



Johtajaksi tulevaisuudessa: ohjeita ja neuvoja nykyisiltä johtajanaisilta

Eeva-Maria Nenonen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Johtajaksi tulevaisuudessa: ohjeita ja neuvoja nykyisiltä johtajaisilta

Eeva-Maria Nenonen
Strateginen johtaminen, YAMK
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2023

Eeva-Maria Nenonen

Johtajaksi tulevaisuudessa: ohjeita ja neuvoja nykyisiltä johtajalaisilta

2023

Sivumäärä 80

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia urapolkuja pitkin johtajalaiset ovat nousseet johtajiksi, mitkä ovat olleet heidän uransa merkittävimpiä käännekohtia, mitä haasteita ja onnistumisia he ovat kohdanneet oman uransa aikana sekä miten sukupuoli on heidän mielestään vaikuttanut heidän matkallaan johtajaksi. Haastateltavilta pyydettiin ohjeita ja neuvoja, joita he haluaisivat antaa tuleville johtajalaisille. Opinnäytetyön tarkoituksena on muodostaa tietopaketti, joka toimii tukena tulevaisuudessa johtajiksi haluaville naisille.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Naisjärjestöjen keskusliiton kanssa. Opinnäytetyöstä laaditaan blogijulkaisu Naisjärjestöjen Keskusliiton nettisivuille. Haastattelukysymykset oli laadittu yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa.

Tietopohjana toimi johtajuuteen, johtajalaisiin ja työelämään liittyvä kirjallisuus, tieteelliset artikkelit ja aiheeseen liittyvät muut julkaisut. Tietopohjassa käydään läpi sitä, millaiset ilmiöt vaikuttavat johtajalaisien urakehityksen taustalla sekä millaisia yksilötason, työelämän ja yhteiskunnan asettamia vaatimuksia naiset kohtaavat matkallaan johtotehtäviin.

Haastattelututkimuksen perusteella johtajalaisiksi on päässyt hyvin erilaisilla taustoilla. Kaikkia haastateltavia yhdisti se, että he olivat käyneet korkeakoulututkinnon Suomessa. Tois-tuviksi teemoiksi nousivat mentorit, itsensä kehittäminen koko uran ajan, verkostoituminen, omalla epämurkavuusalueella toimiminen ja uuden kehittäminen työssä.

Lopputuloksena muodostettiin tietopaketti, jossa nykyiset johtajalaiset antavat neuvoja tulevaisuuden johtajalaisille. Opinnäytetyön toimeksiantaja voi myös käyttää kerättyä aineistoa tulevissa projekteissaan. Opinnäytetyön kohderyhmänä toimivat uransa alkupuolella olevat naiset, jotka haluavat tulevaisuudessa johtajiksi. Tulokset eivät poissulje sitä, etteivätkö ne olisi sovellettavissa myös muihin johtajiksi haluaviin.

Eeva-Maria Nenonen

To become a leader: advice from current female leaders

2023

Pages

80

The aim of this thesis is to find out what kind of career paths have female leaders taken to become a leader, what have been the most significant turning points of their careers, what kind of challenges and successes have they had and how has their gender affected their careers. Interviewees were requested to give advice and tips, which they would like to give for future female leaders. The purpose of this thesis was to gather an advice package, which could support women who want to become leaders in the future.

This thesis is qualitative research and the research method selected was a semi-structured interview. This thesis was done as a collaboration with The National Council of Women of Finland. A blog post including the results of the thesis will be published on the webpage of The National Council of Women of Finland. The questions of the thesis were prepared together with The National Council of Women of Finland.

The knowledge base was gathered from literature, scientific articles and other publications related to leadership, female leaders, and work life. The knowledge base explores what kind of phenomena affect female leaders' career paths. What kind of individual level, work life and societal requirements women encounter on their way to leadership roles.

The results of the interviews show that it is possible to become a female leader coming from different backgrounds. One common factor of all interviews was that all the participants had a university level degree. Recurring themes were mentors, self-development during career, networking, operating in one's own discomfort zone and developing something new in your own work.

As a result of the thesis, an advisory package was formed. This advisory package contains advice and tips for future female leaders. The information in this thesis can also be used by The National Council of Women of Finland on their future projects. Target group for the results of this thesis are young women who are at the beginning of their career paths and who aspire becoming a leader one day. Results do not exclude that these tips and advice would not be applicable to everyone who wants to become a leader.

Keywords: Female leaders, leadership, career paths, equality

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Johtajanaiset työelämässä.....	8
3	Yksilöllinen kokemus ja sukupuoli	9
3.1	Sukupuoli	10
3.2	Yksilön viiteryhmä	11
3.3	Itsetuntemus.....	13
4	Sukupuolen vaikutus työelämässä.....	15
4.1	Sukupuolen vaikutus nuorilla aikuisilla työelämässä	16
4.2	Eteneminen johtotehtäviin	18
4.3	Tasa-arvo työelämässä	24
4.4	Perheen ja uran yhteensovittaminen.....	26
5	Johtajanaiset yhteiskunnassa.....	28
5.1	Naiset pörssiyritysten hallituksissa	29
5.2	Johtajanaiset muualla maailmassa	32
6	Yhteenveto tietopohjasta	36
7	Tutkimusmenetelmä	39
7.1	Laadullinen tutkimus	40
7.2	Puolistrukturoitu haastattelu.....	40
7.3	Analyysimenetelmä	43
8	Naisjohtajien kokemuksiin perustuvat neuvot	45
9	Tutkimustulokset	49
9.1	Koulutustaso	50
9.2	Urapolut	52
9.3	Sukupuolen vaikutus urakehitykseen	54
9.4	Merkittävimmät käännekohdat uralla	55
9.5	Haasteet uran aikana	56
9.6	Itsetuntemus.....	57
10	Tutkimustulosten arviointi, johtopäätökset & jatkotutkimusidea.....	58
	Lähteet.....	63
	Kuviot	72
	Taulukot	73
	Kuvat	74
	Liitteet	75

1 Johdanto

Arviolta noin puolet kaikista palkansaaajista on naisia. Naiset ja miehet eivät jakaudu tasaisesti työmarkkinoilla eri toimialoille. Naiset päättävät suuntautua jo opiskelupaikkaa valitessaan ja työhön hakeutuessaan eri aloille kuin miehet. Toimialojen välillä tapahtuvan jakautumisen lisäksi työelämässä on nähtävissä myös ammatillinen jakautuminen. Naiset päätyvät usein eri alojen sisällä ja työpaikoilla erityyppisiin tehtäviin kuin miehet. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2013, 7.) Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen, THL:n (2022) mukaan yleinen tieto on, että naiset ovat pitkälle kouluttautuneita Suomessa. Naisilla ja miehillä on lähes samannpituiset urat työelämässä. Vuonna 2020 miehet aloittivat työelämässä keskimäärin 23-vuoden iässä ja vastaava luku oli naisilla 21-vuotta Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston perusteella.

Naiset sijoittuvat miehiin verrattuna vähemmän vaativiin työtehtäviin jo heti työuran alussa. Myöhempi urakehitys voimistaa näitä eroja miesten ja naisten välillä. (Kauhanen & Napari, 2010, 38.) Useat ulkomaalaiset ja suomalaiset tutkimukset osoittavat, että miesten ja naisten tasaisella edustuksella yritysten ylimmässä johdossa on useita positiivisia vaikutuksia yritysten taloudelliseen tulokseen, käytäntöihin ja henkilöstön hyvinvointiin. Naisten asema yritysten johtotehtävissä ja taloudellisessa päätöksenteossa on noussut tärkeäksi tasa-arvopolitiikan kysymykseksi ja kyseistä teemaa pidetään tärkeänä tasa-arvon mittarina niin kansainvälisesti kuin Suomessa. (Teräsaho & Kupiainen, 2015, 33.) Ingram & Oh (2022, 58) toteavat, että sillä kuka saavuttaa johtaja-aseman, on merkitystä yrityksen työntekijöille, organisaatioille ja laajemmin yhteiskunnalle.

THL (2022) toteaa, että vuonna 2017 toteutetun tasa-arvobarometrin mukaan tasa-arvon toteutumista johtotehtävissä pidettiin hyödyllisenä. Neljä viidesosaa kyselyyn vastanneista arvioi, että työelämä ja yritykset hyötyisivät siitä, jos johtopaikoilla olisi nykyistä enemmän naisia. Kaikissa vastanneissa ikäryhmissä naiset ajattelivat useammin näin kuin miehet.

Sievänen ym. (2023, 14) toteavat, että tutkimustietoa liittyen naisten urakehityksen haasteisiin ja tasa-arvon toteutumiseen yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa on vain niukasti. Listattujen yhtiöiden ylimpien johtotehtävien rekrytointeihin ja niihin liittyviin käytäntöihin painottuvat tutkimukset ovat harvassa. Tämän lisäksi on otettava huomioon, että tutkimus kohdistuu sellaisiin naisiin, jotka ovat jo edenneet työelämässä johtotehtäviin. Näiden johtajanaisten johtamien yritysten riskit ja taloudellinen menestyminen ovat olleet tutkimuksen keskiössä. Tutkimusta on tehty harvemmin liittyen naisten etenemiseen työelämässä sekä heidän tällä matkalla kohtaamiinsa haasteisiin. Harvoja tutkimuksia on tehty liittyen siihen,

millainen merkitys perheellä on johtajien urakehitykseen. Vähän on tutkittu myös sitä, millainen vaikutus johtajien sukupuolella on.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia urapolkuja pitkin naiset ovat edenneet johtotehtäviin, sekä millaisia haasteita ja onnistumisia he ovat kokeneet omalla matkallaan. Tutkimuksessa tuodaan esille erilaisia uralla tapahtuneita merkittävimpiä käännekohtia, sekä johtajanaisten uran kannalta positiivisia asioita ja kokemuksia. Näiden tarkoituksena on toimia kannustimena muille johtajanaiseksi haluaville. Haastattelututkimus tehtiin niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla eri toimialoilla tällä hetkellä työskenteleville johtajanaisille.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä tietopaketti, joka toimii tukena tulevaisuudessa johtajiksi haluaville. Haastattelujen aikana jokaista haastateltavaa pyydettiin antamaan ohjeita ja neuvoja tuleville johtajanaisille. Nämä ohjeet ja neuvot on koottu opinnäytetyön loppuun tietopaketiksi.

Tietopohjassa käydään läpi sitä, millaiset ilmiöt vaikuttavat johtajanaisten urakehityksen taustalla, sekä millaisia yksilötason, työelämän ja yhteiskunnan asettamia vaatimuksia naiset kohtaavat matkallaan johtotehtäviin.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain johtajanaisia ja tarkoituksena on pyrkiä objektiivisesti tutkimaan heidän kokemuksiansa omasta urastaan. Tutkimus ei poissulje sitä, että samanlaisia ilmiöitä ja haasteita voisi tulla vastaan sukupuolesta riippumatta.

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Naisjärjestöjen Keskusliiton kanssa ja siitä laaditaan blogijulkaisu heidän nettisivuilleen. Toimeksiantaja voi käyttää haastatteluissa kerättyä aineistoa tulevaisuudessa muissa projekteissaan.



Kuvio 1: Naisjärjestöjen Keskusliitto (Naisjärjestöjen Keskusliitto, 2023)

2 Johtajanaiset työelämässä

Johtajaksi eteneminen yritysmaailmassa vie useita vuosia. Monet yritysjohtajat ovat työskennelleet omalla erikoisalallaan kauan. He ovat edenneet urallaan portaittain, ottaen vastaan haastavampia tehtäviä. Naisten osuus monilla miesvaltaisilla työelämän sektoreilla on ollut kasvussa. Johtajaportaassa kyseinen muutos toteutuu vasta vuosien viiveellä. Naisten määrä esihenkilö- ja johtotehtävissä on noussut viime vuosien aikana sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Naiset ovat miehiä selvästi korkeammin koulutettuja. Ongelmaksi nousee edelleen se, että tietyillä aloilla naisia on huomattavasti vähemmän töissä kuin miehiä. Johtajanaisia on keskittynyt työelämässä sellaisille aloille, joissa on naisia lähtökohtaisesti enemmän kuin miehiä. Naisia ja miehiä alkaa olla yhtä paljon ylemmissä toimihenkilötehtävissä muun muassa seuraavilla aloilla: pankki- ja vakuutusala, kaupanala ja hyvinvointipalvelut. Hidasta naisten osuuksien kasvu on ollut muun muassa rakennusalaalla, jossa naisten osuus on pienempi kuin miesten. Erot miesten ja naisten koulutustasossa näkyvät siinä, että johtajanaiset ovat monessa tapauksessa korkeammalle koulutautuneita kuin mieskollegansa. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2013, 8-16.)

Kuistiala (2019, 10) toteaa, ettei nainen johtajana ole enää uutinen. Naisten taloudellinen valta on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosien aikana ja naisten osuus kaikista johtajista on nousussa. Naiset toimivat yhä enemmän johtajina miljardiluokan liiketoiminnassa ja istuvat isojen pörssiyritysten johtoryhmissä sekä hallituksissa. Naiset ovat nykypäivänä huippuasiantuntijoita, toimitusjohtajia, sekä hallitusammattilaisia ja käyttävät sujuvasti valtaa työelämässä. Tasa-arvo suomalaisissa yrityksissä ja yhteiskunnassa on edistynyt, mutta tästä huolimatta useimmiten ylimmän johdon tehtävissä toimivat miehet. Vuonna 2018 naiset pitivät itsellään pörssiyritysten toimitusjohtajien paikoista Suomessa noin reilua seitsemää prosenttia. Kansainvälisessä vertailussa tämä on hyvä luku. Kuistiala toteaa, että aika vähään tyydymme.

Useissa yrityksissä ylimmän johdon rekrytointiprosessin taustalla vaikuttaa ajatus meritokraattisesta tasa-arvosta. Tämä tarkoittaa sitä, että ainoastaan yksilön osaaminen määrittää tämän tulevan urakehityksen. Meritokraattisen tasa-arvoajattelun takia eroavaisuuksia miesten ja naisten rekrytoinneissa ei tunnisteta tai huomioida. Yksilön taidot eivät nouse keskustelussa esille. Yritysten johtajat ja rekrytoinneista vastaavat konsultit olivat tutkimuksen mukaan olleet sitä mieltä, että yritysten ylimmässä johdossa tulee olemaan ajan kuluessa saman verran miehiä ja naisia. Tämä muutos tulee tapahtumaan itsestään, kun naiset hakeutuvat miesvaltaisille aloille ja tätä kautta nousevat johtotehtäviin. Aiemman tutkimuksen mukaan näin voi tapahtua, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti. Vallitsevassa yhteiskunnallisessa kehityksessä ei ole viittausta siihen, että vertikaalinen segregatio olisi automaattisesti poistumassa yritysten johdosta tai hallituksista. (Teräsaho & Kupiainen, 2015, 20-21.)

Lämsä (2019) tuo esille, että yksilölähtöiset selitykset naisten uralla etenemisen haasteisiin ovat rajallisia. Näiden avulla ei pystytä tarttumaan organisaatioiden rakenteellisiin ja kulttuurisiin arvoihin, vallitseviin normeihin ja olosuhteisiin, jotka luovat naisille ne puitteet, joissa nämä rakentavat omaa johtamisuraansa. Olemassa olevat kulttuurit ja käytännöt ovat monilla eri tavoin sukupuolittuneita, eikä näitä ole helppo organisaation sisällä huomata tai tiedostaa.

Pörssiyhtiön hallituspaikan saaminen edellyttää usein pääsyä yrityksen johtoryhmään tai koke-
musta toimitusjohtajan tehtävistä. Pätevyysvaatimusten takia kiintiöt ovat heikko laastari Suomessa oleviin tasa-arvo-ongelmiin. Yksi syy näihin ongelmiin on koulutus, joka on Suomessa poikkeuksellisen sukupuolittunut. Suurin ero nähdään teknisten tieteiden, luonnontieteiden ja insinöörien koulutuksissa, joissa 40 prosenttiyksikköä suurempi osuus on miehiä. Elinkeinoelämän valtuuskunnan ylläpitämä lasikattomittari seuraa naisten aseman kehittymistä johtajatasolla, työvoiman osallistumisessa ja koulutuksessa eri maissa. Sukupuolten tasa-arvon kannalta Suomessa on tehty tutkimusta niukasti korkeimman johtoportaan rekrytointeihin liittyvistä prosesseista ja käytännöistä. Kyseisen aihealueen tutkimusta pitäisi tehdä Suomessa lisää. Tarve tutkimukselle kumpuaa siitä, että naiset ovat miehiä korkeammin koulutuneita, mutta naisia on silti vähemmän yritysten ylimmissä johtotehtävissä. Naiset etenevät johtajiksi miehiä hitaammin Suomessa. (Teräsaho & Kupiainen, 2015, 19-20.)

3 Yksilöllinen kokemus ja sukupuoli

Järvinen (2001, 1. luku) toteaa, että johtamiseen liittyen yleisimmin esitettyjä kysymyksiä ovat: millainen on hyvä esihenkilö? Millaisia taitoja ja mitä ominaisuuksia johtaminen vaatii? Onko mahdollista, että kenestä tahansa voi tulla hyvä esihenkilö vai vaatiiko se jotain tiettyjä luontaisia ominaisuuksia? Kukaan ei synny johtajaksi, kyse on tehtävästä ja sellaisista taidoista, jotka ovat opeteltavissa. Tällöin oleellinen kysymys kuuluukin, haluaako yksilö oppia ja kehittyä esihenkilöksi. Useissa tapauksissa esihenkilöksi valikoitumisen keskeinen peruste on se, miten yksilö on pärjännyt omissa työtehtävissään. Tämän takia useimmiten kokeneista, osaavista ja uutterista henkilöistä tulee esihenkilöitä. Tässä ei ole itsessään mitään väärää, sillä useissa johtamistehtävissä on erityisen tärkeää se, että esihenkilö hallitsee ammatillisesti hyvin omien alaistensa työhön liittyvät tekniset ja sisällölliset kysymykset. Mitä lähempänä esihenkilö toimii suorittavaa porrasta, sitä enemmän hänen työtehtäviinsä useimmiten liittyy henkilöstön jokapäiväistä työtoimintaa koskevien ongelmien ja kysymysten käsittely ja ratkaiseminen. Esihenkilönä on tärkeää tiedostaa se, että hän toimii aina alaistensa silmissä auktoriteettina - käytti hän sitten asemansa mukana tullutta valtaa tai ei. Johtaja ei siis ikinä pääse eroon siitä tosiasiasta, että häneen liitetään monenlaisia odotuksia, tunteita ja pelkoja juuri siitä syystä, että hänellä on valta-asema suhteessa alaisiinsa.

Sydänmaanlakan (2019, 138) mukaan johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jossa johtaja vaikuttaa johdettaviin (ryhmä, yksilö, organisaatio, verkosto tai yritys), jotta yhteinen tavoite voidaan saavuttaa mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti. Kyseinen prosessi pitää sisällään tavoitteiden suunnittelua, määrittelyä, vaikuttamista, organisointia, kontrollointia, motiivointia, päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua. Johtaminen voi olla kollektiivista tai hyvin johtajakeskeistä, mutta aina tilanteeseen sidottua.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013, 31-32) tuovat esille, että löytöretki johtajuuteen on yksilöllinen kasvuprosessi. Innon ja oikean asenteen löytyminen edellyttää omaehtoista ajattelutyötä, riittävästi aikaa käydä sparrauskeskusteluja ja reflektoida omaa tekemistä arjen keskellä. Ulkopuolelta tullut valmentaja voi tarjota merkittävästi tukea matkalla oman johtajuuden vahvistamiseen. Rehellisyys itseään kohtaan on hyve, kun ollaan etsimässä omaan johtamiseen iloa ja tekemisen meininkiä, omaa draivia. Jotta oma motivaatio selkeytyy, pitää johtamista kokeilla ja kokea, tunnustella ja maistella. Vastoinkäymisiä tulee eteen varmasti, jolloin tarvitaan armollisuutta itseään kohtaan ja pitkää pinnaa. Vastoinkäymiset kasvattavat ja törmäykset kypsyttävät. Vasta elämisen ja kokemisen kautta voi ottaa selvää siitä, onko johtamisvastuun kantaminen oma juttu vai ei. Usein aikaa tarvitaan paljon, enemmän vuosia kuin viikkoja. Johtaminen voi olla myös välttämättömyyksiä hoitamista ja suorittamista, pakopullaa, jolloin haluttomuutta ei voi peitellä.

Sydänmaanlakka (2019,154) toteaa, että kaiken johtamisen lähtökohtana toimii oman itsensä johtaminen. Mikäli haluat oppia johtamaan muita ihmisiä, sinun tulee ensin oppia johtamaan itseäsi. Sinun tulee tuntea itsesi: mitkä ovat omat vahvuutesi ja missä sinun tulee vielä kehittyä. Oman tietoisuuden ja itsetuntemuksen kehittäminen luo polun oman itsensä johtamiseen.

3.1 Sukupuoli

Sukupuolen näkökulma työelämässä avaa ikkunoita moneen suuntaan. Poliitiikassa ja lainsäädännössä sukupuolten tasa-arvo painottuu naisten aseman edistämiseen. Useissa tapauksissa sovellettu näkökulma on tarkastella tasa-arvoa numeerisesti. Toinen näkökulma on tarkastella, mitä ovat kulttuurillinen ymmärrys tasa-arvosta ja sukupuolesta ja miten nämä ymmärrykset toimivat käytännössä työelämässä. (Korvajärvi & Heiskanen, 2019, 267.)

THL:n (2023) mukaan sukupuolen moninaisuus on osa kaikki ihmisiä tavalla tai toisella. Yhteiskunnassa sukupuolen moninaisuudella tarkoitetaan erilaisten sukupuolten ilmaisutapojen, kokemusten ja kehon sukupuolitettujen piirteiden kirjoa. Sukupuolten välisiä eroja tuovat esille myös muunlaiset tekijät, kuten toimintakyky ja ikä. Ihmiset saattavat kokea eriarvoisuutta oman sukupuolensa perusteella.

Gordonin, Kivimäen, Pirisen, Nikusen & Lempiäisen (2001,11) käsitys naisesta rakentui heidän määritelmässään pääasiassa sosiaalisesti kategoriaksi, merkiksi tai luokaksi, keinotekoiseksi, representoiduksi. Naiseus määrittyi yhtäältä kulttuuriseksi ja toisaalta ruumiilliseksi. Eri lähestymistapoja yhdistää ajatus esittämisestä ja tyylistä. Naiseuden kautta voidaan lukea naisen-kategoriaan yhdistettäviä toimintoja ja erilaisia piirteitä vääriksi ja oikeiksi. 'Naiseus' asettuu 'naisellisen' ja 'naisen' väliin, ideaalin representaatioksi.

Heikkinen & Huttunen (2001, 318) toteavat, että naiseus ja mieheys voivat ilmetä useilla elämänalueilla ja erilaisissa ilmiöissä, kuten ammateissa, perhe- ja ystävyysuhteissa, kielessä ja yksilöiden kokemusten kautta. Työelämässä yksilöiden voidaan nähdä esittävän koko sukupuoli-identiteettiään, eli erilaisia tehtäviä, rooleja ja tapoja olla mies tai nainen. Taitoja ja osaamista tutkittaessa joudutaan helposti kehään, jos näiden asioiden dikotomian tulkitaan rakentuvan sosiaalisesti sukupuolen perustalta (sukupuolittuminen), ja sukupuolen oletetaan edelleen olevan sosiaalisesti rakentunut. Kulttuurillinen ja kasvatuksellinen tulkinta sosiaalisesta sukupuolesta kysyy paikallisesti ja ajallisesti monikerroksisia, muuntuvia yhteyksiä seksuaalisuuden, suvunjakamiskyvyn ja työnjaollisten ominaisuuksien välillä, joita henkilöt omissa yhteisöissään pitävät väärinä/oikeina tai pahoina/hyvinä. Jo yhteyksien nimeämistä sukupuoleksi voidaan nähdä negatiivisessa valossa, jos sillä tarkoitetaan suvunjakamis- tai työnjaollisten ominaisuuksien ja seksuaaliteetin ehdotonta tapaa yhdistää toinen toisiinsa. Vastakkaisuuksien ja erojen paljastamisen ja naisen "toiseuden" sementtoimisen lähtökohta vaikeuttaa tarkastelua "ihmisten" ominaisuuksista sitomatta sitä sukupuolijakoon. Sosiaalinen sukupuoli voidaan tulkita myös ihmisyden (yksilötasolla, yhteisöinä/kollektiiveina, ihmiskuntana) historialliseksi ja kulttuuriseksi olomuodoksi.

Sukupuolittuneet yhteiskunnalliset rakenteelliset jaot - kuten sukupuolen mukaiset hierarkkiset erot sekä ammatillinen segregatio - ja rakenteellinen sukupuolten välinen eroavaisuus muodostuu ja muodostetaan sukupuolistavissa käytännöissä. Näissä nivoutuvat yhteen yhteiseksi oletetut kulttuuriin sidonnaiset ajatusmallit ja näiden mukainen tai niitä vastustavat toimintatavat, tunteet ja minuudet. Samalla yksilöllisen ainutlaatuisuuden vaatimus asettaa sukupuolen ainutlaatuiseksi ja yksilölliseksi. Tällöin ohitetaan se ajatus, minkälaisen sukupuolittuneiden käytäntöjen virrassa jokainen yksilö pakotetaan toimimaan. Samalla ohitetaan myös se, minkälaisiin syvälle juurtuneisiin ja vakiintuneisiin sukupuolijakoihin yksilölliseksi ainutlaatuisuudeksi ajateltu osaaminen ja toiminta kiinnittyy. (Korvajärvi & Heiskanen, 2019, 288.)

3.2 Yksilön viiter ryhmä

Grote & Hall (2013, 265-266) tuovat esille, että urat ovat usein sosiaalisten kontekstien sitomia. Uudemmat urakonseptit rakentuvat enenevässä määrin yksilöiden henkilökohtaiselle tarpeelle rakenteellisten, organisaatioiden sisäisten ja ammatillisten rajojen voittamiseksi.

Tästä syystä aiheen tutkimus on keskittynyt enemmän yksilöllisiin tekijöihin kuin kontekstuaalisiin tekijöihin. Tutkimuksessaan he toteavat, että viiteryhmien vaikutusta yksilöihin tulee ymmärtää paremmin. Samoin sosiaalisten rajoitteiden asettamia tekijöitä, jotka määrittelevät rajojen läpäistävyyttä. Viiteryhmillä tarkoitetaan esimerkiksi organisaatioita, ammattia, perhettä ja ystäviä. Ihmisiä, joiden mielipiteitä kunnioitamme ja keitä haluamme miellyttää. Asioita, joita viiteryhmämme arvostavat ja joita nämä odottavat meiltä eivät aina ole samassa linjassa omien intohimojemme tai urakutsumustemme kanssa. Viiteryhmillä voi olla sekä suoria, että epäsuoria vaikutuksia yksilöiden uravalintoihin. Suorat vaikutukset voivat näkyä uraidentiteettinä, urasiirtymänä, uramenestyksenä luomalla ”pelin säännöt” ja tarjoamalla standardeja sille, kuinka yksilö arvioi oman uransa tuloksia. Esimerkiksi kuinka monta siirtymää uran aikana on normaalia tai millainen taso katsotaan ”menestyksekkääksi”. Viiteryhmillä voi olla epäsuoria vaikutuksia muokkaamalla yksilön uratavoitteita ja niitä metodeja, joilla yksilö tavoittelee näitä.

Beckmann (2021, 968) toteaa, että vaikka naisia hakeutuu enenevässä määrin miesvaltaisille urapoluille, naisia on vielä selkeästi vähemmän tieteen, teknologian, insinööritieteiden ja matematiikan aloilla. Yksilön omien preferenssien ja perhetaustan vaikutuksien tiedetään vaikuttavan opiskeluvaihtoihin. Vähemmän tiedetään siitä, kuinka paljon koulumaailma vaikuttaa näihin eroihin. Beckmann tutki sitä, millä tavalla luokahuonekonteksti vaikuttaa opiskelijoiden uraodotuksiin. Tutkittavana joukkona oli iso otanta yläasteikäisiä oppilaita Saksassa. Beckmann totesi tutkimuksessaan, että sellaisissa luokissa sukupuolten välinen kuilu oppilaiden välillä oli suurempi, joissa oppilailla oli matemaattisesti korkea taso ja pyrkimys teknillisiin oppiaineisiin (tiede, matematiikka ja teknilliset aineet). Näissä luokissa tyttöjen odotettiin harvemmin työskentelevän teknisellä alalla, kun taas pojille oletus tähän oli suurempi.

Frankly Partnersin (2022, 6) toteuttama kyselytutkimus selvitti nuorten suhtautumista johtamiseen ja johtajuuteen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että erityisesti miehet kuuntelevat omaa lähipiiriään, kun he tekevät omia uravalintoja. Noin kolmannekselle tutkimukseen vastaajista julkisuudesta tutut työelämän arvostetut osaajat olivat kannustimena omaa työuraa suunniteltaessa. Muussa tapauksessa tunnetuilla henkilöillä oli varsin vähän (10 %) vaikutusta nuorten tavoitteisiin. Johtavassa asemassa työskentely houkuttelee selkeämmin miehiä (66 %) kuin naisia (42 %). Johtajuuteen kielteisesti suhtautuvilla syiksi nousi esimerkiksi huoli työn aiheuttamasta stressistä, introvertismi sekä perheen ja työn yhteensovittamisen tuomat haasteet.

Siew (2020, 1) tuo esille haasteita, joita naiset kohtaavat työelämässä: vaikeudet sopia mukaan ”hyvävelikerhoon”, odotukset siitä, että sinun tulee työskennellä kovempaa ja pidempään kuin mieskollegat, sekä suoran ja epäsuoran seksismin kokeminen työelämässä. Sukupuolten monimuotoisuuden ja työelämän tasa-arvon eteen on tehty töitä, mutta siitä huolimatta yksi suurimmista haasteista naisille työelämässä on saada tasa-arvoiset lähtökohdat. Kuistiala (2019, 94) toteaa, että miesten klubit ja niin kutsutut hyvä veli -verkostot ärsyttävät

monia. Hyvät verkostoitumistaidot ovat olleet hyödyksi miehille työelämässä, kun toisilleen tutut ”hyvät jätkät” suosittelevat toisiaan ja nostavat näitä esille. Miehille on myös luontaisempaa rakentaa aktiivisesti verkostoja nuoresta iästä lähtien, ja he myös käyttävät niitä sujuvasti oman uransa edistämiseksi. Esimerkkeinä opiskelukaverit, jalkapallokaverit, armeijakaverit ja baarikaverit. Naisilla on tietenkin myös omat verkostonsa, mutta naisille on tyypillisempää solmia tiiviitä kahdenkeskeisiä ystävyyssuhteita. Naiset myös tyypillisemmin viettävät aikaa pienemmissä porukoissa. Hyvillä verkostoitumistaidoilla on väliä työelämässä. Naiset ovat viime vuosien aikana alkaneet luomaan omia tapahtumia ja työelämäverkostoja, joista haetaan roolimalleja, ystävyyssuhteita ja vertaistukea.

Kuistiala (2019, 55) tuo esille, että naiset joutuvat usein urallaan tekemään vaikeita ja hyvin henkilökohtaisia valintoja työuraansa liittyen. Onko valintana lapset vai työelämä - voiko nainen saada molemmat ja millä hinnalla tämä on mahdollista? Monessa tapauksessa perhe-elämän ja vaativan työn yhdistäminen on suuri haaste. Samalla tavalla yhtä vaikea valinta voi olla oman parisuhteen kanssa. Kumman kumppanin ura menee toisen edelle? Yksi nainen toteikin, että naisen uran kannalta ratkaiseva päätös oli se, että valitsi oikean puolison itselleen.

Mansin & Lenkan (2022, 382-384) mukaan sosiaalisia ja kulttuurin mukaisia normeja miehiin ja naisiin liittyen on vieläkin nähtävissä työelämässä. Nämä normit luovat ennakkoluuloisia asenteita naistyöntekijöitä kohtaan. Naiset nähdään useimmiten ujoina, huolehtivaisina ja hoitavina. Nämä ominaisuudet nähdään päinvastaisina sellaisille ominaisuuksille, mitä johtajilta halutaan. Haluttuja ominaisuuksia ovat esimerkiksi itsenäisyys, aggressiivisuus, itsevarmuus ja dominoivuus. Kyseiset ominaisuudet yhdistetään useimmiten miehiin. Näin ollen perinteiset stereotypiat lisäävät organisaatiotasojen esteitä naisille. Maskuliininen yrityskulttuuri, puolueelliset henkilöstöpolitiikat ja käytänteet ovat omiaan alentamaan yksilötason itsevarmuutta hakeutua johtotehtäviin.

3.3 Itsetuntemus

Kun puhutaan ihmisten johtamisesta, usein korostetaan esihenkilön hyviä ihmissuhdetaitoja. Harvemmin pohdinnan kohteeksi tulee se, miten tärkeää esihenkilön on ymmärtää syvemmin lainalaisuuksia ja syitä, jotka säätelevät ihmissuhteita ja ihmisten välistä kanssakäymistä. (Järvinen, 2005, 90.)

Duchecken, Foersterin & Scheuchin (2022, 7) toteuttaman tutkimuksen mukaan johtajanaisten ei tulisi kehittää johtamistaitojaan ja resilienssikykyään vasta siinä vaiheessa, kun nämä ovat saavuttaneet johtoasemansa. Näitä taitoja on tärkeää kehittää uran alkuvaiheesta lähtien. Haastateltavat kuvailivat positiivisen sosiaalisen tuen tärkeyden etenkin sellaisilta yksilöiltä, jotka pystyvät antamaan neuvoja ja palautetta haastavissa tilanteissa. Eräs haastateltavista kuvaili oheisesti: ”olen erittäin hyvin verkostoitunut, mikä on mielestäni tärkeää. Mikäli minulle tulee ongelmia työelämään, johtamiseen ja yksityiselämään liittyen tiedän

keneltä kysyä neuvoa.” Myös tarvittavien sosiaalisten ja ammatillisten taitojen kehittäminen ennen vastoinkäymisiä koettiin tärkeäksi. On tärkeää olla tietoinen omista kyvykkyyksistään, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Tämä tietoisuus nähtiin merkitykselliseksi oman henkilökohtaisen kehityksen kannalta. Tutkimukseen osallistujat osallistuivat omaa johtajuuttaan tukeviin aktiviteetteihin (mentorin etsiminen tai mentorintisuhteen ylläpitäminen) ja omien taitojen kehittäminen (ammatillinen koulutus tai resilienssikykyä kehittävä koulutus).

Duan, Asif, Nik Mahmood & Wan Ormeza (2023, 100) tuovat esille, että tunneälykyys vaikuttaa suoraan johtajanaisten korkeaan suorituskyykyyn johtajina. Tämän lisäksi hyvällä organisaatiokulttuurilla on johtajanaisten johtajuutta vahvistava ja parantava vaikutus. Erin (2020, 387) toteaa, että johtajat ovat ainutlaatuisessa asemassa resilienssin lisäämiseksi alaisissaan edistämällä positiivisia tunnetiloja ja lievittämällä vastaantuleviin vastoinkäymisiin liittyviä tunnetiloja.

Turtion (2019, 78-80) mukaan itsetuntemus on johtamisammattissa olevan henkilön kaiken ydin tämän onnistumiseksi tehtävässään. Turtio määrittelee itsetuntemuksen siten, että se on ymmärrystä omasta itsestä, oman ajattelun, toiminnan ja tunteiden tiedostamista. Itsetuntemus toimii henkisen kasvun lähtökohtana ja itsetunnon perustana. Tämä toimii henkilön sisäisenä tulkintana omasta arvosta. Samalla itsetuntemus kuvastaa sitä, mitä ajattelemme itseltämme, millaisia mahdollisuuksia näemme itsellemme tarjoutuvan ja millaiseksi henkilöksi haluaisimme tulevaisuudessa tulla. Parhaimmassa tapauksessa itsetuntemus lisää tietoisuutta omasta itsestä sekä omista heikkouksista ja vahvuuksista. Terve itseluottamus kuvastaa sitä, että pystyy tunnistamaan itseensä liittyvät huonot ja hyvät ominaisuudet. Hyvä itseluottamus toimii perustana omien pelkojen voittamiseen, niiden ymmärtämiseen ja erilaisuuden hyväksymiseen.

Turtio (2019, 78-80) toteaa myös, että johtajan haasteena voi olla se, että tämä ajattelee omaavansa hyvän itsetuntemuksen, mutta samalla toimii omien luulojensa ja tottumustensa perusteella. Kun johtamistyössä joutuu käsittelemään haastavaa tilannetta, joutuu siinä pysähtymään itsensä äärelle ja tällöin voi päästä lähemmäksi omaa totuutta omasta itsestään. Yksilön tulisi muistaa, ettei oma käsitys itsestä ole koskaan samanlainen kuin muiden ihmisten käsitys. Itsetuntemuksen tavoite on paljastaa itseen kohdistuvat ylimääräiset tai turhat negatiiviset uskomukset ja tämän kautta luoda rakentava suhde itseen.

Kilpisen (2022, 220-221) mukaan Tiina Alahuhta-Kasko valittiin vuoden muutosjohtajaksi ja vuoden yritysjohtajaksi vuonna 2021. Yhdeksi merkittävimmistä asioista hän mainitsi Kirsti Paakkasen ja hänen tapansa kohdata eri ihmiset, lähestyä jokaista yksilöä tulevaisuuden lupauksena ja talenttina. Tiina Alahuhta-Kasko kuvaa Kirsti Paakkasta näin: ”Hän oli aina oma aito itsensä ja hänellä oli voimaannuttava, aseistariisuva vaikutus muihin ihmisiin. Kirsti opetti, että sydän sytyttää sydämet, ja kohtasi jokaisen ihmisen ainutlaatuisena

lahjakkuutena.” Kirsti Paakkanen oli johtaja, joka puhui mieluummin ihmisistä ja sydäimestä kuin numeroista. Hän oli idealisti, joka uskoi luovuuteen, tunteisiin, talkoohenkeen, kurinalaisuuteen ja ihmisistä välittämiseen. Hän ei halunnut olla valkokeilassa tai nostaa itseään muiden yläpuolelle jalustalle, johtajana hän piti kädet savessa ja jalat maassa. Kirsti Paakkanen kiteytti itse yritysteesinsä näin: ”Minulla on bisnesfilosofia, joka toimii: kun ei ensin ajattele rahaa, vaan sitä, että työ onnistuu ja siinä on sydän mukana, rahaa alkaa virrata ovista ja ikkunoista.”

4 Sukupuolen vaikutus työelämässä

THL (2022) toteaa, että naisesihenkilöiden määrä on melkein tuplaantunut vuodesta 1984. Viisi vuotta sitten naisesihenkilöitä oli kaikista palkansaajista 42 prosentilla. Esihenkilöitä on aikaisempaa enemmän, mutta esihenkilöstatuksen saaneilla yhä useammin ei ole omia alaisia. Näin ollen useampi esihenkilö on niin kutsuttu toiminnallinen esihenkilö. Johtamista koskevissa tilastoissa on havaittu ammattialojen jakautumista sukupuolten mukaan. Tilastokeskuksen 2018 tekemän työolotutkimuksen mukaan 66 prosentilla naispalkansaajista oli nainen esihenkilönä ja 18 prosentilla miespalkansaajista oli nainen esihenkilönä.

THL (2023) kokosi oheiset tekijät, jotka muun muassa selittävät eroja miesten ja naisten urakehityksessä:

- miesten ja naisten erilaiset koulutusvalinnat
- lasten hankkimiseen ja hoivavastuuseen liittyvät urakatkokset
- naisten työaika on vähäisempi kuin miesten
- sukupuoleen liittyvä syrjintä

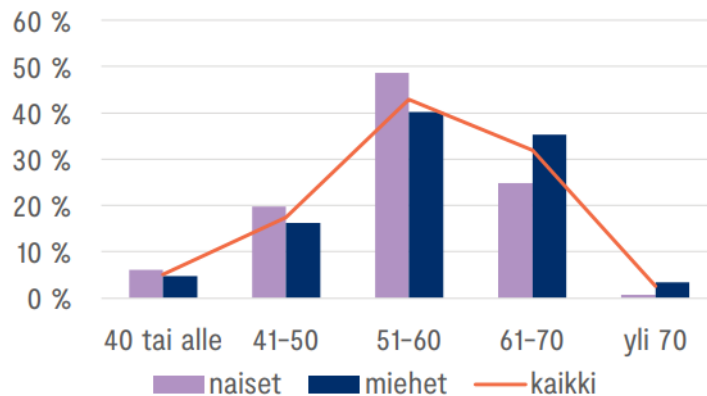
Työturvallisuuskeskuksen (2016, 7) mukaan jokaisen työnantajan pitää omalla toiminnallaan viedä eteenpäin työpaikan tasa-arvoa. Päämääränä pidetään sitä, että työpaikalla tulee olla oikeasti tasa-arvoinen menettely seuraavissa asioissa: työhön ottaminen, uralla eteneminen, palkkaus, eri etuuksista päättäminen, koulutukseen pääseminen ja työyhteisön kehittäminen. Työnantajan on huolehdittava, että työpaikalla arvioidaan yhdenvertaisuuden toteutumista sekä kehitetään toimintatapoja ja työoloja. Näitä menettelyitä tulee noudattaa henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä ja uutta henkilöstöä valittaessa. Työnantajan tulee edistää yhdenvertaisuutta toimilla, joihin mahdolliset ongelmat ja havaitut kehittämiskohteet antavat aihetta. Näiden toimien laajuuteen ja laatuun vaikuttavat työpaikalla käytettävissä olevat voimavarat ja eri tarpeet. Tavoitteena nähdään se, että yhdenvertaisuuden edistämiseksi työpaikalle muodostuu säännöllistä kehittämistoimintaa. Edistämistoimilla tarkoitetaan konkreettisia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa työpaikan tosiasialliseen yhdenvertaisuustilanteeseen.

Carlin & Eaglyn (2016, 516-517) mukaan lasikattoteoria on ylivoimaisesti yleisimmin käytetty nimitys sille, että naisilla ei ole pääsyä johtotehtäviin. Lasikattoteorian mukaan naiset eivät pääse etenemään korkeimpiin johtotehtäviin, vaan heidät jätetään juuri ylimmän tason alapuolelle. Naiset kohtaavat vain vähän haasteita ennen tätä toiseksi viimeistä tasoa ja mahdollisuudet jatkokehitykseen on estetty kaikilta naisilta. Katon lasikoostumus luo vaikutelman siitä, että naisten kohtaamat esteet ovat näkymättömiä ja huomaamattomia viimeiseen hetkeen asti, jolloin naiset törmäävät siihen ja heiltä evätään eteneminen. Lisäksi lasikaton metafora viittaa siihen, että naisten yleinen asema pysyy suhteellisen muuttumattomana ajan myötä, koska yksikään nainen ei voi nousta korkeimmalle tasolle murtamatta kattoa ja siten avata mahdollisuuksia seuraaville naisille seurata heitä. Carli & Eagly tuovat esille myös termin ”tahmainen lattia”. Toisin kuin lasikatto - joka keskittyy haasteisiin, joita naiset kohtaavat edetessään korkeampiin johtotehtäviin - tahmainen lattia tuo esille haasteita, joita naiset kohtaavat jo uran varhaisessa vaiheessa. Joissain tilanteissa naiset eivät pääse etenemään urallaan ollenkaan.

4.1 Sukupuolen vaikutus nuorilla aikuisilla työelämässä

Nuorten aikuisten sosioekonomisessa asemassa on tapahtunut isoja muutoksia finanssikriisin alun jälkeen; entistä harvemmin nuoret aikuiset toimivat ylempänä toimihenkilönä. Tämän sijaan entistä useampi työntekijäasemassa oleva tai epäitsenäistä toimistotyötä tekevä alempi toimihenkilö on nykyään nuori aikuinen. Aseman menetys ylempien toimihenkilöiden joukossa koskee sekä nuoria naisia että nuoria miehiä. Johtavassa asemassa olevien nuorten aikuisten osuus on pienentynyt sekä naisilla että miehillä samassa määrin; 25-34-vuotiaat miehet päätyvät kuitenkin useammin johtavaan asemaan kuin samanikäiset naiset. Tutkimus- ja suunnittelutyötä tekevissä ylemmissä toimihenkilöammateissa kyseinen pudotus koskee lähinnä nuoria miehiä, ei niinkään nuoria naisia. Nuorten miesten menettäessä omaa asemaansa sukupuolierot nuorten aikuisten välillä ovat kaventumassa 25-34-vuotiaiden ikäryhmissä. Tästä kaventumisesta eivät kuitenkaan hyödy nuoret naiset, vaan vanhemmat ikäluokat. Ylempien toimihenkilöammattien osuus on kasvanut melko tasaista tahtia yli 45-vuotiaiden joukossa. (Alatalo, Mähönen & Räisänen, 2017, 9-11.)

Hallitusten jäsenten ikäjakauma



Kuvio 2: Hallitusten jäsenten ikäjakauma (Keskuskauppakamari, 2023, 7)

Hyvönen, Adenius-Jokivuori, Tirronen & Feldt (2017, 204-217) tutkivat työhön liittyvien psykososiaalisten palkkioiden (arvostus, työn varmuus ja etenemismahdollisuudet) ja optimistisuuden yhteyksiä suomalaisten toimihenkilöiden henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. Kyselytutkimukseen osallistui 303 henkilöä vuonna 2012 ja tutkittavat olivat iältään 30-42-vuotiaita (ka = 37 vuotta). Tutkittavista henkilöistä 85 prosenttia oli miehiä. Hyvät etenemismahdollisuudet kuvastavat tutkittujen omia arvioita koulutusta vastaavasta ammattiasemasta, riittävästä rahallisesta palkitsemisesta ja hyvistä tulevaisuuden näkymistä työssä. Etenemismahdollisuuksien lisäksi esihenkilötehtävissä toimiminen on tekijä, jolla on merkitystä organisaation menestymiseen liittyvien tavoitteiden korostumisessa. Tämä näkyi siinä, että esihenkilötehtävissä toimineet henkilöt raportoivat enemmän organisaation menestymiseen ja vähemmän ammatilliseen osaamiseen liittyviä tavoitteita. Huonot etenemismahdollisuudet puolestaan näyttivät liittyvän työpaikan vaihtoon ja palkkatasoon liittyvien tavoitteiden korostumiseen. Työpaikan vaihtamiseen ja palkkaan liittyvät tavoitteet (kuten uuden mieluisan työpaikan löytäminen, palkankorotus, yrittäjäyys) kuvastavat niitä yksilön toimintoja ja strategioita, joilla he pyrkivät edistämään omia etenemismahdollisuuksiaan ja näin vastata oman työnsä ja elämäntilanteensa asettamiin haasteisiin. Tämän lisäksi parempi varmuus omasta työstä oli yhteydessä palkkaan liittyvien tavoitteiden korostumiseen. Voi olla mahdollista, että niillä toimihenkilöillä, joiden työtilanne on suhteellisen varma, palkankorotuksen saaminen on realistisempi tavoite. Jos oma työtilanne nähdään epävarmana, palkankorotuksen tai bonuksien saaminen ei välttämättä nouse tässä tilanteessa keskeiseksi tavoitteeksi. Toimihenkilöiden kokemus hyvistä etenemismahdollisuuksista voi olla tärkeä työympäristöön vaikuttava voimavara-tekijä oman ammatillisen osaamisen ja organisaation toiminnan kehittämisessä. Panostamalla etenemismahdollisuuksiin työpaikoilla voidaan toimihenkilöille antaa motivaatiota asettaa omia tavoitteita työhön liittyen, jotka suuntautuvat sekä työntekijöiden itsensä sekä

organisaation kehittymisen kannalta merkityksellisiin työtavoitteisiin. Yksilöiden työtavoitteet heijastavat niitä strategioita, joilla he etsivät ratkaisuja oman elämänsä tuomiin haasteisiin.

Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl (2013, 52) toteavat, että esimerkiksi Itävallassa, mikäli yrityksellä on pitkä lista ehdokkaista, nämä välttävät sellaisen naisen valitsemista, jolla on kumppani, mutta ei lapsia. Naisen tulisi olla yli 30-vuotias ja hänellä tulisi olla ehkä yksi lapsi, jos hän elää parisuhteessa. Miehillä vastaava tilanne ei ole ongelma. Korkeammissa positioissa on suotavaa, että mies on naimisissa ja hänellä on lapsia. Tämä on merkki vakaasta elämäntilanteesta. Miehet voivat olla joko naimisissa, jolloin heidät nähdään vakiintuneina, tai sitten eivät, jolloin heidät nähdään työlleen omistautuneina. Sama ei päde naisiin, joiden ikähaarukka on 25-40 vuotta. Naisia ja miehiä ei siis valita positioihin samojen kriteerien perusteella.

Daldropin, Buengelerin & Homanin (2023, 1-10) mukaan tutkimuksissa on tunnistettu, että nuoriin johtajiin kohdistuu ikään liittyviä ennakkoluuloja. Ymmärrys siitä, kuinka sukupuoli vaikuttaa tähän, on vähäisempää. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että nuorille naisille on haitallisempaa tulla nähdyksi nuorena ihmisenä kuin nuorena naisena. Johtajanaisena oleminen nähtiin vähemmän negatiivisena asiana kuin se, että johtaja oli nuori. Tutkimustulosten perusteella nuoret johtajanaiset saivat korkeamman johtajastatuksen kuin nuoret johtajat keskimäärin, mutta alemman statuksen kuin johtajanaiset keskimäärin. Nuoria miesjohtajia kohtaan voi myös olla ennakkoluuloja, mikä ilmenee heidän heikentyneenä käsityksensä omasta johtajuudestaan. Nuoriin johtajiin liitetään ennakkoluuloja riippumatta siitä, oliko johtajan sukupuoli tiedossa tai ei.

4.2 Eteneminen johtotehtäviin

THL:n (2022) mukaan naisten vähäistä osuutta yritysten johtotehtävissä voidaan selittää muun muassa seuraavilla tekijöillä:

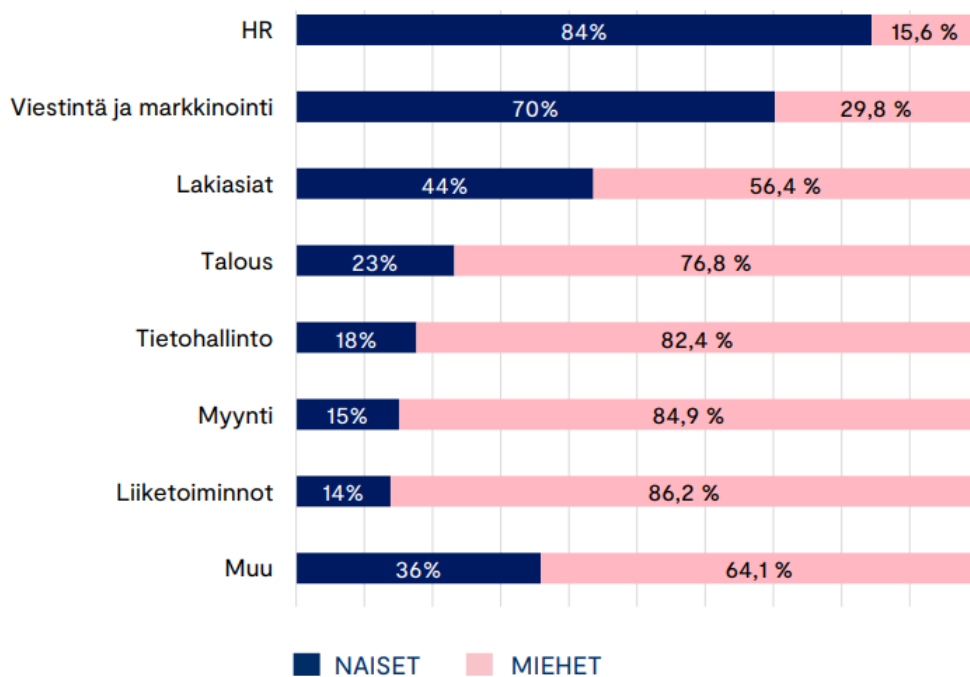
- Koulutuksessa ja työelämässä olevalla segregatiolla
- Valintaperusteilla, joilla hallitusjäsenet valitaan
- Urakehitykseen liittyvillä esteillä
- Rekrytointikäytäntöihin liittyvän avoimuuden puutteella

Yritysten hallitusjäsenet ovat usein toimineet yrityksissä liiketoimintajohtajina ja toimitusjohtajina. Vuonna 2022 naisten osuus pörssiyritysten liiketoimintojen johtotehtävissä oli 14 prosenttia. Tukitoimintojen johtotehtävissä naisia oli 42 prosenttia. Johtoryhmissä toimivista henkilöistä 28 prosenttia oli naisia.

Meisterin, Sinclairin & Jehnin (2017, 681) mukaan henkilön edetessä organisaatiossa ylempiin johtotehtäviin, heille tulee ylennyksen mukana useimmiten myös valtaa kasvavassa määrin,

jolloin heillä on valtaa tehdä muodollisia päätöksiä organisaatiossa. Naisten edetessä ylimpiin johtotehtäviin valta-asetelmissa tapahtui muutamia muutoksia. Naisilla oli vähemmän valtaa päättää omaan uraan liittyvistä asioista, samalla lisäten näiden valtaa päättää muiden työntekijöiden urista. Kyseisille johtajanaيسille annettiin enemmän laillista valtaa tehdä päätöksiä ja käyttää asiantuntemukseen liittyvää valtaa, jonka johtajataso titteli heille antoi. Saavutettu asema myös vähensi muiden valtaa jättää johtajanaiset ”porukan ulkopuolelle” tai ulos merkittävistä projekteista. Nämä muutoksen muokkasivat johtajanaisten kokemuksia. Heitä ei enää esimerkiksi kiinnostanut niin paljon, mitä muut työntekijät heistä ajattelivat.

Sukupuolijakauma eri toimintojen johdossa



Kuvio 3: Sukupuolijakauma eri toimintojen johdossa (Keskuskauppakamari, 2022, 15)

Dwivedi, Misangyi & Joshi (2021, 1885-1889) toteavat, että naisten noustessa esimerkiksi toimitusjohtajan tasoihin johtotehtäviin, johtajanaiset kohtaavat esteitä stereotyyppisten ennakkoluulojen muodossa eri sidosryhmiltä. Johtajanaiset kokivat, että heidän tuli käyttäytyä aggressiivisesti, jotta heidät nähtäisiin pätevinä. Mikäli nainen käyttäytyy aggressiivisesti, saatetaan hänet kuitenkin nähdä negatiivisessa valossa. Mikäli mies käyttäytyy aggressiivisesti, hänet nähtiin hyvänä johtajana. Naiset kohtasivat myös stereotyyppien muita muotoja, jotka rajoittivat heidän toimintaansa johtotehtävissä. Naisten tuli varoa käytöstään, jotteivät he joutuisi ennakkoluulojen kohteeksi. Samassa tilanteessa he kokivat, etteivät samat ennakkoluulot koskeneet miehiä. Ennakkoluulot eivät myöskään kadonneet, vaan johtajanaiset raportoivat ennakkoluulojen jatkuvan senkin jälkeen, kun he olivat todistaneet kyvykkyytensä johtajina.

Tienari, Meriläinen, Holgersson & Bendl (2013, 46-51) toteavat, että useissa tapauksissa headhunterit ja potentiaaliset kandidaatit ovat molemmat valkoisia miehiä. Mikäli positioon halutaan nainen, tulee useimmissa tapauksissa erikseen korostaa sitä. Suomalaiset ja ruotsalaiset headhunterit ovat sitä mieltä, että naiskandidaatteja on hankalampi löytää kuin mieskandidaatteja. Naiskandidaattien löytäminen rekrytointiprosessissa tuntuu olevan enemmän toive kuin vaatimus. Useissa tapauksissa aikapaineen takia rekrytointi kohdistuu rekrytoivan henkilön tuttuun kontaktistaan, eikä niinkään uusien kandidaattien etsintään. Yrityksen vaatimukset voivat myös rajata mahdollisten kandidaattien löytämistä.

Bairoh (2019, 33-42) haastatteli kymmentä tekniikan alan yritystä tutkimuksessaan. Vastaneista yrityksistä seitsemän prosenttia ilmoitti, että oli suunnitellut asettavansa tavoitteita naisten osuuden varmistamiseksi johtoryhmä tasolla. Joka kymmenes ilmoitti keskustelleensa aiheesta. Puolet vastaajista sanoi, että oheisia tavoitteita ei ole asetettu. Yksi yrityksistä oli sitoutunut tavoitteeseen todeten seuraavasti: ”Jos vain todetaan, että yritetään korjata tai pohditaan että saataisiin lisää naisia, niin ei se tapahdu. Tavoite pakottaa huomioimaan asian rekrytoinnissa ja muissa prosesseissa”. Hakutilanteessa naishakija joutui helposti altavastajan asemaan verrattuna mieshakijaan jo ennen valintaa.

Bairoh (2019, 54) tuo esille, että vallitseva maskuliininen kulttuuri muodostaa merkittävän esteen yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumiseksi tekniikan eri aloilla. Miesten osaamista tai pätevyyttä ei jatkuvasti kyseenalaisteta ja heidän on helpompi kokea kuuluvansa tekniikan aloille. Naisten ja muiden tällä hetkellä aliedustettujen vähemmistöjen asema ei tule parantumaan ilman muutoksia työpaikoilla. Sellaiset kulttuurin muutokset, jotka saavat erilaiset ihmiset kokemaan olevansa tervetulleita, houkuttelevat paitsi naisia, mutta myös muita, jotka eivät välttämättä koe nykyistä kulttuuria omakseen.

Kauhanen & Napari (2010, 41) tutkivat sitä, millaiset erot sukupuolten välillä on ylennyksissä. Oheisen taulukon luvut pohjautuvat lineaarisen todennäköisyysmallin tuloksiin, jossa selitetään todennäköisyyttä saada ylennys seuraavana vuonna vuosien 1981-2005 välisenä aikana. Ylennyksen määritelmänä pidettiin siirtymistä korkeammalle vaatimustasolle, kuten asiantuntijatehtävistä erityisasiantuntijatehtäviin. Tutkimuksessa todettiin, että naistoimihenkilöt ylenevät keskimäärin harvemmin kuin miestoimihenkilöt. Miesten ja naisten suhteellinen ero ylenemistodennäköisyydessä oli liki 50 prosenttia.

Taulukko 3. Taustaominaisuuksiltaan samankaltaisen miehen ja naisen ylenemistodennäköisyys seuraavan vuoden aikana.

	<i>Miehet</i>	<i>Naiset</i>	<i>Suhteellinen ero %</i>
Erittäin vaativat erityisasiantuntijatehtävät	3,8	2,4	62 %
Erityisasiantuntijatehtävät	6,9	4,6	50 %
Asiantuntijatehtävät	8,3	6,6	27 %
Asianhoitajat	9,7	5,8	68 %
Rutiinitehtävät	11,5	13	-12 %
Kaikki yhteensä	7,3	4,7	55 %

Tummennetut luvut viittaavat tilastollisesti merkitseviin eroihin.

Kuvio 4: Taustaominaisuuksiltaan samankaltaisen miehen ja naisen ylenemistodennäköisyys seuraavan vuoden aikana (Kauhanen & Napari, 2010, 41)

Derks, Van Laar & Ellemers (2016, 456-457) tuovat esiin mehiläiskuningatarilmiön. Ilmiössä on kyse siitä, että johtajanaiset tavoittelevat yksilöllistä menestystä miesvaltaisella alalla. Nämä johtaja-asemassa olevat naiset etäännyttävät itsensä nuoremmista naisista kolmella eri tavalla:

- 1) he käyttäytyvät samalla tavalla kuin mieskollegat
- 2) he etäännyvät fyysisesti ja psykologisesti muista naisista
- 3) he vahvistavat ja hyväksyvät nykyisen vallitsevan sukupuolihierarkian työpaikalla

Ilmiötä esiintyy sellaisissa yrityksissä, joissa suurin osa johtotehtävissä olevista henkilöistä on miehiä. Johtajanaiset saattavat näissä organisaatioissa ennemminkin mahdollistaa kuin haastaa olemassa olevia sukupuolihierarkioita. Näissä tilanteissa johtajanaiset muokkaavat omaa käytöstään ja johtamistapaansa sopimaan maskuliiniseen organisaatiokulttuuriin. Tämän seurauksena johtajanaiset eivät pyri parantamaan nuorempien naisalaistensa asemaa, vaan johtajanaiset saattavat etäännyttää itsensä nuoremmista kollegoistaan, heikentäen yhteyttä vähemmän menestyneiden naisten kanssa.

Barkhuizen, Masakane & Van Der Sluis (2022, 8-15) analysoivat tutkimuksessaan kuutta taustalla olevaan asiaa, jotka vaikuttavat johtajanaisten urakehitykseen. Nämä kuusi tekijää olivat seuraavat:

1. Yhteiskunnalliset stereotypiat ja uskomukset

Tutkimukseen osallistujat tekivät viittauksia kulttuuriin, traditioihin, uskontoon, stereotyyppisiin ja ennakoasenteisiin johtajanaisia kohtaan. Suurin osa osallistujista syyttivät vallitsevaa

kulttuuria, tiettyjä traditioita ja uskonnollisia uskomuksia siitä, että naiset eivät voineet edetä johtotehtäviin organisaatioissaan. Osallistujien mielestä johtajanaisten pätevyyttä kyseenalaistettiin.

2. Mentorointi

Mentorointi nähtiin kriittisenä tekijänä urakehityksen kannalta. Erään kommentin mukaan tärkeää olisi omata taito löytää ja verkostoitua useampien mentoreiden kanssa. Tämän avulla kyseinen henkilö on päässyt tutustumaan organisaatioon paremmin, ymmärtämään yrityksen politiikkaa ja pääsemään mukaan strategisesti tärkeisiin projekteihin oman urakehityksen kannalta. Toisen kommentin mukaan hyvän mentorin löytäminen on nopein tie omalle urakehitykselle. Mentori auttaa sinua tärkeisiin asioihin mukaan pääsemiseksi. Hyvän mentorin löytäminen ei ole helppoa. Tutkimuksessa nousi esille se, että hyvien naismentoreiden löytäminen ei ole helppoa, eivätkä naiset aina halua toimia mentoreina.

3. Yrityskulttuuri ja käytänteet

Useat tutkimukseen osallistuneet kertoivat kohdanneensa vihamielistä yrityskulttuuria ja puutetta sukupuolten tasa-arvon edistämisessä. Yksi osallistujista kertoi, että hän työskentelee organisaatiossa, joka on 150 vuotta vanha. Yrityksen kulttuurissa näkyy vielä tänäkin päivänä 150 vuotta vanhat perinteet. Naiset eivät vielä työskennelleet tuohon aikaan, joten yrityksen perustivat miehet ja miehet myös loivat yrityksen kulttuurin. Kulttuurissa on vielä paljon parantamisen varaa. Pitkät työpäivät ja ylityöt nähdään hyveenä ja sitoutuminen yritykseen, mihin perheelliset ihmiset eivät kykene samalla tavalla. Lapsiaan työpäivän jälkeen hakemaan lähtevät vanhemmat nähdään epäluotettavina ja riskialttiina työntekijöinä, jolloin heitä ei voi ylentää vaativiin johtotehtäviin. Eräs haastateltavista oli saanut kommentin omalta naispuoliselta esihenkilöltään: yksi syy sille, että kyseinen esihenkilö ei pidä naisten kanssa työskentelestä oli se, että hänen pitää toimia sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka jäävät mahdollisesti äitiyslomalle. Heidän organisaatiossaan äitiysvapaalla oleville ei palkattu sijaista. Kun äitiysvapaalla ollut henkilö sitten palaa takaisin töihin, organisaation pitää ymmärtää sitä, kun lapsi sairastuu ja menee kouluun. Miten siis naiset voisivat edetä urallaan johtotehtäviin, jos yrityksen mentaliteetti naisia kohtaan on tämä?

4. Johtajuuden identiteetin vääristyminen

Johtajuuden identiteetin vääristymisellä viitattiin siihen, että johtajanaisten tulee adaptoida miehille tyypillisiä käytösmalleja selviytyäkseen työelämässä. Tämä johti siihen, että naiset kokivat ristiriitaisia tuntemuksia sukupuoli-identiteettiään kohtaan, jotta he pystyivät sopeutumaan maskuliiniseen ympäristöön. Tähän vaaditut uhraukset ja haitalliset seuraukset miehien käytösmallien omaksumiseen vaikuttivat myös heidän henkilökohtaiseen työelämäänsä. Eräs osallistuneista kertoi omista kokemuksistaan seuraavasti: ”En ansainnut paikkaani

yrittäjän johdossa olemalla oma itseni. Minun tuli puhua aggressiivisemmin ja kovempaa. Mentorini sanoi, että olin liian nöyrä ja minun tulisi olla kovempi. Muutoin alaiseni eivät kunnioittaisi minua ja muut johtajat eivät kuuntelisi minua. Tämän takia minulla on kaksi eri persoonaa, toinen töissä ja toinen nöyrempi kotona. Mikäli puhuisin samalla tavalla miehelleni kuin töissä, hän näkisi sen epäkunnioittavana.”

5. Mahdollisuudet oppimiseen, kehittymiseen ja uralla etenemiseen

Eräs tutkimukseen osallistuneista mainitsi, että ”oppiminen ja itsensä kehittäminen ei välttämättä tarkoita sitä, että saisi mahdollisuuden uralla etenemiseen”. Toisaalta opiskelu ja itsensä kehittäminen tuovat paremmat mahdollisuudet etenemiselle. Samalla työn, opiskelun ja perhe-elämän yhdistäminen nähtiin haastavana yhtälönä.

6. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen

Useilla osallistujilla oli huoli siitä, että työn velvollisuudet näyttivät olevan jatkuvassa konfliktissa perhe-elämän velvollisuuksien kanssa, jolloin tämä voisi vaarantaa heidän mahdollisuutensa urakehitykselle. Vaikka yritys rohkaisisi joustaviin työaikoihin, voi oma esihenkilösi haluta sinut töihin tiettyinä aikoina. Johtotehtävissä sinulta voidaan vaatia sitä, että olet tavoitettavissa kaikkina kellonaikoina.

Faniko, Ellemers, Belle & Lorenzi-Cioldi (2017, 638) toteavat, että senioripositiossa olevilta naisilta odotetaan useimmiten halukkuutta tukea alemmassa positiossa olevien naisten urakehitystä. Tämä tilanne kohdistuu erityisesti sellaisiin naisiin, jotka ovat olleet menestyksenkäitä omalla urallaan ja ovat senioritason johtotehtävissä omissa organisaatioissaan. Faniko ym. toivat tutkimuksessaan esille tilanteen, missä johtotehtäviin ylenneet naiset eivät koe, että heillä on velvollisuus auttaa muita naisia. Eräs heidän tutkimukseensa osallistunut nainen totesi seuraavasti: ”vastustan sukupuolikiintiötä työelämässä. En voi ymmärtää miksi meidän pitäisi levittää punaista mattoa nuorille naisille ja tehdä heidän elämästään helppoa, vaikka minun tuli tehdä paljon uhrauksia omalla urallani menestyäkseni, eikä minulla ollut sellaista etuoikeutta.” Sukupuolikiintiöt saavat usein aikaan vastustusta. Ei pelkästään miehiltä, mutta myös naisilta.

Fanikon, Ellemersin, Bellen & Lorenzi-Cioldin (2017, 638) mukaan yksi mahdollinen syy tälle ilmiölle on se, että urallaan edenneet naiset haluavat korostaa sitä, kuinka he ovat erilaisia kuin muut naiset ja tällä tavalla edistää omaa uraansa. He haluavat erottautua muista stereotyyppisistä naisista tietoisena strategianaan, jotta he pystyisivät välttämään seksistiset ennakkoluulot työpaikalla. Toisin sanoen nämä naiset nostavat omaa asemaansa painamalla muita naisia alas. Tämä ajatus koskee tilanteita, missä useamman naisen välillä on kilpailua siitä, kuka heistä pystyy täyttämään organisaation asettamat vaatimukset uralla

etenemiseksi. Näiden vaatimusten tulisi täyttyä muilla perusteilla kuin naisten asemasta tai identiteetistä riippuen.

Faniko, Ellemers, Belle & Lorenzi-Cioldi (2017, 638-651) toteavat, että alemmassa asemassa olevilla naisilla saattaa olla taipumus syyttää itseään omasta alemmasta asemasta työelämässä ja syyttää itseään siitä, etteivät he ole edenneet omalla urallaan. He voivat pitää itseään vähemmän uraorientoituneina kuin menestyneemmät naiskollegansa. Tutkimuksen mukaan johtajanaiset kannattivat sellaisia sukupuolikiintiöitä, jotka edistävät naisten uraa samalla hierarkiatasolla. Tätä ilmiötä selittää se, että tutkittujen oli helpompi samaistua naiskollegoihinsa uralla sitoutumisen suhteen. Näissä tilanteissa johtajanaiset kokivat, että muut naiset olivat tehneet samanlaisia uhrauksia uransa suhteen kuin he itse.

4.3 Tasa-arvo työelämässä

Tasa-arvosta, yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän kiellosta säädetään Suomessa muun muassa seuraavissa laeissa:

Suomen perustuslain (731/1999) Yhdenvertaisuuspykälän (6 §) ”ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Sukupuolten tasa-arvoa edistetään yhteiskunnallisessa toiminnassa sekä työelämässä, erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehtoista määrättäessä, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään.”

Työsopimuslain (55/2001) yleisvelvoitepykälän (1 §) ”työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.”

Tasapuolisen kohtelun ja syrjintäkiellon (2 § (30.12.2014/1331) ”työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua.”

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1 § (30.12.2014/1329) ”tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.”

Sosiaali- ja Terveysministeriön (2023) mukaan Suomi on sijoittunut kahdeksanneksi sukupuolten tasa-arvovertailussa Euroopan Unionissa. Kyseisessä vertailussa mitattiin tasa-arvon toteutumista eri osa-alueilla, kuten vallankäytössä, työmarkkinoilla ja terveydenhuollossa. EU:n indeksin kokonaisluku oli 70,2 vuonna 2023. Jotta täydellinen tasa-arvo saavutettaisiin, olisi luvun oltava 100. EU-maissa kehitystä toteutui monilla alueilla. Kasvua näkyi varsinkin valtaamittaavassa luvussa pidemmän ajan kuluessa. Vertailun parhaan tuloksen sai Ruotsi 82,2 pisteellä. Suomen vastaava kokonaisluku oli 74,4.

Johtajuustilastot ovat olleet keskeinen väline tasa-arvopolitiikan seurannassa ja erilaisten vaikutusten arvioinnissa. Sukupuolten perusteella eriteltyjen johtajuustilastojen vuosittaisen tuottamisen tarkoituksena on se, että niiden avulla pystytään hahmottamaan yhdenvertaisuuden kehittymistä ja ajankohtaista tilannetta. Toistuvasti tehtyjen tilastojen avulla voidaan seurata johtoasemassa olevien henkilöiden urakehitystä ja sitä, millainen tilanne johtamisella on Suomessa. Päätöksiä tehtäessä tarvitaan ajankohtaista tietoa, jotta voidaan reagoida työelämässä tapahtuviin pikaisiin muutoksiin. (Teräsaho & Kupiainen, 2015, 13.)

Suomalaisessa tasa-arvopolitiikassa, tasa-arvokeskustelussa ja tutkimisessa on enenemissä määrin alkanut näkyä sukupuolikysymysten ohella pohdintaa myös muista tasa-arvoon liittyvistä ulottuvuuksista. Moninaisuuden johtamisen ja moninaisuuteen liittyvät kysymykset ovat ajankohtaisia suomalaisessa työelämässä muun muassa liittyen työvoiman ikääntymiseen ja työurien pituuteen, työvoimapulaan ja siihen liittyvään työvoiman tuontiin ulkomailta ja seksuaalivähemmistöjen asemaan. Näillä muutoksilla on myös eurooppalaiset ja Euroopan unionin politiikkatason yhteydet ja näitä yhteyksiä voidaan havaita esimerkiksi tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta koskevassa lainsäädännön kehittämistä koskevassa keskustelussa. Moninaisuutta ja tasa-arvoa käsitellään eri konteksteissa vaihtelevasti. (Leinonen & Ylöstalo, 2012, 91.)

Kauppalehden (2023) toteuttamassa haastattelussa Odgers Berndtsonille tuotiin esille, että toimitusjohtaja- ja johtoryhmätasolla tehtävistä hauista noin joka kolmanneksessa rekrytoidaan nykyään nainen ja yrityksille tarjottujen ehdokkaiden joukossa on lähes aina myös naisia. Tästä huolimatta tarkemmin tarkasteltaessa tasa-arvo ei aina yllä prosessin loppuun asti. Suurin osa naisista, jopa 90 prosenttia, rekrytoidaan edelleen tukitehtäviin, kuten vastuullisuusjohtajiksi, lakiasiainjohtajiksi tai HR-johtajiksi. Tulostavuuksissa johtotehtävissä prosentit ovat jopa toisin päin. Poikkeuksena ovat palvelualat, joissa tilanne on tasaisempi. Perinteisessä teollisuudessa ei. Pienessä maassa saattaa syntyä sellainen käsitys, että kaikki keskeiset henkilöt tunnetaan jo. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä osaavia suomalaisia on ulkomailla ja myös kotimaassa paljon. On olemassa päteviä osaajia, jotka ovat tehneet uraa Aasiassa tai Lontoossa pitkään. Ensimmäisen hallituspaikan saaminen on kaikkein vaikeinta, mutta kun ensimmäinen ovi aukeaa, muita tarjouksia alkaa tulla.

Cohen, Dalton, Holder-Webb & McMillan (2020, 22-25) tutkivat laajasti sitä, millaiset mahdollisuudet naisilla on edetä johtotehtäviin kirjanpidon ammattilaisina. Tutkimuksessaan he toteivat, että:

1. ne naiset, jotka eivät koe, että heitä kohdellaan samalla tavalla kuin mieskollegoita työstä suoriutumisessa, raportoivat todennäköisemmin lasikattoilmiöstä.
2. ne naiset, jotka kokevat, ettei heillä ole samoja mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen (korkean tason työtehtävät, verkostointimahdollisuudet, mentorointi jne.) kuin mieskollegoillansa, raportoivat todennäköisemmin lasikattoilmiöstä.
3. ne naiset, jotka kokevat, että he eivät saa samalla tasolla tukea senioritason mieskollegoiltaan (ulkopuolelle jättäminen miesvaltaisista sosiaalisista verkostoista) ja tällöin raportoivat todennäköisemmin lasikattoilmiöstä.
4. naiset, jotka olivat naimisissa, raportoivat epätodennäköisemmin lasikattoilmiöstä omassa organisaatiossaan.
5. naiset, joilla oli lapsia, raportoivat lasikattoilmiöstä omassa organisaatiossaan todennäköisemmin, kuin sellaiset naiset, joilla ei ollut lapsia.
6. organisaatiossa korkeammassa positiossa olevat naiset (ylemmän tason johtajat ja partnerit) raportoivat lasikattoilmiöstä useammin kuin alemmalla tasolla olevat kollegansa.
7. etniset vähemmistöt raportoivat todennäköisemmin lasikattoilmiöstä omassa organisaatiossaan kuin ei vähemmistöihin kuulumattomat.
8. yksityisellä sektorilla työskentelevät naiset raportoivat epätodennäköisemmin lasikattoilmiöstä kuin julkisella sektorilla työskentelevät.

4.4 Perheen ja uran yhteensovittaminen

Kuistialan (2019,128) mukaan Marianne Vikkula toteaa seuraavasti: ”Kun puhutaan uran ja perheen yhdistämisestä, niin olen välillä miettinyt, että voi olla karua, jos olet esimerkiksi kolme vuotta äitiyslomalla ja sinä aikana työtäsi hoitaa joku muu ja hän etenee urallaan. Tuo kysymys on iso kuuma peruna, joka on vielä ratkaisematta.”

Perhevapaoikeudet, lapsille tarjottavat päivähoitopalvelut ja perhe-elämää tukevat työelämän toimintatavat ovat merkittäviä julkisen vallan toimia, joilla halutaan tukea perhe-elämän ja työn yhteensovittamista. Jotta kyseiset tavoitteet voidaan saavuttaa, on asioita edistetty Suomessa yhdessä työmarkkinajärjestöjen, valtiovallan ja työntekijätahon kanssa. Suomessa perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyviä lakeja ovat; laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta, sairausvakuutuslaki, laki lasten päivähoidosta, perusopetuslaki, työsopimuslaki sekä työaikalaki. Sukupuolten tasa-arvon tavoitteeseen liittyy yleensä ajatus siitä, että työ- ja perhe-elämän osa-alueista voivat nauttia niin naiset kuin miehet. (Lammi-Taskula, Salmi & Parrukoski, 2009, 12-13.)

Tasa-arvovaltuutetun (2018, 36) mukaan työelämässä on jo pidempään ollut nähtävissä epätasa-arvoa vanhemmuuteen ja raskauteen liittyen. Tämä näkyy muun muassa siinä, miten perhevapaita voidaan työelämässä hyödyntää. Kyseisillä asioilla on moninaiset vaikutukset varsinkin naisten asemaan työelämässä. Epätasa-arvo voi ulottua myös lapsettomiin naisiin, jotka ovat synnytysissä. Tämä perustuu siihen olettamukseen, että he voivat tulevaisuudessa jäädä perhevapaalle.

Grönlund & Öun (2018, 88-98) tuovat esille, että työmarkkinoilla lähtökohtaisesti oletetaan naisten mukautuvan tavallisesti perheen tuomiin hoitotarpeisiin omissa ammatillisissa strategisissa valinnoissaan asettaen perheystävälliset työolot etusijalle ura- ja palkkakehityksen hinnalla. Naiset välttelevät ei-perheystävällisiä työpaikkoja, jotka sisältävät epätoivottuja vaatimuksia, kuten ylittöitä, ennalta arvaamattomia työaikatauluja ja vaatimusta sille, että heidän tulisi olla aina työnantajan saatavilla. Frear, Paustian-Underdahl, Halbesleben & French (2019, 59) totesivat tutkimuksessaan, että sekä miehet että naiset mukauttavat perhe-elämänsä työelämäänsä, mutta vain naiset (jopa uraorientoituneet naiset) kertoivat jääneensä työelämän ulkopuolelle kokonaan.

Kuistiala (2019, 123) tuo esille, että Suomen Ekonomien teettämässä selvityksessä naiset kokivat, että perhevapaat ovat heikentäneet heidän palkka- ja urakehitystensä. Selvitykseen vastanneiden mukaan työnantajat suhtautuvat - niin naisten kuin miesten - perhevapaisiin myönteisesti. Samalla yli puolet kyselyyn vastanneista naisista kertoi, että pitkät perhevapaat hidastivat heidän mahdollisuuksiaan edetä työuralla. Etenkin asiantuntijatehtävissä työskennelleet naiset kokivat näin selkeästi useammin kuin johtajanaiset. Vastaavasti selvitykseen vastanneista miehistä vain muutama prosentti koki näin.

Yang & Chen (2020, 343) toteavat, että sellaiset henkilöt, joilla on suurempi kutsumus uraansa kohtaan, kamppailevat enemmän työelämän ja yksityiselämän haasteiden tasapainotuksen kanssa. Kutsumus omaa työuraa kohtaan johtaa positiivisiin uramyönteisiin seurauksiin, kuten korkeampaan sitoutumiseen omaa työtä kohtaan, korkeampaan ammatti-identiteetin rakentumiseen ja heikompaan taipumukseen vetäytyä nykyisestä ammatista.

Kuistialan (2019, 123) mukaan perheen ja uran yhdistäminen on välillä vaikeaa. Totuus on, että useimmissa tapauksissa naiset huolehtivat edelleen enemmän lapsistaan ja perheestään. Mielikuva kotona lapsista huolehtivasta lempeästä äidistä istuu tiukassa. Myös pelko siitä, että jos äiti on pitkiä päiviä töissä, jäävät lapset hunningolle. Tämä sama stereotypia ei koske miehiä. Harva mies epäröi ottaa vastaan merkittävää ylennystä, vaikka kotona olisi pieni lapsi. Ennen lasten syntymää uskotaan, että molemmat vanhemmat pitävät lapsesta yhtä lailla huolta. Monesti tämä ei toteudu, vaan naiset joutuvat ottamaan paljon enemmän vastuuta lapsista ja kodista. Osasyynä tälle ilmiölle oli se, että kaikilla isillä ei ollut työnantajien asenteiden takia mahdollisuutta perhevapaisiin.

Merja Ylä-Anttila: ”Esihenkilönä olen huomannut, että kun naisille olisi tarjolla noin 30-40-vuotiaina keskijohdon tehtäviä, joista olisi seuraava hyppy johtotason tehtäviin, monet kaihtavat esihenkilötehtäviä. He kokevat, etteivät pysty tai halua hallita sitä kaaosta, mikä tulee vaativan työn ja perhe-elämän sovittelusta. He keskittyvät mieluummin lapsiin ja se on heidän valintansa. Mutta voi olla, että jää paljon hyvää potentiaalia kasvamatta.” (Kuistiala, 2019, 127.)

5 Johtajanaiset yhteiskunnassa

Kansainvälisessä vertailussa suomalainen työmarkkina voidaan nähdä poikkeuksellisen voimakkaasti jakautuneeksi miesten ja naisten töihin. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2013, 7.) Pohja (2023) toteaa, että Suomessa on eroja miesten ja naisten välillä siinä, millainen urakehitys on ja miten yritysten johtotehtäviin sijoitutaan. Naisia on vähemmän johtotehtävissä kuin miehiä. Johtajanaisia on yleisimmin tukitehtävissä, joiksi luetaan muun muassa HR-tehtävät ja yrityksen viestintään liittyvät tehtävät. Miehet sijoittuvat monesti liiketoimintavastuullisiin johtotehtäviin. Tätä kautta ura vie useassa tapauksessa vaivattomammin yritysten toimitusjohtajaksi.

Elinkeinoelämän valtuuskunnan (2023) päivittämän Lasikattomittarin mukaan naisten osuus johtavissa tehtävissä olevista oli Suomessa vuonna 2023 36,3 prosenttia ja osuus on hieman pienentynyt edellisvuosista. Korkeimmillaan se on ollut 37,5 prosentissa kolme vuotta sitten. Tasa-arvon alarajana voi pitää 40 prosenttia. Mikäli sukupuolten edustus työtehtävissä asettuu 40-60 prosentin väliin, tasa-arvon voi katsoa toteutuvan myös johtotehtäviin etenemisessä. Sailarannan (2023) mukaan 7,5 prosenttia suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajista oli naisia syyskuussa 2023.

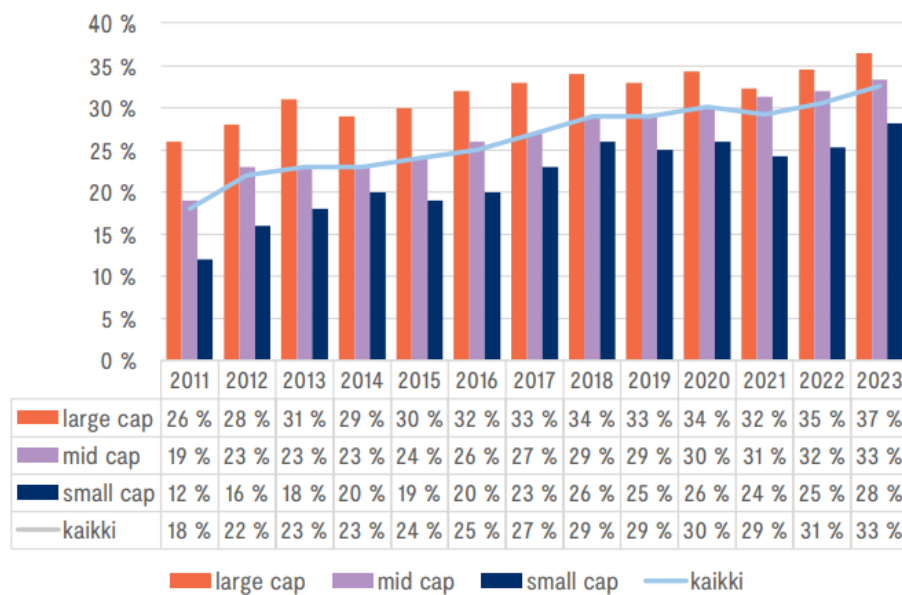
Suomessa hallituksen tasa-arvo-ohjelman tavoitteisiin kuuluu sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisääminen suomalaisten listayhtiöiden johtotehtävissä ja hallituksissa. Naisten osuus on kasvanut suomalaisten listayhtiöiden hallituksissa selkeästi 2000-luvulla ja vuonna 2022 naisilla oli 31 % hallituspaikoista. Tämä myönteinen kehitys vaikuttaa hidastuneen viime vuosina. (Sievänen ym. 2023, 11.)

THL:n (2022) mukaan naisia on keskimäärin enemmän johtoryhmissä ja hallituksissa silloin, kun henkilöstössä on enemmän naisia. Tilanne on päinvastainen silloin, kun yrityksen henkilöstöstä suurempi osa on miehiä. Sukupuolijakauman merkityksellisyys on yrityksissä ollut vähenemään päin hallitusjäsenyyksissä. Kehitys on ollut toisenlainen johtoryhmjäsenyyksissä, joissa sukupuolijakauman merkitys on ollut jopa nousussa.

5.1 Naiset pörssiyritysten hallituksissa

Naisten määrä pörssiyritysten hallitusjäsenistä kohosi korkeimmalle koskaan Suomessa vuonna 2023. Tämä uusi ennätys oli 33 prosenttia. Vastaava luku oli vuonna 2022 31 prosenttia. Kasvua tapahtui kaikissa luokissa ja näitä luokkia ovat large cap -, mid cap - ja small cap - yhtiöt. Vain kahdessa suomalaisessa pörssiyhtiössä valittiin pelkästään miesjäsenistä koostuva hallitus. Nämä kaksi yhtiötä olivat molemmat markkina-arvoltaan small cap -yhtiöitä. (Keskuskauppakamari, 2023, 4.)

Naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa



Kuvio 5: Naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa (Keskuskauppakamari, 2023, 5)

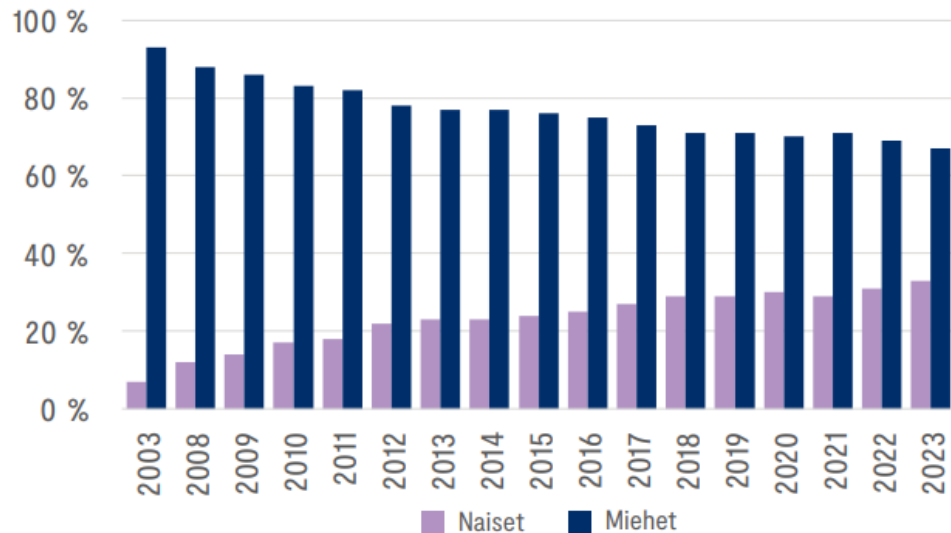
Naisten osuutta yritysten hallituksissa on Suomessa kasvattanut vuonna 2010 voimaan tullut listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance) suositus. Tämän suosituksen mukaan listayhtiöiden hallituksissa tulee olla sekä miehiä että naisia. Kyseistä koodia on joko noudatettava, tai sitten on pystyttävä julkisesti selittämään, miksi sitä ei voida noudattaa. Arvopaperimarkkinayhdistys antoi vuonna 2012 suosituksen siitä, mikä on katsottavissa hyväksi perusteluksi. Annetuissa perusteluissa yritysten tulisi myös tuoda esille se, millaisiin toimenpiteisiin se aikoo ryhtyä naisten osuuden kasvattamiseksi. Kyseisellä suosituksella on ollut huomattava vaikutus siihen, että sellaisten hallitusten osuus, joissa on sekä naisia että miehiä, on noussut muutaman vuoden aikana noin 50 %:sta 86 %:iin. Monissa muissa maissa naisten hallituspaikat ovat keskittyneet vain pienelle joukolle naisia. Tilanne on eri Suomessa, jossa hallitusedustajien paikat ovat jakautuneet suuremmalle joukolle naisia. Monissa tapauksissa hallitusten naisjäsenet ovat ulkomaalaisia. Malli on saanut huomiota myös ulkomailla; Suomi on

ollut esimerkki sellaisesta tilanteesta, missä naisten määrää hallituksissa on kyetty kasvattamaan ilman keinotekoisia kiintiöitä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2013, 17-18.)

Loppuvuodesta 2022 EU:ssa hyväksyttiin direktiivi pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolikiintiöistä. Kyseinen direktiivi tulee saattaa voimaan kansainvälisesti joulukuuhun 2024 mennessä. Direktiivi velvoittaa pörssiyhtiöitä siihen, että niiden tulee saavuttaa 30.6.2026 naisten ja miesten yhtäläinen edustus yhtiöiden hallituksissa ja mahdollisissa hallitusneuvostoissa. Jotta tämä tavoite voidaan saavuttaa, tulee vähemmistön osuuden olla 25-44,4 prosentin välillä. Osuus voidaan laskea sellaisista hallitusjäsenistä, jotka eivät ole mukana yrityksen operatiivisessa johdossa. (Keskuskauppakamari, 2023, 16.)

Kyseisen sukupuolikiintiöistä määräävän direktiivin avulla halutaan taata se, että minimissään 40 prosenttia yritysten johtoportaan ei kuuluvista hallintoelinten edustajista tai 33 prosenttia jokaisesta yrityksessä toimivasta johtajasta on määrältään pienemmän sukupuolen edustajia. Kyseisten uusien sääntöjen päämääränä on samalla kehittää valintamenettelyjä: avoimuutta on parannettava ja hakijoiden ansiot on pidettävä olennaisena valintaperusteena. Viranomaistahoille tulee ilmoittaa vuosittain, millainen edustus pörssiyhtiöillä on hallituksissaan sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta. Jos direktiivin asettamia tavoitteita ei pystytä käytännössä toteuttamaan, tulee yrityksen laatia suunnitelma, jonka avulla näihin asetettuihin tavoitteisiin tullaan pääsemään. Tiedot tulee myös julkaista yrityksen nettisivuilla ja näiden tietojen tulee olla vaivatta löydettävissä. Kyseiset säännöt koskevat vain sellaisia yrityksiä, joissa on yli 250 työntekijää. Mikäli yritykset eivät tule noudattamaan näitä vaatimuksia, on Euroopan jäsenmaiden määrättävä niille sanktioita. Oikeusistuimella on myös oikeus mitätöidä yhtiön valitsema hallitus, jos se ei ole uuden direktiivin periaatteiden mukainen. (Euroopan parlamentti, 2022.)

Pörssiyritysten hallitusten sukupuolijakauma 2003–2023



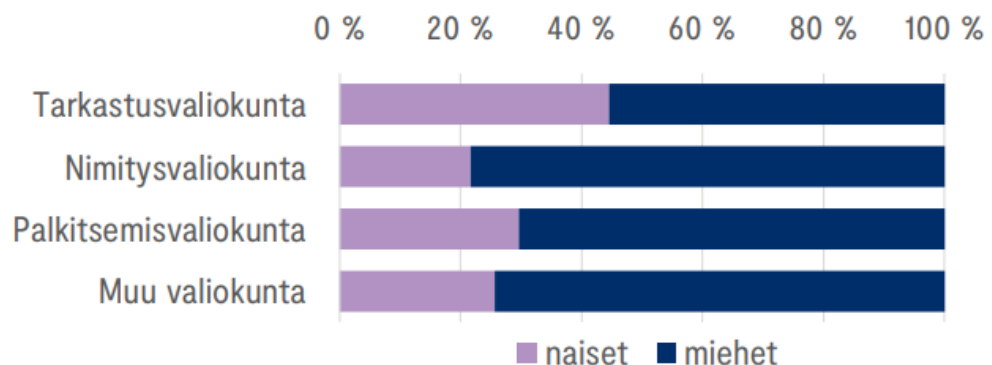
Kuvio 6: Pörssiyritysten hallitusten sukupuolijakauma 2003–2023 (Keskuskauppakamari, 2023, 6)

Bairoh (2019, 46–47) tutki, miten henkilöiden valintaprosessi ylimpään johtoryhmään tavallisesti etenee. Aikaisempien tutkimusten pohjalta hän toteaa, että naisten voi olla hankalampi päästä mukaan johtoryhmiin, koska he eivät ole mukana miesvaltaisissa verkostoissa. Tämä tilanne on erityisesti silloin, kun rekrytointi johtopaikoille tapahtuu epävirallisia reittejä pitkin tuttuun ihmisten joukosta. Mikäli rekrytointi tapahtuu ulkopuolella, mukana prosessissa on headhunter. Sisäisissä rekrytoinneissa henkilö valikoidaan tehtävään position avauduttua. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilön tulee erottua joukosta potentiaalinsa perusteella jo ennen kuin varsinainen paikka tulee avoimeksi, joko ylempien esihenkilöiden näkökulmasta tai headhunterin toimesta. Mikäli naiset eivät ole mukana tällaisessa urakehityspotkussa, on heitä hankala valita johtoryhmiin. Eräs Bairohin haastateltavista kommentoi oheisesti: ”Näyttää olevan niin, että 90 % headhunterin ehdottamista kandidaateista on miespuolisia, paitsi kun haettiin HR-johtajaa, silloin short-listalla oli 50/50.”

Minkälaisia henkilöitä sitten valikoituu johtoryhmiin? Bairoh (2019, 47) sai vastaukseksi oheiseen kysymykseen seuraavia piirteitä: yksilökeskeisyys, vahva asenne, kosmopoliittisuus sekä omalla draivilla ja vankalla kokemuksella pärjääminen. Johtajan tulee olla niin kutsuttu ”superihminen”, jolle on selvää mitä hän tahtoo. Hänen tulee omata hyvät ihmistaidot. Tällaiset mielikuvat voivat jo alkujaan rajata helposti pois tietyntyyppiset henkilöt, koska he eivät usko täyttävänsä oheisia kriteerejä.

Hallitus voi perustaa keskuudessaan erillisiä valiokuntia, joiden tarkoitus on tehostaa hallituksen vastuulle kuuluvien asioiden valmistelua. Valiokuntiin kuuluvat hallituksen jäsenet voivat täten perehtyä tarkemmin valiokunnassa valmisteltaviin asioihin, kuin mitä koko hallituksen on tarpeen. Kyseisten valiokuntien perustamisesta ja eri tehtävistä päättää kukin hallitus. Hallinnointikoodi tunnistaa kolme erilaista valiokuntaa: nimitysvaliokunta, tarkastusvaliokunta ja palkitsemisvaliokunta. Eri valiokuntia voidaan halutessaan yhdistää ja hallitus voi niin halutessaan perustaa myös muita valiokuntia. Valiokuntapaikkojen jakaumaan vaikuttaa hallitusten jäsenten kokemus ja tausta. Jakauma näyttää heijastelevan sitä, että naispuoleisilla hallituksen jäsenillä on miehiä useammin taustaa tukitoimintojen johtotehtävistä, kuten henkilöstö-, talous- tai lakiasiainjohdosta. Miespuoleisilla hallituksen jäsenillä on useammin taustaa ja kokemusta toimitusjohtajan tehtävistä tai liiketoimintojen johtamisen tehtävistä. (Keskuskauppakamari, 2023, 9-10.)

Valiokuntien sukupuolijakauma



Kuvio 7: Valiokuntien sukupuolijakauma (Keskuskauppakamari, 2023, 11)

5.2 Johtajanaiset muualla maailmassa

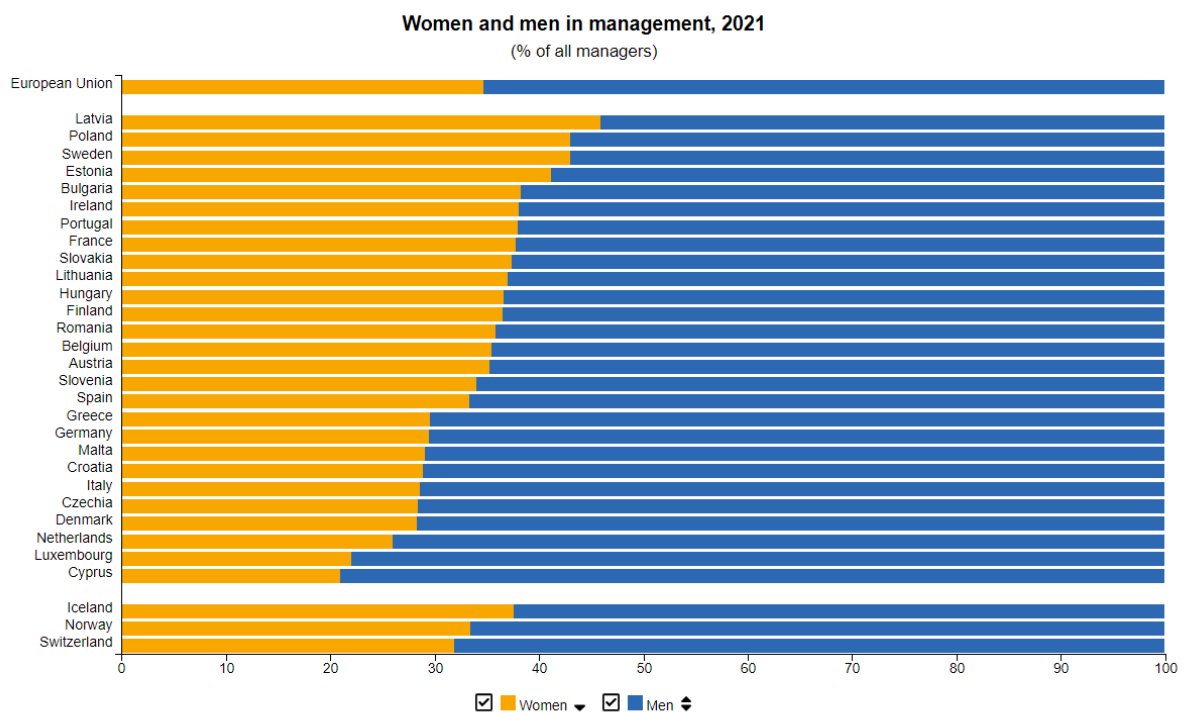
Naisten osuus hallitusten jäsenistä oli Euroopan Unionin suurimmissa pörssiyrityksissä 30,6 prosenttia vuonna 2021. Jäsenmaiden välillä on kuitenkin suuria eroja: Ranskassa naisten osuus oli 46,3 % kun taas Virossa vastaava osuus oli 8,3 %. Vertailussa Suomi oli vastaavasti saanut naisten osuudeksi 36 %. Naisia on ollut enemmän yritysten johtokunnissa. Tästä huolimatta Euroopan Unionin suurimmissa pörssiyrityksissä oli alle kymmenesosalla pääjohtajan tai puheenjohtajan paikalla nainen. (Euroopan parlamentti, 2022.)

Keskuskauppakamarin (2023, 22) mukaan Ruotsissa naistoimitusjohtajien määrä on kasvanut pörssiyrityksissä viime vuosien aikana voimakkaasti kuten Suomessakin. Edellisenä vuonna Ruotsin vaihdetuimmista ja suurimmista pörssiyrityksistä 12 % oli nainen toimitusjohtajana. Norjassa

naistoimitusjohtajien määrä oli 19 %, Alankomaissa 10 %, Ranskassa 8 %, Isossa-Britanniassa 6 % ja Saksassa 5 %.

Grant Thornton (2023) toteaa, että naisten osuuden kasvu yritysten ylimmässä johdossa on hidastumassa. Naisten asema on kehittynyt vain hieman yritysten ylimmässä johdossa, vaikka COVID-19 kiihdytti muutosta työskentelytavoissa. Jos yritykset eivät vie eteenpäin joustavia tapoja tehdä töitä ja tehosta naisten urakehitystä, tulee kansainvälisesti naisilla olemaan 34 % korkeimman johtotason paikoista vuonna 2025. Tutkimuksen mukaan monissa keskisuurissa yrityksissä on keskitytty seuraajasuunnitteluun naisten nostamiseksi yritysten korkeimpiin johtotehtäviin. Näihin toimiin sisältyy monia valmennuksia, mentorointiohjelmia, hyvinvointiin panostamista ja johtamisen kehittämistä. Johtoportaalte etenemisessä tulee tehostaa läpinäkyvyyttä. Avoimuutta tulee olla siinä, miten suorituksia arvioidaan, miten yrityksissä annetaan ylennyksiä ja millaiset ovat rekrytointikäytännöt.

Eurostat (2023) toteaa, että oheisen taulukon mukaan hieman yli kolmasosa (35 %) johtajista EU:ssa oli naisia vuonna 2021. Missään EU-maassa naisten osuus ei ollut yli 50 %. Suurin määrä johtajanaisia oli Latviassa (46 %), Puolassa ja Ruotsissa (molemmissa 43 %) sekä Virossa (41 %). Vähiten johtajia oli Kyproksella (21 %), Luxemburgissa (22 %) ja Alankomaissa (26 %).

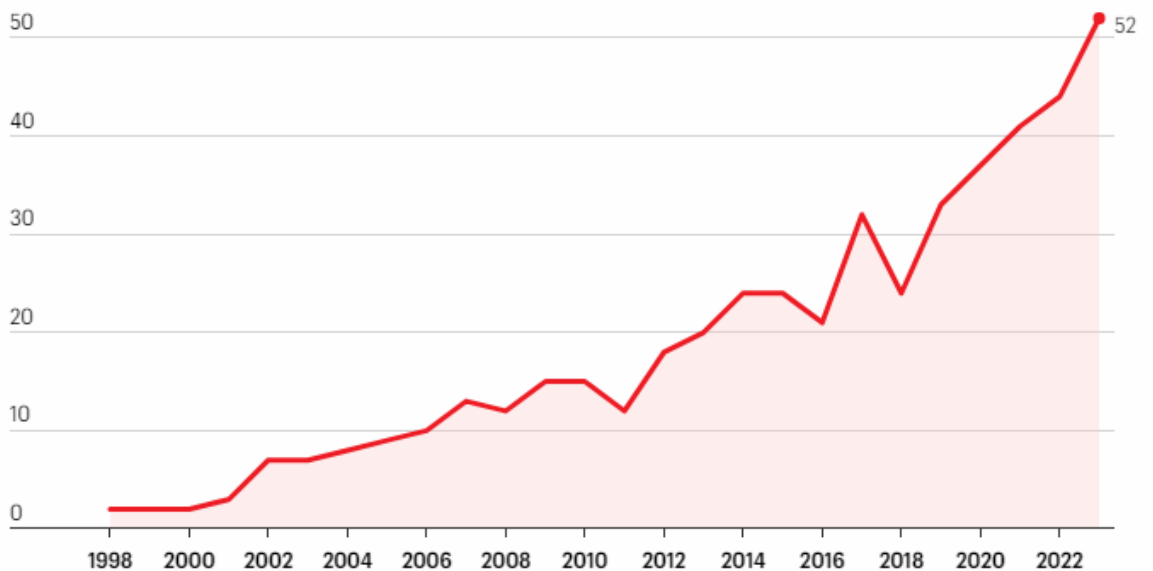


Kuvio 8: Women and men in management, 2021 (Eurostat, 2023)

Global Gender Gap:n (2023, 38) mukaan LinkedIn:n datassa, jossa jaetaan tietoa naisten senioritason johtopaikoista. Directors, Vice-President tai C-suite rooleissa naisten osuus oli 32,2 % vuonna 2023. Tämä on melkein 10 %-yksikköä vähemmän kuin naisten osuus kaikesta työvoimasta, mikä oli 41,9 %. Naisten osuus miehiin verrattuna senioritason johtotehtävissä on pienempi kaikilla toimialoilla, erityisesti tuotannossa (naiset 24,6 %), öljy-, kaasu- ja kaivostuotannossa (18,6 %) ja rakennusteollisuudessa (16,1 %). Alat, joissa sukupuolten tasa-arvo on enemmän läsnä, ylimmässä johdossa naisia oli noin yksi kolmasosa tai puolet. Kyseisiä aloja ovat terveydenhoitoala (49,5 %), koulutusala (46,0 %), asiakaspalveluala (45,9 %), julkinen sektori (40,3 %), jälleenmyynti (38,5 %), viihdeala (37,1 %), hallinto- ja tukipalvelut (34,7 %) sekä majoituspalvelut ja ravitsemusala (33,5 %).

Fortune (2023) listaa vuosittain 100 liike-elämän vaikutusvaltaisinta johtajanaista. Lista on maailmanlaajuinen, sisältäen ne johtajanaiset, jotka johtavat Fortune 500-yrityksiä. Fortune 500 sisältää ne yritykset, joilla on Yhdysvaltojen suurin liikevaihto. Tällä listalla oli kaiken kaikkiaan 67 naistoimitusjohtajaa, jotka ovat saavuttaneet asemansa hiljattain. Yrity maailman muutos on avannut ovia johtajanaisille. Vuoden 2023 ensimmäisellä puoliskolla 106 toimitusjohtajaa jätti työnsä. Näissä toimitusjohtajavaihdoksissa 13 % korvattiin johtajanaisilla.

WOMEN CEOs ON THE FORTUNE 500



AS OF 5/30/23

FORTUNE

Kuvio 9: Women CEOs on the Fortune 500 (Hinchliffe, 2023)

Ryan (2023) toteaa, että keski-ikäinen talousjohtaja Amerikan isoissa yrityksissä on 53-vuotias mies, joka on ylennetty yrityksen sisältä. Hän omistaa yhden hallituspaikan yrityksen

ulkopuolelta, hän kävi koulunsa Pennsylvanian osavaltionyliopistossa (tai muussa julkisen puolen yliopistossa), pääaineenaan kirjanpito. Hän on suorittanut MBA-tutkinnon ja mikäli hän on aikaisemmin toiminut tilintarkastajana, hän on todennäköisesti työskentellyt PwC:llä tai EY:llä.

Global Gender Gap'in (2023, 42) mukaan viimeisen kahdeksan vuoden aikana naisten osuus johtotehtäviin palkatuista on ollut tasaisessa nousussa. Nousu on ollut 1 % kasvussa vuosittain globaalisti. Vuonna 2020, ensimmäisten COVID-19 kuukausien aikana, joillakin sektoreilla nähtiin laskua johtajanaisten määrissä. Tämän laskukauden jälkeen nähtiin toipuminen ja joillakin toimialoilla jopa kasvua verrattuna aikaan ennen pandemian puhkeamista. Tästä huolimatta trendi näyttää selkeää taantumista vuodesta 2022 alkaen, palauttaen kasvun vuoden 2021 tasolle. Naisten palkkaaminen ylimpiin johtotehtäviin ei ole kehittynyt samaan tahtiin kaikilla toimialoilla vuodesta 2016 lähtien. Joillakin toimialoilla on näkyvissä nousevaa trendiä viime vuosien aikana (rahoituspalvelut, palveluala, öljy-, kaasu- ja kaivosala).

UN Women (2023) toteaa, että Aasian ja Tyynenmeren alueella kasvava määrä naisia on johtotehtävissä. Johtajanaisten määrä kasvoi noin 20 % verrattuna kahden edellisen vuosikymmenen vastaaviin lukuihin. Naisten eteneminen johtotehtäviin on kuitenkin ollut hidasta. Nopein kehitys on tapahtunut Itä-Aasiassa, missä johtajanaisten määrä on kasvanut 18 prosentista 28 prosenttiin vuosien 2000 ja 2019 välisenä aikana. Naisten osuus keskijohdossa ja ylemmässä johdossa on huonompi. Vain 17 prosenttia keskijohdossa ja ylemmässä johdossa olevista on naisia.

Statistic Canada (2022) toteaa, että viimeiseen kahteen vuosikymmeneen verrattuna naisia on nykypäivänä enemmän johtotehtävissä Kanadassa. Vuonna 2021 naisia oli johtotehtävissä enemmän kuin kolmasosa (35,6 %) yli 15-vuotiaista. Vastaava luku oli vuonna 2001 33,6 %. Ylemmissä johtotehtävissä naisten määrä on kasvanut vuoden 2001 lukemasta 24,1 % lukemaan 30,9 % vuoteen 2021 tultaessa.

Euroopan Komissio (2023) on toteuttamassa Ursula von der Leyenin johtaman komission antamaa sitoumusta luoda tasa-arvon unioni sukupuolten tasa-arvoa koskevan EU:n strategian avulla. Sitoumuksessa tuodaan esille sellaiset keinot, joiden avulla tavoitellaan vuoteen 2025 mennessä yhdenvertaista Euroopan Unionia. Strategian pääpainona ovat muun muassa seuraavat tavoitteet:

- sukupuolisidonnaisen väkivallan poistaminen
- sukupuoleen liittyvien ennakkoluulojen kyseenalaistaminen
- yhdenvertaisen osallistumisen mahdollistaminen talouden osa-alueilla
- sukupuoleen liittyvien erojen poistaminen työmarkkinoilta
- sukupuolten yhdenmukainen edustus politiikassa ja päätöksenteossa

6 Yhteenveto tietopohjasta

Teräsaho & Kupiainen (2015, 22) läpikäyvät Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa-tutkimusraportissa hyviä käytäntöjä tutkimusyrietyksissä miesten ja naisten tasaapuolisen urakehityksen edistämiseksi. Sekä miesten että naisten vastauksissa nousi esille muun muassa urasuunnittelu, seuraajasuunnittelu sekä mentorointiohjelmat. Oheiset järjestelyt ja johtajien kasvattaminen yritysten sisällä ovat keskeisiä asioita etenkin aloilla, joilla on miesenemmistö ja kun potentiaalisista johtajanaisisista halutaan pitää kiinni.

Kuistiala (2019, 45) on koonnut johtajanaisilta oheisia neuvoja, joita he antaisivat mentoreina:

1. Valitse ja järjestä. Valitse mitä haluat urallasi saavuttaa. Mieti, mikä on sinulle tärkein päämääräsi. Tämän päätöksen jälkeen valitse pienempiä sitä tukevia tavoitteita. Laadi asioille tärkeysjärjestys ja pidä tästä kiinni.
2. Visualisoi onnistuminen. Kuvittele itsesi siihen pisteeseen, missä haluat tulevaisuudessa olla. Asioiden visualisointi on hyvä tapa suunnata omaa ajattelua tulevaa tavoitettasi kohti. Ajattele asioista myönteisesti. Hienot visiot eivät tule toteutumaan, mikäli romutat ne kyseenalaistamalla itsesi ja omat juttusi.
3. Kehitä tahdonvoimaasi. Keskity tavoitteisiisi ja siihen mitä teet. Opettele hiljentämään omat ajatuksesi ja sulje häiritsevät laitteet läheltäsi. Harjoittele taitoa olla läsnä.
4. Hakeudu vaativiin tehtäviin. Mikäli olet kiinnostunut avoinna olevasta tehtävästä, hae sitä, vaikka et täyttäisi kaikkia vaadittuja kriteerejä. Vaikka et saisi haluamaasi paikkaa, ainakin olet yrittänyt. Ota kokemuksesta opiksesi ja hae taas seuraavaa paikkaa.
5. Uskalla olla vähän hullu. Ajattele isosti, rakenna sen pohjalta polku ja katso miten pitkälle tulet pääsemään. Inspiroivia ja innostavia tyyppisiä ei voi olla koskaan liikaa.

Kauttovaara (2023) tuo esille omat kokemuksensa johtajana olemisesta ja haluaa innostaa tulevaisuudessa johtajaksi haluavia omilla neuvoillaan. Kyseiset neuvot ovat olleet hänelle apuna, kun hän on saavuttanut omat unelmansa. Kyseiset neuvot ovat sovellettavissa jokaiselle, joka haluaa tavoitella kasvua omalla urallaan:

1. Tavoittele rohkeasti unelmiasi.
2. Kehitä omaa itseluottamustasi ja itsetuntemustasi.
3. Tiedosta omat hyvät puolesi ja vahvistä niitä.
4. Tuo omat näkemyksesi ja mielipiteesi esille. Kehitä argumentaatiotaitojasi ja kehitä kommunikaatiotasi.
5. Tee oman menestyksesi eteen töitä ja ole ahkera, mutta ole tietoinen omista rajoistasi.
6. Johtajan tehtävä ei ole miellyttävä.

7. Luo omat verkostosi ja oma tukiverkkosi, joihin voit tukeutua ja luottaa - perhe, ystävät & kollegat.
8. Ole aktiivinen siinä, että haluat kehittyä omalla urallasi.
9. Opi pitämään oma puolesi tiukoissa tilanteissa ja opi sanomaan myös ei.

Estrada (2023) kokosi yhteen eri talousjohtajien ajatuksia siitä, mitä he olisivat halunneet tietää uraansa liittyen ollessaan nuorempia.

Gina Mastantuono, talousjohtaja, ServiceNow: ensimmäinen asia, mitä kertoisin nuoremmalle itselleni olisi se, että kasvu ja mukavuus eivät kulje käsi kädessä. Sinun pitää laittaa itsesi liikkoon, niin isoissa kuin pienissä asioissa. Älä pelkää avata suutasi ja sanoa asioita työpaikkasi palaverissa. Rakenna omaa verkostoasi verkostoitumistapahtumissa. Ota vastaan työtehtäviä, missä joudut oman opettelemaan asioita oman osaamisalueesi ulkopuolelta. Sinun tulee pystyä kertomaan ihmisille mitä ajattelet, mitä sinä haluat ja mihin sinä pystyt. Mitä enemmän tulet sitä tekemään, sitä itsevarmempi sinusta kasvaa. Ole myös valmis poikkeamaan ennalta suunnittelemtasi polulta, mahdollisuuksia saattaa tulla vastaan hyvin eri paikoista. Silloin kun minä valmistuin korkeakoulusta, en ikinä uskonut, että minusta voisi naisena tulla talousjohtaja. Pääsin tähän pisteeseen menemällä mukavuusalueeni ulkopuolelle. Ottamalla pieniä fiksua riskejä ja kykenemällä elämään epämukavuuden kanssa pääsee pitkälle.

Diana Saadeh-Jajeh, talousjohtaja, GameStop: kun aloitin urani, keskityin usein pieniin asioihin ja unohdin isomman kuvan. Mentorin hankkiminen uran alkuvaiheessa olisi ollut hyvin kannattavaa urani kannalta. Sen sijaan sain ensimmäisen mentorini vasta myöhemmässä vaiheessa uraani. Kertoisin nuoremmalle itselleni, että älä vertaa itseäsi muihin ihmisiin. Arvioi sitä, mitä pystyt tekemään ammattilaisena ja ymmärrä, millaista lisäarvoa pystyt tuomaan yritykselle. Liiketoiminnan ymmärtäminen on myös erittäin tärkeää. Mikäli työskentelet jälleenmyynnissä, vieraile eri liikkeissä. Mikäli työskentelet tuotannon sektorilla, vieraile tuotantotiloissa. Ymmärrä mitä liiketoiminta-alueella tehdään, mitä asiakkaat haluavat ja millä tavalla yritys erottautuu omista kilpailijoistaan omaksi edukseen.

Alka Tandan, talousjohtaja, Gainsight: kertoisin nuoremmalle itselleni kolme asiaa. Ensimmäiseksi kokoa oma henkilökohtainen johtoryhmäsi. Etsi eri asioiden asiantuntijoita, joilta voit kysyä neuvoa eri tilanteissa. Se on parempi vaihtoehto, kuin löytää yksi henkilö, jolla on kaikki tarvittava tieto ja ominaisuudet. Toiseksi tulet viettämään suuren osan elämästäsi töissä, joten valitse sellainen ala mikä sinua oikeasti kiinnostaa. Erottele sellaiset asiat mistä pidät, miten haluat viettää aikaasi ja missä olet hyvä. Esimerkiksi minä rakastin numeroita ja pidin tarinoiden kerronnasta. Viimeiseksi ole rohkea ja rehellinen itsellesi. Näiden asioiden oppiminen vaatii paljon itsereflektiota. Se mitä tulet valitsemaan, tulee täyttää nämä edellä mainitut kolme ehtoa. Loppujen lopuksi haluat itse olla itsesi kannustaja ja ymmärtää sitä, mihin rooliin haluat kasvaa.

Tiffany Mason, talousjohtaja, Driven Brands Inc: minun neuvoni on se, että älä rajoita itseäsi. Mikäli seuraat ohjeita ja ennalta määrättyjä urapolkuja, voit itse rajoittaa sitä, mihin urasi kehittyy. Ole avoin erilaisille mahdollisuuksille, investoi itseesi ja ole avoin omien kykyjesi kehittämiseksi. Mikäli toteutat näitä, sinulla on mahdollisuus ylittää kaikki odotukset, joita sinulla on itsestäsi tällä hetkellä. Me opimme kaikkein tehokkaimmin silloin, kun tunnemme olomme epämukavaksi. Päätäväisyytesi ja kykyysi sopeutua erottaa sinut muista, mutta vain jos sinulla on rohkeutta tarttua eteesi tuleviin mahdollisuuksiin. Luota itseesi ja siihen että voit menestyä. Ole samalla nöyrä ja kiittollinen niitä henkilöitä kohtaan, jotka auttavat sinua saavuttamaan täyden potentiaalisi.

Poe (2014, 1-3) kokosi yhteen eri johtajanaisten neuvoja tietotekniikan alalta:

Linda Howard, CIO, SAIC: jos minulta olisi kysytty vuosia sitten, olisiko minusta tullut tietohallintojohtaja, olisin vastannut ei. Olisit voinut kysyä minulta saman kysymyksen vuosi sitten ja olisin vieläkin sanonut ei. Älä pelkää uusia asioita. Kun joku pyytää sinua tekemään jotakin, niin tartu toimeen. Et voi koskaan tietää mihin se tulee sinua viemään urallasi.

Kimberly Hancher, CIO, Equal Employment Opportunity Commission: sanoisin nuorille ihmisille uransa alkuvaiheessa, että kokeile paljon erilaisia asioita. IT-puolella on tarjolla monenlaisia töitä ja on erittäin tärkeää löytää sellaiset työt mistä et pidä. On erittäin tärkeää yrittää asioita, huomata missä olet hyvä ja sen jälkeen kehittää vahvuuksiasi.

Lisa Davis, CIO, Georgetown University: tee tietoisia päätöksiä urallasi, jotta voit monipuolistaa osaamistasi. Kun vaihdat työpaikkaa, varmista muutoksen tapahtuminen siinä, kuinka monta ihmistä johdat, kuinka isosta budjetista olet vastuussa ja millaista portfolioa johdat. Tämän avulla jatkat kasvamista ja monipuolistat osaamistasi koko urasi ajan. Mielestäni olen melko uniikki CIO, koska olen työskennellyt jokaisessa IT-alan työssä ja olen viettänyt koko urani samalla alalla. Monesti työntekijäni tulevat kysymään, miten osasin kysyä tietyn kysymyksen ja vastaan, että osaan kysyä sen kysymyksen koska olen toiminut työtehtävissäsi.

Ballman (2015, 1-3) on toiminut 25 vuotta Amplify Credit Unionin johtotehtävissä. Ensin managerina, sitten vice president -roolissa ja nykyisin senior vice president of operations -roolissa. Hänen mukaansa pankkisektori on ollut suunnannäyttäjä naisille johtoroolien saavuttamisessa Yhdysvalloissa. Ballman kehottaa nuoria naisia etsimään neuvoja niin monesta lähteestä kuin mahdollista, sekä oppimaan sellaisilta ympärillä olevilta naisilta, jotka menestyvät urallaan. Yksi johtajanaisen tärkeimmistä piirteistä on itsevarmuus. Mikäli sinulla ei ole luottamusta itseesi, eivät myöskään muut luota sinuun. Naisilla on tapana liian usein epäillä omaa osaamistaan ja ideoitaan, olettaen että joku muut tulee ottamaan ohjat. Naiset useammin haluavat tulla kutsutuksi mukaan; päinvastoin heidän pitäisi aktiivisesti tarjota näkemyksiään ja ratkaisuja, jotka tuovat lisäarvoa. Pyydä rohkeasti lisävastuuta töissä. Oli se sitten projektien johtamista, ylennystä tai uusien työntekijöiden mentorointia. Etsi myös aktiivisesti

kasvumahdollisuuksia oman organisaatiosi ulkopuolelta. Ole kunnianhimoinen, mutta muista tehdä se organisaation kasvun näkökulmasta. Mikäli saat organisaation menestymään, oma henkilökohtainen menestyksesi seuraa mukana. Kunnianhimo organisaation tavoitteiden saavuttamisesta kertoo siitä, että asetat tiimisi etusijalle, mikä on selvä merkki johtajuudesta. Viimeiseksi Ballman haluaa korostaa sitä, että naisilla ja miehillä voi olla hyvin erilaiset johtamistavat, mikä on hyvä asia. Organisaatiot ja tiimit tarvitsevat tasapainoisesti eri johtamistyylejä.

Satoko & Junko (2022, 215) nostavat esille, että huolimatta eroista kontekstissa, positiosta työelämässä tai kokemuksissa, heillä on sama näkemys siitä, millaisia neuvoja he haluavat antaa tuleville johtajaisille. Heidän suosituksensa heijastelevatkin muutamia ammatillisen toiminnan peruseriaatteita:

- Kommunikoit selkeästi, rehellisesti, vaikuttavasti ja tehokkaasti.
- Ole rationaalinen, reilu, johdonmukainen ja kärsivällinen.
- Arvosta kollegojasi ja toimi tiimipelaajana.
- Ylläpidä yleisnäköalaa ja kehitä visio, mutta pysy silti joustavana.
- Ymmärrä että johtajan työ voi olla näkymätöntä ja kiitoksetonta, mutta myös palkitsevaa ja ilahduttavaa.
- Identifioi roolimalleja ja mentoreita ja opi heiltä.
- Luo tukiverkostoja ja yritä ylläpitää työn ja yksityiselämän tasapainoa.
- Luota itseesi ja omiin päätöksiisi.

7 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja opinnäytetyön haastattelut tehtiin puolistrukturoituina haastatteluina. Laadullinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi sen takia, että haastatteluja haluttiin tehdä pienemmälle joukolle johtajaisia ja saada syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi ei valittu kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, koska haastatteluun osallistui alle kymmenen henkilö. Kopan (2015) mukaan määrällisessä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat erilaiset luokittelut, syy- ja seuraussuhteet, vertailut, numeerisiin tuloksiin perustuvat ilmiöt ja niiden selittäminen. Kvantitatiivisessa menetelmäsuuntauksessa hyödynnetään runsaasti erilaisia tilastollisia ja laskennallisia analyysimenetelmiä.

7.1 Laadullinen tutkimus

Alasuutari (1993, 61) vertaa kuvaavasti laadullisessa tutkimuksessa uusien johtolankojen tuottamista ja merkkien tulkitsemista orastavaan rakkaussuhteeseen, jossa toisaalta pyritään tulkitsemaan ja toisaalta havainnoimaan vastapuolen erilaisia merkkejä, mutta samalla varotaan pettämästä itseään ja tulkitsemasta merkkejä omien toiveiden mukaisesti. Saatujen vihjeiden ja johtolankojen pohjalta pyritään päättämään jotain sellaista, jota ei voida havainnoida paljaalla silmällä. Kvalitatiivisen tutkimuksen laatu riippuu tutkijan kyvystä ja luovuudesta yhdistellä päällisin puolin hyvinkin toisistaan poikkeavilta vaikuttavia havaintoja.

Juhila (2023) toteaa, että laadullisen tutkimuksen kohteena on usein joku yhteiskunnallisesti ajankohtainen kysymys, kuten asunnottomuus tai maahanmuuttajuus. Tutkittava ilmiö voidaan määritellä monilla eri tavoilla ja kaikilla määrittelyillä on seurauksia määrittelyyn kohteena olevan henkilön elämään. Laadullisen tutkimuksen aineistoa ei pyritä irrottamaan sen kontekstista, vaan aineistoa pyritään päinvastoin tulkitsemaan osana kontekstia. Ihmisten toimintaa halutaan mieluiten tulkita siellä, missä se normaalielämässä tapahtuu. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on vuorovaikutustilanne, missä haastattelijan merkitystä aineiston muotoutumisessa ei voi koskaan poistaa kokonaan. Luonnollinen aineisto puolestaan tarkoittaa sitä, että laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein sellaisia aineistoja, jotka ovat syntyneet ilman tutkijan itsensä vaikuttamista niiden syntymiseen.

Airan (2005) mukaan laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmän tulee kuvata yksityiskohdaisesti sitä, miten tutkittavat kohteet valittiin. Esimerkiksi millainen on tutkimusaineisto, osallistuneiden työkokemus, koulutus ja ikäjakauma? Kuka tai ketkä tekivät haastattelut ja missä? Haastattelijan omasta persoonasta ja viitekehystä riippuu paljon se, millainen vuorovaikutus haastatteluissa on ja millaiseksi saatava aineisto muodostuu. Oliko käytössä haastattelurunko, millä tavalla se oli muodostettu ja oliko se väljä vaiko yksityiskohtainen? Menetelmän tarkka kuvaaminen auttaa lukijaa oman mielipiteen muodostamisessa siitä, millainen on tutkimuksen viitekehys ja arvioimaan missä määrin tuloksia pystytään yleistämään.

7.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Hirsjärvi & Hurme (2022) tuovat esille, että monet kirjoittajat puhuvat strukturoimattoman ja lomakehaastattelun välimuodosta, puolistandardoidusta tai puolistrukturoidusta haastattelusta. Mitään yhtä ja samaa määritelmää tästä haastattelumuodosta ei ole olemassa. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston (2023) mukaan puolistrukturoidun haastattelun idea on se, että kysymykset laaditaan ennakkoon ja ne esitetään samankaltaisesti. Vastaamistapa on vapaa-muotoinen. Eskola & Suoranta (1998) toteavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat. Haastatteluissa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata haastattelukysymyksiin omin sanoin.

Tämän opinnäytetyön haastattelut ovat puolistrukturoituja. Haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samat ja heitä pyydettiin haastattelujen aikana vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Haastattelukysymyksistä haluttiin muotoilla sellaisia, että niiden avulla saataisiin aikaan keskustelua. Pyrkimyksenä oli välttää kysymyksiä, joihin voisi vastata ”kyllä” tai ”ei”. Kysymysten oli tarkoitus olla keskusteluun johdattelevia ja laajoja, mutta samalla kerätä tietoa juuri tietyistä asioista. Kysymyslista haluttiin pitää lyhyenä, jotta haastatteluun osallistuvilla henkilöille ei tulisi liian raskasta kysymyslistaa eteen. Tarkoituksena oli myös, että haastatteluun olisi helppo valmistautua etukäteen.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteyksien (Teams ja Zoom) välityksellä vuoden 2023 aikana. Haastatteluun osallistui yhdeksän henkilöä. Suostumus haastatteluun ja haastattelujen toteuttaminen sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa etukäteen. Haastatteluun osallistuneet henkilöt löytyivät opinnäytetyön toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän omien verkostojen kautta. Haastateltavista vain yksi oli ollut aikaisemmin tekemisissä haastattelijan kanssa, muut haastateltavat olivat haastattelijalle täysin tuntemattomia henkilöitä. Haastattelut olivat kestoltaan noin 40-60 minuuttia pitkiä. Haastateltavat saivat tutustua haastattelukysymyksiin (Liite 1) etukäteen, jolloin heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluihin mahdollisimman hyvin.

Haastattelujen aikana käytiin läpi jokainen haastattelukysymys. Haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja jokaisesta haastattelusta. Muistiinpanot perustuivat haastattelukysymyksiin, eli jokaisen haastattelukysymyksen kohdalla muistiin kirjattiin haastateltujen antamia vastauksia. Vastaukset haastattelukysymyksiin kirjoitettiin siten, että haastateltavien anonymiteetti säilyi. Yksi haastateltavista lähetti haastattelukysymyksiin kirjalliset vastaukset etukäteen, joita haastateltava avasi haastattelun aikana. Haastattelujen aikana tehtyjen muistiinpanojen perusteella lopullinen teksti kirjoitettiin sellaiseen muotoon, että se voitiin julkaista opinnäytetyössä.

Haastateltaville kerrottiin etukäteen, että haastattelujen aikana kerätty tieto anonymisoidaan, eli heitä ei voi tunnistaa haastattelujen perusteella. Haastatteluaineistosta jouduttiin rajaamaan yksilöllistäviä asioita pois, jolloin esimerkiksi oppilaitosten tai tutkintolinjojen nimiä, haastateltavien ikää tai työnantajien nimiä ei tuotu esille.

Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston (2023) mukaan tieto on anonyymiä eli tunnistetonta niissä tapauksissa, joissa tiedon tunnusomaiset piireet (kuten yhdistelmät epäsuorista tunnistuksista) koskettavat samanlaisina useampia henkilöitä ja jos katsotaan, että henkilöiden identiteettiä ei kyetä saamaan selville melko vaivatta toteutettavilla toimenpiteillä.

Haastattelukysymykset laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kysymykset perustuivat tietopohjassa läpikäytyihin teemoihin:

- Eteneminen johtotehtäviin
- Sukupuolen vaikutus uraan
- Haasteet uran aikana

Opinnäytetyön haastattelujen runkona toimivat seuraavat kysymykset:

- Kertoisitko koulutustaustastasi ja urapolustasi?

Ensimmäinen haastattelukysymys liittyi haastateltavien koulutustaustaan ja urapolkuihin. Tämän kysymyksen avulla haluttiin saada tietoa tietopohjan lukujen 2 ja 4.2 mukaisesti haastateltavien koulutusvalinnoista ja urapoluista.

- Mitkä käännekohtat ovat olleet merkittävimpiä matkallasi johtajaksi?

Toisen haastattelukysymyksen tarkoituksena oli saada selville, millaiset asiat ovat haastateltavien mielestä olleet merkityksellisiä käännekohtia heidän urallaan. Tietopohjan luvun kolme 3 mukaisesti löytöretki johtajuuteen on yksilöllinen kasvuprosessi.

- Millaisia haasteita olet urakehityksesi aikana kokenut?

Kuten tietopohjan luvussa 4 tuodaan esille, lasikattoteoria on yleisimmin käytetty nimitys sille, että naisilla ei ole pääsyä johtotehtäviin. Haastattelukysymyksen avulla haluttiin selvittää, olivatko haastateltavat kokeneet oman uransa aikana haasteita ja millaisia nämä haasteet olivat olleet.

- Miten sukupuoli ollut mielestäsi vaikuttanut matkallasi johtajaksi?

Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää haastateltavien mielipiteitä siitä, millä tavalla sukupuoli on heidän kokemuksensa perusteella vaikuttanut matkalla johtajaksi. Sukupuolta käsitellään tietopohjan luvussa 3.1. Luvun mukaisesti sukupuoli avaa ikkunoita moneen suuntaan työelämässä.

- Millaisia neuvoja antaisit nuorille naisille, jotka haluavat johtajiksi tulevaisuudessa?

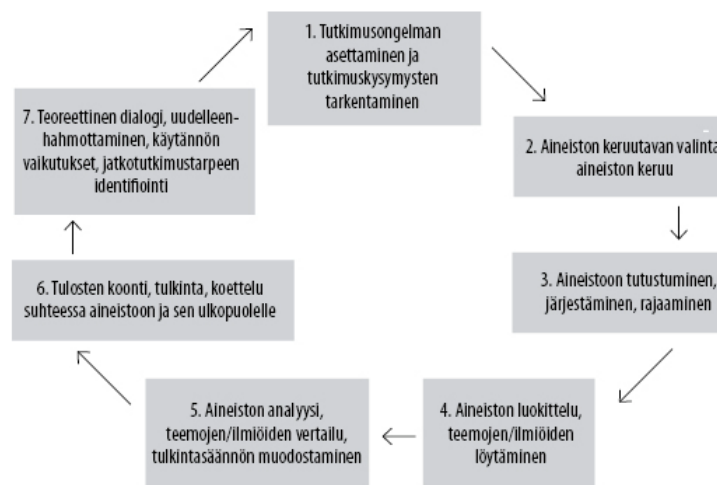
Viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli tietopohjan luvun 6 mukaisesti kerätä haastateltavilta neuvoja, joita he haluavat antaa tuleville johtajanaisille.

7.3 Analyysimenetelmä

Alasuutari (2011) toteaa, että laadullinen analyysi koostuu kahdesta eri vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Kyseisen erottelun voi tehdä vain analyttisesti; käytännössä nämä kaksi vaihetta nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistämässä voidaan erottaa kaksi eri osaa. Aineistoa tarkastellaan aina tietyn teoreettis-metologisen näkökulman kautta. Aineistoa tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista tietoa. Samassakin tutkimuksessa voidaan tarkastella aineistoa monesta eri näkökulmasta. Tällä tavalla analyysin kohteena oleva tekstimassa tai esimerkiksi kuva-aineisto pelkistyvät hieman hallittavammaksi määräksi toisistaan erillä olevia ”raakahavaintoja”. Pelkistämisen toisessa vaiheessa ideana on edelleen karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Toisistaan erilliset raakahavainnot yhdistellään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvennetuksi havaintojen joukoksi. Tämä saavutetaan etsimällä havainnoista yhteinen piirre tai nimittäjä.

Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori (2010) toteavat, että haastatteluaineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat kolme toisiinsa liittyvää osatehtävää. Ne ovat samalla varsin erilaisia osatehtäviä, joiden eteen tutkija aineistoansa kerätessä joutuu. Näiden kolmen elementin painotuksessa voi olla vaihtelua tutkijan tutkimusvälineistöstä, tutkimuskohteesta ja tyylistä riippuen. Vaiheiden erilaiset tehtävät on silti hyvä tunnistaa. Esimerkiksi pelkkä aineiston luokittelu ei vielä tarkoita aineiston analysointia. Luokittelu on pikemminkin materiaalin halluunottoa ja tuntemista tukeva osatehtävä. Laadulliselle analyysille on tyypillistä, että tutkimusongelma ja tutkimusaineisto ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. Aineistosta saadaan harvoin suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan.

Kuvio 1. Analyysin vaiheet.



Kuvio 10: Analyysin vaiheet. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori, 2010)

Opinnäytetyön analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Teemoittelu valittiin analyysimenetelmäksi, koska opinnäytetyön haastatteluiden tuloksia haluttiin jaotella eri teemoihin. Erilaiset teemat auttoivat järjestelemään haastatteluissa saatuja vastauksia. Teemoittelua käydään läpi opinnäytetyön 8. luvussa.

Teräs & Toiviainen (2014, 92) tuovat esille, että aineiston analyysivaiheessa teemat rakentuvat sen pohjalta, mitä aineisto tutkijalleen tarjoaa ja mihin tutkija fokusoituu esimerkiksi erilaisten teoreettisten käsitteiden avulla. Aineistolähtöisessä analyysissä ensimmäinen vaihe muistuttaa sisällön analyysiä. Tutkija pyrkii tunnistamaan kaikki aineistossa olevat tutkimusaihetta käsittelevät teemat. Teorialähtöisessä tapauksessa tutkija erottelee tutkimusintressinsä kannalta relevantit aineistokohdat ja erilaiset teemat. Tutkija voi tarkastella esimerkiksi sitä, puuttuuko kerätystä aineistosta ennalta odotettuja teemoja. Hän voi myös tarkastella, ilmeneekö aineistossa yllättäviä, epäselviä, aineiston kokonaisuuden kannalta harvinaisia teemoja.

8 Naisjohtajien kokemuksiin perustuvat neuvot

Opinnäytetyön aikana haastateltuja henkilöitä pyydettiin antamaan ohjeita ja neuvoja tulevilla johtajaisille. Haastatelluilta tulleet neuvot ja ohjeet koottiin digitaaliseen yhteistyöalusta Miron (2023) tarjoama visuaalisen työtilan innovaatioille.



Kuva 1: Miro -työkalu, kaikki ohjeet ja neuvot.

Opinnäytetyön haastateltujen perusteella saatuja vastauksista etsittiin teemoja, joiden perusteella vastauksia luokiteltiin. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) toteavat, että teemoja eli keskeiseksi nousseita aiheita muodostetaan useimmissa tapauksissa aineistolähtöisesti etsimällä kerätystä tekstistä sen eri haastateltuja, vastauksia ja kirjoitelmia erottavia tai yhdistäviä asioita, mutta myös teorialähtöinen, jonkin tietyn teorian tai viitekehyksen mukaan ohjautuva teemoittelu on mahdollista. Teemat, joista eri haastateltavien kanssa on puhuttu, ovat yleensä löydettävissä kaikista haastatteluista - tosin eri tavoin ja vaihtelevissa määrin.

Opinnäytetyön aikana kerätyt ohjeet ja neuvot jaettiin Miro -työkalussa eri teemojen alle. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) tuovat esille, että erilaisten taulukointien avulla

pystytään havainnoimaan sitä, millaiset seikat aineistossa ovat keskeisessä asemassa ja näille seikoille voidaan siten miettiä yhdistäviä nimittäjiä eli teemoja. Kun aineisto järjestellään eri teemojen mukaisesti, jokaisen teeman alle voidaan koota jokaisesta haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan kustakin teemasta.

Teema 1: Mentorit ja verkostoituminen

Pyydä rohkeasti suosittelijoita.	Verkostoituminen todella tärkeää.	Verkostoitu eri ikäisten- ja eri aloilla toimivien ihmisten kanssa.	Järjestötoiminta ja kontaktien luominen työelämän ulkopuolella.	Vertaisoppiminen paljon parempaa ja nopeampaa.
Headhuntereihin kannattaa olla yhteydessä kun olet saanut ensimmäisen esihenkilöpaikan.	Kannattaa hankkia hyvä mentori, jolla on enemmän kokemusta.	Mentoreita voi olla useampia uran aikana.	Mentoreita voi olla lyhytaikaisia tai pitkäaikaisia.	Verkostoituminen uran aikana tärkeää.
Pyydä rohkeasti uusia mentoreita, moni haluaa auttaa.	Ihmissuhteet ja verkostoituminen vaikuttavat paljon uralla etenemiseen, joten kannattaa hankkia mentoreita.	Hanki mentoreita jo uran alkuvaiheessa.	Kannattaa hankkia ainakin yksi hyvä mentori.	Mentorointia voi olla kahdensuuntaista, jolloin sinäkin voit antaa tietoa toiselle ja hän sinulle.
Verkostoituminen tärkeää.	Kannattaa hakea mukaan mentoriohjelmiin.			

Kuva 2: Mentorit ja verkostoituminen

Useassa haastattelussa haastatellut toivat esille mentoreiden tärkeyden. Kuvassa 2 selviää kyseisen teeman alle kerättyjä ohjeita ja neuvoja. Haastateltujen mukaan mentoreita voi olla uran aikana useita. Mentorit voivat olla tukena uran eri vaiheissa. Teräsaho & Kupiainen (2015, 22) nostavat esille Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa - raportissa tuotuja hyviä käytäntöjä urakehityksen edistämiseksi. Näihin hyviin käytäntöihin kuuluivat muun muassa urasuunnittelu ja mentorointiohjelmat.

Useat opinnäytetyössä haastatellut toivat myös esille verkostoitumisen tärkeyden. Hyvien verkostojen ja kontaktien kautta haastatellut kokivat saaneensa apua uralla etenemiseensä. Kuten Kuistiala (2019,94) toteaa, hyvillä verkostoitumistaidoilla on väliä työelämässä. Naiset ovat viime vuosina alkaneet luomaan omia tapahtumia ja työelämäverkostoja, joista haetaan roolimalleja, ystävyysuhteita ja vertaistukea.

Teema 2: Oppiminen ja kouluttautuminen uran aikana

Ole utelias oppimaan uutta.	Tunnista oma tapasi oppia asioita.	Kehitä omaa osaamistasi, jotta pysyt ajantasalla asioista.	Kouluttaudu jatkuvasti sen mukaan, kun ura etenee.
Laajenna omaa osaamistasi.	Kannattaa kouluttautua myös uran myöhemmässä vaiheessa.	Jatkuva oppiminen.	Jatkuva oppiminen ja tiedonhalu.

Kuva 3: Oppiminen ja kouluttautuminen uran aikana

Opinnäytetyön haastattelujen aikana useampi haastatelluista nosti esille sen, että jatkuva oppiminen ja oman osaamisensa kehittäminen oli ollut heidän uransa aikana tärkeää. Muutama haastatelluista kertoi jatkaneensa opiskelua yliopistossa uran myöhemmässä vaiheessa. Useampi kertoi myös hankineensa tukea omaan johtamiseensa johtamiskoulutuksista.

Duchecken, Foersterin & Scheuchin (2022,7) toteuttamaan tutkimukseen osallistuneet henkilöt osallistuivat myös omien taitojen kehittämistä tukeviin aktiviteetteihin, kuten ammatilliseen koulutukseen ja resilienssikykyä kehittävään koulutukseen. Opinnäytetyön haastateluissa oli siis samankaltaisia tuloksia kuin Duchecken, Foersterin & Scheuchin tutkimuksessa.

Teema 3: Motiivien pohtiminen

Mieti tarkkaan, haluatko olla esihenkilö vai asiantuntija.	Aluksi kannattaa pohtia, minkä takia haluaa johtajaksi.	Uralla eteneminen voi olla sekä ylöspäin että sivuttain.	Itsensä tunteminen ja sen pohtiminen, mitä haluat ja mitä et.
Ymmärrä esihenkilötyön kurjat puolet ja pohdi haluatko niitä.	Uralla on hankala edetä, jos yrittää olla kaikkietävä.	Liika itsevarmuus ei ole tie johtajuuteen.	Ei kannata tavoitella johtajan titteliä muiden asioiden kustannuksella.

Kuva 4: Motiivien pohtiminen

Opinnäytetyön haastatteluissa esille nousi ohjeita ja neuvoja siitä, että johtajaksi haluavien kannattaa miettiä syitä sille, miksi he haluavat johtajaksi. Grote & Hall (2013, 265-266) nostavat esille sen, että yksilöiden viiteryhmillä on vaikutusta heidän uravalintoihinsa. Esimerkiksi kuinka monta siirtymää uran aikana on normaalia ja millainen taso katsotaan ”menestyksekkääksi”. Opinnäytetyön haastatteluissa haastateltavat kehottivat pohtimaan sitä, haluatko

omalla urallasi olla asiantuntija vai esihenkilö. Haastateltujen mukaan, johtajaksi haluavan tulisi myös pohtia sitä, haluatko ottaa vastaan esihenkilötyön ja johtamisen kurjat puolet.

Teema 4: Uralla eteneminen



Kuva 5: Uralla eteneminen

Opinnäytetyön haastatteluissa nousi useasti esille se, että haastatellut kehottivat tarttumaan uralla eteen tuleviin mahdollisuuksiin rohkeasti. Omalle esihenkilölle kannattaa kertoa, jos haluaa uusia vastuita tai edetä esihenkilöasemaan. Osa haastatelluista kehotti myös vaihtamaan työpaikkaa sopivin väliajoin. Hyvönen, Adenius-Jokivuori, Tirronen & Feldt (2017, 204-217) toivat esille, että työpaikan vaihtamiseen ja palkkaan liittyvät tavoitteet (kuten mieluisin työpaikan löytäminen, palkankorotus ja yrittäjyys) kuvastavat niitä yksilön toimintoja ja strategioita, joilla he pyrkivät edistämään omia etenemismahdollisuuksia.

Teema 5: Omalla epä mukavuusalueella toimiminen

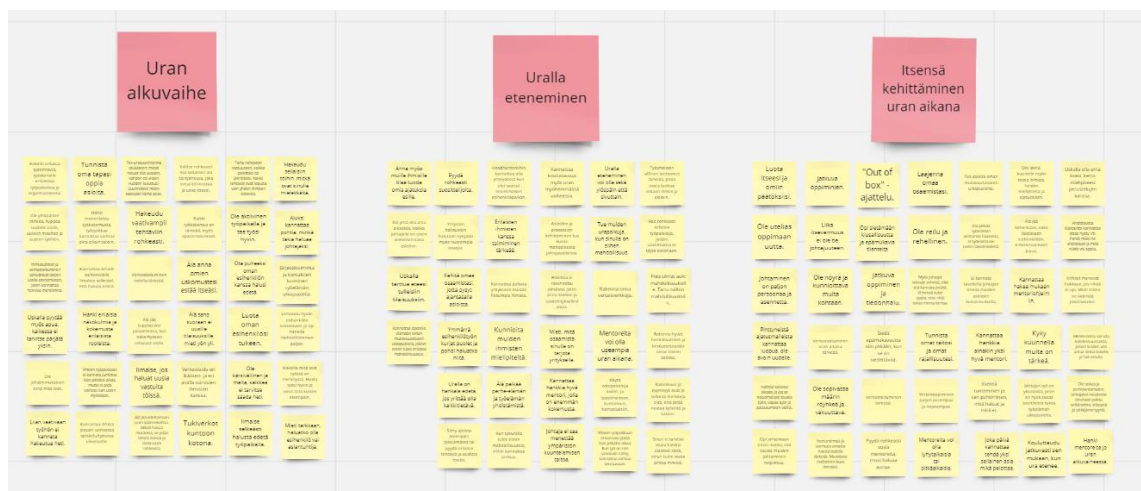


Kuva 6: Omalla epä mukavuusalueella toimiminen

Opinnäytetyön haastatteluissa nousi esille se, että johtajaksi haluavien kannattaa opetella omalla epämukavuusalueella toimimista. Haastatelluille oli oman johtamisuransa aikana tullut vastaan tilanteita, joissa heidän oli pitänyt sietää epämukavuutta. Kuten Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013, 31-32) tuovat esille, löytöretki johtajuuteen on yksilöllinen kasvuprosessi. Vastoinkäymisiä tulee eteen varmasti, jolloin tarvitaan armollisuutta itseään kohtaan ja pitkää pinnaa. Vastoinkäymiset kasvattavat ja törmäykset kypsytävät. Johtaminen voi olla myös välttämättömyyksiensä hoitamista ja suorittamista, pakkopullaa, jolloin haluttomuutta ei voi peitellä.

Haastatteluissa nousseet teemat on jaettu tietopaketissa seuraaviin osa-alueisiin:

1. Uran alkuvaihe
2. Uralla eteneminen
3. Itsensä kehittäminen uran aikana



Kuva 7: Miro -työkalu, ohjeiden ja neuvojen jaottelu.

Tietopakettiin ei nostettu kaikkia haastateltujen antamia neuvoja. Samat neuvot ja ohjeet toistuivat tai saattoivat olla melkein samanlaisia, joten tästä syystä niiden määrää karsittiin. Tietopaketti löytyy opinnäytetyön lopusta liitteenä.

9 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön haastatteluiden aineistoa lähdettiin analysoimaan niin, että kaikki haastatteluissa kerätyt vastaukset jäsenneltiin eri haastattelukysymysten mukaan.

Kuvion 11: Analyysin vaiheet mukaan Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori (2010) jaottelevat analyysin vaiheet seuraavasti:

1. Tutkimusongelman asettaminen ja tutkimuskysymysten tarkentaminen
2. Aineiston keruutavan valinta ja aineiston kerääminen
3. Aineistoon tutustuminen, rajaaminen ja järjestäminen
4. Aineiston luokittelu, ilmiöiden ja löytäminen
5. Aineiston analyysi, teemojen ja ilmiöiden vertailu
6. Tulosten koonti, tulkinta, koettelu suhteessa aineistoon ja sen ulkopuolelle
7. Teoreettinen dialogi, uudelleen hahmottaminen, käytännön vaikutukset, jatkotutkimustarpeen identifiointi

Seuraavaksi opinnäytetyössä käydään läpi haastattelukysymysten perusteella kerätystä aineistosta löytyneitä teemoja suhteessa tietopohjaan. Tässä luvussa käydään läpi Hyvärisen, Nikanderin & Ruusuvuoren (2011) analyysin vaiheet 3.-5. Opinnäytetyön luvussa 10 käydään läpi Hyvärisen, Nikanderin & Ruusuvuoren (2010) analyysin vaiheet 6. ja 7.

Tutkimusraportissa esitetään usein erilaisia näytepaloja teemojen käsittelyn yhteydessä. Näitä kutsutaan sitaateiksi. Lainattujen kohtien tarkoitus on olla havainnollistavina esimerkeinä ja tällöin tarjota lukijalle todisteita siitä, että tutkijalla on ollut jokin aineisto, johon analyysi pohjautuu. Tällöin aineisto on antanut johtolankoja juuri näiden teemojen muodostamiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Opinnäytetyössä esitettävien sitaattien tarkoituksena on esittää tarkempaa tietoa haastatteluista.

9.1 Koulutustaso

Haastattelukysymyksistä yksi keskittyi haastateltujen koulutustaustan ja urapolun selvittämiseen. Anonymiteetin takia opinnäytetyössä ei tarkemmin käydä läpi sitä, minkä koulutuksen kukin haastatelluista oli käynyt läpi. Sen sijaan tuloksissa käydään läpi se, minkä koulutusasteen kukin haastatelluista oli käynyt. Kaikki haastatellut olivat suorittaneet korkeakoulututkinnon Suomessa. Koulutusasteen jakauma haastateltavien kesken oli seuraava:



Kuvio 11: Koulutustaso

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastatelluista 8 oli suorittanut yliopistotutkinnon. Yksi haastatelluista oli suorittanut alemman korkeakoulututkinnon. Yksi haastatelluista oli käynyt alemman korkeakoulututkinnon, ja sen jälkeen jatkanut opintoja myöhemmin yliopistossa. Korkeakoulututkinto oli kaikkia haastatteluja yhdistävä teema. Haastateltavia valittaessa ei kiinnitetty etukäteen huomiota siihen, millainen koulutustausta heillä oli.

Tietopohjan luvussa 3.2 käytiin läpi sitä, että yksilön omien preferenssien ja perhetaustan tiedetään vaikuttavan yksilöiden opiskeluvaihtoihin. Järvinen (2001) pohti sitä, onko mahdollista, että kenestä tahansa voi tulla hyvä esihenkilö vai vaatiiko se jotain tiettyjä luontaisia ominaisuuksia? Kukaan ei synny johtajaksi, kyse on tehtävästä ja sellaisista taidoista, jotka ovat opeteltavissa. Tällöin oleellinen kysymys kuuluukin, haluaako yksilö oppia ja kehittyä esihenkilöksi.

Haastatellut toivat myös esille, että useampi heistä oli jatkokouluttautunut oman uransa aikana. Jatkokouluttautuminen oli useammassa haastattelussa koettu sijoituksena omaan itseensä. Tärkeä havainto oli, että useampi haastateltu oli kouluttautunut uran aikana ja hankkinut sellaista osaamista, joka auttoi heitä urallaan eteenpäin. Useammassa haastattelussa haastatellut kertoivat omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan koulutusvalintoihin liittyen.

”Kotonani ja suvussani arvostettiin sivistystä ja yhteiskunnallista keskustelua.”

”Molemmilla vanhemmillani on diplomi-insinöörin tutkinto.”

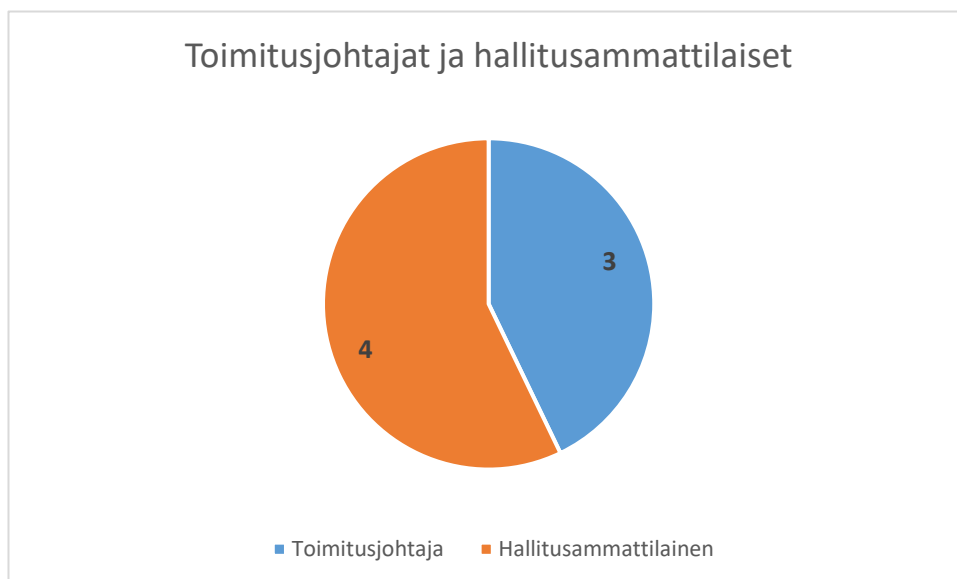
9.2 Urapolut

Haastateltujen urapolut olivat varsin monipuolisia. Useampi haastatelluista oli työskennellyt sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla uransa aikana. Ohessa haastatteluissa esiin nousseita uran vaiheita:

Asiantuntija	Esihenkilö	Toimistopäällikkö
Maajohtaja	Toimitusjohtaja	Johtoryhmän jäsen
Projektipäällikkö	Tutkija	Yrittäjä
Henkilöstöjohtaja	Opettaja	Henkilöstöpäällikkö
Tiiminvetäjä	Tuotekehitysprojektien vetäjä	Hallitusammattilainen

Taulukko 1: Uran eri vaiheita

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että johtajaksi on pystynyt nousemaan oman alansa asiantuntijatehtävistä ja lisäkouluttautumisen avulla saatu johtamisosaamiseen tukea. Monessa haastattelussa mainittiin siitä, että työ tekijäänsä opettaa. Johtajaksi eteneminen on useimmiten vienyt useamman vuoden. Tätä tukee myös Elinkeinoelämän Keskusliiton (2013) toteamus siitä, että yrityksen johtotehtäviin nouseminen kestää lähtökohtaisesti useampia vuosia.



Kuvio 12: Toimitusjohtajat ja hallitusammattilaiset

Haastattelujen perusteella johtajanaiseksi on päässyt hyvin erilaisilla urapoluilla. Yhtä ja samaa tapaa ei haastattelujen perusteella ollut, vaan haastattelujen taustat vaihtelivat. Kaikki haastatellut eivät olleet uran alkuvaiheessa opiskelleet johtamista.

Tietopohjan luvussa 2 nostettiin esille se, että Elinkeinoelämän Keskusliiton (2013, 8-16) mukaan yrityksen johtotehtäviin nouseminen kestää lähtökohtaisesti useampia vuosia. Monilla yritysjohtajilla on takanaan pitkä työhistoria omalta erikoisalaltaan, joka sisältää asteittain vaativammaksi muuttuvia tehtäviä. Naiset ovat nykypäivänä huippuasiantuntijoita, toimitusjohtajia, hallitusammattilaisia ja käyttävät sujuvasti valtaa työelämässä. Naisten määrä esihenkilö- ja johtotehtävissä on noussut viime vuosien aikana sekä julkisella että yksityisellä sektorilla.

Uran alkuvaiheessa ei välttämättä ollut vielä täysin selvää se, että haastatellut olisivat halunneet juuri johtotehtäviin. Useammalla haastatelluista oma jutun löytäminen työelämässä oli tapahtunut vasta uran mentyä eteenpäin. Uran alkuvaiheessa haastatellut olivat tehneet erilaisia työtehtäviä ja kehittäneet omaa asiantuntijuuttaan. Useampi haastateltu oli lähtenyt aktiivisesti hakemaan uusia haasteita, kun yhden työpaikan asiat olivat tulleet tutuiksi. Yksi haastatelluista oli työskennellyt suurimman osan työurastaan samassa yrityksessä ja pystynyt etenemään assistenttitehtävistä johtajaksi. Myös sattuman ja rohkeuden kautta oli päädytty erilaisiin työtehtäviin. Useammalla haastatellulla oli jossain vaiheessa uraa ollut työpaikka ulkomailla, ja johtamiskokemusta oli kerrytetty muualta kuin pelkästään Suomesta.

”Kaikki ulkomaan komennukset ovat kasvattaneet minua ihmisenä, ammatillisesti ja lisänneet kulttuurien tuntemusta ja yhteistyötaitoja, vaikka törmäyksiä on toki ollut.”

Useammassa haastattelussa nousi esille se, että kannattaa hakea myös sellaisia työpaikkoja, joiden vaatimuksia ei kaikilta osin täyty. Esiin nousi myös ajatus siitä, että johtajan ei tarvitse osata kaikkia alaistensa töitä, vaan johtajan tulee osata johtaa ihmisiä. Muutama haastatelluista oli hakenut johtajan tehtävää uudesta firmasta ilman johtajakokemusta ja saanut sen.

Mentorit nousivat esille useimmissa haastatteluissa. Mentoreita kannattaa hankkia jo uran alkuvaiheessa ja heitä voi olla useampia. Eri mentoreilta voi saada ohjausta erilaisiin ongelmiin, niin työelämässä kuin yksityiselämässä. Yksi haastatelluista korosti kontaktien ja verkostojen tärkeyttä. Tämä ratkaisee melko paljon sitä, pääsetkö etenemään ylimpiin johtotehtäviin. Kun sinulla on henkilöitä tukijoina, jotka ovat saavuttaneet jo ylimmän johtotason paikkoja, on sinulla mahdollisuus saada heiltä suosituksia ja sitä kautta päästä etenemään. Kun joku ylemmän tason johtajista tietää sinut ja luottaa osaamiseesi, on sinua helppo suositella.

Tietopohjan luvussa 4.2 tuodaan esille se, että Barkhuizen, Masakane & Van Der Sluisen (2022, 8-15) mukaan mentorointi nähtiin kriittisenä tekijänä urakehityksen kannalta. Erään kommentin mukaan tärkeää olisi omata taito löytää ja verkostoitua useampien mentoreiden kanssa. Tämän avulla kyseinen henkilö on päässyt tutustumaan organisaation paremmin, ymmärtämään yrityksen politiikkaa ja pääsemään mukaan strategisesti tärkeisiin projekteihin oman urakehityksen kannalta. Toisen kommentin mukaan hyvän mentorin löytäminen on nopein tie omalle urakehitykselle. Mentori auttaa sinua tärkeisiin asioihin mukaan pääsemisessä työelämässä.

9.3 Sukupuolen vaikutus urakehitykseen

Kokemus sukupuolen vaikutuksesta oman uran kehitykseen ei kaikilla haastatelluilla ollut samanlainen. Haastattelujen perusteella sukupuoli on koettu neutraaliksi, positiiviseksi ja negatiiviseksi asiaksi uran aikana. Useammassa haastattelussa tuotiin esille se, että uran aikana oli työskennelty miesvaltaisille alalla tai työpaikassa, mutta sitä ei ollut koettu negatiivisena asiana.

”Naisena miesvaltaisella alalla oleminen on positiivinen asia, antaa erilaisen tulokulman asioihin.”

”Olen saanut positiivista palautetta omasta johtamistyylistäni.”

”Olen naisena jäänyt mieleen miesvaltaisella alalla, ja minuun on ollut matala kynnyks ottaa yhteyttä.”

Tietopohjan luvussa 4.2 todettiin, että Dwivedin, Misangyin & Joshin (2021, 1885-1889) mukaan naisten noustessa esimerkiksi toimitusjohtajan tasoihin johtotehtäviin, johtajanaiset kohtaavat esteitä stereotyyppisten ennakkoluulojen muodossa eri sidosryhmiltä. Haastatelussa tuli ilmi erilaisia kokemuksia siitä, että sukupuolen takia johtajanaiset ovat kokeneet myös ennakkoluuloja oman sukupuolensa takia.

”Pukeudun naisellisesti, mutta käyttäydyn kuin miehet.”

”Tytöttelyä ja johtajuuden kyseenalaistamista siksi, että olen nainen.”

”Sain eräessä maassa hämmennyneen vastaanoton, kun työntekijät näkivät, että johtaja olikin nainen eikä mies.”

Ohessa haastatteluista nostettuja poimintoja:

Jos alalla ollut tasaisesti miehiä ja naisia, ei sukupuoli ole erityisemmin korostunut	Mitä ylemmäs johtoportaalta on edennyt, sitä useammin on joutunut toimimaan vain miesten kanssa	Naisena pystynyt antamaan uuden tulokulman miesvaltaisessa porukassa
Maskuliininen ja hieman röyhkeä asenne auttanut	Johtajanaisten saanut kehuja pehmeämmästä ja ihmislähtöisestä johtamisesta	Kokemus siitä, että joutuu enemmän todistelemaan omaa osaamista
Feminiininen pukeutuminen, mutta maskuliininen käytös	Piilosovinismi	Osaaminen kyseenalaistettu, koska ollut nuori nainen
Tytöttely	Saanut olla juuri sellainen, kun on	Sukupuolella merkitys ollut neutraali

Taulukko 2: Sukupuolen vaikutus urakehitykseen

9.4 Merkittävimmät käännekohtat uralla

Haastattelujen aikana nousi hyvin erilaisia kokemuksia siitä, millaiset asiat ovat olleet haastattelijan uran aikana merkittäviä käännekohtia. Osa kokemuksista liittyi uran alkuvaiheeseen, osalla oli tullut erilaisia oivalluksia oman uran aikana. Useammassa haastattelussa nostettiin myös esille, että on hyvä tiedostaa se, mitä ei ainakaan halua omalla urallaan tehdä. Verkostoitumisen tärkeyttä painottivat monet haastatteluista. Hyvien verkostojen avulla haastatellut ovat saaneet mahdollisuuksia ja suosittelijoita, joiden avulla uralla on päässyt etenemään.

Tietopohjan luvussa 3.3 tuotiin esille se, että Turtion (2019, 78-80) mukaan itsetuntemus on johtamisammattissa olevan henkilön kaiken ydin, jotta hän onnistuisi tehtävässään. Parhaimmassa tapauksessa itsetuntemus lisää tietoisuutta omasta itsestä, omista heikkouksista ja vahvuuksista. Terve itseluottamus kuvastaa sitä, että pystyy tunnistamaan itseensä liittyvät huonot ja hyvät ominaisuudet. Hyvä itseluottamus toimii perustana omien pelkojen voittamiseen, niiden ymmärtämiseen ja erilaisuuden hyväksymiseen.

Häpeän sietokyvyn kasvattaminen	Sisuuntuminen virheiden kautta	Oppiminen tekemisen kautta
Ensimmäinen johtamistehävä	Oman arvomaailman ja johtamisen yhdistäminen	Työpaikan vaihdot eri yrityksiin

Työkokemus ulkomailta	Syvämmän merkityksen löytäminen omaan työhön	Executive MBA -kurssi
Luottaminen omaan osaamiseen ja johtamiskykyyn	Muutoksessa toimiminen	Mentorien löytäminen
Verkostoituminen	Päässyt opiskelemaan juuri sinne, minne haluaa	Pitkän matematiikan valinta lukiossa
Osakkuuden saaminen yrityksessä	Johtamisoppi ulkomailta	Yltiömainen rohkeus uran alussa

Taulukko 3: Uran käännekohtat

Opinnäytetyön haastatteluissa nousi esille mainintoja siitä, että haastatelluille oman kumppanin tuki on ollut tärkeä voimavara omalla johtajaurallaan.

”On tärkeää valita tarkkaan, kenen kanssa omaa yksityiselämää tulee jakamaan. Mikäli työelämässä kohtaa painetta ja stressiä, sitä ei halua kokea enää työpäivien jälkeen omalta kumppanilta.”

”Puolison rooli on myös ollut valtava, hän on aina kannustanut minua suurempiin haasteisiin ja luvannut hoitaa kotijoukot tarpeen tullen ja niin myös tehnyt.”

9.5 Haasteet uran aikana

Haastattelujen perusteella uran aikana oli tullut eteen monenlaisia haasteita, mutta myös hyvin suotuisia uralla etenemistä. Haasteita on koettu muun muassa omaan sukupuoleen, ihmisten johtamiseen ja johtajana toimimiseen liittyen. Tietopohjan luvussa 3.3 tuodaan esille, että Turtion (2019, 78-80) mukaan kun johtamistyössä joutuu käsittelemään jotain haastavaa tilannetta, joutuu siinä pysähtymään itsensä äärelle ja tällöin voi päästä lähemmäksi omaa totuutta omasta itsestään.

”Kerran alainen kysyi minulta, miksi minut oli valittu johtajaksi, vaikka minulla ei ollut kyseistä alasta kokemusta ja olin nainen. Vastasin, että taisit juuri sanoa ne syyt, miksi.”

”Nuorempana koki, että oli haasteellista vetää ulkomailla tiimiä, jossa kaikki olivat keski-ikäisiä miehiä, joilla ei ollut ikinä aikaisemmin ollut naiskollegaa, naisesihenkilöstä puhumattakaan.”

Tietopohjan luvussa 3 tuodaan esille, että Järvinen (2001, 1. luku) toteaa, että mitä lähempänä esihenkilö toimii suorittavaa porrasta, sitä enemmän hänen työtehtäviinsä useimmiten

liittyy henkilöstön jokapäiväistä työtoimintaa koskevien ongelmien ja kysymysten käsittely ja ratkaiseminen. Esihenkilönä on tärkeää tiedostaa se, että hän toimii aina alaistensa silmissä auktoriteettina - käytti hän sitten asemansa mukana tullutta valtaa tai ei. Johtaja ei siis ikinä pääse eroon siitä tosiasiaista, että häneen liitetään monenlaisia odotuksia, tunteita ja pelkoja juuri siitä syystä, että hänellä on valta-asema suhteessa alaisiinsa.

Ohessa erilaisia haastatteluissa esiin nousseita asioita:

Haasteet rekrytoinneissa	Haasteelliset persoonat johdettavana	Työntekijöiden irtisanominen
Miten yhdistää työssä kaksi mielenkiinnon kohdetta	Saanut vastuuta paljon jo nuorella iällä	Todistamisen taakka osaamiselle, koska on nainen
Pitänyt olla ”yksi pojista”	”Kiintiönaisena” oleminen	Yrityksen kasvun rakentaminen vaikeaa ja haastavaa
Uudessa työssä aloittamisen epävarmuus ja siihen liittyvät haasteet	Miten rajata johtamisen ja työkaverin roolit	Miten tulla toimeen oman esihenkilön kanssa
Johdetaanko työaika vai tuloja	Johtaminen jatkuvaa oppimista	Eri ikäpolvien johtaminen
Häpeän sietäminen siitä, ettei osaa kaikkea	Uuden tiedon nopea oppiminen	Asioiden vakuuttavasti esittäminen eri tilanteissa

Taulukko 4: Haasteet uran aikana

9.6 Itsetuntemus

Tietopohjan luvussa 3.3 käytiin läpi sitä, millä tavalla itsetuntemus linkittyy johtamiseen. Esimerkiksi Järvinen (2005, 90) toteaa, että kun puhutaan ihmisten johtamisesta, aina korostetaan esihenkilön hyviä ihmissuhdetaitoja. Harvemmin pohdinnan kohteeksi tulee se, miten tärkeää esihenkilön on ymmärtää syvemmin sitä, mitä ovat ne lainalaisuudet ja syyt, jotka säätelevät ihmissuhteita ja ihmisten välistä kanssakäymistä.

Duan, Asif, Nik Mahmood & Wan Ormeza (2023, 100) tuovat esille, että tunneälykyys vaikuttaa suoraan johtajanaisten korkeaan suorituskykyyn johtajina. Tämän lisäksi hyvällä organisaatiokulttuurilla on johtajanaisten johtajuutta vahvistava ja parantava vaikutus. Useammassa haastattelussa tuli esille se, että johtajanaiset olivat saaneet positiivista palautetta

tavastaan johtaa. Esille nostettiin useassa haastattelussa myös se, että johtajalla pitää olla itsevarmuutta ja rohkeutta.

Haastatellut toivat haastatteluissa esiin erilaisia piirteitä, jotka olivat heidän mielestään tärkeitä johtajille. Oheiseen taulukkoon on koottu eri haastattelujen aikana esiin tulleita piirteitä.

Sitkeys	Empaattisuus	Nöyryys
Periksiantamattomuus	Kyky kuunnella muita	Rohkeus
Oman mukavuusalueen ulkopuolella toimiminen	Muutosmyönteisyys	Kehittäjä
Kyky luoda uutta	Keskustelutaidot	Itsetuntemus
Itsensä kehittäminen	Avoimuus uusille ajatusmalleille	”out of box” -ajattelu
Sanavalmius	Argumentointikyky	Tarkkuus
Huolellisuus	Vakuuttavuus	Itsevarmuus
Röyhkeys	Muiden huomioon ottaminen	Tiimipelaaja

Taulukko 5: Haastateltujen esiin nostamia piirteitä

10 Tutkimustulosten arviointi, johtopäätökset & jatkotutkimusidea

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia urapolkuja pitkin johtajanaiset ovat nousseet johtajiksi, mitkä ovat olleet heidän uransa merkittävimpiä käännekohtia, mitä haasteita ja onnistumisia he ovat kohdanneet oman uransa aikana sekä miten sukupuoli on heidän mielestään vaikuttanut heidän matkallaan johtajaksi. Haastateltavilta pyydettiin ohjeita ja neuvoja, joita he haluaisivat antaa tuleville johtajanaisille. Haastattelujen perusteella kerätty aineisto vastasi opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin. Haastatteluissa saatiin tietoa haastateltujen urapoluista, siitä millaisia haasteita ja onnistumisia johtajanaiset ovat kokeneet matkallaan johtajiksi. Merkittävimpiä käännekohtia saatiin myös jokaiselta haastatellulta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä tietopaketti, joka toimii tukena tulevaisuudessa johtajiksi haluaville sukupuolesta riippumatta. Samalla opinnäytetyössä tuodaan esille johtajanaisten uran kannalta positiivisia asioita ja kokemuksia, joiden tarkoituksena on toimia

kannustimena muille johtajanaiseksi haluaville. Positiivisia asioita ja kokemuksia tuli esille jokaisessa haastattelussa.

Tietopakettiin saatiin monenlaisia ohjeita, joita voidaan käyttää toimeksiantajalle tehtävässä blogijulkaisussa. Tulosten perusteella toimeksiantajalle voidaan suositella ohjeistuksessa seuraavia teemoja; hyvien mentoreiden löytäminen uran aikana, verkostoituminen ja kouluttautuminen uran aikana.

Koulutustausta ja jatkuva kouluttautuminen uran aikana

Korkeakoulutausta oli kaikkia haastatteluja yhdistävä tekijä. Kuten Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL (2022) ja Elinkeinoelämän Keskusliitto (2013, 8-16) toivat esille, naisten koulutustaso on Suomessa korkea. Tämän perusteella voidaan todeta, että johtajanaisilla kouluttautuminen on ollut kannattavaa.

Urapolut

Elinkeinoelämän Keskusliitto (2013, 8-16) toi esille, että johtajanaisia on keskittynyt työelämässä sellaisille aloille, joissa on naisia lähtökohtaisesti enemmän kuin miehiä. Näitä aloja ovat muun muassa pankki- ja vakuutusala, kaupanala ja hyvinvointipalvelut. Hidasta naisten osuuksien kasvu on ollut muun muassa rakennusalalla, jossa naisten osuus on pienempi kuin miesten. Erot miesten ja naisten koulutustasossa näkyvät siinä, että johtajanaiset ovat monessa tapauksessa korkeammalle kouluttautuneita kuin mieskollegansa.

Haastatteluihin osallistuneet johtajanaiset eivät olleet kaikki sellaisilla aloilla, missä olisi lähtökohtaisesti enemmän naisia. Haastatteluihin osallistui naisia myös sellaisilta aloilta, joissa on enemmän miehiä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että johtajanaisia oli myös miesvaltaiseksi koetuilla aloilla. Haastattelijoukko oli pieni, joten tätä ei voida opinnäytetyön perusteella yleistää.

THL (2022) toteaa, että naisesihenkilöiden määrä on melkein tuplaantunut vuodesta 1984. Viisi vuotta sitten naisesihenkilöitä oli kaikista palkansaajista 42 prosentilla. Esihenkilöitä on aikaisempaa enemmän, mutta esihenkilöstä saaneilla yhä useammin ei ole omia alaisia. Näin ollen useampi esihenkilö on niin kutsuttu toiminnallinen esihenkilö. Elinkeinoelämän valtuuskunnan (2023) päivittämän Lasikattomittarin mukaan naisten osuus johtavissa tehtävissä olevista oli Suomessa 36,3 prosenttia ja osuus on hieman pienentynyt edellisvuosista. THL (2022) toteaa myös, että yritysten hallitusjäsenet ovat usein toimineet yrityksissä liiketoimintajohtajina ja toimitusjohtajana. Vuonna 2022 naisten osuus pörssiyritysten liiketoimintojen johtotehtävissä oli 14 prosenttia. Tukitoimintojen johtotehtävissä naisia oli 42 prosenttia. Johtoryhmissä toimivista henkilöistä 28 prosenttia oli naisia.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että johtajaksi on päässyt etenemään hyvin erilaisia urapolkuja pitkin. Osa haastatelluista henkilöistä oli toiminut THL:n mainitsemisissa tukitoiminnoissa johtajina. Mukana oli myös yrityksissä toimineita liiketoimintajohtajia ja toimitusjohtajia.

Haasteet uran aikana & sukupuolen vaikutus

Haastattelujen perusteella johtajanaiset olivat kokeneet monenlaisia haasteita oman uransa aikana. Esimerkiksi sukupuoleen liittyviä haasteita nostettiin esille haastatteluissa. Sukupuoli on haastateltujen mukaan nähty niin neutraaliksi, negatiiviseksi kuin positiiviseksi asiaksi.

Mansi & Lenka (2022, 382-384) toteavat, että sosiaalisia ja kulttuurin mukaisia normeja miehiin ja naisiin liittyen on vieläkin nähtävissä työelämässä. Nämä normit luovat ennakkoluuloisia asenteita naistyöntekijöitä kohtaan. Haastatteluissa tuli ilmi tätä tukevia kommentteja, joissa haastateltavat olivat kokeneet ennakkoluuloja.

Dwivedi, Misangyi & Joshi (2021, 1885-1889) toteavat, että naisten noustessa esimerkiksi toimitusjohtajan tasoihin johtotehtäviin, johtajanaiset kohtaavat esteitä stereotyyppisten ennakkoluulojen muodossa eri sidosryhmiltä. Johtajanaiset kokivat, jotta heidät nähtäisiin päteviä, tuli heidän käyttäytyä aggressiivisesti. Mikäli mies käyttäytyy aggressiivisesti, hänet nähtiin hyvänä johtajana. Opinnäytetyön haastatteluissa tuotiin esille se, että haastateltavat olivat kokeneet ennakkoluuloja eri sidosryhmiltä ja johtajanaiset olivat joutuneet sopeuttamaan omaa tapaansa toimia.

Muutamille haastatelluille oma ura oli ollut hyvin suotuisa, eikä heidän mielestään uran aikana ollut suurempia haasteita. Tämän perusteella voidaan todeta, että kaikilla johtajanaisilla ei ole kokemusta siitä, että heidän olisi ollut vaikea edetä johtotehtäviin.

Merkittävimmät käännekohdat

Duheck, Foerster & Scheuch (2022, 7) toivat esille tutkimuksessaan, että on tärkeää olla tietoinen omista kyvykkyyksistään, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Tämä tietoisuus nähtiin merkitykselliseksi oman henkilökohtaisen kehityksen kannalta. Tutkimukseen osallistujat osallistuivat omaa johtajuutta tukeviin aktiviteetteihin (mentorin etsiminen tai mentorintisuhteen ylläpitäminen) ja omien taitojen kehittäminen (ammattillinen koulutus tai resilienssikykyä kehittävä koulutus).

Opinnäytetyön haastattelujen perusteella voidaan todeta, että haastatellut kokivat omaan johtajuuteen liittyvät oivallukset merkittäviksi käännekohdiksi urallaan. Myös mentoreiden tärkeyttä korostettiin useassa haastattelussa. Mentorintisuhteita oli haastatelluilla ollut monenlaisia. Mentoreita saattoi olla useampi uran aikana ja eri asioihin liittyen. Haastatellut olivat myös itse toimineet mentoreina muille. Verkostoituminen oli myös merkittävä tekijä

uralla etenemisessä. Kaikilla haastatelluilla ei kuitenkaan ollut mentoreita, joten voidaan todeta, että mentorin saaminen ei ole pakollinen edellytys johtajaksi pääsemisessä. Mentoreiden saaminen olisi kuitenkin suositeltavaa, koska sillä on ollut monelle haastatelluista positiivisia vaikutuksia.

Tutkimukseen vahvuuksina voidaan nähdä se, että tutkimukseen osallistui johtajanaisia monipuolisilla taustoilla. Haastateltavia valittaessa pyrittiin saamaan mahdollisimman erilaisia johtajanaisia, jotta tutkimus ei olisi yksipuolinen. Haastatellut työskentelivät erilaisissa johtotehtävissä ja erilaisilla toimialoilla. Johtajia oli niin julkiselta kuin yksityiseltä puolelta. Johtajien koulutustaustat olivat erilaisia ja heillä oli toisistaan poikkeavia urapolkuja. Johtajat olivat myös eri ikäisiä, mutta ikään ei tässä haastattelututkimuksessa haluttu erikseen kiinnittää huomiota ja sitä ei erikseen kysytty haastatteluissa.

Anonymiteetin säilyttämiseksi osa haastatteluissa esiin tulleista asioista ja tiedoista piti jättää opinnäytetyöstä pois, jotta haastatteluja ei voitaisi yhdistää haastateltuihin henkilöihin.

Haastattelija on itse nainen ja tällä saattoi olla vaikutusta haastateltavien suhtautumiseen haastatteluun. Haastattelija ei ollut tavannut haastateltavista kuin yhden henkilön aikaisemmin. Muut haastatellut haastattelija tapasi ensimmäistä kertaa. Haastattelut sujuivat hyvässä hengessä ja useampi haastatelluista mainitsi tutkimuksen aiheen olevan heidän mielestään mielenkiintoinen. Haastattelija pyrki olemaan mahdollisimman neutraali haastattelujen aikana. Haastatellut saivat itse tehdä päätöksen siitä, mitä he halusivat kertoa haastattelukysymyksiin liittyen.

Haastattelujen avulla kerättyjä neuvoja voidaan soveltaa kaikkien niiden kesken, jotka haluavat tulevaisuudessa johtajiksi. Neuvot ja ohjeet perustuvat haastateltujen omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Tietyt teemat toistuivat eri haastatteluissa useaan kertaan.

Tutkimuksen heikkoutena voidaan nähdä se, että opinnäytetyön haastattelut rajoittuivat vain sellaisiin johtajanaisiin, jotka olivat suorittaneet korkeakoulututkinnon. Tutkimuksesta jäivät pois muut kuin korkeakoulutetut johtajanaiset. Haastateltujen koulutustaso ei ollut etukäteen suunniteltu asia, eikä haastateltujen valintaa tehty kyseisen asian perusteella. Korkeakoulutus oli sattumaa ja samalla kaikkia haastatteluja yhdistänyt tema. Haastatteluja tehtiin vain suomalaisessa korkeakoulussa opiskelleille johtajanaيسille, eikä haastatteluihin osallistunut ulkomailla opiskelleita johtajanaisia. Haastatellut olivat kaikki suomalaisia.

Jatkotutkimuksena johtajanaisiin liittyen haastatteluja voisi tehdä:

Muille kuin korkeakoulutetuille johtajanaisille. Tämän avulla voitaisiin saada lisätietoa siitä, miten ilman korkeakoulutusta voi edetä johtotehtäviin.

Ulkomaalaistaustaisille johtajanaisille. Tämän avulla saataisiin lisätietoa siitä, ovatko johtajanaisten näkemykset ja kokemukset yhteneväisiä.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Ballman, N. 2015. Seizing Your Career: Advice for Aspiring Female Leaders. Julkaisussa Credit Union Times, 1-3.

Barkhuizen, E., Masakane, G. & Lideway, V. 2022. In search of factors that hinder the career advancement of women to senior leadership positions. Julkaisussa SA Journal of Industrial Psychology. Vol. 48 (1). AOSIS, 8-15.

Beckmann, J. 2021. Gendered career expectations in context: the relevance of normative and comparative reference groups. Julkaisussa British journal of sociology of education. Informa UK. Vol. 42 (7), 968.

Carli, L., & Eagly, A. 2016. Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. Julkaisussa Gender in management. Emerald Publishing. Vol. 31 (8), 516-517.

Cohen, J., Dalton, D., Holder-Webb, L. & McMillan, J. 2020. An Analysis of Glass Ceiling Perceptions in the Accounting Profession. Julkaisussa Journal of business ethics. Vol. 164 (1). Springer Nature, 22-25.

Daldrop, C., Buengeler, C., Homan, A. C. 2023. An intersectional lens on young leaders: bias toward young women and young men in leadership positions. Julkaisussa Frontiers in psychology. Vol. 14. Frontiers, 1-10.

Derks, B., Van Laar, C. & Ellemers, N. 2016. The queen bee phenomena: Why women leaders distance themselves from junior women. Julkaisussa The Leadership quarterly. Vol. 27 (3), 456-457.

Duan, W., Asif, M., Nik Mahmood, N., Wan Ormeza, W. 2023. Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture. Julkaisussa Management research news. Vol. 46 (1), Emerald Publishing, 100.

Duchek, S., Foerster, C., Scheuch, I. 2022. Bouncing up: The development of women leaders' resilience. Julkaisussa Scandinavian journal of management. Vol. 38 (4). Elsevier, 7.

Dwivedi, P. Misangyi, V. & Joshi, A. 2021. "Burnt by the Spotlight": How Leadership Endorsements Impact the Longevity of Female Leaders. Julkaisussa Journal of applied psychology. Vol. 106 (12). American Psychological Association, 1885-1889.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Erin, R. 2020. Developing Employee Resilience: The Role of Leader-Facilitated Emotion Management. Julkaisussa *Advances in developing human resources*. Vol. 22 (4). SAGE Publications, 387.

Faniko, K., Ellemers, N., Belle, D., Lorenzi-Cioldi, F. 2017. Nothing Changes, really: Why Women Who Break Through the Glass Ceiling End Up Reinforcing It. Julkaisussa *Personality & social psychology bulletin*. Vol. 43 (5). SAGE Publications, 638-651.

Frear, K., Paustian-Underdahl, S., Halbesleben, J. & French, K. 2019. Strategies for Work-Family Management at the Intersection of Career-Family Centrality and Gender. Julkaisussa *Archives of scientific psychology*. Vol.7 (1). American Psychological Association, 59.

Gordon, T., Kivimäki, S., Pirinen, R., Nikunen, M. & Lempiäinen, K. 2001. Nainen, naiseus, naisellisuus. Tampere: Tampere University Press, 11.

Grote, G., Hall, D. T. 2013. Reference groups: A missing link in career studies. Julkaisussa *Journal of vocational behavior*. Elsevier. Vol. 83 (3), 265-266.

Grönlund, A. & Öun, I. 2018. In search of family-friendly careers? Professional strategies, work conditions and gender differences in work-family conflict. Julkaisussa *Community, work & family*. Vol. 21 (1). Taylor & Francis, 88-98.

Heikkinen, A. & Huttunen, U. 2001. Onko osaamisella sukupuoli? Julkaisussa *Aikuiskasvatus* 21: 4, 318.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. E-kirja. Gaydeamus.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2010. Haastattelun analyysi. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Hyvönen, K., Adenius-Jokivuori, M., Tirronen, M. & Feldt, T. 2017. Palkkioiden ja optimistisuuden yhteydet henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. Julkaisussa *Työelämän tutkimus*: 3, 204-217.

Ingram, P. & Oh, J. 2022. Mapping the class ceiling: the social class disadvantage for attaining management positions. Julkaisussa *Academy of Management discoveries*. Academy Of Management. Vol. 8 (1), 58.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. E-kirja. Tampere: WSOY.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 3. painos. E-kirja. Tampere: WSOYPro.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen Strategia. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kuistiala, A. 2019. Johtajanaiset. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Korvajärvi, P. & Heiskanen, T. 2019. Ikkunoita työelämän tasa-arvoon sukupuolen näkökulmasta. Teoksessa Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. (toim.) Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia, 267-288.

Mansi, M. & Lenka, U. 2022. An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. Julkaisussa: people and performance. Vol. 9 (3). Emerald Publishing, 382-384.

Meister, A., Sinclair, A. & Jehn, K. 2017. Identities under scrutiny: How women leaders navigate feeling misidentified at work. Julkaisussa The Leadership quarterly. Vol. 28 (5). Elsevier, 681.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. E-kirja. Alma Talent.

Satoko, S. & Junko, M. 2022. Our Stories as Female Asian Leaders: Introduction. Julkaisussa Japanese Language and Literature. Vol. 56 No. (1), The Association of Teachers of Japanese, 215.

Siew, W. 2020. New class of female advisers still confronting old challenge: cracking the glass ceiling. Julkaisussa Employee Benefit Adviser. SourceMedia, 1.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C. & Bendl, R. 2013. And then there are none: on the exclusion of women in process of executive search. Gender in Management 2013. Vol. 28 (1). Emerald Publishing, 46-52.

Turtio, T. 2017. Paha johtaminen. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari.

Yang, C. & Chen, A. 2020. The Double-Edged Sword Effects of Career Calling on Occupational Embeddedness: Mediating Roles of Work-Family Conflict and Career Adaptability. Asian Nursing Research. 14 (5). Korean Society of Nursing Science, 343.

Sähköiset

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Julkaisussa Media & viestintä 16: 4, 61.

<https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/70812/32377>

Alatalo, J., Mähönen, E. & Räisänen, H. 2017. Nuorten ja nuorten aikuisten työelämä ja sen ulkopuolisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö, 9-11. Viitattu 20.7.2023.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79182/nuorten%20ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a4%20ja%20sen%20ulkopuolisuus%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Aira, M. 2005. Laadullisen tutkimuksen arviointi. Viitattu 1.11.2023.

<https://www.duodecimlehti.fi/duo94977>

Bairoh, S. 2019. Valitaanko pätevä vai nainen? Sukupuolten tasa-arvo ja johtotehtäviin eteneminen tekniikan korkeakoulutettujen työpaikoilla. Tekniikan akateemiset, 33-54. Viitattu 15.9.2023.

https://tasaarvoisestiuralle.fi/wp-content/uploads/2020/05/TEK_pateva-vai-nainen_raportti_2019.pdf

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2013. Naiset ja miehet työelämässä. Maaliskuu 2013, 7-18. Viitattu 2.8.2023.

https://ek.fi/wp-content/uploads/naisetmiehet_maaliskuu2013.pdf

Estrada, S. 2023. What CFOs wished they knew when they were younger. Fortune. Viitattu 16.9.2023.

<https://fortune.com/2023/03/08/women-cfo-roles-share-advice/>

Euroopan Komissio. 2023. Sukupuolten tasa-arvostrategia. Saavutukset ja keskeiset toimintalat. Viitattu 10.10.2023.

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_fi

Euroopan Parlamentti. 2022. Parlamentti hyväksyi säännöt tasa-arvon edistämiseksi pörssi-yhtiöiden hallituksissa. Viitattu 2.9.2023.

<https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20221118IPR55706/parlamentti-hyvakysi-saannot-tasa-arvon-edistamiseksi-yhtioiden-hallituksissa>

Eurostats. 2023. Careers. Viitattu 29.10.2023.

<https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/bloc-2c.html?lang=fi>

Elinkeinoelämän valtuuskunta. 2023. Naisjohtajien määrä junnaa paikallaan, naisten työllisyys huipputasolla. Viitattu 29.10.2023.

<https://www.eva.fi/blog/2023/09/20/naisjohtajien-maara-junnaa-paikallaan-naisten-tyollisyys-huipputasolla/>

Franklyn Partners. 2022. Nuoret ja johtajuus, 6. Viitattu 18.10.2023.

https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf

Fortune. 2023. About the 2023 list of the Most Powerful Women in business. Viitattu 19.10.2023.

<https://fortune.com/franchise-list-page/about-the-most-powerful-women-in-business-2023/>

Fortune. 2023. The 100 Most Powerful Women. Viitattu 19.10.2023.

<https://fortune.com/ranking/most-powerful-women/2023/>

Global Gender Gap Report. 2023. Insight report. World Economic Forum, 38-42. Viitattu 16.10.2023.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf

GrantThornton. 2023. Naisten osuuden kasvu ylimmässä johdossa hidastuu. Viitattu 1.10.2023.

<https://www.grantthornton.fi/ajankohtaista/women-in-business-2023/>

Hinchliffe, E. 2023. Women CEOs run 10.4% of Fortune 500 companies. A quarter of the 52 leaders became CEO in the last year. Viitattu 30.10.2023.

<https://fortune.com/2023/06/05/fortune-500-companies-2023-women-10-percent/>

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2023. Haastattelut. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.11.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hyvönen, K., Adenius-Jokivuori, M., Tirronen, M. & Feldt, T. 2017. Palkkioiden ja optimismisuuden yhteydet henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 15 (3), 204-217.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85274/44261>

Juhila, K. 2023. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 16.7.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Juhila, K. 2023. Teemoittelu. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 27.7.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Kauhanen, A. & Napari, S. 2010. Työurat Suomen teollisuuden toimihenkilöillä - Onko sukupuolella merkitystä? Teoksessa: Talous & Yhteiskunta, 38-41. Viitattu 28.10.

<https://labore.fi/wp-content/uploads/2020/02/ty12010.pdf>

Kauppalehti. 2023. Piia-Noora Kauppi teki urahypyn, joka houkuttelee yhä useampia - Tällainen on kolmas ura. Viitattu 2.10.2023.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/piia-noora-kauppi-teki-urahypyn-joka-houkuttelee-yha-useampia-tallinen-on-kolmas-ura/911ad33c-ad2e-4c3d-b528-2086a2485a97>

Kauttovaara, M. 2023. Naisjohtajuus. Luettu 28.10.2023.

<https://www.edellakavijat.fi/blogi/naisjohtajuus>

Keskuskauppakamari. 2023. Naiset pörssiyritysten johdossa - kansainvälinen vertailu, 4-16. Viitattu 13.7.2023.

<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/03/Naisjohtajakatsaus-maaliskuu-2023.pdf>

Keskuskauppakamari. 2022. Naiset pörssiyritysten toimitusjohtajina ja johtoryhmissä, 15. Viitattu 20.8.2023.

https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2022/12/Naisjohtajakatsaus_12-2022-final.pdf

Koppa. 2015. Määrällinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 19.11.2023.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1 § (30.12.2014/1329).

Lammi-Taskula, J., Salmi, M. & Parrukoski, S. 2009. Työ, perhe ja tasa-arvo. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 12-13. Viitattu 14.8.2023.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72747/URN%3aNBN%3afi-fe201504226573.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Leinonen, M. & Ylöstalo, H. 2012. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Julkaisussa Työelämän tutkimuspäivät 2011. 91. Viitattu 12.7.2023.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87319/46250>

Lämsä, A. 2019. Naisten uraongelmat puhuttavat edelleen. JYUnity. Viitattu 20.8.2023.

<https://jyunity.fi/ajattelijat/naisten-uraongelmat-puhuttavat-edelleen/>

Miro. 2023. About. Viitattu 18.11.2023.

<https://miro.com/about/>

Naisjärjestöjen Keskusliitto. 2023. Meistä. Viitattu 16.4.2023.

<https://naisjarjestot.fi/meista/>

Poe, E. 2014. Female IT leaders share career stories, advice. Questex, LLC, 1-3.

<file:///C:/Users/z004pxkc/Downloads/ProQuestDocuments-2023-07-29.pdf>

Pohja, S. 2023. Blogi: Miesten, naisten vai kaikkien työt? Viitattu 2.11.2023.

<https://ytn.fi/ajankohtaista/blogi-miesten-naisten-vai-kaikkien-tyot/>

Rantala, I. 2023. Tutkija lataa kovat sanat tekniikan alan miehisyydestä - Näin naisten ja miesten urapolut eroavat toisistaan. Kauppalehti. Viitattu 3.10.2023.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tutkija-lataa-kovat-sanat-tekniikan-alamiehisyydesta-nain-naisten-ja-miesten-urapolut-eroavat-toisistaan/0c1fff71-0254-43dc-978e-763e683ccc79>

Ryan, V. 2023. Women Held 16% of Large Company CFO Jobs in 2022. CFO Magazine. Viitattu 29.10.2023.

<https://www.cfo.com/human-capital/recruiting/2023/02/women-cfos-diversity-external-hiring-turnover-job-tenure-mba/>

Sailaranta, T. 2023. Naisjohtajien määrä junnaa paikoillaan: ”Kiintiöt ovat heikko laastari Suomen tasa-arvon ongelmiin”. Kauppalehti. Viitattu 21.9.2023.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/naisjohtajien-maara-junnaa-paikoillaan-kiintiot-ovat-heikko-laastari-suomen-tasa-arvon-ongelmiin/d71029a3-4f70-4071-b939-01dd6c1df750>

Sievänen, R., Vähämaa, E., Ittonen, K., Haga, J., Nikander, J., Hytti, J. Paunisaari, E., Tuominen-Thuesen, M. & Lehmuskoski, T. 2023. Listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävät - naisten urakehityksen haasteet. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:7. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki 2023, 11. Viitattu 21.10.2023.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164638/VNTEAS_2023_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Suomi kahdeksantena EU-maiden tasa-arvovertailussa. Viitattu 24.10.2023.

<https://stm.fi/-/suomi-kahdeksantena-eu-maiden-tasa-arvovertailussa>

Suomen perustuslaki (731/1999).

Statistic Canada. 2022. International Women's Day 2022. Viitattu 17.10.2023.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-28-0001/2022001/article/00002-eng.htm>

Tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto (2 § (30.12.2014/1331).

Tasa-arvovaltuutettu. 2018. Tasa-arvovaltuutetun kertomus eduskunnalle 2018, 36.

[https://tasa-arvo.fi/documents/25249985/49416869/Tasa-arvovaltuutetun+kertomus+eduskunnalle+2018+\(PDF\).pdf/369255ef-09e9-0d06-92ab-0e07d6a9cbbb/Tasa-arvovaltuutetun+kertomus+eduskunnalle+2018+\(PDF\).pdf?t=1608219202885](https://tasa-arvo.fi/documents/25249985/49416869/Tasa-arvovaltuutetun+kertomus+eduskunnalle+2018+(PDF).pdf/369255ef-09e9-0d06-92ab-0e07d6a9cbbb/Tasa-arvovaltuutetun+kertomus+eduskunnalle+2018+(PDF).pdf?t=1608219202885)

Teräs, M. & Toiviainen, H. 2014. Kehittävä teema-analyysi kasvatustieteen tutkimusmenetelmänä. Aikuiskasvatus 2. Kvs-säätiö, 92.

<https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94084/52762>

Teräsaho, M. & Kupiainen, M. 2015. Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen - tuloksia TASURI-hankkeesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 13-33. Viitattu 13.8.2023.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74708/STM_Tasa-arvoa%20johtajien%20urakehitykseen%20e2%80%93%20tuloksia%20TASURI-hankkeesta.%20Tiivistelm%c3%a4_net3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

THL. 2022. Johtamisen ja urakehityksen tasa-arvokysymyksiä. Viitattu 11.9.2023.

<https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/johtamisen-ja-urakehityksen-tasa-arvokysymyksiä>

THL. 2023. Sukupuoli. Viitattu 18.10.2023.

<https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/sukupuoli>

THL. 2023. Sukupuolten tasa-arvo yritysjohdossa. Viitattu 14.10.2023.

<https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/valta-ja-paatokseteko/sukupuolten-tasa-arvo-yritysjohdossa>

Työsopimuslaki (55/2001).

Työturvallisuuskeskus. 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä, 7. Viitattu 16.7.2023.

<https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyoyhteisossa.pdf>

UN Women. 2023. Snapshot of Women's Leadership in Asia and the Pacific. Viitattu 18.10.2023.

<https://asiapacific.unwomen.org/en/news-and-events/in-focus/csw/snapshot-of-womens-leadership-in-asia-and-the-pacific>

Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. 2023. Tunnisteellisuus ja anonymisointi. Viitattu 19.11.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>

Kuviot

Kuvio 1: Naisjärjestöjen Keskusliitto (Naisjärjestöjen Keskusliitto, 2023)	7
Kuvio 2: Hallitusten jäsenten ikäjakauma (Keskuskauppakamari, 2023, 7)	17
Kuvio 3: Sukupuolijakauma eri toimintojen johdossa (Keskuskauppakamari, 2022, 15).....	19
Kuvio 4: Taustaominaisuuksiltaan samankaltaisen miehen ja naisen ylenemistodennäköisyys seuraavan vuoden aikana (Kauhanen & Napari, 2010, 41)	21
Kuvio 5: Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa (Keskuskauppakamari, 2023, 5)	29
Kuvio 6: Pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolijakauma 2003-2023 (Keskuskauppakamari, 2023, 6).....	31
Kuvio 7: Valiokuntien sukupuolijakauma (Keskuskauppakamari, 2023, 11)	32
Kuvio 8: Women and men in management, 2021 (Eurostat, 2023)	33
Kuvio 9: Women CEOs on the Fortune 500 (Hinchliffe, 2023)	34
Kuvio 10: Analyysin vaiheet. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, 2010).....	43
Kuvio 11: Koulutustaso.....	51
Kuvio 12: Toimitusjohtajat ja hallitusammattilaiset	52

Taulukot

Taulukko 1: Uran eri vaiheita	52
Taulukko 2: Sukupuolen vaikutus urakehitykseen	55
Taulukko 3: Uran käännekohdat	56
Taulukko 4: Haasteet uran aikana	57
Taulukko 5: Haastateltujen esiin nostamia piirteitä	58

Kuvat

Kuva 1: Miro -työkalu, kaikki ohjeet ja neuvot.....	45
Kuva 2: Mentorit ja verkostoituminen	46
Kuva 3: Oppiminen ja kouluttautuminen uran aikana	47
Kuva 4: Motiivien pohtiminen	47
Kuva 5: Uralla eteneminen	48
Kuva 6: Omalla epämukavuusalueella toimiminen.....	48
Kuva 7: Miro -työkalu, ohjeiden ja neuvojen jaottelu.	49

Liitteet

Liite 1: Haastattelulomake	76
Liite 2: Tietopaketti tuleville johtajaisille	77
Liite 3: Haastatteluissa nousseita teemoja	79

Liite 1: Haastattelulomake

Kysymykset:

- Kertoisitko koulutustaustastasi ja urapolustasi
- Mitkä käännekohtat ovat olleet merkittävimpiä matkallasi johtajaksi?
- Millaisia haasteita olet urakehityksesi aikana kokenut?
- Miten sukupuoli ollut mielestäsi vaikuttanut matkallasi johtajaksi?
- Millaisia neuvoja antaisit nuorille naisille, jotka haluavat johtajiksi tulevaisuudessa?

Liite 2: Tietopaketti tuleville johtajanasille

Uran alkuvaihe

1. Löydä itseäsi kiinnostava ala ja hanki tätä alaa vastaava koulutus.
2. Eri tutkinnoilla pystyy etenemään johtotehtäviin, ei ole vain yhtä tapaa.
3. Verkostoidu jo opiskeluaikana ja pitkin uraa.
4. Hakeudu erilaisiin työtehtäviin ja vaihda työpaikkaa sopivan usein.
5. Hanki useampi mentori, jotka auttavat sinua urasi eri vaiheissa.
6. Ilmaise suoraan esihenkilöllesi, että haluat ottaa uusia vastuita ja edetä esihenkilöksi.
7. Lähde töihin ulkomaille ja hanki kansainvälistä kokemusta. Sitä arvostetaan Suomessa.
8. Koskaan ei kannata heti kieltäytyä uusista haasteista. Mieti yön yli ja anna sitten vastauksesi.
9. Työ tekijäänsä opettaa.
10. Hae sellaisia töitä, joihin sinulla ei vielä ole kaikkia taitoja.
11. Mieti myös, mitä et varmasti halua tehdä työksesi.
12. Kannattaa miettiä uutta työpaikkaa hakiessa, onko paikka ”minun kokoiseni”. Liian vaativaan työhön ei kannata heti hakea.
13. Älä jää odottamaan uran käännekohtia. Mikäli haluat muutosta, sen pitää lähteä itsestäsi. Tämä vaatii rohkeutta.
14. Ole kärsivällinen.
15. Hanki monipuolista työkokemusta ja hakeudu erilaisiin töihin.
16. Mieti syitä, miksi haluat johtajaksi ja oletko valmis ottamaan vastaan myös johtajuuden kurjat puolet.
17. Johtajatkin ovat ihmisiä ja työt ovat yhden ihmisen kokoisia.

Uran eteneminen

18. Johtajaksi ei yleensä pääse ilman esihenkilökokemusta, joten tämä uran vaihe pitää ensiksi saavuttaa.
19. Headhuntereihin kannattaa olla yhteydessä sen jälkeen, kun ensimmäinen esihenkilökokemus on saatu. Hallitukseen halutaan myös nuorempia osajia.
20. Executive MBA -tutkinnon on suorittaminen auttanut uralla etenemiseen.
21. Tee urasuunnitelmia vuoden, viiden vuoden ja 10 vuoden päähän. Mieti mihin haluat tulevaisuudessa edetä, millä aikataululla ja miten käytännössä toteutat tämän.

22. Jos joudut irtisanomaan muita, hoida se niin, että voit kohdata henkilön myöhemmin hyvillä mielin.
23. Johtajan ei tarvitse itse osata kaikkea. Palkkaa sellaisia henkilöitä, joiden osaamista yritys tarvitsee.
24. Sinun ei tarvitse osata kaikkia alaistesi töitä. Sinun tulee osata johtaa ihmisiä.
25. Johtaja ei saa menettää ympäristön kuuntelemisen taitoa.
26. Älä yritä olla aina oikeassa, vaikka johtajalla on usein viimeinen sana asioihin.
27. Varmista että sinulla on hyvät keskusteluvälit kaikkiin tiimiläisiisi esihenkilönä.
28. Ole saatavilla ja keskustele ongelmista. Ongelmat ovat usein pienempiä kuin miltä ne yksin pohdittuna tuntuvat.

Itsensä kehittämien uran aikana

29. Löydä oma tapasi oppia ja hanki tietoa myös opiskelujen jälkeen.
30. Kouluttaudu lisää sitä mukaa, kun ura sitä vaatii.
31. Uskalla ilmaista oma mielipiteesi ja perustele näkemyksesi.
32. Ole sitkeä ja periksiantamaton. Johtajaksi noustessa tarvitaan paksu selkänahka, sitkeyttä ja pitkäjänteisyyttä.
33. Älä pelkää konflikteja.
34. Hanki erilaisia näkökulmia asioihin.
35. Älä keskity olemaan vain yhden asian asiantuntija. Moniosaajia arvostetaan.
36. Kehitä johtajuuteen tarvittavia taitoja jo ennen esihenkilöksi tai johtajaksi pääsemistä.
37. Tartu rohkeasti uusiin haasteisiin, kaikkea ei tarvitse osata heti.
38. Anna itsellesi aikaa. Roomaa ei rakennettu päivässä.
39. Itsetuntemus ja varmuus omasta itsestään ovat todella tärkeitä asioita.
40. Muodosta realistinen kuva itsestäsi.
41. Tunnista omat taitosi ja omat rajallisuutesi.
42. Johtamiseen sisältyy paljon persoonaa ja asennetta.

Liite 3: Haastatteluissa nousseita teemoja

Haastatteluiden aikana useat samat teemat nousivat esille. Kyseisiä teemoja olivat:

Mentori uran aikana

- Mitä aikaisemmassa vaiheessa uraa mentorin saa, sitä parempi
- Useamman kuin yhden mentorin saaminen, joilta saa tukea eri asioihin
- Mentorit voivat auttaa myös uralla etenemisessä
- Mentorointia voi olla myös kahdensuuntaista
- Eri asioihin eri mentorit (yksityiselämä ja työelämä)

Työkokemus ulkomailta

- Ulkomaille lähteminen uran alkuvaiheessa
- Kansainvälistä osaamista arvostetaan
- Johtamisopin saaminen ulkomailta

Verkostoituminen

- Eri alojen ihmisiä hyvä tuntee
- Omassa verkostossa hyvä olla eri-ikäisiä ihmisiä
- Verkostoituminen jo opiskeluaikana
- Suosittelijoiden kysyminen rohkeasti, auttavat uralla etenemiseen

Kouluttautuminen työuran aikana

- Jatkuva oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen sitä mukaan, kun ura sitä vaatii
- Sijoittaminen omaan itseensä ja osaamiseensa
- Löydä oma tapasi oppia asioita

Omalla epä mukavuusalueella toimiminen

- Johtajan työ on yksinäistä
- Ei kannata pelätä sitä, että aluksi ei osaa kaikkea
- Tee joka päivä yksi asia oman mukavuusalueen ulkopuolelta
- Mitä useammin tekee asioita omalla epä mukavuusalueella, sitä helpommaksi se käy

Rohkeus tarttua uusiin haasteisiin

- Koskaan ei kannata heti kieltäytyä uusista haasteista, mieti yön yli ja anna sitten vastauksesi
- Ota työ vastaan, vaikka et osaisi kaikkea. Työ tekijäänsä ohjaa
- Etsi aktiivisesti uusia haasteita
- Tee tietoisia valintoja uusien haasteiden saavuttamiseksi

Työpaikan vaihtaminen

- Kun yhdessä työpaikassa on niin sanotusti kaikki opittu, kannattaa vaihtaa työpaikkaa, jotta osaaminen kehittyy
- Kannattaa tehdä monipuolisesti erilaisia töitä, jotta oma osaaminen kehittyy
- Liian pitkään ei kannata olla samassa työpaikassa, mutta liian nopeasti ei myöskään kannata vaihtaa

Uuden kehittäminen

- Muutoksen johtaminen
- Toimintatapojen kehittäminen
- Uusien toimintamallien luominen
- Uusien tuotteiden vieminen markkinoille
- Uusien tiimien kokoaminen ja johtaminen
- Innovaatio syntyy usein tuskasta

Itseluottamus

- Kyky luottaa omaan päätökseen
- Kyky sanoa ei
- Kyky pitää puoliaan
- Kyky johtaa ilman, että tarvitsee validaatiota ulkopuolelta

Motivaatio

- Mieti tarkkaan, minkä takia haluat johtajaksi
- Haluatko olla mieluummin asiantuntija kuin johtaja
- Oletko valmis ottamaan vastaan johtamisen kurjat puolet

Työn ja yksityiselämän tasapaino

- Lasten hankkimista ei kannata pelätä
- Uran vuoksi ei kannata uhrata omaa yksityiselämää