

Lappilaisnaisten näkökulmia naisjohtajuudesta



Lappilaisnaisten näkökulmia naisjohtajuudesta

Katariina Pirttimaa & Susanne Tikkala

Lappilaisnaisten näkökulmia naisjohtajuudesta

Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 20/2017

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-195-5 (pdf)

ISSN 2489-2637 (verkkajulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja

Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset

20/2017

Kirjoittajat: Pirttimaa Katariina & Tikkala Susanne

Esipuhe: Eila Määttä

Kansikuva: Jesse Tamski

Taitto: Lapin AMK, viestintäyksikkö

Lapin ammattikorkeakoulu

Jokiväylä 11 C

96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000

www.lapinamk.fi/julkaisut

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni LUC on yliopiston ja ammattikorkeakoulun strateginen yhteenliittymä. Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu.

www.luc.fi

Esipuhe

Liiketaloutta opiskellaan Lapin ammattikorkeakoulussa kaupan ja kulttuurin osaisalalla Rovaniemellä ja Torniossa. Liiketalouden opintoihin sisältyy henkilöstöhallinnon opintoja, joihin sisältyvät mm. työyhteisöosaamisen, esimiestyöhön ja johtajuuteen liittyviä opintojaksoja. Torniossa liiketalouden opiskelijoilla on mahdollisuus halutessaan opiskella akatemiamallilla opintoja toimimalla yrittäjinä. Opiskelijoiden perustama tiimiyritys hankkii toimeksiantonsa yritysmaailmasta, jolloin opiskelijat oppivat mm. yrityksen johtamista muiden liiketoiminnan osa-alueiden rinnalla.

Henkilöstöjohtaminen on avainasemassa yrityksen kilpailukyvyn kannalta ja henkilöstökysymykset sekä johtajuus ovat nousseet yhä tärkeämmiksi viimeaikaisen taloustilanteen kehityksen myötä. Liiketalouden opiskelijat ovat kiinnostuneita henkilöstöjohtamisesta ja aihepiiriin liittyviä opinnäytetöitä on tehty viime vuosina useita. Aiheet ovat liittyneet mm. perehdyttämiseen, työhyvinvointiin ja esimiehenä toimimiseen. Monet ovat tehneet opinnäytteensä joko ulkopuolisen organisaation toimeksiantona tai omaan työpaikkaansa liittyen.

Tämän julkaisun aiheena on mielikuvat naisjohtajuudesta, jonka tekivät opinnäytetyönä kaksi liiketalouden naispuolista tradenomiopiskelijää (Katariina Pirttimaa ja Susanne Tikkala) ja sen ohjasi Eila Määttä. Opinnäytetyön kirjoittajat ovat opiskelleet liiketaloutta yrittäjämäisesti liikeakatemiassa Torniossa. Tällä opinnäytteellä ei ole toimeksiantajaa vaan aihe on lähtenyt opiskelijoiden omasta kiinnostuksesta. Opinnäytetyössä oli tavoitteena tutkia, onko mielikuvilla naisjohtajuudesta vaikutusta naisten hakeutumiseen ja valituksi tulemiseen esimiestehtäviin. Tutkimus toteutettiin hakemalla vastauksia seuraaviin aiheisiin: millainen mielikuva naisjohtajista on, mitkä tekijät omassa persoonassa ovat vaikuttaneet naisjohtajana toimimiseen ja onko mielikuvilla vaikutusta naisten uralla etenemiseen. Tutkimus rajattiin lappilaisien näkökulmaan naisjohtajuuteen.

Naisjohtajuuteen liittyy paljon erilaisia mielikuvia ja käsityksiä. Perinteisesti johtajuutta on kuvattu ominaisuuksilla, jotka voidaan nähdä kuvastavan maskuliinisuutta (mm. rationaalinen päätöksenteko, kilpailullisuus, aktiivisuus, itsenäisyys, kunnianhimo ja hallinnan kyky). Miten nämä ominaisuudet sopivat naisiin? Johtajuus tai johtaminen on kuitenkin useamman tekijän summa eikä se välttämättä ole sukupuolisisidonnainen. Jokainen yksilö voi itse ohjata omaa elämänsä ja uransa sukupuolesta riippumatta, tärkeänä nähdään itsensä brändääminen. Johtajatutkimus ja -kirjalli-

suus ovat kuitenkin nostaneet esiin tietoisuuden naisten olemassaolosta johtamisessa. Keskustelu naisjohtajuudesta on Suomessa käynnistynyt voimakkaammin 2000-luvulla, Yhdysvalloissa 1970-luvulla ja nykyään aihe on kansainvälisesti suosittu.

Naisia ja johtajuutta koskeva kansainvälinen tutkimus on aikanaan lähtenyt hakemaan vastausta kysymykseen, kykenevätkö naiset johtajiksi. Yrityksissä, julkisessa hallinnossa ja politiikassa menestyneet naiset ovat osaltaan poistaneet epäilyksen naisten kyvykkyydestä toimia johtotehtävissä. Kiinnostus kohdistui myöhemmin naisten johtamiskäyttämiseen. Kansainväliset tutkimukset ovat paikoin osoittaneet, ettei johtamiskäyttämisen poikkeus miesten ja naisten välillä. Erojakin on kuitenkin löydetty mm. naisten ja miesten suhtautumisessa vallankäyttöön. Naisten johtamistyylin on havaittu olevan kommunikoivampaa, osallistavampaa, demokraattisempaa ja yhteistoiminnallisempaa kuin miesten. Tulevaisuuden organisaatioissa arvostettujen taitojen arvioidaan olevan feminiinisiä. (Lämsä 2007)

Naisten johtajuus liittyy usein yrittäjyyteen, sillä naiset ovat päässeet johtoasemaan perießään yrityksen tai avioituessaan yrittäjän kanssa. Vaikka naisjohtajien määrä on viime vuosina kasvanut, heidän etenemisensä ylimpiin johtotehtäviin ei ole kehittynyt samassa suhteessa. Suomessa naisjohtajuus on painottunut naisvaltaisille aloille, julkiselle sektorille ja yksityisiin palveluihin. Naisten osuus suurten pörssiyritysten hallituksissa on Suomessa suurempi muihin EU-maihin verrattuna. Kansainvälinen vertailtavuus on osittain hankalaa erilaisista luokittelutavoista johtuen. (Naisten urakehitys 2015)

Naisten urakehityksen haastetta kutsutaan lasikatoksi. Sillä tarkoitetaan organisaatioiden hierarkia- ja valtarakenteissa olevaa tasoa, jota naisten on vaikea ylittää ja johon naisten urakehitys helposti pysähtyy. Organisaatioiden toimintaan saattaa liittyviä käytäntöjä, jotka vaikeuttavat naisten urakehitystä. Naisiin kohdistuvat ennakkoluulot ja kielteiset asenteet voivat olla esteenä päästä mukaan epävirallisiin sosiaalisiin verkostoihin. Naisilta saattaa lisäksi puuttua kunnianhimoa tai haluttomuutta pyrkiä urallaan eteenpäin. Toisaalta organisaatioissa ei tunnisteta tai haluta tunnistaa naisten osaamista, jolloin rekrytoinnit kohdistuvat mieluummin miespuolisiin hakijoihin. Näiden lisäksi naisten kriittisyys omaa osaamistaan kohtaan voi olla syynä hakeutua esimiestehtäviin. Lisäksi haasteina naisten uralla etenemiseen voivat olla perheen ja työn yhteensovittaminen. (esim. Lämsä 2007)

Naisjohtajuuden edistäminen edelleen on kuitenkin ajankohtainen aihe. Sukupuolten tasa-arvon edistämisen kannalta nähdään merkittävänä, että siihen kiinnitetään järjestelmällisesti huomiota johtajien uran alkuvaiheesta lähtien ja rekrytoinnin kaikissa vaiheissa. Suomessa Keskuskauppakamarin aktiivinen toiminta naisjohtajuuden edistämiseksi on maailmalla tunnettu ja se on noussut mielenkiinnon kohteeksi myös kansainvälisesti. (Keskuskauppakamari 2016).

Eila Määttä

Opinnäytetyön ohjaaja, TTM

LÄHTEET

Lämsä, A. (toim.), Ekonen, M., Hearn, J., Hiillos, M., Kontoniemi, N., Lämsä, V., Niemi, H., Tallberg, T., Vanhala, K. & Vanhala, S. 2007. Naiset ja johtajuus. Viitattu 8.4.2017. http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naisjohtajuuden_tutkimus.htm

Keskuskauppakamari 2016. Naiset nousevat hallitukseen, harvoin liiketoimintajohtoon. Keskuskauppamarin kuudes naisjohtajaselvitys 2016. Viitattu 8.4.2017 <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2016kevyt.pdf>

Naisten urakehitys 2015. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 8.4.2017 <https://www.thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tyo/naisten-urakehitys>

Sisällys

1 JOHDANTO	11
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	14
1.2 Tutkimusmenetelmät	15
2 JOHTAJUUS	17
2.1 Mitä johtajuus on?	17
2.2 Johtamisen historiaa ja tulevaisuutta.	17
2.3 Hyvän johtajan ominaisuuksia	20
2.4 Erot naisen ja miehen toimintatavoissa johtajuuden näkökulmasta	21
3 NAISJOHTAJUUS	25
3.1 Lasikatto	28
3.2 Naisjohtajuus tasa-arvon näkökulmasta	28
3.3 Syitä naisjohtajien määrän kasvattamiselle	29
3.4 Naisjohtajuuden haasteet	30
3.5 Naisjohtajuus nykypäivänä ja tulevaisuudessa.	32
4 MIELIKUVAT	37
4.1 Mielikuvien muotoutuminen	39
4.2 Mielikuvien vaikutus toimintaan	40
4.3 Mielikuvien muokkaaminen	40
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	43
5.1 Tutkimuksen suorittaminen	45
5.1.1 Case-tutkimus	45
5.1.2 Haastattelut	45
5.2 Tutkimustulosten tarkastelu ja yhteenveto	46
5.2.1 Case-tutkimus	46
5.2.2 Haastattelut	47
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	49
LÄHTEET	54
LIITTEET	56

1 JOHDANTO

Esimiesasemassa olevat naiset on käsite, johon liittyy paljon erilaisia mielikuvia ja käsityksiä. Naisjohtajuutta on tutkittu paljon ja samalla on haettu selityksiä sille, miksi naisia on merkittävässä johtotehtävissä, esimerkiksi pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina, vielä tänä päivänäkin huomattavasti vähemmän kuin miehiä. Naisilta ei näytä puuttuvan halua johtajuuteen ja lisäksi suuri osa naisista uskoo itsestään olevan johtajaksi, minkä vuoksi on päädytty siihen tulokseen, että naisjohtajien suhteellinen vähyys johtuu asenteista. Mielikuva johtajasta on maskuliininen, joten ei nähdä naisista olevan johtajiksi. Tämän vuoksi tarvittava muutos naisjohtajien määrän lisäämiseksi ei tapahdukaan itsestään, vaan se vaatii työstämistä (Erkko 2015; Linnainmaa & Turunen 2016, 53.)

Johtajuus on perinteisesti naisilla linkittynyt yrittäjyyteen, sillä naiset ovat päässeet johtoasemaan periessään yrityksen tai avioituessaan yrittäjän kanssa. Naisjohtajien vähyteen havahduttiin vasta 1970-luvulla, jolloin naisjohtajuudesta alettiin keskustella Suomessa. Tuolloin naisjohtajia oli todella vähän. Kun asiaan alettiin kiinnittää huomiota, kääntyi naisjohtajien määrä kasvuun. (Lämsä ym. 2007.)

Siitäkin huolimatta, että naisjohtajien määrää on saatu kasvatettua, on naisjohtajuuden edistäminen edelleen ajankohtainen aihe. Se on noussut mielenkiinnon kohteeksi myös kansainvälisesti. Tästä yhtenä osoituksena on Keskuskauppakamarin toteuttaman Naisjohtajaohjelman palkitseminen parhaana yhteiskuntavastuuprojektina kauppakamarien maailmankongressissa vuonna 2015. (Linnainmaa & Turunen 2016, 3.)

Yleisesti puhutaan niin kutsutusta lasikatosta, jolla tarkoitetaan sitä estettä, joka pysäyttää naisten etenemisen keskijohdosta korkeimpiin esimiestehtäviin. Naisten nousemiselle korkeammalle johtamishierarkiassa näyttää siis olevan este, jolle ei ole olemassa selkeää syytä. (Aaltio 2006, 178.) Naisten koulutustaso on korkea Suomessa, mutta naisten edustus johtotehtävissä kasvaa hitaasti. Miehet, jotka ovat suorittaneet saman tutkinnon, työllistyvät jo uran alussa vaativampiin työtehtäviin kuin naiset. (Naisten urakehitys 2015.)

Mielikuvat vaikuttavat sekä asioihin suhtautumiseen että päätöksentekoon. Mikäli ihmisellä on positiivinen käsitys, eli mielikuva jostain asiasta, on hänen helpompi tehdä päätöksiä kyseisen asian puolesta. Mielikuvien syntyyn vaikuttaa kaikki asiasta saatu informaatio, joka voi perustua omiin kokemuksiin tai esimerkiksi mediassa esiteltyyn kuvaan asiasta. (Karvonen 1999, 3, 89; Montague 2008, 7–8.)

Johtaminen on aina kiinnostanut meitä molempia. Ammattikorkeakouluopintojen aikana tämä kiinnostus kohdistui erityisesti naisjohtajuuteen ja luimmekin paljon siihen liittyvää kirjallisuutta. Lukemiemme kirjojen ja aiheesta muuten hankkimamme tiedon pohjustamana kehitelimme itse opinnäytetyöllemme aiheen. Päätimme keskittyä naisjohtajuuden mielikuviin johtuen kiinnostuksesta psykologiaa, eli sitä miksi ihminen toimii tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa, kohtaan. Naisjohtajuus on aiheena hyvin mielenkiintoinen ja meitä todella paljon hyödyttävä, sillä naisina voimme itsekin ottaa oppia työtä tehdessä esille tulevista asioista.

1.1 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA RAJAUS

Opinnäytetyömme tavoitteena on selvittää mielikuvia naisjohtajuudesta sekä sitä, onko ympäristön mielikuvilla ollut vaikutusta naisten hakeutumiseen ja valituksi tulemiseen esimiestehtäviin. Tutkimus toteutetaan kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa kartoitetaan liiketalouden opiskelijoiden mielikuvia naisjohtajista ja toisessa osassa, joka on opinnäytetyön päätutkimus, haastatellaan etukäteen valittuja naisjohtajia keskittyen heidän omiin kokemuksiinsa johtajana toimittaessa.

Ensimmäisessä osassa annetaan joukolle Lapin ammattikorkeakoulun Tornion kampuksen liiketalouden opiskelijoita luettavaksi todenmukainen mutta kuvitteellinen kertomus eräästä johtajasta. Kyseinen kertomus on itse kirjoitettu ja se löytyy kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteistä (Liite 1). Tähän tutkimukseen osallistuvista opiskelijoista puolet saa luettavakseen sellaisen kuvauksen johtajasta, jossa tämän sukupuoli on nainen ja loput sellaisen, jossa johtajan sukupuoli on mies. Ainoana eroavaisuutena kertomuksissa on siis johtajan sukupuoli. Tutkimukseen osallistuvat eivät tiedä etukäteen tästä eroavaisuudesta, vaan heidän tehtävänään on kertomuksen perusteella kuvailla millaisen mielikuvan he kyseisestä johtajasta saavat. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää, vaikuttaako johtajan sukupuoli hänestä muodostuneeseen mielikuvaan.

Tutkimuksen toisessa osassa haastatellaan etukäteen valittuja naisjohtajia. Haastateltavat valitaan harkinnanvaraisella otannalla sen mukaan, kenet koetaan sopiviksi tutkimuksen kannalta. Tutkimuksella selvitetään haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia naisjohtajuudesta sekä siitä, pitäisikö naisten lukumäärää johtajina heidän mielestään kasvattaa. Näissä haastatteluissa keskitytään naisjohtajien omiin kokemuksiin sekä niiden kautta syntyneisiin mielikuviin naisjohtajuudesta.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on:

- onko mielikuvilla naisjohtajuudesta vaikutusta naisten hakeutumiseen ja valituksi tulemiseen esimiestehtäviin?
- Vastauksia tutkimusongelmaan haetaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:
- Millainen mielikuva on naisjohtajista?
- Mitkä tekijät omassa persoonassa ovat vaikuttaneet johtajana toimimiseen?
- Onko mielikuvilla vaikutusta naisten uralla etenemiseen?

Molemmat tutkimukset toteutetaan loppuvuodesta 2016. Haastateltavat valitaan niin, että he edustaisivat mahdollisimman hyvin naisjohtajien joukkoa. Heidät valitaan eri toimialoilta ja erikokoisista organisaatioista, joiden lisäksi pyritään huomioidaan myös haastateltavien ikäjakauma, jotta näiden tekijöiden vaikutus vastauksiin saataisiin minimoitua. Case-tutkimus toteutetaan liiketalouden opiskelijoilla, sillä johtajuus on myös osana liiketalouden opintoja, minkä vuoksi heiltä todennäköisimmin saadaan hyviä näkemyksiä asiasta.

Tutkimuksen ensimmäinen, opiskelijoilla toteutettu osa on rajattu naisjohtajuuden mielikuviin. Varsinainen päätutkimus eli naisjohtajien haastattelut taas on rajattu naisjohtajana toimimiseen sekä tätä kautta muodostuneisiin naisjohtajuuden mielikuviin. Teoriaosuus on rajattu niin, että se tukee tutkimuksen toteutusta. Maantieteellisesti tutkimus on rajattu Suomeen ja tarkemmin Lappiin, mutta vertailun vuoksi mukaan otetaan teoriatietoa muualtakin.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä on johtajuus ja erityisesti naisjohtajuus. Ihmiset muodostavat mielikuvan naisjohtajista sen perusteella, millaisia kokemuksia heillä näistä on. Tämän vuoksi teoreettinen viitekehys jakaantuukin naisjohtajuuden mielikuviin sekä naisjohtajana toimimiseen. Teoriaosuudessa käydään läpi johtajuutta ja naisjohtajuutta sekä mielikuvien merkitystä ja vaikutusta toimintaan.

1.2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttämällä saadaan laajoja ja analyttisiä vastauksia, minkä vuoksi tämä onkin opinnäytetyön tutkimusongelman luonteen kannalta paras vaihtoehto tiedonkeruumenetelmäksi. Naisjohtajien haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa sitä, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset ja he vastaavat näihin omin sanoin omien kokemusten mukaan. Haastateltavat saavat hyvin vapaat kädet vastausten rakentamisen suhteen, mutta kaikki haastattelut etenevät saman kaavan mukaan etukäteen suunniteltujen kysymysten ansiosta. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu käsiteltävään aineistoon, mikä tässä opinnäytetyössä tarkoittaa haastatelluista kerättyä aineistoa. (Eskola & Suoranta 2001, 84–87.)

Toinen, opiskelijoille suunnattu tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena eli case-tutkimuksena. Tässä opinnäytetyössä tästä tutkimuksesta puhuttaessa käytetäänkin termiä case-tutkimus. Tutkimuksessa esitelty tapaus on valittu etukäteen ja sen avulla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan kyseistä tapausta. Tutkimuksessa esitelty tarina on kuvitteellinen, mutta se on kirjoitettu mahdollisimman todenmukaiseksi, sillä realistinen tarina lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tällä tapaustutkimuksella pyritään hakemaan tietoa kyseisestä ilmiöstä siten, että tulokset olisivat yleistettäviä ja niillä voitaisiin osoittaa olevan laajempaa merkitystä. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen uskottavuus saavutetaan sillä, että varmistetaan haastattelijoiden käyttämien käsitteiden ja termien olevan myös haastateltavien kannalta ymmärrettäviä (Eskola & Suoranta 2001, 211). Tässä opinnäytetyössä tämä tarkoittaa sitä, että esitettävät kysymykset on muodostettu niin, että ne ovat helposti ymmärrettävissä ja että kaikki haastateltavat ymmärtäisivät ne samalla tapaa. Tarvittaessa kysymyksiä vielä tarkennetaan haastateltaville, mikäli he kokevat, etteivät ymmärrä kysymystä.

Tutkimustulokset ovat siirrettäviä, eli uudella tutkimuksella tulisi todennäköisesti samankaltaisia tuloksia tietyin ehdoin, mikä vaikuttaa tutkimuksen reliabiliuteen (Eskola & Suoranta 2001, 211–212). Tutkittavien naisjohtajien tausta vaihtelee ja he saavat itse kertoa omin sanoin kokemuksistaan. Täten uusi, harkinnanvaraisesti valitulla haastateltavajoukolla toteutettu tutkimus tuottaisi todennäköisesti samat tulokset. Naisjohtajuus on kuitenkin asia, joka todennäköisesti tulevaisuudessa kehittyi johonkin suuntaan. Tämän vuoksi pitkän ajan kuluttua toteutettu samankaltainen tutkimus voi antaa erilaisia vastauksia, sillä asenneilmasto voi olla muuttunut, jolla on vaikutusta tämän tutkimuksen tuloksiin.

Haastateltavan näkökulmia ja mielipiteitä ymmärtämällä saavutetaan kvalitatiivisen tutkimuksen objektiivisuus. Näihin ei saa sekoittaa omia mielipiteitään eikä omilla mielipiteillään saa vaikuttaa haastateltavan asenteisiin. Omat asenteensa tulee siis pitää täysin erillään haastatteluista, minkä lisäksi haastateltavasta täytyy pysyä sopivan etäällä kertomatta liikaa itsestään ja kaikki haastattelut täytyy pitää samalaisina. Tutkimuksen avulla saatua aineistoa tulkitaan ja analysoidaan kerätyn teoria-tiedon perusteella. (Eskola & Suoranta 2001, 17.)

Sen lisäksi, että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on tutkimusongelman kannalta sopivin, myös haastattelukysymykset on muodostettu siten, että ne kuvaavat sitä, mitä niiden on tarkoituskin kuvata. Nämä molemmat tekijät vaikuttavat tutkimuksen validiuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185–190.)

Tutkimus toteutetaan tutkimukseen haastateltavien henkilöiden näkökulmasta. Tämän vuoksi haastattelut toteutetaan niihin osallistuvien naisjohtajien työpaikoilla, joka on heille itselleen luonnollisin ympäristö. Tutkittavan oman näkökulman säilyttäminen auttaa saamaan totuudenmukaisia vastauksia (Eskola & Suoranta 2001, 16–17). Vastausten totuudenmukaisuuden lisäämiseksi ja vastaajien näkökulman säilyttämiseksi aihetta ei kommentoida ennen haastattelun toteuttamista tai sen aikana mitenkään, jotta haastattelijoiden mielipiteet ja asenteet eivät olisi vaikuttamassa vastauksiin.

2 JOHTAJUUS

2.1 MITÄ JOHTAJUUS ON?

Johtajuudella tarkoitetaan johtajan kykyä ohjata ja motivoida alaisiaan. Johtajuutta tarvitaan erityisesti muutostilanteissa sekä toiminnan suuntaamiseen organisaatiossa. Johtajuudesta puhuttaessa käytetään usein käsitteitä leadershipjohtajuus sekä management-johtajuus. Leadership-johtajuus nähdään enemmän alaisten johtamisena, kun management-johtajuus nähdään asioiden johtamisena. Leadership-johtaja on lähellä alaisiaan, ja tärkeä osa hänen profiliaan on alaisten motivointi sekä innoittaminen työhön. Persoonallinen johtamistyyli kuvastaa tällaista johtajaa, eikä riskien ottaminen tarvittaessa ole hänelle haaste vaan arkipäivää. Management-johtaja taas välttää mieluusti riskejä, hallinnoi sekä pitää kiinni oikeanlaisesta toteutustavasta. Persoonaton ote johtajan roolissa sekä etäisyyden pitäminen alaisiinsa on yleistä management-johtajalle. (Peltonen 2008, 123.)

Johtajuudessa on monta ristiriitaista tekijää, jotka voivat olla ongelmallista sovittaa yhteen. Leadership-johtajan oletetaan kohtaavan ihmiset suoraan, mutta samaan aikaan täytyy ylläpitää yleisempää otetta ja pitää etäisyyttä työpaikan arkisiin työtehtäviin. Johtajuuden tärkeänä osana on pystyä olemaan edustava keulakuva organisaatiolle. Samalla täytyisi pysytellä taustalla tarkkailemassa tilanteita ja tekemässä analyysityötä. Oman työajan suunnittelu on tärkeä osa itsensä johtamista, mutta yllättävien sattumien varalta on oltava todella joustava ja osata hallita aikatauluja. Menestynyt johtaja osaa käyttää ristiriitaisia taitoja hyödykseen ja näin hallita omaa organisaatiotaan kohti menestystä. (Peltonen 2008, 151–152.)

2.2 JOHTAMISEN HISTORIAA JA TULEVAISUUTTA

Johtamisen historiaa on hyvä tuntea, jotta ymmärtää, mitä uutta johtamisessa nykyään on, ja voidaan kehittää uusia johtamismalleja. Historiasta voi päätellä millainen johtaja itse on tai millaisen johtamisen kohteena alaisena toimiessaan on. (Seeck 2012, 19.)

Suomessa johtamiskulttuuri sanotaan olevan kehittynyt tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjän Frederick Taylorin oppien pohjalta sekä osaksi armeijan johtamisperiaatteiden pohjalta. Taylorin menetelmät saivat huomiota Suomessa 1910-luvulla ja ne perustuivat käytännön tutkimukseen ja järkeilyyn. Päämääränä Taylorin menetel-

missä oli tuotannon tehostaminen sekä palkan sitominen tuotannon määrään. Suoruus, rehellisyys ja tavoitteellisuus ovatkin täten olleet näkyvässä osassa Suomen johtamiskulttuurissa. (Seeck 2012, 20, 39.)

Tavoitejohtamiseen siirtyi muutama suuryritys 1950-luvulla. Suurin osa suuryrityksistä siirtyi tavoitejohtamisen rakenteeseen 1960-luvun lopulla tai 1970-luvun alkupuolella, jolloin taloudellisen tuloksen sekä voiton teko olivat yritysten arvomaailman keskipisteessä. (Seeck 2015, 350–351.)

Prosessijohtaminen ja tuloskorttijohtaminen olivat suosiossa 1990-luvulla ja vielä 2000-luvullakin. Strateginen johtaminen on noussut esille 2000-luvulla, kun suositetaan tulevaisuuden visioimista. Strategiajohtamisen alkuperä on peräisin sodankäynnin suunnitteluista ja sotataidoista ja näitä onkin Suomessa hyödynnetty johtamisessa sotien jälkeisenä aikana. (Seeck 2015, 351.)

Johtamisen kehittämisen voidaan sanoa 2010-luvulla nousseen muotiin, sillä siihen on alettu kiinnittää niin runsaasti huomiota. Kehittämällä johtajuutta saadaan halutut päämäärät saavutettua, minkä lisäksi sen odotetaan auttavan julkishallinnon sekä eläköitymiseen liittyvissä haasteissa. Työhyvinvointi on myös noussut vahvasti esille. Se merkitsee työssä jaksamisen kehittämistä, mikä näkyy esimerkiksi sairaslomien ja sairaseläkkeiden vähenemisenä. Työhyvinvoinnin lisäämiseksi on tärkeää myös puhua työpaikkakiusaamisesta ja kateudesta työyhteisöissä sekä tehdä tarvittavat toimenpiteet näiden asioiden parantamiseksi. (Seeck 2015, 12.)

Näiden asioiden vuoksi johtajuuden kehittyminen on nykypäivää, minkä takia johtajalta vaaditaan jatkuvaa omien toimintatapojen tarkastelua ja tarvittaessa niiden muuttamista. Johtajan täytyy kiinnittää huomiota asijahtamisen lisäksi myös henkilökunnan jaksamiseen, sillä hyvin voiva henkilökunta on avainasemassa yrityksen menestyksen kannalta. (Seeck 2015, 12.)

Ympäristön asettamia tulevaisuuden johtamisen haasteita tulee olemaan automaatio ja teknistyminen sekä koulutustason nouseminen. Ilman innovatiivista toimintaa ja oppimista omista toiminnoista eivät organisaatiot tule menestymään. Uusien näkökulmien ja ideoiden toteuttaminen tuovat menestystä, minkä vuoksi organisaatioiden tulee uudistaa jatkuvasti toimintaansa. (Juuti 2006, 234–236.)

2.3 HYVÄN JOHTAJAN OMINAISUUKSIA

Johtajalla on monia eri rooleja, joissa hän toimii samanaikaisesti. Hän voi toimia johtajana, alaisena, kollegana sekä yrityksen edustajana. Hyvä johtaja osaa säilyttää käyttäytymisensä samanlaisena roolista toiseen siirtymisessä. Työntekijöiden on hyvä tunnistaa johtajan erilaiset roolit ja tehtävät, jotta johtajan sekä työntekijän vuorovaikutus olisi sujuvampaa ja helpompaa heidän täydentäessä toisiaan. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Johtajan tulee pyrkiä olemaan oma aito itsensä eikä yrittää sovittaa itseään tietynlaiseen rooliin. On tärkeää olla kiinnostunut alaisistaan ja heidän kehittämisestään. Työntekijät näkevät teeskentelyn, minkä vuoksi epävarmuuden tunnustaminen alaisilleen on hyödyllisempää kuin teeskennellä osaavansa ja tietävänsä kaiken. Molem-

minpuolinen luottamus on todella tärkeää ja tekojen on vastattava puheita. Mikäli mielipide muuttuu, on tärkeää perustella se alaisille, jotta välttyttäisiin turhilta ristiriidoilta. Antamalla vastuuta alaisille johtaja viestittää luottamusta heidän kykyihinsä selvittää tehtävistään ja samalla motivoi heitä ottamaan vastuuta. Liika puuttuminen alaisten työtehtäviin taas viestittää epäluottamusta heidän osaamiseensa ja vähentää molemminpuolista luottamusta. (Linjassa Oy 2013.)

Hyvä johtaja antaa palautetta alaisilleen säännöllisesti. Alaisten on turhauttavaa tehdä tehtäviä, jos minkäänlaista palautetta työstä ei anneta. Rakentavaa palautetta tulee muistaa antaa sellaisella tavalla, ettei palautteen vastaanottaja koe palautteen antajan olevan häntä vastaan. (Linjassa Oy 2013.)

Välillä esimiehille tulee hankalia tilanteita, joissa on tärkeää ymmärtää oma rooli. Vaikeat tilanteet on hyvä selvittää mahdollisimman nopeasti, koska varhainen asiaan puuttuminen helpottaa asian käsittelyä. Jos vaikeiden asioiden käsittelyä pitkittää, vaarantaa se työpaikan ilmapiiriä sekä voi heikentää työntekijöiden motivaatiota. Asiat tulee käsitellä avoimesti ja suoraan, jotta ne tulevat selkeästi esille. (Linjassa Oy 2013.)

Tavoitteiden asettelu on tärkeää, sillä niiden avulla alaiset saavat kannustusta yhteistyöhön tiimin kanssa ja ne motivoivat henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Hyvään tulokseen vaaditaan monesti useamman työntekijän panosta, minkä vuoksi johtajan tehtävänä onkin huolehtia siitä, että alaiset ymmärtävät mitä tiimiltä ja heiltä itseltään odotetaan. Tavoitteiden tulee vastata työntekijöiden perustehtäviä sekä kehittää heidän osaamistaan. Mikäli huomataan tavoitteiden asettelun tehdyn liian monimutkaisesti, on niitä syytä tarkastaa. On hyvä tarkistaa tavoiteajanjakson aikana missä mennään, sillä tilanteet voivat muuttua. Tavoitteiden asettelu kannattaa tehdä huolella ja käyttää siihen hyvin aikaa, sillä siten on myöhemmin helpompi seurata niitä sekä arvioida onko tavoitteisiin päästy. (Linjassa Oy 2013.)

2.4 EROT NAISEN JA MIEHEN TOIMINTATAVOISSA JOHTAJUUDEN NÄKÖKULMASTA

Psykologi Tony Dunderfelt (1996) esittelee kirjassaan Naisen ja miehen maailma viisi eroavaisuutta naisten ja miesten ajattelumalleissa, jotka vaikuttavat tapaan hahmottaa maailmaa. Dunderfelt puhuu näistä piirteistä maskuliinisina ja feminiinisinä ja korostaa sitä, etteivät ne aina ole niin yksioikoisia, että miehessä ilmenisi pelkästään maskuliinisia piirteitä ja naisessa feminiinisiä. Voidaan kuitenkin ajatella, että yleensä ja suurimmaksi osaksi seuraavaksi esiteltävät feminiiniset piirteet ovat liitettävissä naisiin ja maskuliiniset miehiin, minkä vuoksi puhummekin näistä naisten ja miesten ajattelumalleina.

Naisten hahmottaessa maailmaa verkostomaisesti, on miehillä yleistä niin kutsuttu pistemäinen hahmottaminen. Näiden suurimpana erona on se, että nainen jakaa energiaansa moniin huomion kohteisiin ja pyrkii täten hahmottamaan kokonaisuuksia yhdistelemällä asioita. Mies taas keskittää energiaansa ja keskittyy yhteen asiaan kerrallaan kunnolla. (Dunderfelt 1996, 7–9.)

Verkostomaisen hahmottamistavan parhaita puolia johtamisen näkökulmasta on esineiden ja tapahtumien vuorovaikutusten tiedostaminen eli sen ymmärtäminen, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Toisaalta pistemäinen hahmottamistapa taas mahdollistaa yhden asian hoitamisen kerralla kunnolla loppuun asti. Huonona puolena verkostomaisesti ajatteleva nainen saattaa juuttua hoidettavien asioiden paljouteen pysymättä keskittymään vain yhteen, kun taas vastakohtaisesti pistemäisesti ajatteleva mies ei välttämättä huomioi muita asioita kuin juuri sen, mikä hänellä sillä hetkellä on hoidettavana. (Dunderfelt 1996, 20–24.)

Johtamisen näkökulmasta sekä verkostomaisessa että pistemäisessä hahmottamistavassa on puolensa. Verkostomaisesti hahmottava tiedostaa eri asioiden toisiinsa vaikuttavuuden. Tällaisesta piirteestä on varmasti hyötyä johtajuudessa, kun ymmärtää miten eri asiat vaikuttavat sekä toisiinsa että kokonaisuuteen. Pistemäisesti hahmottava taas kykenee hoitamaan yhden asian kerrallaan tehokkaasti antamalla sille kaiken huomion. Näin käsillä oleva asia saadaan tehokkaasti valmiiksi.

Toinen eroavaisuus hahmottamistavoissa on miesten pyrkimys suoraviivaisesti kohti päämäärää, kun taas naiset saattavat poiketa spontaanisti reitiltä kunhan vain päämäärä pysyy silti mielessä. Naiset ovatkin täten valmiimpia uusille kokeiluille, oivalluksille, intuitioille ja nopeiden muutosten suorittamiselle jopa kesken projektin. (Dunderfelt 1996, 18–20.)

Johtamisen kannalta nämä hahmottamistavat eroavat etenkin siinä, että mies toteuttaa asiat mielellään lineaarisesti ja tehtäväkeskeisesti päämäärä mielessään naisen pyrkiessä myös lopputulosta kohti mutta huomioidessa samalla enemmän myös sitä, miten asiat tehdään (Dunderfelt 1996, 24). Joidenkin tehtävien kannalta lineaarinen toteuttaminen on varmasti toimivaa, mutta voidaan ajatella, ettei asioiden toteuttamistapojen huomioimisestakaan ole haittaa kunhan se ei vain liikaa häiritse tai hidasta päämäärän saavuttamista.

Kolmas eroavaisuus kuvaa naisen ja miehen kokemuksia vuorovaikutustilanteista. Mies kokee vuorovaikutustilanteet hierarkkisina, ja hän tarkkaileekin tilannetta tehden päätelmiä sen valtasuhteista. Nainen taas kokee kyseiset tilanteet mahdollisuutena luoda ja ylläpitää ihmissuhteita, ei kilpailuna kuten mies. (Dunderfelt 1996, 26–27.)

Tämän näkökulman mukaan mies siis mielellään ylläpitää valtasuhteita ja varjelee johtajuutta. Hänen näkökulmastaan on tärkeää olla tietty hierarkkinen johtaja, joka on muiden yläpuolella ja jonka valta ei horju. Nainen taas varjelee mieluummin yhteistyötä ja yhteisyyttä. Hänen näkökulmastaan kaikki ovat samalla viivalla eikä esimerkiksi neuvon kysyminen toiselta horjuta kenenkään asemaa. (Dunderfelt 1996, 30–32.) Johtajana tällaisia hierarkkisia valtasuhteita ylläpitävä henkilö voi siis olla etäinen. Kaikki samalle viivalle asettavan johtajan taas voidaan ajatella olevan helposti lähestyttävä. Joissain tilanteissa hierarkkinen johtajuus voi olla toimivaa, kun taas toisiin tilanteisiin sopii paremmin yhteisyyttä vaaliva johtajuus.

Neljäntenä eroavaisuutena voidaan pitää miesten objektiivista ja naisten subjektiivista tapaa käsitellä asioita. Miehet keskittyvät enemmän yleiseen todistettuun totuuteen asiasta, kun taas naiset keskittyvät tilannekohtaisesti kokemukselliseen totuuteen. (Dunderfelt 1996, 36–37.)

Tämä asioiden käsittelytapa näkyy siinä, että miehet suhtautuvat asioihin järkevästi ja loogisen objektiivisesti. Esimerkiksi kohdatessaan ongelman he alkavat heti kehitellä siihen ratkaisua yleisen totuuden turvin. Naisilla esillä on ensisijaisesti subjektiivisen elämyksen kunnioittaminen. Mikäli naiset siis kohtaavat ongelman, he analysoivat tilannetta ja keskittyvät kokemukseräiseen elämykseen. (Dunderfelt 1996, 38–42.) Johtamisessa objektiivinen tapa käsitellä asioita voi siis tuottaa nopeampia tuloksia, kun ratkaisu tehdään tiedettyjen asioiden turvin. Subjektiivinen tapa taas voi olla hitaampi, mutta sen avulla voidaan löytää juuri siihen tilanteeseen paras ja toimivin ratkaisu.

Viides eroavaisuus on miesten abstraktisuus verrattuna naisten aistimuksellisuuteen. Miehelle käsitteellisyys ja älyllisyys ovat asioita, joiden avulla hän hahmottaa maailmaa. Naiselle taas elämykset ja tunteet ovat todellisuutta, ja hän kokee ne voimakkaana maailmaa hahmottaessaan. (Dunderfelt 1996, 46.) Miesten abstrakti tapa käsitellä maailmaa näkyy siinä, että kaikelle pitäisi olla selitys, eli jokin tieteellinen todiste, miten kyseinen asia on. Hän mielellään älyllistää asioita ja nauttii niiden pohittamisesta ja pyörittämisestä ajatuksellisen kokonaisuuden luomiseksi. Naisen aistimuksellisuus taas näkyy elämyksellisyyteen keskittymisenä ja havainnointina ympäristöstä sekä omasta itsestään. Nainen haluaa jakaa kokemuksiaan ja hän pyrkiikin muuttumaan ja kehittymään etenkin sisäisesti. (Dunderfelt 1996, 47–51.) Tämä hahmottamistapa voi siis vaikuttaa niin, että miehet pystyvät suhtautumaan joihinkin asioihin kylmän viileästi naisten keskittyessä tunteisiin. Tällaista kylmän viileää suhtautumista tarvitaan välillä johtajuudessa ja liiketoiminnassa. Toisaalta elämykseen ja tunteisiin keskittyminen voi olla avuksi esimerkiksi asiakaspalvelutyössä miettiesä asioita asiakkaan näkökulmasta.

Hahmottamistapoja tarkasteltaessa voidaan todeta naisissa ja miehissä olevan eroja. Nämä hahmottamistavat vaikuttavat toimintaan, minkä vuoksi voidaankin katsoa naisten ja miesten toimintatavoissa myös olevan eroja. Ei voida suoraan todistaa näillä hahmottamistavoilla olevan vaikutusta johtajuuteen, mutta koska johtajana toimimiseen vaikuttaa kaikki tekijät ihmisessä, voidaan näilläkin olettaa olevan merkitystä. (Dunderfelt 1996, 7–51; Tukiainen & Villanen 2016, 65– 67.)

Mikään tapa hahmottaa maailmaa ei yksioikoisesti ole parempi kuin toinen, vaan on hyvin paljon tilanteesta riippuvaa, mikä on sopivin. Esimerkiksi joskus on hyvä saada ratkaisu mahdollisimman nopeasti, jolloin objektiivisesta ajattelutavasta voi olla hyötyä. Toisinaan taas on hyvä miettiä taustoja ja päätöksen vaikuttavuuttakin tarkemmin, jolloin subjektiivisesta hahmottamistavasta on hyötyä. Toisena esimerkkinä suoraviivainen eteneminen voi olla hyvä, kun ei hukata resursseja sivuraiteille menemällä. Spontaanius taas mahdollistaa uusien ideoiden huomioimisen ja jopa suunnitelmien muuttamisen myös projektin aikana. (Dunderfelt 1996, 7–51.)

3 NAISJOHTAJUUS

Naisjohtajuus on Suomessa vuosisatojen ajan linkittynyt yrittäjyyteen. Perinteinen tie johtajuuteen onkin naiselle ollut yrittäjyyden kautta. Alkujaan nainen on päässyt johtajaksi vain perimällä yrityksen vanhemmiltaan tai aviopuolisoltaan tai avioituesaan yrittäjän kanssa. Ensimmäiset johtajaksi palkatut naiset ovat toimineet postiaseeman johtajina, kun vuoden 1863 jälkeen naisetkin saivat kyseistä virkaa hakea. Tätä virkaa saivat vuoteen 1918 asti hakea kuitenkin vain naimattomat naiset ja mikäli nainen avioitui, oli hänen luovuttava virasta. (Lämsä ym. 2007.)

Naisjohtajuuteen alettiin Suomessa kiinnittää huomiota ja siitä keskustella enemmän vasta 1970-luvun lopulla. Tällöin naisia oli yksi prosentti 2500 suurimman suomalaisen yrityksen johtajista. Myös Valtion hallinnossa tilanne oli yhtä huono, sillä sielläkään naisjohtajia ei juuri ollut. Johtajanaisia löytyi syrjäisille alueille sijoittuneista yrityksistä ja lähinnä yritysten keskijohdosta. Aluksi naisjohtajuuskeskustelu olikin painottunut naisjohtajien vähyyteen, heidän asemaansa sekä tasa-arvon puuttumiseen nais- ja miesjohtajien välillä. (Lämsä ym. 2007.)

Vuonna 1980 kaikkien johtotehtävissä työskentelevien naisten osuus Suomessa oli 13 prosenttia. Naisjohtajien osuus kasvoi tasaisesti vuoteen 1992 saakka, jolloin se oli jo neljännes kaikista johtajista (sekä ylin että keskijohto mukaan luettuina). 90-luvun laman hellittäessä naisjohtajien osuus kuitenkin kääntyi laskuun. Notkahduksen jälkeen se on kuitenkin saatu uudelleen nousuun, mutta nousu ei ole ollut erityisen voimakasta. Nousu naisjohtajien osuudessa on tapahtunut lähinnä keskijohdon tehtävissä. (Lämsä ym. 2007.)

Naisten osuus 200 suurimman yrityksen huippujohdossa Suomessa oli vuodenvaihteessa 1992/93 kaksi prosenttia. Kaikista johtajista naisten osuus suuryritysten johdosta oli tällöin 11 prosenttia. Vuonna 2000 yksityisen sektorin ylimmästä johdosta naisia oli yhdeksän prosenttia. Muutos ylimmän johdon naisten osuudessa ei niinkään kerro naisjohtajien määrällisestä kasvusta vaan siitä, että vuoden 2000 luvussa on mukana kaikenkokoiset yritykset. Todennäköisimmin naisjohtaja onkin sijoittunut pienen tai keskisuuren yrityksen johtoon. (Lämsä ym. 2007.)

Naisten osuus kaikista työelämässä olevista on 80-luvun lopulta lähtien ollut 50 prosentin luokkaa. Kuitenkin naisten osuus johtajista on edelleen pieni etenkin suuryrityksissä ja pörssiyhtiöissä. Lisäksi naisjohtajien osuus on segmentoitunutta niin, että yksityisellä sektorilla se on pienin ja kunnissa taas suurin. (Lämsä ym. 2007.)

3.1 LASIKATTO

Lasikatolla tarkoitetaan näkymätöntä estettä, joka pysäyttää naisten etenemisen organisaatioiden korkeimpaan johtoon (Aaltio 2006, 178). Ilmiölle ei ole löydetty yhtä selkeää selitystä, vaikka useita syitä sen olemassaololle onkin esitetty.

Suomessa toteutettu ruotsalaisten yritysten johtoryhmien tietoja aineistona käyttävä tutkimus todistaa lasikatton todellisuuden. Tutkimuksessa tutkittiin noin 25 000 ruotsalaisen yrityksen johtoryhmien jäseniä ja heidän ominaisuuksiaan. Kyseisen tutkimuksen mukaan ruotsalaiset naiset saavat yritysten johtoryhmissä 27 prosenttia vähemmän palkkaa kuin vastaavat miehet, minkä lisäksi mies pääsee todennäköisemmin toimitusjohtajaksi kuin nainen. Ruotsia pidetään yleisesti hyvän tasa-arvon esimerkkimaana, minkä vuoksi voidaankin olettaa lasikatton olevan muualla vielä vahvempi. (Keloharju, Knüpfer & Tåg 2016; Nalbantoglu 2016.)

Syitä lasikatton olemassaololle on haettu lukuisilla eri tutkimuksilla. Niissä on tullut ilmi muun muassa naisten oma osuus ilmiön olemassaoloon, työ- ja perhesuhteet, naisten kannalta vihamielinen yritys ympäristö sekä naisten ja miesten alojen ja töiden eriytyminen. Yhdeksi selittäväksi tekijäksi on myös esitetty naisten riittämätöntä markkinointia omasta osaamisestaan ja omista kyvyistään. Lisäksi kielteiset asenteet ja ennakkoluulot naisjohtajia kohtaan voivat vähentää naisten uskallusta riskinottoon, mikä taas hidastaa heidän uralla etenemistä. (Tukiainen & Villanen 2016, 42–43.) Käsittelemme näitä lasikattoon vaikuttavia tekijöitä tarkemmin luvussa 3.4 Naisjohtajuuden haasteet.

3.2 NAISJOHTAJUUS TASA-ARVON NÄKÖKULMASTA

Tasa-arvon näkökulmasta jokaisella yksilöllä tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet työelämässä kehittymiseen ja esimerkiksi johtotehtäviin etenemiseen (Aaltio 2006, 180). Tämän vuoksi täytyisikin huolehtia siitä, että jokaisella on samat mahdollisuudet edetä urallaan riippumatta siitä onko kyseessä nainen vai mies.

Laissa on säädetty yleisen tasa-arvon toteutumisesta miesten ja naisten välillä. Niin kutsutun tasa-arvolain olennaisin kohta naisten johtamisurien kannalta on lain vaatimus siitä, että jokaisen työnantajan tulisi edistää tasa-arvoa työpaikalla. Tämän tulisi lisäksi tapahtua tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työnantajan täytyisikin lain mukaan pystyä varmistamaan, etteivät työtehtävät eriydy sukupuolen mukaan esimerkiksi niin, että johtotehtäviä osoitetaan vain miehille.

(Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 6 §.)

Tasa-arvolaisissa on myös määritelty, että työnantajan on pyrittävä edistämään naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin organisaation sisällä. Työnantajan on myös luotava samanlaiset mahdollisuudet kaikille edetä urallaan sekä pyrittävä ennaltaehkäisemään sukupuoleen perustuva syrjintä työpaikalla. Hänen velvollisuutenaan on helpottaa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista kaikkien työntekijöidensä kohdalla. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 6 §.)

Tasa-arvolain mukaisesti toimivan työnantajan tulee siis huolehtia yleisen tasaarvon toteutumisesta työpaikalla. Tämä voi vaatia häneltä analyttistä näkemystä työpaikan rakenteista sekä suunnitelmallisuutta mahdollisten sukupuolittavien rakenteiden muuttamiseksi tasa-arvoisiksi. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi johtotehtävien tasapuolista osoittamista sekä miehille että naisille. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 6 §.)

Suomea on jo pitkään pidetty yhtenä tasa-arvoisimmista maista, sillä naisten asema on verrattain hyvä Suomessa. Kuitenkaan tämä tasa-arvo ei näy johtajuudessa asti, sillä naisjohtajien osuudessa Suomi on EU:n keskiarvon alapuolella. Meillä on kuitenkin ollut naisia hyvin näkyvillä paikoilla, esimerkiksi presidenttinä ja eduskunnan puhemiehenä, mikä onkin aiheuttanut sen, että elämme johtajuuden näkökulmasta tasa-arvoharhassa. Muutamia hyvin korkeaan asemaan edenneitä naisia on käsitelty paljon julkisuudessa ja heidän naiseuttaan on korostettu heistä kirjoitettaessa. Tämä on luonut ihmisille mielikuvan siitä, että tasa-arvo näkyy myös johtajuudessa. Kuitenkin huippujohtajissa olevia naisia on Suomessa vain muutamia. (Tukiainen & Villanen 2016, 21–22.)

Naisten asemaa taloudellisessa päätöksenteossa pidetään yhtenä tärkeimmistä tasa-arvon mittareista niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Tasa-arvon edistämiseen johtajuudessa pitäisikin kiinnittää huomiota jo uran alusta lähtien. Tämä vaatii säännöllistä tutkimusta sekä tilastointia uralla etenemiseen vaikuttavista tekijöistä, jotta tekijät tiedotettaisiin ja sitä kautta niihin voitaisiin kehittää ratkaisukeinoja. (Naisten urakehitys 2015.)

Tasa-arvoisuus onkin tavoittelemisen arvoista yritystoiminnassa. Sen lisäksi, että tasa-arvo itsessään on tärkeää, se voi myös lisätä muita arvokkaita asioita yrityksissä. Yrityksen maine on tärkeää jokaiselle menestystä hakevalle yritykselle ja tasa-arvon toteutuminen yrityksessä on tähän yksi avain. Hyvä yritysimage vaikuttaa muun muassa osaavan henkilöstön hakeutumiseen töihin kyseiseen yritykseen. Yritykset hyötyvät monipuolisesta resurssien käytöstä, sillä naiset tuovat mukanaan erilaista näkökulmaa ja myös osaamista yritykseen. (Aaltio 2006, 180–182.)

Jotta naiset voisivat entistä paremmin tavoitella johtajuutta, tarvitaan tasa-arvoa koko yhteiskuntaan eikä vain yritystoimintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että naiset tarvitsevat kannustusta työympäristöstään sekä kumppanin, joka jakaa perhevelvollisuudet, jotta he pystyvät keskittymään myös omaan uraansa. Lisäksi miesten pitäisi saada hyväksyntää ja arvostusta siitä, että he osallistuvat kotitöihin. Hyväksyntä antaisi miehillekin paremman valinnanvapauden, mikä taas edistää yleistä tasa-arvoa ja mahdollistaa tilaisuuksiin tarttumista molemmille sukupuolille. (Sandberg 2013, 207–208.)

3.3 SYITÄ NAISJOHTAJIEN MÄÄRÄN KASVATTAMISELLE

Yhtenä syynä naisjohtajien määrän kasvattamiselle on ehdottomasti tasa-arvon lisääminen sekä yhteiskunnassa että yritysten sisällä. On todettu, että naisjohtajien määrän kasvattaminen lisää yleistä tasa-arvoa. Yhteiskunnallisesti tasa-arvoisuuden toteutuminen edistää kaikkien ihmisten tasapuolisia mahdollisuuksia esimerkiksi uravalintoja tehdessä. Yrityksen sisällä tasa-arvon toteutuminen edistää edellä mainitun lisäksi hyvää yritysimagea, joka on yrityksen menestyksen kannalta tärkeässä roolissa.

sa. Lisäksi naisten osaamisen entistä parempi hyödyntäminen johtajuudessa voisi rikastuttaa yritysten ja työelämän arvomaailmaa. (Aaltio 2006, 178–181.)

Sen lisäksi, että naisjohtajien määrän lisääntyminen kasvattaisi tasa-arvoa niin yritysten sisällä kuin yleisesti yhteiskunnassa, on naisjohtajien määrän kasvattamiselle myös muita syitä. Tukiainen ja Villanen (2016, 22–27) esittelevät kirjassaan kolme syytä: kannattavuuden lisääntyminen, esimiestyön laatu sekä tulevaisuuden kilpailuetu.

Kannattavuuden lisääntymistä naisjohtajuuden myötä voidaan perustella useilla eri tutkimustuloksilla, joiden tulokset viittaavat tähän. Esimerkiksi *The Financial Times* -lehdessä on raportoitu, että naisten johtamat yritykset ovat keskimäärin jopa 36 prosenttia kannattavampia kuin vastaavat miesten johtamat yritykset. Elinkeinoelämän valtuuskunnan selvitys esittää myös samantyyllisiä tuloksia analyysissään Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. Sen mukaan yritykset, joissa on naistoimitusjohtaja, ovat noin 10 prosenttia kannattavampia kuin vastaavat yritykset, joissa on mies toimitusjohtajana. Selitykseksi naisten johtamien yritysten kannattavuudelle on esitetty muun muassa sitä, että naisjohtajien vähydestä johtuen he ovat keskimäärin pätevämpiä kuin miesjohtajat. (Tukiainen & Villanen 2016, 22–24.)

Naisia pidetään parempina esimiehinä ja heidän johtajuuteensa ollaan tyytyväisempiä Tukiaisen ja Villasen (2016, 24–25) esittelemän Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen tulosten mukaan. Erityisesti johtajia arvioitaessa korostuvat naisten eduksi ominaisuudet, joiden ajatellaan olevan tärkeitä tulevaisuuden johtajalle. Täten naisjohtajien määrän kasvattaminen lisääisi myös esimiestyön laadukkuutta.

Tulevaisuudessa naisilla tulee olemaan yhä merkittävämpi asema yritysmaailmassa naisten päästessä vaikuttamaan enenevässä määrin maailmantalouteen. Palvelualojen merkityksen bruttokansantuotteelle katsotaan tulevaisuudessa nousevan, ja nämä ovat pitkälti naisvaltaisempia aloja. Näistä syistä naisjohtajuus voidaankin nähdä tulevaisuuden kilpailuetuna. (Tukiainen & Villanen 2016, 25.)

3.4 NAISJOHTAJUUDEN HAASTEET

Naisten uriin vaikuttavat tekijät jakautuvat kolmeen kategoriaan: organisatorisiin, yksilöllisiin sekä kulttuurisiin tekijöihin. Organisatoristen tekijöiden taustalla on laaja joukko asioita, jotka ovat vaikuttaneet siihen millaiseksi organisaatorakenne on muodostunut. Yksilölliset tekijät taas korostavat sukupuolten välisiä eroja niin, että muun muassa naisten tunteellisuus, perheellisyys sekä ulkoinen olemus on katsottu johtotehtäviin epäsoviksi. Kulttuuriset tekijät korostavat yhteiskunnassa vallalla olevia tekijöitä, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. (Lämsä ym. 2007.)

Naisjohtajiin kohdistuu selvästi enemmän huomiota, koska he ovat vähemmistönä liiketoimintajohdossa. Organisatorista tukea naisille on tarjolla vähemmän kuin miehille, ja naisjohtajia arvioidaan ankarammin kriteerein kuin miesjohtajia. Naisjohtajat eivät puhu paljon naisia syrjivistä käytännöistä ja rakenteista työelämässä. Olisi hyvä tuoda syrjivät käytännöt esille, koska muuten niitä ei voi muuttaa. (Hiillos 2013.)

Useiden tutkimusten mukaan naisilta ei puutu halua tai motivaatiota johtotehtäviin, mutta organisaatioiden sukupuolittavat rakenteet ovat esteenä naisten etenemi-

selle. Suomessa työelämä on jakautunut naisten ja miesten töihin sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Horisontaalisella jakautumisella tarkoitetaan eri alojen nais- tai miesvaltaisuutta, kun taas vertikaalinen tarkoittaa erilaisia hierarkkisia asemia organisaation sisällä. (Tukiainen & Villanen 2016, 29.)

Yhtenä haasteena naisjohtajuudessa nähdään miesten vastustus naisten urakehitystä kohtaan. Miehet eivät välttämättä tunnista naisten osaamista ja esimerkiksi uutta johtajaa valitessaan päätyvät helposti tuttuun ja turvalliseen tuntuiseen ratkaisuun. He eivät myöskään välttämättä mielellään nosta naisia yläpuolelle. (Tukiainen & Villanen 2016, 47.)

Miehet pelkäävät, että naiset ovat haavoittuvaisempia, ja siksi arkailevat antaa palautetta naisille. Varsinkin nuoret naiset kokevat, että palautetta ei välttämättä uskalleta antaa. Vastuuta ja palautetta tulisi kuitenkin antaa, koska varhain saadut vastuulliset haasteet ja onnistuminen niissä nostavat itseluottamusta. Naisjohtajien määrän kasvattaminen vaatii myös työnantajilta aktiivista otetta, sillä naiset täytyy löytää erilaisten toimintatapojen ja kanavien kautta kuin miehet. (Hiillos 2013.)

Vaikka miesten toimintatavoilla tutkimusten mukaan on vaikutusta naisten urakehitykseen, ei heitä voida kaikista naisten uria hidastavista tekijöistä syyttää. Myös naisten oma osuus on huomioitava. Naiset ovat edelleenkin liian kriittisiä itseään kohtaan eivätkä luota taitoihinsa toisin kuin miehet. Naiset eivät esimerkiksi uskalla hakea työpaikka, elleivät täytä sen kriteereitä täsmälleen. Miehet taas hakevat paikkaa, vaikkeivät täyttäisikään kaikkia kriteereitä, esiintyvät työhaastattelussa itsevarmasti ja saavat paikan. (Jabe 2007, 23–24.) Mikäli naiset toimisivat samoin, voisi se jo edistää heidän uriaan.

Naisten tulisi tukea toisiaan eikä seistä toistensa menestyksen tiellä kateuden tai jonkin muun asian vuoksi. Jabe (2007, 25) toteaaakin kirjassaan miehille aloille johdotehtäviin päässeiden naisten haluavan usein nauttia ainokaisen asemastaan, ja täten he tulevat estäneeksi muiden naisten etenemisen. Tästä ilmiöstä puhuttaessa käytetään kuningatarmehiläinen-termiä.

Naisilla verkostot eivät monesti ole niin hyvät kuin miehillä. Miehet verkottuvat toisten miesjohtajien kanssa, eivätkä he täten ole edes tietoisia naisten potentiaalista. Naisten pitäisikin verkottua miesten kanssa, sillä sen avulla johtajavalintoja tekevät henkilöt voivat suositella tehtävään myös pätevää naista. Eivät he sitä voi tehdä, mikäli he eivät oikeasti tiedä yhtään potentiaalista naispuolista ehdokasta. (Lahti 2013, 43–44.)

Perhe-elämän ja työn yhdistäminen on nähty perinteisesti naisten tehtävänä. Mikäli perhe-elämä vie naiselta liikaa aikaa, voi se muodostua jopa esteeksi johtajan uralle. Tämän vuoksi naisilla tulisikin olla vahva tuki kotoa uransa edistämiseen. Luultavasti juuri perhe-elämän ja uran yhdistämisen vaikeuksista johtuen naisjohtajat ovat harvemmin naimisissa ja heillä on vähemmän lapsia miesjohtajiin tai muihin työelämässä oleviin naisiin verrattuna (Jabe 2007, 30–31; Vasama 2015.)

Naisjohtajien haasteena on myös se, että naisena hänen odotetaan täyttävän tietty naisen malli ulkoisella olemuksellaan sekä käyttäytymisellään. Samalla hänen kuitenkin odotetaan myös täyttävän perinteinen miehiseksi koettu johtajan malli. (Läm-

sä ym. 2007.) Tämä saattaa aiheuttaa ristiriidan, kun pitäisi löytää sopiva tasapaino molempien mallien välillä.

Naiset eivät uskalla ottaa työelämässään riskejä naisjohtajista vallalla olevan negatiivisen mielikuvan vuoksi. He pelkäävät epäonnistumista ja sitä, että heidät leimataan sen perusteella eivätkä halua ottaa riskiä menestyäkseen oman miellyttävyyden kustannuksella. Johtajaksi eteneminen kuitenkin usein vaatii myös riskeille altistumista. (Tukiainen & Villanen 2016, 42–43.) Naisjohtajista ei nimittäin usein pidetä ja sanotaankin, että naisilla menestyminen syö miellyttävyyttä (Sandberg 2013, 61–62).

Kuten Tukiainen ja Villanen (2016, 175–178) kirjassaan toteavat, tarvitaan lisää esikuvia ja roolimalleja naisille, jotta he voivat nähdä johtajuuden itselleenkin mahdolliseksi. Julkinen keskustelu naisjohtajuudesta muuttaisi pikkuhiljaa ihmisten mielikuvia ja tätä kautta myös kulttuurisia tekijöitä naisjohtajille edullisempaan suuntaan. (Karvonen 1999, 259; Tukiainen & Villanen 2016, 175–178).

3.5 NAISJOHTAJUUS NYKYPÄIVÄNÄ JA TULEVAISUUDESSA

Suomessa on edelleen vähän naisjohtajia, vaikka asiaan onkin pyritty kiinnittämään huomiota. Huolimatta siitä, että naisia on pörssiyritysten johtajina vuonna 2016 ennätysmäärä, on määrä silti pieni, vain neljä prosenttia (Keskuskauppakamari 2016). Yritykset hyötyisivät siitä monimuotoisuudesta, joka lisääntyisi, kun naisia olisi enemmän yritysten johdossa. Monimuotoisuuden lisääminen nimittäin kasvattaisi myös innovaatiokykyä, joka taas on yritykselle lähes elinehto nykypäivänä. (Boxberg 2015.)

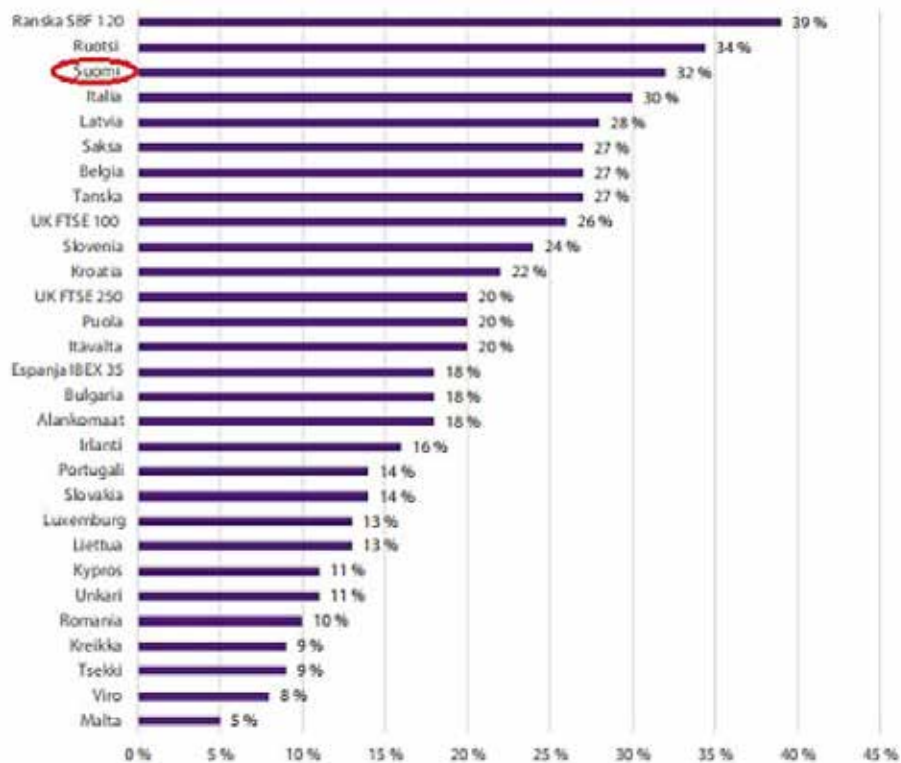
Naisjohtajuus on Suomessa painottunut hyvin paljon naisvaltaisille aloille sekä julkiselle sektorille ja yksityisiin palveluihin (Naisten urakehitys 2015). Helsingin pörssin toimialaluokituksen mukaan naisten osuus liiketoimintajohdossa on suurin terveydenhuoltoalalla, jossa se on 35,7 prosenttia. Kulutustavaroiden ja palveluiden sekä matkailun ja vapaa-ajan toimialoilla naisten osuus on 17,4 prosenttia. Pienin naisten osuus on teollisuustuotteiden ja palveluiden toimialalla, jossa se on vain 2,8 prosenttia. (Linnainmaa & Turunen 2016, 34.)

Keskuskauppakamarin (2016) tekemän selvityksen mukaan kaikkien suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa 25 prosenttia on naisia, kun vuonna 2015 heitä oli 24 prosenttia ja vuonna 2008 12 prosenttia. Suurissa pörssiyrityksissä naisten osuus hallituksissa on tällä hetkellä 32 prosenttia, keskisuurissa yhtiöissä 26 prosenttia ja pienissä yhtiöissä 20 prosenttia (Keskuskauppakamari 2016). Naisten osuudet suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa siis vaihtelevat paljon yhtiön koon mukaan niin, että suurimmissa yhtiöissä naisten osuus on jopa huomattavasti suurempi kuin pienissä yhtiöissä.

Suomessa tilanne naisten hallituspaikkojen osuuden suhteen on parempi kuin monissa muissa EU-maissa (Kuvio 1.). Esimerkiksi Saksassa ja Ranskassa on voimassa kiintiölait naisten osuuksista hallituksissa, mutta edes näillä ei ole ollut merkittävää vaikutusta naisten osuuksien kasvattamiseksi hallituksissa. Naisten osuus pörssiyrity-

öiden hallituksissa on ollut Suomessa vuodesta toiseen huipputasoa johtuen Suomes-
sa voimassa olevasta pörssiyhtiöitä velvoittavasta hallinnointikoodista. (Linnainmaa
& Turunen 2016, 8–15.)

Kuvio 1. Naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa EU-maissa (Linnainmaa &
Turunen 2016, 15)



Hallinnointikoodi on kehitetty naisten määrän kasvattamiseksi pörssiyhtiöiden hallituksissa. Sen mukaan pörssiyhtiöiden tulisi huolehtia sukupuolijakauman toteutumisesta yhtiön hallituksessa. Hallinnointikoodin ansioista 90 prosentilla listayhtiöistä on nyt molemmat sukupuolet edustettuina hallituksissa, kun tämä luku oli vain 51 prosenttia vuonna 2008. (Linnainmaa & Turunen 2016, 10.)

Ruotsissa kehitys naisten hallituspaikkojen osuuden suhteen on ollut samansuuntaista kuin Suomessa. Vuonna 2003 kaikkien ruotsalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa naisia oli 11,4 prosenttia, kun vuonna 2016 heitä on 30,7 prosenttia ja suurissa pörssiyhtiöissä 34,8 prosenttia. Ruotsin tavoin myös Yhdistyneessä kuningaskunnassa naisten osuus hallituksissa on kasvanut ilman kiintiöitä. Saksassa ja Ranskassa kyseisessä luvussa on tapahtunut kehitystä kiintiöiden myötä. (Linnainmaa & Turunen 2016, 17–18.)

Siitä huolimatta, että naistoimitusjohtajien määrä on nyt ennätyslukemissa suomalaisissa pörssiyrityksissä, on määrä vähäinen ja kansainvälisesti jäljessä. Suomalaisissa pörssiyrityksissä on tällä hetkellä viisi naista toimitusjohtajina, mikä on prosenttiosuutena neljä prosenttia. Naistoimitusjohtajien vähäinen määrä ei kuitenkaan ole pelkättävää Suomen haaste, vaan määrä on vähäinen myös esimerkiksi Ruotsissa (5,2 %), Yhdistyneessä kuningaskunnassa (7 %) ja Yhdysvalloissa (4,2 %). EU:n keskiarvo naistoimitusjohtajien määrässä suurissa yrityksissä on viisi prosenttia. (Linnainmaa & Turunen 2016, 26–27.)

Keskuskauppakamarin toteuttaman tutkimuksen mukaan naiset johtavat pörssiyrityksissä tukitoimintoja, eli toimintoja, joilla ei ole suoraa liiketoiminnallista tulosvastuuta. Näihin toimintoihin lukeutuvat mukaan muun muassa henkilöstöhallinto, taloushallinto, lakiasiat sekä myynti-, markkinointi- ja viestintätoiminnot. 63,3 prosenttia kaikista johtoryhmissä toimivista naisista on tukitoiminnoissa ja liiketoiminnoissa 36,7 prosenttia. Miehillä nämä luvut ovat käytännössä päinvastaiset. Kaikkiaan tukitoimintojen johtajista naisia on 37,6 prosenttia. Ainoastaan henkilöstöjohtajissa naisten osuus on miehiä suurempi (77 %), kun esimerkiksi liiketoimintajohtajissa naisten osuus on 10 prosenttia. (Linnainmaa & Turunen 2016, 31–50.)

Tutkittaessa pörssiyrityksien hallitusten jäsenten taustoja on havaittu, että merkittävä osa hallitusjäsenistä on taustaltaan tulosvastuullisesta liiketoimintajohtajista kokenut omaavia ja todella usein toimitusjohtajataustaisia henkilöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että naisten osuus näissä tehtävissä pitäisi saada kasvamaan, jotta naisten osuus pörssiyrityksien johtajissa voisi myös kasvaa. (Linnainmaa & Turunen 2015, 8.)

Niin pörssiyrityksissä, listaamattomissa yrityksissä kuin valtio-omisteisissakin yrityksissä ylimmässä johtajissa olevat naiset ovat yleisesti ottaen korkeammin koulutettuja kuin vastaavassa asemassa olevat miehet (Pietiläinen, Keski-Petäjä & Katainen 2015, 49, 66, 83). Näyttäisi siis siltä, että naiset tarvitsevat enemmän ja korkeampaa koulutusta kuin miehet päästäkseen aivan ylimpään johtoon.

Tulevaisuudessa tulisikin kiinnittää huomiota naisten asemaan yrityksen sisällä. Nykyään tilanne on sellainen, että naisia toimii paljon yritysten keskijohtajissa, mutta ei aivan ylimmässä johtajissa. Keskijohtajista harvemmin nousee hallitukseen. Tähän asiaan liittyy monia syitä, kuten naisten koulutus- ja uravalinnat, liiallinen itsekkisyys sekä työnantajien passiivisuus naisten urakehityksen edistämiseksi. (Linnainmaa & Turunen 2015, 30.)

Kirjassaan Huippunaiset Tukiainen ja Villanen (2016, 194–195) esittävät koosteen haastattelemiensa miesten näkemyksestä tulevaisuuden johtamisesta. He kutsuvat näitä miehiä edelläkävijämieheksi, sillä nämä miehet tunnistavat naisjohtajien vähyydestä johtuvat ongelmat ja ovat valmiita työskentelemään naisjohtajien määrän kasvattamiseksi. Heidän näkemystensä mukaan naisjohtajuus nousee tulevaisuudessa maailmanlaajusten ongelmien myötä keskeisempään asemaan. Tämän lisäksi johtajuus alkaa kiinnostaa naisia entistä enemmän heidän kokiessaan sen houkuttelevaksi huomattessaan, että on monia tapoja olla menestyksekkäs johtaja eikä nykypäivän ja tulevaisuuden johtajuus vaadi supersuorittajan roolia. Edelläkävijämiehet visioivat myös, että organisaatiot ovat tulevaisuudessa jo tottuneet tunnistamaan omat suku-

puolistavat käytäntönsä ja täten ovat myös tottuneet kiinnittämään huomiota näihin esimerkiksi rekrytoinneissa.

Tulevaisuuden visiona nähdään myös, että johtajuuden kriteereitä tarkistetaan ja niitä muutetaan vastaamaan sitä hetkeä niin, että ne huomioivat monipuolisemmin myös naisten vahvuuksia johtajina. Tähän yhtenä vaikuttavana tekijänä on media, jonka nähdään nostavan esille monipuolisesti erilaisia naisjohtajia sekä johtamistyy-
lejä. Organisaatiot haluavat varmistaa, että kaikki osaaminen on käytössä, sillä he tunnistavat sen hyödyttävän heitä itseään. (Tukiainen & Villanen 2016, 194–195.)

Edelläkävijämiesten visioima tulevaisuus pitäisi vielä saada käytännössä toteutet-
tua, sillä toteutuessaan se hyödyttäisi kaikkia. Naisjohtajien määrä lisääntyisi myös
huippujohdossa, mikä hyödyttäisi sekä organisaatiota että koko yhteiskuntaa. Tämä
avaisi naisille uusia ovia heidän nähdessään myös johtajan urat mahdollisina itselleen.
(Tukiainen & Villanen 2016, 194–195; Aaltio 2006, 178–181.)

Johtajuus on nähty miehiin liitettävänä ominaisuutena, maskuliinisena ja hyvin
järkiperäisenä. Tämän kulttuurisen käsityksen vuoksi naisjohtajat ovatkin olleet
poikkeavia. He ovat saattaneet joutua omaksumaan väkisin miehisiä piirteitä ja jopa
siirtämään naiseutensa taka-alalle, jotta ovat voineet olla hyväksytyjä johtajina. Kui-
tenkin nähdään, että tulevaisuudessa johtajalta vaaditaan yhä enemmän myös naisel-
liseksi luokiteltuja piirteitä, kuten sosiaalista kanssakäymistä ja empaattisuutta. Tämä
saattaakin avata yhä enemmän ovia naisille edetä johtotehtäviin. (Tukiainen & Villa-
nen 2016, 49, 166–173.)

4 MIELIKUVAT

4.1 MIELIKUVIEN MUOTOUTUMINEN

Mielikuvat, eli omat käsityksemme siitä, millainen jokin asia on, vaikuttavat pitkälti siihen, millaisena kyseisen asian koemme ja miten siihen suhtaudumme. Havainnoimme maailmaa mielikuviemme kautta, ikään kuin niiden läpi. Mielikuvat eivät kerro sitä, miten asia oikeasti on, vaan ne kuvaavat sitä, miten asia näyttää mielestämme olevan. Ne ovat samalla tavalla aineetonta todellisuutta kuin tieto. Mielikuvat yksinkertaistavat asioita tehden niistä helpommin ymmärrettäviä, jolloin niitä on helpompi käsitellä. (Karvonen 1999, 316–317.)

Koska mielikuvat muodostuvat omien kokemusten ja saadun informaation kautta, voi eri ihmisillä olla hyvinkin erilaiset mielikuvat samasta asiasta. Kaikki havaintomme siis vaikuttavat siihen, millainen mielikuva meille jostain asiasta syntyy. Myös se, mistä näkökulmasta asiaa lähestyy, vaikuttaa mielikuvan syntyyn. Mielikuva käsitteenä on hyvin paljon samaa tarkoittava kuin käsitteet imago tai maine. (Karvonen 1999, 3, 89–97.) Käytämme tässä opinnäytetyössä termiä mielikuva, sillä koemme sen palvelevan parhaiten opinnäytetyömme tarkoituksia.

Se millainen mielikuva meillä tässä tapauksessa naisjohtajista on, vaikuttaa suhtautumiseemme naisjohtajiin ja yleensäkin naisjohtajuuteen. Positiivinen mielikuva naisjohtajista siis edesauttaa meitä suhtautumaan naisjohtajuuteen positiivisesti, kun taas negatiivinen mielikuva toimii päinvastoin. (Karvonen 1999, 3, 89–97.)

Kaikki informaatio, mitä jostain asiasta saamme, vaikuttaa siihen, millaisen kuvan kyseisestä asiasta muodostamme. Esimerkiksi tässä tapauksessa eri lähteistä saatu informaatio naisjohtajista vaikuttaa siihen, millaisen mielikuvan heistä muodostamme. Tämä informaatio voi olla kirjallista, suullista tai perustua omiin kokemuksiin. Median roolia mielikuvien muodostumisessa ei voida ohittaa, sillä se on informaation välittäjänä hyvin keskeisessä asemassa. Muodostettu mielikuva toimii vastaisuudessa oletuksena, ennakkoluulona naisjohtajista ja määrittelee sitä, mihin asioihin heissä kiinnitämme huomionsa. (Karvonen 1999, 51–53.)

Havainnoidessamme asioita teemme niistä päätelmiä aiempien, mielissämme olemassa olevien tietorakenteiden perusteella. Peilaamme siis uutta jo tiedossa olevaan informaatioon. Näiden tietorakenteiden eli skeemojen perusteella kohtaamme asiat kohdistuen niihin skeemojemme mukaisia odotuksia. Esimerkiksi pallosta kaikilla

ihmisillä on jonkinlainen käsitys. Tiedämme millainen se on ja mitä sillä voi tehdä. Täten kohdatessamme pallon liitämme siihen odotuksia skeemojemme mukaisesti. Samoin oletamme kaikkien naisjohtajien olevan sellaisia, millainen mielikuva meille itsellemme on heistä muodostunut. (Karvonen 1999, 52–53.)

4.2 MIELIKUVIEN VAIKUTUS TOIMINTAAN

Mielikuvat vaikuttavat siihen, millaisia valintoja ja päätöksiä teemme. Esimerkiksi päättäessämme sitä, haemmeko jotain työpaikkaa, päätökseen vaikuttavat sekä työstä että kyseisestä organisaatiosta meille muodostuneet mielikuvat. Myös yritykseen uutta työntekijää valittaessa valintaan vaikuttaa ehdokkaista muodostunut mielikuva. Mielikuvat siis ohjaavat kaikkea toimintaamme tiedostamme sen tai emme. (Montague 2008, 7–8.)

Ihmisten on todettu suosivan valinnoissaan sitä, minkä he kokevat hyväksi ja oikeaksi. Valintoihin vaikuttaa aina oma kokemuserä sekä jopa kulttuurinen käsitys esimerkiksi johtajuudesta. Ihminen ei aina tiedosta kaikkia valintojensa taustalla olevia tekijöitä ja päätyykin helposti tutun ja turvallisen tuntuiseen ratkaisuun. Tämän vuoksi miesjohtajat, jotka suurimmaksi osaksi muodostavat ylimmän johdon, valitsevatkin johtopaikoille itsensä kaltaisia miehiä. Tiedostamalla valintojen taustalla vaikuttavat tekijät voitaisiin vaikuttaa myös omiin mielikuviiin ja tämän kautta siihen, millaisia valintoja tehdään esimerkiksi henkilöitä johtopaikoille valittaessa. (Tukiainen & Villanen 2016, 16, 50.)

Myös mielikuva omasta itsestään ja omasta pystyvyydestä vaikuttaa siihen, miten toimii eri tilanteissa ja millaisia tavoitteita itselleen asettaa. Mielikuvat omista kyvyistä muodostuvat usein riippuvaisina toisista ihmisistä. Esimerkiksi positiivisen uskomuksen syntyyn omista kyvyistä vaikuttaa ihmisen tunne siitä, että hän on hyväksytty juuri sellaisenaan. Positiivinen uskomus omista kyvyistä taas rohkaisee asettamaan tavoitteita, sillä ihminen uskoo selviävänsä niistä. Negatiivinen uskomus taas toimii päinvastoin. Uskomus ei kuitenkaan ole todellinen kuva asian tilasta, vaan se on vain mielikuva siitä, miten jokin asia on. (Tukiainen & Villanen 2016, 142–145.)

4.3 MIELIKUVIEN MUOKKAAMINEN

Valintoja tehdessä tietoinen omien toimintatapojen tarkastelu ja sen kautta omiin valintoihin vaikuttavien henkilökohtaisten mielikuvien syrjään lykkääminen auttaisi tekemään sellaisen ratkaisun, jota mielikuvat eivät ole ohjanneet liikaa. Tällainen aivojen työstäminen on kuitenkin hyvin voimia kuluttavaa ja estää muun ajattelun. Tämän vuoksi aivomme pyrkivät tekemään ratkaisun niin, että tehty valinta tuottaisi tulevaisuudessa mahdollisimman suurta arvoa pienimmällä mahdollisella panoksella. Tämä tarkoittaa sitä, että pyrimme riskeeraamaan mahdollisimman vähän valintoja tehdessämme ja mielellämme niin sanotusti laskemme varman päälle. Turvalisuudentunteen vaalimisen vuoksi emme olekaan kykeneviä tekemään päätöksiä jonkin asian puolesta, mikäli meille on muodostunut kyseisestä asiasta negatiivinen

mielikuva. Sen vuoksi mielikuvien syntyperä pitäisikin tiedostaa, jotta voimme tehdä töitä sen eteen, että pystyisimme tekemään vastaisuudessa oikeasti parhaita mahdollisia valintoja. (Montague 2008, 7–28.)

Puheilla, teksteillä ja esityksillä voidaan tuoda asioita ihmisten tietoisuuteen ja täten niiden avulla voidaan myös vaikuttaa mielikuviin. Esitettäessä asia halutussa valossa voidaan saada vaikutettua mielikuviin niin, että ne kehittyvät tiettyyn suuntaan. (Karvonen 1999, 259.) Koska kaikki saamamme informaatio vaikuttaa mielikuvien syntyyn, on median rooli tässäkin asiassa merkittävä. Sen kautta saamme sekä tietoa että esimerkkejä asioista. Median vaikuttavuutta lisää se, että se on nykypäivänä läsnä kaikkialla ja informaatio on sen kautta helposti saatavilla.

On huomioitava, että tämä mielissämme oleva informaatio on muistinvaraista ja perustuu itse tekemiimme tulkintoihin. Ne ovat kuitenkin ihmiselle itselleen tosia, minkä vuoksi ihmisen vastaanottaessa mielikuviansa vastaista viestiä torjuu hän ne aluksi ajatellen, etteivät ne voi olla tosia. (Karvonen 1999, 156.) Tämän vuoksi täytyisikin tiedostaa omat mielikuvansa, jotta pystyisi toimimaan tarvittaessa jopa niitä vastaan. Esimerkiksi olisi hyvä tiedostaa omat mielikuvat naisjohtajista, jotteivät ne vaikuttaisi liikaa johtajavalintoja tehdessä.

Karvonen (1999, 118–119) esittelee kirjassaan mielikuvien kehittämistä vaiheittain. Tämä kehittämisohja on rakennettu organisaatioita ajatellen, mutta sitä voivat hyödyntää myös yksityishenkilöt henkilökohtaisessa elämässään. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan sitä, millainen mielikuva ihmisillä organisaatiosta on. Seuraavaksi mietitään sitä, millaisen mielikuvan ihmisillä haluttaisiin organisaatiosta olevan, minkä jälkeen mietitään sopivat toimenpiteet tavoitemielikuvan toteutumiseksi. Kun toimenpiteet on tuotu käytäntöön, viimeisenä vaiheena niiden vaikutusta seurataan ja tehdään vielä mahdollisia korjauksia. (Karvonen 1999, 118–119.) Tämän mallin avulla voivat sekä organisaatiot että yksityishenkilöt lähteä kehittämään omaa imagoaan, eli sitä millainen mielikuva ihmisillä heistä on, mikäli he kokevat sen tarpeelliseksi. Saattaahan olla, että ensimmäisen vaiheen jälkeen todetaankin mielikuvan olevan halutun kaltainen, jolloin muutoksia on turha lähteä tekemään.

Omia mielikuviaan voi olla hankalaa tiedostaa, joten niiden muokkaaminen saattaa vaatia paljon ja kovaa työtä. Se ei tapahdukaan hetkessä, joten mikäli niihin halutaan muutosta, täytyy olla kärsivällinen. Täytyy myös muistaa se, että ihmiset eivät yleensä pidä liian aggressiivisesta ja jyrkästä argumentoinnista jonkun asian puolesta, minkä vuoksi asiaa kannattaisikin lähestyä pehmeästi ja pikkuhiljaa. (Karvonen 1999, 118–127.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan kvalitatiivisen tapaustutkimuksen, eli case-tutkimuksen sekä haastatteluiden suorittamisesta. Lisäksi niistä saatuja tuloksia analysoidaan. Molemmat tutkimukset käydään läpi erikseen, jotta niiden käsittely olisi selkeämpää ja tutkimuksen lukeminen helpompaa. Tutkimusten tulokset löytyvät tarkemmin opinnäytetyön liitteistä (Liitteet 3 ja 4).

5.1 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1.1 Case-tutkimus

Case-tutkimuksen pohjana käytetty tarina ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset kirjoitettiin syksyllä 2016 (Liite 1). Vaikka tarina onkin kuvitteellinen, pyrittiin se pitämään mahdollisimman realistisena. Tärkeä osa tätä tarinaa oli se, että tällaisen henkilön voitaisiin oikeasti ajatella olevan olemassa. Liian utopistinen tarina olisi voinut vaikuttaa negatiivisesti tuloksiin.

Tutkimus suoritettiin loppuvuodesta 2016 liiketalouden ensimmäisen vuoden opiskelijoilla. Kyselyyn saatiin yhteensä 20 vastausta. Liiketalouden alan opiskelijat valikoituivat osallistujiksi siksi, että johtajuus aiheena liittyy osana heidän opintoihinsa, joiden on tarkoitus valmentaa toimimaan liiketalouden esimies- ja asiantuntijatehtävissä.

5.1.2 Haastattelut

Haastattelukysymykset suunniteltiin syksyllä 2016. Ne muodostettiin niin, että niihin saataisiin laajoja ja analyttisiä vastauksia. Kysymyksiä oli yhteensä yhdeksän (Liite 2). Katsottiin, että haastattelut on paras tehdä kasvotusten, jotta saadaan selville myös vastausten sävy, mikä helpottaa analyysityötä. Haastateltavien joukko koottiin entuudestaan tutuista naisjohtajista sekä opinnäytetyön ohjaajan ja paikallisen, hyvin tunnetun ja menestyneen naisryhtäjän suosittelemista henkilöistä.

Haastattelut toteutettiin suurimmaksi osaksi loppuvuodesta 2016. Muutama haastattelu tehtiin käytännön syistä heti alkuvuodesta 2017. Vuoden 2016 puolella toteutetuissa haastatteluissa toinen haastattelijasta esitti haastateltaville kysymykset toisen kirjoittaessa kaiken muistiin. Haastattelut kirjoitettiin koneelle puhtaaksi heti niiden toteuttamisen jälkeen niiden ollessa vielä tuoreessa muistissa. Vuoden 2017 puolella

toteutetut haastattelut teki toinen haastatteliijoista, minkä vuoksi ne äänitettiin puhelimen ääninauhurilla ja purettiin myöhemmin koneelle tekstimuotoon. Haastateltavista kuusi on Meri-Lapin alueelta ja kaksi Rovaniemeltä.

5.2 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA YHTEENVETO

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia sekä tehdään niistä yhteenvetoa. Molemmat tutkimukset löytyvät kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteistä (Liitteet 3 ja 4).

5.2.1 Case-tutkimus

Kvalitatiivisella tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään kyseistä ilmiötä sekä hakemaan siitä tietoa. Tällä tutkimuksella pyrittiinkin saamaan tietoa siitä, vaikuttaako johtajan sukupuoli hänestä muodostuneeseen mielikuvaan. Tarinassa kuvailtiin johtajaa yksityiskohtaisesti niin työelämän kuin vapaa-ajankin osalta. Hänen kerrottiin olevan menestynyt ja kunnianhimoinen sekä vaativa työelämässään. Myös vapaa-ajalle heijastuivat samat ominaisuudet, sillä hänen kerrottiin olevan erittäin tavoitteellinen ja kunnianhimoinen urheilun parissa. Näiden ominaisuuksien avulla pyrittiin saamaan esille eroja mielikuvassa johtajasta sukupuolesta riippuen.

Case-tutkimuksen tulokset olivat molempien henkilöiden osalta pitkälti samantyyliisiä, mutta joitain eroja heidän välilleen syntyi. Erityisesti se, miten heihin suhtauduttaisiin kaverina, oli hyvin samantapaista. Tutkimuksessa tuli ilmi, että he voisivat olla luotettavia ja hyviä ystäviä, mutta voidaan kuitenkin päätellä että hyvää johtajaa ei pidetä hyvänä kaverina. Vastausten perusteella sekä Jannea että Annea pidettiin hyvänä johtajana, mutta epäiltiin heidän olevan liian vaativia, jotta heidän kanssaan voisi kaverina olla oma itsensä.

Tutkimustulosten mukaan miesjohtajan kohdalla pidetään siitä, että hän antaa vapaat kädet tehtävien toteutukseen. Naisjohtajan kohdalla taas haluttaisiin selkeät ohjeet. Miehellä siis riittävät suurpiirteisemmät ohjeet, kun taas naiselta halutaan tarkka ohjeistus, jotta tiedetään varmasti hänen vaatimuksensa toteutuksen suhteen.

Tutkimuksessa esitellyn tapauksen mukaan miestä pidetään ihmisläheisenä ja tiimipelurina. Sekä naista että miestä pidetään kunnianhimoisina, mutta miehen kuvaillaan olevan tiimihenkinen ja pätevä johtaja naisen ollessa jämerä ja perfektionisti. Koetaan miehen antavan vapaat kädet toteutuksen suhteen naisen pitäessä ohjat itsellään.

Tarinan kaltaisen miesjohtajan koetaan motivoivan työntekijöitä esimerkillään tekemään parhaansa. Naisjohtajan kohdalla sanotaan hänen haastavan työntekijät parhaaseen. Miesjohtajan motivoidessa alaisia parhaimpaansa naisjohtajan koetaan samoilla kriteereillä jopa pakottavan alaisensa tekemään parhaansa.

Miehen koetaan vaativan paljon myös läheisiltään. Naisen kohdalla sanotaan, että tulisi itselle paineita suorittaa asioita. Kaikki vastaajat olisivat valmiita työskentelemään tapauksessa esitellyn miesjohtajan kanssa, hänen alaisinaan. Kaksi vastaajista ei olisi valmiita työskentelemään naisjohtajan kanssa. Vaikkei johtajien välille syntyneenkään hirveän suuria eroavaisuuksia, oltiin miehen kanssa silti valmiimpia työ-

kentelemään yhdessä. Tapauksessa esitellyt ominaisuudet siis koettiin miehen kohdalla positiivisemmiksi.

5.2.2 Haastattelut

Haastattelututkimuksen tulosten mukaan naiset kokevat esimiehen työn antoisaksi ja mielekkääksi. He pitivät erityisesti työn itsenäisyydestä sekä sen tuomasta vastuusta. Kokemuksissa naisjohtajasta esimiehenä ilmeni vaihtelua. Osalla haastateltavista oli ollut vähemmän naisia esimiehinä ja osalla taas enemmän. Pääasiassa kokemukset naisesta esimiehenä olivat positiivisia, mutta jotkut olivat kokeneet, etteivät naiset aina osaa olla oikeudenmukaisia johtajia.

Tutkimuksessa tuli ilmi mielikuvan naisjohtajista olevan, että he ovat tunteellisia johtajia. Naiset antavat tunteiden vaikuttaa liikaa, minkä vuoksi heiltä saattaa puuttua analyttistä asiajohtamista. Toisaalta se, että naiset ovat pehmeämpiä ja ymmärtäväisempiä johtajia auttaa tutkimustulosten mukaan työntekijän asemaan asettumisessa ja täten heidän ymmärtämisessään.

Nainen on tutkimustulosten mukaan yhtä uskottava johtajana kuin mies, joskin naiset saattavat joutua todistelemaan osaamistaan miestä enemmän. Useat haastateltavat sanoivat naisen joutuvan tekemään enemmän töitä saavuttaakseen uskottavuuden. Erityisesti tämä korostuu miehisellä alalla.

Mies- ja naisjohtajien toimintatavoista löytyi tutkimuksessa monia eroavaisuuksia. Miesten katsotaan johtavan lukuihin perustuen naisten ottaessa sosiaalisen puolen mukaan. Naisten myös sanottiin haluavan tutustua henkilöstöön, mikä saattaa vaikeuttaa kovien päätösten tekoa. Miesten sanottiin olevan suurempia ja rehellisempiä johtajia, kun taas naiset eivät välttämättä uskalla sanoa asioita suoraan vaan saattavat puhua selän takana toisten esimiesasemassa olevien kanssa.

Osa naisista kokee, ettei naiseudesta ole ollut hyötyä eikä haittaa uralla etenemiselle. Tutkimuksessa kuitenkin tuli ilmi, että osa naisista koki lasikatkon olevan yhä olemassa. He kertoivat tämän olevan yhteiskunnasta johtuva ongelma, sillä yhteiskunnassa nähdään olevan vallalla sukupuolinen rooliajattelu. Haastateltavat ovat myös kokeneet vähättelyä naiseutensa vuoksi sekä sitä, että jämäkkää ja suorapuheista naista saatetaan pitää ilkeänä. Tutkimuksessa tuli ilmi myös se, että kun nousee organisaation sisällä ylempään johtoasemaan, saattaa kateus olla valtavaa. Hyötynä naiseudesta sanotaan olevan henkilöstön ymmärtäminen, kun osaa asettautua heidän asemaansa.

Ainoastaan yksi haastateltavista myöntää mielikuvilla naisjohtajuudesta olleen vaikutusta uralla etenemiseensä. Hän mainitsee ulkonäkönsä vaikuttaneen etenkin uran alkuaikoina etenemiseensä ihmisten ajatellessa, ettei ”blondi” voisi olla johtaja, sillä kyseinen ominaisuus voi luoda heille ”tyhmän” naisen mielikuvan. Muilla haastateltavilla ei ollut kyseisestä ilmiöstä henkilökohtaisia kokemuksia, mutta he myönsivät mielikuvilla yleensä olevan vaikutusta naisten etenemiseen. Perheen ajatellaan vaikuttavan naisen uraan haittaavana tekijänä, minkä lisäksi naisten johtajuuteen ajatellaan vaikuttavan myös fyysisten tekijöiden ja ulkonäön.

Haasteiksi naisjohtajuudelle tutkimuksessa sanottiin olevan naisten liika itsekriittisyys, sillä he eivät uskalla tarttua toimeen ennen kuin ovat varmoja, että hallitsevat sen. Naisten pitäisi uskaltaa tarttua haasteisiin entistä rohkeammin ja päämäärätietoisemmin. Myös kultaisen keskitien löytäminen lähiesimiehenä toimittaessa mainittiin sekä pehmeän johtamisen mukanaan tuoma haaste kovassa maailmassa, jossa tulostavoitteet pitäisi saada täytettyä.

Haastattelututkimuksen tulosten mukaan erityisiä toimia naisjohtajuuden edistämiseksi ei pitäisi tehdä, mutta naisia pitäisi tukea pyrkimään esimiestehtäviin. Useat haastateltavat mainitsivat sen, että olisi hyvä tuoda esille menestyneitä naisia ikään kuin esikuviksi, jotta saadaan naisille luottoa siihen, että hekin voivat menestyä. Tuen merkitys tuli myös esille sekä henkilökohtaisella että yrityksen tasolla.

Määrätietoisuus sekä kova työ nähtiin merkittävimpinä tekijöinä omassa persoonassa johtajuutta tukemassa. Haastateltavien mukaan selkeiden päämäärien asettaminen ja tavoitteellisesti niitä kohti pyrkiminen auttavat parhaiten uralla etenemiseen. Toisaalta määrätietoisuus, suorapuheisuus ja jämäkkyys on voinut myös haitata uralla etenemistä, sillä jotkut voivat kokea tällaisen ihmisen päällekyvänä ja ilkeänä. Myös tunnepuolen mukanaolo sekä eritasoisten ihmisten huomioimisen haaste muutostojohtamisessa mainittiin johtajuutta heikentävänä tekijänä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyössä toteutetun case-tutkimuksen perusteella ei saatu yhtä selkeää vastausta sille, onko johtajasta syntyneessä mielikuvassa eroja johtajan sukupuolesta riippuen. Vaikkei nais- ja miesjohtajan välille suurta kuilua syntyntykään, voidaan tutkimuksen johtopäätelmänä sanoa, että samoilla kriteereillä miesjohtajaa pidetään ihmisläheisenä tiimipelaajana naisen ollessa kovempi johtaja. Tältä osin tutkimuksen tulokset olivatkin samantyyllisiä kuin sen pohjustuksena käytetyssä tutkimuksessa (ks. Sandberg 2013, 61–63), mikä kertoo siitä, että tutkimus on onnistunut eli sitä voidaan pitää luotettavana. Tarinassa esitellyt henkilön ominaisuudet olivat ehkä sellaisia, jotka mielletään enemmän maskuliiniseksi. Tämä voi vaikuttaa siihen, että niiden perusteella miehestä tulee positiivisempi kuva kuin naisesta. Naisen oletettaisiin olevan pehmeä, mutta mikäli hänellä ilmenee maskuliinisenä pidettyjä piirteitä, hänen mielletään olevan kylmäkiskoinen ja kova johtaja.

Se, ettei mies- ja naisjohtajan välille syntynyt case-tutkimuksen perusteella suurta eroa saattaa johtua liian pienestä otannasta sekä siitä, että suurin osa vastaajista oli naisia. Myös koulutusosalalla saattaa olla vaikutusta. Olisikin mielenkiintoista toteuttaa sama tutkimus vertailun vuoksi esimerkiksi rakennusinsinööriopiskelijoilla, joista suurin osa on miehiä sekä sairaanhoitajaopiskelijoilla, joista suurin osa on naisia ja katsoa eroavatko tulokset toisistaan tai tämän tutkimuksen tuloksista.

Haastattelututkimuksen perusteella nuoremmat naiset eivät olleet kokeneet lasikaton olemassaoloa niin voimakkaana kuin vanhemmat haastateltavat. Tähän voi vaikuttaa ajan muuttuminen; ehkä naisten asema sekä uralla eteneminen ovat helpottuneet ajan myötä. Toisaalta myös alalla voi olla vaikutusta. Yksi haastateltavista suorastaan ihmetteli sitä, että onko joku muka kokenut naiseudesta tai naisjohtajien mielikuvista olevan haittaa urallaan. Hän tosin toimii rahoitusosalalla, missä toimintatavat määrittävät tiettyjen lainalaisuuksien mukaan, joten alan vaikutusta hänen kokemuksiinsa ei voida sulkea pois. Vastakohtana tälle eräs haastateltava kertoi, että hänelle oli aivan lähivuosina jopa sanottu, ettei hän voi koskaan saavuttaa ylempää johtajan paikkaa, ainoastaan sen vuoksi, että on nainen.

Haastateltavat olivat kokeneet, että miehet koettavat joltain osin vahvistaa lasikattoa. Teoriaosuudessa tämä asia tuli myös ilmi kerrottaessa siitä, että miehet eivät mielellään haluaisi nostaa naista yläpuolelleen. Toisaalta tutkimuksessa tuli myös ilmi

naisten oma osuus lasikaton olemassaololle. Naiset ovat arkoja, jäävät taka-alalle eivätkä uskalla tuoda itseään esille.

Tutkimuksessa tuli esille myös sellainen seikka, että naiset ovat toistensa menestyksestä erittäin kateellisia. He eivät ehkä huomaa ajatella sitä, ettei se ole heiltä itseltään pois, mikäli toinen menestyy. Päinvastoinhan heidän kannattaisi verkostoitua tällaisten menestyjien kanssa, sillä kuten teoriaosuudessa mainittiin, ovat verkostot monesti avainasemassa uralla etenemisen kannalta eivätkä verkostot naisilla usein ole niin vahvat kuin miehillä.

Useampi haastateltava kertoi ulkonäöllä olleen vaikutusta siihen, miten heihin suhtaudutaan johtajana. He olivat kokeneet ihmisillä olleen sellaisen mielikuvan, ettei tietyn näköisestä naisesta ole mihinkään tai ettei ”blondi” voi olla johtaja. Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siis siltä, että naiselta vaaditaan tietynlaista ulkomuotoa, jotta hän olisi ulkoisesti uskottava johtaja.

Tutkimustulosten mukaan ainoastaan yksi haastatelluista oli kokenut mielikuvilla naisjohtajuudesta olleen suoranaisesti vaikutusta uralla etenemiselleen. Kaikki muut haastateltavat sanoivat, etteivät olleet henkilökohtaisesti kokeneet niillä olevan vaikutusta. Muutamat kuitenkin myönsivät yleensä mielikuvilla olevan vaikutusta naisten uralla etenemiseen. On vaikea sanoa, mistä tämä johtuu, mutta herää kysymys siitä, eivätkö haastateltavat näe lähelle tai halua myöntää niillä olleen vaikutusta omalle uralleen. Toisaalta kaikki haastateltavat ovat määrätietoisia ja vahvoja naisia, joten voi olla, että he eivät vain ole antaneet mielikuvien naisjohtajista vaikuttaa henkilökohtaisella urallaan.

Tutkimustulosten mukaan eniten uralla etenemiseen ja johtajuuteen vaikuttaa ihmisen persoona, ei niinkään sukupuoli tai muut tekijät. Johtajuus siis koettiin enemmänkin persoonakysymyksenä. Tämän mukaan kaikista ei vain ole johtajiksi ja ehkä miehissä vain sattuu olemaan enemmän persoonia, jotka soveltuvat paremmin johtajiksi.

Useammat haastateltavat kertoivat naisten tarvitsevan esikuvia, jotta he uskoisivat omiin kykyihinsä ja luottaisivat, että heistäkin on johtajiksi. He mainitsivat esimerkiksi hyvästä esikuvasta Marimekon nykyisen toimitusjohtajan, Tiina Alahuhta-Kaskon. Hän onkin loistava esikuva naisille, mutta mielestämme myös haastateltavat itse voisivat toimia esikuvina. He ovat hyviä esikuvia siitä, kuinka nainenkin voi menestyä, kunhan vain on valmis tekemään kovasti töitä uransa eteen. Luultavasti he eivät vain itse hoksaa ajatella voivansa itse toimia esikuvina, vaikka juuri tällaisia ”tavallisia” esikuvia naiset tarvitsevat.

Kaikki haastatellut olivat kiinnostuneita antamaan haastattelun, minkä vuoksi saimmekin perustellut ja laajat vastaukset. Osa oli itsekin perehtynyt aiheeseen sekä heillä oli laajasti kokemusta ja faktatietoa asiasta. Saimme vastauksia ja näkökulmia eri aloilta sekä erikokoisista organisaatioista. Lisäksi haastateltavien ikä vaihteli 27 ja 60 vuoden välillä. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat siihen, että tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Haastatteluiden ajankohta osoittautui haastavaksi, sillä kaikille kiireinen joulun aika aiheutti sen, että meinasi olla vaikeuksia löytää molemmille osapuolille sopivaa

haastatteluajankohtaa. Välillä tuntuikin, ettemme ikinä saa tarpeeksi haastateltavia, jotta tutkimus olisi sen kannalta luotettava. Yhden haastateltavan kanssa emme saaneetkaan sovitettua aikatauluja yhteen, minkä vuoksi yhdessä hänen kanssaan päätimme luopua haastattelusta. Tämä hieman harmitti, sillä useimmat henkilöt olivat suositelleet häntä haastateltavaksi. Onneksi saimme kuitenkin tutuilta vinkkejä mahdollisista haastateltavista ja saimme täten haastateltua laajan joukon eri alojen ammattilaisia. Olemme todella tyytyväisiä haastattelujen lopputuloksiin ja etenkin siihen, kuinka avoimesti haastateltavat meille kertoivat kokemuksistaan. Ilman heitä ei koko opinnäytetyömme olisi tällaisenaan onnistunut.

Opinnäytetyön teoria ja käytäntö tukivat toisiaan ja niiden avulla saimme vastauksen tutkimusongelmaamme. Koemmekin tämän vuoksi työmme olevan onnistunut. Tutkimusmenetelmät sopivat hyvin tähän työhön, sillä opiskelijoiden mielikuvia johtajista oli helpoin selvittää case-tutkimuksen avulla. Puolistrukturoitu haastattelu oli kokemuksemme mukaan sopiva haastattelumenetelmäksi, koska sen avulla haastateltavat saivat itse vapaat kädet vastausten rakentamiseen, minkä vuoksi niistä saatiin parhaiten heidän kokemuksensa selville.

Opinnäytetyömme onnistui mielestämme kokonaisuudessaan hyvin ja olemme todella tyytyväisiä sen tuloksiin. Case-tutkimuksesta tuli samantapaisia tuloksia kuin sen pohjana käytetyssäkin tutkimuksessa, mikä mielestämme kertoo sen onnistuneen. Haastattelut onnistuivat myös hyvin ja ne olivat meille todella antoisia ja opettavaisia kokemuksia. Haastatteluiden materiaali tukee teorian kanssa toisiaan ja ne yhdessä lisäsivät ymmärrystämme asiaa kohtaan. Prosessi kokonaisuudessaan on ollut erittäin mielenkiintoinen. On ollut ilo saada olla tekemisissä omilla aloillaan menestyneiden naisten kanssa ja kuulla heidän kokemuksiaan naisjohtajuudesta.

Vaikka opinnäytetyöllämme ei ollutkaan toimeksiantajaa, toivomme ja uskomme siitä olevan hyötyä myös muille. Työ antaa hyviä näkökulmia naisjohtajuuteen ja naiset voivatkin saada haastateltavilta vinkkejä omalla uralla etenemiselle. Koemme, että työ on myös yhteiskunnallisesti hyödyttävä, sillä naisjohtajilta tuli todella hyvä vastauksia siihen, millaisia toimia naisjohtajuuden tukemiseksi pitäisi tehdä. Erityisesti nämä vastaukset kannattaisikin jokaisen lukea ja miettiä mikä niissä on sellaista, mihin voisi itse kiinnittää huomiota.

Jatkotutkimuksen aiheiksi opinnäyteyötä tehdessä nousi muutama asia, joihin olisi mielenkiintoista perehtyä enemmän. Olisi kiinnostavaa haastatella joukko nuoria naisjohtajia sekä toinen joukko vanhempia naisjohtajia ja verrata heidän kokemuksiaan keskenään. Tällä tutkimuksella saattaisi löytyä eroavaisuuksia ikäpolvien kesken siinä, miten he ovat kokeneet mielikuvien naisjohtajuudesta vaikuttaneen omalla urallaan. Lisäksi voisi tutkia miesten sekä naisten kokemuksia naisjohtajuudesta ja vertailla sitä, miten ne eroavat toisistaan.

LÄHTEET

- Aaltio, I. 2006. Johtaminen ja naisjohtajuus. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään huomenna. Helsinki: Otava, 178–191.
- Boxberg, K. 2015. Koneen muotoilujohtaja: Jokainen menestynyt nainen on kärsinyt ennakkoluuloista. Helsingin sanomat 3.5.2015. Viitattu 22.5.2016 <http://www.hs.fi/talous/a1430536575658>.
- Dunderfelt, T. 1996. Naisen ja miehen maailma. Miten opin ymmärtämään toista sukupuolta. Dialogia Oy.
- Erkko, A. 2015. Ihmemaan kauneusvirhe: miksi nainen ei kelpaa pörssihohtajaksi? Kauppalehti 5.3.2015. Viitattu 20.5.2016 <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/miksi-nainen-ei-kelpaa-porssiyhtionjohtoon/WemxrVWs>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Hiillos, M. 2013. Naisjohtajan ura on erilainen. Talouselämä 3.5.2013. Viitattu 22.5.2016 <http://www.talouselama.fi/uutiset/naisjohtajan-ura-on-erilainen3438392>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen. Opas lasikaton rikkomiseen. Helsinki: Kirjapaja.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava
- Jyväskylän yliopisto 2015. Tutkimusstrategiat. Tapaustutkimus. Viitattu 7.10.2016 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Keloharju, M. Knüpfer, S. & Tåg, J. 2016. Equal Opportunity? Gender Gaps in CEO Appointments and Executive Pay. Viitattu 9.11.2016. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2730207
- Keskuskauppakamari 2016. Naisia ennätysmäärä pörssiyhtiöiden hallituksissa ja toimitusjohtajina. Keskuskauppakamari 16.5.2016. Viitattu 9.11.2016 <http://kauppakamari.fi/2016/05/16/naisia-ennatysmaara-porssiyhtioidenhallituksissa-toimitusjohtajina/>
- Lahti, E. 2013. Women and leadership : factors that influence women's career success. Lahti University of Applied Sciences

- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.
- Linjassa Oy A 2013. Esimies.info. Esimiehen rooli. Esimiehen persoona. Viitattu 17.12.2016 <http://esimies.info/Esimiehen-persoona.php>
- Linjassa Oy B 2013. Esimies.info. Esimiehen tehtävät. Palaute ja suorituksen arviointi. Viitattu 17.12.2016 <http://esimies.info/Palaute-ja-suorituksenarviointi.php>
- Linjassa Oy C 2013. Esimies.info. Esimiehen tehtävät. Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet. Viitattu 17.12.2016 <http://esimies.info/Strategianjalkauttaminen-ja-tavoitteet.php>
- Linnainmaa, L. & Turunen, A. 2015. Nuoret naiset nousevat johtoryhmiin. Keskuskauppakamarin viides naisjohtajaselvitys 2015. Helsinki: Keskuskauppakamari. Viitattu 20.5.2016 http://naisjohtajat.fi/files/2014/12/keskuskauppakamarin_naisjohtajaselvitys-2015web.pdf.
- Linnainmaa, L. & Turunen, A. 2016. Naiset nousevat hallitukseen, harvoin liiketoimintajohtoon. Keskuskauppakamarin kuudes naisjohtajuusselvitys 2016. Helsinki: Keskuskauppakamari. Viitattu 8.11.2016 http://kauppakamari.fi/wpcontent/uploads/2016/11/keskuskauppakamarin_naisjohtajaselvitys2016kevyt.pdf
- Lämsä, A. (toim.), Ekonen, M., Hearn, J., Hiillos, M., Kontoniemi, N., Lämsä, V., Niemi, H., Tallberg, T., Vanhala, K. & Vanhala, S. 2007. Naiset ja johtajuus. (Opetusmateriaali on tehty osana Opetusministeriön tukemaa Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke NASTAa. Sen ovat tuottaneet yhteistyössä Helsingin kaupunkorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto ja Svenska Handelshögskolan(HANKEN).) Viitattu 8.11.2016 http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm.
- Montague, R. 2008. Miksi valita tämä kirja? Miten teemme päätöksiä. Helsinki: Terra Cognita.
- Naisten urakehitys 2015. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 20.5.2016 <https://www.thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tyo/naisten-urakehitys>
- Nalbantoglu, M. 2016. Suomalaistutkimus löysi lasikaton: Mies- ja naisjohtajien palkkaeroa eivät selitä ominaisuudet vaan syrjintä. Helsingin Sanomat 18.2.2016. Viitattu 21.9.2016 <http://www.hs.fi/talous/a1455689527865> Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Helsinki: KY-palvelu.
- Pietiläinen, M., Keski-Petäjä, M. & Katainen, A. 2015. Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:3. Viitattu 27.10.2016 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3564-8> Sandberg, S. 2013. Lean in. Naiset ja menestymisen tahto. Helsinki: WSOY.
- Seeck, H. 2015. Johtamisopit Suomessa. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OÜ.
- Tukiainen, M. & Villanen, J. 2016. Huippunaiset. Menestystarinoita. Kauppakamari. Työturvallisuuskeskus 2016. Työelämän kehittäminen. Työyhteisötaidoilla tulosta. Johtaminen. Viitattu 19.12.2016 [http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)
- Vasama, T. 2015. Naisjohtajat eroavat useammin ja heillä on vähemmän lapsia kuin mieskollegoilla. Helsingin sanomat 13.10.2015. Viitattu 8.11.2016 <http://www.hs.fi/ura/a1444703060598>.

LIITTEET

- Liite 1. Case-tutkimuksen kyselylomake
- Liite 2. Haastattelukysymykset
- Liite 3. Case-tutkimuksen tulokset
- Liite 4. Haastatteluiden tulokset

LIITE 1. CASE-TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

Janne/Anne on Santech AB Oy:n liiketoimintajohtaja. Hän on 34 -vuotias ja hän asuu puolisonsa ja kahden alle kouluikäisen lapsensa kanssa omakotitalossa.

Koulutukseltaan Janne/Anne on taloushallintoon suuntautunut tradenomi ja on työskennellyt yrityksessä 7 vuotta. Hän suoritti tradenomiopintojensa harjoittelun kyseisessä yrityksessä ja jäi heti sen jälkeen yritykseen töihin. Janne/Anne ehti työskennellä yrityksessä vuoden ajan talouspuolen tehtävissä, kun hänelle tarjoutui mahdollisuus edetä liiketoimintajohtajaksi. Hän haki kyseistä paikkaa ja saikin sen hoidettavakseen.

Yrityksen menestyminen on Jannelle/Annelle sydämen asia ja hän tekeekin kaikkensa saadakseen alaisensa työskentelemään parhaansa mukaan firman menestymiseksi. Janne/Anne työskentelee tiiviisti yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Näin he varmistavat yhtenäisen linjan säilymisen yrityksen sisällä.

Alaisia Jannella/Annella on yhteensä 13. Janne/Anne esimiehenä vastaa siitä, että hänen tiiminsä pysyvät aikataulussa sekä hoitavat annetut tehtävänsä vaatimusten mukaan. Hän ei aina anna työntekijöilleen tarkkaa ja täsmällistä ohjeistusta siitä, miten jokin asia tehdään, vaan antaa heidän itse soveltaa osaamistaan ja kehittää parhaita mahdollisia toimintatapoja. Yhdessä tiimin kanssa on todettu, että näin päästään parhaaseen lopputulokseen. Lopputulokset käydään aina tiimin kanssa läpi, keskustellen projektin kulusta sekä siitä, mikä meni hyvin ja mitä olisi voitu tehdä toisin.

Esimiehenä Janne/Anne on kunnianhimoinen ja vaativa, vaikka hän antaakin työntekijöille tiettyjä vapauksia. Työntekijät saavat vaikuttaa itse paljon työnkulkuun ja toteutus tapoihin, mutta lopputuloksen suhteen Janne/Anne haluaa nähdä vain parasta mahdollista tulosta. Jannea/Anneä ärsyttävät saamattomat ihmiset, minkä vuoksi hän haluaakin alaisiltaan löytyvän myös omaaloitteisuutta ja reippautta työ-

tehtävien hoitamisen suhteen. Hän ei missään tapauksessa siedä vitkastelua tai tehtävien hoitamista sinnepäin ja myöhässä.

Työpäivät Jannella/Annella koostuvat palaverista sekä ylemmän johdon että alaisensa kanssa, projektien vetämisestä, asiakkuuksien hankinnasta sekä liiketoiminnan päämäärien hahmottamisesta.

Janne/Anne viihtyy hyvin työssään ja onkin siitä todella ylpeä. Hän on erittäin kunnianhimoinen ja päättäväinen eikä hän päästä itseäänkään helpolla vaan pyrkii koko ajan taklaamaan uusia haasteita.

Päättäväisyys näkyy Jannessa/Annessa myös vapaa-ajalla, jolloin hän harrastaa kuntosalilla treenaamista ja juoksemista. Hän ei anna mielellään periksi harrastuksissaankaan ja onkin juossut jo viisi täysimittaista maratonia. Lomilla Janne/Anne tykkää matkustella perheensä kanssa niin kotimaassa kuin ulkomaillakin.

Vastaa kysymyksiin:

- Millaisen kuvan saat kyseisestä henkilöstä kertomuksen perusteella?

- Miten suhtautuisit häneen johtajana?

- Entä kaverina/ystävänä?

- Olisitko valmis työskentelemään hänen kanssaan, hänen alaisenaan?
Miksi?

LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Millaisia kokemuksia sinulla on naisjohtajuudesta?

- Omat kokemukset johtajana toimittaessa -

Kokemukset naisjohtajasta esimiehenä/johtajana

2. Millainen mielikuva sinulla on naisjohtajista?

3. Miten suhtaudut naisjohtajuuteen? Onko nainen johtajana yhtä uskottava kuin mies?

4. Onko mielestäsi nais- ja miesjohtajien toimintatavoissa eroja?

5. Oletko naisjohtajana kokenut naiseudestasi olevan jotain hyötyä/haittaa uralla etenemiselle?

6. Oletko kokenut ihmisten mielikuvilla naisjohtajuudesta olevan vaikutusta uralla etenemiseesi?

7. Millaisia haasteita näet naisjohtajuudella olevan nyt ja tulevaisuudessa?

8. Millaisia toimia naisjohtajuuden tukemiseksi pitäisi tehdä vai pitäisikö sellaisia tehdä ylipäänsä?

9. Mitkä tekijät omassa persoonassasi ovat tukeneet tai/ja heikentäneet johtajuuttas

LIITE 3. CASE – TUTKIMUKSEN TULOKSET

Janne

Millaisen kuvan saat kyseisestä henkilöstä kertomuksen perusteella?

- Oma-aloitteinen
- kunnianhimoinen (4 kertaa mainittu)
- haluaa aina parasta
- reipas
- tiimihenkinen
- saa asiat tapahtumaan
- työorientoitunut
- perfektionisti
- ei jätä asioita kesken
- päättäväinen (2)
- vaativa
- liian karkäs välillä
- tunnollinen
- täydellinen mies
- ystävällinen
- sitoutunut
- pätevä johtaja
- määrätietoinen (4)
- menestyvä
- ihmisläheinen
- aktiivinen
- reilu
- itsevarma

Miten suhtautuisit häneen johtajana?

- hyvä johtaja (3)
- arvostaisin, että antaa vapaat kädet
- johtaa tiimiä, ei projektia
- antaa mahdollisuuden toimia itsenäisesti
- reilu
- esimerkillinen ja motivoisi tekemään parhaan
- kiva seurata motivoitunutta ja työstään kiinnostunutta
- arvostettava (2)
- hyvä tyyppi
- voisi olla vähän armollisempi
- ottaa alaiset huomioon
- kunnioittaisin
- monipuolinen

Miten suhtautuisit häneen kaverina?

- jämpä
- vaikuttaa, että pitää olla aina oikeassa
- pitäisin pienenä työnarkomaanina
- ei paljon vapaa-aikaa,
- toivottavasti puhuu muustakin
- varmaan ankara myös lähimmäisilleen
- auttavainen
- odottaa ystäviltään mahdollisesti paljon
- ei ehkä omaa tyyppiä
- kiireinen
- luotettava (2)
- huomioon ottava eli näkisi harvoin
- vähän itsekäs kuin työstään
- ehkä liian täydellinen
- ihan hyvä ystävänä

Olisitko valmis työskentelemään hänen kanssaan, hänen alaisenaan?

- olisin (10)

Anne

Millaisen kuvan saat kyseisestä henkilöstä kertomuksen perusteella?

- kunnianhimoinen (5)
- tekee asiat aina loppuun
- menestyvä
- määrätietoinen (2)
- pyrkii aina parhaaseen
- menestymishaluinen
- johtava
- natsi
- tavoitteet korkealla
- liian selvät sävelet elämässä, yllätyksiä ei saa tulla
- ahkera (2)
- päämäärät selvillä
- jämerä
- rento
- vaativa
- perusteellinen
- feministi
- järjestelmällinen
- perfektionisti

Miten suhtautuisit häneen johtajana?

- hyvä johtaja (5)
- antaa vapauksia (2)
- joustava
- inhoaisin häntä
- vaativa, mutta kuuntelee
- jämäpti, mutta tarpeeksi lepsu kun työt hoituvat
- voisi olla ongelmia, jos tehtävänanto ei selkeä
- haastaisi tekemään parempaa työtä
- pitää hommista huolta
- suhtautuisin positiivisesti
- perusteellinen
- tietyt vapaudet työssä hyvät
- haastaisi tekemään parempaa työtä
- antaa paljon vapauksia, mutta pitää ohjat itsellään
- ei tiedä mitä odottaa, kun ei anneta selviä ohjeita
- suhtautuisin varoen

Miten suhtautuisit häneen kaverina?

- ylpeä päättäväisyydestä
- mukava ystävä
- jos on tiukka vapaa-ajallakin, niin tuskin pitäisin
- en tulisi ystävänä hyvin toimeen, koska ei vaikuta rennolta tyypiltä vapaa-aikana
- hyvin kunnianhimoinen työssä ja vapaa-ajalla, tulisi itsellä paineita suorittaa asioita
- hyvin kunnianhimoinen
- hyvä ystävä
- luotettava
- pitäisin hänestä

Olisitko valmis työskentelemään hänen kanssaan, hänen alaisenaan?

- olisin (8)
- en (2)

LIITE 4. HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Haastateltava 1. Taustatiedot:

- 60 vuotta
- Koulutus: kauppatieteiden lisensiaatti
- Organisaatio: koulutusala
- Vuodesta 1998 lähtien ollut johtajana, 18 vuotta
- Alaisia 72, on ollut 2 naisesimiestä itsellä

Millaisia kokemuksia sinulla on naisjohtajuudesta?

Omat kokemukset johtajana toimittaessa

Kaksi naisjohtajaa on ollut itsellä, toinen nykyisessä organisaatiossa, toinen aikaisemmin. Kaikki johtajat ovat erilaisia persoonia, yhdistäviä tekijöitä naisjohtajien välillä kuitenkin löytyy. Useasti näyttää siltä, että naiset ovat tiukkoja johtajia, vievät hoitamansa asiat loppuun asti ja laittavat oman persoonan peliin tavoitteiden saavuttamiseksi. Naisjohtajat hallitsevat holistisesti monia asioita, pystyvät pitämään isonkin paletin kasassa. Miesjohtajat taas valitsevat esim. top-3 asiat, joita kerralla hoitavat ja muut jäävät syrjään. Naisjohtajat keskustelevat miten asiat menevät ja haluavat oikean vastauksen. Sekä hyviä että huonoja kokemuksia naisjohtajista, on koettanut poimia näistä hyviä ideoita omaan johtajana toimimiseen.

Kokemukset naisjohtajasta esimiehenä

Naiset ovat johtajina helpommin lähestyttäviä ja heitä on helpompi lähestyä vaikeisakin asioissa. On kokenut saaneensa tehdä tosissaan töitä uskottavuuden saavuttamiseksi. Kokee, että naisjohtajilla uskottavuus tulee substanssiosaamisen kautta. Lausikatto saattaa osittain olla myös naisten itse aiheuttama, koska naiset jäävät takalalle, kun heidän pitäisi tuoda itseään enemmän esille, eikä vähätellä osaamistaan. Miehillä verkostot on ollut kautta aikain hyvät, naisillakin nykyään kehittyneemmät, paremmat kuin aiemmin.

Millainen mielikuva sinulla on naisjohtajista?

Naisten aika on tullut, esikuvat (Merkel, Clinton) avaavat naisille tietä, joten täytyy olla kiitollinen heitä kohtaan, sillä he tekevät kovaa työtä ja toimivat hyvinä esikuvina kaikille naisille. Naiset suosivat leadership-johtajuutta (ei management kuten miehet). Naiset ovat ihmisläheisiä, kuuntelevat toisia ja keskustelevat asioista etsien ratkaisua. He eivät tee päätöksiä pelkästään intuitiolla vaan haluavat perehtyä asiaan ja ovat vastuuntuntoisia johtajia. Usein naisjohtajat ovat iäkkäitä, luultavasti seurausta siitä,

että naiselta vaaditaan kokemusta johtajaksi edetäkseen. Miehellä riittää yksikin so-piva ominaisuus, naisen tarvitsee todistella osaamistaan. Toisaalta iäkkäämmillä nai-silla on myös mahdollisuus nousta johtajaksi, sillä heillä on aikaa panostaa uraansa kun perheen vastuutehtäviä ei ole enää niin paljon iän myötä. Joidenkin mielestä (ei oma mielikuva) naisjohtajien ihmissläheisyys näyttäytyy niin, että ei tiedetä osaavatko he tehdä päätöksiä vai jumiutuvatko liikaa kuuntelemaan useita eriäviä mielipiteitä. Miten suhtaudut naisjohtajuuteen? Onko nainen johtajana yhtä uskottava kuin mies? Nainen on jossain määrin jopa uskottavampi kuin mies. Oman kokemuksen mukaan miehet pyrkivät tekemään nopeasti päätöksiä ja saattavat myöhemmin purkaa tehty-jä päätöksiä ja tämä syö uskottavuutta. Pitäisi pystyä tekemään päätöksiä niin, että se tukee toimintaa, sillä lupauksen pitäjä saa uskottavuuden.

Onko mielestäsi nais- ja miesjohtajien toimintatavoissa eroja?

Toimintatavoissa on eroja paljon. Miehet pyrkivät tekemään nopeita päätöksiä. Nai-sena haluaisi kuulla kaikki kannat, huomioida ja selvittää taustat ettei tulisi tehneek-si väärää päätöksiä. Miehet eivät kuuntele vastalauseita vaan pysyvät kannassaan vaikka mikä olisi, nainen kuuntelee ja yrittää ymmärtää palautteen antajaa, ottaa palautteesta opikseen ja kehittyy. Miehet klikkiytyvät miesten kanssa ja vahvistavat näin omaa toimintaansa. Naiset ovat arvaamattomampia, sillä he eivät ole niin uskol-lisia tietyille klikille. Naiset katsovat esim. päätöksiä tehdessään asioita asian pohjalta ja tekevät sen mukaan päätöksen, eivätkä anna sen vaikuttaa, mitä hänen klikkinsä asiasta sanoisivat. Tässä vaarana on se, ettei omille kannattamilleen asioille saakaan tukea kun toiset ovat klikkiytyneet keskenään.

Oletko naisjohtajana kokenut naiseudestasi olevan jotain hyötyä/haittaa uralla etenemiselle?

Ei ole kokenut kumpaakaan. Leikkinyt jo pienenä poikien kanssa, tästä varmasti pe-ruja se, että pärjää heidän kanssaan. Ei ole ollut naisporukoita, enempi ollut porukois-sa joissa on ollut molempia sukupuolia mukana. Kokee uralla etenemisen enempi persoonakysymyksenä kuin sukupuoleen liittyvänä. Miehiä ollut ympärillä, jotka koettaneet vahvistaa lasikattoa, mutta naiseus on silti vielä nykypäivänäkin esteenä joihinkin toimiin. Ei ole halunnut käyttää naiseuttaan hyväkseen uralla etenemiseen, osaaminen tärkeämpää, sillä sen kautta saavuttamansa aseman saa helpommin myös pidettyä.

Oletko kokenut ihmisten mielikuvilla naisjohtajuudesta olevan vaikutusta uralla etenemiseesi?

Ei tietoisesti, ei ole henkilökohtaisia kokemuksia. Naiset ovat ikäviä toisilleen, am-mattikateus. Tällä alueella on mahdollista, uskontokunta (lestadiolaisuus) taustalla vaikut-tamassa niin syvällä. Siellä pohjimmaisena ajatuksena se, että johtajan kuuluu olla mies.

Millaisia haasteita näet naisjohtajuudella olevan nyt ja tulevaisuudessa?

Perhe on yksi suurimmista haasteista. Naiset antavat työlle paljon, jääkö muu (vapaa-aika) liian vähälle huomiolle.

Naisjohtajat eivät pidä niin paljoa yhtä. Miehet lähtevät esim. kalalle, saunomaan yhdessä ja puivat siellä samalla asioita. Naisten pitää yhä panostaa enempi uraansa kuin miesten. Tulevaisuudessa tämäkin toivottavasti tasaantuu ja haasteita on vähemmän. Myös se on positiivista edistystä, että -mies ammattinimityksiä on pyritty vähentämään (esim. palomies, lakimies).

Millaisia toimia naisjohtajuuden tukemiseksi pitäisi tehdä vai pitäisikö sellaisia tehdä ylipäänsä?

Ei osaa kannattaa prosenttiosuuksia. Vaatii itseensä uskomista, jotta voi edetä johtajaksi. Naisten ei kannata keskittyä mahdollisiin epäonnistumisiin sillä tämä ei edistä uraa. Yhteiskunta voi tukea kouluttamalla ja kasvattamalla. Naisaloille ja miesaloille eriytyminen pitäisi saada pois. Vaatii asennemuutosta. Naisjohtajien pitäisi itse olla esillä enempi, täten he antaisivat naisille esimerkkejä että teistä on johtotehtäviin.

Mitkä tekijät omassa persoonassasi ovat mielestäsi tukeneet tai/ja heikentäneet johtajuuttasi?

Tulee erittäin köyhästä perheestä, eikä meinannut päästä kouluun kun perheellä ei ollut varaa. Opettaja auttoi hankkimalla vapaaoppilaspaikan ja maksamalla koulukuljetuksen. Opettajan hyvyyden vuoksi päätti olla ahkera ja maksaa menestyksellä velan takaisin. Taustan vuoksi omaisuus ei ole tärkeää.

Nähty hyvyyden, mutta myös surullisia kohtaloita. Tämän vuoksi ihmisten kanssa toimeen tuleminen onkin tärkeää. Taustojen ymmärtäminen auttaa ymmärtämään myös sitä, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla ja miten voisi auttaa porukkaa toimimaan parhaiten. Huonontunut työtulos harvoin kertoo motivaation puutteesta, vaan yleensä se on heijastusta jostain henkilökohtaisen elämän ongelmasta.

Omat taustat vaikuttavat aina siihen, miten toimii esimiehenä. Eri tekijöistä eniten johtajana toimimista on auttanut oma elämäkokemus. Sieltä saanut heijasteita siihen, millainen esimies haluaa olla. Naiset sitoutuvat työhönsä, joustavat sekä tekevät annetut hommat.

Muutosjohtajuudessa on kaikki elementit mennä pieleen. Porukka pitää saada innostumaan, mutta tämä on vaikeaa, sillä he näkevät yleensä aluksi vain muutoksista syntyvän kaaoksen. Itse ei voi näyttää innostustaan liian aikaisessa vaiheessa, kun itse jo näkee hyvät tulokset mutta toiset vielä kaaoksen, sillä muut ihmettelisivät.

Haastateltava 2. Taustatiedot:

- 55 vuotta
- Koulutus: terveystieteiden maisteri (opiskelee MBA, suuntautumisena naisjohtajuus)
- Organisaatio: Tornion kaupunki, hyvinvointipalvelut, sosiaali- ja terveysala
- Työkennellyt esimiestehtävissä 25 vuotta
- Alaisia 500. Suurin osa esimiehistä naisia, oma esimies mies (kaupunginjohtaja)

Millaisia kokemuksia sinulla on naisjohtajuudesta?

Omat kokemukset johtajana toimittaessa

Tykkää johtajana olemisessa siitä, että on itse vastuussa tekemisistään ja pystyy työskentelemään itsenäisesti. On itse vastuussa alaisistaan, heidän perehdytyksestä sekä siitä, että organisaatiossa työskentelee osaavaa henkilöstöä. Viimekädessä hänellä on vastuu siitä, että kaikki työntekijät on huolella perehdytetty tehtäviinsä ja mikäli ilmenee, ettei joku henkilö ei ole oikea tehtävänsä, hänet irtisanotaan.

Kokemukset naisjohtajasta esimiehenä

Naisjohtajan kanssa toimiessa henkilökemiat ratkaisevat yhteistyön toimivuuden. Miehet keskittyvät asiajohtamiseen ja henkilökemiat eivät vaikuta yhteistyöhön. Naisjohtajien heikkoutena on tunteellisuus sekä pikkutarkkuus, he haluaisivat hallita jokaista pientä yksityiskohtaa.

Millainen mielikuva sinulla on naisjohtajista?

Naisjohtajat johtavat kokonaisuutta. He ymmärtävät asiat kokonaisuuksina sekä taustatekijöiden vaikutuksen henkilöstön toimintaan, esimerkiksi perheen vaikutuksen ihmisen toimintaan. Naisjohtajien heikkoutena hänen mukaansa on se, että tunteet saattavat tulla mukaan johtajuuteen. Naisilta saattaa puuttua analyttistä asiajohtamista kun he antavat tunteiden vaikuttaa liikaa.

Miten suhtaudut naisjohtajuuteen? Onko nainen johtajana yhtä uskottava kuin mies?

On uskottava. Etenkin heidän alallaan (sosiaali- ja terveysala) kun naisia on huomattavasti enemmän, myös johtajat ovat usein naisia. Ollakseen uskottava naisen on kuitenkin oltava perehtyneempi kuin miehen. Naisen täytyy osata perustella huolella esittämänsä asiat ja hänellä täytyy olla laajalti faktapohjaa näille. Naisen täytyy tehdä enempi töitä uskottavuuden eteen kun miehille uskottavuus tulee osittain luonnostaan. Miehen ei välttämättä tarvitse perustella sanomaansa, vaan häntä uskotaan automaattisesti.

Onko mielestäsi nais- ja miesjohtajien toimintatavoissa eroja?

Miehet johtavat suuria kokonaisuuksia, he ajattelevat asioita kokonaisuuksina. He johtavat lukuihin ja faktoihin perustuen. Miehet osaavat myös erottaa työ- ja vapaa-ajan toisistaan. Miehillä on usein parempi paineensietokyky. Naisilla on johtajuudessa enempi myös sosiaalinen puoli ja henkilöstö mukana ja he haluavat tutustua henkilökuntaansa. Naiset saattavat vatvoa työasioita myös kotona, eivät pysty sulkemaan niitä pois.

Oletko kokenut naiseudestasi olevan jotain hyötyä/haittaa uralla etenemiseesi?

Haittaa siinä suhteessa, että mies menee aina naisen ohi johtajavalintoja tehdessä. Mikäli samoilla meriiteillä hakee sekä mies että nainen, mies menee ohi. Naiselta kysytään jo työhaastattelussa perheestä, kun miehen kohdalla näiden asioiden ei ajatella vaikuttavan työntekoon. Yhteiskunnasta johtuva ongelma, perheen hoitaminen nähdään edelleen naisen tehtävänä.

Naiseudesta sellaista hyötyä, että pienten lasten äidit ottavat huomioon kokonaisuuksia, mistä etua johtajuudessa. Kokee, ettei naiseudesta ole ollut henkilökohtaisesti hyötyä. Naiseutta ja miehisyyttä katsotaan erilain - jämäkkää naista saatetaan pitää ilkeänä.

Oletko kokenut ihmisten mielikuvilla naisjohtajuudesta olevan vaikutusta uralla etenemiseesi?

Henkilökohtaisesti ei ole kokenut. Mielikuvilla yleensä kuitenkin on vaikutusta naisten etenemiseen. Naisilla on erilaista herkkyyttä kuin miehillä, mikä vaikuttaa heidän etenemiseensä. Perheen ajatellaan vaikuttavan naisen työskentelyyn haittaavana tekijänä. Naisen johtajuuteen ajatellaan vaikuttavan myös fyysisten tekijöiden.

Miehet pääsevät johtoasemaan vähäisemmällä meriiteillä kuin naiset. Korostuu etenkin sosiaali- ja terveysalalla, sillä naisvaltaisuuden vuoksi alalle halutaan miesjohtajia tasapainottamaan.

Millaisia haasteita näet naisjohtajuudella olevan nyt ja tulevaisuudessa?

Naisten täytyisi rohkaistua ottamaan johtajan tehtäviä vastaan. Naiset ovat luotuja ihmisten johtamiseen ja ovat tässä vahvempia. Ihmisten johtaminen on kuitenkin haasteellista, sillä johtajan vastuulla on se, että organisaatiossa työskentelee osaavaa henkilökuntaa, joka on perehdytetty tehtäviinsä hyvin ja ovat sitoutuneita organisaatioon. Johtajan pitää saada työntekijät huolehtimaan organisaatiosta ja työskentelemään sen mukaan. Naisilla on kuitenkin myös heikkoutena se, että koska he haluavat tuntee työntekijänsä eli päästä lähelle ihmistä, on etenkin ikävien päätösten teko heille monesti vaikeaa.

Millaisia toimia naisjohtajuuden tukemiseksi pitäisi mielestäsi tehdä vai pitäisikö sellaisia tehdä ylipäänsä?

Ei pitäisi erityisiä toimenpiteitä tehdä. Naisia on Suomessa hieman enemmän kuin miehiä, joten tästä naisjohtajuusvaje ei voi johtua. Naisille pitäisi luoda itsevarmuutta ja saada heidät tuntemaan se, että he voivat pärjätä ja kykenevät samaan kuin miehetkin. Tähän auttaa naisten potentiaalinen esiintuominen.

Perheenäidit ovat hyviä organisoojia, sillä he ovat tottuneet pitämään perheen ohjat käsissään, jotta arki rullaa. Tästä voi olla iso hyöty, sillä johtajuus vaatii organisointikykyä.

Mitkä tekijät omassa persoonassasi ovat mielestäsi tukeneet tai/ja heikentäneet johtajuuttasi?

Tunnepuolen mukana olo on heikentänyt. Pitäisi tehdä kylmästi päätöksiä. Ikävien päätösten tekeminen vaikeaa, sillä haluaa tutustua ihmisiin ja on täten lähellä heitä. Hyvä stressinsietokyky on tukenut. Pystyy sulkemaan työasiat pois mielestään vapaa-ajalla. Ei ole aina työskennellyt tällä alueella, vaan ollut vuosia töissä eri kaupungissa, joten kaupungin piirit eivät ole hänelle niin läheiset ja tutut - helpottaa kovien päätösten tekoa. Kouluttautunut itse ja pitää huolen, että osaaminen ajan tasalla. Harrastukset tukevat myös, etenkin ulkomainen yhteistyö, sillä siinä näkee mitä muualla on ja miten asiat muualla tehdään.

Haastateltava 3. Taustatiedot:

- 52 vuotta
- Koulutus: ekonomi
- Organisaatio: Tornion kaupunki, tekniset palvelut sekä nyt sivistyspalvelut
- Esimiestehtävissä ollut yhteensä 7,5 vuotta, nykyisessä organisaatiossa 3,5v
- Alaisia 4kpl, muutamia naisesimiehiä ollut

Millaisia kokemuksia sinulla on naisjohtajuudesta?

Omat kokemukset johtajana toimittaessa

Naisjohtajat eivät ole sen huonompia kuin miehetkään. Naiset katsovat johtamisen kenttää joskus liiankin henkilökohtaisesti. Pääasiallisesti ei ole eroa sillä oletko nais- vai miesjohtaja, persoona ratkaisee enemmän. Miesjohtajat ovat suurpiirteisempiä, suorita ja reiluja. He "nostavat kissan pöydälle" ja ottavat asiat suoraa puheeksi. Naiset lähestyvät asiaa pehmeämmin, kierretään ja kaarretaan. Joskus naiset puhuvat asioita vain selän takana, eivät uskalla sanoa kasvotusten.

Kokemukset naisjohtajasta esimiehenä

Naisjohtajat ovat tarkempia ja osa melko vaativia myös. Miehet ovat suuremman linjan henkilöitä.

Millainen mielikuva sinulla on naisjohtajista?

Riippuu persoonasta millainen johtaja on. Se, miten kannat itsesi sekä ammatillinen osaamisesi vaikuttavat uskottavuuteesi johtajana. Ulkoinen olemus ja ulosanti myös luovat johtajuutta, sillä ne vaikuttavat siihen, miten sinuun suhtaudutaan.

Miten suhtaudut naisjohtajuuteen? Onko nainen johtajana yhtä uskottava kuin mies?

Osa on ja osa ei. Ammatillinen osaaminen, käyttäytyminen ja se, miten otat asioihin kantaa vaikuttavat roolisi uskottavuuteen, johtajuuteen. Ulkoinen olemus vaikuttaa uskottavuuteen. Käyttäytyminen tulee ammatillisen osaamisen kautta ja ammatillinen osaaminen tukee luottamista osaamiseensa, mikä näkyy ulos.

Onko mielestäsi nais- ja miesjohtajien toimintatavoissa eroja?

On eroja. Naiset käyttäytyvät pehmeämmin ja käyttävät tunneälyä johtamisen apuna. Naiset menevät lähemmäs ihmistä kun miehet pysyttävät asialinjalla, eivät välitä tutustua henkilökohtaisesti.

Oletko naisjohtajana kokenut naiseudestasi olevan jotain hyötyä/haittaa uralla etenemiselle?

Ei ole yrittänyt hyötyä naiseudesta. On kokenut lasikatton olevan yhä edelleen olemassa. Tämä on lähtöisin kollegoista ja muista johtajista, sillä johtajiksi haetaan samankaltaista henkilöä kuin muutkin johtajat, yleensä insinöörimäiset miehet. Yhteiskunnassa on edelleen vallalla sukupuolinen rooliajattelu koskien sitä, mikä rooli sopii naiselle ja mikä miehelle.

Oletko kokenut ihmisten mielikuvilla naisjohtajuudesta olevan vaikutusta uralla etenemiseesi?

Etenkin johtajanuran alkuaikoina oli paljon vaikutusta. Ajateltiin, ettei blondi voi olla johtaja ("tyhmän" naisen mielikuva). Riippuu paljon ihmisestä, miten he ajattelevat. Kaikki eivät näe esimerkiksi estettä sille, että blondi voisi olla johtaja, jotkut näkevät. Naisjohtajuuteen liittyvät esteet usein alitajunnaisia, ei tiedostettuja.

Millaisia haasteita näet naisjohtajuudella olevan nyt ja tulevaisuudessa?

Lasikaton olemassaolo. Nainen joutuu tekemään kovemman työn. Naisilta vaaditaan isompi ammatillinen osaaminen, joka voi johtua osittain myös naisten itse itselleen asettamista vaatimuksista. Naiset joutuvat todistelemaan osaamistaan. He eivät uskalla tarttua toimeen ennen kuin ovat varmoja, että hallitsevat sen kokonaan.

Millaisia toimia naisjohtajuuden tukemiseksi pitäisi tehdä vai pitäisikö sellaisia tehdä ylipäänsä?

Ei erityisiä toimia tukemiseksi. Oma osaaminen ja ammatillinen tietotaito auttavat etenemään. Johtajaksi pitäisi aina valita pätevin ja osaavin henkilö riippumatta siitä, kumpaa sukupuolta hän sattuu olemaan.

Mitkä tekijät omassa persoonassasi ovat mielestäsi tukeneet tai/ja heikentäneet johtajuuttasi?

Insinöörimäisyys on tukenut johtajuutta. Kasvanut poikaporukassa (3veljeä), sen myötä on oppinut ottamaan ongelmat heti puheeksi. Tulee toimeen miesjohtajien kanssa, ei pelkää heitä. Osaa lukea rivien välistä ja antaa myös takaisin. Haittana kokenut, että naiskollegat voi kokea päällekkäyvästä ja ilkeänä, kun ottaa asiat suoraan puheeksi eikä kiertele.

Haastateltava 4. Taustatiedot

- 46 vuotta
- Koulutus: yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto (viimeisin)
- Organisaatio: toimitusjohtaja tekstiilihuollon alan yrityksessä
- On toiminut aina esimiestehtävissä, ollut aina alaisia. Kyseisessä tehtävässä ollut viimeiset kymmenen vuotta, alaisia on nyt kymmenen.
- Ylipäänsä vähän ollut itsellä esimiehiä, joskus aikoinaan on ollut yksi naisiesimies.

Millaisia kokemuksia sinulla on naisjohtajuudesta?

Omat kokemukset johtajana toimittaessa

On mielestään tiukka esimies. Kaikki alaiset ovat hänelle samanarvoisia, ei halua pitää ketään lempityöntekijää, koska tämä asettaisi heidät eriarvoiseen asemaan. Kokee johtajantyön antoisana. On pystyttävä tekemään päätöksiä siinä tilanteessa ja heti, ei riitä jos tekee ne esimerkiksi kolmen viikon päästä ehdittyään miettiä asiaa.

Kokemukset naisjohtajasta esimiehenä

Kokemukset naisjohtajuudesta on hyvät. Naisjohtaja, joka hänellä on aiemmin ollut, oli nuori esimies, jonka vuoksi ei hänen kokemuksensa mukaan ollut tarpeeksi jä-mäkkä. Luultavasti tämän vuoksi esimies vaihtuikin. Naisjohtajassa tärkeä ominai-suus onkin jä-mäkkyyys. Naisen on oltava johtajana jä-mäkkä, jotta olisi uskottava. Alaisia on pystyttävä ohjeistamaan niin, että asia tulee kerrasta kirkkaan selväksi.

Millainen mielikuva sinulla on naisjohtajista?

Naiset ovat tunteellisia johtajia, eivätkä pysty kovettamaan itseään. Miehillä kovat päätökset käyvät helpommin. Esimerkiksi jos työntekijällä lapsi sairastuu, naiset suh-tautuvat leppäsummin, kun miehet vaativat työntekijän hommaavan sairaalle lapselle hoitajan, jotta voivat itse jäädä töihin. Herkkyyttä ei hänen mielestään sallita johtajan työssä. Mies on hänen mielestään johtajana uskottavampi, sillä mies on itsevarmem-pi ja tämän kautta osaa myydä itsensä paremmin esimerkiksi työhaastattelutilanteessa.

Miten suhtaudut naisjohtajuuteen? Onko nainen johtajana yhtä uskottava kuin mies?

On. Naisilla uskottavuus tulee työn mukana, sen kautta. Uskottavuus ei tule naisille koulutuksen mukana vaan työkokemus tuo varmuutta. Johtajan täytyy olla valmis pureksimaan eteen tulevaa tietoa. Ei voi mennä organisaatioon niin, että nyt tehdään hänen täysin uusilla tavoillaan vaan pitää viedä mukanaan jotain uutta, mutta säilyt-tää myös vanhaa.

Onko mielestäsi nais- ja miesjohtajien toimintatavoissa eroja?

On eroja. Miehet noudattavat tiettyjä lukuja ja tekevät niiden perusteella kylmästi päätöksiä. Miehet eivät tunteile, jä-mäkkyyys on miesten vahvuus, kun taas tunteelli-suus on naisten vahvuus. Sen avulla naiset osaavat asettua työntekijän asemaan ja ymmärtävät häntä. Nykyisessä työelämässä ei ole sijaa tunteellisuudelle.

Oletko kokenut naiseudestasi olevan jotain hyötyä/haittaa uralla etene-miselle?

Hyötyä ollut se, että naisyrittäjänä ja esimiehenä on saanut kutsun miehisiin tehtäviin ja päässyt mukaan vaikuttamaan pankkimaailmaan. Näihin tehtäviin haluttiin mu-kaan naisnäkökulmaa ja hänet koettiin sopivaksi. Joskus alennetaan naiseudesta joh-tuen tyyliin ”elä sie nainen höpötä”. Ei siis oteta tosissaan vain sen vuoksi, että on nainen. Kokenut kuitenkin, että naisyrittäjiä arvostetaan.

Oletko kokenut ihmisten mielikuvilla naisjohtajuudesta olevan vaikutusta uralla etenemiseesi?

Ei ole kokenut. Tämän vuoksi ei aivan ymmärtänyt kysymystä.

Millaisia haasteita näet naisjohtajuudella olevan nyt ja tulevaisuudessa?

Sen edistämiseksi pitää tehdä töitä. Naisten täytyy itse ryhdistäytyä. Ei heitä kukaan automaattisesti aseta johtaja-asemaan, vaan heidän täytyy itse uskoa pystyvänsä siihen ja hakeutua sellaisiin tehtäviin. Naisten täytyy olla itsevarmempia, luottaa siihen, että osaa hommat. Naisten täytyy tehdä töitä naisjohtajuuden edistämiseksi ja osoittaa halukkuutensa esimiestehtäviin.

Millaisia toimia naisjohtajuuden tukemiseksi pitäisi tehdä vai pitäisikö sellaisia tehdä ylipäänsä?

Pitäisi olla yksi yleinen yrittäjäorganisaatio ajamassa yrittäjien asemaa, sillä pienet naisorganisaatiot eivät tähän pysty. Se, että naiset verkottuvat vain keskenään, ei auta asiaa.

Naisten pitää astua esiin ja menestyneitä naisia pitää kutsua pitämään puheita ja esiintymään. Näin saadaan naisille esikuvia ja luottoa siihen, että naisista on menestyjiksi. Esikuvien olisi hyvä tuoda esille se, kuinka he ovat menestyneet kovalla työllä. Hyvä esikuva Marimekon nykyinen johtaja Tiina Alahuhta-Kasko.

Jokaisella pienellä yrityksellä olisi hyvä olla yrityskummi, tsemppari joka osaa auttaa eri tilanteissa. Yrityksissä ongelmat ovat hyvin samankaltaisia koosta tai mittasuhteista riippumatta. Onkin ostanut itse yritykselleen tsempparin. Yrityksen ulkopuolisena henkilönä tämä näkee asiat eri näkökulmasta ja osaa auttaa ongelmatilanteissa.

Mitkä tekijät omassa persoonassasi ovat mielestäsi tukeneet tai/ja heikentäneet johtajuuttasi?

On hyvä organisoimaan. Osaa lyhyellä katsauksella osoittaa työntekijöille päivän tehtävät.

Hoitaa kaikki asiat ja on aina valmis tekemään kovasti töitä. Yrittäjällä ei ole työaika, vaan on töissä 24/7 - ei haittaa häntä, oikea asennoituminen auttaa.

Haastateltava 5. Taustatiedot:

- 34 vuotta
- Koulutus: tradenomi
- Organisaatio: rahoitusala
- Toiminut esimiehenä 7 vuotta
- Alaisia 12. On ollut naisia esimiehinä ja on tälläkin hetkellä

Millaisia kokemuksia sinulla on naisjohtajuudesta?

Omat kokemukset johtajana toimittaessa

Ei näe eroa nais- ja miesjohtajien välillä johtamisen näkökulmasta. Mielestään ei ole sukupuolikysymys, vaan enemmänkin on kysymys siitä, miten johdetaan. Ei näe erityistä haastetta johtajuudessa sen vuoksi, että on nainen.

Kokemukset naisjohtajasta esimiehenä

Omien kokemusten mukaan ei ole ollut eroa nais- ja miesjohtajien välillä. On aikaisemmin ollut myös miehiä johtajana. Rahoitusosalalla ei ole eroavaisuuksia johtamisen suhteen sukupuolten välillä. Esimerkiksi kommunikointi on hyvin samanlaista riippumatta sukupuolesta. Alalla kaikkia koskevat samat lainalaisuudet, mistä johtuen ammatillinen osaaminen korostuu.

Millainen mielikuva sinulla on naisjohtajista?

Täytyy olla päämäärätietoinen edetäkseen. Täytyy asettaa itselleen selkeät tavoitteet ja pyrkiä niitä kohti kovalla työllä. Osaamisen täytyy olla kunnossa voidakseen olla vakuuttava. Ei ole kokenut omassa organisaatiossaan olevan lasikattoa (ylimmässä johdossakin naisia). Naisten täytyy luottaa itseensä ja olla tavoitteellisia sekä tehdä kovasti töitä.

Miten suhtaudut naisjohtajuuteen? Onko nainen johtajana yhtä uskottava kuin mies?

On, mikäli osaaminen on kunnossa.
Onko mielestäsi nais- ja miesjohtajien toimintatavoissa eroja?
Ei ole, näkee ne enemmänkin persoonakysymyksinä.

Oletko naisjohtajana kokenut naiseudestasi olevan jotain hyötyä/haittaa uralla etenemisellesi?

Ei kumpaakaan.

Oletko kokenut ihmisten mielikuvilla naisjohtajuudesta olevan vaikutusta uralla etenemiseesi?

Ei.

Millaisia haasteita näet naisjohtajuudella olevan nyt ja tulevaisuudessa?

Naisten pitäisi olla nykyistä päämäärätietoisempia ja uskaltaa tarttua haasteisiin. Naistenkin pitäisi pyrkiä ponnekkaasti etenemään uralla. Pitäisi nykyistä enemmän uskaltaa tehdä kovasti töitä oman osaamisensa kehittämiseksi. Naiset eivät panosta tarpeeksi uraan ja helposti työpaikalla ”jumittuvat paikoilleen” eivätkä uskalla lähteä tavoittelemaan etenemistä. Uralla eteneminen vaatii joskus vapaa-ajasta nipistämistä, mutta sitä ei kannata pelätä.

Millaisia toimia naisjohtajuuden tukemiseksi pitäisi tehdä vai pitäisikö sellaisia tehdä ylipäänsä?

Ei omasta mielestä tarvitse tehdä erityisiä toimia, sillä riippuu ihmisestä, onko hänetä johtajaksi.

Mitkä tekijät omassa persoonassasi ovat tukeneet tai/ja heikentäneet johtajuuttasi?

Tavoitteellisuus, selkeät päämäärät sekä kova työ. On asettanut itselle päämäärät, joihin haluaa päästä eikä ole pelännyt tehdä kovasti töitä niiden eteen. On joutunut joskus nipistämään vapaa-ajastaan, mutta se ei ole haitannut, kun on saanut mielekkään työn vastapainoksi.

Haastateltava 6. Taustatiedot:

- 48 vuotta
- Koulutus: sairaanhoitaja ja kiinteistöhoitaja
- Organisaatio: yrittäjä (rakennussiivousyrittäjä) / Rovaniemen kaupunki (hoitoala)
- Omassa yrityksessä toiminut johtajana 16 vuotta. Nykyään työskentelee Rovaniemen kaupungilla, jossa toiminut esimiehenä kaksi vuotta.
- Alaisia on tällä hetkellä 22, omassa yrityksessä kuusi. On ollut useita naisia esimiehinä hoitopuolella.

Millaisia kokemuksia sinulla on naisjohtajuudesta?

Omat kokemukset johtajana toimittaessa

Nykyinen työ hoitoalalla on mukavaa, pitää siitä, että saa päättää asioista. Työ sinänsä on sellaista, että saa tehdä mitä itse haluaa, määrättyjen puitteiden valossa. Yrityksen puolella yrityksen omistajana oleminen on todella antoisaa, saa päättää kaikista omaa työtä koskevista asioista rakennustyömaalla. Vaikka mennessä rakennustyömaalle miesten sekaan, on sinun löydettävä oma paikkasi saadaksesi uskottavuuden itsellesi. On joutunut tekemään uskottavuuden kanssa töitä. Ihmisten tavatessa hänet ensimmäistä kertaa, on ajatus saattanut olla, ettei tuon näköinen osaa tehdä yhtään mitään.

Kokemukset naisjohtajasta esimiehenä

Hoitopuolella toimiessa kaikki esimiehet ovat yleensä naisia. Jotkut ovat olleet sellaisia, että puhuvat yhtä ja tekevät toista. Eivät tiedä ketä kumartavat eivätkä siis välttämättä osaa olla tasapuolisia ja oikeudenmukaisia, mitä heidän ehdottomasti pitäisi olla.

Millainen mielikuva sinulla on naisjohtajista?

Mielestään naiset ovat hyviä johtajia, ei parempia olekaan. Miehisellä alalla toimineena sellainen kokemus, että miehillekin voisi monelle pukea hameen päälle, mutta kyllä naisjohtajille voi laittaa moninkertaisen hameen päälle. Naisjohtajalle ei uskalleta sanoa asioita suoraan.

Miten suhtaudut naisjohtajuuteen? Onko nainen johtajana yhtä uskottava kuin mies?

On yhtä uskottava. Hoitopuolella esimiehenä toimittaessa kaikki esimiehet on naisia. Mutta kun olet rakennustyömaalla ja olet siivousalan yrityksen omistaja niin paikansa pitää löytää. Itselle pitää saada oma paikka ja näyttää oma ammattitaito, että miehet siellä uskoo ja oppii ymmärtämään sen että minusta on johonkin. Sen paikan saaminen itselle on oikeasti pitänyt näyttää ammattitaidon avulla.

Onko mielestäsi nais- ja miesjohtajien toimintatavoissa eroja?

On tietyllä tavalla. Itse vertaa omiin kokemuksiin, kun toisella puolella on vain naisia johtajina (hoitopuoli) ja toisella puolella miehiä (rakennuspuoli). Miehet sanovat asiat paljon suuremmin ja uskaltavat olla rehellisempiä eivätkä mielistele samanarvoista miesjohtajaa. Naiset eivät uskalla sanoa suoraan toiselle naisjohtajalle mielipiteitään, vaan jäljestäpäin saatat kuulla pidetyn ns. hamekerhoja, joissa on selän takana puhuttu. Tällaista on hoitoalalla toimiessa huomannut olevan.

Oletko naisjohtaja kokenut naiseudestasi olevan jotain hyötyä/haittaa uralla etenemiselle?

Yrityksen puolella on ollut hyötyä. Kun kaikki ovat oppineet huomaamaan, kuinka hyvä tyyppi on, niin yritys on pyydetty aina uudestaan työmaille siivoamaan. Haittana se, että lähiaikoina on sanottu, ettei hänen saisi tulla työmaille, vaan sinne saa tulla ainoastaan hänen nykyään vetovastuun yrityksestä ottanut poikansa. On kokenut, että ulkonäkö on sellainen asia, joka vaikuttaa joka paikassa.

Oletko kokenut ihmisten mielikuvilla naisjohtajuudesta olevan vaikutusta uralla etenemiseesi?

Ei henkilökohtaisesti ole mikään vaikuttanut.

Millaisia haasteita näet naisjohtajuudella olevan nyt ja tulevaisuudessa?

Tällä hetkellä kun toimii osastonhoitajana, niin kuraa tulee niskaan ylhäältä ja alhaalta. Siinä on aika haasteellista pysyä jonkinlaisella kultaisella keskitiellä ja saada ihmiset ymmärtämään, että kun on lähiesimies, niin ei ole kuitenkaan se joka päättää kaikista supistusasioista, jotka vaikuttavat alasiinsa.

Millaisia toimia naisjohtajuuden tukemiseksi pitäisi tehdä vai pitäisikö sellaisia tehdä ylipäänsä?

Kokenut, että hoitoalalla edellisessä paikassa esimiehenä toimiessa on jätetty liian yksin. Esimiehellä pitäisi aina olla tukea ja sitä, että olisi joku joka kuuntelee kaiken mitä sinulla on mielen päällä, koska pää on jonnekin tyhjennettävä jaksakseen. Kun tulee kuraa niskaan sieltä ja täältä, niin olisi hyvä olla joku, jonka kanssa käydä asioita läpi. Eli hänen mielestään olisi hyvä olla aina jotain työnohjausta käytössä.

Mitkä tekijät omassa persoonassasi ovat tukeneet tai/ja heikentäneet johtajuuttasi?

Tukee se, että on vahva ja uskaltaa lähteä. On määrätietoinen ihminen. Heikentänyt luultavasti samat asiat, sillä on noussut hoitoalalla esimieheksi vasta kaksi vuotta sitten. Maine työntekijätasolla on ilkeä ja suorapuheinen, niin se maine kiirii yhä edelleen. Määrätietoisuus ja se, että sanoo asiat suoraan. Jotkut kokevat sen negatiivisena.

Haastateltava 7. Taustatiedot:

- 51 vuotta
- Koulutus: hallintotieteiden maisteri/ terveydenhoitaja
- Organisaatio: Rovaniemen kaupunki, ikäihmisten sosiaali- ja terveyspalvelut
- Toiminut esimiehenä yhteensä 17 vuotta, joista suuressa organisaatiossa 11 vuotta.
- Suoria alaisia 8, 150 muun johtamisen kautta, vastaa koko alueesta. On ollut naisia esimiehinä.

Millaisia kokemuksia sinulla on naisjohtajuudesta?

Omat kokemukset johtajana toimittaessa

Kokenut, että terveydenhuollon tuntemus helpottaa, kun toimii sosiaali- ja terveysalalla. Kokee, että naisjohtajana naisten johtaminen on monesti haasteellista, sillä organisaatiossa vaikuttaa tällöin tunnepuoli mukana. Naisten johtaminen on haastateltavan mukaan erityyppistä kuin miesten johtaminen.

Kokemukset naisjohtajasta esimiehenä

Omina esimiehinä ollut erittäin päteviä naisjohtajia ja sitten on ollut sellaisia, jotka ovat olleet kaikkea muuta. Kokee naisjohtajuuden olevan kaikesta huolimatta tyyppikysymys.

Millainen mielikuva sinulla on naisjohtajista?

Naisjohtajat ovat pehmeämpiä ja ymmärtäväisempiä kuin miesjohtajat. Toisaalta sen kautta voi tulla sellainen ongelma, että asiajohtaminen kärsii ja mukaan voi tulla sellaisia sävyjä, jotka liittyvät omaan naisena olemiseen, tunnemaailmaan.

Miten suhtaudut naisjohtajuuteen? Onko nainen johtajana yhtä uskottava kuin mies? Kyllä on, mutta johtajuus ylipäättään, oli kyseessä nainen tai mies, tulee ansaita.

Eli sukupuolella ei ole sillä tavalla merkitystä. Kun johtajaksi valitaan, niin sillä on väliä onko mies vai nainen, mutta johtajuuden ansaitseminen tehdään teoilla eikä titteleillä eikä sukupuolella.

Onko mielestäsi nais- ja miesjohtajien toimintatavoissa eroja?

On. Miesjohtajat kokemuksensa mukaan suorempia ja menevät suoraan asiaan. Naisjohtajat ovat sellaisia, että he helpommin luikertelevat ja menevät pehmeämmin asioita kohti. Tällä voi olla vaikutusta myös tuloksiin sekä negatiivisessa että positiivisessä mielessä.

Oletko naisjohtajana kokenut naiseudestasi olevan jotain hyötyä/haittaa uralla etenemiselle?

Hyötyä naisena tietynlainen henkilöstön ymmärtämys, joka on tuonut sitä osaamista, millä on vaikutusta omissa tehtävissä toimiessa.

Toisaalta haittaa on ollut se, että kun on oman organisaation sisältä noussut korkeammalle esimiestasolle, niin kateus on osittain ollut valtava. Ajattelee, että ehkä jos olisi ollut mies, niin ei olisi joutunut kokemaan kaikkia niitä negatiivisia piirteitä mitä koki, tosin yksittäisten esimiesasemassa olevien alaistensa kohdalla.

Oletko kokenut ihmisten mielikuvilla naisjohtajuudesta olevan vaikutusta uralla etenemiseesi?

Ei ole kokenut. Olettaa uralla etenemisensä perustuneen osaamiseen ja näyttöihin, koska on toiminut samassa organisaatiossa. Kokee, että jos olisi toiminut eri organisaatiossa viimeisten vuosien aikaan, missä oma urakehitys on huipentunut, niin ehkä sitten olisi voinut vaikuttaakin.

Millaisia haasteita näet naisjohtajuudella olevan nyt ja tulevaisuudessa?

Riippuu alasta. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla johtajiksi ei välttämättä ole sellaista tunkua. Julkispuolen palveluiden järjestäjänä kokee alan olevan haastava johtamisen kannalta. Naisena pehmeä johtaminen voi tuoda haasteita, kun maailma on kova ja on tietyt tulostavoitteet. Lisäksi etenkin sosiaali- ja terveydenhuollossa on haasteena kyetä johtamaan myös asioita. Tunnepuolella ei pysty pelaamaan tai voidaan olla taloudellisesti tappiolla.

Millaisia toimia naisjohtajuuden tukemiseksi pitäisi tehdä vai pitäisikö sellaisia tehdä ylipäänsä?

Kyllä pitäisi vahvistaa naisten asajohtamista sekä sellaista, että vaikka puhutaan ihmisten hoitamisesta ja pehmeistä asioista, niin kuitenkin kovien faktojen ymmärtäminen on tärkeää. Esimiehenä pitää ymmärtää se taloudellinen tilanne, missä maailmassa eletään. Ja poimia naisjohtajuudesta ne elementit, joilla saadaan asioita vietyä organisaatiossa eteenpäin

Mitkä tekijät omassa persoonassasi ovat tukeneet tai/ja heikentäneet johtajuuttasi?

Tukenut se, että on määrätietoinen esimies. On kova mutta pehmeä, molemmat puolet löytyy. Pystyy viemään esimerkiksi muutosjohtamiseen liittyviä asioita ripeästi

kin eteenpäin. Toisaalta on pehmeä puoli ja huumorintajuisuus. Lisäksi kokee, ettei halua nostaa itseään jalustalle esimiehenä, mikä on luultavasti tukenut sitä, että voi olla helposti lähestyttävä ja saa asioita toimeen vietyä eteenpäin.

Kehittämisen puolina itsessään näkee sen, että kun on pehmeä ja kova, niin voi olla tietyissä asioissa kova ja tiukka, mikä voidaan kokea negatiiviseksi. Toinen mitä on pitänyt harjoitella, on ollut sen muistaminen, että organisaatiossa on hyvin eritasoisia ihmisiä. Tarkoittaa tällä sitä, että itse temperamenttisenä ihmisenä saattaa mennä liian lujaa asioiden kanssa eteenpäin, jolloin hitaammin asioihin syttyvä voi kokea olevansa älyttömässä myllerryksessä koko ajan, kun pitäisi mennä eteenpäin ja saada muutoksia aikaan.

Haastateltava 8. Taustatiedot:

- 27 vuotta
- Koulutus: Visualisti / esimieskoulutus
- Organisaatio: Aluevisualisti vaatetusalalla
- Suoria alaisia 4 sekä 12 myymälää

Millaisia kokemuksia sinulla on naisjohtajuudesta?

Omat kokemukset johtajana toimittaessa

Naiset ottavat toisen puolen paremmin huomioon, mikä motivoi paremmin alaisia. Jotkut naiset ovat enemmän arkoja.

Kokemukset naisjohtajasta esimiehenä

Naisjohtajien kanssa on helppo tulla toimeen. Tunnepuoli on enemmän päätöksenteossa mukana.

Millainen mielikuva sinulla on naisjohtajista?

Naisjohtajat ovat hellävaraisia ja joskus arkoja tekemään päätöksiä.

Miten suhtaudut naisjohtajuuteen? Onko nainen johtajana yhtä uskottava kuin mies?

On yhtä uskottava. Eri aloilla miehet ovat uskottavampia, toisilla taas naiset. Naisten-vaateketjuissa naiset ovat uskottavampia, koska naisasiakkaat saattavat arkailla esi-merkiksi rintaliiviestoksilla mikäli myyjänä on mies.

Onko mielestäsi nais- ja miesjohtajien toimintatavoissa eroja?

Persoonallisuuksissa on paljon eroja. Naisilla on enemmän tunnepuolta johtamisessa. Miehet johtavat enemmän faktojen kautta tulokseen.

Oletko naisjohtajana kokenut naiseudestasi olevan jotain hyötyä/haittaa uralla etenemiselle?

Ei, omat piirteet ratkaisevat.

Oletko kokenut ihmisten mielikuvilla naisjohtajuudesta olevan vaikutusta uralla etenemiseesi?

Ei ole kokenut.

Millaisia haasteita näet naisjohtajuudella olevan nyt ja tulevaisuudessa?

Pitäisi poistaa kuva, että miehet olisivat parempia johtajia. Naisilla on vaikeaa miespainotteisella alalla.

Naiset pystyvät johdossa kehittämään alaa erillä tavalla.

Naiset pelkäävät uusia askeleita.

Millaisia toimia naisjohtajuuden tukemiseksi pitäisi tehdä vai pitäisikö sellaisia tehdä ylipäänsä?

Naisjohtajia pitää tukea. Pitää antaa mahdollisuuksia johtotehtäviin. Naiset ja miehet osaavat oppia yhtä lailla tehtäviin, pätevydestä pitäisi olla kiinni eikä sukupuolesta.

Mitkä tekijät omassa persoonassasi ovat tukeneet tai/ja heikentäneet johtajuuttasi?

On asettanut tavoitteet uralle, pyrkinyt näitä kohti olemalla määrätietoinen ja kunnianhimoinen. Motivoituu haasteista.

Tämän julkaisun aiheena on lappilaisnaisten mielikuvat naisjohtajuudesta ja se perustuu kahden liiketalouden tradenomiopiskelijan (Katariina Pirtti-maa ja Susanne Tikkala) opinnäytetyöhön. Tekijöiden toteuttaman haastattelututkimuksen tulosten mukaan ihmisen persoona vaikuttaa eniten uralla etenemiseen ja johtajuuteen, ei niinkään sukupuoli tai muut tekijät.

Tutkimus toteutettiin hakemalla vastauksia seuraaviin aiheisiin: millainen mielikuva naisjohtajista on, mitkä tekijät omassa persoonassa ovat vaikutta-neet naisjohtajana toimimiseen ja onko mielikuvilla vaikutusta naisten uralla etenemiseen. Tutkimus koostuu kahdesta osasta. Toinen toteutettiin liiketa-louden opiskelijoille suunnattuna case-tutkimuksena, jossa selvitettiin mieli-kuvia naisjohtajuudesta. Toisessa haasteltiin lappilaisia naisjohtajia johtajana toimimisesta ja heille näin muodostuneista naisjohtajien mielikuvista. Tut-kimus antaa ajankohtaista tietoa Lapin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden ja lappilaisten naisjohtajien suhtautumisesta naisjohtajuuteen.

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

www.lapinamk.fi

ISBN 978-952-316-195-5