

LASIKATTOJEN MURTAJAT

Naisten asema johtotehtävissä Suomessa vuonna 2025

Pinja Ahola
Opinnäytetyö AMK
Kevät 2025
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Esimiestyön ja henkilöstöosaamisen osaamispolku

Tekijä: Pinja Ahola

Opinnäytetyön otsikko: Lasikattojen murtajat: Naisten asema johtotehtävissä Suomessa vuonna 2025

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2025

Sivumäärä: 30

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin naisjohtajuuden tilaa Suomessa vuonna 2025. Tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen: Millaista on olla naisjohtaja Suomessa vuonna 2025? Työ pyrki tuomaan esiin naisjohtajuuteen liittyviä erityispiirteitä, haasteita ja mahdollisuuksia nyky-yhteiskunnassa, jossa tasa-arvo ja monimuotoisuus ovat yhä keskeisemmässä roolissa.

Opinnäytetyö on kerronnallinen ja pohjautuu laadullisen tutkimuksen menetelmään, mutta siitä löytyy myös tapaustutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Työssä yhdistellään sekä henkilökohtaisia haastatteluja että kirjallisuudesta saatavaa tietoa. Opinnäytetyön empiirinen osuus koostui neljästä puolistrukturoidusta syvähaastattelusta, jotka toteutettiin eri alojen naisjohtajien kanssa. Haastatteluissa käsiteltiin muun muassa urapolkuja, johtajuuden erityispiirteitä, sukupuolistereotypioita, kohtaamia haasteita sekä tulevaisuuden näkymiä. Haastattelut toteutettiin etänä, äänitettiin ja litteroitiin analyysia varten.

Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysilla, ja siinä tunnistettiin keskeisiä teemoja, kuten sukupuoliroolien vaikutus johtajuuteen, naisjohtajien vahvuudet ja erilaiset johtamistyyli. Erityisesti naisjohtajien empaattinen, vuorovaikutteinen ja yhteistyöorientoitunut johtamistyyli nousi esiin. Tulokset osoittivat, että vaikka naisten asema johtotehtävissä on parantunut, sukupuoleen liittyvät rakenteelliset esteet ja ennakkoluulot ovat edelleen läsnä.

Johtopäätöksissä korostuu, että sukupuolten tasa-arvo työelämässä ei ole vielä toteutunut. Lasikattojen murtaminen vaatii sekä yksilöllisiä että rakenteellisia muutoksia. Organisaatioiden tulisi tarkastella kriittisesti käytäntöjään esimerkiksi rekrytoinnin, palkkauksen ja urakehityksen osalta. Lisäksi tasa-arvotyössä on tärkeää huomioida naisten moninaisuus ja varmistaa aidosti yhdenvertaiset mahdollisuudet kaikille. Tämä tutkimus edistää ymmärrystä naisjohtajuudesta Suomessa ja tuo esiin kehitystarpeita, joiden huomioiminen tukee tasa-arvoisempaa ja monimuotoisempaa työelämää.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in Bachelor of Business Administration
Option of Management and HR

Author: Pinja Ahola

Title of thesis: Breaking the Glass Ceiling: The Status of Women in Leadership Positions in Finland in 2025

Supervisor: Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2025

Number of pages: 30

This thesis explores female leadership in Finland in 2025, focusing on the main question: "What is it like to be a female leader in Finland?" The study examines the challenges and opportunities women face in leadership roles in a society where equality and diversity are viewed very important.

The research combines qualitative methods, including four semi-structured interviews with female leaders from various sectors, and a review of existing literature. The interviews address topics such as career paths, leadership challenges, and gender stereotypes. The data was analyzed using qualitative content analysis to identify key themes related to gender roles, the glass ceiling, and leadership styles.

The findings show that while female leadership has improved, women still face structural barriers and biases. Female leaders often must work harder to prove themselves and face pressure to conform to male leadership styles. The study concludes that gender equality in the workplace is still an ongoing challenge, and efforts should focus on both individual and organizational changes to create a more equal and inclusive environment.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO.....	5
2 NAISSET TYÖELÄMÄSSÄ.....	8
3 NAISSET JOHTAJANA.....	10
3.1 Naisjohtajuus.....	10
3.2 Johtamistyyli.....	11
3.3 Naiset ja johtajuuden tasa-arvo.....	13
4 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	15
4.1 Haastattelut.....	15
4.2 Aiheeseen liittyvä kirjallisuus.....	18
4.3 Aineiston analyysi.....	18
4.4 Eettisyys.....	19
5 HAASTATTELUT.....	20
6 TULOKSET.....	25
7 YHTEENVETO.....	28
LÄHTEET	31

1 JOHDANTO

”If I were a guy, you would have shaken my hand, bought me a scotch and given me a key to an office.” – Samantha Jones, Sinkkuelämää, 2001

Miesten ja naisten välisiä eroja työelämässä käsiteltiin jo vuonna 2001 kulttimaineen saavuttaneessa *Sinkkuelämää*- tv-sarjassa. Sarjan jaksoissa yksi päähenkilöistä Samantha hakee uutta työpaikkaa ja Richard, hänen mahdollinen tuleva työnantajansa myöntää, että hän haluaa työskennellä vain ”bisnesmiesten” kanssa. Myöhemmin sarjan kaikki päähenkilöt Charlotte, Miranda, Carrie ja Samantha pohtivat illallisella kokevatko miehet vahvat bisnesnaiset uhkana ja tämän takia verhoilevat syrjivän käytöksensä sen tekosyyn varjolle, että naiset ovat liian emotionaalisia eivätkä näin yhtä hyviä vaativimmissa työtehtävissä. Jakson lopussa Richard kuitenkin palkkaa Samathan, koska hänen mielestään Samanthalla oli ”miesmäistä” asennetta. Jo reilu 20 vuotta sitten työelämä oli hyvin pitkälti miesten eduksi suunniteltu ja koettiin, ettei siellä pärjää korkeassa asemassa, jos on ”emotionaalinen nainen”. Täytyy pyrkiä soluttautumaan miesten sekaan ja yrittää olla mahdollisimman ”maskuliininen”, jotta työelämässä voi halutessaan menestyä ja edetä.

Yhteiskuntamme kehittyi jatkuvasti kohti suvaitsevampaa ja avoimempaa yhteisöä, mikä näkyy esimerkiksi lainsäädännön uudistuksissa sekä kulttuurin muutoksissa, jotka tukevat yhdenvertaisuutta ja hyväksyntää. Vuonna 2015 säädetyn yhdenvertaisuuslakimme 2. pykälän mukaan lakeja sovelletaan kaikessa julkisessa ja yksityisessä toiminnassa (Leppänen 2015, 7). Tällä tarkoitetaan esimerkiksi työpaikkoja. Muutoksen aikaansaaminen on kuitenkin pitkäjänteistä ja vaatii syvällistä yhteiskunnallista sitoutumista. Vaikka Suomi nähdään kansainvälisesti tasa-arvon edelläkävijänä, kulttuurissamme esiintyy yhä sukupuolittuneita rooleja, jotka heijastuvat ihmisten arkielämään ja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Esimerkiksi siivoojan ammatissa toimivan henkilön moni ajattelee edelleen ensisijaisesti olevan nainen.

Sanna Marinin pääministerikausi vuosina 2019–2023 nosti esiin nykyaikanakin yhteiskunnassamme vallitsevia sukupuolittuneita rakenteita. Mediassa käsiteltiin

toistuvasti hänen ammattitaitoaan ja kykyään hoitaa tehtäväänsä usein sävyllä, joka ei kohdistuisi samoin tavoin miespuoliseen johtajaan (Yle 2022). Johtotehtävissä olevan naisen asema herättää edelleen ihmisissä huomiota ja kyseenalaistamista, vaikka elämme 2020-lukua ja Suomi mielletään erityisesti ulkomailla tasa-arvon mallimaaksi (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2020). Tämä ilmiö lisää ristiriitaa kansainvälisen maineemme ja kulttuurisen todellisuutemme välillä.

Pidän tätä ristiriitaa todella mielenkiintoisena. Se aiheuttaa kysymyksiä siitä, kuinka nopeasti ja millä keinoin kulttuuriset normimme voivat muuttua. Erityisen kiinnostavaa on pohtia, miten nuoremmat sukupolvet tulevat vaikuttamaan tähän kehitykseen. Voisiko heidän mahdollinen aktiivisempi osallistumisensa muuttaa mediassa käytävää keskustelua? Ehkä näemme tulevana vuosina yhä moninai-sempaa ja tasa-arvoisempaa johtajuutta, jota ei tarvitse erityisesti puolustella tai perustella nimenomaan sukupuolen perusteella.

Tässä opinnäytetyössä keskityn tarkastelemaan naisjohtajuuden tilannetta Suomessa vuonna 2025. Tavoitteenani on vastata tutkimuskysymykseen: ”Millaista on olla naisjohtaja Suomessa vuonna 2025?”. Työni pyrkii tuomaan esiin naisjohtajuuteen liittyviä erityispiirteitä, haasteita ja mahdollisuuksia nyky-yhteiskunnassa, jossa tasa-arvo ja monimuotoisuus ovat jatkuvasti keskeisessä roolissa.

Opinnäytetyöni muodostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa käsittelen aiheeseen liittyvää teoriaa. Tässä osiossa tavoitteeni on tarjota kattava tietopaketti, joka auttaa ymmärtämään tarkemmin naisjohtajuutta vuonna 2025. Toinen osa opinnäytetyöstäni perustuu neljään haastatteluun, jotka olen tehnyt eri alojen naisjohtajien kanssa. Haastattelut tarjoavat tärkeää tietoa heidän kokemuksistaan, ajatuksistaan ja näkemyksistään johtajana toimimisessa. Haastatteluissa käytän haastattelukysymyksiä, jotka käsittelevät muun muassa naisjohtajien urapolkuja, kohtaamia haasteita ja tulevaisuuden näkymiä. Lisäksi pyrin tuomaan haastattelujen avulla esille monipuolisia ja syvällisiä näkökulmia naisjohtajuuteen liittyvistä teemoista. Työn viimeisessä osassa analysoin keräämiäni haastattelu-tuloksia suhteessa teoriaosuudessa käsiteltyihin näkökulmiin. Lopuksi teen joh-topäätökset naisjohtajuuden nykytilasta ja tulevaisuudesta sekä arvioin työn merkitystä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä naisjohtajuudesta ja tarjota arvokasta tietoa niin tutkijoille kuin tavallisille ihmisille, jotka työskentelevät tasa-arvon ja johtajuuden parissa. Toivon myös työni tuovan keskustelua naisjohtajuuden merkityksestä ja herättämään ajatuksia sen mahdollisesta kehityksestä tulevaisuudessa.

2 NAISET TYÖELÄMÄSSÄ

Suomi on perinteisesti tunnettu tasa-arvon edelläkävijänä sekä lainsäädännössä että yhteiskunnallisessa kehityksessä. Merkittävä historiallinen saavutus on se, että Suomi oli ensimmäinen Euroopan maa, joka myönsi naisille äänioikeuden jo yli 100 vuotta sitten. Tämä päätös teki Suomesta myös kolmannen maan koko maailmassa Australian ja Uuden-Seelannin jälkeen, joka salli naisille yleisen äänioikeuden. Tämä edelläkävijänä toimiminen on jäänyt historiaan merkinä sitoutumisestamme sukupuolten väliseen tasa-arvoon (Sulkunen, n.d.).

Historialliset saavutukset eivät ainoastaan osoita, että Suomi oli edelläkävijä, vaan myös luovat perustan nykyiselle maineellemme tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena yhteiskuntana. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tällaiset historialliset päätökset eivät yksinään takaa tasa-arvon toteutumista, vaan ne vaativat jatkuvaa työtä ja kehitystä myös nykypäivänä (Chopra 2021, 9.)

Alun perin työelämämme ja lähes kaikki sen osa-alueet on suunniteltu ja rakennettu miesten toimesta ja ne on muokattu palvelemaan ensisijaisesti heidän tarpeitaan ja etujaan (Kortelainen 2007, 25). Tämä historiallinen tausta näkyy yhä monin tavoin esimerkiksi puhekielessämme. Ammattinimikkeemme kuten lakimies, palomies ja esimies viittaavat edelleen miehiin, mikä heijastaa sitä, että kyseiset ammatit ovat perinteisesti olleet miehille suunnattuja (Helenius 2022.)

Vielä noin sata vuotta sitten oli vallitseva käsitys, että naisen paikka oli ensisijaisesti kotona. Naiselta odotettiin lasten kasvatusta ja kodinhoitoa, kun taas miehen roolina oli käydä töissä ja huolehtia perheen taloudellisesta toimeentulosta. Vaikka näistä perinteisistä sukupuolirooleista on siirrytty huomattavasti tasa-arvoisempaan suuntaan, eivät sukupuolten väliset erot ole vieläkaan täysin kadonneet yhteiskunnastamme. Esimerkiksi vuonna 2021 naisen euro oli Suomessa keskimäärin ainoastaan 84 senttiä miehen eurosta (Tilastokeskus). Tämä tarkoittaa, että naiset ansaitsevat palkkaa edelleen vähemmän kuin miehet. Lisäksi työelämämme on edelleen varsin sukupuolittunut, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että tietyt alat ja ammatit ovat selvästi enemmän nais- tai miesvaltaisia. Historian

vaikutukset ovat yhä läsnä nykyisessä yhteiskunnassamme ja työelämän tasa-arvon kehittäminen vaatii edelleen aktiivisia toimia (Helenius 2022.)

Vuonna 2023 suomalaisessa työelämässä naisten työllisyysaste ohitti miesten työllisyysasteen, mikä on historiallinen muutos. Naisten työllisyys on toipunut koronapandemian jälkeen jopa nopeammin kuin miesten, ja heidän työllistymisensä on ollut tärkeä osa työtilanteemme paranemista. Sukupuolittuneet alat kuten rakennus- ja sosiaali- ja terveysala vaikuttavat tilanteeseen. Naisvaltaisilla aloilla kuten sosiaali- ja terveysalalla, työllisyys kasvaa, kun taas miesvaltaisilla aloilla kuten rakennusalalla, työpaikkoja on vähemmän suhdannevaihteluiden takia (Kangas 2023.)

Suomen tilanne on poikkeuksellinen, sillä työllisyys on kasvanut etenkin 25–44-vuotiaiden ja yli 55-vuotiaiden naisten keskuudessa. Myös ulkomaalaistaustaisten naisten työllisyys on parantunut. Syynä naisten työllisyyden kasvuun voidaan pitää esimerkiksi syntyvyyden laskua. Naisilla on aikaa opiskella ja rakentaa uraa, kun lapsen hankinta ei ole hidastamassa tätä prosessia. Lisäksi naiset hankkivat nykyään korkeakoulutuksen keskimäärin miehiä useammin, joka mahdollistaa heille uusia uramahdollisuuksia (Kangas 2023.)

Samaan aikaan on kuitenkin syytä tarkastella kriittisesti myös tasa-arvon haasteita nykypäivän työelämässä. Esimerkiksi Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) Terve Suomi -tutkimuksen mukaan joka viides 20–39-vuotias nainen on kokenut syrjintää työelämässä tai työnhaussa viimeisen vuoden aikana. Syrjintä oli yleisempää korkeasti koulutettujen naisten keskuudessa kuin matalammin koulutetuilla, mikä haastaa perinteistä ajatusta siitä, että koulutus automaattisesti suojaisi epätasa-arvoiselta kohtelulta (THL 2023.)

Myös työmarkkinoiden sukupuolittuneisuus huolestuttaa suomalaisia. Duunitorin tekemän kyselyn mukaan 62 prosenttia vastaajista pitää ongelmana sitä, että tietyt alat ovat vahvasti jakautuneet nais- ja miesvaltaisiin. Erityisesti nuoret kokevat tämän epätasa-arvon lähteeksi ja esteeksi vapaalle uravalinnalle (Salminen 2019). Tällainen jakautuminen ei ainoastaan rajoita yksilöiden mahdollisuuksia vaan myös ylläpitää rakenteellisia palkkaeroja sukupuolten välillä.

3 NAISSET JOHTAJANA

Naisjohtajuus on monella tavalla erityinen ja haastava kokemus, sillä naiset ovat usein joutuneet taistelemaan saadakseen äänensä kuuluviin. Perinteisesti johtajuus ja siihen liittyvät asiat ovat kuuluneet enemmän miehille (Jabe 2017, 62). Sukupuoliroolit ja niihin liittyvät odotukset ovat vaikuttaneet siihen, kuinka naisjohtajia on kohdeltu ja millaisia esteitä he ovat kohdanneet urallaan. Vaikka naisten osuus johtotehtävissä on kasvanut, sukupuolten välinen epätasa-arvo on edelleen näkyvissä monilla alueilla.

3.1 Naisjohtajuus

Kirjoitettu historiamme on alusta alkaen puhunut "suurista miesjohtajista" ja perustunut heidän saavutuksilleen. Ainoat suuret naisjohtajat, jotka mieleeni nopeasti ajateltuna tulevat, ovat Kleopatra ja Margaret Thatcher sekä fiktiivinen prinsessa Mononoke. Tämä kertoo siitä, että historiaa on pitkään tarkasteltu miesten tekojen ja johtajuuden näkökulmasta, mikä on jättänyt monet merkittävät naisjohtajat vähemmälle huomiolle. Miesjohtajuuden historia on täynnä esimerkkejä siitä, kuinka heidät on nähty sankareina ja visionääreinä ja heidän johtamistaitojaan on usein pidetty jopa itsestäänselvyytenä. Naisjohtajat puolestaan ovat joutuneet usein perustelemaan ja todistamaan pätevyytensä eri tavalla, sillä heihin kohdistuvat odotukset ja ennakkoluulot ovat olleet erilaisia kuin miehillä. (Brittan 1989, 80–81.)

Tänä päivänä sukupuolten väliset erot johtajuudessa ovat kuitenkin muuttumassa. Yhä useampi nainen nousee johtotehtäviin ja tuo mukanaan uudenlaisia näkökulmia ja johtamistapoja. Johtajuus itsessään ei ole sidottu sukupuoleen, vaan se perustuu kykyihin, arvoihin ja johtajan taitoihin. Johtajuus voi ilmetä monella tavalla – kuten autoritaarisena, valmentavana, demokraattisena tai visionäärisenä – ja eri tyyleillä on omat etunsa ja haasteensa eri organisaatioissa ja tiimeissä. Esimerkiksi autoritaarinen tyyli voi tuottaa nopeita tuloksia ja selkeyttä, mutta valmentava ja demokraattinen tyyli korostavat yhteistyötä ja työntekijöiden kehitystä. Naisjohtajuus tuo mukanaan mahdollisuuden soveltaa näitä tyylejä

omalla ainutlaatuisella tavallaan, jossa korostuvat esimerkiksi empaattisuus ja kyky inspiroida omaa tiimiä. (Ramakrishnan 2024.)

Vaikka naisjohtajuus ei ehkä ole vielä yhtä laajasti historiassa tunnustettua kuin miesjohtajuus, nykypäivän naisjohtajat rakentavat perustaa joka tulevaisuudessa voi tasapainottaa ja monipuolistaa johtamisen tämänhetkistä historiaa. Tämä kehitys antaa tilaa sille, että johtajuus nähdään yhä enemmän yksilön taitojen kautta hänen sukupuolestaan riippumatta. Naisjohtajat tuovat työpaikoille uusia lähestymistapoja ja näkökulmia, jotka voivat rikastuttaa organisaatioita ja johtamiskulttuuria.

Naisjohtajaksi kasvaminen voi olla haastava, mutta myös palkitseva prosessi. Friedman ja Yorio (2011) nostavat kirjassaan esiin, että tutkimukset 1980-luvun alusta alkaen ovat osoittaneet johtamistapojen eroavaisuuksia: se mikä toimii miehillä, ei aina toimi naisilla. Tämä johtuu osittain siitä, että johtajuuden perinteiset mallit on usein suunniteltu miesten näkökulmasta. (Friedman & Yorio 2011, 37.)

Vaikka naisia ei aina kasvateta tai rohkaista johtajuuteen yhtä aktiivisesti kuin miehiä, ei tämä tarkoita, etteivätkö he voisi menestyä johtajina. Roolimallien puute voi tuoda omat haasteensa, mutta samalla se tarjoaa mahdollisuuden toimia suunnannäyttäjänä uusille sukupolville. Naisten vahvuus johtajina näkyy usein siinä, että he tuovat mukanaan monipuolisempia näkökulmia ja uusia tapoja lähestyä johtajuutta (Friedman & Yorio 2011, 37). Tämä kehitys avaa tietä entistä tasa-arvoisemmalle ja monimuotoisemmalle johtamiskulttuurille.

3.2 Johtamistyyli

Johtamistyyliä on monenlaisia, ja ne vaihtelevat esimerkiksi sen mukaan, kuinka paljon johtaja puuttuu tiiminsä toimintaan, miten päätökset tehdään ja kuinka paljon vastuuta jaetaan työntekijöille. Ramakrishnanin (2024) artikkelin mukaan yleisimpiä johtamistyyliä on kahdeksan: autoritaarinen, byrokraattinen, valmentava, demokraattinen, Laissez-faire, tahtia asettava, visionäärinen ja palveleva. Nämä tyylit tarjoavat erilaisia etuja ja haasteita organisaatiosta ja tiimistä riippuen.

Erilaiset johtamistyylit voivat vaikuttaa merkittävästi yleiseen työilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon ja organisaation suorituskykyyn. (Ramakrishnan 2024.)

Autoritaarinen johtamistyyli on yksi tiukimmista johtamistyyleistä, jossa johtaja tekee päätökset yksin ja odottaa tiimiltään tarkkaa ohjeiden noudattamista. Tämä tyyli voi olla tehokas tilanteissa, joissa tarvitaan nopeita ja selkeitä päätöksiä, mutta se voi myös rajoittaa esimerkiksi työntekijöiden itsenäisyyttä ja luovuutta. Byrokraattinen tyyli on samanlainen siinä mielessä, että se perustuu sääntöihin ja tarkasti määriteltyihin rooleihin, mutta se ei kannusta työntekijöiden luovuuteen tai innovointiin. Tämä tyyli on erityisen toimiva esimerkiksi tarkkaan säännellyillä aloilla, mutta se voi tuntua rajoittavalta vapaammassa ympäristössä. (Ramakrishnan 2024.)

Valmentava johtamistyyli on enemmän yhteistyöhön ja tiimin kehittämiseen keskittyvä lähestymistapa, jossa johtaja tukee työntekijöiden kasvua ja auttaa heitä saavuttamaan omia tavoitteitaan. Tämä tyyli luo usein positiivisen työilmapiirin ja voi parantaa työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä, mutta se voi myös olla aikaa vievä ja vaatii enemmän henkilökohtaista panostusta. Demokraattinen johtamistyyli puolestaan korostaa tiimin osallistumista yhteiseen päätöksentekoon, mikä voi edistää työntekijöiden sitoutumista ja parantaa työilmapiiriä, mutta myös hidastaa päätöksentekoa, sillä ryhmäkeskustelut vievät aikaa. (Ramakrishnan 2024.)

Laissez-faire-tyyli antaa tiimille itsenäisyyttä ja vapautta toimia omalla tavallaan, mikä voi edistää luovuutta ja itsenäisyyttä. Tämä tyyli on erityisen sopiva, kun tiimillä on tarvittava kokemus ja kyky toimia ilman jatkuvaa valvontaa, mutta se ei välttämättä toimi hyvin vähemmän kokeneille tai itsenäisyydessään haasteita kokeville tiimeille. Tahtia asettava tyyli taas painottaa nopeiden tulosten saavuttamista ja korkean suorituskyvyn tavoittelua. Vaikka tämä voi innostaa tiimiä ja tuottaa tuloksia, jatkuva paine voi johtaa stressiin ja uupumukseen. (Ramakrishnan 2024.)

Palveleva johtamistyyli keskittyy työntekijöiden hyvinvointiin ja motivointiin, mikä voi parantaa tiimin yhteistyöhenkeä ja sitoutumista. Palvelevat johtajat pyrkivät luomaan ympäristön, jossa työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja tuetuiksi.

Tämä tyyli voi kuitenkin johtaa siihen, että johtaja uupuu, koska hän asettaa tiiminsä tarpeet omiensa edelle. Visionäärinen johtamistyyli, joka keskittyy suurempaan kuvaan ja muutoksen ajamiseen, voi taas inspiroida tiimiä ja organisaatiota kohti pidemmän aikavälin tavoitteita. Kuitenkin jatkuva tulevaisuuteen suuntautuminen voi johtaa siihen, että arjessa käytännön asiat jäävät vähemmälle huomiolle. (Ramakrishnan 2024.)

Näiden kahdeksan johtamistyylin kautta on mahdollista nähdä, kuinka erilaiset lähestymistavat voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja työntekijöiden kokemuksiin. Johtajan valitsema tyyli voi vaikuttaa siihen, miten tiimi saavuttaa tavoitteensa, miten työntekijät kokevat työnsä ja kuinka hyvin organisaatio kykenee sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Eri tyylien tuntemus ja ymmärtäminen voi auttaa johtajia soveltamaan oikeanlaista lähestymistapaa juuri oikeassa tilanteessa ja parantamaan organisaation suoritusta sekä työntekijöiden hyvinvointia. (Ramakrishnan 2024.)

3.3 Naiset ja johtajuuden tasa-arvo

Sukupuolten tasa-arvoa johtajuudessa voidaan tarkastella useista eri teoreettisista näkökulmista. Näissä näkökulmissa painotetaan eri tavoin yksilöiden mahdollisuuksia, sukupuolen roolia organisaatorakenteissa sekä kulttuurisia ja kielellisiä käytäntöjä, jotka muokkaavat johtajuuden käsityksiä.

Ensimmäinen näkökulma keskittyy mahdollisuuksien tasa-arvoon, jossa kaikilla yksilöillä tulisi olla yhtäläiset oikeudet ja esteetön pääsy esimerkiksi johtotehtäviin. Tässä lähestymistavassa sukupuolten tasa-arvo nähdään yksilöiden samantyyppisenä kohteluna ja muodollisesti yhdenvertaisina mahdollisuuksina etenemiseen (Davies 1994; Squires 2001; Unterhalter 2006). Tavoitteena on sukupuolenneutraali organisaatio, jossa sukupuoli ei ole merkittävä tekijä. Tätä lähestymistapaa on kuitenkin kritisoitu siitä, ettei se ota riittävästi huomioon yhteiskunnallisten rakenteiden vaikutusta tai sukupuolen sosiaalista ulottuvuutta (Squires 1999).

Toinen näkökulma puolestaan keskittyy sukupuolten välisiin eroihin ja niiden tunnistamiseen. Tämän mukaan naisten ja miesten väliset erot ovat luonnollisia ja niitä tulisi huomioida esimerkiksi organisaatioiden johtamiskulttuureissa. Tavoitteena ei ole erojen poistaminen, vaan niiden arvostaminen erilaisina johtajuuden tapoina. Tämä lähestymistapa haastaa perinteiset, maskuliinisinä pidetyt johtajuuden mallit. Kriitikot kuitenkin katsovat, että tätä lähestymistapaa leimaa essentialismi, eli ajatus siitä, että sukupuoli olisi pysyvä ja yksiselitteinen asia (Squires 2001.)

Kolmas näkökulma pohjautuu ajattelutapaan, jossa sukupuoli ymmärretään sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä, joka rakentuu jatkuvasti yhteiskunnassa ja vuorovaikutuksessa. Tässä lähestymistavassa sukupuoli ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se muotoutuu esimerkiksi vuorovaikutuksen ja organisaatiokulttuurin kautta. Tarkastelun keskiössä ovat normatiiviset odotukset ja valtarakenteet, jotka ylläpitävät sukupuolittuneita käytäntöjä johtamisessa. (Squires 1999; 2001.) Vaikka tämä näkökulma tarjoaa keinoja valtarakenteiden purkamiseen, sitä on kritisoitu siitä, että se keskittyy liikaa kielellisiin käytäntöihin ja jättää käytännön tasa-arvo-ongelmat vähemmälle huomiolle.

Neljäs lähestymistapa, intersektionaalisuus, ylittää aiempien teorioiden rajoituksia tarkastelemalla samanaikaisesti useita eri eroja, kuten sukupuolta, luokkaa, etnisyyttä ja seksuaalisuutta (Crenshaw 1989). Tässä näkökulmassa johtajuus nähdään moniperusteisten valtasuhteiden kautta, eikä sukupuolta voida tarkastella irrallaan muista eroista. Intersektionaalinen näkökulma haastaa esimerkiksi valkoisen, keskiluokkaisen ja heteronormatiivisen naissubjektin hallitsevan aseman feministisessä teoriassa ja tuo esiin eriarvoisuuden monimuotoiset muodot organisaatioissa.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyöni käsittelee naisjohtajuuden ilmiötä Suomessa vuonna 2025. Tutkimukseni keskittyy siihen, millaista on olla naisjohtaja nykyisessä suomalaisessa työelämässä ja siinä pyritään tuomaan esille naisjohtajuuden kokemuksia, haasteita ja mahdollisuuksia. Tämä opinnäytetyö on kerronnallinen ja pohjautuu laadullisen tutkimuksen menetelmään, mutta siitä löytyy myös tapaustutkimukseen sopivia piirteitä. Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, koska sen tavoitteena on ilmiön syvällinen ymmärtäminen. Laadullisen lähestymistavan lisäksi työstä löytyy myös tapaustutkimuksen piirteitä, sillä kohteena on pieni ja rajattu joukko osallistujia ja heidän kokemuksiaan tarkastellaan syvällisesti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 52–55). Opinnäytetyössä yhdistellään sekä henkilökohtaisia haastatteluja että kirjallisuudesta saatavaa tietoa. Olen valinnut kerronnallisen lähestymistavan, koska se tukee omaa kirjoitustyyliäni ja tutkimusaiheen luonnetta. Koen että naisjohtajien kokemukset ja tarinat pääsevät parhaiten esiin kerronnallisessa muodossa.

4.1 Haastattelut

Opinnäytetyöni keskeisenä aineistonkeruumenetelmänä toimivat haastattelut. Haastattelut ovat yleinen valinta, kun halutaan syventyä esimerkiksi tutkittavien kokemuksiin ja näkemyksiin. Haastatteluiden avulla saadaan myös yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa haastateltavasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 106–108.)

Pääkohdat tutkimuksessani muodostuvat neljästä syvähaastattelusta, jotka on suoritettu eri alojen naisjohtajien kanssa. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, jolloin kysymykset olivat ennalta määriteltäviä, mutta keskustelun kulkua voitiin muokata vastaajien vastauksien mukaan. Tärkeintä haastattelukysymyksiä valitessa oli, että niihin saadut vastaukset liittyisivät opinnäytetyön tietoperustaan ja tukisivat sitä. Lisäksi oli tärkeää valita ja muotoilla kysymykset sillä tavoin, että niihin vastatessaan haastateltavien oli helppo tuoda mukaan omaa pohdintaansa. Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta he pystyivät

valmistautumaan keskusteluun ja tarkastelemaan omia kokemuksiaan naisjohtajuudesta ennen varsinaista haastattelua. Tämä lähestymistapa auttoi luomaan avoimen ja luottamuksellisen keskusteluympäristön, jossa haastateltavat pystyivät jakamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan rehellisesti ja syvällisesti. Pyrin pitämään jokaisen haastattelun keskustelunomaisena, ja sellaisena että kaikkiin kysymyksiin saatiin kattavat vastaukset. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden avulla ja ne kestivät jokainen noin reilu 30 minuuttia. Äänitin samalla haastattelut puhelimeni sanelimella myöhempää litterointia varten. Litterointi tarkoittaa äänitetyn tiedoston kirjoittamista auki (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 107). Haastattelujen avulla pyrin keräämään monipuolisempaa ja syvempää näkökulmaa opinäytetyöni aiheeseen liittyen ja rento tilanne edesauttoi parempien ja syvempien vastauksien saamista.

MILLAISTA ON OLLA NAISJOHTAJA SUOMESSA VUONNA 2025?

Yleisesti:

1. Voisitko kertoa hieman itsestäsi: missä työskentelet ja mikä on ammattinimikkeesi? Halutessasi voit myös mainita, kuinka kauan olet ollut alalla.
2. Millainen on urapolkusi ja koulutustaustasi? Mitkä tekijät tai valinnat ovat olleet keskeisiä siinä, että päädyit nykyiseen johtotehtävääsi?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi? Oletko huomannut urasi aikana muutoksia yhteiskunnan tai työelämän suhtautumisessa naisten johtajuuteen?

Organisaation rooli:

4. Miten organisaatio voi tukea työntekijöitään etenemään johtotehtäviin? Oletko nähnyt eroja siinä, miten miehiä ja naisia tuetaan urallaan?
5. Miten uskot, että naisten johtajuus vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja toimintaan? Oletko huomannut erityisiä eroja esimerkiksi vuorovaikutuksessa tai johtamistavoissa?

Haasteet ja esteet:

6. Mitkä ovat suurimmat haasteet, joita johtajat mielestäsi kohtaavat tänä päivänä Suomessa, ja eroavatko ne haasteet mielestäsi miesten ja naisten välillä?
7. Oletko kohdannut sukupuoleen liittyviä ennakkoluuloja, ja miten nämä tilanteet ovat vaikuttaneet sinuun johtajana?

Muutokset ja kehitys:

8. Miten naisten rooli johtotehtävissä on mielestäsi kehittynyt viimeisten vuosien aikana, ja mitä mahdollisia muutoksia odotat tulevaisuudelta?

Johtamistyyli:

9. Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi ja millaisia piirteitä pidät tärkeinä johtajuudessa?
10. Mitä haluaisit sanoa naisille, jotka harkitsevat tai tavoittelevat johtotehtäviä? Mikä on ollut sinulle itsellesi tärkein oppi urasi varrella?

Kuva 1. Haastattelukysymykset.

4.2 Aiheeseen liittyvä kirjallisuus

Tutkimuksessa tarkastellaan naisjohtajuuden ilmiötä erityisesti Suomessa. Aiheesta on laajalti saatavilla tutkimuksia, kirjoja ja artikkeleita, jotka käsittelevät sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä, naisjohtajien erityispiirteitä ja haasteita sekä naisten aseman kehittymistä johtotehtävissä. Näiden lähteiden pohjalta olen rakentanut tutkimukseni tietoperustan, joka on toiminut lähtökohtana muun muassa haastattelukysymysten muotoilussa ja päättämisessä.

Kirjallisuus on nostanut esiin keskeisiä aiheeseen liittyviä teemoja esimerkiksi naisjohtajien kohtaamat esteet ja mahdollisuudet työelämässä sekä sukupuoliroolien vaikutukset johtajuuteen. Tämän tietoperustan avulla olen voinut tarkentaa tutkimusta ja tehdä haastattelukysymyksiä, jotka syventävät ymmärrystä naisjohtajien kokemuksista ja haasteista.

4.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi on keskeinen vaihe, jonka tavoitteena on jäsentää ja tulkita kerättyä tietoa systemaattisesti. Yksi yleisimmin käytetyistä analyysimenetelmistä on kvalitatiivinen sisällönanalyysi, jonka avulla pyritään löytämään läpikäytävästä aineistosta esimerkiksi merkityksellisiä teemoja ja toistuvia rakenteita. Menetelmä mahdollistaa sekä aineistolähtöisen että teorialähtöisen tarkastelun ja se soveltuu hyvin haastatteluaineiston läpikäymiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 104.)

Tässä opinnäytetyössä haastatteluista saatu aineisto analysoitiin kvalitatiivisella sisällönanalyysillä, eli analyysissä pyrittiin tunnistamaan keskeiset teemat, joita haastateltavat toistuvasti nostivat esiin. Samalla tarkasteltiin myös mahdollisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä eri haastateltavien kokemuksissa ja ajatuksissa naisjohtajuudesta. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan ja niiden pohjalta tunnistettiin toistuvia teemoja kuten naisjohtajien kohtaamat haasteet, sukupuoliroolien vaikutus johtajuuteen, johtajuuden mahdollisuudet ja vahvuudet sekä tulevaisuuden näkymät naisjohtajuudelle. Aineiston analyysi mahdollisti sen, että

haastateltavien kokemukset ja näkemykset saatiin jäsenneltyä ja niitä voitiin verrata opinnäytetyön tietoperustaan.

4.4 Eettisyys

Kehittämistyötä tehdessä on tärkeää, että sen tavoitteet eettisesti hyväksyttäviä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 48). Tämä otettiin tarkasti huomioon tutkimuksessa. Haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua tutkimuksen tarkoitukseen ja kysymyksiin etukäteen. Haastateltavat antoivat suostumuksensa haastattelujen tallentamiseen ja litteroimiseen. Haastateltavien anonymiteetti varmistettiin kertomalla haastateltaville, ettei heitä voida tunnistaa tutkimuksesta. Haastatteluiden aikana pyrittiin luomaan avoin ja turvallinen ilmapiiri, jossa haastateltavat pystyivät jakamaan omia kokemuksiaan ilman pelkoa väärinkäsityksistä tai tunnistettavuudesta. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kaikki äänitykset sekä litteroidut haastattelut poistettiin kaikista laitteista.

Eettinen lähestymistapa oli tärkeä tutkimuksen luotettavuuden ja rehellisyyden kannalta ja sen avulla varmistettiin, että kaikki haastateltavat tunsivat itsensä kuulluiksi ja arvostetuiksi tutkimusprosessin aikana. Eettisen tutkimuksen varmistaminen oli tutkimuksessani erityisen tärkeää, koska jotkut kysymykset olivat hyvin henkilökohtaisia, mutta tärkeitä tutkimuksen kannalta. Siksi opinnäytetyössä on jätetty esimerkiksi yksilöimättä, kenen haastateltavan sitaatista on kyse.

5 HAASTATTELUT

	
HAASTATELTAVA A OPERATIIVINEN JOHTAJA, VARATOIMITUSJOHTAJA	HAASTATELTAVA B YRITTÄJÄ, TOIMITUSJOHTAJA
Toimiala : teknologia- ja turvallisuus ala Koulutus : kauppatieteiden maisteri Työkokemus nykyisessä : 3 vuotta tehtävässä	Toimiala : henkilöstöpalvelut ja rekrytointi Koulutus : liiketalouden tradenomi Työkokemus nykyisessä : 7 vuotta tehtävässä
	
HAASTATELTAVA C YRITTÄJÄ, TOIMITUSJOHTAJA	HAASTATELTAVA D YRITTÄJÄ, TOIMITUSJOHTAJA
Toimiala : markkinointi ja viestintä Koulutus : viestintäteknologian insinööri Työkokemus nykyisessä : 9 vuotta tehtävässä	Toimiala : markkinointi ja viestintä Koulutus : restonomi Työkokemus nykyisessä : 4 vuotta tehtävässä

Kuva 2. Haastateltavien perustietoja.

Haastattelujen läpikäymisen jälkeen esiin nousi useita keskeisiä teemoja, jotka auttavat ymmärtämään naisjohtajien kokemuksia työelämässä ja erityisesti johdotehtävissä. Haastattelujen perusteella esiin nousseet teemat koottiin kuvaan 3, joka havainnollistaa naisjohtajien työelämässä kokemia keskeisiä haasteita ja mahdollisuuksia.



Kuva 3. Mind map haastatteluissa esiin nousseista teemoista.

Yksi merkittävimmistä havainnoista on, että naisjohtajien täytyy usein tehdä enemmän töitä saadakseen tunnustusta ja etenemismahdollisuuksia. Vaikka naiset ovat nykyään yhä useammin johdotehtävissä, heidän pätevyyttään ja osaamistaan kyseenalaistetaan herkemmin kuin miesten. Useat haastateltavat kertoivat, että he kokevat jatkuvaa painetta todistaa pätevyytensä, sillä heidän osaamistaan arvioidaan tarkemmin ja heidän saavutuksiaan saatetaan vähätellä. Sukupuoleen liittyvät ennakkoluulot, kuten tytöttely ja vähättely, ovat edelleen läsnä, vaikkakin ne ovat heidän kokemuksiansa mukaan vähentyneet iän ja kokemuksen myötä.

”Monesti miehet ovat rohkeampia hakemaan uusia rooleja, vaikka eivät olisikaan täysin valmiita. Naiset taas ovat usein itsekriittisiä ja ajattelevat, etteivät ole tarpeeksi päteviä.”

Miehet hyötyvät usein epävirallisista verkostoista, joissa esimerkiksi tehdään keskeisiä päätöksiä ja jaetaan uramahdollisuuksia (Kuistiala 2019, 94). Verkostojen merkitys uralla etenemiseen nousi myös esiin monissa haastatteluissa. Naisten on vaikeampaa päästä mukaan näihin verkostoihin, mikä voi rajoittaa heidän urakehitystään. Samalla naisten omat verkostot ja vahva ammattitaito voivat kuitenkin toimia merkittävinä voimavaroina, jotka tuovat uramahdollisuuksia ja tukevat etenemistä uralla. Tämä oli erityisesti esillä eräässä haastattelussa, jossa nousi esiin kuinka tärkeää, on rakentaa omia verkostoja ja hyödyntää niitä uralla etenemiseen.

”Kyllä edelleen törmää siihen, että miesten verkostoissa asiat sovitaan saunailtojen ja kaveripiirien kautta.”

”Johtajuus on yksinäistä työtä, mutta hyvä verkosto antaa tukea, varsinkin silloin kun itse tuntee olevansa hukassa.”

Johtamistyyliin liittyen haastateltavat kuvasivat omaa johtamistyyliään usein empaattiseksi, vuorovaikutteiseksi ja ratkaisukeskeiseksi. Heidän johtamistapaansa keskittyy työntekijöidensä yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen ja hyvän työilmapiirin luomiseen. Tämä poikkeaa perinteisistä, hierarkkisemmista johtamismalleista, joita usein liitetään enemmän miesjohtajiin. Monet haastateltavat toivat esiin, että heidän johtamistyyliinsä liittyy vahva yhteistyön ja tiimityön korostaminen, mikä edistää organisaation ilmapiiriä ja työyhteisön kehittymistä. Nämä huomiot nostavat esiin sen, kuinka naisjohtajien lähestymistavat voivat rikastuttaa organisaatioiden kulttuuria ja tuoda uutta näkökulmaa johtamiseen. Yahya (2025) vahvistaa naisjohtajuutta tutkivassa tutkimuksessaan väitteen. Hänen mukaansa naisten usein huomioivampi ja ihmisläheisempi johtamistyyli parantaa koko firman suoriutumista ja menestystä (Yahya 2025).

”Tätä on vaikea yleistää, mutta monesti naiset ovat empaattisempia ja huomioivat työntekijöiden yksilölliset tarpeet paremmin.”

” Johtajalla on oltava myös uteliaisuutta ja empatiaa, että pystyy ymmärtämään työntekijöidensä tarpeet.”

” Itse olen huomannut, että naisilla voi olla enemmän intuitiota ja kyky aistia asioita, kun taas miehet voivat olla suoraviivaisempia.”

Koulutuksen ja itsensä kehittämisen merkitys nousi myös keskeiseksi teemaksi monissa haastatteluissa. Useat haastateltavat kertoivat, että heidän laaja koulutustaustansa ja jatkuva itsensä kehittäminen olivat olleet ratkaisevia tekijöitä heidän urakehityksessään. Naiset kokevat usein, että heidän on tarvinnut tehdä enemmän todistaakseen pätevyytensä ja asiantuntemuksensa saavuttaakseen saman aseman kuin miehet. Tämän lisäksi monilla haastateltavilla oli vahva halu kehittyä ja oppia jatkuvasti, mikä on auttanut heitä sopeutumaan työelämän jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin. Työsuhteen tasa-arvolain mukaan näin ei kuitenkaan saisi olla, vaan jokaisella täytyisi olla mahdollisuus edetä urallaan samaan tahtiin ilman ylimääräisiä ”ponnisteluja” jos kuitenkin kokemus ja urapohja ovat saman tasoisia (Nieminen 2005, 122).

Naisjohtajat joutuvat usein tasapainoilemaan oman johtamistapansa ja kulttuurisesti vakiintuneiden odotusten välillä (Kuistiala 2019, 40). Erityisesti yhdessä haastattelussa nousi esiin se, miten naisjohtajuus voi vaikuttaa organisaation kulttuuriin. Naisjohtajat tuovat mukanaan empatiaa, yhteistyöhalukkuutta ja vuorovaikutustaitoja, jotka voivat parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja edistää työntekijöiden hyvinvointia. Samalla he kuitenkin kohtaavat paineita täyttää perinteiset johtajuuden odotukset ja jos heidän johtamistyylinsä ei ole linjassa näiden odotusten kanssa he voivat saada kritiikkiä.

”...johtamisessa monimuotoisuus tuo voimaa.”

” Naisjohtajat voivat tuoda enemmän inhimillisyyttä ja vuorovaikutustaitoja.”

Haastatteluista nousseet havainnot piirtävät monimuotoisen kuvan naisjohtajien kokemuksista, joissa yhdistyvät tunnustuksen hakeminen, verkostojen rakentaminen, oman osaamisen jatkuva kehittäminen sekä oman johtamistyylin ja työyhteisön kulttuurin muovaaminen. Naisjohtajat joutuvat yhä todistamaan pätevyyttään ja navigoimaan verkostoissa, jotka eivät aina ole heille yhtä avoimia kuin

miesjohtajille. Samalla heidän empaattinen ja vuorovaikutukseen pyrkivä johtamistyylinsä haastaa perinteisiä käsityksiä johtajuudesta ja rakentaa tilaa uudelle työyhteisökulttuurille. Naisjohtajuus on ilmiö, joka vaikuttaa laajasti organisaatioiden toimintatapoihin ja koko työelämän rakenteisiin, haastamalla vakiintuneita normeja ja avaamalla tilaa monimuotoisuudelle (Jabe 2017, 60).

6 TULOKSET

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että naisjohtajuuteen liittyy edelleen moninaisia haasteita, jotka kumpuavat esimerkiksi rakenteellisista ja kulttuurillisista tekijöistä. Kuvassa 4 esitetään naisjohtajien kokemien haasteiden syitä ja seurauksia.



Kuva 4. Naisjohtajien kokemien haasteiden syitä ja seurauksia.

Haastatteluissa korostui erityisesti sukupuolistereotyypioiden vaikutus työelämässä. Naisjohtajat kertoivat joutuvansa todistamaan pätevyytensä miehiä useammin, vaikka heidän osaamisensa ja kokemuksensa olivat samantasoisia. Tähän ilmiöön liittyi kokemus siitä, että naisilta odotettiin poikkeuksellista osaamista ja kyvykkyyttä, jotta he saavuttaisivat samanlaisen arvostuksen ja kunnioituksen kuin miespuoliset kollegansa. Tämä havainto on linjassa Brittanin (1989, 80–81) kertomien käsitysten kanssa, joiden mukaan naisjohtajiin kohdistuvat ennakkoluulot pakottavat heidät jatkuvasti todistamaan asemansa ja kyvykkyytensä.

Sukupuolistereotyyppioiden seurauksena haastateltavat kokivat myös vaikeuksia työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa kuten kuvan 4 kaaviosta voidaan huomata. Useat mainitsivat, että heihin kohdistui oletuksia olla ensisijaisesti vastuussa perheestään, mikä taas vaikutti urakehitykseen esimerkiksi mahdollisten äitiyslomien takia. Näiden kokemusten kautta käy ilmi, kuinka sukupuolirooleihin liittyvät odotukset voivat edelleen vaikuttaa naisten etenemismahdollisuuksiin työelämässä.

Verkostojen merkitys nousi vahvasti esiin useiden haastateltujen kokemuksissa. Monet toivat esille, etteivät olleet aina päässeet osaksi epävirallisempia, usein miesvaltaisia verkostoja. Erityisesti mainittiin niin kutsutut "hyvä veli" -verkostot, joihin kuulumattomuus oli johtanut siihen, että naisjohtajat jäivät sivuun epävirallisesta päätöksenteosta ja esimerkiksi mahdollisista palkankorotus keskusteluista. Tämä ilmiö näkyy myös tilastollisesti: Tilastokeskuksen mukaan naisen euro on edelleen vain 84 senttiä. Haastatellut kertoivat kuitenkin myös kehittäneensä omia verkostojaan, jotka olivat tukeneet urakehitystä ja avanneet uusia mahdollisuuksia. Tämä havainto tukee Friedmanin ja Yorion (2011, 37) käsitystä siitä, että naisten verkostot ovat usein heikommin kehittyneitä, mikä vaikeuttaa etenemistä erityisesti johtotehtäviin.

Haastatteluissa nousi esiin myös selvä ero johtamistyyllissä verrattuna perinteisiin, usein enemmän miehille miellettyihin johtamismalleihin. Haastatellut naisjohtajat kuvailivat omaa johtamistapaansa esimerkiksi empaattiseksi ja yhteistyöhön perustuvaksi. He korostivat tiimityön ja avoimen vuorovaikutuksen merkitystä, mikä loi heidän mukaansa myönteisemmän työilmapiirin ja lisäsi työntekijöiden sitoutuneisuutta. Johtamistyyli vastasi Ramakrishnanin (2024) määrittelemää palvelevaa ja demokraattista johtajuutta, joissa molemmissa korostuvat työntekijöiden tukeminen sekä osallistava päätöksenteko. Jotkut toivat kuitenkin esiin, että tällainen johtamistapa saattoi joskus olla ristiriidassa organisaatioiden odotusten kanssa, sillä perinteiset johtamismallit perustuivat enemmän auktoriteettiin ja hierarkiaan. Näin ollen heidän johtamistapansa ei aina saanut samallaista tunnustusta, vaikka se edisti työyhteisön yleistä hyvinvointia.

Koulutukseen ja pätevyyteen liittyvät vaatimukset muodostivat myös keskeisen teeman. Haastatellut kertoivat panostaneensa koulutukseen ja ammatilliseen

kehitykseen merkittävästi – usein enemmän kuin miespuoliset kollegansa – saavuttaakseen vastaavan aseman ja tullakseen otetuksi vakavasti johtotehtävissä. Nämä kokemukset tukevat Friedmanin ja Yorion (2011, 37) havaintoja siitä, että naiset joutuvat tekemään enemmän töitä todistaakseen osaamisensa työelämässä.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että naisjohtajien asema on edelleen haasteellinen. Vaikka merkittävää edistystä on tapahtunut, sukupuoleen liittyvät odotukset, verkostojen epätasainen saatavuus, perinteiset johtamiskulttuurit ja korkeat pätevyysvaatimukset muodostavat yhä esteitä, jotka hidastavat tasa-arvon toteutumista työelämässä. Naisjohtajien kokemus osoittaa kuitenkin myös, että esimerkiksi uudenlaisten johtamistyylien ja verkostojen kautta on mahdollista murtaa osaa näistä esteistä ja edistää muutosta organisaatioissa.

7 YHTEENVETO

Lasikattojen murtajat – naiset, jotka raivaavat tietään johtotehtäviin – ovat vahva esimerkki siitä, kuinka työelämän tasa-arvo on edistynyt, mutta samalla he nostavat esiin ne esteet ja rakenteelliset vinoumat, jotka edelleen estävät täydellistä tasa-arvon toteutumista. Haastattelujen ja tuloksien pohjalta on selvää, että naiset kokevat edelleen haasteita, jotka liittyvät muun muassa sukupuolistereotyyppoihin ja ennakkoluuloihin. Naisten täytyy usein tehdä enemmän töitä, todistaa kykynsä ja taistella vanhentuneita käsityksiä vastaan saadakseen samoja mahdollisuuksia ja tunnustusta kuin miehet.

Vaikka naisten asema johtotehtävissä on parantunut he joutuvat edelleen kohtaamaan työelämässä rakenteellisia esteitä, jotka liittyvät sukupuoleen. Miesjohtajien saamat etulyöntiasemat kuten paremmat palkat kuvastavat niitä rakenteellisia vinoumia, jotka eivät ole vielä täysin poistuneet. Naisjohtajat tekevätkin usein enemmän töitä päästäkseen samoihin mahdollisuuksiin ja menestyäkseen samalla tasolla kuin heidän mieskollegansa.

Organisaatioiden tulisi aktiivisesti tarkastella käytäntöjään ja purkaa tiedostamattomia ennakkoluuloja esimerkiksi rekrytoinnissa, palkitsemisessa ja uralla etenemisessä. Myös johtajuuden määritelmää olisi syytä laajentaa niin, että erilaiset johtamistyyliä tunnustetaan yhtä päteviksi ja arvokkaiksi (Salminen 2022, 43,110). Tutkimukseni osoitti, että tehtävää on vielä. Sukupuolten välinen epätasa-arvo työelämässä ei rajoitu vain palkkaukseen tai urakehitykseen vaan se ulottuu myös työyhteisön kulttuuriin. Naisjohtajat voivat tuoda mukanaan erilaista johtamistyyliä, joka on empaattisempaa ja vuorovaikutteisempaa. Tämä voi muuttaa organisaatioiden kulttuuria positiivisesti, mutta samalla naiset joutuvat kohtaamaan painetta johtaa "miesten tavoin". Nämä jännitteet kuvastavat hyvin sitä, kuinka sukupuolten tasa-arvo on vielä kesken ja kuinka tärkeää on tunnistaa erilaiset johtamistavat.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että naisten johtajuus on kehittynyt ja naiset pääsevät yhä useammin johtotehtäviin, mutta tasa-arvoa ei ole vielä saavutettu. Työelämä on yhä pitkälti miesten luomaa ja matka kohti tasa-arvoa etenee

hitaasti, mikä näkyy erityisesti naisjohtajien kokeman syrjinnän ja ennakkoluulojen muodossa. Jotta lasikattojen murtaminen jatkuu ja sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu, on tärkeää, että muutokset eivät rajoitu vain yksilöiden ponnisteluihin, vaan että myös organisaatioiden ja yhteiskunnan rakenteet muuttuvat.

On myös tärkeää muistaa, että naiset eivät muodosta yhtenäistä ryhmää, vaan heidän kokemuksensa työelämässä voivat vaihdella suuresti. Sukupuolen lisäksi esimerkiksi tausta, ikä, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen tai koulutus voivat vaikuttaa siihen, millaisia haasteita kukin kohtaa. Joillekin esteitä voi kasaantua enemmän, kuin toisille ja se on tärkeää tiedostaa. Siksi tasa-arvosta puhuttaessa on huomioitava myös moninaisuus ja varmistettava, että kaikilla on aidosti tasavertaiset mahdollisuudet riippumatta siitä, mistä he tulevat tai keitä he ovat.

Tämä tutkimus on yksi askel kohti parempaa ymmärrystä siitä, millaista on olla naisjohtaja Suomessa vuonna 2025. Se tuo esiin monia esteitä, joita naisjohtajat kohtaavat, mutta myös mahdollisuuksia, joita he voivat hyödyntää. Lasikattojen murtaminen on pitkä prosessi, mutta tämä tutkimus osoittaa, että jokainen askel vie kohti tasa-arvoisempaa ja monimuotoisempaa työelämää. Kehityksen jatkuminen edellyttää, että sukupuolten tasa-arvoa edistetään niin yksilö-, rakenne- kuin kulttuuritasollakin

Tämän työn tekeminen oli minulle oppimiskokemus monella tasolla. Naisjohtajuus ja johtajuus ylipäätään on hyvin moniulotteinen ilmiö, johon liittyy sekä yksilöllisiä että rakenteellisia ulottuvuuksia. Sinänsä mikään tieto ei tullut itselleni täysin uutena vaan koko prosessi toi enemmänkin syvempää ymmärrystä aiheesta. Haastattelujen suunnittelu, järjestäminen ja toteuttaminen olivat minulle täysin uusia kokemuksia, mutta yllätyksekseni huomasin kuinka luontevasti ja sujuvasti pystyin kohtaamaan ja haastattelemaan uusia ihmisiä. Vaikeinta prosessissa oli sopivien haastateltavien löytäminen ja opinnäytetyöprosessin pitkä kesto aiheutti sen, että välillä oli vaikea pitää työ yhtenäisenä kokonaisuutena. Naisjohtajuudesta on olemassa valtavasti tutkimusta ja kirjallisuutta, mikä teki tietoperustan rakentamisesta haastavaa, koska aineiston runsaus vaati paljon rajaamista ja valikointia. Tämä projekti vahvisti kykyäni hallita laajoja tietomääriä, jäsentää olennaista ja edetä määrätietoisesti kohti omia tavoitteitani. Mahdolliseksi

jatkotutkimukseksi ehdottaisin jonkinlaista vertailevaa tutkimusta eri sukupuolten johtamiskokemuksista. Olisi mielenkiintoista tietää koskettavatko naisjohtajien kokemat haasteet myös miesjohtajia, ja jos koskettavat niin miten he ne kokevat.

Tämän opinnäytetyön myötä ymmärrykseni johtajuuteen ja tasa-arvoon liittyvistä kysymyksistä on syventynyt merkittävästi. Vaikka tasa-arvon kanssa riittää vielä tehtävää jokainen tutkimus, keskustelu sekä käytännön teko vie meitä lähemmäs yhteistä tavoitetta. Lasikattojen murtaminen jatkuu – askel kerrallaan.

LÄHTEET

Brittan, A. 1989. Masculinity and power. 1. painos. Basil Blackwell. Luettu: 29.12.2024.

Chopra, D. 2021. Sielukas johtaminen. Uudistettu painos. Viisas Elämä Oy. Luettu: 3.5.2025.

Crenshaw, K. 1989. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Anti-Discrimination Doctrine, Feminist Theory, and Antiracist Politics. University of Chicago Legal Forum. Luettu: 9.5.2025.

Davies, B. 1994. Poststructuralist Theory and Critical Pedagogy: A New Research Agenda for Feminist Education. Luettu: 9.5.2025.

Eskonen, H. 25.8.2022. Yle.fi. Mediatutkija pääministeri Marinista: "Kysymys sukupuolesta ei typisty siihen, olisiko miespoliitikkoa kohdeltu samoin". Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12592326> Luettu: 4.5.2025.

Helenius, E. 7.3.2022. OP Media. Piian pennosista maisterin tilipussiin – Näin suomalainen nainen on hallinnut rahojaan 120:n viime vuoden aikana. Luettavissa: <https://www.op-media.fi/omat-rahat/nain-suomalainen-nainen-on-hallinnut-rahojaan-120n-viime-vuoden-aikana/> Luettu: 6.12.2024.

Friedman, C., Yorio, K. 2011. Hyvä pomo vai hankala akka? Naisen opas johtajuuteen. 2. painos. Talentum. Luettu: 12.1.2024.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Kauppakamari. Luettu: 3.5.2025.

Kangas, L. 4.7.2023. Yle. Työelämä. Naiset työllistyvät nyt paremmin kuin miehet, ja työelämä suosii naisia jatkossakin. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20038795> Luettu: 29.12.2024.

Kortelainen, A. 2007. Varhaiset johtotähdet: Suomen ensimmäisiä johtajanaisia. 1. painos. Taloustieto Oy. Luettu: 3.5.2025.

Kuistiala, A. 2019. Johtajanaiset. 1.painos. Alma Talent. Luettu: 3.5.2025.

Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. 1.painos. Talentum. Luettu: 12.1.2024.

Nieminen, K. 2005. Tasa-arvolaki työsuhteessa. 1. painos. WSOY. Luettu: 11.4.2025.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyönmenetelmät. 3–5 painos. Sanomapro Oy. Helsinki. Luettu: 1.2.2025.

Ramakrishnan, M. 23.12.2024. Emeritus. Discovering Your Leading Style: A Guide to 8 Types of Leadership. Luettavissa: <https://emeritus.org/blog/different-types-of-leadership/> Luettu: 1.2.2025.

Salminen, E. (2019). Tutkimus: Suomessa on yhä miesten työt ja naisten työt – ja se on suomalaisten mielestä iso ongelma, mikä yllätti jopa tutkijan. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/duunivaalit-tutkimus-tasa-arvo> Luettu: 9.5.2025.

Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen. 1.painos. BRIK. Luettu: 3.5.2025.

Sarajärvi, A., Tuomi J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Luettu: 11.4.2025.

Sosiaali- ja Terveysministeriö. 2020. Suomi tasa-arvon kärkimaaksi: Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162588> Luettu: 3.5.2025.

Squires, J. 1999. Gender in Political Theory. Polity Press. Luettu: 9.5.2025.

Squires, J. 2001. Gender and the Politics of Representation. Palgrave Macmillan. Luettu: 9.5.2025.

Sulkunen, I. Äänioikeus.fi. Suurlakko ja naisten äänioikeus. Luettavissa: <https://www.aanioikeus.fi/artikkelit/suurlakko/> Luettu: 29.12.2024.

THL. (2023). Terve Suomi -tutkimus: Joka viides nuori nainen on kokenut syrjintää työelämässä. Luettavissa: <https://thl.fi/-/terve-suomi-tutkimus-joka-viides-nuori-nainen-on-kokenut-syrjintaa-tyoelamassa>

Tilastokeskus. Tekstivastine: Perustietoja naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Luettavissa: <https://stat.fi/tup/tasaarvo/perustietoja-sukupuolten-tasa-arvosta.html> Luettu: 3.5.2025.

Unterhalter, E. 2006. Theoretical and Practical Approaches to Gender Equality in Education. Cambridge University Press.

Yahya, H. 2025. Emerald.com. Female leadership and ESG performance of firms: Nordic evidence. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cg-03-2023-0129/full/pdf> Luettu: 11.4.2025.