



jamk

Naisjohtajien kokemuksia johtamisuras- taan

Sarianna Niemelä

Opinnäytetyö, ylempi AMK
Tammikuu 2023
Liiketalouden ala
Organisaation ja talouden johtaminen

Niemelä, Sarianna

Naisjohtajien kokemuksia johtamisurastaan

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tammikuu 2023, 78 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tutkimusaihe on valittu sen yhteiskunnallisen ajankohtaisuuden takia. Yhteiskunnallisessa keskustelussa on noussut esiin naisten osuus hallitusten johdossa ja johtoryhmissä. Naisjohtajien tilanne on kehittynyt koko ajan, mutta vielä on paljon tehtävää, jotta työelämää voidaan kutsua tasa-arvoiseksi. Opinnäytetyön tutkimus antaa oman osansa naisjohtajien kokemuksista yhteiskunnallisen keskustelun ylläpitämiseksi. Aihe on rajattu koskemaan matkailualan naisjohtajia ja heidän kokemuksiaan johtamisuraltaan, jotta yhä useampi nuori nainen tiedostaisi, mitä menestymiseen vaaditaan matkailualalla. Tutkimus antaa oman osansa naisjohtajien kokemuksista yhteiskunnallisen keskustelun ylläpitämiseksi ja matkailualan vetovoiman lisäämiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, millaisia kokemuksia naisjohtajilla on johtamisuraltaan matkailualalla. Johtamisuran kokemukset keskittyivät johtajan kokemaan tukeen ja haasteisiin. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä naisjohtajiksi tähtäävien naisten uran kehittämisessä, organisaatioiden tukirakenteiden parantamisessa sekä yhteiskunnallisessa keskustelussa työelämän moninaisuudesta.

Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa matkailualan naisjohtajaa. Menetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2022. Tutkimusaineisto analysoitiin käyttämällä teorialähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimustuloksina löydettiin yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntalähtöisiä tekijöitä, jotka vaikuttivat naisjohtajien johtamisuran kokemuksiin. Tulokset on jaoteltu koko elämän uran itseohjautuvuus -mallin mukaan teemoihin: urahistoria, rooliodotukset, resurssit ja esteet, työ ja työn ulkopuolisen toiminnan säätely, tavoitteiden saavuttaminen sekä hyvinvointi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtamisuraan vaikuttivat eniten naisjohtajan yhteistyötaidot, luotettavuus ja avoimuus. Edetäkseen johtamisurallaan naisjohtajan on oltava päämäärätietoinen ja tehokas. Itseluottamus ja rohkeus olivat niitä tekijöitä, jotka olivat edistäneet naisjohtajien urakehitystä. Naisjohtajat olivat saaneet verkostojensa kautta monenlaisia mahdollisuuksia johtamisuraansa. Organisaation tuki oli yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka tuki naisen johtamisuran kehitystä.

Avainsanat (asiasanat)

Johtajuus, naisjohtajuus, työura, laadullinen tutkimus, teemahaastattelu

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Niemelä, Sarianna

Experiences of women leaders in their leadership careers

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, January 2023, 78 pages.

Business Administration. Degree Programme in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The research topic has been chosen because of its social topicality. In the social debate, the role of women in board management and management groups has come to the fore. The situation of women leaders has been evolving all the time, but there is still much to be done to call working life equal. The study gives its own share of the experiences of women leaders in order to maintain the social discussion. The topic is limited to women leaders in the tourism industry and their experiences in their leadership careers, so that more young women are aware of what it takes to succeed in the tourism industry, to maintain social discourse and increase the attractiveness of the tourism industry.

The aim was to find out what kind of experiences women leaders have from their leadership careers in the tourism industry. The experiences of the leadership career focused on the support and challenges experienced by the leader. The results can be used to develop the careers of women aiming to become women leaders, to improve the support structures of organizations and to discuss the diversity of working life in society.

The empirical data was collected by interviewing eight women leaders in the tourism industry. The method used was qualitative research and a semi-structured thematic interview. The interviews were conducted in October 2022. The research data was analyzed by using theory-driven content analysis.

As research results, individual, organizational and society-oriented factors were found that influenced the experiences of the leadership careers of women leaders. The results have been classified according to the self-management model of a whole-life career into themes: career history, role expectations, resources and barriers, work and nonwork action regulation, goal attainment, and well-being.

In conclusion, it can be noted that the cooperation skills, reliability and openness of a woman leader had the greatest impact on a leadership career. To advance in her leadership career, a woman leader must be goal-oriented and effective. Confidence and courage were among the factors that had contributed to the career development of women leaders. Through their networks, women leaders had received a wide range of opportunities for their leadership careers. Organizational support was one of the most important factors in enhancing the development of a woman's leadership career.

Keywords/tags (subjects)

Leadership, women leadership, career, qualitative research, semi-structured interview

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Johtajuus	5
3	Naisjohtajuus	9
4	Johtamisura	18
4.1	Ura	18
4.2	Johtamisura	25
4.3	Naisjohtamisura	27
5	Tutkimuksen toteuttaminen	31
5.1	Tutkimuskonteksti	31
5.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet	33
5.3	Laadullinen tutkimus	35
5.4	Aineiston keruu	37
5.5	Aineiston analyysi	39
6	Tutkimuksen tulokset	42
6.1	Naisjohtajien taustatiedot ja koulutus	42
6.2	Naisjohtajien johtamisuran kokemuksia	43
6.2.1	Urahistoria	43
6.2.2	Rooliodotukset, resurssit ja esteet	45
6.2.3	Työ ja työn ulkopuolisen toiminnan säätely sekä tavoitteiden saavuttaminen	48
6.2.4	Hyvinvointi	50
6.3	Naisjohtajien kokema tuki johtamisurallaan	52
6.4	Naisjohtajien haasteet johtamisurallaan	54
7	Pohdinta	56
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	57
7.2	Johtopäätökset	61
7.3	Kehittämissuhteet	67
7.4	Jatkotutkimusaiheet	68
	Lähteet	70
	Liitteet	77
	Liite 1. Tutkimuksen saatekirje	77
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	78

Kuviot

Kuvio 1. Koetun tuen malli.....	12
Kuvio 2. Koetun organisaatiotuen malli.....	13
Kuvio 3. Uratavoitteiden hallinnan malli	19
Kuvio 4. Koko elämän uran itseohjautuvuuden malli	21
Kuvio 5. Työn ja työn ulkopuolisen toiminnan säätelyprosessi	23
Kuvio 6. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä	25
Kuvio 7. Kaleidoskooppi-uramalli.....	29
Kuvio 8. Matkailun integroitu malli.....	32
Kuvio 9. Sisällönanalyysin vaiheet.....	40
Kuvio 10. Naisjohtajien nimikkeitä johtamisurallaan matkailualalla	45

Taulukot

Taulukko 1. Johtajuus-käsitteen määritelmiä	8
Taulukko 2. Naisjohtajuus-käsitteen määritelmiä	10
Taulukko 3. Perinteisten sukupuolistereotyyppien lähestymistapa organisaatiopolitiikkaan..	14
Taulukko 4. Kontekstuaaliset ja henkilökohtaiset tekijät, jotka vaikuttavat toiminnan säätelyyn työ- ja työn ulkopuolisten roolien välillä: esimerkkejä rakenteista.	22
Taulukko 5. Ura-käsitteen määritelmiä	24
Taulukko 6. Johtamisura-käsitteen määritelmiä.....	26
Taulukko 7. Naisjohtamisura-käsitteen määritelmiä.....	28
Taulukko 8. Esimerkki analyysistä, jossa näkyvät yläluokka, alkuperäinen ilmaisu, pelkistetty ilmaisu ja alaluokka	41

1 Johdanto

Yhteiskunnallisessa keskustelussa on noussut esiin naisten osuus hallitusten johdossa ja johtoryhmissä (Lassila 2022; Martikainen 2022; Mäntylä 2021; STT 2020). Naisten on vaikeampaa edetä johtamisurallaan kuin miesten (Lämsä, Kangas, Hirvonen, Heikkinen, Biese & Hearn 2014, 332). EVAn (Elinkeinoelämän valtuuskunta) Lasikattomittarin mukaan naisten osuus johtajista on ennätyskorkealla Suomessa. Vuonna 2019 Suomessa yhtiöiden, hallintojen ja järjestöjen naisjohtajien osuus oli 36,8 %. Tasa-arvolain asettama alaraja tasa-arvolle julkisissa toimielimissä on 40 %. Koulutus ja työkokemus nostavat naisia johtajiksi. Talouden kasvulla on myönteinen vaikutus naisjohtajien työllistymiseen, koska osaajia tarvitaan silloin eniten. (Kullas 2021.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaihe on valittu sen yhteiskunnallisen ajankohtaisuuden takia. Aihe on rajattu koskemaan matkailualan naisjohtajia ja heidän kokemuksiaan johtamisuraltaan, jotta yhä useampi nuori nainen tiedostaisi, mitä menestymiseen vaaditaan matkailualalla. Tämä opinnäytetyön tutkimus antaa oman osansa naisjohtajien kokemuksista yhteiskunnallisen keskustelun ylläpitämiseksi ja matkailualan vetovoiman lisäämiseksi. Kanterin (1987) mukaan yksilöt muodostavat organisaation työkultuurin ja vaikuttavat siihen omalla toiminnallaan. Työssä kehittymiseen tulisi lisätä resursseja, jotta yksilöiden lahjakkuus ja sitä kautta tuottavuus saataisiin hyödynnettyä. (Kanter 1987, 16.) Calinaudin, Kokkranikalin ja Gebbelsin (2021, 677) mukaan organisaatioiden työllisyyspolitiikan ja niiden käytäntöjen tulisi tukea naisten urakehitystä, jotta heillä olisi samantaiset mahdollisuudet edetä urallaan kuin miehilläkin. Yksilön sukupuolen ei tulisi vaikuttaa hänen uralla etenemismahdollisuuksiinsa (Lämsä & Sintonen 2001, 255). Organisaatioiden tukiverkostot, tasa-arvoiset ja läpinäkyvät toimenpiteet sekä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat mahdollistaisivat naisjohtajien kasvun matkailualalla (Calinaud, Kokkranikal & Gebbels 2021, 677).

Hallerin ja Millerin (1971) mukaan yksilön uratoiveet ovat sisäisiä asenteita saavuttaa uraan liittyvät tavoitteet sekä aikomuksia käyttäytymisestä, miten nämä tavoitteet saavutetaan. Laajasti tutkittu tekijä naisten urakehityksessä sekä uratytytyväisyydessä on ollut puolison ja perheen tuki. Naisten urakehitykseen ja sen vaiheisiin on vaikuttanut myönteisesti vahvat perhesuhteet. (Kang & Kaur 2021, 57–58.) Walsh, Fleming ja Enz (2016) ehdottavat organisaatioille, että he panostaisivat tukirakenteisiinsa pitääkseen ja kehittäkseen naisjohtajiensa johtamisuria. Organisaatiolta saatu tuki kannustaisi ja sitouttaisi naisjohtajia antamaan parastaan. (Walsh, Fleming & Enz 2016, 207.) Kang ja Kaur (2021) tekivät tutkimuksen, jonka mukaan organisatorinen tuki on tärkeämpää kuin

työkavereiden tarjoama tuki naisten uralla etenemisessä. Organisatorinen tuki sisälsi esihenkilön tuen sekä erilaiset sponsoroidut ohjelmat. Naisten johtamisurat muotoutuvat niin yksilön, organisaation, yhteiskunnan kuin perheenkin vaikutuksesta. (Kang & Kaur 2021, 72–73.)

Kang ja Kaur (2021) kertovat naislähtöisen uraresurssien saatavuuden, pätevyyden kehittämisen, asiantuntemuksen ja uratyytyväisyyden kumpuavan organisaation kontekstista. Teoreettisen näytön perusteella naisten uralla etenemiseen vaikuttavat organisaation, esihenkilön sekä työkavereiden tuki. Esihenkilön tuki käsitetään empaattisena suhtautumisena työntekijöiden tarpeisiin ja hyvinvointiin töissä. Esihenkilön tuki voi parantaa työntekijän valmiuksia ja nostaa ammatillista tyytyväisyyttä sekä auttaa uralla etenemisessä. Tuki voi olla emotionaalista (luottamus, huolehtiminen), instrumentaalista (haastavien tehtävien tarjoamista, resurssien parempaa kohdentamista), informatiivista (uraohjaus, tiedonvaihto), arviointia (osaamisen tunnustamista, rakentavaa palautetta) ja sponsorointia. (Kang & Kaur 2021, 59.)

Sturges, Conway ja Liefoghe (2010) tutkivat suoria ja vuorovaikutteisia yhteyksiä koetun organisatorisen tuen, johtaja-alainen yhteyden, kontrollipaikan, sukupuolen ja uran itsehallintakäyttämisen välillä. Tulosten mukaan organisaation ja esihenkilön tuen puuttuminen johti todennäköisemmin työntekijän urasuunnitelmiin organisaation ulkopuolella. Esihenkilön tuki auttoi työntekijöitä tuomaan itseään esiin työpaikalla. (Sturges, Conway & Liefoghe 2010, 127–128.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, millaisia kokemuksia naisjohtajilla on johtamisuraltaan matkailualalla. Johtamisuran kokemukset keskittyivät johtajan kokemaan tukeen ja haasteisiin. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä naisjohtajiksi tähtäävien naisten uran kehittämisessä, organisaatioiden tukirakenteiden parantamisessa sekä yhteiskunnallisessa keskustelussa työelämän moninaisuudesta.

Opinnäytetyössä haastateltiin kahdeksaa matkailualan naisjohtajaa ja otettiin selville, millaisia kokemuksia naisjohtajilla on johtamisurastaan matkailualalta. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

Päättökysymys: Millaisia kokemuksia naisjohtajilla on johtamisuraltaan?

Alatutkimuskysymykset: Millaista tukea naisjohtajat saavat johtamisuraansa?

Millaisia haasteita naisjohtajat kokevat johtamisurallaan?

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja teemahaastattelua. Puolistrukturoitu teemahaastattelu oli sopivin, koska tavoitteena oli saada selville naisjohtajien omia kokemuksia ja tässä tutkimusmenetelmässä haastatellut pääsivät kertomaan omista johtamisuristaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa voi esittää lisäkysymyksiä, jolloin haastatellun kertomaa vastausta voi syventää.

Opinnäytetyön tietoperusta käsitellään luvuissa 2, 3 ja 4. Luku 2 käsittelee johtajuutta, luku 3 keskittyy naisjohtajuuteen ja luku 4 syvennyy johtamisuraan. Luvussa 5 kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja luvussa 6 kuvataan tutkimuksen tuloksia. Luvussa 7 tarkastellaan johtopäätöksiä ja tehdään yhteenveto pohdinnan myötä.

2 Johtajuus

Tämä luku käsittelee johtajuuden käsitettä ja luo siitä viitekehyksen.

Johtaminen ja johtajuus -käsitteiden erot

Johtaminen (management) ja johtajuus (leadership) käsitetään erillisinä asioina. Zaleznikin (1992) mukaan johtaminen keskittyy vakauteen, hallintaan ja järjestykseen, kun johtajuus on prosessi, johon vaikuttavat mielikuvitus, riskienottokyky ja epävarmuuden sieto. Johtajat (managers) edistävät johdonmukaisuutta ja järjestystä ja johtajat (leaders) keskittyvät muutoksen hallintaan. Zaleznik (1992) kertoo, että johtaminen ja johtajuus liittyvät toisiinsa eikä niitä tulisi erottaa toisistaan työelämässä. Johtaminen keskittyy asioiden prosesseihin. Johtaminen on asioiden tekemistä oikealla tavalla, siihen kuuluvat operatiivisessa ympäristössä suunnittelu, resurssien ja työtehtävien kohdentaminen, henkilökunnan motivointi, tulosten seuranta ja vastuunotto. Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot suhtautuvat yleisesti johtajuuteen tarpeellisena, vaikkakin joissain määrin vaikeasti ymmärrettävänä asiana. (Swanwick 2019, 99–100.)

Kotter (1990) määrittelee johtamisen olevan monimutkaisuuden hallintaa, kun johtajuus on muutostilanteiden hallitsemista. Suurten organisaatioiden myötä johtaminen on keskittynyt organisaatioiden käytäntöihin ja menettelytapoihin. Organisaation tuotteet saadaan kannattaviksi ja laatu tasaiseksi, kun hyödynnetään johdonmukaista ja järjestyksellistä johtamista. Kotter (1990) kertoo, että *johtaminen ohjaa ihmisiä oikeaan suuntaan ja johtajuus motivoi heitä tyydyttämällä ihmisen perustarpeet*. (Kotter 1990, 104–107.) Northouse (2016) liittää vaikuttamisen niin johtamiseen kuin johtajuuteen. Johtamisessa sekä johtajuudessa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa ja saavutetaan tavoitteet tehokkaalla toiminnalla. Taitavaa johtajuutta tarvitaan tehokkaan työilmapiirin saavuttamiseksi ja pätevää johtamista tarvitaan asioiden oikeaan suuntaan viemiseksi. (Northouse 2016, 13.)

Kotterin (1990) mukaan johtamisen (management) johdonmukaisuus ja järjestys näkyvät organisaation budjetoinnissa ja suunnittelussa (esityslistojen laatiminen, aikataulutus ja resursointi), henkilöstöhallinnossa (rakenteiden, sääntöjen ja toimintatapojen luominen sekä työpaikkojen täyttäminen) ja ongelmanratkaisussa ja valvonnassa (luovien ratkaisujen mahdollistaminen, kannustinten kehittäminen ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen). Johtajuuden (leadership) tuoma muutos ja liike näkyvät suunnan luomisena (kokonaiskuvan selkeyttäminen, vision ja strategioiden luominen), työntekijöiden kohdistamisena (sitouttaminen, tavoitteista kertominen, tiimien rakentaminen) ja innostamisesta ja motivoinnista (inspirointi, tarpeiden täyttäminen ja seuraajien tukeminen). (Northouse 2016, 14.)

Zaleznik (1977) väittää johtamisen (management) ja johtajuuden (leadership) johtajien olevan erityyppisiä ihmisiä. Johtamisen johtajat työskentelevät alaisten kanssa ratkaistakseen ongelmia ja reagoivat herkästi. Johtajuuden johtajat ovat emotionaalisesti läsnäolevia ja saattavat muokata ideoita vastaamatta niihin, ja he toimivat pitkäaikaisten ongelmien ratkaisemiseksi laajentamalla vaihtoehtoja. (Northouse 2016, 15.)

Rost (1991) väittää johtamisen olevan auktoriteettisuhde, joka on yksisuuntainen ja johtajuuden perustuvan monisuuntaiselle vaikutussuhteelle. Johtamisen tarkoituksena on koordinoida toiminnan tekemistä ja myydä palveluita ja tuotteita. Johtajuuden tarkoituksena on yhteisten tavoitteiden kehittäminen ja todellisen muutoksen toteuttaminen. (Northouse 2016, 14.) Kottermanin

(2006) mukaan johtaminen tarjoaa jatkuvasti tuloksia johdolle ja johtajuus edistää muutoksia, kuten työsuhteiden kehittämistapoja (Kotterman 2006, 15).

Maccoby (2000) esittää johtamisen olevan toiminto, jota pitää harjoittaa (budjetointi, suunnittelu, arviointi ja mahdollistaminen). Johtajuus on vuorovaikutussuhde johtajan ja alaisen välillä, joka motivoi, löytää kykyjä, valmentaa ja rakentaa luottamusta. (Maccoby 2000, 57–58.) Yhteistä johtamiselle ja johtajuudelle on aktiivisen roolin ottaminen, käsityksen muodostaminen tavoitteesta, ihmisten ja resurssien kohdistaminen ja menestyksen luominen (Young & Dulewicz 2008, 18). Organisaation johtaminen voi olla inspiroimatonta ilman johtajuutta ja johtajuus voi näyttäytyä irrallisena ilman johtamista (Gosling & Mintzberg 2003, 54–55).

Johtajuus

Johtajuutta on käsitelty paljon kirjallisuudessa ja sitä on lähestytty monesta eri näkökulmasta. Yhteistä kaikille näille tutkimuksille on se, että johtajuus nähdään prosessina, jonka kautta saavutetaan tavoitteet yksilöryhmien kautta. Yksilöt työskentelevät ryhmänä ja saavuttavat yhteisesti asetun tavoitteen. Johtajuuden ajatellaan olevan taitolaji, joka on sisäsyntyistä. Niin kuin kaikkia taitoja, myös johtajuutta voi opetella ja kehittää. Northouse esittää kaksi muotoa johtajuudelle; määrätty ja nouseva. Määrätyn johtajuuden perusta on titteli yrityksessä ja nouseva johtajuus ilmenee yksilön omien toimien seurauksena ja seuraajien tukena. (Northouse 2016, 16–17.)

Höpfl ja Matilal (2007, 200) esittävät, että johtajuuden käsitteet ovat laajenneet ja muotoutuneet määrittämään johtajuutta yhä enemmän johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Myös Northouse (2016, 5) nostaa esiin persoonallisuuden näkökulman, jossa johtaja käyttää persoonallisuuden piirteitään hyväkseen saadakseen muut työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen.

Shamir, Dayan-Horesh ja Adler (2005) ehdottavat, että johtajuustutkimuksissa katsottaisiin johtajien koko elämäntarinaa eikä vain yksittäisiä tapahtumia urakehityksessä. He ovat nostaneet esille kehittämisteemoja, jotka antavat vastauksia johtajan johtajuudelle. Kehittämisteemat koostuvat kehityksestä luonnollisena prosessina, kehityksestä epäsuotuisista olosuhteista selviytymiseen, itsensä kehittämisestä oppimisen avulla ja kehityksestä syyn löytämisenä. Johtajuustutkimuksissa tulisi keskittyä johtajien elämäkertomuksiin, koska potentiaaliset seuraajat saisivat näin luotua

luottamusta johtajaan ja olisivat valmiimpia seuraamaan häntä. (Shamir, Dayan-Horesh & Adler 2005, 24–25.)

Shuck ja Herd (2012, 162) kertovat johtajuuden olevan vaikutusprosessi, joka on kaikkien saavutettavissa, ja näin ollen vaikuttaa suuresti työntekijöiden sitoutumiseen. Sydänmaanlakan (2012, luku 2 Miten johdan yksilöitä?) mukaan johtajan tulisi asettaa tavoitteita ja sitouttaa työntekijänsä saavuttamaan ne. Ho, Lam ja Law (2022, 4) korostavat johtajan roolia yhteisen vision ja tavoitteiden luomisessa. Johtajan pitäisi antaa palautetta ja ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan jatkuvasti. Johtajalla tulee olla selkeä ja tehokas viestintä, joka tukee työntekijöiden motivaatiota. Yksi tärkeimmistä asioista, mitä johtaja voi tehdä, on näyttää esimerkkiä työntekijöilleen. (Sydänmaanlakka 2012, luku 2 Miten johdan yksilöitä?)

Jeong, Lim ja Park (2016) määrittelevät johtajuuden olevan sitä, kun johtaja vaikuttaa ja saa aikaan positiivista muutosta organisaatioissa, yrityksissä ja yhteisöissä rakentamalla luottamusta, vaikuttamalla organisaation prosesseihin ja rakenteisiin sekä huomioimalla resurssit, sidosryhmät sekä kulttuurit (Park, Jeong, Jang, Yoon & Lim 2018, 96). Bass (1990) puolestaan lähestyi johtajuutta kolmen eri johtamisnäkökulman kautta: *johtajuus ryhmäprosessina*, *johtajuus persoonallisuuden näkökulmana* sekä *johtajuus tekona tai käyttäytymisenä*. Ensimmäinen näkökulma tarkastelee johtajuutta toiminnan keskipisteenä, toinen näkökulma viittaa johtajuuteen henkilön ominaisuuksien tai piirteiden kautta ja kolmas näkökulma käsittelee johtajuutta tekona tai käyttäytymisenä, jolloin johtaja tekee johtajille tyypillisiä asioita. (Shuck & Herd 2012, 162.)

Seuraavaksi on esitelty eri tutkijoiden johtajuus-käsitteen määritelmät, joista muodostuu johtajuuden viitekehys (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Johtajuus-käsitteen määritelmiä

Tutkija(t) vuosi	Määritelmä
Kotter 1990	Johtajuus on muutostilanteiden hallitsemista.
Zaleznik 1992	Johtaminen on muutosten hallintaa ja asioiden tekemistä oikealla tavalla.

Northouse 2016	Johtajuutta on kahdenlaista, määrättyä ja nousevaa (titteli vs. yksilön oma toiminta). Johtaja käyttää persoonallisuuden piirteitään hyväkseen saadakseen muut työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen.
Shuck & Herd 2012	Johtajuus on vaikutusprosessi, joka on kaikkien saavutettavissa, ja vaikuttaa suuresti työntekijöiden sitoutumiseen.
Jeong, Lim & Park 2016	Johtajuus on sitä, kun johtaja vaikuttaa ja saa aikaan positiivista muutosta organisaatioissa, yrityksissä ja yhteisöissä rakentamalla luottamusta, vaikuttamalla organisaation prosesseihin ja rakenteisiin sekä huomioimalla resurssit, sidosryhmät sekä kulttuurit.

3 Naisjohtajuus

Tämä luku käsittelee naisjohtajuuden käsitettä ja luo siitä viitekehysten. Johtajuustutkimukset ovat osoittaneet, että emme tiedä mistä täydelliset johtajuuden ominaisuudet nousevat. Ne voivat olla piirteisiin tai käyttäytymiseen perustuvia. Tutkimuksen mukaan nais- ja miesjohtajat voivat toimia eri tavoin ajattelutavan tai johtamistyylin takia, kun taas monimuotoisuudesta syntynyt ryhmädynamiikka vaikuttaa eri sukupuolta olevien johtajien ryhmiin (Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci & Burke 2017, 48, 54). Jos ajatellaan feminiinistä tai maskuliinista johtajuutta, niin ne ovat hyvin kiistanalaisia jo termeinä. Feminiininen johtajuus liitetään naisarvoihin ja niiden hyödyntämiseen johtotehtävissä. Naisjohtajuuteen kuuluvat yhteistyö, vastaanottokyky, hyväksyminen, henkilökohtainen havainto ja intuitio. (Denizci-Guillet, Pavesi, Hsu & Weber 2019, 2971–2974.) Eri johtamistapoja ajatellessa, tulee vastaan usein ajatus, että naiset huolehtivat ja miehet ottavat vastuun (Denizci-Guillet, Pavesi, Hsu & Weber 2019, 2974).

Rosabeth Kanterin (1977) teos *Men and Women of the Corporation* on yksi tärkeimmistä teoksista, jossa käsitellään naisjohtajuutta. Teoksessa kiinnitetään huomiota vähemmistöjen edustajiin erilaisissa ryhmissä. (Lämsä, Vanhala, Kontoniemi, Hiillos & Hearn 2007, 295.) Naisjohtajuus määräytyy motivaation, tuottavuuden ja urakehityksen kautta, ja siihen vaikuttavat organisaation rakenteet ja sosiaaliset suhteet. Naisjohtaja määrittellään naissukupuoleen liittyvien stereotyyppien kautta. (Kanter 1987, 14.) Hoyt ja Simon (2016) kertovat, että naisilla on vähemmän kehitysmahdollisuuksia nousta johtajaksi sukupuolensa takia. Naiset ottavat enemmän vastuuta kotitöistä ja perheestä, jolloin se vaikuttaa työkokemuksen karttumiseen. (Hoyt & Simon 2016, 419.)

Lämsä, Vanhala, Kontoniemi, Hiillos ja Hearn (2007, 297) toteavat, että naisjohtajuudesta on tehty tutkimuksia, joissa on tutkittu työn ja perheen yhteensovittamista, naisten johtamisuria, työhyvinvointia sekä naisten johtamiskäyttäytymistä. Eagly ja Johnson (1990) tutkivat naisten ja miesten johtajuutta. Heidän tutkimuksensa mukaan stereotyyppinen jaottelu naisjohtajien demokraattisuudesta ja miesjohtajien itsevaltaisuudesta oli havaittavissa tutkimuksessa. (Kark 2004, 163.)

Seuraavaksi on esitelty eri tutkijoiden naisjohtajuus-käsitteen määritelmät, joista muodostuu naisjohtajuuden viitekehys (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Naisjohtajuus-käsitteen määritelmiä

Tutkija(t) vuosi	Määritelmä
Kanter 1977	Naisjohtajuus määräytyy motivaation, tuottavuuden ja urakehityksen kautta, ja siihen vaikuttavat organisaation rakenteet ja sosiaaliset suhteet. Naisjohtaja määritellään naissukupuoleen liittyvien stereotyyppien kautta.
Eagly & Johnson 1990	Naisjohtajuus määritellään naissukupuoleen liitettävien stereotyyppien kautta (esim. naisjohtajuus on demokraattisempaa).
Denizci-Guillet, Pavesi, Hsu & Weber 2019	Naisjohtajuuteen kuuluvat mm. yhteistyö, vastaanottokyky, hyväksyminen, henkilökohtainen havainto ja intuitio.

Mentorointi ja verkostot

Johtamista voi kehittää valmennuksella, joka keskittyy itsereflektioon, itsetuntemukseen sekä oppimiseen ja itsensä kehittämiseen (O'Neil, Hopkins & Bilimoria 2015, 262). Mentorointia ja valmennusta voi saada ylimmältä johdolta tai ulkopuolisilta konsulteilta (Dalakoura 2010, 434). Smallen-Grob (2003) kertoo mentorointi- ja coaching-ohjelmien tärkeydestä. Niiden avulla naisjohtajat voivat näyttää esimerkkiä ja roolimallia nuoremmille naisille. (Weber & Cissna-Heath 2015, 132.)

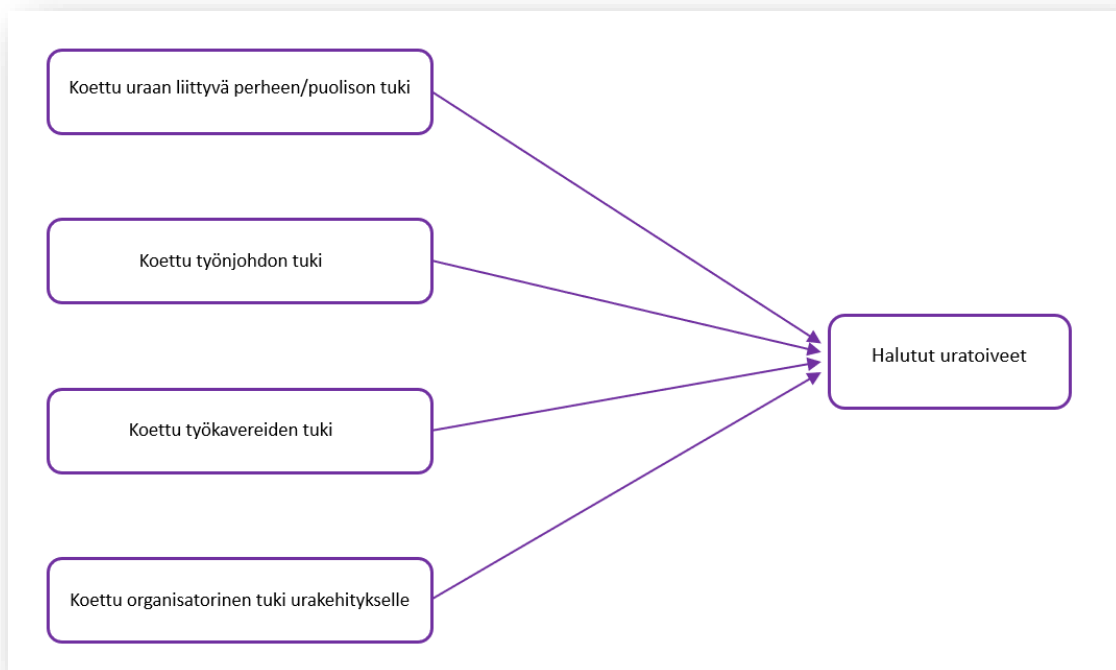
Mentoroinnin puute voi hidastaa naisten urakehitystä organisaatioissa. Mentoreiden roolia on pidetty tärkeänä tukitoimintona naisten urasuunnittelussa. Mentorit antavat uraohjausta ja auttavat hankkimaan tarpeellisia uusia taitoja. (Calinaud, Kokkranikal & Gebbels 2021, 686.) Työpaikalla tapahtuva mentorointi voi parhaimmillaan auttaa urakehityksessä, omien taitojen löytämisessä ja se hyödyttää koko työyhteisöä. Valitettavasti mentorointia ei tapahdu jokaisella työpaikalla tai se on rajattu koskemaan tiettyjä työtehtäviä. Elias (2018) kehottaa etsimään itselleen mentorin, joka osaa auttaa omien unelmien saavuttamisessa. Omasta verkostostaan voi löytää mentorin, joka auttaa löytämään ne henkilöt, joiden kautta oma ura pääsee kehittymään. (Elias 2018, 177.)

Korkeakoulut voisivat tarjota uravalmennusta opetussuunnitelmissaan, jolloin kaikki opiskelijat hyötyisivät siitä. Työelämään siirryttäessä uraohjauksesta hyötyisi yhä useampi opiskelija, jolloin siirtyminen ammatilliseen työympäristöön tapahtuisi sujuvammin. Harjoittelujaksoihin voitaisiin lisätä erilaisia konsultointiprojekteja, jotka lisäisivät ammatillista osaamista ja johtamistaitoja. Tie-dekuntien ja hallinnon vahvat naispuoliset roolimallit voisivat lisätä naisopiskelijoiden itseluottamusta. (Beaupre 2022, 1072–1073.)

Carmichael, Reis ja Duberstein (2015) kertovat yksilön verkoston tärkeydestä; mitä laajempi verkosto on, sitä parempi mahdollisuus hänellä on edetä urallaan. Verkoston laatu nousee vielä tärkeämmäksi, mitä vanhempi yksilö on. (Kouzes & Posner 2016, 154.) Elias (2018) nostaa esille verkostoitumisen tärkeyden. Verkostot voivat koostua perheenjäsenistä, ystäväistä, tuttavista, työkavereista jne. Arvokasta verkostoitumista voi tapahtua myös työelämän ulkopuolella ja erityisesti tulisi panostaa työelämän verkostojen kasvattamiseen. Luottamuksen kautta solmitaan uusia suhteita ja kasvatetaan omaa verkostoa. Tutkimusten mukaan miehet hallitsevat verkostoitumisen sekä mentoroiden hankkimisen naisia paremmin. Naisten on hankalampaa olla tukena toisilleen, koska kova kilpailutilanne kiristää välejä. Naiset eivät näe potentiaalisia hyötyjä verkostoitumisessa ja ovat sen takia passiivisempia kasvattamaan verkostoaan. Tämän ajan suurin työelämän verkosto löytyy LinkedIn-palvelusta, jota kannattaa hyödyntää kasvattaessaan omaa verkostoaan. (Elias 2018, 176–177.)

Naisten kokema tuki omalla urallaan

Kang ja Kaur (2021, 62) ovat muodostaneet tutkimuksensa perusteella koetun tuen mallin, jonka avulla tutkitaan naisten uraan liittyvän tuen vaikutusta naisten uratoiveisiin työelämässä ja sen ulkopuolella (ks. kuvio 1).

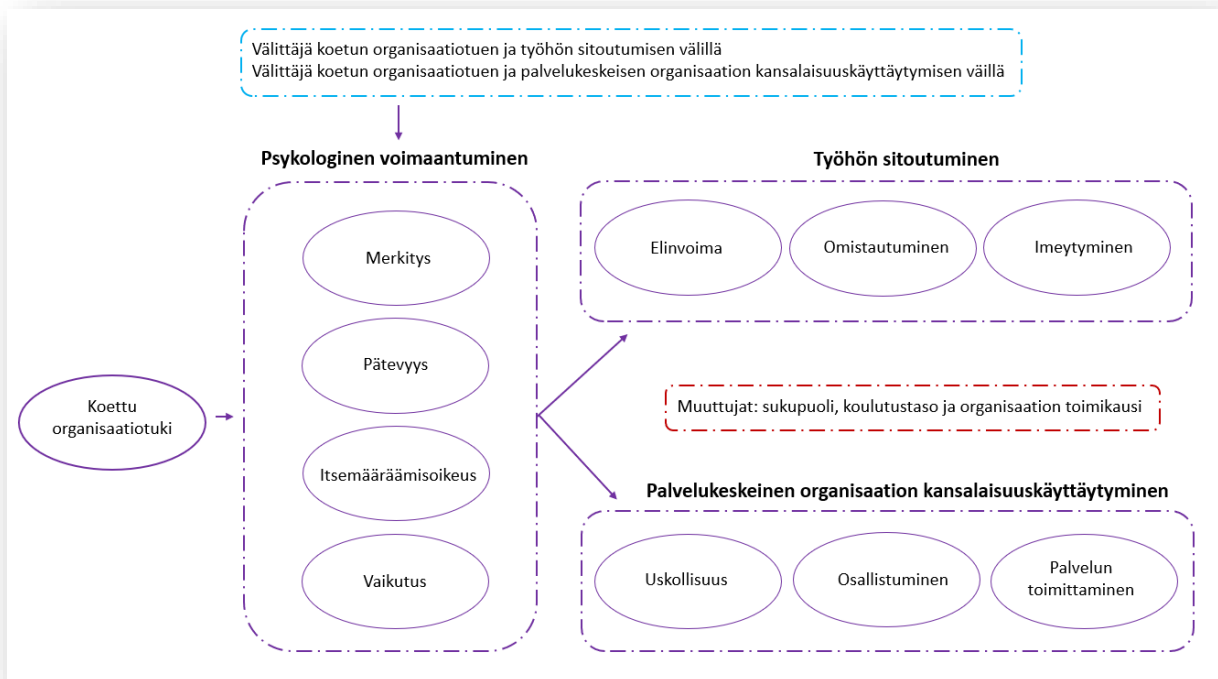


Kuvio 1. Koetun tuen malli (Kang & Kaur 2021, 62, muokattu)

Kangin ja Kaurin (2021) koetun tuen mallissa naistyöntekijän uratoiveet ja uran eteneminen saavat motivaatiota perheen, puolison, työnjohdon, työkavereiden ja organisaation tuesta. Naiset voivat keskustella uraansa liittyvistä asioista perheen ja puolison kanssa, jolloin heidän näkökulmansa laajenee ja motivoi heitä saavuttamaan uratavoitteensa. Esihenkilön antama rakentava palaute ja neuvot kannustavat naistyöntekijöitä osallistumaan kehittämistoimiin heidän valmiuksiensa parantamiseksi. Naistyöntekijät pitävät taitojen kehittämiseen tarjottavia mahdollisuuksia ja organisaation tarjoamia uranhallintaohjelmia tehokkaina ja merkityksellisinä uransa kannalta. Organisatorinen tuki innostaa ja kannustaa naistyöntekijöitä saavuttamaan uratavoitteensa. (Kang & Kaur 2021, 68–70.)

Yksilöiden kokema organisaatiotuki omalla urallaan

Meira ja Hancer (2021, 677) esittävät matkailualalle suunnatun koetun organisaatiotuen mallin, johon vaikuttavat yksilön psykologinen voimaantuminen, työhön sitoutuminen ja palvelukeskeinen organisaation kansalaisuuskäyttäytyminen (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Koetun organisaatiotuen malli (Meira & Hancer 2021, 677, muokattu)

Koetun organisaatiotuen keskiössä on psykologinen voimaantuminen, jonka kautta työhön sitoutuminen ja palvelukeskeisen organisaation kansalaisuuskäyttäytyminen välittyy. Tutkimuksen mukaan psykologista voimaantumista mitataan merkityksen, pätevyyden, itsemääräämisoikeuden ja vaikutuksen kautta. Työhön sitoutumista mitataan elinvoiman, omistautumisen ja imeytymisen kautta. Palvelukeskeisen organisaation kansalaisuuskäyttäytymistä mitataan uskollisuuden, osallistumisen ja palvelun toimittamisen kautta. (Meira & Hancer 2021, 670, 677.)

Meiran ja Hancerin (2021) tekemän tutkimuksen mukaan koetulla organisaatiotuella oli suuri merkitys psykologiseen voimaantumiseen, työhön sitoutumiseen sekä palvelukeskeisen organisaation kansalaisuuskäyttäytymiseen. Organisaation kannustavassa ilmapiirissä esihenkilöiden tulisi luoda

työntekijöille tunne mielekkästä työstä ja sitouttaa heitä organisaatioon. (Meira & Hancer 2021, 686.) Naisia voisi sitouttaa organisaatioon osallistavalla johtamistyyllillä ja joustavuudella. Naisten tukeminen erilaisissa tilanteissa (kuten äitiyslomalta palaaminen) ja joustavan työskentelyn mahdollistaminen voisivat auttaa heidän urakehityksessään. (Calinaud, Kokkranikal & Gebbels 2021, 681.)

Naisten urahaasteet

Buchanan ja Badham (2008) korostavat sitä, kuinka sosiaaliset normit ja asenteet vaihtuvat nopeasti, joten tutkimukset perinteisistä stereotyyppioista voivat muuttua koko ajan (Buchanan & Huczynski 2019, 779.) Buchanan ja Huczynski (2019, 780) esittelevät Buchananin ja Badhamin (2008) vertailun naisten ja miesten eroista organisaation politiikassa (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Perinteisten sukupuolistereotyyppien lähestymistapa organisaatiopolitiikkaan (Buchanan & Huczynski 2019, 780, muokattu; alkup. Buchanan & Badham 2008)

Miellyttävä, mutta heikko naisen stereotyyppiä	Kova, mutta rohkea miehen stereotyyppiä
Yrityksen sisäisessä politiikassa naiivi	Yrityksen sisäisessä politiikassa tiedostava, osaava
Organisatorista valtaa on vaikea saada	Organisatorinen valta hankitaan helposti
Käyttää passiivisia tai ”pehmeitä” vaikuttamistaktiikoita, kuten liittoutumien muodostamista	Käyttää aggressiivisia tai ”kovan” vaikutuksen taktiikoita, kuten uhkia ja itsevarmuutta
Käyttää virallisia menetelmiä tietojen saamiseksi	Käyttää epävirallisia menetelmiä tietojen saamiseksi
Kokee itsensä mainostamisen epämukavaksi	Itsensä mainostaminen otetaan itsestäänselvyytenä
Ura riippuu hyvän työn tekemisestä	Ura on riippuvaista itsensä esiintuomisesta

Ryan ja Haslam (2005) tuovat esille lukuisat tutkimukset, joiden mukaan naiset kohtaavat esteitä edetessään yritysmaailmassa. Naiset törmäävät lasikattoon, kun miehet etenevät lasisilla liukuporilla. Lasikattometafora kuvaa näkymättömiä prosesseja, jotka rajoittavat naisten pääsyä korke-

arvoisiin asemiin. Naiset joutuvat tekemään enemmän töitä kuin miehet edetäkseen urallaan. Naiset joutuvat lasiselle jyrkänleelle vaikka ovatkin saavuttaneet korkea-arvoisia asemia yrityksissä. (Ryan & Haslam 2005, 81; Stainback, Kleiner & Skaggs 2016, 110.) Simpsonin ja Altmanin mukaan lasikattoilmiö on aikaan sidottu ja se on kytköksissä ikään ja virkaan. Nuoret naisjohtajat ovat päihittämässä miespuoliset työkaverinsa. Tähän on olemassa kolme vaihtoehtoa: lasikatto on purettu, lasikatto on osittain puhjennut ja päästänyt nuoria naisjohtajia läpi tai lasikattoa on siirretty korkeammalle, jolloin siihen törmätään ylimmässä johdossa. Ikä ja aika tulevat vaikuttamaan naisten urakehitykseen katsottiinpa asiaa mistä näkökulmasta tahansa. (Simpson & Altman 2000, 197.)

Johtamiskirjallisuutta tarkastellessa voidaan nähdä, että naisjohtajien nimitykset tapahtuvat erilaisissa olosuhteissa kuin miesjohtajien. Vinnicomben (2000) mukaan naisjohtajat eivät sijoitu operatiivisiin tai kaupallisiin toimintoihin vaan he työskentelevät enemmän tukitoimintojen kuten markkinoinnin, henkilöstön ja koulutuksen parissa. Eagly, Makhijani ja Klonsky (1992) toteavat naisjohtajien kohtaavan enemmän kritiikkiä ja tarkempaa valvontaa kuin miesjohtajat. Naisjohtajien asemat eivät ole yhtä lupaavia kuin miesjohtajien, jolloin naiset ovat lasikalliolla. (Ryan & Haslam 2005, 83, 88.)

Naisten urakehityksen esteitä matkailualalla ovat sosiaaliset ja rakenteelliset esteet, lasikatto, työn ja yksityiselämän yhteensopimattomuus, mentorointi- ja verkostointimahdollisuuksien puuttuminen ja syrjivä maskuliininen organisaatiokulttuuri. (Calinaud, Kokkranikal & Gebbels 2021, 689.) Matkailualan organisaatiot voivat mahdollistaa naisten urakehityksen monin eri tavoin. Organisaatiot voivat ohjata resursseja ennakoiviin ja avoimiin sukupuolten tasa-arvoa koskeviin käytäntöihin, avoimiin rekrytointi- ja ylennyskäytäntöihin, joustaviin työoloihin, perheystävällisiin käytäntöihin, mentorointiin, tukiverkostoihin sekä koulutus- ja kehitysohjelmiin (mm. itsensä johtamisen ja urasuunnittelun kehittämiseksi). (Calinaud, Kokkranikal & Gebbels 2021, 690.)

Työelämän tasa-arvoisuuteen voitaisiin vaikuttaa lisäämällä korkeakoulujen monimuotoisuustavoitteita, jolloin työelämä monipuolistuisi. Organisaatioiden monimuotoisuus tuo niille etuja ja kustannussäästöjä, jotka ovat yhteydessä lahjakkaiden työntekijöiden rekrytointiin ja säilyttämiseen. Korkeakoulut voisivat tarjota mentorointiohjelmiä alumneilleen, jolloin heidän siirtymä opiskelijasta työelämään helpottuisi. (Beaupre 2022, 1072–1073.)

Osa miehistä yliarvioi itseään ja kykyjään, koska heitä on kannustettu jo lapsuudesta asti pärjäämään ja huolehtimaan itse itsestään. Osa naisista taas aliarvioi itseään ja heillä on matala itsetunto, koska heitä ei kannustettu tarpeeksi yrittämään uudestaan. Lapsuudesta asti sukupuolia on jaettu poikien ja tyttöjen leikkeihin, jotka ovat erilaisia. Usein tytön epäonnistuminen johtuu hänen mielestään hänestä itsestään, kun taas poika uskoo epäonnistumisen johtuvan ulkopuolisista tekijöistä. Työhaastatteluissa mies kertoo omista hyvistä puolistaan ja korostaa haettavia ominaisuuksiaan, kun nainen ei välttämättä uskalla edes hakea työpaikkaa, jos hän ei täytä täsmälleen työtehtävän edellytyksiä. (Jabe 2017, 65.) Naisten ammatillisen menestyksen esteeksi on nostettu se, etteivät he mainosta itseään tarpeeksi. Tämä johtaa siihen, että heidän ammatillinen menestys voi kärsiä. (Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci & Burke 2017, 44–45.)

Naisjohtajat tilastoissa

Talouslehti Fortune listaa vuosittain 500 liikevaihdoltaan maailman suurinta yritystä, ja Pew Research Center on tehnyt näistä yrityksistä tilastoinnit. Vuonna 1996 naistoimitusjohtajien osuus liikevaihdollisesti suurimmista yrityksissä oli 0,2 prosenttia ja vuonna 2017 heitä oli 5,7 prosenttia, kasvu on ollut nousujohteinen. (Share of female CEOs in Fortune 500 companies, 1995 to 2017.) Vuonna 1996 naisten osuus johtoryhmän jäsenistä liikevaihdollisesti suurimmista yrityksissä oli 10,2 prosenttia ja vuonna 2019 heitä oli 27 prosenttia, kasvu on ollut erittäin tasaista. (Share of female board members in Fortune 500 companies, 1995 to 2019.)

Suuria yrityksiä tarkastellessa voidaan todeta, että suurin osa toimitusjohtajista on miehiä. Naisia löytyy keskijohdosta ja määrä kasvaa koko ajan. Liikkeenjohdon konsulttiyhtiö Strategy& on tehnyt kansainvälisen toimitusjohtajatutkimuksen 14 kertaa ja heidän mukaansa naisten asema on vahvistunut tasaiseen tahtiin maailmanlaajuisesti. Heidän tutkimuksensa mukaan kolmannes suurten pörssiyritysten toimitusjohtajista olisi naisia vuoteen 2040 mennessä. Tutkimuksessa käytiin läpi 2 500 maailman suurimman pörssiyrityksen johtajavaihdosta, joista suomalaisia pörssiyrityksiä oli mukana yli kymmenen. Kullas ja Myllyoja toteavat naisten määrän olevan pieni yritysten ylemmässä johdossa, kun taas keskijohdossa naisia ja miehiä on melkein yhtä paljon. Syy siihen ettei naisia nähdä enempää toimitusjohtajina löytyy yrityksen tukitoiminnoista. Johtoryhmässä olevat naiset ajautuvat henkilöstöhallinnon, viestinnän ja markkinoinnin pariin. Keskijohdosta voi ponnistaa toimitusjohtajaksi, jos henkilöltä löytyy kokemusta sekä ymmärrystä, miten yrityksen liikevaihtoa saa-

daan kasvatettua. Strategy& on todennut tutkimuksessaan, että keskimääräinen ikä nousta toimitusjohtajaksi on 53 ja tämä ei riippunut sukupuolesta. (Kullas & Myllyoja 2014, 190–192.) Korkeakoulutetut naiset valitsevat julkisen sektorin työpaikakseen useammin kuin miehet. Naiset myös työskentelevät useammin keskijohdossa kuin johtajatehtävissä. Palvelualoilla tämä asetelma on toisenlainen; naisten vuorovaikutustaidot nostavat heidät johtajiksi. (Salo & Blåfield 2007, 15.)

Pew Research Center on tehnyt amerikkalaisten keskuudessa tutkimuksen naisjohtajista. Tämän tutkimuksen mukaan nais- ja miesjohtajilla on samanlaiset taidot älykkyydessä, päättäväisyydessä, rehellisyydessä, kunnianhimmossa ja luovuudessa. Järjestelmällisyys ja empatiakyky nousivat naisten eduksi tutkimuksessa. Eroja naisten ja miesten johtamistyyliin nähtiin sisäisessä herkkyydessä, demokraattisuudessa ja osallistuneisuudessa. Naiset huomioivat enemmän muiden yksilöiden tarpeita ja auttavat heitä yhteisön hyväksi. Naisia valitaan johtajiksi muutosta tarvitseviin yrityksiin, koska he sitouttavat taitavasti työntekijöitä yritykseen. Naisjohtajat toimivat yhteistyössä työntekijöidensä kanssa eivätkä ota itsevaltaista asemaa johtajana. (Rhode 2016, 5–6.) Naisjohtajien katsotaan inspiroivan ja motivoivan alaisiaan enemmän kuin miesjohtajien (Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci & Burke 2017, 45). Calinaudin, Kokkranikal ja Gebbelsin (2021) tekemässä tutkimuksessa rohkeus ja itsensä esiintuominen nousivat tärkeimmiksi tekijöiksi arvioidessa naisten potentiaalia yletä johtotehtäviin. Urakehitystä eteenpäin vieviin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluivat itsekkyyks, itsevarmuus, joustavuus, verkostoitumistaidot ja sitoutuminen. (Calinaud, Kokkranikal & Gebbels 2021, 687.)

Toisessa Pew Research Centerin tutkimuksessa 71 % vastaajista uskoi, että kaikkien naisten elämänlaatua parantaisi naisjohtajien suurempi osuus hallituksissa sekä liiketoiminnassa. Osa naisjohtajista ei halua tulla leimatuksi naisjohtajaksi, kun taas osa ajaa kiihkeästi sukupuolten tasa-arvoa työelämässä. Naisjohtajan oma kokemus muokkaa hänen ajatuksiaan ja näkemyksiään johtajuudesta, jolloin osa naisista tuntee halua raivata tietä tuleville naisjohtajille. (Rhode 2016, 5–6.)

McKinseyn tutkimuksessa 23–34-vuotiaista työkäisistä amerikkalaisista työelämässä halusi edetä ammatillisesti 98 % miehistä ja 92 % naisista. Keski-ikäen tultaessa enää 78 % miehistä ja 64 % naisista halusi edetä urallaan. Bain & Companyn tekemässä tutkimuksessa oltiin samoilla linjoilla. Naiset aloittivat kunnianhimoisina johtajina, mutta parin vuoden jälkeen itseluottamus ja pyrkimykset

olivat romahtaneet. Naisten urapyrkimyksiä laskevat perheen perustaminen sekä perheen ja työelämän yhteensovittaminen. Harvardin tutkimuksessa naiset kokivat hankaluuksia sovittaa työelämä ja lasten hoitaminen tasa-arvoisesti miesten kanssa. Naiset kohtasivat yllättäviä elämäntilanteita, lasten hoitopaikan puuttumisia sekä kulttuurillisia asenteita. Naisten odotetaan jäävän kotiin hoitamaan lapsia ja miehet luovat uraansa. (Rhode 2016, 9–10.) Suomessa alle kolmivuotiaiden lasten äitien työllisyysaste on 52 % ja 6–14 vuotiaiden lasten äitien työllisyysaste on 76 %, selviää OECD:n (Organisation for Economic Co-operation and Development) tutkimuksessa vuodelta 2009. (Sandberg & Scovell 2013, 132.)

Watson, Jencik ja Selzer (2005) tekivät tutkimuksen vertaillakseen naisten ja miesten poliittisia henkilökuvia poliittisissa viroissa. Tästä tutkimuksesta voitiin päätellä, että naisilla oli korkeampi koulutus ja sosiaalinen asema kuin miehillä eivätkä naiset olleet yhtä kunnianhimoisia poliittisten virkojen suhteen kuin miehet. Watson ja muut nostivat esille viisi estettä, miksi naiset eivät pääse poliittisiin virkoihin: sukupuolen stereotyyppiat, perheen vaatimukset, uravalinnat ja valmistautuminen, poliittinen järjestelmä ja sukupuolisyryntä. Tämän tutkimuksen mukaan naisen työskentelyyn poliittisissa viroissa vaikuttavat yhteiskunnan näkemykset sukupuolten rooleista. (Purtymun 2019, 59.)

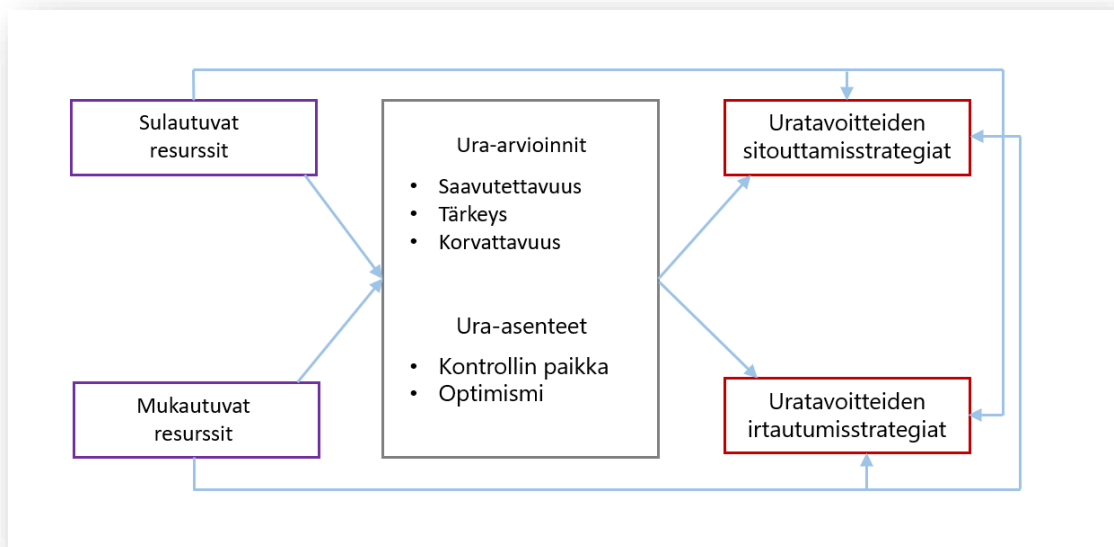
4 Johtamisura

Tämä luku käsittelee uran, johtamisuran ja naisjohtamisuran käsitteitä ja luo niistä viitekehykset.

4.1 Ura

Driverin (1979) mukaan yksilö voi työskennellä yhdessä tai useammassa organisaatiossa työurallaan. Ura voi koostua erilaisista työtehtävistä ja toiminnoista ja yksilö kehittyy niissä ajan myötä. (Larsson, Brousseau, Kling & Sweet 2007, 362.) Yksilö voi kehittyä urallaan vertikaalisesti ottamalla lisää vastuuta ja saamalla siitä palkkion. Toinen vaihtoehto on kehittyä horisontaalisesti tekemällä työtä, joka vastaa omia kykyjä ja mieltymyksiä. (Bidwell & Mollick 2015, 1630–1631.)

Yksilön työuraa voi katsella monesta eri näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastellaan uraa ja sen kehitystä Haratsisin, Hoodin ja Creedin (2015) luoman uratavoitteiden hallinnan mallin kautta (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Uratavoitteiden hallinnan malli (Haratsis, Hood & Creed 2015, 432, muokattu)

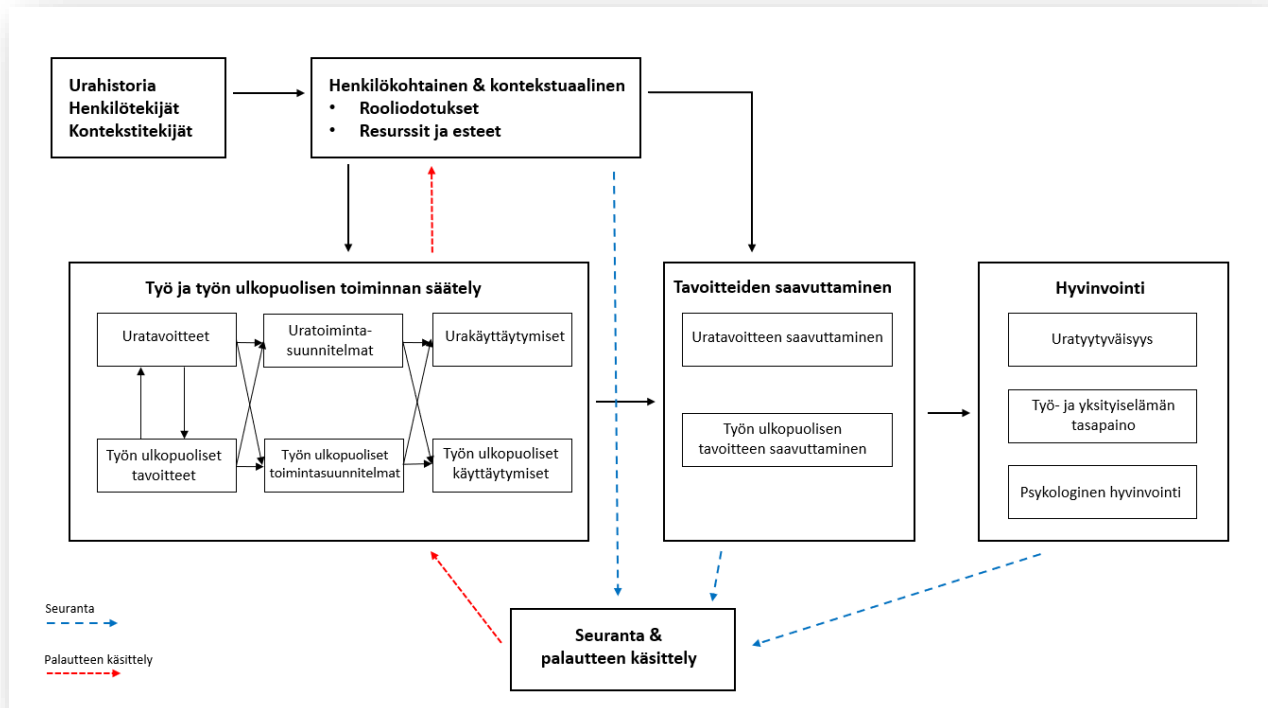
Uratavoitteiden hallinnan malli perustuu yksilöiden henkilökohtaisten resurssien käyttämiseen, omien uratavoitteiden arvioimiseen sekä tavoitteiden hallintastrategioihin. Yksilö käyttää sulautuvia resursseja muokkaamalla ympäristöä, jotta todellisuus ja haluttu tila kohtaisivat. Mukautuvia resursseja yksilö käyttää muokatessaan haluamaansa tavoitetta, jotta ero pienenesi haluamansa tavoitteen ja todellisuuden välillä. Yksilön henkilökohtaiset resurssit (sulautuvat ja mukautuvat) vaikuttavat uratavoitteiden sitouttamis- ja irtautumisstrategioihin. Ura-arvioinnit (saavutettavuus, tärkeys ja korvattavuus) ja ura-asenteet (kontrollin paikka ja optimismi) toimivat välittäjinä resurssien ja strategioiden välillä. Sulautuvat resurssit vaikuttavat positiivisesti uratavoitteiden sitoutumiseen uraoptimismin kautta. Mukautuvat resurssit ovat tärkeitä uratavoitteista irtautumiseen. (Haratsis, Hood & Creed 2015, 431–432.)

Yksilöt, joilla on vahvat sulautuvat resurssit, ovat ennakoivia ja positiivisia uransa suhteen. Haluttu ura on saavutettavissa ja se on tärkeä. Yksilöt, joiden mukautuvat resurssit ovat vahvat, eivät pidä uratavoitteita niin tärkeinä ja muokkaavat niitä helpommin. Ura-arvioinnin tärkeys ja ura-asenteen optimismi liittyivät vahvasti positiiviseen sitoutumisstrategiaan. Yksilö pyrkii tavoitteisiinsa todennäköisesti, jos tavoite on tärkeä ja siitä on odotettavissa menestystä. Mitä vähäisempi merkitys tavoitteella on yksilölle, sitä helpommin se on korvattavissa. Haratsisin, Hoodin ja Creedin (2015) tuloksissa nousi esille tavoitteen tärkeys, optimismi ja korvattavuus tärkeimpinä muuttujina

tavoitteiden hallinnassa. Sulautuvien resurssien oikeanlainen hyödyntäminen edistää uratavoitteisiin sitoutumista. Mukautuvien resurssien käyttäminen voi johtaa uratavoitteista irtautumiseen, koska tavoitteet arvioidaan merkityksettömiksi ja ne korvataan uusilla tavoitteilla. (Haratsis, Hood & Creed 2015, 440–442.)

Wangin (2013) mukaan urakehitys jakautuu uran tunnistamiseen, toimintaan ja asenteeseen. Urann tunnistamisessa yksilö tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, persoonallisuuden ominaisuuksensa, löytää itselleen sopivat työpaikat ja osaa asettaa uratavoitteensa. Yksilö osaa etsiä tietoa haluamastaan työtehtävästä, siihen tarpeellisesta koulutuksesta ja työroolin vaikutuksesta elämäänsä. Uratoiminnassa yksilö pohtii uraansa, tekee toimintasuunnitelmia ja asettaa tavoitteita uralleen. Yksilö analysoi mahdollisuuksiaan ja esteitään, kuten työpaikan vaihtoa ja uratavoitteitaan. Ura-asenne kertoo yksilön luottamuksesta urasuunnitteluaan ja uraansa kohtaan. Jos uran tunnistaminen, uratoiminta ja ura-asenne ovat tasapainossa, on yksilöllä mahdollisuus kehittyä urallaan. (Wang 2013, 998–1001.) Chang ja Busser (2020) näkevät uran kukoistavan silloin, kun yksilöllä ovat tasapainossa psykologisen sopimuksen täyttäminen, koettu organisaation tuki sekä uratytyväisyys eikä hänellä ole aikomusta vaihtaa uraa. Psykologisen sopimuksen täyttäminen tarkoittaa yksilön omia uskomuksia siitä, milloin hän kokee että hänen työpanoksensa on tasapainossa siitä vastineeksi saadun työpaikan ja palkan kanssa. Kun yksilö tuntee, että hän on täyttänyt velvollisuutensa työnantajaa kohtaan, syntyy psykologinen sopimus. Nämä psykologiset sopimukset motivoivat yksilöitä tekemään parhaansa työtehtävässään. (Chang & Busser 2020, 194–196.)

Hirschi, Zacher ja Shockley (2022, 346) esittävät koko elämän uran itseohjautuvuuden mallin, jossa rooliodotukset sekä resurssit ja esteet vaikuttavat uraan ja sen tuloksiin (ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Koko elämän uran itseohjautuvuuden malli (Hirschi, Zacher & Shockley 2022, 346, muokattu)

Mallissa näkyy kuinka rooli-odotukset, resurssit ja esteet vaikuttavat työn ja työn ulkopuolisen toiminnan säätelyyn sekä miten ura ja työn ulkopuolinen toiminta vaikuttavat toisiinsa. Näiden jälkeen nähdään, miten prosessi johtaa tavoitteiden saavuttamiseen niin uralla kuin työn ulkopuolellakin. Rooli-odotukset, resurssit ja esteet vaikuttavat myös tavoitteiden saavuttamiseen ja sitä kautta yksilön hyvinvointiin. Seuranta ja palautteen käsittely on mukana jokaisessa vaiheessa. (Hirschi, Zacher & Shockley 2022, 345–347.)

Tutkimuksen mukaan ihmiset tekevät ja valitsevat tavoitteita elämänsä eri alueille sen mukaan, miten ne vaikuttavat muihin elämänalueisiin, kuten työhön ja perheeseen. Yksilöt kehittävät erilaisia toimintasuunnitelmia ja pohtivat, miten ne vaikuttavat niin uraan kuin työn ulkopuoliseen elämään. Rooli-odotukset kuvastavat niitä vaatimuksia, joita yksilöiden on täytettävä eri rooleissa elämässään. Resurssit ja esteet ilmentävät tukea ja rajoituksia, joita yksilöt kohtaavat eri rooleissaan. Tämä malli kuvastaa elinikäistä näkökulmaa, jossa nähdään miten yksilöt pyrkivät erilaisiin tavoit-

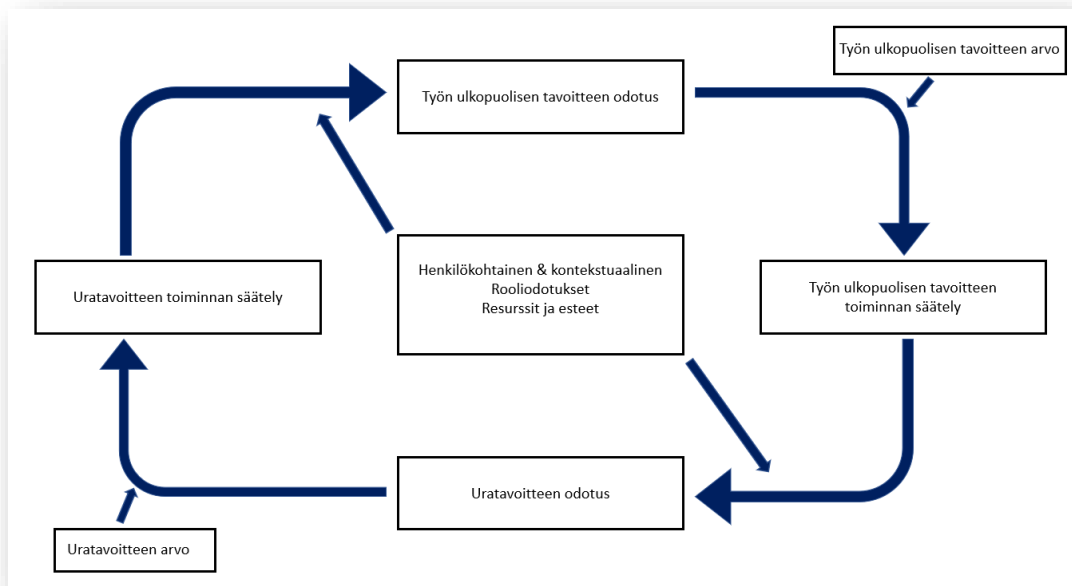
teisiin niin urallaan kuin yksityiselämässään. Yksilöt käyttävät hyväkseen erilaisia hallintastrategioita, jotta he saavat käyttöönsä kaikki resurssit ja pystyisivät reagoimaan muutoksiin henkilökohtaisissa ja kontekstuaalisissa olosuhteissa. (Hirschi, Zacher & Shockley 2022, 345–347.) Hirschi, Zacher ja Shockley (2022, 347–348) ovat kuvanneet esimerkkejä rakenteista kontekstuaalisissa ja henkilökohtaisissa tekijöissä, jotka vaikuttavat toiminnan säätelyyn työ- ja työn ulkopuolisten roolien välillä (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Kontekstuaaliset ja henkilökohtaiset tekijät, jotka vaikuttavat toiminnan säätelyyn työ- ja työn ulkopuolisten roolien välillä: esimerkkejä rakenteista. (Hirschi, Zacher & Shockley, 2022 348, muokattu)

	Kontekstuaalinen taso	Henkilökohtainen taso
Rooliodotukset	<ul style="list-style-type: none"> Rooliläheittäjien suorituskyky- ja käyttäytymisodotukset 	<ul style="list-style-type: none"> Roolien arvot ja mieltymykset
		<ul style="list-style-type: none"> Henkilökohtaisen roolin suoritusstandardit
	<ul style="list-style-type: none"> Perheen normit 	<ul style="list-style-type: none"> Roolin merkitys ja sitoutuminen
	<ul style="list-style-type: none"> Organisaation normit 	<ul style="list-style-type: none"> Työelämän ulkopuoliset suuntautumiset
	<ul style="list-style-type: none"> Kulttuuriset normit 	<ul style="list-style-type: none"> Koko elämän uran näkökulma
Resurssit ja esteet	Resurssit	Resurssit
	<ul style="list-style-type: none"> Puolison tuki 	<ul style="list-style-type: none"> Itsetunto
	<ul style="list-style-type: none"> Esihenkilön tuki 	<ul style="list-style-type: none"> Kognitiiviset kyvyt
	<ul style="list-style-type: none"> Organisatoriset ohjelmat 	<ul style="list-style-type: none"> Ammatillinen tietämys ja osaaminen
	<ul style="list-style-type: none"> Yleinen politiikka 	<ul style="list-style-type: none"> Toivo
	Esteet	Esteet
	<ul style="list-style-type: none"> Puolison häiritsevä käytös 	<ul style="list-style-type: none"> Ahdistus
	<ul style="list-style-type: none"> Syrjintä töissä 	<ul style="list-style-type: none"> Ulkoisen paikan kontrollointi
	<ul style="list-style-type: none"> Organisaation politiikka 	<ul style="list-style-type: none"> Neuroottisuus
	<ul style="list-style-type: none"> Kulttuurilliset ennakkoluulot 	<ul style="list-style-type: none"> Toimimattomat uskomukset

Rooliodotukset kertovat ympäristön odotuksista työn ja työn ulkopuolisen elämän suhteen, kuten esihenkilön tai kumppanin odotuksista. Sosiaalinen ympäristö viestii rooleista ja niiden rajoista.

Näiden roolien kautta yksilöt määrittelevät henkilökohtaiset tavoitteensa, tehtävänsä ja vaatimuksensa. Yksilöt muokkaavat usein rooli-odotuksiaan töissä ja sen ulkopuolella arvojen ja identiteetin kautta. Resurssit ja esteet ovat kaikki se, mikä auttaa ja estää meitä saavuttamasta tavoitteita niin työ- kuin yksityiselämässäkkin. (Hirschi, Zacher & Shockley 2022, 348–349.) Hirschi, Zacher ja Shockley (2022, 350) ovat kuvanneet työn ja työn ulkopuolisen toiminnan säätelyprosessia (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Työn ja työn ulkopuolisen toiminnan säätelyprosessi (Hirschi, Zacher & Shockley 2022, 350, muokattu)

Tavoitteiden saavuttaminen niin työssä kuin työn ulkopuolellakin liittyy dynaamisen toiminnan säätelyyn. Urataavoitteen toiminnan säätely vaikuttaa työn ulkopuolisen tavoitteen odotukseen ja työn ulkopuolisen tavoitteen toiminnan säätely edelleen urataavoitteen odotukseen. Työn ja työn ulkopuolisen toiminnan säätelyprosessi ehdottaa, että yksilöiden tulisi kalibroida niin työ kuin työn ulkopuoliset tavoitteensa siten, että tavoitteiden saavuttaminen monella eri alueella onnistuisi yhtä aikaa. Henkilökohtaiset ja kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat suoraan ura- ja työn ulkopuolisten tavoitteiden saavuttamiseen. Urakehityksen tuloksiin vaikuttavat erilaiset henkilökohtaiset ja kontekstuaaliset tekijät, eivät vain yksilön omat toimet. (Hirschi, Zacher, & Shockley 2022, 352–354.)

Seuraavaksi on esitelty eri tutkijoiden määritelmät ura-käsitteestä, joista muodostuu uran viitekehys (ks. taulukko 5).

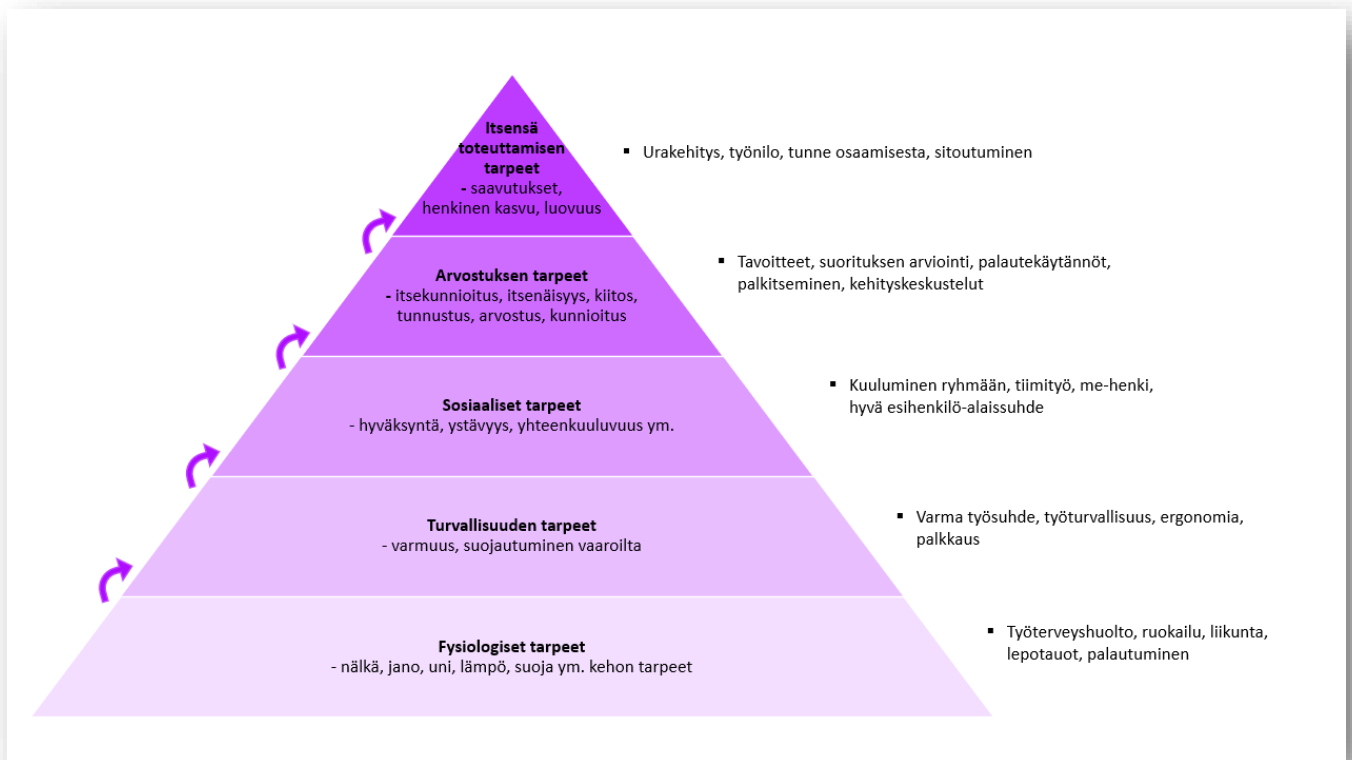
Taulukko 5. Ura-käsitteen määritelmiä

Tutkija(t) vuosi	Määritelmä
Driver 1979	Yksilö voi työskennellä yhdessä tai useammassa organisaatiossa työurallaan. Ura voi koostua erilaisista työtehtävistä ja toiminnoista ja yksilö kehittyy niissä ajan myötä.
Hirschi, Zacher & Shockley 2022	Koko elämän uran itseohjautuvuus -mallissa urahistoria, henkilötekijät, kontekstitekijät vaikuttavat rooliodotuksiin, resursseihin sekä esteisiin. Nämä vaikuttavat työn ja työn ulkopuolisen toiminnan säätelyyn sekä siihen, miten ura ja työn ulkopuolinen toiminta vaikuttavat toisiinsa. Prosessi johtaa tavoitteiden saavuttamiseen niin uralla kuin työn ulkopuolellakin. Rooliodotukset, resurssit ja esteet vaikuttavat myös tavoitteiden saavuttamiseen ja sitä kautta yksilön hyvinvointiin. Seuranta ja palautteen käsittely on mukana jokaisessa vaiheessa.

Motivaatio

Johtajien tulee hankkia erilaisia taitoja, jotta he pystyisivät rakentamaan perustan johtajuudelleen. Maslow'n (1970) motivaatioteoria antaa kehyksen johtajuuden taidoille. (Shuck & Herd 2012, 164.) On tunnettu tosiasia, että motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja tekevät parempaa tulosta. Johtaja pystyy nostamaan työntekijöidensä motivaatiota, joka osaltaan auttaa saavuttamaan yrityksen tavoitteet. On olemassa sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä. Sisäinen motivaatio liittyy itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen (työn tarkoituksellisuus, henkilökohtainen kasvu, työn ilo) ja ulkoiset motivaatiotekijät antavat turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (palkka, asema, työpaikan edut). Maslowin tarvehierarkiassa perustarpeet ovat alimmalla tasolla ja siitä ylemmäs mentäessä tulevat turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä arvostamisen tarpeet (ks. kuvio 6). Maslowin mukaan ihmisen tulee täyttää ensin perustarpeensa ja sen jälkeen voi siirtyä ylemmälle tasolle. Jos

yksilöllä puuttuu osa alemman tason tarpeista, hän on motivoitunut tyydyttämään sen ennen seuraavalle tasolle siirtymistä. (Hyppänen 2013, luku 5 Motivointi ja palkitseminen.)



Kuvio 6. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (Hyppänen 2013, luku 5, muokattu: alkup. Maslow 1943)

4.2 Johtamisura

Bidwell ja Mollick (2015) kertovat johtamisuran muodostuvan erilaisista työpaikoista joko yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Johtajat etenevät nopeammin johtamisurallaan saman organisaation sisällä kuin vaihtamalla toiseen organisaatioon. Tämä johtuu siitä, että omassa organisaatiossa tiedostetaan yksilön vahvuudet ja kyvyt paremmin kuin ulkopuolisessa organisaatiossa. Ulkopuolisen organisaation palvelukseen päädytään yleisimmin paremman palkan takia. (Bidwell & Mollick 2015, 1629–1631.)

Stroh ja Brett (1994) tarkastelivat johtamisuria työtyytyväisyyden, uraliikkuvuuden ja psykologisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Heidän tutkimuksessaan yksilöiden johtamisuriin oli vaikuttanut työpaikan säilyvyys epävarmoina aikoina, joka oli lisännyt uskollisuutta organisaatiolle. Stroh ja Brett (1994) tekivät tutkimuksensa 1980-luvun lopulla ja tarkastelivat tutkittavien mielikuvia johtamisuristaan eri ajanjaksojen välissä, jolloin yksilöt pystyivät arvioimaan johtamisuriaan ja niiden kehitykseen vaikuttaneita tekijöitä. (Stroh & Brett 1994, 544.)

McKinleyn (2002) tutkimuksessa yksilöiden johtamisuraa määrittivät yksilöiden itsearviointit ja organisaatioiden tekemät arvioinnit. Vaatimusten täyttäminen johti yksilön ylennykseen ja uralla etenemiseen. Johtamisuralla voi edetä oman verkoston, omien saavutusten tai virkavuosien täyttymisellä. (McKinlay 2002, 595, 611.) Ekonen ja Heilmann (2020) tutkivat kehitysverkostojen merkitystä johtamisuralla. Tutkimuksen mukaan yksilön johtamisuraan vaikuttivat ympärillä olevat ihmiset, joiden vaikutus nähtiin edistävänä tai rajoittavana tekijänä yksilön johtamisuralla. (Ekonen & Heilmann 2020, 1003, 1013.)

Seuraavaksi on esitelty eri tutkijoiden johtamisura-käsitteen määritelmät, joista muodostuu johtamisuran viitekehys (ks. taulukko 6).

Taulukko 6. Johtamisura-käsitteen määritelmiä

Tutkija(t) vuosi	Määritelmä
Bidwell & Mollick 2015	Johtamisura muodostuu erilaisista työpaikoista joko yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Johtajat etenevät nopeammin johtamisurallaan saman organisaation sisällä kuin vaihtamalla toiseen organisaatioon.
McKinlay 2002	Johtamisuraa määrittävät yksilöiden itsearviointit ja organisaatioiden tekemät arvioinnit.

4.3 Naisjohtamisura

Tal ja Gordon (2018) kertovat naisjohtajuustutkimusten alkaneen 1970-luvulla, ja he tarkastelivat naisten poliittisia johtamisuria yhteiskunnallisesta näkökulmasta 50 vuoden ajanjaksolla. 1980-luvun alussa sanomalehdet keskittyivät naisten sukupuolirooliin, persoonallisuuteen ja poliittiseen uraan. 2000-luvun alussa naisjohtajien johtamisurien tutkimusten painopiste oli siirtynyt analyysihin eri maanosien ja maiden välillä. (Tal & Gordon 2018, 256–260.)

Lämsän, Kankaan, Hirvosen, Heikkisen, Biesen ja Hearnin (2014) tutkimuksessa tarkasteltiin naisjohtajuustutkimuksen kehittymistä, ja sen mukaan naisten johtamisuriin vaikuttavat sukupuolten stereotyyptit. Naisjohtajan ominaisuudet ja käyttäytyminen ovat puutteellisia miesjohtajan johtamisuraan verrattuna ja naisten feminiininen johtamistyyli on ylivertaista miesten maskuliiniseen johtamistyyliin verrattuna. Naisjohtajiin liitetään myös yksin pärjäämisen stereotypia. (Lämsä, Kangas, Hirvonen, Heikkinen, Biese & Hearn 2014, 346.) Hoyt ja Simon (2011) tarkastelivat stereotyyppien kautta naisjohtajaesikuvien vaikutusta naisten johtamispyrkimyksiin. Heidän tutkimuksensa mukaan naisten ylenemispyrkimyksiin vaikuttivat naisjohtajista saadut mielikuvat. Mitä korkeammassa asemassa naisjohtaja oli, sitä lannistavampi vaikutus sillä oli naisten käsityksiin itsestään. Tutkimuksen seurauksena tulisi kehittää strategia, jolla sukupuolten välisiä eroja saataisiin kavennettua ja naisjohtajuuden saavutettavuutta parannettua. (Hoyt & Simon 2011, 154.)

Eddlestonin, Baldrigen ja Veigan (2004) mukaan johtamisura voidaan ennustaa yksilöiden erojen, johtamisurakehityksen ja uraan liittyvien uskomusten perusteella. Tutkimuksen mukaan yksilön koulutus ja selkeä urakehitys vaikuttivat verkostojen laajenemiseen ja ylennyksien saamiseen. Naisjohtajien uskomukset mentoroinnin hyödyllisyydestä vaikuttivat positiivisesti heidän markkina-arvoonsa. Tutkimuksen mukaan organisaatioiden tulisi kehittää käytäntöjään syrjimättömän työilmapiirin luomiseksi. Organisaatiot tarjoavat johtajilleen mentorointia ja verkostointimahdollisuuksia, joiden pitäisi olla kaikkien saavutettavissa. Tällöin naisjohtajat saisivat samanlaiset mahdollisuudet edetä johtamisurillaan kuin miehet. (Eddleston, Baldrige & Veiga 2004, 360, 380.)

Seuraavaksi on esitelty eri tutkijoiden määritelmät naisjohtamisura-käsitteestä, joista muodostuu naisjohtamisuran viitekehys (ks. taulukko 7).

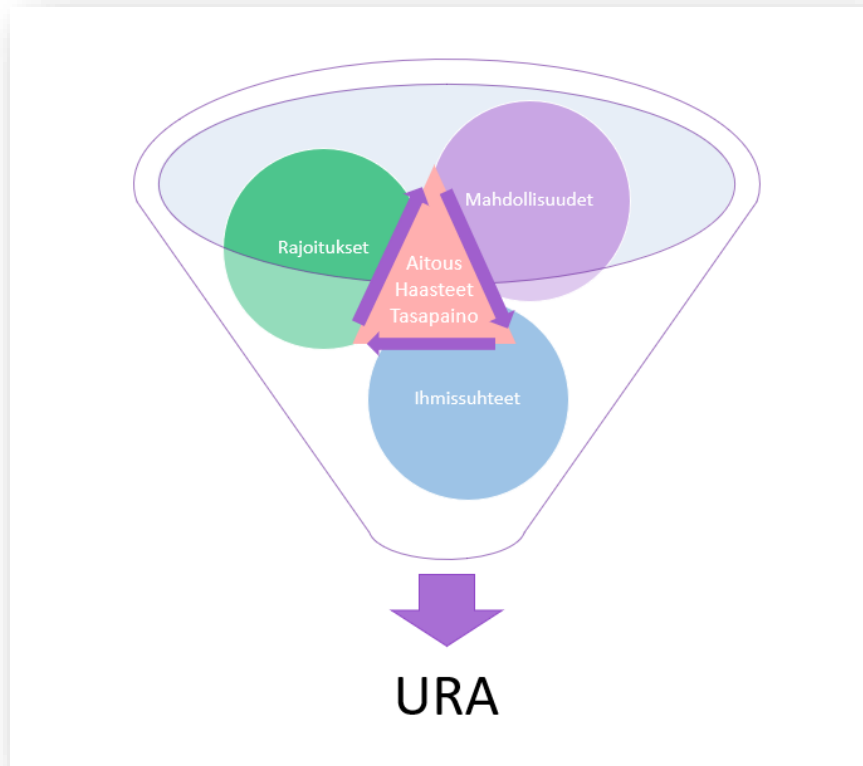
Taulukko 7. Naisjohtamisura-käsitteen määritelmiä

Tutkija(t) vuosi	Määritelmä
Tal & Gordon 2018	Naisten poliittisia johtamisuria tarkasteltiin yhteiskunnallisesta näkökulmasta 50 vuoden ajanjaksolla. Naisjohtamisuraan vaikuttivat naisten sukupuoliroolit, persoonallisuudet ja poliittiset urat.
Lämsä, Kangas, Hirvonen, Heikkinen, Biese & Hearn 2014	Tutkimuksessa tarkasteltiin naisjohtajuustutkimuksen kehittymistä. Naisten johtamisuriin vaikuttivat sukupuolten stereotyyptit.
Hoyt & Simon 2011	Naisjohtamisuraa tarkasteltiin stereotyyppien kautta ja erityisesti naisjohtajaesikuvien vaikutusta naisten johtamispyrkimyksiin.

Naisten ura- ja johtamisurakeskustelu

O'Neilin ja Bilimorian (2005) mukaan naisten kolmessa elämänvaiheessa (*idealistinen saavutus, pragmaattinen kestävyys ja uudistava osallisuus*) naiset tasapainottelevat vastuun ja tärkeysjärjestyksen kanssa. Itseluottamus ja identiteetti olivat idealistisen saavutus -vaiheen keskeisimmät asiat. Tässä vaiheessa naisilla oli tunne siitä, että he voisivat saada kaiken työ- ja yksityiselämässä. Pragmaattisen kestävyuden vaiheessa naiset olivat huomanneet, että kaiken saaminen ei ole helppoa. Työ ja yksityiselämä vaativat vaikeitakin valintoja. Itsetunto ja merkityksen etsiminen olivat keskeisimmät asiat tässä elämänvaiheessa. Uudistavan osallisuuden elämänvaiheen keskeisimmät asiat kunnioitus, aitous ja integraatio nousivat esille naisten antaessaan oman panoksensa perheelleen, organisaatiolleen ja yhteisölleen. (O'Neil, Hopkins & Bilimoria 2015, 257.)

Mainiero ja Sullivan (2005) esittävät kaleidoskooppi-uramallin, jossa naiset huomioivat ihmissuhteensa, mahdollisuutensa ja rajoituksensa tehdäkseen urastaan parhaan mahdollisen (ks. kuvio 7) (O'Neil, Hopkins & Bilimoria 2015, 257).



Kuvio 7. Kaleidoskooppi-uramalli (O'Neil, Hopkins & Bilimoria 2015, 257, muokattu)

Naisten uravaiheissa vaihtelevat aitous, tasapaino ja haasteet elämäntilanteista riippuen. Uransa alkuvaiheessa naiset keskittyvät kehittämään kykyjään, tietojaan ja taitojaan sekä vakiinnuttamaan asemaansa organisaatiossa. Uransa keskivaiheessa naiset tasapainottelevat perheen ja työn välillä. Uransa myöhemmissä vaiheissa naiset keskittyvät jatkamaan oppimista ja etsimään mahdollisuuksia tuoda lisäarvoa. (O'Neil, Hopkins & Bilimoria 2015, 257–258.)

Naisjohtajien urakehityksestä ja perhe-elämän yhdistämisestä keskustellaan paljon. Weber ja Cissna-Heath (2015) ovat tarkastelleet ilmiötä kirjallisuuden kautta. Tuloksissa korostuu naisjohtajien kaksoisrooli työn ja kodin välillä, mutta kunnollista strategiaa näiden roolien yhdistämiseen ei ole. Hattery (2001) teki päätelmän, että naisjohtaja voi menestyä elämässään, kunhan hänellä on tukiverkosto ympärillään niin kotona kuin työpaikallakin. Osa naisjohtajista ei perusta perhettä tai lykkäävät perheen perustamisen siihen asti kunnes työura on sopivassa kohdassa. Henderson (2006) kehottaa naisia lopettamaan ”supernaisen” -syndrooman ja keskittymään elämän tasapainossa pitämiseen, kuten liikuntaan, sosiaalisten verkostojen luomiseen, raha-asioiden hoitoon ja

rentoutumiseen. ”Supernaisen” -syndroomassa naisjohtaja pyrkii täydellisyyteen kuvitteellisten aikarajojen takia ja tuntee valtavia paineita niistä (Aleman & Renn 2002). (Weber & Cissna-Heath 2015, 123–127.)

Halpern ja Cheung (2008) ovat tutkineet naisjohtajuuden ja perhe-elämän yhdistämistä, ja heidän mukaansa tuella on suuri merkitys. Vanhempien tulisi rohkaista lapsiaan jo pienestä pitäen. Itse-luottamus ja itsetuntemus lisääntyvät, kun ympärillä on tukea antavia aikuisia. Koulutukseen pa-nostetaan enemmän, kun siihen kannustetaan ja tuetaan matkan varrella. Työuran alkaessa yrityk-sen ja perheen tuen merkitys kasvaa. Mentoreiden tuella voi löytää uusia urapolkuja ja vahvistaa omaa itsetuntemustaan. Perhe ja ystävät tukevat, kun naisjohtaja etenee kohti päämääräänsä työ-elämässä. Parasta olisi, jos työpaikalla vallitsisi suvaitsevainen ilmapiiri, ja naisjohtaja pystyisi yh-distämään uransa perhe-elämäänsä. (Halpern & Cheung 2008, 220.)

Naisjohtajalla on täytettävänäan monta roolia: puoliso, äiti, kodin hengetär ja menestynyt uranai-nen. Sen lisäksi hänen tulee näyttää hyvältä: hiusten, kynsien ja meikin tulee olla täydelliset. Vaa-tetuksen pitää olla siisti ja sopia johtajan rooliin. Jokaisen tulisi löytää oma tyyhinsä niin vaatetuk-sen kuin johtamisen suhteen. Naisjohtajan tulee olla aito ja tuntea itsensä. Yrityksen kulttuuri pitää ottaa haltuun ja toimia sen mukaisesti. Useassa yrityksessä miehet ovat luoneet yrityskult-tuurin, joten heidän on helpompaa sujahtaa siihen mukaan. Naisjohtajien tulee olla kärsivällisiä ja tutustua uuteen yrityskulttuuriin. (Leimon, Goodier & Moscovici 2011, 27–28.)

Matkailualalla työskentelevät naisjohtajat ovat nostaneet stereotyyppiä suurimmaksi esteeksi uransa etenemisessä, heidän ei tulisi olla liian kilttejä eikä liian kovia. Saadessaan tukea organisaa-tioltaan, naisjohtajat sitoutuvat enemmän työhönsä. (Denizci-Guillet, Pavesi, Hsu & Weber 2019, 2971.)

Työn ja yksityiselämän tasapainoon vaikuttavat perhe-elämän konfliktit. Yksilöt, joilla on enemmän konflikteja työ- ja perhe-elämässä, ovat tyytymättömämpiä elämäänsä (Jadnanansing, Nierop & DiPietro 2021, 180). Tehokkaalla organisoinnilla voi saada oman uransa ja perhe-elämänsä tasapai-noon. Lasten ikä vaikuttaa paljon, millainen tilanne kotona on. Mitä vanhempia lapset ovat, sitä enemmän he pärjäävät jo yksinään. Työpaikan ja perheen yhdistäminen vaatii yksilölliset säännöt,

jotka auttavat siirtymisessä paikasta toiseen. Perheen kanssa voi sopia, milloin pidetään perheai-
kaa ja milloin keskitytään työntekoon. Etätyö tuo omat haasteensa kuvioon, jolloin selkeät säännöt
rajaavat työajan ja vapaa-ajan käytön. Organisoitukyky on ehdoton, kun sovitetään yhteen monen
eri perheenjäsenen menot. Mitä enemmän voidaan ennakoida tulevaa, sen parempi. Perhekalen-
teri on kätevä, koska siitä näkee kaikkien menot pitkälle tulevaisuuteen. Naisjohtajat käyttävät tek-
nologiaa monipuolisesti avukseen organisoidessaan lasten harrastukset, vanhempainillat, työpai-
kan virkistyspäivät, omat harrastukset ja perheajan. Naisjohtajat voivat käyttää sosiaalisia
tukiverkostojaan vaikeissa paikoissa, kuten pyytää läheisiään viemään lapset harrastuksiin tai työ-
kaverit auttavat viimeistelemään työprojektin. Omia resurssejaan kannattaa käyttää hyödyksi,
koska kaikkea ei tarvitse tehdä itse. (Halpern & Cheung 2008, 220–227.)

Naisten ylenemistä johtotehtäviin voitaisiin edistää henkilökohtaisilla urasuunnitelmissa matkai-
lualan organisaatioissa. Henkilökohtaisilla urasuunnitelmissa naiset voisivat suunnitella uraansa ja
asettaa tavoitteita uralleen. Näin tehostettaisiin naisten työskentelyä uratavoitteidensa eteen. Or-
ganisaatioiden tulisi tarjota valmennusta ja mentorointia, jotta uratavoitteet saavutettaisiin. Cali-
naud, Kokkranikal ja Gebbels (2021) ehdottavat matkailualan organisaatioiden panostavan henki-
lökohtaiseen urasuunnitteluun ja ottavan sen osaksi HR-prosessejaan. (Calinaud, Kokkranikal &
Gebbels 2021, 688.) Jadnanansing, Nierop ja DiPietro (2021) nostavat esille naisten puutteellisen
urasuunnittelun organisaation sisäisenä esteenä urakehityksessä. Ylemmän johdon tuen puute,
työn ja yksityiselämän tasapainon puuttuminen ja luottamus itseensä olivat tekijöitä, mitkä nähtiin
ylitettävänä esteinä naisten urakehityksessä. Näihin pystyttäisiin vaikuttamaan niin yksilöllisesti
kuin organisaation sisällä. (Jadnanansing, Nierop & DiPietro 2021, 176.)

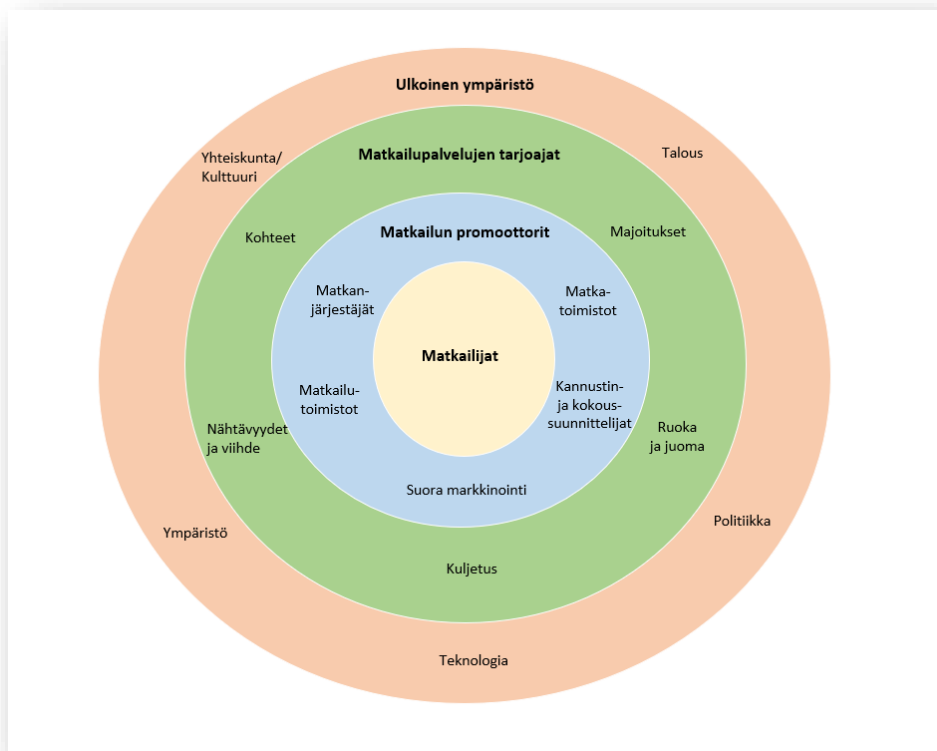
5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä luku käsittelee empiirisen tutkimuksen toteutusta. Luvussa käsitellään tutkimuskontekstia,
tutkimuskysymyksiä, tutkimuksen tavoitetta sekä aineiston keräämiseen ja analysointiin käytettyjä
menetelmiä.

5.1 Tutkimuskonteksti

Opinnäytetyön tutkimuskonteksti on matkailuala, joka on merkittävä bruttokansantuotteen tekijä
monessa maassa ja yksi tärkeimmistä maailmanlaajuisista työnantajista. Matkailualalla tarvitaan

joustavuutta ja reagoitakykyä. Kysyntä saattaa vaihdella suurestikin johtuen ympäristön vaihte-
 lusta. (Ho, Lam & Law 2022, 1–3.) Matkailualaan vaikuttavat taloudelliset tekijät sekä maailman
 tilanne. Ympäristön vaikutukset näkyvät matkailussa nopeasti, kuten koronapandemia. Matkailu
 elpyy nopeasti ennalleen, kun kriisit väistyvät. (Cook, Hsu & Taylor 2018, 18.) Matkailualan palve-
 lut ovat usein aineettomia, joten asiakaspalvelu korostuu jokaisessa asiakaskohtaamisessa. (Lee-
 Ross & Pryce 2010, 6.) Kuviossa 8 on kuvattuna matkailun integroitu malli, jossa on kolme tasoa
 ympäröimässä matkailijoita.



Kuvio 8. Matkailun integroitu malli (Cook, Hsu & Taylor 2018, 21, muokattu)

Matkailijoita ympäröivät matkailun promoottorit, matkailupalveluiden tarjoajat ja ulkoinen ympä-
 ristö. Ulkoinen ympäristö määrittää tarjottavia matkailupalveluita. Ympäristötekijät voivat olla dra-
 maattisia, kuten hirmumyrskyt tai pandemiat. Ulkoisen ympäristön tekijät voivat olla hetkellisiä tai
 vaikuttaa pitkään. Strategioita suunnitellessaan, johtajan täytyy ottaa huomioon poliittiset, tekno-
 logiset, ympäristölliset, taloudelliset ja sosiokulttuuriset tekijät. (Cook, Hsu & Taylor 2018, 20–21,

41.) Tutkimuksen haastateltavat on valittu matkailun promoottoreiden ja matkailupalveluiden tarjoajien organisaatioista.

Ennen koronapandemiaa Suomen matkailu kasvoi tasaista vauhtia, vuosien 2017–2019 aikana ulkomainen matkailukysyntä kasvoi 8 % vuodessa. Vuoden 2020 ennakkotietojen mukaan matkailun osuus on 1,7 % bruttokansantuotteesta. Matkailun kokonaiskysyntä on laskenut 9,7 miljardiin euroon vuonna 2020, kun se oli 16,3 miljardia euroa vuonna 2019. Vuodessa laskua on tapahtunut 41 %. Koronapandemia vaikutti eniten ulkomaiseen matkailukysyntään, joka väheni 3,8 miljardia euroa (71 %). Kotimaisessa matkailukysynnässä lasku oli 2,8 miljardia euroa (26 %). Kun tarkastellaan vuotta 2021, huomataan matkailun kokonaiskysynnän elpyneen 11,2 miljardiin euroon. Kehitysarvioiden mukaan kotimaanmatkailun kokonaiskysyntä on noussut koronapandemiaa edeltävälle tasolle vuonna 2021, kun taas ulkomainen matkailukysyntä on jatkanut laskuaan. (Matkailu lukuina 2022.)

Matkailun osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli 2,7 % vuonna 2019 ja se työllisti 154 000 henkilöä (5,8 % kaikista työllisistä). Matkailun teemaraaportista kävi ilmi, että naisia oli 70 % matkailualalla työskentelevistä ihmisistä. Matkailutilinpidon ennakkotietojen mukaan vuonna 2020 matkailualan työllisten määrä laski 25 400 henkilöä, joka johtui suurimmaksi osaksi koronapandemian aiheuttamista rajoituksista. Tulevaisuudessa täytyy kehittää matkailualan työoloja, esimiestyötä sekä oppilaitosten ja elinkeinoelämän yhteistyötä, jotta matkailualan töissä riittäisi vetovoimaa. (Teemaraaportti: Matkailualalle työllistyvät erityisesti naiset ja nuoret 2022.)

5.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, millaisia kokemuksia naisjohtajilla on johtamisuraltaan matkailualalla. Haastateltujen naisjohtajien kokemuksissa keskityttiin erityisesti tuen merkitykseen ja haasteisiin johtamisuralla. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

Päättökysymys: Millaisia kokemuksia naisjohtajilla on johtamisuraltaan?

Alatutkimuskysymykset: Millaista tukea naisjohtajat saavat johtamisuraansa?

Millaisia haasteita naisjohtajat kokevat johtamisurallaan?

Teemahaastattelu perustui Hirschin, Zacherin ja Shockleyn (2022, 346) esittämään koko elämän uran itseohjautuvuusmalliin. Hirschin, Zacherin ja Shockleyn (2022) mukaan yksilön itseohjautuvuus on tärkeää niin työuralla kuin yksityiselämässäkin. He loivat koko elämän uran itseohjautuvuusmallin, jossa työn ja yksityiselämän eri osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa. Mallin avulla yksilöt voivat tarkastella omaa työuraansa ja sen yhteyttä yksityiselämään. Mallissa toimintasuunnitelmat, tavoitteet ja käyttäytyminen johtavat tavoitteiden saavuttamiseen ja sitä kautta hyvinvointiin elämän eri osa-alueilla. Malli vahvistaa sitä olettamusta, että yksilöt kehittävät ja toteuttavat erilaisia toimintastrategioita saavuttaakseen tavoitteensa niin töissä kuin yksityiselämässäkin. (Hirschi, Zacher & Shockley 2022, 344–345.) Mallista otettiin teemoiksi: urahistoria, rooliodotukset, resurssit ja esteet, työ ja työn ulkopuolisen toiminnan säätely, tavoitteen saavuttaminen sekä hyvinvointi (ks. kuvio 4).

Hirschin, Zacherin ja Shockleyn (2022, 346) koko elämän uran itseohjautuvuusmallin kautta oli selkeää ja loogista käydä läpi naisjohtajien johtamisuraa ja saada selville niitä kokemuksia, jotka olivat vaikuttaneet heidän johtamisuraansa. Naisjohtajien tavoitteita ja suunnitelmia läpi käymällä saatiin esiin ne tekijät, jotka olivat tukeneet johtamisuraa sekä olleet haasteena johtamisuralla. Naisjohtajien kokemukset painottuivat työuraan, mutta yksityiselämän tavoitteistakin saatiin tietoa.

Koko elämän uran itseohjautuvuuden mallin teemoista haluttiin selvittää seuraavat tekijät:

- Ikä, nimike, koulutus
- Kokemus matkailualalta
- Työpaikat, työtehtävät, nimikkeet
- Johtajan roolin käyttäytymisodotukset
- Johtamisuran haasteet
- Tuen saaminen puolisolta, perheeltä ja läheisiltä
- Tuen saaminen esihenkilöltä ja organisaatiolta
- Ammatillisen osaamisen tekijät
- Kokemukset syrjinnästä ja ennakkoluuloista johtamisuralta
- Uratavoitteet ja niiden saavuttamiseen liittyvät tekijät
- Uratoimintasuunnitelmat
- Valmentajan tai mentoroijan hyödyntäminen
- Tavoitteet työn ulkopuolella ja niiden saavuttamiseen liittyvät tekijät
- Työn ulkopuoliset toimintasuunnitelmat
- Uratyytyväisyyden tekijät
- Työ- ja yksityiselämän tasapaino ja niihin liittyvät tekijät

- Psykologinen hyvinvointi ja siihen liittyvät tekijät

5.3 Laadullinen tutkimus

Metsämuurosen (2011) mukaan laadullisella tutkimuksella ei ole omaa paradigmaa tai teoriaa. Paradigma on joukko uskomuksia, jotka perustuvat tutkijan omaan maailmankuvaan. Uskomukset tulee perustella hyvin, koska niitä ei aina pysty osoittamaan todeksi. (Metsämuuronen 2011, 215–217.) Laadullinen tutkimus ja johtajuustutkimukset sopivat hyvin yhteen, koska monialaisuus, avoimuus, ideologiset sitoumukset ja metodologiset mieltymykset sopivat tähän tieteenalaan (Klenke, Martin & Wallace 2016, 3–5.) Tutkimuskysymykset rajasivat tutkimusmenetelmän valinnan laadulliseksi tutkimukseksi.

Tracy (2010, 839–840) esittää laadulliselle tutkimukselle kahdeksan kriteeriä, jotka ovat *arvokas aihe, rikas kurinalaisuus, vilpittömyys, uskottavuus, resonanssi, merkittävä panos, etiikka ja mielekäs johdonmukaisuus*. Klenke ja muut (2016) korostavat tutkittavien omien kokemusten ja kertomusten määrittelevän laadullista tutkimusta. Tutkittavien historia, paikka ja kontekstit heijastavat vaihtoehtoisia tieteellisiä paradigmoja. Laadullisen tutkimuksen tieto tulee tutkittavan näkökulmasta ja tutkija osallistuu tarinan kerrontaan. Tutkijan ja tutkittavan omat näkökulmat tutkittavasta ilmiöstä vaikuttavat lopulliseen kerättävään tietoon. Laadullisten tutkimusten raportit ovat kuvailevia, koska tutkittavan oma ääni kuuluu tarinoissa ja kokemuksissa. (Klenke ym. 2016, 3–11.)

Haastattelun parhaimpia puolia on sen joustavuus haastattelun aikana. Kysymyksiä voi toistaa, asetella selkeämpään muotoon ja niiden järjestystä voi muuttaa milloin vain. Haastateltavalle kannattaa antaa haastattelun teemat etukäteen, jotta hän voi orientoitua aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.) Haastattelussa saadaan vastauksia kysymyksiin ja voidaan esittää lisäkysymyksiä vastausten perusteella. Tutkija tuo esiin haastateltavan mielipiteet ja asenteet tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35–43.)

Rapley (2007, 16) nostaa esiin haastattelijan ja haastateltavan välisen yhteistyön, jonka tuloksena syntyy kertomuksia menneisyydestä, tulevaisuudesta, ihmisten kokemuksista ja tunteista. Haastatteluun vaikuttaa suuresti ympäristö, jossa se toteutetaan. Tutkijan tulisi analysoida haastattelun prosessia, sitä miten osallistujien vuorovaikutus muodosti kehityspolun ja miten lopputulos muodostui. Teemahaastattelussa kysymysalue on pääpiirteissään määritelty, vastaajien määrä on

pieni, tutkijan työmäärä analyysivaiheessa on suuri ja saatu tieto on syvällistä (Metsämuuronen 2011, 247). Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä tutkimustulosten analysointiin tulee syventyä (Eskola ja Suoranta, 1998, luku 1 Monet juuret, Linjoja).

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset perustuvat ennalta määrättyihin teemoihin, jotka nousevat tutkimuksen viitekehystä. Kysymyksiä voidaan kuitenkin lisätä ja syventää haastattelun aikana. Teemahaastattelussa haastateltavien omat käsitykset ympäröivästä maailmasta tulevat esiin. Kysymysten asettelulla yritetään löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.1.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu valittiin haastattelumenetelmäksi, koska se sopi parhaiten tällaiseen tutkimukseen. Haastatellut pääsivät kertomaan omista johtajuuden kokemuksistaan avoimesti ja haastattelun aikana tehtiin lisäkysymyksiä, jolloin päästiin vielä syvemmälle aiheeseen.

Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) määritelmässä fokusoitu haastattelu keskittyy tutkimaan haastateltavan kokemaa asiaa, tutkija on rajannut tutkittavaa aihetta ja haastattelurunko on päätetty etukäteen. Teemahaastattelussa olennaisinta ovat etukäteen päätetyt teemat, joiden mukaan haastateltava kertoo oman näkemyksensä tutkittavasta aiheesta. Tutkijan ja haastateltavan vuorovaikutuksella on myös oma osansa aiheen käsittelyssä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.) Bergerin (2015, 219) mukaan tutkijan sosiaalinen asema (ikä, sukupuoli), ammatilliset ja poliittiset vakaumukset sekä henkilökohtaiset kokemukset voivat vaikuttaa laadulliseen tutkimukseen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutkija päättää tutkimusongelmat ja ilmiöiden pääluokat. Haastatteluvaiheessa tutkittavasta tietoperustasta nousevat esiin teema-alueet ja niiden pohjalta muodostuvat haastattelun kysymykset. Analyysivaiheessa haastattelun vastaukset luokitellaan ja ne tulkitaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 67–68.) Teemahaastattelurungon kysymykset pohjautuvat Hirschin, Zacherin ja Shockleyn (2022, 346) esittämään koko elämän uran itseohjautuvuus -mallin teemoihin: urahistoria, rooliodotukset, resurssit ja esteet, työ ja työn ulkopuolisen toiminnan säätely, tavoitteen saavuttaminen sekä hyvinvointi. Tämän tutkimuksen haastattelurunko muodostettiin niin, että haastattelukysymyksissä oli huomioitu yksilö-, organisaatio- ja yhteiskunnalliset tekijät (liite 2).

5.4 Aineiston keruu

Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa matkailualan naisjohtajaa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja puolistrukturoitua teemahaastattelua. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti sosiaalisia ilmiöitä niiden luonnollisessa ympäristössä. Tutkimuksissa esitetään ”miksi?” -kysymyksiä ja vastaukset perustuvat ihmisten omiin kokemuksiin. (Klenke ym. 2016, 6–7.) Puolistrukturoitu haastattelu oli sopivin tähän aiheeseen, koska haastattelun aikana voidaan syventää vastausta ja tehdä lisäkysymyksiä. Masonin (2002) mukaan kysymykset tulisi asetella niin, että vastaukset olisivat mielenkiintoisia ja argumentit todennäköisiä (Mason 2002, 20). Tässä tutkimuksessa mietittiin haastattelukysymysten asettelua, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman monipuolisia ja mielenkiintoisia. Haastattelukysymykset ja tietoperusta yhteensovitettiin ennen haastatteluja, jolloin tutkija oli perehtynyt tutkittavaan aiheeseen ja pystyi tekemään haastatteluja koko elämän uran itseohjautuvuusmalliin pohjautuen.

Klenke ja muut (2016, 9) kertovat tutkijan valitsevan haastateltavansa laadulliseen tutkimukseen. Haastateltavien tulisi antaa syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan resurssit määrittävät pitkälti sen, kuinka laajasti hän pystyy aihetta tutkimaan. Laadullista tutkimusta tehtäessä, tutkijan on päätettävä harkinnanvaraisen näytteen lukumäärä. Harkinnanvaraisessa näytteessä aihetta tutkitaan syvällisemmin tai etsitään uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Haastateltavien tulisi tietää tai omata kokemusta tutkimuksen aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.) Haastatellut olivat naisia ja työskentelivät johtotehtävissä matkailualalla. Haastatellut valittiin matkailualalta, ja heidät löydettiin edustamiensa organisaatioiden Internet-sivuilta sekä heidän LinkedIn-sivustoilta. Naisjohtajat valittiin heidän nykyisen nimikkeen ja matkailualalla tehdyn pitkän uran takia. Haastatellut valittiin niin, ettei heidän ja tutkijan välillä ollut läheistä vuorovaikutussuhdetta, jolloin tutkimuksen objektiivisuus ja luotettavuus säilyi koko prosessin ajan.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 58–60) mukaan haastateltavien määrä kytkeytyy tutkimuksen tarkoitukseen, keitä on tarkoitus haastatella ja miksi. Boddy (2016) toteaa, että yksikin näyte voi olla merkittävä, jos tutkitaan uutta aihetta tai havaintoa. Holstein ja Gubrium (1995) painottavat haastateltavien valintaa, koska haastateltavat kertovat omin sanoin tarinansa ja heillä tulisi olla kyky tarinankerrontaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–60; Boddy 2016, 426.) Tämän tutkimuksen harkinnanvaraisuus näkyy siinä, että haastatellut valittiin matkailualan organisaatioiden keski- ja ylimmästä johdosta. Kaikilla haastatelluilla oli pitkä kokemus matkailualalta ja heidät valittiin mukaan

urahistoriansa perusteella. Tutkimukseen valittuja kahdeksaa naisjohtajaa lähestyttiin sähköpostitse ja heille kuvattiin opinnäytetyötä sekä sen tavoitteita (liite 1). Opinnäytetyön aihe kiinnosti monia ja tämän takia haastateltujen mukaan saaminen oli helppoa.

Ennen haastatteluiden toteuttamista haastateltaviksi valituille lähetettiin sähköpostit, joissa kerrottiin tutkimuksen teemat. Teemoihin tutustuminen auttoi haastateltuja orientoitumaan tutkimuksen aiheeseen ennen haastatteluja. Haastateltujen toimialasektori jakautui yksityiselle sekä valtion omistamiin organisaatioihin. Haastateltujen ikä tai koulutustausta eivät olleet määrittäviä tekijöitä. Heillä tuli olla kokemusta johtamisesta, jolloin haastatelluilla tuli olla alaisia. Naisjohtajat työskentelivät keski- ja ylimmässä johdossa.

Aineisto koostuu kahdeksan naisjohtajan haastattelusta, jotka toteutettiin 11.-21.10.2022. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen kautta videoyhteydellä ja videohaastattelut nauhoitettiin haastateltujen luvalla. Jokainen haastattelu oli yksilöhaastattelu ja kamerat pidettiin päällä avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamiseksi. Aluksi jokaisen haastattelun kanssa käytiin läpi anonymiteettiä, luotettavuutta, avoimuutta ja rehellisyyteen liittyvät asiat. Tutkija kertoi opinnäytetyön aiheen valinnan taustan ja tavoitteen. Haastattelukysymykset (liite 2) käytiin läpi teemoittain. Haastattelukysymykset testattiin yhden haastattelun kanssa. Haastattelu onnistui ja vastaukset antoivat vahvistuksen onnistuneesta kysymysten asettelusta. Haastattelusta tuli osa tutkimusaineistoa. Lyhin haastattelu kesti 40 minuuttia ja pisin 1h 20 minuuttia, keskimäärin yksittäiseen haastatteluun aikaa kului 45 minuuttia. Yhteensä haastatteluja kertyi 6,5 tuntia. Haastattelut litteroitiin Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmalla. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006, luku 7.2.1) mukaan litterointi on tekstien puhtaaksi kirjoittamista nauhoitetusta puhemuotoisesta aineistosta. Litteroinnissa jätettiin pois täytesanat. Litteroitua tekstiä oli 34 sivua (fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1). Litterointiin käytettiin noin 17 tuntia.

Laadullista aineistoa voi olla paljon, joten se tulee rajata tarkasti ja selkeästi. Saturatio eli aineiston kylläntyminen on tutkimuskohtaista. Tutkimusaineistoa on riittävästi, kun se alkaa toistaa itseään eikä uutta tietoa enää synny. Tutkijan tulisi tuntea aineistonsa mahdollisimman hyvin ja kerätä lisää tietoa, jos sille ilmenee tarvetta. (Eskola & Suoranta 1998, luku 2 Aineiston kylläntyminen, Aineiston rajausta.) Tässä tutkimuksessa kylläntymispiste saavutettiin, kun kahdeksaa naisjohtajaa oli haastateltu. Aineisto alkoi toistaa itseään eikä haastatteluja tarvinnut tehdä enempää.

Tunnistekoodit muodostettiin kaavalla H1 = haastateltu numero 1 ja siitä eteenpäin.

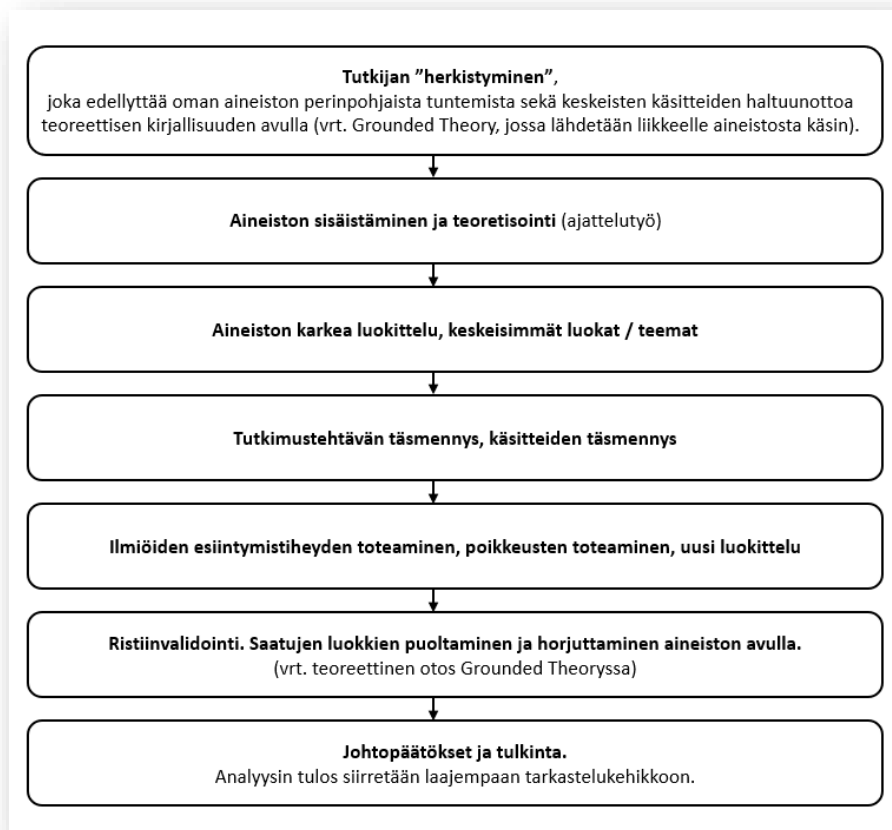
Haastateltujen nimiä ei käytetty haastatteluissa ja litteroinnissa käytettiin erillisiä tunnisteita (H1, H2, H3,...). Haastateltujen henkilötiedot anonymisoitiin litteroinnin yhteydessä siten, että yksittäistä henkilöä ei voi tunnistaa. Tutkimuksessa saatu aineisto oli ainoastaan opinnäytetyöntekijän käytössä. Ennen haastattelujen aloittamista haastateltujen kanssa käytiin läpi anonymisointiin ja aineiston käsittelyyn liittyvät asiat.

5.5 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen tutkimusspiraalissa tutkimus alkaa aiheen valinnasta ja kirjallisuuteen perehtymisestä. Seuraavaksi hahmotellaan tutkimusongelma ja valitaan tutkimuksen metodologia ja metodi. Aineisto kerätään ja analysoidaan, jonka jälkeen kirjoitetaan raportti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 7.1.) Tutkija perehtyi keskeisiin käsitteisiin kirjoittaessaan tietoperustan johtajuudesta, naisjohtajuudesta ja johtamisurasta. Sen jälkeen hahmottuivat tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus ja puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysiä voidaan käyttää laadullisissa tutkimuksissa, ja sitä voidaan käyttää erilaisissa analyysikokonaisuuksissa. Sisällönanalyysi ei perustu johonkin tiettyyn teoriaan tai epistemologiaan (tietoteoriaan) vaan siihen voidaan käyttää monenlaisia epistemologisia ja teoreettisia lähtökohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.) Analyysi etenee aineiston läpikäymisellä ja kiinnostavien aiheiden tunnistamisella. Sen jälkeen aineistokokonaisuudesta edetään luokitteluun ja yhdistelyyn, jonka jälkeen tehdään synteesi kokonaisuudesta ja tulkinasta. Lopuksi hahmotetaan tutkittava ilmiö teoreettisesti uudelleen. Aineiston luokittelussa voidaan käyttää hyväksi tutkimusongelmia, -menetelmää, käsitteitä tai teorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1; Hirsjärvi & Hurme 2015, 144, 148.)

Metsämuuronen (2011, 256) on kuvannut sisällönanalyysin vaiheet Syrjäläisen (1994) mukaan kuviossa 9.



Kuvio 9. Sisällönanalyysin vaiheet (Metsämuuronen 2011, 256, muokattu; alkup. Syrjäläinen 1994)

Metsämuuronen (2011) mukaan Syrjäläinen (1994) on jakanut sisällönanalyysin seitsemään eri vaiheeseen. Ensimmäiseksi tutkija herkistyy tutkiessaan ilmiötä ja kirjoittaessaan siitä tietoperustaa. Sen jälkeen tutkija tekee ajattelutyötä sisäistämällä ja teoretisoimalla omaa haastatteluaineistoaan. Aineisto lajitellaan ensin karkeasti keskeisimpiin teemoihin, jonka jälkeen täsmennetään tutkimustehtävää. Tutkija toteaa ilmiöiden esiintymistiheyden ja luokittelee tarvittaessa aineiston uudelleen. Tämän jälkeen tutkija ristiinvalidioi ja tutkii luokitusta aineiston valossa. Lopuksi on johtopäätösten ja tulkinnan vuoro. (Metsämuuronen 2011, 256.) Haastatteluaineiston sisäistämiseen käytettiin aikaa ja sitä luettiin moneen kertaan läpi ja poimittiin asioita, jotka liittyivät johtamisuraan. Sen jälkeen aineisto jaoteltiin osiin teemojen mukaan ja samalla kiinnitettiin huomiota asioiden esiintymistiheyteen. Aineistosta etsittiin samanlaisia asioita, ja ne jaoteltiin alaluokkiin ja edelleen yläluokkiin. Tutkimusten tulokset esitellään luvussa 6. Tietoperustan ja empiirisen aineiston vuoropuhelu ja tulkinta ovat nähtävissä johtopäätöksissä luvussa 7.

Tässä tutkimuksessa käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä, joka perustui koko elämän uran itseohjautuvuus -malliin (Hirschi, Zacher & Shockley 2022, 346). Teorialähtöinen analyysi perustuu tiettyyn teoriaan tai malliin ja se perustellaan tutkimuksessa. Aiempi teoria antaa pohjan aineiston analyysille. Deduktiivinen päättely on teorialähtöisen analyysin olennainen osa ja tutkimuksen tietoperusta rajaa tutkimuksen kategoriat. Tutkimuskysymykset asetellaan vastaamaan tutkimuksen teoriaa. Ensimmäiseksi muodostetaan analyysirunko, jonka sisälle muodostetaan erilaiset luokat ja kategoriat. Sen jälkeen aineisto voidaan pelkistää ja luokitella ala- ja yläluokkiin. Tutkimustulos vahvistaa teoriaa tai luo uuden käsitteen teorialle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2, 4.4.4.)

Tässä tutkimuksessa yläluokat jaoteltiin koko elämän uran itseohjautuvuus -mallin (Hirschi, Zacher & Shockley 2022, 346) mukaan neljään osaan: urahistoria, rooliodotukset, resurssit ja esteet, työ ja työn ulkopuolisen toiminnan säätely ja tavoitteiden saavuttaminen sekä hyvinvointi. Aineiston litteroidut haastattelut luettiin useaan kertaan ja alkuperäisilmaukset muutettiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Sen jälkeen pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin alaluokkiin. Lopuksi alaluokat yhdistettiin yläluokkiin. Tutkimustulosten suoria lainauksia on käytetty havainnollistamaan empiiristä aineistoa tutkimusten tulokset -luvussa 6. Taulukossa 8 esitetään esimerkki analyysistä, jonka pääluokka on naisjohtajien kokemukset matkailualalla.

Taulukko 8. Esimerkki analyysistä, jossa näkyvät yläluokka, alkuperäinen ilmaisu, pelkistetty ilmaisu ja alaluokka

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Urahistoria	<i>Sitten tuli tieto, että uudistettavaan hotelliin haettiin hotellinjohtajaa. Se tuntui täydelliseltä aloituspaikalta, olin äitiyslomalla ja mietin, ettei välttämättä ota minua sinne töihin. Silloinen esihenkilöni sanoi, että kannattaa hakea. Hain ja tulin valituksi ja ponkaisin hotellinjohtajaksi aika nopeasti. Siihen tilaisuuteen piti tarttua. (H3)</i>	Tilaisuuteen tarttuminen Uuden työpaikan hakeminen äitiysloman aikana Esihenkilön tuki	Työmahdollisuudet Esihenkilön tuki

Rooliodotukset, resurssit ja esteet	<i>Yksilöitä johdetaan, kaikki yksilöt eivät ole samalla tavalla verkostoituvia tai sosiaalisia, uusien asioiden omaksuminen saattaa olla erilaista. (H1)</i>	Yksilöiden huomioiminen Erilainen omaksumistyyli	Yksilöiden johtaminen
Työ ja työn ulkopuolisen toiminnan säätely ja tavoitteiden saavuttaminen	<i>Tämän hetkinen työnkuva oli suurin tavoite ja sen on saavuttanut. Oma työ edelleen antaa niin paljon ettei ole tullut tunteita päästä pois. Sisäisen päätöksen olen tehnyt, että milloin koen ettei minulla ole annettavaa tai innostus laskee, niin lähden katsomaan muita töitä. (H2)</i>	Työssä kehittyminen Tavoitteen saavuttaminen Innostus työhön	Tilaisuuksiin tarttuminen
Hyvinvointi	<i>Tämä vaatii tiukkaa itsensä johtamista, täytyy tunnistaa mihin on lähtenyt. Uni on tosi tärkeää ja olen panostanut nukkumiseen ja silloin, kun vauva oli pieni. Totta kai pyrin aikatauluttamiseen, se on todella tärkeää. (H3)</i>	Tiukka itsensä johtaminen Aikataulutus Unen tärkeys	Itsensä johtaminen

6 Tutkimuksen tulokset

Tämä luku käsittelee tutkimuskysymysten perusteella teemoittain tutkimuksessa kerättyä empiiristä aineistoa. Ensin käydään läpi taustatiedot ja koulutus. Teemat ovat urahistoria, rooliodotukset, resurssit ja esteet, työ ja työn ulkopuolisen toiminnan säätely, tavoitteen saavuttaminen ja hyvinvointi. Teemoista esiin nousseet aiheet on käsitelty yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntalähtöisesti (Hirschi, Zacher & Shockley 2022, 347–356). Yhteiskuntalähtöisillä tekijöillä tarkoitetaan arvo- ja kulttuuritekijöitä. Tuki ja haasteet on nostettu esiin omina kokonaisuuksinaan.

6.1 Naisjohtajien taustatiedot ja koulutus

Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa naisjohtajaa. Haastatellut valittiin tutkimalla matkailuorganisaatioiden Internet-sivuja, organisaatorakennetta sekä haastateltujen LinkedIn-profiileja. Naisjohtajien valinta perustui heidän nykyiseen nimikkeeseen ja pitkään uraan matkailualalla. Kaksi

naisjohtajaa työskenteli keskijohdossa ja kuusi naisjohtajaa työskenteli ylimmässä johdossa. Tutkimuksessa keskityttiin naisjohtajien urakehitykseen ensimmäisestä palkallisesta työpaikasta lähtien eikä kesätöitä laskettu mukaan.

Haastatelluista yksityisellä sektorilla työskenteli kuusi naisjohtajaa ja julkisella sektorilla kaksi naisjohtajaa. Naisjohtajien kokemus matkailualalta oli 15–38 vuotta, keskimääräinen kokemus oli 30 vuotta. Naisjohtajien ikä vaihteli 36 ja 58 vuoden välillä, keskimääräisen iän ollessa 48,5 vuotta. Keskijohdossa työskentelevien naisjohtajien keski-ikä oli 36,5 vuotta ja ylimmässä johdossa työskentelevien naisjohtajien keski-ikä oli 52,5 vuotta.

Naisjohtajat olivat panostaneet koulutukseen. Yhdellä haastatelluista oli opistotason koulutus ja seitsemällä haastatelluista oli korkea koulutus, ammattikoulun tai lukion jälkeen he olivat suunnanneet ammattikorkeakouluun tai yliopistoon. Haastateltujen tutkintoja olivat muun muassa restonomi (amk), tradenomi (amk), filosofian maisteri (FM) ja kauppatieteiden maisteri (KTM). Haastateltavilla oli erilaiset koulutustaustat, joka viittaa siihen ettei koulutus määritä urakehitystä. Koulutus antaa hyvän pohjan, mutta työtä oppii parhaiten tekemällä. Opintoja voi tehdä työelämän ohella:

Kun huomasin, että matkailun pariin jään töihin, siitä piti saada muutakin pohjaa kuin kokemusta. Vähän niin kuin puolivälissä opintoja ajauduin työelämään ja ennen pääällikkötehtäviä pusersin työn ohessa tutkinnon ja lopputyön. (H4)

6.2 Naisjohtajien johtamisuran kokemuksia

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli: Millaisia kokemuksia naisjohtajilla on johtamisuraltaan? Naisjohtajien kokemukset on jaoteltu Hirschin, Zacherin ja Shockleyn (2022, 346) tekemän koko elämän uran itseohjautuvuusmallin mukaan teemoihin: urahistoria, rooliodotukset, resurssit ja esteet, työn ja työn ulkopuolisen toiminnan säätely ja tavoitteiden saavuttaminen sekä hyvinvointi.

6.2.1 Urahistoria

Urahistoriassa keskityttiin naisjohtajien urakehitykseen. Jokainen naisjohtaja oli tehnyt pitkän uran matkailualalla, joten he olivat kaikki oman alansa asiantuntijoita. Haastatelluilta kysyttiin heidän

urahistoriastaan, työpaikoistaan, työtehtävistään ja nimikkeistä, joita heillä oli ollut johtamisuransa aikana.

Yksilölähtöiset tekijät

Haastatellut olivat hakeutuneet matkailualan työtehtäviin jo ensimmäisistä työpaikoistaan lähtien. Yksi heistä tunsivat olevansa kutsumusammattissaan matkailualalla. Osa haastelluista naisjohtajista oli ajautunut matkailualan työtehtävien pariin ja he olivat huomanneet, että he pitävät toimialasta. Haastateltujen vastauksista paljastui vahva substanssiosaaminen ja laaja-alainen työkokemus. Edeäkseen urallaan jokainen haastateltu oli uskaltanut ottaa vastuuta ja laajentanut työnkuvaansa. Uusia työmahdollisuuksia oli tullut uran varrelle, ja niihin oli tartuttu. Suurin syy työn vaihtamiseen oli ollut tarjotun työtehtävän mielekkyys ja uudet haasteet.

Haastatelluilla oli työkokemusta kotimaan lisäksi myös ulkomailta. Matkailualan ympäristö on laaja ja haastatellut olivat työskennelleet muun muassa hotelli-, ravintola-, markkinointi- ja viestintätehtävien parissa. Verkostoitumisesta oli ollut hyötyä, koska uusia työtarjouksia oli tullut niin vanhoilta opettajilta kuin entisiltä työkavereiltakin. Esihenkilön ja työkavereiden tuki koettiin tärkeäksi. Esihenkilöltä oli saatu tukea uuteen työhön siirtymiseen:

Sitten tuli tieto, että uudistettavaan hotelliin haettiin hotellinjohtajaa. Se tuntui täydelliseltä aloituspaikalta, olin äitiyslomalla ja mietin, ettei välttämättä ota minua sinne töihin. Silloinen esihenkilöni sanoi, että kannattaa hakea. Hain ja tulinkin valituksi ja ponkaisin hotellinjohtajaksi aika nopeasti. Siihen tilaisuuteen piti tarttua. (H3)

Yksi haastatelluista oli ollut äitiyslomalla ja hakenut uutta työpaikkaa lopulta saaden sen. Tämä viittaa siihen, että perhevapaa ei ole este palkkaamiselle. Motivaatiota löytyi jokaiselta haastatellulta naisjohtajalta. Heillä oli ollut suuri motivaatio mennä eteenpäin, osa oli hakenut työpaikkoja itse ja osalle niitä oli tarjottu. Erityisesti omien verkostojen kautta oli saatu monenlaisia työmahdollisuuksia, joihin oli tartuttu. Kaksi haastateltua oli suorittanut tutkinnot töiden ohella (amk-tutkinto ja maisteritutkinto). Opinnot olivat tuntuneet raskailta, mutta molemmat haastatellut olivat tyytyväisiä, että olivat suorittaneet ne loppuun asti.

Naisjohtajien urahistoriaa tarkastellessa voitiin todeta, että haastatelluilla oli laaja kokemus matkailualalta. Haastatellut olivat työskennelleet erilaisilla nimikkeillä johtamisuransa aikana (ks. kuvio 10), yhdellä naisjohtajalla oli keskimäärin 10 eri nimikettä johtamisurallaan.

Aluejohtaja	Matkailusihteeri
Aluepäällikkö	Myyjä
Assistant controller	Myyntipäällikkö
Congierge	Myyntisihteeri
Hotellinjohtaja	Näyttelysihteeri
Hotellipäällikkö	Ohjelmapäällikkö
Hovimestari	Operatiivinen johtaja
HR-asiantuntija	Projektijohtaja
HR-koordinaattori	Ravintolapäällikkö
Junior brand manager	Suunnittelija
Kehityspäällikkö	Tarjollija
Liiketoimintajohtaja	Tiedostussihteeri
Markkinointikoordinaattori	Toimitusjohtaja
Markkinointipäällikkö	Tuotepäällikkö
Matkailu- ja markkinointipäällikkö	Vastaanottopäällikkö
Matkailujohtaja	Vastaanottovirkailija
Matkailukoordinaattori	Viestintäkoordinaattori
Matkailupäällikkö	Vuoropäällikkö

Kuvio 10. Naisjohtajien nimikkeitä johtamisurallaan matkailualalla

6.2.2 Rooliodotukset, resurssit ja esteet

Rooliodotukset, resurssit ja esteet keskittyivät johtajan käyttäytymisodotuksiin, ammatilliseen osaamiseen, syrjintään ja ennakkoluuluihin, johtamisuran haasteisiin sekä lähipiirin, esihenkilön ja organisaation tukeen.

Yksilölähtöiset tekijät

Tutkimuksessa otettiin selville, millaisena haastatellut näkevät johtajan olevan yhteiskunnan arvo maailman kautta. Kaikki haastatellut näkivät johtajan olevan ihmisläheinen johtaja, jolta löytyy tiimimäistä ajattelua. Johtajalla on empatiakykyä ja hän on lähellä tunnejohtamista. Johtajuus on

aiemmin nähty hierarkkisempana kuin nykyään, ja nyt se on hyvin maanläheistä johtajuutta. Johtaja kehittää itseään jatkuvasti ja mahdollistaa muiden kehityksen. Johtajalla nähtiin olevan valmentava ote ja hänet nähtiin suunnannäyttäjänä sekä osallistavana johtajana. Johtaja määrittää selkeät tavoitteet ja riskienhallinnan osana rooliaan. Itsensä tiedostaminen ja ympäristön tiedostaminen ovat tärkeitä asioita, jotta johtajalla on oikea käsitys asioista. Johtajan tärkeimpiä arvoja olivat avoimuus, rehellisyys sekä luottamus. Haastatellut kertoivat, että johtaja johtaa esimerkillä ja osaa määrittellä selkeät yhteiset tavoitteet, joita kohti mennään. Tiimimäinen ajattelu ja omasta tiimistä huolehtiminen nousivat keskeisiksi teemoiksi johtajan roolissa.

Olen ollut esihenkilöasemassa sen varmaan 30 vuotta. Johtajan pitää olla hereillä ihan koko ajan, kehittää ja kehittyä, katsoa mitä maailma tuo tullessaan. Minä näen sen sillä tavalla, että esimies tiedostaa, että hän on esihenkilö ja hänen pitää ymmärtää ja olla siellä lähellä, johtaa edestä, mutta antaa sitten myös mahdollisuus työntekijöille. (H1)

Johtaminen on auttamistehtävä ja palvelutehtävä, tärkein tehtävä on auttaa omaa tiimiänsä onnistumaan. Johtaminen tällä alalla ja tämän kokoisessa yhtiössä on selaista maanläheistä ja ihmissläheistä. (H3)

Minun johtamisfilosofia on pitkälti sitä, että se kohdistuu ihmisiin että ihmiset kohdataan ihmisinä ja avoimuuteen ja rehellisyyteen ja luottamuksen täytyy olla vahvana siellä. Olen tosi avoin ja läsnäoleva johtamisessa. Avoimuutta ei voi korostaa tarpeeksi. Toisessa kädessä olen vaativa mutta osallistan omaa tiimiäni. (H2)

Tutkimuksessa haluttiin selvittää ammatillisen osaamisen tekijöitä. Ammatillinen osaaminen oli kaikilla erittäin vahvalla pohjalla. Haastatellut näkivät, että substanssin kehittäminen on tärkeää, jotta pysyy mukana matkailualan muuttuvassa tilanteessa. Uudistuminen ja ammattitaidon ylläpitäminen olivat tärkeimmät tekijät, miten tulevaisuuteen valmistauduttiin. Kaikilla haastatelluilla oli suuri kiinnostus ja into matkailualaa kohtaan. Kansainvälistyminen on nykypäivää matkailualalla, ennen siitä vasta haaveiltiin. Yksi haastateltavista kertoi, että matkailualan konkreettinen ymmärrys ja kokonaisvaltainen näkemys alasta ovat ammatillisen osaamisen pohja. Organisaation tavoitteiden saavuttaminen oli osa johtajan ammatillista osaamista.

Matkailuala on sellainen, joka päivittyy koko ajan ja koen että ammattitaitoa pitää ylläpitää koko ajan ja ymmärtää hirveän monia asioita. Ammatillinen osaaminen on hyvä ja minulla on mielenkiintoinen osaamistausta ja olen tehnyt asioita boksen ulkopuolelta, ja eri tilanteissa siitä on hyötyä, joka tuo lisäarvoa. Ammatillinen osaaminen ei ole koskaan valmis, pohja on valmis. (H4)

Olen todella vahva siinä mitä teen. Esihenkilöni tiedostaa myös sen ja olen joka aspektilla arvostettu tekijä organisaatiossa. En näe, että osaamisessani olisi minkäänlaisia aukkoja, kyllä sen uskaltaa sanoa. Olen ollut kiinnostunut numeroista ja se on tärkeää yksikön johtajana. Saavutetaan taloudelliset tavoitteet, olen kantanut korteni kekoon. Ammatillisesti olen kokenut ja osaava, en pelkää ettei ammattitaitoni riitä. Työtehtäväni on riittävän haastava, aina voi tulla paremmaksi. (H7)

Haastatelluilta kysyttiin kokemuksia syrjinnästä ja ennakkoluuloista johtamisuraltaan. Ennakkoluuloista kysyttäessä, työttömyys nousi esiin. Työttömyys oli kokenut yli puolet haastatelluista, viisi naisjohtajaa. Työttömyys liittyi enemmän haastateltujen ikään kuin naisena olemiseen eikä sitä koettu ongelmaksi. Yksi haastatelluista koki, että hänen piti nostaa itseään esille enemmän kuin samanikäisten miesjohtajien. Muut naisjohtajat eivät kertoneet, että heidän olisi pitänyt tuoda itseään enemmän esille, koska he ovat naisia. Syrjintää ei ollut kokenut kukaan haastatelluista omalla uralaan. Haastatellut kokivat, ettei syrjintää ja ennakkoluuloja esiinny matkailualalla.

Ei ole tarvinnut hirveästi ajatella, että olen nainen. Olen päässyt etenemään ja on luotettu tekemisiini. Jos verrataan samanikäiseen mieheen samalla kokemuksella, joutuu nostamaan itseään enemmän esille. (H6)

Organisaatiolähtöiset tekijät

Organisaatiokulttuurin nähtiin määrittävän työpaikan arvomaailmaa. Organisaation arvomaailman täytyy kohdata työntekijöiden arvomaailman kanssa, jotta työ säilyy mielekkäänä. Kaikki haastatellut kokivat nykyisen työnsä arvomaailman omia arvojaan vastaavana. Työntekijän arvostus koettiin tärkeäksi, ja se oli yksi tekijöistä, joiden takia oli työskennelty pitkään samalla työnantajalla. Ennakkoluuloja ei koettu olevan matkailualalla. Kaksi haastateltua mainitsi ennakkoluulojen esiintymisestä erilaisissa toimialojen yhteisissä tilaisuuksissa, matkailualalla sitä ei koettu esiintyvän.

Nuorena naisjohtajana oli päänylikatsomista ja työttömyyttä. En ole antanut sen vaikuttaa, onhan sitä ollut. Matkailuala on varmaan sellainen ala, jossa keskimääräistä vähemmän sellaista edes kokee. Matkailualan sisällä en ole kokenut syrjintää. Eri toimialojen verkostoitumisissa sellaista on saattanut olla. (H3)

Yhteiskuntalähtöiset tekijät

Yksi haastatelluista mainitsi yhteiskunnassa esiintyvien ennakkoluulojen vähentyneen. Ennakkoluulot liittyivät enemmän ikään kuin naisjohtajuuteen. Seitsemän haastateltua naisjohtajaa ei kerhtonut huomanneensa ennakkoluuloja naisjohtajaa kohtaan yhteiskunnassa.

En ole kokenut sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää, epäasiallista käytöstä joskus. Epäasiallinen käytös ei liity tähän alaan, se on enemmän yhteiskunnassa ja on vähentynyt. (H4)

6.2.3 Työ ja työn ulkopuolisen toiminnan säätely sekä tavoitteiden saavuttaminen

Tässä osiossa keskitytään uratavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen, uratoimintasuunnitelmiin, valmentamiseen, mentorointiin sekä työn ulkopuolisiin tavoitteisiin.

Yksilölähtöiset tekijät

Uratavoitteita oli asettanut itselleen viisi haastateltua, ja he olivat saavuttaneet asettamansa tavoitteet. Tavoitteet liittyivät tietyn aseman saavuttamiseen organisaatiossa. He olivat määrätietoisesti ja aktiivisesti työskennelleet tavoitteen eteen. Kaksi haastateltua ei ollut suunnitellut itselleen uratavoitteita. He olivat päätyneet nykyisiin asemiinsa tarttumalla tilaisuuksiin ja molemmat olivat erittäin tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Haastatellut olivat kokeneet uransa monipuolisen ja olivat tyytyväisiä siihen, miten ura oli kehittynyt. Yksi haastateltu oli miettinyt uratavoitetta itselleen ja oli vielä matkalla siihen.

Tämän hetkinen työnkuva oli suurin tavoite ja sen on saavuttanut. Oma työ edelleen antaa niin paljon ettei ole tullut tunteita päästä pois. Sisäisen päätöksen olen tehnyt, että milloin koen ettei minulla ole annettavaa tai innostus laskee, niin lähden katsomaan muita töitä. En halua omalle työryhmälle sitä etten pysty antamaan kaikkea itsestäni. (H2)

Selkeitä uratoimintasuunnitelmia ei kukaan haastatelluista ollut tehnyt, vaan uratavoitteita oli mietitty omassa mielessä. Uravalmennusta tai mentorointia oli kokeillut kolme haastateltua, ja he olivat kokeneet sen hyödylliseksi. He aikoivat tarttua valmennustilaisuuksiin tulevaisuudessakin.

Kolme haastateltua ei ollut kokeillut valmennusta tai mentorointia. Omaa verkostoaan oli hyödyntänyt kaksi haastateltua kokeilemalla sparrausta muiden ihmisten kanssa. Toinen heistä halusi näkökulmaa matkailualan ulkopuolelta ja koki sparrauksen hyödylliseksi. Molemmat olivat saaneet myönteisiä kokemuksia sparrauksesta ja aikoivat sen innoittamina jatkaa sparrauksia. Yksi haastatelluista oli toiminut itse mentorina:

Olen ollut kolmeen otteeseen coach/mentori. Minulle on tarjottu työnantajan kautta mahdollisuutta käyttää valmentajaa ja olen siihen joka kerta tarttunut. Ne ovat olleet sovittuja, lyhyempiä jaksoja. Olen luonteeltani sparraaja. Olen otollinen mentoroitava, koska olen avoin ja haluan kehittyä. Aina on ollut selkeä tavoite valmennuskerroilla. Olen toiminut tosi monen ihmisen mentorina ja tuutorina. (H7)

Työn ulkopuoliset tavoitteet liittyivät omaan hyvinvointiin viidellä haastatelluista. Luonnossa liikuminen ja hyvien elämäntapojen noudattaminen (kuten terveellinen ruokavalio) nousivat tärkeimmiksi tavoiksi kehittää omaa hyvinvointia. Yksi haastateltu aikoi keskittyä kädentaitojensa kehittämiseen. Yhden haastatellun tavoitteet liittyivät kilpaurheiluun, jossa hän oli saavuttanut tavoitteensa. Oman vapaa-aika koettiin tärkeäksi:

Mulla on paljonkin tavoitteita ja projekteja. Ehkä viimeisten vuosien tavoite on se, että kun ollaan vapaa-ajalla niin ollaan oikeasti vapaa-ajalla. Sitten ei tehdä töitä. Se on myös läheisille tosi tärkeää että on niitä hetkiä kun en ole työorientoitunut. Luontoon ja liikkumiseen liittyviä projekteja. (H4)

Nautin ettei tarvitse suorittaa vapaa-aikaa ja olen tunnistanut sen itsestäni. Korona-aikana oli enemmän vapaa-aikaa ja nautin siitä että sai tehdä omia asioita. Kädentaidoissa haluaisin kehittyä. (H6)

Organisaatiolähtöiset tekijät

Organisaation tarjoamia valmennuksia oli hyödyntänyt kolme haastateltua. Valmennukset olivat esimiesvalmennuksia, joissa keskityttiin tiettyyn kehittämiskohteeseen. Jokainen haastateltu tunsu hyötynensä niistä, ja aikoi kokeilla niitä uudestaan tilaisuuden tarjoutuessa.

Meillä oli organisaation koulutus ja siellä oli esimiesvalmennus, johon osallistuin. Siitä sai niin paljon kuin itse antoi. Valmentajan kanssa oli mentorointihetki ja koin, että oli tosi hyödyllistä. Oli haaste, jota lähdettiin avaamaan. Pitäisi tehdä enemmänkin. (H6)

6.2.4 Hyvinvointi

Tämä osio käsittelee uratyytyväisyyttä, työn ja yksityiselämän tasapainoa sekä psykologista hyvinvointia.

Yksilölähtöiset tekijät

Kaikki haastatellut kokivat uratyytyväisyytensä olevan hyvä tai erittäin hyvä. Kaksi haastatelluista koki, että uran eteen oli tehty paljon työtä eikä se ollut tullut helpolla. Yksi haastateltu koki kuormittavuutta työstään, koska sairaspöissaolot ovat olleet nousussa. Koronapandemian takia työntekijöitä on lähtenyt matkailualalta ja korvaavia työntekijöitä oli ollut hankala rekrytoida. Erilaiset työmahdollisuudet nostivat uratyytyväisyyttä:

Olen saanut monipuolisesti mahdollisuuksia ja minuun on uskottu. Aina kun olen kokenut, että tämä polku on nähty, niin olen löytänyt uuden. Välillä otettu takapakkia, mutta nekin ovat olleet ihan oikeita ratkaisuja. Olen tyytyväinen, urani on ollut looginen. (H7)

Työn ja yksityiselämän tasapainon koki hyväksi kuusi haastateltua naisjohtajaa. Työn ja yksityiselämän tasapaino koettiin hyväksi, kun haastatellut tunsivat elävänsä omien arvojensa mukaan ja erottivat selkeästi vapaa-aikansa työajasta. Yksi haastatelluista kertoi käyttävänsä ahkerasti kalenteria ja aikatauluttavansa menonsa, mikä auttoi työn ja vapaa-ajan tasapainon säilyttämisessä.

Pidän aika paljon kiinni omasta jaksamisestani ja pyrin näkemään vaivaa sen eteen, etten tee kotona töitä. Täytyy olla ymmärrys siitä, että operatiivisella tasolla täytyy olla saatavilla koko ajan. Selkeiden rajojen pitämistä meidän alalla pidetään joustamattomuutena. Itseään pitäisi johtaa ja olla vastuussa omasta jaksamisestaan. (H6)

Kaksi haastatelluista kertoi työn ja yksityiselämän tasapainon olevan huono. Tasapaino koettiin huonoksi, koska työ vei niin paljon aikaa kaikelta muulta. Yksityiselämän ja vapaa-ajan koettiin väistyvän mikäli työtilanne sitä vaati. Työ koettiin tärkeäksi ja antoisaksi:

Huono, työ vie ihan hirveästi, mutta myös antaa ihan hirveästi. En pyri muuttamaan sitä aktiivisesti. Työ on minulle tärkeää eikä minulla ole tarvetta omille harrastuksille. Pystyn rentoutumaan ja palautumaan tarpeeksi. Olen aina pystynyt pysymään stressaamatta, kun tiedän mitä töissä tapahtuu. (H7)

Psykologisesta hyvinvoinnista huolehdittiin juttelemalla läheisten ja puolison kanssa, jota teki puolet haastatelluista naisjohtajista. Kaksi haastateltua koki omien rajojen kiinnipitamisestä olevan hyötyä ja yksi haastateltu luotti itsereflektointiin. Luonnossa liikkumisen koki hyödylliseksi puolet haastatelluista ja unen tärkeyttä korostettiin.

Käymällä aika paljon keskustelua itseni kanssa. Olen oppinut terapoimaan itseäni, pidän itsereflektointeja. Täytyy päästä maadoittumaan, täytyy päästä laskemaan energiat alas, jotta sisäinen balanssi säilyy. Se on tärkeää. Terve sielu terveessä ruumiissa, että kun saan varattua itselleni aikaa fyysiseen hyvinvointiin, niin se auttaa myös siinä asiassa. Olen joskus miettinyt että tämä työ on sellaista paskamaisten ongelmien ratkointaa ja isojen, hankalien kokonaisuuksien vääntämistä ja kaikkea sellaista. Jotta niitä jaksaa ja osaa pistää ne oikeaan mittasuhteeseen, on oltava balanssi itsellä. (H3)

Tutkimustulosten mukaan naisjohtajien kokemukset matkailualalla sisälsivät urahistorian näkökulmasta tilaisuuksiin tarttumista ja erilaisia työmahdollisuuksia. Rooliodotusten, resurssien ja esteiden näkökulmasta naisjohtajien kokemukset koostuivat johtajuuteen kasvamisesta, yksilöiden johtamisesta, esimerkiksi johtamisesta, ihmisläheistä johtamisesta, strategiasta ja riskienhallinnasta. Työ ja työn ulkopuolisen toiminnan säätely ja tavoitteen saavuttaminen pitivät sisällään verkostoitumista, muutostilanteiden ymmärtämistä ja niihin kasvamista, jatkuvaa oppimista ja uudistumista. Naisjohtajien hyvinvointiin kuului itsereflektointi ja itsestä huolehtiminen.

6.3 Naisjohtajien kokema tuki johtamisurallaan

Opinnäytetyön ensimmäinen alatutkimuskysymys oli: Millaista tukea naisjohtajat saavat johtamisuraansa? Naisjohtajat kuvailivat johtamisurallaan saamaansa tukea yksilö- ja organisaatiolähtöisillä tekijöillä.

Yksilölähtöiset tekijät

Haastatellut kokivat saaneensa johtamisurallaan paljon tukea puolisoltaan, vanhemmiltaan, ystäviltaan ja läheisiltään, ja se koettiin tärkeäksi. Vanhempien tuki koettiin tärkeäksi lastenhoidon kannalta. Tukea oli annettu silloin, kun sitä tarvittiin urakehityksen kannalta tärkeissä päätöksissä. Puoliso oli tukenut arjen pyörittämisessä sekä isojen uramuutosten edessä.

Puolisolta olen saanut äärimmäisen hyvän tuen, hän on ollut se kannustaja. Sieltä tulee se vahvistus, että pää pystyyn ja tekemään. Olen saanut hyvän tuen ja uskoa on ollut enemmänkin muilla kuin itselläni. Isovanhemmat ovat antaneet korvaamatonta apua. Kun teet vaativaa työtä niin heidän apunsa on korvaamatonta. Jos minulla on ollut halua johonkin niin sitä on tuettu. Lähipiiri on ollut hienosti tukena. (H2)

Tosi paljon tukea. Olen sellainen, että muut näkevät potentiaalini itseäni nopeammin. En puhu paljon, mutta puhun asiaa. Muut näkevät potentiaalini ja kehottivat hakemaan uralla eteenpäin. (H6)

Lähipiirin tuki on saattanut vaihdella eri urakehityksen vaiheissa. Yksi naisjohtajista koki tehneensä paljon töitä, koska se oli hänelle intohimo. Aiemmin lähipiiri oli suhtautunut siihen kielteisesti, mutta nykyään asiat olivat paremmin. Yksin pärjääminen ja selviytyminen nousivat esille yhden naisjohtajan haastattelusta. Hän kertoi ettei tarvitse kenenkään tukea tai apua. Hän hoitaa itse omat asiansa ja palkkaa lastenhoitajan, jos sellaista tarvitsee.

Se on vaihdellut, osa lähipiiristä on tukenut koko ajan ja on ollut sitä mieltä, että työ vie liikaa aikaa ja suhtaudun siihen liian intohimoisesti. Tällä hetkellä todella kannustavasti kaikkienensa. Olen ajatellut ja kokenut sen niin, että se on niin hirveän vahva osa minua ja miten tekee työtä ja miten paljon sille antaa ja kuinka intohimoisesti siihen suhtautuu. (H4)

Organisaatiolähtöiset tekijät

Organisaatiolähtöisiä tekijöitä tuelle olivat työkavereiden, henkilöstön sekä esihenkilön tuki. Organisaatioissa oli tehty yhteistyötä tavoitteiden eteen ja annettu tukea toinen toiselle, näin koki puolet haastatelluista. Yksi haastatelluista oli saanut tukea organisaation omasta verkostosta ja hän koki sen olevan yksi organisaation tukijaloista. Esihenkilön tukea koki saaneensa kolme haastateltua naisjohtajaa. Tukea oli saatu muun muassa työnkuvan muutoksiin.

Minulla on mielettömän mahtava esihenkilö ja hän on käynyt kanssani sparrauskusteluja. Voi olla heikko ja näyttäytyä heikkona ja voi luottaa, että sieltä tulee oikeat sanat. Hän on mahdollistanut uusia työtehtäviä. Koulutuksissa olen käynyt ja olen vakuuttanut omilla taidoillani sen, että pääsen niihin. Esihenkilö näkee minussa potentiaalin ja sen, että kannattaa sijoittaa. Kehittyminen mahdollistetaan. (H2)

Henkilöstöltä olen saanut tukea, kun he ovat nähneet, että esihenkilö tarvitsee apua ja ymmärtävät ja kysyvät miten voivat auttaa. (H1)

Yksinäisyys ja tuen puuttuminen organisaatiotasolta tulivat esille neljän haastatellun vastauksista eli puolet naisjohtajista kokivat organisaatiotuen olevan puutteellista. Puolet haastatelluista kokivat, että henkilökohtaista tukea oli saanut enemmän keskitason johtoasemassa. Ylimmällä johdon tasolla tuen henkilökohtainen osuus väheni merkittävästi ja tukea sai enemmän hallinnollisiin asioihin. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että organisaatio olettaa ylimmässä johdossa olevan yksilön tunnistavan omat kehityksen kohteensa ja hankkivan itse tarvitsemaansa tukea.

On se tunne, että sinut tuupataan vesille veneessä, mutta aivot eivät ole mukana. Sel-laista olen joskus kokenut. Johtajuuteen kasvamisesta, tällä tasolle pitää tunnistaa ne paikat missä tarvitsee apua ja hankkia sitä. Yhtiössä meillä on valtavan loistava verkosto. Tukeudun yrityksen sisäisiin verkostoihin. (H3)

Joissakin asioissa olen kyllä kokenut, että olen ollut yksinäinen. Enemmän tukea olisin kaivannut, esimerkiksi henkilöstöön liittyvää, olisi se sitten HR:llä tai esihenkilöllä enemmän aikaa viedä näitä asioita eteenpäin eikä ajatella, että hei sinä olet esihenkilö nyt ja sinun pitää itse tästä luovia. (H1)

Yksi haastatelluista oli hakenut organisaation sisällä ylempää johtoasemaa, mutta hän epäili organisaation sisäisten ennakkoluulojen tulleen tielleen. Ennakkoluulot liittyivät enemmän naisjohtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (kuten pehmeät arvot) kuin hänen sukupuoleensa tai ikäänsä.

Esihenkilöni ovat nähneet potentiaalini ja rohkaisseet eteenpäin. Sillä on ollut tosi iso merkitys. Organisaation tuki ei ole ollut yhtä rohkaisevaa. Rekrytoinneissa organisaatio on ollut epävarmempi minusta. He näkevät ennakkoluulot eivätkä näe mihin oikeasti pystyn. (H6)

Tutkimustulokset kertoivat naisjohtajien kokemasta tuesta niin yksilö- kuin organisaatiolähtöisesti. Naisjohtajat olivat saaneet yksilölähtöistä tukea puolisolta, perheeltä, läheisiltä ja tukiverkostolta. Yksilölähtöinen tuki oli kannustusta, sparrauskeskusteluja ja arjessa auttamista. Organisaatiotukea naisjohtajat olivat saaneet henkilöstöltä, esihenkilöltä ja organisaation verkostosta. Organisaatiotuki sisälsi esimiesvalmennuksia sekä esihenkilön tukea urakehityksessä.

6.4 Naisjohtajien haasteet johtamisurallaan

Toinen alatutkimuskysymys oli: Millaisia haasteita naisjohtajat kokevat johtamisurallaan?

Johtamisuran haasteista kysyttäessä haastatellut kuvailivat yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntalähtöisiä tekijöitä, jotka olivat haastaneet heitä johtamisurallaan.

Yksilölähtöiset tekijät

Työelämässä haasteita kohdataan jatkuvasti. Kaikki haastatellut naisjohtajat olivat kokeneet haasteita yksilöiden johtamisessa. Oma johtamistyyli täytyy mukauttaa yksilöille sopiviksi. Jokaisella yksilöllä on omat tarpeensa ja heidät olisi kohdattava yksilöllisesti ja muistettava olla tasapuolinen. Yksi haastateltu kertoi, että uuden työntekijän perehdytyksessä on tärkeää sosiaalinen kanssakäyminen, uuden työntekijän on koettava itsensä tervetulleeksi organisaatioon. Mitä isompi organisaatio, sitä suurempi todennäköisyys on konflikteille.

Jokainen ihminen on erilainen ja se tuo haasteita johtamiseen. Jokainen ihminen tarvitsee ja kaipaa erityyppistä johtamista, tarpeet ovat erilaisia. Pitää olla tasapuolinen mutta huomioimaan yksilöllisesti ihmisen tarpeita ja huolia. Isoissa työryhmissä tulee konflikteja, eivät ne ikinä mukavia ole. Ei voi valmistautua ennakkoon. - - Ihmiset tarvitsevat sinua, mutta toisessa kädessä pitää pystyä luomaan sitä strategiaa pidemmälle ja toteuttamaan pitkänkin aikavälin tavoitteita, joka vaatii omanlaistansa tekemistä ja suunnittelua (H2)

Riittämättömyyden tunteita oli puolella haastatelluista, työ koettiin kiireiseksi eikä aikaa ollut tehdä kaikkea haluttua. Työntekijät tarvitsevat johtajaa, ja samalla johtajan tulee suunnitella strategioita pitkillekin aikaväleille. Tasapaino täytyi löytää ihmisten johtamisen sekä strategian ja tavoitteiden toteuttamisen välillä. Kukaan vastaajista ei kokenut, että työn haasteet olisivat liittyneet naiseuteen.

Koko ajan tulee haasteita, ja ne liittyvät tavoitteen saavuttamiseen ja substanssin eteenpäin viemiseen. En ole kokenut, että minun olisi ollut vaikeampaa saada jotain, koska olen nainen. Eikä ole myöskään ole ollut vaikeaa saada asioita eteenpäin tai uskottavuutta. (H4)

Organisaatiolähtöiset tekijät

Nuoren naisjohtajan arvostuksen puute nousi esiin kolmen haastatellun vastauksista. He olivat kokeneet, että heitä ei arvostettu organisaatioissa. Tilanne oli kohentunut vuosien myötä. Kahden haastatellun mukaan heidän johtamisurallaan organisaation ja haastateltujen arvot olivat ristiriidassa keskenään. Molemmat naisjohtajat olivat siirtyneet pois organisaatioista ja löytäneet arvomaailmalleen sopivamman työympäristön.

Muutamaan otteeseen on tapahtunut henkilöstömuutoksia, joita en ole allekirjoittanut. Ne koskivat entisten esihenkilöiden arvomaailmaa ja olen hakeutunut niistä pois. Arvomaailmaristiriitoja on ollut muutama otteeseen. (H7)

Yhteiskuntalähtöiset tekijät

Yksi haastatelluista kertoi kohdanneensa koulutuksellisia esteitä 1980-luvulla. Hän halusi kokeilla ulkomailla työskentelyä koulun kautta, ja se oli hankalaa. Kansainvälisyys otti tuulta alleen pari vuotta tapahtuman jälkeen ja haastateltu kutsuttiin koululle kertomaan kansainvälisistä opinnoistaan. Kaksi haastateltua kertoi kohdanneensa haasteita matkailualan arvostuksen suhteen. Matkailualan arvostuksen on koettu nousseen ja sen yhteys moneen muuhun toimialaan on ilmeinen.

Matkailualalla on paljon naisia ja sinänsä haasteet isossa kuvassa liittyvät matkailualan uskottavuuteen ja sen arvostamiseen. Onnistuminen, mitä koen, että ymmärrys matkailualan merkityksellisyydestä on kehittynyt ja kasvanut, se on ollut aika kiivikkoinen tie. - - Sitten kuitenkin puhutaan matkailuteollisuudesta ja miten paljon sillä on elinkeinoelämän ja talouden näkökulmasta merkitystä. Se ei ole pikku puuhastelua ja se liittyy moneen toimialaan. (H4)

Muutostilanteet (kuten taantuma ja koronapandemia) koettiin haasteina. Puolet haastatelluista naisjohtajista oli joutunut tekemään vaikeita päätöksiä koronapandemian kurittaessa matkailualaa. Johtajan vastuu toi suuria päätöksiä eteen eikä irtisanomisiltakaan vältytty. Muutostilanteet täytyi hyväksyä ja kasvaa niiden mukana.

Oman uran haastavin tilanne oli korona. Se on ollut hyvin pysäyttävä hetki. En ajatellut että lomautuslappuja tarvitsee jaella ja olla huolissaan omasta tulevaisuudesta. (H2)

Tutkimustulokset toivat ilmi naisjohtajien kokemia haasteita johtamisurallaan yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntalähtöisten tekijöiden kautta. Yksilölähtöisiä haasteita olivat aiheuttaneet yksilöiden johtaminen, yhteisymmärrys henkilöstön kanssa, esihenkilön rooli, johtamistyyli, riittämättömyys, strategia ja tavoitteet sekä työttömyys. Organisaatiolähtöisiä haasteita tuottivat arvomaailman ristiriita sekä nuoren naisjohtajan arvostuksen puute. Yhteiskunnallisia haasteita koettiin koulutuksen ja kansainvälisyyden yhdistämisessä, matkailualan arvostuksessa ja epäasiallisessa käytöksessä toimialojen yhteisissä tilaisuuksissa.

7 Pohdinta

Tämä luku käsittelee tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, johtopäätöksiä, kehitysehdotuksia sekä jatkotutkimusaiheita. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin tammikuussa 2022 aiheen valitsemisella, sen rajauksella sekä tavoitteiden määrittämisellä päätutkimuskysymyksen avulla. Johtajuuteen liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta ja aineistosta etsittiin tietoa tutkimuksen tietoperustaan. Tietoperustassa on hyödynnetty vertaisarvioituja kansainvälisiä tutkimuksia sekä kotimaista ja kansainvälistä ammatti- ja tietokirjallisuutta. Tutkimuksen viitekehys on muodostettu johtajuudesta,

naisjohtajuudesta ja johtamisurasta. Tietoperustan kirjoittamisen jälkeen muodostuivat alatutkimuskysymykset. Tutkimusmetodologiakirjallisuudesta etsittiin tietoa laadullisesta tutkimuksesta ja puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Tutkimushaastattelut toteutettiin ja aineisto kerättiin lokakuussa 2022. Tutkimusaineisto analysoitiin ja tutkimuksen tulokset koostettiin lokakuun ja marraskuun 2022 aikana. Johtopäätökset kirjoitettiin joulukuun 2022 aikana.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, millaisia kokemuksia naisjohtajilla on johtamisurallaan matkailualalla. Johtamisuran kokemukset keskittyivät erityisesti johtajan kokemaan tukeen ja haasteisiin. Tutkimustuloksina saatiin naisjohtajien kokemuksia matkailualalta. Tuloksista nousi esiin ihmisläheinen ja esimerkillinen johtaminen. Itsereflektointi ja omien resurssien tunnistaminen olivat tärkeimmät tekijät naisjohtajien hyvinvoinnissa. Naisjohtajat kokivat tärkeäksi läheisten, esihenkilön ja organisaation tuen oman uransa kehittämisessä. Haasteet liittyivät yksilöiden johtamiseen, riittämättömyyden tunteisiin sekä arvomaailman ristiriitoihin organisaatiossa.

Opinnäytetyöprosessissa onnistuttiin keräämään kattava tietoperusta, muodostamaan siitä viitekehys, tekemään monipuolinen teemahaastattelurunko ja suorittamaan haastattelut luotettavasti. Aineiston analyysissä syvennyttiin teemojen aiheisiin ja löydettiin merkitykselliset asiat laajasta aineistosta. Johtopäätöksissä onnistuttiin yhdistämään teoria ja tutkimustulokset sujuvaksi vuoropuheluksi.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Lincolnin ja Cuban (1985) mukaan laadullisen tutkimuksen kriteerit ovat uskottavuus/vastaavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vakiintuneisuus/vahvistettavuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2). Parkkilan, Välimäen ja Routasalon (2000) mukaan laadullisen tutkimuksen uskottavuudessa tutkimukseen osallistuneet antavat riittävät kuvauksen ja arvion aineiston todenperäisyydestä ja Tynjälä (1991) kuvaa vastaavuutta siten, että vastaako tutkijan tuottama rekonstruktio tutkittavien alkuperäisiä konstruktioita. Parkkila ja muut (2000) määrittelevät siirrettävyyden niin, että se on verrattavissa tulosten siirrettävyyteen vastaavaan kontekstiin tutkimuksen ulkopuolella. Luotettavuuden käsitteessä tutkimusprosessin toteutumisen tarkastamisesta vastaa ulkopuolinen henkilö ja varmuuden käsite kuvailee sitä, miten tutkija ottaa huomioon ennalta-arvaamattomat tekijät tutkimuksessa (Niiranen 1990; Eskola & Suoranta 1996). Vakiintuneisuus kuvaa Niirasen (1990)

mielestä sitä, miten ulkopuolinen henkilö tarkastaa tutkimuksen tuotokset ja Tynjälän (1991) mukaan vahvistettavuus kertoo, miten erilaisilla tekniikoilla voidaan todentaa tutkimuksen sovellettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2.)

Hyvää tieteellistä käytäntöä tulee noudattaa koko tutkimusprosessin ajan. Eettisyys koskee tutkimusaiheiden valintaa, tutkimuskeinoja ja tutkimustuloksia. Tutkijan tulee olla rehellinen, tarkka ja huolellinen koko tutkimusprosessin ajan sekä tulosten tallentamisessa. Muiden tutkijoiden työtä tulee kunnioittaa ja antaa heille tunnustusta tekemistään töistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.1, 5.3.) Aikaisempiin tutkimustuloksiin tehtiin asianmukaiset tekstiviitteet tarkasti ja huolellisesti.

Tutkimuksen laadukkuuteen voidaan pyrkiä monella eri tavalla. Haastattelurungon hyvä suunnittelu on yksi keino. Lisäkysymyksiä voi miettiä etukäteen teemojen perusteella. Tekninen välineistö tulisi tarkastaa ja varmistaa laitteiden sekä lisälaitteiden toimivuus. Haastatteluaineiston käsitelyssä pitää kiinnittää huomiota litteroinnin johdonmukaisuuteen ja luokitteluun, jotta siitä saadaan luotettavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184–185.) Teemahaastattelurunko suunniteltiin tarkkaan ja harkitusti. Lisäkysymyksiä tehtiin, jos haastattelun vastauksesta haluttiin tietää lisää. Haastattelut antoivat monipuolisia vastauksia, joten lisäkysymyksiä ei tarvinnut tehdä useita. Teknisiin ongelmiin varauduttiin varaamalla 1,5 tuntia aikaa jokaiseen haastatteluun. Teknisiä ongelmia ei esiintynyt ja kaikki haastattelut toteutettiin suunnitelmien mukaan.

Tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyydet ja sijainnit pitää salata. Tutkijan ja osallistujien välille tulee luoda luottamuksellinen suhde. (Ryen 2007, 221–222.) Haastatteluihin osallistuneet naisjohtajat pystyivät luottamaan siihen, että heidän henkilöllisyytensä salataan, ja he pystyivät kertomaan urakokemuksistaan luottamuksellisesti. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri luotiin jo heti haastattelun alussa, kun haastattelija kertoi omasta taustastaan sekä opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista.

Opinnäytetyöprojektissa huolehditaan asianmukaisesta aineistonhallinnasta, huomioidaan tekijänoikeudet ja henkilötietojen oikeanlainen käsittely. Tutkija oli miettinyt tarkkaan työn edellyttämät resurssit ja tutustunut tutkimuseettisiin ohjeistuksiin. Aineiston yhtenäisyys ja laatu varmistettiin

huolellisella ja järjestelmällisellä suunnittelulla, toteutuksella ja väliversioiden tallennuksella. Koko tutkimuksen ajan noudatettiin huolellista ja samanlaista toimintatapaa.

Tutkimusaineistoa kerätessä tulee tutkijan keskittyä olemaan objektiivinen. Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan hyvän haastattelurungon laatimisella nostetaan tutkimuksen laadukkuutta. Teemoja tulisi myös miettiä tarkkaan etukäteen ja tutkimuksen edetessä niitä voi syventää tarpeen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184.) Haastatteluun ei voi varautua täydellisesti koskaan, mutta etukäteisvalmisteluja tulee tehdä. Haastattelutilanteessa tulisi ajatukset pitää koko ajan tilanteen tasalla ja osattava tehdä lisäkysymyksiä. Kuuntelemalla tarkasti ja sisäistämällä kerrotut asiat voi haastattelussa tulla esille uusia teemoja. Haastattelun laatu paranee, mitä nopeammin se litteroidaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185). Haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin heti, koska haastattelutilanne oli tuoreena mielessä.

Tietoperustan lähdeaineiston tiedonhaussa on käytetty Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjastoa (janet.finna.fi) sekä Keskikirjaston sähköistä hakupalvelua (keski.finna.fi). Lähdeaineistoon valittiin ajankohtaisia ja monipuolisia lähteitä. Lähdeaineisto koostuu vertaisarvioiduista kansainvälisistä artikkeleista sekä kotimaisesta ja kansainvälisestä ammatti- ja tietokirjallisuudesta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kahdeksalla henkilöhaastattelulla, jotka toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Nauhoitetut videotiedostot tallennettiin henkilökohtaiseen OneDrive-tallennustilaan. Videohaastattelu valittiin siksi, että haastattelija ja haastateltava pystyivät muodostamaan avoimen ja luotettavan ilmapiirin, ja näin tapahtui. Etäyhteys valittiin myös siksi, että aikataulut sopisivat paremmin yhteen eikä kenenkään tarvitsisi matkustaa toiselle paikakunnalle. Haastattelut litteroitiin Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmalla docx-muotoon (.docx) ja aineisto anonymisoitiin siten, että yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa. Anonymisointi poisti kaikki tunnistetiedot peruuttamattomasti. Kaikki tutkimusta koskeva aineisto tallennettiin omaan OneDrive-tallennustilaan, joka on suojattu henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Tietoihin pääsy on vain tutkijalla.

Tutkijan tekemät päätelmät määrittävät aina seuraavaa vaihetta, joten tarkkuuteen ja huolellisuuteen täytyy kiinnittää huomiota. Aineistoa täytyy tutkia objektiivisesti ja varmistaa ovatko tutkijan tekemät päätelmät toistettavissa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan aineistoa

analysoitaessa tulisi tehdä erilaisia kategorisointeja, jotka ovat perusteltavissa. Tutkijan käsitteet voivat olla hyvinkin erilaiset tutkittavien käsitteistä, joten tämän asian huomioon ottaminen on erityisen tärkeää. Tutkimuksen aihe voi vaikuttaa tutkittavien vastauksiin, varsinkin jos puhutaan arkaluonteisista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 3.3.2.) Opinnäytetyön aihe saattoi herättää vahvojakin tunteita, jolloin tutkijan tehtävä oli heti alussa tehdä selväksi, mihin opinnäytetyö pyrkii ja millainen näkökulma siinä aiotaan välittää.

Haastatellut kertoivat omista johtamisuran kokemuksistaan heidän näkökulmastaan, johon vaikuttivat heidän aiemmat kokemuksensa, koulutustaustansa, historiansa ja persoonansa. Haastattelun aikana tutkija varmisti, että haastateltu ymmärsi kysymyksen samalla tavalla kuin tutkija. Tutkija vaikuttaa empiirisen aineiston tulkintaan ja johtopäätöksiin omalla kokemuksellaan, koulutustallaan, historiallaan ja persoonallaan. Tämän asian tiedostamalla tutkija pyrki tarkastelemaan naisjohtajien kokemuksia objektiivisesti. Tutkija oli koko opinnäytetyöprosessin ajan avoin ja vastaanottavainen haastateltujen kokemuksille.

Laadullinen tutkimus ja puolistrukturoitu teemahaastattelu sopivat hyvin tähän tutkimukseen. Teemahaastattelurunko toimi jokaisen haastattelun kanssa ja kysymysten asettelu antoi monipuolisia vastauksia. Puolistrukturoidun haastattelun paras puoli on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja niin tapahtui tässäkin tutkimuksessa. Teorialähtöinen sisällönanalyysi antoi selkeät kehykset analysoinnille ja luokittelu oli täten helpompaa. Empiiristä aineistoa pystyi peilaamaan teoriaan, jolloin merkityksellisten asioiden löytäminen oli helpompaa.

Aineiston käsittelyä ohjaavat tietosuojalaki (1050/2018) ja EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679). Aineiston käsittelyssä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiä periaatteita ja opinnäytetyön tekijälle kohdistettuja tietosuojaan liittyviä ohjeita. Opinnäytetyössä noudatettiin yleisesti hyväksytyjä tutkimuseettisiä periaatteita ja tutkimusprosessin etenemistä määritteli hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Tutkimuksen tausta esiteltiin avoimesti ja tutkimusprosessi kuvattiin yksityiskohtaisesti. Kaikki opinnäytetyön aikana tehdyt valinnat perusteltiin. Tutkimukseen osallistuneilta pyydettiin suostumus ja heille kerrottiin tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista. Tutkittaville annettiin kaikki tutkimukseen liittyvä tieto ja varmistettiin, että he ovat ymmärtäneet sen. Valmis opinnäytetyö tallennetaan korkeakoulun julkaisuarkisto Theseukseen pdf-tiedostona

pysyvällä URN-osoitteella opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Tutkimuksen aikana kerätty aineisto säilytetään kahden vuoden ajan opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.

7.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyön teoreettinen näkökulma on koottu johtajuuden, naisjohtajuuden ja johtamisuran teorioista. Empiirisessä tutkimuksessa tarkasteltiin naisjohtajien kokemuksia johtamisuriltaan. Johtopäätöksissä on yhdistetty teorioiden viitekehykset sekä empiirisen tutkimuksen analysoitu aineisto.

Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimustulosten mukaan naisjohtajien kokemukset matkailualalla sisälsivät tilaisuuksiin tarttumista, johtajuuteen kasvamista, yksilöiden johtamista, esimerkiksi johtamista, ihmisläheistä johtamista, strategiaa ja riskienhallintaa, erilaisia työmahdollisuuksia, verkostoitumista, muutostilanteiden ymmärtämistä ja niihin kasvamista, itsereflektointia, jatkuvaa oppimista ja uudistumista.

Tulokset kertoivat naisjohtajien kokemasta yksilölähtöisestä tuesta puolisoiltaan, perheeltään, läheisiltään ja tukiverkostoltaan. Yksilölähtöinen tuki oli kannustusta, sparrauskeskusteluja ja arjessa auttamista. Organisaatiotukea oli saatu henkilöstöltä, esihenkilöltä ja organisaation verkostosta. Organisaation tukea oli saanut puolet haastatelluista ja se sisälsi esimiesvalmennuksia sekä esihenkilön tukea urakehityksessä.

Tulokset toivat ilmi naisjohtajien kokemia haasteita johtamisurallaan. Yksilölähtöisiä haasteita olivat aiheuttaneet yksilöiden johtaminen, yhteisymmärrys henkilöstön kanssa, esihenkilön rooli, johtamistyyli, riittämättömyys, strategia ja tavoitteet sekä työttömyys. Organisaatiolähtöisiä haasteita tuottivat arvomaailman ristiriita sekä nuoren naisjohtajan arvostuksen puute. Yhteiskunnallisia haasteita koettiin koulutuksen ja kansainvälisyyden yhdistämisessä, matkailualan arvostuksessa ja epäasiallisessa käytöksessä toimialojen yhteisissä tilaisuuksissa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli: Millaisia kokemuksia naisjohtajilla on johtamisuraltaan? Seuraavaksi tarkastellaan, millaisia johtopäätöksiä teoriasta ja tutkimusaineistosta on tehty.

Naisjohtajan urahistoria

Tutkimustulosten perusteella johtajuutta katsotaan yksilön persoonallisuuden kautta ja johtajan johtamistyyliin vaikuttavat hänen persoonallisuuden piirteensä. Samaa mieltä ovat Höpfl ja Matilal (2007, 200) sekä Northouse (2016, 5) kertoessaan persoonallisuuden näkökulmasta johtamisessa. On olemassa pehmeitä ja kovia johtamistyyliä, mutta yksilön persoonallisuus määrittää lopulta sen, millaiseksi johtajuus muodostuu.

Naisjohtajuus määräytyy motivaation, tuottavuuden ja urakehityksen kautta, ja siihen vaikuttavat organisaation rakenteet ja sosiaaliset suhteet (Kanter 1987, 14). Bidwell ja Mollick (2015, 1629) kertovat johtamisuran muodostuvan erilaisista työpaikoista joko yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Tutkimustulosten mukaan johtamisuraan vaikuttivat eniten naisjohtajan yhteistyötaito, luotettavuus, avoimuus ja rehellisyys. Edetäkseen johtamisurallaan naisjohtajan on oltava päämäärätietoinen, tavoitteellinen ja tehokas. Tutkimustuloksissa ei näkynyt eroa ylenemismahdollisuuksissa siinä, oliko naisjohtaja vaihtanut organisaatiota tai työskennellyt samassa organisaatiossa koko johtamisuransa.

Selkeä ero teorian ja tutkimustulosten suhteen löytyi uratoimintasuunnitelmista. Hirschin, Zacherin ja Shockleyn (2022, 347–348) mukaan yksilöt tekevät toimintasuunnitelmia uralleen. Wangin (2013, 998–1001) mukaan yksilön uratoiminta sisältää toimintasuunnitelmien tekemistä. Tutkimustulokset eivät tukeneet tätä näkemystä, koska kukaan haastatelluista ei ollut tehnyt uratoimintasuunnitelmia. Haastatelluilla naisjohtajilla oli uratavoitteita, ja osa heistä oli saavuttanut ne. Uratavoitteisiin pääseminen ei ollut edellyttänyt konkreettisten uratoimintasuunnitelmien laatimista.

Tutkimustulosten mukaan ammattitaidon ylläpitäminen ja sen kehittäminen nähtiin tärkeänä, koska matkailuala muuttuu koko ajan. Omia verkostoja oli hyödynnetty ja haettu näkökulmaa matkailualan ulkopuolelta, jolloin kokonaiskuvan muodostaminen laajeni. Eliaksen (2018, 177) mukaan mentorin voi löytää omasta verkostostaan ja kehittää uraansa sillä tavoin. Kouzes ja Posner (2016, 154) nostavat verkoston laadun tärkeäksi tekijäksi. Yksilö voi kehittyä urallaan vertikaalisesti ottamalla lisää vastuuta ja saamalla siitä palkkion. Toinen vaihtoehto on kehittyä horisontaalisesti tekemällä työtä, joka vastaa omia kykyjä ja mieltymyksiä. (Bidwell & Mollick 2015, 1630–1631.) Tutkimustulosten mukaan naisjohtajat olivat saaneet monia mahdollisuuksia johtamisuransa varrella.

Heidän verkostoistaan oli hyötyä, kun he saivat työtarjouksia. Tilaisuuksia oli ollut monella uransa aikana, ja he olivat tarttuneet niihin parempien työtehtävien ja palkan takia.

Naisjohtajan rooliodotukset, resurssit ja esteet

Hirschin, Zacherin ja Shockleyn (2022, 348–349) mukaan sosiaalinen ympäristö asettaa rooleja, ja näiden roolien kautta yksilöt määrittelevät tehtävänsä. Johtaja vaikuttaa toisiin yksilöihin tekonsa kautta ja hänen tulee luoda yhteinen visio ja tavoitteet (Ho, Lam ja Law 2022, 4). Tutkimustulosten perusteella naisjohtajat nostivat tärkeimmiksi tehtäviksi esimerkiksi johtamisen ja selkeiden tavoitteiden määrittelyn. Johtajalla täytyy olla kokonaisvaltainen näkemys ja konkreettinen ymmärrys siitä, mitä johtajuus vaatii. Naisjohtajan tiimimäinen ajattelu ja omasta tiimistä huolehtiminen ovat tärkeitä yhteisen hengen luomiseksi.

Johtaja näkee työntekijöidensä osaamisen, kyvyt ja motivoi häntä kohti tavoitteitaan (Denizci-Guillet, Pavesi, Hsu & Weber 2019, 2971–2974; Eagly 2007, 2). Johtaja nähtiin myös aikaansaajana, kuten Park, Jeong, Jang, Yoon ja Lim (2018, 96) ovat todenneet heidän tutkimuksessaan. Tutkimustuloksissa johtajan nähtiin herättävän luottamusta ja olevan esikuvana muille. Tuloksissa korostui ihmisläheisyys ja tunnejohtaminen. Naisjohtajalla täytyy olla empatiakykyä kohdata työntekijänsä, ottaa huomioon heidän elämäntilanteensa sekä osallistaa ja valmentaa työntekijöitään. Tutkimustuloksissa itsensä kehittäminen nousi tärkeäksi tekijäksi niin johtajalle kuin työntekijöille. Yksilöitä pitää johtaa yksilöllisesti ja jokaisen osaaminen huomioon ottaen, koska yksilöt ovat erilaisia ja omaksuvat uusia asioita eri tavoin. Tutkimustuloksissa korostui se, että naisjohtaja auttoi muita onnistumaan tavoitteiden saavuttamisessa.

Calinaud, Kokkranikal ja Gebbels (2021) kertovat, että naisten urakehitystä voi edistää monin tavoin. Organisaatiot voivat tarjota muun muassa joustavat työolot, perheystävälliset käytännöt ja mentorointia. (Calinaud, Kokkranikal & Gebbels 2021, 690.) Dalakoura (2010, 434) kertoo, että valmennusta ja mentorointia voi saada ulkopuolisilta konsulteilta. Tutkimustulosten mukaan organisaation tarjoamia valmennuksia oli hyödynnetty ja niistä oli ollut hyötyä. Erilaiset valmennukset olivat auttaneet haastateltuja jäsentämään omia tavoitteitaan uransa suhteen. Valmennuksiin aiottiin osallistua, jos niitä tarjotaan organisaatiossa tulevaisuudessa. Osa tarjotuista valmennuksista

oli ollut organisaation sisäisiä esimiesvalmennuksia ja osa ulkopuolisen toimijan järjestämiä tilaisuuksia. Valmennuksissa ja mentoroinneissa oli tietyt teemat ja kehittämiskohteet, joihin keskityttiin. Valmennukset olivat auttaneet naisjohtajia vaikeissakin urapäätöksissä.

Naisjohtajan työn ja työn ulkopuolisen toiminnan säätely ja tavoitteen saavuttaminen

Hyppänen (2013, luku 5 Motivointi ja palkitseminen) liittyy sisäisen motivaation itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen työn tarkoituksellisuuden, työn ilon ja henkilökohtaisen kasvun kautta. Tulokset viittasivat siihen, että jokainen haastateltu naisjohtaja koki mielekkyyttä ja työniloa omasta työstään. Haastatellut olivat erittäin motivoituneita tekemään työtään ja kehittymään siinä. Kaikki olivat tyytyväisiä valitsemaansa matkailualan ja osa koki sen jopa intohimonaan. Kaksi haastateltua oli kokenut motivaatiota opiskella uuden tutkinnon töiden ohessa ja oli saavuttanut päämääränsä. Motivaatiolla voidaan todeta olevan suuri merkitys naisjohtajan urakehityksessä.

Tutkimustulosten mukaan kulttuuri määrittää koetun johtajuuden. Haastateltujen nykyisissä organisaatioissa vallitsi tasa-arvoinen kulttuuri eikä arvostiritoja ollut. Kaksi haastateltua kertoivat olleensa aiemmin työpaikoissa, joissa organisaatiokulttuuri ja sen arvot eivät kohdanneet haastateltujen kanssa. Kumpikaan ei nähnyt muuta mahdollisuutta kuin irtisanoutua ja etsiä omiaan vastaavan työpaikan. Omien arvojen kunnioittaminen ja niiden mukaan toimiminen vähensivät henkistä stressiä, joka nousi esiin tutkimustuloksista.

Naisjohtajan hyvinvointi

Fyysinen ja psykologinen hyvinvointi vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. Meiran ja Hancerin (2021, 686) tekemän tutkimuksen mukaan organisaation tuki vaikutti psykologiseen voimaantumiseen sekä työhön sitoutumiseen. Tutkimustulokset mukailivat Meiran ja Hancerin (2021) teoriaa, koska niiden haastateltujen uratyytyväisyys oli korkeammalla kuin niiden, jotka eivät olleet saaneet organisaation tukea.

O'Neilin, Hopkinsin ja Bilimorian (2015, 262) mukaan johtamista voi kehittää valmennuksella, jonka keskiössä ovat itsereflektio ja itsetuntemus. Sydänmaanlakka (2022, 14–26) toteaa, että itsensä johtaminen on tärkeä taito, jonka avulla voi kehittää itsetuntemustaan. Tutkimustulokset tukivat itsereflektion ja itsensä johtamisen tärkeyttä. Haastatellut kertoivat, että johtajan täytyy

johtaa itseään tiukasti ja ymmärtää, mitä johtaminen vaatii. Johtajalla on iso vastuu ja hänen on tehtävä vaikeitakin päätöksiä. Itsereflektion kautta naisjohtaja kasvaa ja kehittyy johtajana.

Naisjohtajien kokema tuki johtamisurallaan

Opinnäytetyön alatutkimuskysymys oli: Millaista tukea naisjohtajat saavat johtamisuraansa? Seuraavaksi tarkastellaan teorian ja tutkimusaineistoa kautta, millaista tukea naisjohtajat saavat johtamisuraansa.

Calinaudin, Kokkranikal ja Gebbelsin (2021) mukaan naisten rohkeus ja itsensä esiintuominen nostivat heitä johtotehtäviin. Uraa edistäviä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat itsevarmuus, joustavuus ja verkostoitumistaidot. (Calinaud, Kokkranikal & Gebbels 2021, 687.) Tutkimustulosten mukaan itseluottamus ja rohkeus olivat niitä tekijöitä, jotka olivat edistäneet naisjohtajien urakehitystä. Kaikilla haastatelluilla naisjohtajilla oli omat verkostonsa, joita he hyödynsivät. Osa haastatelluista oli saanut työtarjouksia oman verkostonsa ansiosta, ja osa käytti verkostoaan sparrauskeskusteluihin. Verkostoja oli laajennettu yli matkailualan, jolloin muiden toimialojen näkökulmat antoivat arvokasta tietoa yleisestä maailmantilanteesta. Verkostoituminen hyödyttää ja parhaimmillaan sen kautta saa uusia työmahdollisuuksia.

Naisjohtajan tukiverkostoa voivat olla puoliso, perhe, ystävät ja läheiset. Kang ja Kaur (2021, 57–58) sekä Halpern ja Cheung (2008, 220) ovat todenneet vahvojen perhesuhteiden vaikuttavan myönteisesti naisten urakehitykseen. Tutkimustulosten perusteella tämä pitää paikkansa. Puolisolta ja perheeltä oli saatu tukea ja kannustusta urakehitykseen. Läheiset olivat auttaneet lastenhoidossa ja arjen sujumisessa. Haastatelluista osa oli käynyt sparrauskeskusteluja läheistensä kanssa, ja ne olivat tukeneet urakehityksen eri vaiheissa. Omalta tukiverkostolta voi saada arvokasta tukea omaan johtamisuraansa.

Kang ja Kaur (2021, 59) kertovat esihenkilötuen olevan tärkeää, koska sen avulla työntekijän valmiudet kasvavat ja ammatillinen tyytyväisyys paranee. Esihenkilön tuella tarkoitetaan luottamusta työntekijään ja hänestä huolehtimista, haastavampien työtehtävien antamista, uraohjausta ja rakentavan palautteen antamista. Tutkimustuloksissa näkyi, että oman esihenkilön tuki koetaan tärkeäksi ja työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Esihenkilön tukea oli saatu työnkuvan muutokseen

ja uuden työtehtävän hakemiseen. Tutkimustulosten mukaan esihenkilön tuki koettiin merkityksellisemmäksi kuin työkavereiden tuki, kun kyse oli uralla etenemisestä.

Chang ja Busser (2020, 194–196) näkevät, että organisaation tuki on tärkeää naisten urakehitykselle. Organisaation tukirakenteet kehittävät naisjohtajien johtamisuria, tätä mieltä olivat Walsh, Fleming ja Enz (2016, 207) sekä Kang ja Kaur (2021, 72–73). Kang ja Kaur (2021, 72–73) tekivät tutkimuksen, jonka mukaan organisaation tuki on tärkeämpää kuin työkavereiden tarjoama tuki naisten uralla etenemisessä. Organisaation tuki voi olla työntekijöiden arvostamista, kannustamista työn ja yksityiselämän tasapainoon sekä erilaisten valmennusten tarjoamista (kuten esimiesvalmennus). Tutkimustulokset tukevat tätä teoriaa. Puolet haastatelluista koki saaneensa organisaation tukea, jonka avulla omalla johtamisuralla oli päästy etenemään. Puolet haastatelluista oli kokenut tuen puutetta, jolloin työtyytyväisyys oli laskenut. Organisaation tuki on yksi tärkeistä tekijöistä, jotka tukevat naisen johtamisuran kehitystä.

Naisjohtajien kokemat haasteet johtamisurallaan

Toinen alatutkimuskysymys oli: Millaisia haasteita naisjohtajat kokevat johtamisurallaan? Seuraavaksi katsotaan, millaisia johtopäätöksiä teorian ja tutkimusaineiston yhdistämisestä on saatu.

Denizci-Guillet, Pavesi, Hsu ja Weber (2019, 2971) nostavat stereotyyppiä suurimmaksi esteeksi naisjohtajille matkailualalla. Heidän mukaansa naisjohtaja ei saisi olla liian kiltti eikä kova. Tutkimustulosten perusteella haastatellut eivät olleet kokeneet naiseuttaan esteeksi johtajuudelle.

Calinaud, Kokkranikal ja Gebbels (2021, 686–689) kertovat naisten matkailualan urakehityksen esteitä olevan työn ja yksityiselämän yhteensopimattomuuden sekä organisaation mentorointi- ja verkostointimahdollisuuksien puuttumisen. Työhön ja yksityiselämään pitäisi löytyä tasapaino. Töissä ja kotona on kiire eikä aina tiedä, minkä asian priorisoi. Tehokkaalla organisoinnilla ja säännöllä siihen on mahdollisuus (Halpern & Cheung 2008, 220–227). Tutkimustulosten mukaan työn ja yksityiselämän välillä on hyvä tasapaino, kuitenkin riittämättömyys kaiken tekemiseen on välillä läsnä. Riittämättömyyden tunteiden kanssa oli opittu elämään ja sietämään keskeneräisyyttä. Haastatelluilta naisjohtajilta löytyi organisointikykyä, mutta tilanne muuttuu koko ajan. Elämäkokemuksen koettiin tuoneen näkemystä tilanteeseen. Muutostilanteiden (koronapandemia,

taantuma) edessä on tehty vaikeitakin päätöksiä ja ne ovat kasvattaneet johtamisessa. Omien arvojen mukaan elämisen koettiin tuovan tasapainoa työn ja yksityiselämän välille.

Naisjohtajiin liitetään myös yksin pärjäämisen stereotypia (Lämsä, Kangas, Hirvonen, Heikkinen, Biese & Hearn 2014, 346). Tutkimustulosten mukaan tämä pitää paikkansa, koska henkilökohtaisen tuen koettiin loppuvan ylimmälle johtotasolle mentäessä.

Hoyt ja Simon (2016, 419) kertovat, että naisilla on vähemmän kehitysmahdollisuuksia nousta johtajaksi sukupuolensa takia. Tutkimustulosten mukaan naisjohtajilla ei ollut ongelmia edetä uralaan sukupuolensa takia. Naisjohtajat olivat edenneet johtamisurallaan eikä sukupuoli ollut hidastanut urakehitystä.

7.3 Kehittämisehdotukset

Tässä osiossa käydään läpi kehitysehdotukset, miten naisjohtajan urakehitystä voisi tukea. Ehdotukset on jaoteltu yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatason mukaan.

Yksilötason toiminta

Yksilö voi selvittää, minkälaista uravalmennusta tarjotaan erilaisten koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien tai työpaikan kautta. Oppilaitoksilla saattaa olla valinnaisia uraohjauskursseja, joille kannattaa osallistua. Osalla työpaikoista uravalmennusta ei mainosteta, jolloin asia kannattaa tarkistaa henkilöstöeduista. Osa ammattiliitoista tarjoaa jäsenilleen uravalmennusta ja heidän kauttaan voi saada mentorin itselleen. Mentorin kanssa voi käydä läpi uratavoitteitaan ja tehdä urasuunnitelman.

Yksilön kannattaa verkostoitua oman toimialan ihmisten kanssa luodakseen tilaisuuksia kertoa itsestään ja omasta osaamisestaan. Oman toimialan ulkopuolinen verkostoituminen on myös tärkeää, jotta saa erilaisia näkökulmia oman työn tekemiseen. Verkostoituminen käy helposti erilaisen sovellusten kautta, kuten LinkedIn. Verkostoitumisessa voi hyödyntää erilaisia yhteisöjä, jotka edistävät naisten urakehitystä, kuten MiB – Mothers In Business.

Organisaatiotason toiminta

Organisaatiot voisivat ohjata resursseja monimuotoisuusohjelmiin, joilla kehitettäisiin työelämän tasa-arvoa. Työntekijöille voitaisiin kehitellä joustavia käytäntöjä työn ja perhe-elämän yhdistämiseen (kuten osa-aikainen työskentely perhevapailta). Työntekijöitä voitaisiin kannustaa huolehtimaan fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnistaan, muun muassa tasapainottamalla työtä ja vapaa-aikaa sekä omista rajoista huolehtimista työn kuormittavuuden kohotessa.

Organisaatiot voisivat tarjota uravalmennusta työntekijöilleen ja uravalmennuksen voisi suunnata kaikille niille, jotka ovat kiinnostuneita edistämään uraansa. Näin organisaatiot saisivat käyttöönsä omien työntekijöidensä osaamisen ja kyvyt ja sitouttaisivat työntekijöitään.

Yhteiskuntatason toiminta

Matkailualan arvostusta pitäisi saada korkeammaksi, jotta alalla olisi vetovoimaa. Matkailualan näkyvyyttä voisi lisätä erilaisilla kampanjoilla, joissa esiteltäisiin erilaisia työtehtäviä matkailualalla ja kerrottaisiin uratarinoita. Oppilaitosten, organisaatioiden ja elinkeinoelämän yhteistyön kehittämistä pitää jatkaa, jotta alalle saadaan työvoimaa jatkossakin. Oppilaitoksista voitaisiin tehdä vierailuja matkailualan eri organisaatioihin, joissa esiteltäisiin erilaisia työtehtäviä.

Itsereflektioon ja omien vahvuuksien tunnistamiseen pitäisi panostaa jo ala-asteelta lähtien osana perusopetusta. Oppilaat tunnistaisivat omat vahvuutensa ja pystyisivät kehittämään niitä eteenpäin. Korkeakoulut voisivat tarjota uraohjausta opiskelijoilleen, jolloin oman suunnan löytäminen työelämään valmistautuessa helpottuisi. Yhteiskunnallista keskustelua tasa-arvon saavuttamiseksi pitää ehdottomasti jatkaa, jotta työelämän moninaisuudesta tulisi voimavara.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Matkailualan organisaatioiden toimintaa voisi tutkia, ja sitä miten ne tukevat naisen urakehitystä. Tarjoavatko organisaatiot työntekijöilleen uravalmennusta tai mentorointia, ja jos, niin onko se riittävää? Hyödyntävätkö työntekijät uravalmennusta ja onko siitä ollut hyötyä heidän urakehityksessään?

Naisjohtajien haastatteluista nousi esiin henkilökohtaisen tuen puuttuminen ylimmän tason tehtävissä. Tätä voisi tutkia organisaation näkökulmasta ja löytää tekijöitä, joilla naisjohtajien urakehitys jatkuisi. Onko organisaation naisjohtajilla tarvetta henkilökohtaiselle tuelle ja haluttaisiinko sitä hyödyntää? Voisivatko organisaatiot tukea enemmän naisjohtajiaan ja millaisesta tuesta olisi eniten hyötyä?

Verkostoitumisesta ja sen merkityksestä naisjohtajalle voisi tehdä tutkimuksen. Verkostoitumista tapahtuu jokaisessa työpaikassa ja harrastuksissa. Miten naisjohtajat ovat verkostoituneet ja mitä hyötyä siitä on ollut? Miten verkostoitumista voisi vielä kehittää, jotta mahdollisimman moni hyötyisi siitä?

Olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia kokemuksia matkailualan miesjohtajilla on. Naisjohtajien ja miesjohtajien kokemukset ovat varmasti erilaisia, ja johtamisuraan ovat vaikuttaneet monenlaiset tekijät. Millaista tukea miesjohtajat ovat saaneet johtamisuraansa ja millaisia haasteita he ovat kokeneet johtamisurallaan?

Lähteet

- Beaupre, J. 2022. To lead or not to lead: exploring how young women's early career experiences impact their leadership ambition. *Gender in management*, 37, 8, 1064–1079. Viitattu 27.9.2022. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.
- Berger, R. 2015. Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative research*, 15, 2, 219–234. Viitattu 7.4.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Bidwell, M. & Mollick, E. 2015. Shifts and Ladders: Comparing the Role of Internal and External Mobility in Managerial Careers. *Organization science*, 26, 6, 1629–1645. Viitattu 27.3.2022. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Boddy, C. 2016. Sample size for qualitative research. *Qualitative market research*, 19, 4, 426–432. Viitattu 7.3.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 2019. *Organizational Behaviour*. 10. p. Harlow: Pearson.
- Calinaud, V., Kokkranikal, J. & Gebbels, M. 2021. Career Advancement for Women in the British Hospitality Industry: The Enabling Factors. *Work, employment and society*, 35, 4, 677–695. Viitattu 11.2.2022. <https://janet.finna.fi>, Sage Journals Premier.
- Chang, W. & Busser, J. 2020. Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work. *International journal of contemporary hospitality management*, 32, 1, 193–211. Viitattu 12.2.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Cook, R., Hsu, C. & Taylor, L. 2018. *Tourism: the business of hospitality and travel*. Harlow: Pearson.
- Dalakoura, A. 2010. Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development. *The Journal of management development*, 29, 5, 432–441. Viitattu 8.4.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Denizci-Guillet, B., Pavesi, A., Hsu, C. & Weber, K. 2019. Is there such a thing as feminine leadership? Being a leader and not a man in the hospitality industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 31, 7, 2970–2993. Viitattu 27.3.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Eagly, A. 2007. Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31, 1, 1–12. Viitattu 27.3.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Eddleston, K., Baldrige, D. & Veiga, J. 2004. Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter? *Journal of managerial psychology*, 19, 4, 360–385. Viitattu 27.4.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

- Ekonen, M. & Heilmann, P. 2020. The Role of Developmental Networks in Building a Managerial Career. *Journal of Career Development*, 48, 6, 1003–1018. Viitattu 27.4.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Elias, E. 2018. Lessons learned from women in leadership positions: How working women can survive and thrive. *Work*, 2018, 59, 2, 175–181. Viitattu 8.2.2022. <https://janet.finna.fi>, EBSCO.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. Viitattu 18.5.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Gipson, A., Pfaff, D., Mendelsohn, D., Catenacci, L. & Burke, W. 2017. Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *The Journal of applied behavioral science*, 53, 1, 32–65. Viitattu 8.4.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Gosling, J. & Mintzberg, H. 2003. The five minds of a manager. *Harvard Business Review*, 81, 11, 54–137. Viitattu 6.2.2022. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.
- Halpern, D. & Cheung, F. 2008. *Women at the top: powerful leaders tell us how to combine work and family*. Chichester: Wiley-Blackwell. Viitattu 8.2.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.
- Haratsis, J., Hood, M. & Creed, P. 2015. Career Goals in Young Adults: Personal Resources, Goal Appraisals, Attitudes, and Goal Management Strategies. *Journal of career development*, 42, 5, 431–445. Viitattu 14.4.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Hirschi, A., Zacher, H. & Shockley, K. 2022. Whole-Life Career Self-Management: A Conceptual Framework. *Journal of career development*, 49, 2, 344–362. Viitattu 8.8.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 31.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Ho, G., Lam, C. & Law, R. 2022. Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2022, 1–18. Viitattu 9.8.2022. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.
- Hoyt, C. & Simon, S. 2011. Female Leaders: Injurious or Inspiring Role Models for Women? *Psychology of women quarterly*, 35, 1, 143–157. Viitattu 27.4.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Hoyt, C. & Simon, S. 2016. *Gender and Leadership*. Julkaisussa *Leadership: theory and practise*. Toim. P. Northouse. 7. p. Thousand Oaks: SAGE.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. 3. p. Helsinki: Edita. Viitattu 30.4.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

- Höpfl, H. & Matilal, S. 2007. "The lady vanishes": some thoughts on women and leadership. Julkaisussa *Women and leadership*. Toim. H. Höpfl & P. Case. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 2, 198–208. Viitattu 21.2.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Jabe, M. 2017. *Erialaisten ihmisten johtaminen*. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 22.2.2022. <https://janet.finna.fi>.
- Jadnanansing, M., Nierop, T. & DiPietro, R. 2021. Women in hospitality leadership: barriers and best practices in Aruba. *Journal of human resources in hospitality & tourism* 2021, 20, 2, 174–197. Viitattu 11.5.2022. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.
- Kang, L. & Kaur, G. 2021. Contextual Support and Career Aspirations of Working Women. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8, 1, 54–78. Viitattu 15.5.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Kanter, R. 1987. Men and women of the corporation revisited. *Management review*, 76, 3, 14–16. Viitattu 10.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Kark, R. 2004. The transformational leader: Who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of organizational change management*, 17, 2, 160–176. Viitattu 31.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Klenke, K., Martin, S. & Wallace, J. 2016. *Qualitative research in the study of leadership*. 2. p. Bingley: Emerald. Viitattu 13.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Kotter, J. 1990. What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68, 3, 103–111. Viitattu 6.5.2022. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.
- Kotterman, J. 2006. Leadership versus management: What's the Difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29, 2, 13–17. Viitattu 6.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Kouzes, J. & Posner, B. 2016. *Learning leadership: the five fundamentals of becoming an exemplary leader*. San Francisco: Wiley.
- Kullas, E. 2021. Yhä useammin pomona on nainen. Elinkeinoelämän valtuuskunnan julkaisu. Julkaistu 24.2.2021. Viitattu 3.5.2022. <https://www.eva.fi/blog/2021/02/24/yha-useammin-pomona-on-nainen/>.
- Kullas, E. & Myllyoja, N. 2014. *Nainen ja rikastumisen taito: kirja sijoittamisesta, vaurastumisesta ja naiseudesta*. Helsinki: Talentum. Viitattu 22.1.2022. <https://janet.finna.fi>.
- Larsson, R., Brousseau, K., Kling, K. & Sweet, P. 2007. Building motivational capital through career concept and culture fit: The strategic value of developing motivation and retention. *Career development international*, 12, 4, 361–381. Viitattu 18.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Lassila, E. 2022. Keskuskauppakamari: Naisia ennätysmäärä pörssiyritysten hallituksissa. *Helsingin Sanomat* 4.7.2022. Viitattu 7.8.2022. <https://www.hs.fi/talous/art-2000008923455.html>.
- Lee-Ross, D. & Pryce, J. 2010. *Human resources and tourism: skills, culture and industry*. Bristol: Channel View Publications.

Leimon, A., Goodier, H. & Moscovici, F. 2011. Coaching women to lead. New York: Routledge. Viitattu 24.1.2022. <https://janet.finna.fi>.

Lämsä, A., Kangas, E., Hirvonen, P., Heikkinen, S., Biese, I. & Hearn, J. 2014. Naisten johtamisuriin kohdistuvat stereotyyptiat. Hallinnon tutkimus, 33, 4, 332–352. Viitattu 10.5.2022. https://www.researchgate.net/publication/269919772_Naisten_johtamisuriin_vaikuttavat_stereotyyptiat The effect of stereotypes on women's management careers.

Lämsä, A. & Sintonen, T. 2001. A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. Journal of Business Ethics, 34, 3, 255–267. Viitattu 5.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Lämsä, A., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M., & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 56, 3, 294–321. Viitattu 18.5.2022. <https://core.ac.uk/download/pdf/58215.pdf>.

Maccoby, M. 2000. Understanding the Difference Between Management and Leadership. Research Technology Management, 43, 1, 57–57. Viitattu 6.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Martikainen, A. 2022. Tuleeko EU:ssa pörssiyritysten hallituksiin naiskiintiö? Keskuskauppakamari: Ei ratkaise todellista ongelmaa. Yle 25.1.2022. Viitattu 7.8.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12277251>.

Mason, J. 2002. Qualitative researching. 2. p. London: SAGE Publications Ltd. Viitattu 18.3.2022. http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Mason_2002.pdf.

Matkailu lukuina. 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö. Uutinen Työ- ja elinkeinoministeriön sivustolla. Viitattu 18.5.2022. <https://tem.fi/matkailu-lukuina>.

McKinlay, A. 2002. Dead Selves': The Birth of the Modern Career. Organization, 9, 4, 595–614. Viitattu 18.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Meira, J. & Hancer, M. 2021. Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. International journal of contemporary hospitality management, 33, 2, 670–692. Viitattu 22.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp. 2. laitos (4. laitoksen pohjalta). Viitattu 18.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Booky.

Mäntylä, J. 2021. Tutkimus: Naisjohtajien määrä kasvoi aavistuksen – samoin sellaisten yhtiöiden määrä, joissa ei ole naisjohtajia ollenkaan. Yle 21.1.2021. Viitattu 7.5.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11747757>.

Northouse, P. 2016. Leadership: theory and practise. 7. p. Thousand Oaks: SAGE.

O'Neil, D., Hopkins, M. & Bilimoria, D. 2015. A Framework for Developing Women Leaders. The Journal of applied behavioral science, 51, 2, 253–276. Viitattu 9.5.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.

- Park, S., Jeong, S., Jang, S., Yoon, S. & Lim, D. 2018. Critical Review of Global Leadership Literature: Toward an Integrative Global Leadership Framework. *Human Resource Development Review*, 17, 1, 95–120. Viitattu 8.5.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Purtymun, H. 2019. The History of Women in Positions of Leadership: A Case Study in the Variation in Economic Policy as it Pertains to Gender. *Journal of business diversity*, 19, 2, 58–82. Viitattu 22.1.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Rapley, T. 2007. Interviews. Julkaisussa *Qualitative research practice*. Toim. C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium & D. Silverman. London: SAGE, 15–33. Viitattu 13.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Rhode, D. 2016. *Women and leadership*. New York: Oxford University Press. Viitattu 23.1.2022. <https://janet.finna.fi>, EBSCO eBook Collection.
- Ryan, M. & Haslam, S. 2005. The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British journal of management*, 16, 2, 81–90. Viitattu 23.1.2022. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.
- Ryen, A. 2007. Ethical issues. Julkaisussa *Qualitative research practice*. Toim. C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium & D. Silverman. London: SAGE, 218–235. Viitattu 13.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Salo, I. & Blåfield, V. 2007. *Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta*. Helsinki: Taloustieto.
- Sandberg, S. & Scovell, N. 2013. *Lean in: naiset ja menestymisen tahto*. Helsinki: WSOY.
- Shamir, B., Dayan-Horesh, H. & Adler, D. 2005. Leading by Biography: Towards a Life-story Approach to the Study of Leadership. Julkaisussa *Leadership*, 2, 1, 13–29. Viitattu 19.5.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Share of female board members in Fortune 500 companies, 1995 to 2019. 2021. Tilasto, huhtikuu 2021. United States: Pew Research Center. Viitattu 16.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Statista.
- Share of female CEOs in Fortune 500 companies, 1995 to 2017. 2021. Tilasto, tammikuu 2021. United States: Pew Research Center. Viitattu 16.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Statista.
- Shuck, B. & Herd, A. 2012. Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human resource development review*, 11, 2, 156–181. Viitattu 8.5.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Simpson, R. & Altman, Y. 2000. The time bounded glass ceiling and young women managers: career progress and career success - evidence from the UK. *Journal of European industrial training*, 24, 2/3/4, 190–198. Viitattu 22.1.2022. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Stainback, K., Kleiner, S. & Skaggs, S. 2016. Women in power: Undoing or Redoing the Gendered Organization? *Gender & society*, 30, 1, 109–135. Viitattu 14.5.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.

Stroh, L., Brett, J. & Reilly, A. 1994. A Decade of Change: Managers' Attachment to Their Organizations and Their Jobs. *Human Resource Management*, 33, 4, 531–548. Viitattu 18.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

STT. 2020. Keskuskauppakamarin katsaus: Naisia ja miehiä tasapuolisesti joka neljännen pörssiyrityksen johtoryhmässä. Yle 15.12.2020. Viitattu 7.8.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11697195>.

Sturges, J., Conway, N. & Liefoghe, A. 2010. Organizational Support, Individual Attributes, and the Practice of Career Self-Management Behavior. *Group & organization management*, 35, 1, 108–141. Viitattu 14.5.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.

Swanwick, T. 2019. Leadership and management: what's the difference? *BMJ leader*, 3, 4, 99–100. Viitattu 6.8.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum. Viitattu 19.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Tal, D. & Gordon, A. 2018. Women as Political Leaders: A Bibliometric Analysis of the Literature. *Society*, 55, 3, 256–261. Viitattu 18.4.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Teemaraaportti: Matkailualalle työllistyvät erityisesti naiset ja nuoret. 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö. Uutinen Valtioneuvoston sivustolla. Viitattu 18.5.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/teemaraaportti-matkailualalle-tyollistyvat-erityisesti-naiset-ja-nuoret>.

Tracy, S. 2010. Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative inquiry*, 16, 10, 837–851. Viitattu 7.5.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu 24.3.2022. <https://janet.finna.fi>.

Walsh, K., Fleming, S. & Enz, C. 2016. Give and you shall receive: investing in the careers of women professionals. *Career development international*, 21, 2, 193-211. Viitattu 26.3.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Wang, Y. 2013. Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success. *International journal of contemporary hospitality management*, 25, 7, 994–1016. Viitattu 12.5.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Weber, M. & Cissna-Heath, K. 2015. Women in leadership and work-family integration. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing. Viitattu 8.2.2022. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Young, M. & Dulewicz, V. 2008. Similarities and Differences between Leadership and Management: High-Performance Competencies in the British Royal Navy. *British Journal of Management*, 19, 1, 17–32. Viitattu 6.5.2022. <https://janet.finna.fi>, EBSCO Business Source Elite.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen saatekirje

Hei!

Opiskelen liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Tutkinto-ohjelmani on organisaation ja talouden johtaminen, tavoitteenani on valmistua tradenomiksi (ylempi AMK) joulukuussa 2022.

Teen opinnäytetyöni aiheesta Naisjohtajien kokemuksia matkailualalla. Opinnäytetyön toteutan laadullisena tutkimuksena ja haastattelen kuutta naisjohtajaa matkailualalta. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä matkailualalla sekä naisjohtajiksi tähtävien naisten uran kehittämisessä.

Haluaisin haastatella Sinua opinnäytetyöhöni. Haastattelut toteutan videohaastatteluina Zoom-sovelluksella tai toiveen mukaan Teams-sovelluksella. Haastattelut nauhoitetaan. Tutkimukseen osallistuminen on täysin luottamuksellista ja vapaaehtoista. Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa n. 1,5 tuntia.

Haastateltavien henkilötiedot anonymisoidaan peruuttamattomasti litteroinnin yhteydessä siten, että yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa. Tutkimusaineiston käsittelyssä noudatan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiä periaatteita ja opinnäytetyön tekijälle kohdistettuja tietosuojaan liittyviä ohjeita. Tallennan valmiin opinnäytetyön liitteineen Theseukseen .pdf tiedostona pysyvällä URN-osoitteella. Tutkimuksen aikana kerätyn aineiston tuhoan opinnäytetyön valmistumisen ja julkaisemisen jälkeen.

Toiveena olisi, että voisin tehdä haastattelun lokakuun alussa, viimeistään 21.10.

Saisinko haastatella Sinua opinnäytetyöhöni?

Ystävällisin terveisin, Sarianna Niemelä

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot ja koulutus

Minkä ikäinen olet?

Millaisella nimekkeellä työskentelet?

Kuinka kauan olet työskennellyt matkailualalla?

Millainen koulutus sinulla on?

Urahistoria

Kerro urahistoriastasi.

Rooliodotukset, resurssit ja esteet

Miten johtajan käyttäytymisodotukset vastaavat omia arvojasi?

Millaisia haasteita olet kokenut johtamisurallasi?

Millaista tukea olet saanut puolisolta, perheeltäsi?

Millaista tukea olet saanut esihenkilöltäsi, organisaatioltasi?

Miten kuvailisit ammatillista osaamistasi?

Millaista syrjintää tai ennakkoluuloja olet kokenut työpaikoissasi?

Työ ja työn ulkopuolisen toiminnan säätely ja tavoitteiden saavuttaminen

Millaisia uratavoitteita sinulla on? Miten saavutat uratavoitteesi?

Millaisia uratoimintasuunnitelmia olet tehnyt?

Miten olet muuttanut käyttäytymistäsi saavuttaaksesi uratavoitteesi?

Miten olet hyödyntänyt valmentajaa tai mentoroijaa?

Millaisia tavoitteita sinulla on työn ulkopuolella? Miten saavutat työn ulkopuoliset tavoitteesi?

Millaisia suunnitelmia olet tehnyt työn ulkopuolisiin tavoitteisiin?

Hyvinvointi

Millaiseksi koet uratyytyväisyytesi?

Millainen tasapaino työ- ja yksityiselämässäsi on?

Miten pidät huolta psykologisesta hyvinvoinnista?