



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Naisten matka johtajuuteen ja osakkuuteen asianajotoimistossa

Levänen, Laura

2014 Hyvinkää



Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Naisten matka johtajuuteen ja osakkuuteen asianajotoimistossa

Laura Levänen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Laura Levänen

Naisten matka johtajuuteen ja osakkuuteen asianajotoimistossa

Vuosi 2014 Sivumäärä 51

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää syitä siihen, miksi naisia on edelleen niin vähän osakkaina isoissa asianajotoimistoissa. Työssä haluttiin erityisesti etsiä vastausta siihen, mitkä tekijät edesauttavat naisten nousua osakkaiksi ja mitkä tekijät mahdollisesti hidastavat heidän nousua osakkaiksi. Naisjohtajuus aiheena on hyvin laaja, joten päätin rajata aiheen tutkimisen neljän teeman ympärille, jotka ovat naisten stereotyyppinen käyttäytyminen, naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä, henkilökohtaiset ominaisuudet ja tahto sekä vanhemmuus ja perhe. Valitsin nämä teemat, koska ne ovat hyvin arkisia ja ovat jokaisen päivittäisessä elämässä hyvin vahvasti läsnä. Teemojen arkisuus ja ihmisläheisyys auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin.

Tutkimus jakaantui teoreettiseen osaan ja empiiriseen osaan. Teoreettisen osan pohjana käytin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia ja artikkeleita. Empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää henkilöä, joista viisi oli naisia ja kaksi oli miehiä. Haastattelut oli valmiiksi teemoitettu valitsemieni aiheiden ympärille ja niiden pohjalta tehtiin myös haastattelukysymykset. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja haastattelujen jälkeen kerätty aineisto litterointiin ja käsiteltiin, jotta sitä päästiin analysoimaan tutkimustuloksiksi.

Tutkimustulokseni osoittavat, että suurin tekijä naisten urakehityksessä on omat henkilökohtaiset ominaisuudet ja tahto. Ilman raudan lujaa ammattitaitoa omalla asiantuntemusalueella, kunnianhimoa, intohimoa ja paloa asianajotyötä kohtaan sekä valtavaa työmäärää on turha havitella osakkuutta asianajotoimistossa. Toinen merkittävä tekijä on äitiys ja perhe ajankäytöllisestä näkökulmasta. Äitiys itsessään ei ole ongelma vaan se pikemminkin antaa paljon hyviä ominaisuuksia työyhteisöön ja etenkin johtajuustaitoihin. Perheen perustaminen, laadukkaan perhe-elämän ja arjen pyörittäminen on kuitenkin aikaa ja resursseja vievä asia, jonka yhdistäminen menestyksekkääseen uraan voi koitua monelle liian hankalaksi. Kolmanneksi merkittävämmäksi tekijäksi osoittautui naisten oma epäedullinen käyttäytyminen. Naiset pitäytyvät liiaksi omalla mukavuusalueellaan, koska pelkäävät epäonnistumista. Pikku-tarkkuus, liika ahkeruus ja vaatimattomuus ovat ominaisuuksia, jotka eivät edistä osakkaaksi ja johtajaksi pääsyä. Tasa-arvo asianajomailmassa on mielestäni menossa parempaan suuntaan, mutta muutos on hidas. Tasa-arvokysymys ei tutkimuksessani noussut merkittäväksi tekijäksi urakehityksen kannalta asianajoalalla.

Laura Levänen

Women's journey to leadership and partnership in a law firm

Year	2014	Pages	51
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find reasons why there are so few women as partners in big law firms. I wanted especially to explore what factors promote women to become partners and what factors possibly hinder their career development towards partnership. Women leadership is a very broad topic so I decided to outline my research around four themes which are women's stereotypical behavior, women's and men's equality in work life, personality and will as well as parenthood and family. I chose these themes because they are very familiar and part of everyone's day to day life. This fact also helps the reader to understand the phenomenon easier.

The study was divided into a theory section and an empirical section. For the theoretical part I used literature and articles related to my subject. The empirical part was executed as qualitative research and the material was gathered through theme interviews. I chose to interview seven people from which five were women and two were men. The interviews were themed beforehand according to the themes I selected for the study. Every interview was recorded and afterwards transcribed in order to analyze the results and make final conclusions.

The results of the study showed that most crucial factor on the career path is the personality and will of the women. You have to be a true professional in your own field of expertise, ambitious, passionate and have a true spark for the job and of course have to be ready for hard work. Without these qualities you don't have a chance to become a partner. Another significant factor was parenthood and family from the time consuming perspective. Maternity itself isn't the problem, quite the opposite because motherhood can bring lot of useful things to work community and especially to leadership skills. Starting a family and running the everyday life takes time and resources and for some people combining a successful career and quality family life can be too hard. Thirdly important factor is women's own stereotypical behavior. Women tend to stay in their comfort zone, because they are afraid of failure. Qualities like unnecessary exactness and diligence as well as modesty won't improve the chances to become a partner or a leader. Women's and men's equality in attorney offices is going to the right direction but the change is slow. In my research the question of equality wasn't a significant problem in women's career development.

Keywords: leadership, woman leadership, female attorneys, partnership in a law firm

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön rakenne	8
3	Johtajuus asianajotoimistossa	9
4	Johtamisen taito	10
	4.1 Yksilökeskeinen johtajuus	11
	4.2 Itsensä johtaminen.....	12
	4.3 Vuorovaikutuksen voima johtajuudessa	13
5	Älykäs johtajuus älykkäässä organisaatiossa	14
	5.1 Älykkään organisaation tunnusmerkit	14
	5.2 Suhteissa rakentuva älykäs johtajuus	15
	5.3 Älykäs johtamisprosessi	17
6	Naisjohtajuus	19
	6.1 Naisten stereotyyppinen käyttäytyminen	20
	6.2 Henkilökohtaiset ominaisuudet ja tahto	22
	6.3 Naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä.....	24
	6.4 Vanhemmuus ja perhe.....	27
7	Tutkimusmenetelmän valinta	28
	7.1 Teemahaastattelu.....	30
	7.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi.....	32
8	Tutkimusprosessi	34
	8.1 Naisten stereotyyppinen käyttäytyminen	35
	8.2 Henkilökohtaiset ominaisuudet ja tahto	37
	8.3 Naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä.....	37
	8.4 Vanhemmuus ja perhe.....	38
9	Johtopäätökset	39
10	Luotettavuus ja laatu	43
	Lähteet	45
	Liitteet.....	48

1 Johdanto

Miksi naisia on niin vähän korkeissa johtotehtävissä? Onko vika naisissa itsessä? Jyllääkö yrityksissä machokulttuuri? Eikö naisia arvosteta tarpeeksi? Vai eivätkö naiset edes halua johtajiksi? Nämä ja monet muut kysymykset pyörivät päässäni ja ovat myös jatkuvasti esillä mediassa ja muissa tiedotusvälineissä. Olen itse aina ajatellut, että jossain vaiheessa työuraani haluan esimiestehtäviin ja mahdollisesti myös korkeampiin johtotehtäviin. Aloin miettiä, että sorrunko itsekkin tähän paljon puhuttuun stereotyyppiseen käytökseen ja näin ollen romutan omalla käytökselläni haaveeni johtajaksi tulemisesta. Sattumalta löysin kirjakaupasta Lois P. Frankelin teoksen ”Kiltti tyttö ei pääse pomoksi - 101 tapaa hävitä miehelle” ja jo takakantta lukiessani jouduin mielessäni vastahakoisesti myöntämään, että tunnistin itseni ja monet naispuoleiset ystäväni ja kollegani tekstistä. Ei siis ollut muuta vaihtoehtoa kuin astella kasalle ja painua kotiin lukemaan.

Tytöille opetetaan jo pienestä pitäen stereotyyppisiä toimintatapoja kuten kohteliaisuutta, hiljaisuutta, alistuvuutta ja suhdekeskeisyyttä, jota koko heidän elämänsä ajan yhteiskunta, perhe, sosiaaliset suhteet sekä joukkotiedotusvälineet vahvistavat. Naiset eivät edes ymmärrä tai halua tiedostaa, että heidän oma käyttöksensä tekee hallaa johtajahaaveille, koska he vain toimivat niin kuin ovat oppineet toimimaan. Naisten vaikeaa luopua tyttömäisestä opitusta käytöksestä, vaikka tie johtajaksi vaatii kasvamista naiseksi ja johtajaroolin omaksumista. (Frankel 2005, 16.)

Olen itse töissä asianajajalalla ja olen havainnut, kuinka miesvoittoinen ala on kyseessä. Aloinkin pohtimaan naisjohtajuusproblematiikkaa oman toimialani näkökulmasta. Asianajotoimistoissa urapolun korkeimpana tavoitteena voidaan pitää osakkuutta, koska silloin aukeaa mahdollisuus päästä ryhmänjohtajiksi, tiimin vetäjiksi, projektivastaaviksi, hallituksen jäseneksi ja jopa toimitusjohtajaksi. Osakkuus tarkoittaa käytännössä suurempaa vastuuta toimiston kehittämisestä, asiakashankinnasta ja yleisestä hallinnoinnista. Vain melko harvat naiset kuitenkaan pääsevät osakkaiksi, ja vain yhdessä isossa asianajotoimistossa on nainen toimitusjohtajana. Juristikirjeen teettämän kyselyn mukaan asianajotoimistoissa aloittavien naisten ja miesten määrä on 50/50, mutta osa naisista miehiä useammin siirtyy muihin tehtäviin uransa aikana (Lappeteläinen 2012). Mistä tämä naisten kato johtuu, on mielenkiintoinen kysymys.

Vuonna 2012 Helsingin yliopistoon oikeustieteelliseen hyväksytyistä opiskelijoista miehiä oli 85 ja naisia 155 (Hakeneet osallistuneet ja hyväksytyt sukupuolen mukaan 2012). Vuonna 2013 Lapin yliopiston oikeustieteellisen tiedekuntaan hyväksytyistä opiskelijoista miehiä oli 65 ja naisia 79 (Hakeneet, kokeisiin osallistuneet ja hyväksytyt 2013). Turussa vuonna 2013 valintakokeessa hyväksytyistä miehiä oli 43 ja naisia 96 (Päävalinnoissa hakeneet tiedekunnittain vuosina 2010-2014). Vuonna 2014 Helsingin yliopistoon hyväksytyistä opiskelijoista 71 %, Turun

yliopistoon 70 %, Lapin yliopistoon 54 % ja Itä-Suomen yliopistoon 58 % olivat naisia (Naisia oikiksiin ennätyskellisesti 2014). Tilastot kertovat selkeää kieltä siitä, että naisten määrä on jatkuvasti kasvanut ja suurin osa oikeustieteellisessä aloittavista opiskelijoista on nykyisin naisia. Helsingin yliopiston oikeustieteellisessä tiedekunnassa on tehty vuosina 2000 - 2010 yhteensä 2620 oikeustieteen maisterin tutkielmaa, joista miesten osuus on 41 prosenttia ja naisten 59 prosenttia (Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan tasa-arvoselvitys 2011-2012). Tällaista naisylivoimaa ei kuitenkaan näe enää osakastilastoissa. Olen koontanut taulukkoon 1 kyseisten toimistojen verkkosivuilta tilastotietoa niiden juristi- ja osakasmäärästä ja siitä, miten ne jakautuvat miesten ja naisten kesken.

Toimisto	Muut juristit yhteensä	Naisten osuus muista juristeista	Naisten osuus muista juristeista %	Osakkaat yhteensä	Naisten osuus osakkaista	Naisten osuus osakkaista %
Asianajotoimisto Castrén & Snellman Oy	101	53	52	27	8	29
Roschier Asianajotoimisto Oy	87	56	64	23	5	22
Hannes Snellman Advokatbyrå Ab	61	27	44	27	8	30
Asianajotoimisto Juridia Bützow Oy	62	32	52	36	5	13
Asianajotoimisto Krogerus Oy	72	40	56	28	5	17
Asianajotoimisto Borenius Oy	66	35	53	44	10	23
Asianajotoimisto Merilampi Oy	28	14	50	16	2	12
Dittmar & Indrenius Advokatbyrå Ab	33	17	52	13	1	7
Asianajotoimisto Bird & Bird Oy	32	9	28	13	3	23
Asianajotoimisto Hammarström Puhakka Partners Oy	36	19	53	20	2	10

Taulukon perusteella on selvästi nähtävissä, että naisia on melkein jokaisessa toimistossa yli puolet muissa lakimiestehtävissä, mutta osakasmäärissä naiset jäävät selvästi miehiä heikompaan asemaan. Tässä opinnäytetyössä pyritäänkin tarkemmin selvittämään tätä problematiikkaa ja syitä siihen, miksi naisia on niin vähän osakkaina asianajotoimistoissa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälaisia karikkoja nainen kohtaa matkalla osakkuuteen ja sitä kautta johtotehtäviin. Yritän selvittää, mitkä ovat hidastavia tekijöitä naisen urapolulla ja mistä ne johtuvat. Hidastavien tekijöiden vastapainoksi toinen selkeä tutkimuskysymykseni on, mitkä tekijät taas mahdollisesti edesauttavat naisia kohti osakkuutta. Yksi mielenkiintoinen kysymys on myös se, hirvittääkö naisia osakkuudessa yrittäjäyysaspekti ja vastuu siitä, että osakkaan on tuotava taloon liiketoimintaa ja töitä myös muille.

Naisjohtajuus itsessään on aiheena laaja, joten olen päättänyt rajata aiheen tutkimisen neljän teeman ympärille, joilla mielestäni on suuri merkitys naisen urapolulla. Teemani ovat naisten stereotyyppinen käyttäytyminen, henkilökohtaiset ominaisuudet ja tahto, naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä sekä vanhemmuus ja perhe.

Työni tavoite on edistää naisten johtajuutta yleensä ja erityisesti asianajotoimialalla sekä sitä, että tulevaisuudessa naiset pyrkisivät entistä rohkeammin osakkaiksi. Nykypäivänä puhutaan edelleen naisjohtajuudesta ja naisosakkaista, vaikka oikeampi termi olisi johtaja ja osakas ilman minkäänlaista sukupuolierottelua. Uskon, että työstäni löytyy vastaus siihen, miksi termiä naisjohtajuus ja naisosakas edelleen nykypäivänä käytetään. Uskallan myös toivoa, että opinnäytetyöni edistäisi sukupuolineutraalia johtajuutta.

2 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen aluksi perehdyn tutkittavan ilmiön taustalla olevaan teoriaan eli rakennan teoreettisen viitekehyksen tutkimukselleni. Teoriaa hyödynnetään keinona tuottaa tietoa tutkimusaineistosta (Vilka 2005, 24). Teoria ohjaa uuden tiedon etsinnässä ja auttaa samalla jäsentämään ja systematisoimaan kerättyä aineistoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 140).

Työni teoriaosuudessa käsittelen ensin johtajuutta. Johtajuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja tarjolla on useita eri johtamisteorioita (Sydänmaanlakka 2005, 23). Työnsäni ei perehdytä laajasti johtamisteorioihin eikä niiden osa-alueisiin, koska se ei työni tarkoituksen ja tavoitteen kannalta ole merkityksellistä. Jätän työni ulkopuolelle myös johtajuuden ja naisjohtajuuden historian ja sen, miten johtaminen on kehittynyt aikojen kuluessa. Työni tarkoitus ei myöskään ole tehdä vertailevaa tutkimusta mies- ja naisjohtajien eroista tai synnyttää erityistä vastakkainasettelua naisten ja miesten välille. Yksi teemoistani on kuitenkin naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä eli siinä kohtaa en pysty välttämään pienimuotoista vertailua. Tutkimusjoukkoni rajaan koskemaan naispuoleisia asianajajia, jotka ovat jo osakkaita sekä yhtä kokeneempaa naisasianajajaa ja yhtä nuorta naisasianajajaa, jotka eivät ole osakkaita. En aio haastatella asianajotoimiston muissa johtotehtävissä olevia naisia. Olen työn edetessä ja tarkan pohdinnan jälkeen tullut siihen tulokseen, että minun täytyy haastatella

myös miesosakkaita, koska suurin osa päätöksiä tekevästä osakaskunnasta on miehiä. Näin saan myös miesosakkaiden näkökulman tutkimuskysymykseeni.

Johtajuuden jälkeen keskityn naisjohtajuuteen. Naisjohtajuus on hyvin laaja käsite ja olen päättänyt rajata aiheen neljän eri teeman ympärille, jotka ovat naisten stereotyyppinen käyttäytyminen, henkilökohtaiset ominaisuudet ja tahto, naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä sekä vanhemmuus ja perhe. Olen valinnut nämä teemat siksi, että ne koskettavat melkein jokaista naista ja ovat hyvin arkipäiväisiä. Haastatellessani miesosakkaita kysymykset koskivat vanhemmuutta ja perhettä.

Olen valinnut tutkimusmenetelmäkseni laadullisen tutkimuksen ja seitsemännessä luvussa kerron tarkemmin tutkimusmenetelmän ominaispiirteistä ja siitä, mitä laadullisessa tutkimuksessa pitää erityisesti ottaa huomioon. Samassa luvussa kerron myös aineistonkeruumenetelmästäni eli teemahaastattelusta ja sen erityispiirteistä. Kahdeksannessa luvussa esittelen tutkimustuloksiani ja yhdeksännessä luvussa analysoin saatuja tutkimustuloksia sekä esittelen omat johtopäätökseni tutkimustulosten perusteella. Kymmenennessä luvussa arvioin vielä lopuksi tutkimukseni luotettavuutta ja laatua.

3 Johtajuus asianajotoimistossa

Käsittelen johtajuutta ja osakkuutta nimenomaan asianajotoimistossa, eli aluksi on hyvä selittää, mikä on asianajaja ja asianajotoimisto. Asianajotoimintaa säätelee Suomessa laki asianajajista. AAL 1.1:n mukaan asianajaja on se, joka on jäsenenä merkitty maan yleisen asianajajayhdistyksen jäsenluetteloon. Asianajaja ja asianajotoimisto ovat nimikkeitä, jotka ovat lailla suojattuja. Niitä voivat käyttää vain sellaiset henkilöt ja toimistot, jotka ovat Suomen Asianajajaliiton hyväksymiä jäseniä. Liiton tehtävänä on valvoa, että sen jäsenistö tarjoaa laadukkaita oikeudellisia palveluja. Suomessa oli vuoden 2012 lopussa asianajajaliiton jäseniä 1960, joista miehiä oli 1437 eli 73,3 % ja naisia 523 eli 26,7 %. Vuonna 2013 vuoden lopussa asianajajaliiton jäsenmäärä oli 1 981, joista miehiä oli 1 431 eli 72,2 % ja naisia 550 eli 27,8 %. Naisten määrä liitossa kasvaa koko ajan. (Asianajajaliitto 2014.)

Asianajotoimisto on asiantuntijaorganisaatio, joka on täynnä oman alansa huippuosajia. Monesti luullaan, että asiantuntijat eivät tarvitse johtamista itseohjautuvuutensa ja omatoimisuutensa tähden, mutta luulo on väärä. Hekin tarvitsevat johtajaa, jotta yhteispeli toimii ja yksilöistä saadaan kaikki osaamien ja potentiaali irti yhteisen organisaation hyväksi. (Isoaho 2007, 27.) Asianajotoimiston johtaminen ei eroa juurikaan muiden asiantuntijaorganisaatioiden johtamisesta millään muulla tavalla kuin sillä, että asianajajat ovat mestareita puolustamaan omia etujaan. Asianajotoimistoissakin on alkanut esiintyä kollektiivista johtajuutta eli johtajuuden jakaantumista osakkaiden kesken. Tällainen johtajuusmalli ei sido yhtä osakasta

niin paljon kuin Managing partner -malli, jossa vain yksi henkilö hoitaa toimitusjohtajan pestiä. Hyvä johtaminen korostuu erityisesti muutoksen hetkellä ja tänä päivänä asianajotoimistoissa mietitään ansaintalogiikan muutosta ja kilpailu osajista kiihtyy. Asiantuntijaliiketoiminnassa hyvällä johtamisella voidaan saavuttaa merkittävä etua, kun taas huono johtaminen voi koitua kalliiksi. (Torppa 2014, 34.)

Asianajotoimiston organisaatio rakentuu lakimiehistä ja tukitoiminnoista. Juristien urapolku useimmissa asianajotoimistoissa kulkee hyvin samantapaisia askeleita pitkin. Nuoret juristit aloittavat urapolkunsu Associate-tittelillä. Osaamisen karttuessa juristin on aika suorittaa Asianajoliiton järjestämä asianajotutkinto. Seuraava askel urapolulla on Senior Associate, jolloin kokemuksen lisäksi myös vastuu kasvaa omien kykyjen mukaan. Myös erilaiset projektin vetovastuut mahdollistuvat ja asiakasvastuut kasvavat. Tämän jälkeen vuorossa on Counsel- ja Senior Counsel-tittelit, jotka ovat jo hyvin kokeneita asianajajia. Osakkuus on korkein titteli asianajotoimistoissa, ja uusista osakkaista päättää osakaskokous. On myös mahdollista, että juristi ei käy jokaista titteliä läpi ennen osakkaaksi pääsyä.

Asianajotoimistoissa uran korkeimpana tähtäimenä voidaan yleisesti ottaen pitää osakkuutta. Osakkaaksi ei voi hakea, vaan tehtävään aina kutsutaan. Toki sellaiset henkilöt, jotka osakkuutta havittelevat, ilmaisevat usein tahtonsa ja kiinnostuksensa osakkuutta kohtaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Osakkaaksi pääsy tarkoittaa osuuden ostamista kyseisestä toimistosta. Osakkuuden ansiosta mahdollistuvat myös toimiston erilaiset esimies- ja johtotehtävät kuten ryhmänjohtajuus, erilaisten projektien vetovastuu, johtoryhmän tehtävät, hallituspaikat ja mahdollisesti myös toimitusjohtajan paikka. Ennen kaikkea osakas on roolimalli ja suunnannäyttävä, yhteishengen luoja sekä mentori nuoremmille juristeille.

4 Johtamisen taito

Johtaminen on vuorovaikutusprosessi ihmisten välillä, jossa johtaja yrittää ohjata ihmisiä yhteisesti sovittuun suuntaan. Vuorovaikutusprosessin onnistumista arvioi sekä johtaja itse, alaiset että muut sidosryhmät. (Hiltunen 2012, 33.) Johtajan tärkein tehtävä on vastata yrityksen menestyksestä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta (Isoaho 2007, 15). Johtaminen on avainasemassa yrityksessä, koska sillä voidaan pilata tai pelastaa asioita, laimentaa tulosta tai saattaa organisaatio menestykseen (Isoaho 2007, 27). Pohjimmiltaan johtaminen on haastava taitolaji, joka ei ole kaikkia varten. Jos johtaminen olisi helppoa ja se onnistuisi keneltä vaan, olisi meillä huomattavasti enemmän ammatista kiinnostuneita ihmisiä. (Jabe & Häkkinen 2010, 78.)

4.1 Yksilökeskeinen johtajuus

Johtajuutta on perinteisesti tarkasteltu yksilöiden ominaisuuksina ja suorituksena. On tehty useita tutkimuksia siitä, miksi joistain ihmisistä kasvaa johtajia ja millaisia piirteitä sekä tyynejä johtajilla on. Tutkimuksissa on arvioitu johtamistyylien menestyksellisyyttä erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä sekä eritelty johtajien ja alaisten välisiä suhteita. Tällainen yksilökeskeinen näkökulma johtajuustutkimuksissa onkin ollut vahvassa asemassa näihin vuosiin asti. Yksilökeskeisen näkökulman rinnalle on kuitenkin noussut käsite suhteessa rakentuvasta johtajuudesta. (Tienari & Meriläinen 2009, 141-142.) Suhteessa rakentuvasta johtajuudesta kerron enemmän älykkään johtajuuden yhteydessä, koska myös älykkäässä johtajuudessa korostuvat vuorovaikutussuhteet.

Yksilökeskeinen näkökulma lähtee siitä, että johtajuus on yksilön suoritus. Johtajuutta lähestytään perinteisesti pohtimalla sitä, miksi jostain ihmisistä kasvaa johtajia, mitä erilaisia piirteitä ja tyynejä heillä on ja arvioimalla johtajuuden seurauksia erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä. Tällä tavalla pyritään löytämään säännönmukaisuuksia johtamistyyleistä eri tilanteissa. Niin sanotut suurmiesteoriat lähtevät siitä, että johtajiksi synnyttään eli johtajaksi ei voi oppia. Teorian nimikin kertoo jo sen, että johtajuus miellettiin miesten ominaisuudeksi. Suurmiesteorioista seuraava suuntaus oli piirreteoreettinen suuntaus, jossa keskeinen oletus oli, että hyvillä johtajilla on oikea yhdistelmä tiettyjä piirteitä ja ominaisuuksia. (Tienari & Meriläinen 2009, 152-153.) Piirreteoria tarjoaa arvokasta tietoa johtajuudesta. Piirreteoreettinen lähestymistapa antaa suuntaviivoja niistä ominaisuuksista, joista on apua johtotehtävissä. Piirreteoriaa voidaan käyttää myös henkilökohtaisen tietoisuuden kasvun ja kehittämisen välineenä. Se helpottaa ihmisiä arvioimaan, onko heillä johtamistyössä tarvittavia ominaisuuksia ja piirteitä. (Sydänmaanlakka 2005, 30-33.)

Luonteenpiirteistä siirryttiin tarkastelemaan johtajien käyttäytymistä. Tässä teoriassa perusajatus on se, että menestyksellinen johtajuus perustuu määriteltävissä olevaan ja opittavaan käyttäytymiseen. Paras mahdollinen johtajuuskäyttäytyminen määriteltiin etsimällä käyttäytymisen ja tuloksen välisiä yhteyksiä. Näiden yhteyksien perusteella ruvettiin esittämään yleisiä väittämiä johtajuudesta. Tällöin myös alettiin luokitella johtamistapoja ihmissuuntautuneeseen johtajuuteen ja tehtäväsuuntautuneeseen johtamiseen. Tilannejohtaminen taas perustuu siihen, että johtamistyyli valitaan sen mukaan, millä kehitys- ja kypsyytasolla alaiset ovat. Johtajan on siis pystyttävä arvioimaan alaistensa tasoa ja toimittava sen mukaan. Innostava johtajuus lähtee siitä, millainen vaikutus johtajalla on johdettaviin. Oletuksena on, että ihmiset seuraavat henkilöä, joka inspiroi heitä ja on intohimoinen, energisoiva ja antaa muiden tekemiselle merkityksen. Tällaista johtajuutta tarvitaan nykyäänkin etenkin organisaatioissa, joissa on tarve muutokseen. Leader-Member Exchange Theory eli johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen nimisen teorian huomion kohteena ovat yksittäiset esimies-alaisuudet

organisaation sisällä. Oleellista tässä on se, että esimies ja alainen yhdessä vaikuttavat siihen, millainen suhteesta tulee. Johtajuudessa on tärkeää ymmärtää eri esimies-alaisuushteiden dynamiikka ja toimia sen ymmärryksen mukaisesti. (Tienari & Meriläinen 2009, 153-156.)

Yhtä hyvää johtamismallia ei kuitenkaan ole olemassa. Liike-elämän, ammattiliittojen tai politiikan huipulla tarvitaan erilaista johtamisosaamista, koska johtamisen onnistuminen liittyy aina yhteisöön ja ympäristöön, jossa toimitaan. Kukaan ei sovi aina joka paikkaan, vaan johtajan on oltava oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Jabe & Häkkinen 2010, 258.) Käsitys johtajuudesta on koko ajan muuttumassa. Armeijassa alun perin luotu macho- ja käskytskulttuuri kovine arvoineen on jäämässä historiaan pehmeämmän johtamistyylin tieltä. Johtaminen on nykyään pikemminkin työntekijöiden houkuttelua hyviin tuloksiin. Johtajat käyttävät työkalunaan motivointikykyjään ja omaa käyttäytymistään. Heille on jopa sallittua näyttää tunteitaan ja herkkää puoltaan. Johtajuus muuttuu sisällöltään jatkuvasti ja se on olennaisesti sidottu kulttuuriin. Erilaista johtajuutta on arvostettu eri aikoina ja eri organisaatioissa. Riippuen siitä, millaista johtajuutta arvostamme, voi mies tai nainen olla parempi johtaja. Pohjimmiltaan johtajuus ei kuitenkaan ole sidottu sukupuoleen, mutta stereotyyppisistä syistä ja ennakkoluuloista johtuen miehiä on enemmän johtajina. (Piha 2011, 83-85.)

4.2 Itsensä johtaminen

Perusta kaikenlaiselle johtamiselle on itsensä johtaminen. Jos ei itse osaa johtaa itseään hyvin niin on melko epätodennäköistä, että silloin muidenkaan johtaminen luonnistuisi kovin hyvin. Itsensä johtamista voisi ajatella yrityksen pyörittämisenä. Ihminen koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä osastosta ja näiden kaikkien toimintaa ja niiden välisiä vuorovaikutusta on osattava johtaa. Huippusuorituksiin voi yltää vain, jos kaikki osat ovat kunnossa ja niiden välillä vallitsee tasapaino. Hyvä itsensä johtaminen antaa uusia sisäisiä voimavaroja ja vapauttaa energiaa, mikä auttaa taistelussa väsymistä, urautumista ja kylmästä vastaan. (Sydänmaanlakka 2001, 218-219.) Onnistunut johtaja tietää ja tuntee omat vahvuutensa sekä heikkoutensa ja osaa tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan. Tällainen käyttäytyminen näyttää myös hyvää esimerkkiä johdettaville. (Frankel 2007, 42.)

Johtajan on ymmärrettävä itseään ja oltava tasapainossa, jotta hän pystyy johtamaan itseään ja muita. Johtajan täytyy myös osata lukea ja ymmärtää ihmisten käyttäytymisen takana olevia motiiveja ja vaikuttumia. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa johtajalta vaaditaan rohkeutta, vahvaa näkemystä, tahtoa ja kykyä viedä oikeaksi katsomiaan asioita eteenpäin. (Jabe & Häkkinen 2010, 185-187.) Hyvä johtaja on ennen kaikkea kypsä ihminen ja hänellä on kokemusta myös vaikeista tilanteista. Sellainen johtaja ymmärtää, että kaikki eivät välttämättä hänestä pidä ja kaikille ei voi olla mieliksi. (Jabe 2007, 63.) Johtajan täytyy myös olla

kiinnostunut ihmisistä sekä halukas oppimaan ja kehittymään jatkuvasti (Jabe & Häkkinen 2010, 65).

Johtajan täytyy uskaltaa olla oma itsensä ja hyväksyttävä itsensä sellaisena kuin on. Oma mieltään on johdettava ja se on paljon enemmän kuin pelkkää tiedon pänttäämistä: se on myös syvällistä asenteiden, uskomusten ja ajattelumallien muuttamista. Jotta kykenee johtamaan muita, on ensin kyettävä johtamaan omaa mieltään ja itseään. Johtajan tärkeä tehtävä on edistää kansatyöntekijöiden mielen johtamista. Muutoksista selviytymiseen ja muutosten luomiseen tarvitaan näitä taitoja. (Jabe 2007, 117-127.) Johtajan ei tarvitse osata kaikkea ja ei ole häpeä myöntää sitä tai kysyä tyhmiä kysymyksiä. Hyvä johtaja ymmärtää kerätä ympärilleen sellaisia ihmisiä, jotka täydentävät hänen omaa osaamista ja ammattitaitoa. Tällainen käyttäytymismalli luo avoimen ja suuremman ilmapiirin. Johtajalle hyvin arvokas ja hyödyllinen työkalu on rakentava palaute, jotta osaa muokata omia toimintatapoja. On opittava kestämän kritiikkiä. Johtajat sortuvat monesti saarnaamaan innostuessaan, mutta silloin olisi ensiarvoisen tärkeää myös oppia kuuntelemaan alaisia ja saada heidätkin ilmaistamaan ja jakamaan mielipiteensä ääneen. (Jabe & Häkkinen, 30-32.)

4.3 Vuorovaikutuksen voima johtajuudessa

Johtajan tulisi rakentaa suvaitsevaisuuden ilmapiiri ja ymmärtää tiiminsä koheesio ja näin rakentaa vahva ja tiivis ryhmä. Hyvä esimies saa ihmiset ylittämään itsensä ja ottamaan koko potentiaalinsa käyttöön, kun taas huono esimies saa työntekijöistään irti vain välttämättömän. Johtajan tulisi kannustaa alaisiaan itse miettimään ja ratkaisemaan ongelmia ja tällä tavalla kasvattaa heidän itsetuntoaan. (Jabe & Häkkinen 2010, 78.) Johtajuus on yhdistelmä taitoja ja se vaatii aina kaksi osapuolta, johtajan ja johdettavan. Johtaja innostaa ryhmäänsä saavuttamaan asioita, joita he muutoin pitäisivät saavuttamattomina. Johtaja myös kannustaa yksilöitä parempaan suoritukseen, kuin he itse uskoisivat kykenevänsä. Johtaja toimii johdonmukaisesti, säilyttää alaisten luottamuksen ja motivoi sekä teoin että sanoin. (Loeb & Kindel 2000, 4.) Johtajuutta voi toki opiskella, mutta sen oppiminen on eri asia. Hallinnointia, joka on asioiden tekemistä oikein, voi opetella koulussa mutta johtamiseen vaaditaan taitoja, joita on vaikea opettaa. Näillä kahdella termillä on suuri ero keskenään. Hyvä johtajuus on asioiden tunnistamista, jotka ovat oikeita asioita tehdä. (Piha 2011, 85.)

Johtamisen ei pitäisi olla yhden ihmisen työ, koska kukaan ei ole täydellinen. Hajautettuna johtajuudesta saadaan enemmän irti ja useamman ihmisen näkökulmia esille. Vahvuus syntyy yhteistyöstä ja erilaisten ihmisten vuorovaikutuksesta. Johtaja ei saa ihmisiä tekemään yhteistyötä keskenään, jos hän toimii hajota ja hallitse -periaatteella. Tällainen käytös voi pahimmillaan johtaa siihen, että johtajasta tulee alaistensa yhteinen vihollinen. Nykypäivän johtaja antaa muiden kukoistaa ja antaa julkista kiitosta ja kunniaa. Tällainen johtaja saa

ihmiset motivoitumaan työhönsä ja tällä tavalla heidän koko luovan lahjakkuutensa organisaation käyttöön. (Jabe & Häkkinen, 268-269.)

Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on ohjata huomionsa ja keskittymiskykynsä oikeisiin asioihin. Huomion keskittäminen itseensä, muihin ja ympäröivään maailmaan tuo uudenlaista näkökantaa keskeisenä pidettyihin johtajuustaitoihin. Keskittynyt johtaja tuntee itsensä, osaa hallita impulsiiviset mielihohteensa, on tietoinen ympäristöstään ja siitä, miten muut hänet näkevät, ymmärtää mitä muut hänestä haluavat, osaa karsia häiriötekijät mutta antaa myös tarvittaessa mielensä harhailta vapaasti ilman ennakkoluuloja. Keskittymiskyky ja sen oikeisiin asioihin kohdentaminen ei ole lahja, vaan sitä pitää jokaisen harjoitella ihan kuten muitakin opittuja taitoja. Nykymaailman informaatiohäyky köyhdyttää keskittymiskykymme, jolloin erityisesti korostuu se, että todellinen johtaja on koko mielensä herra ja osaa kohdistaa huomionsa oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. (Goleman 2013, 50-60.)

5 Älykäs johtajuus älykkäässä organisaatiossa

Maailma muuttuu äärimmäisen nopeasti ja yrityksillä on suuri haaste vastata jatkuvaan ja alati kiihtyvään muutokseen. Organisaatioiden on muututtava nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Organisaation uusiutumiskyky ja oppiminen on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. (Sydänmaanlakka 2000, 21.) Organisaatio, jolla on jatkuva kyky uusiutua ja ennakoita muutoksia, oppia nopeasti ja ohjata omaa toimintaansa on älykäs organisaatio (Sydänmaanlakka 2005, 100). Muutos on nähtävä luonnollisena olotilana, johon on valmistauduttava, vaikka välitöntä muutosta ei olisi edessä. Uusiutumiskyky tarkoittaa sitä, että jokaisella työntekijällä on kyky ajatella ja nähdä asiat tuoreesti eikä urautua ja kangistua vanhoihin kaavoihin. (Sydänmaanlakka 2000, 211.) Älykäs organisaatio on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Olennaista älykkäässä organisaatiossa on se, miten hyvin kyetään tasapainottamaan tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi. Tasapainon löytäminen ei ole helppoa, mutta älykäs organisaatio pystyy löytämään menestykseen vaadittavan tasapainon. (Sydänmaanlakka 2005, 100-101.)

5.1 Älykkään organisaation tunnusmerkit

Sydänmaanlakka listaa (2000, 207) älykkään organisaation 13 tunnusmerkkiä, jotka ovat selkeä visio ja strategia, uusiutumista tukeva organisaatio, kulttuuri ja arvot, jatkuva parantamisen ideologia, henkilöstöjohtaminen, selkeät prosessit, suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, tiimijohtaminen, palautejärjestelmät, teknologian hyödyntäminen sekä johtamistyyli. Johtaminen älykkäässä organisaatiossa on kokonaisvaltaista asioiden tarkastelua ja siinä korostuvat erilaiset vuorovaikutussuhteet eri tasoilla, joita ovat yksilö, tiimi, organisaatio, toimiala, maa, maanosa ja maapallo. Älykkäässä organisaatiossa joh-

tamisen keskiössä ovat ihmiset. Strateginen johtaminen on yksi tärkeimmistä älykkään organisaation tunnusmerkeistä, koska sillä rakennetaan tie nykyisestä tulevaisuuteen. Jos valitsee alusta alkaen väärän tien, niin ei ole väliä kuinka nopeasti etenee, koska operatiivinen tehokkuus ei korjaa väärää strategisia valintoja. Strategia antaa yritykselle fokuksen, keinon tehdä valintoja ja erottautua kilpailijoista. Strategiatyö on jatkuvaa työtä, johon osallistuu koko henkilöstö. (Sydänmaanlakka 2000, 211-215.)

Älykkäässä organisaatiossa henkilöstöjohtaminen on keskeistä, koska siellä tiedetään, että osaavat, motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ovat avain menestykseen. Henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä resursseista ja henkilöstöjohtamisella on todellista strategista merkitystä. Älykkäässä organisaatiossa työntekijä ei kuitenkaan ole pelkkä resurssi tai kustannustekijä, vaan yksilö, jota kunnioitetaan. Henkilöstöjohtamisen tavoite on tukea organisaation ja sen jäsenten päämäärien saavuttamista. Henkilöstöjohtamisen visio on luoda, ylläpitää ja kehittää organisaatioita, jotka ovat tehokkaita ja kilpailukykyisiä, oppivia ja motivoituneita. Henkilöstöjohtajat ovat nykyisin merkittävä lisäarvo yritykselle, koska he ovat kehittäjiä, uudistajia ja näkijöitä ja heiltä odotetaan tuloksia tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisen alueella. (Sydänmaanlakka 2000, 220-221.)

Yksi merkittävimmistä tekijöistä organisaation oppimisen ja kasvun kannalta on palaute, ja siihen tulisikin monissa organisaatioissa kiinnittää paljon enemmän huomiota. Palautteen merkitys on suuri sekä yksilölle, tiimille sekä koko yhteisölle, koska oikea-aikainen ja jatkuva palaute estää ongelmien syntymistä työyhteisössä. Palautteen annon vaikeus kiteytyy usein riittämättömiin vuorovaikutustaitoihin, mutta ilman systemaattista ja jatkuvaa palautetta ei voida saavuttaa huipputuloksia. Työyhteisön valmentaminen on jatkuva prosessi, jossa esimies ja alainen käy rakentavaa keskustelua nykyisestä ja tulevasta suorituksesta. Toimiva palautejärjestelmä, jossa mitataan muitakin kuin taloudellista menestystä, tukee koko organisaation oppimista. Jotta erilaisia palautejärjestelmiä voidaan ottaa käyttöön, tarvitaan tietynlainen palautekulttuuri ja siihen liittyvät arvot, joita ovat esimerkiksi avoimuus, luottamus, yksilön kunnioittaminen, runsas kommunikointi, virheiden salliminen, hyvä yhteishenki, toisten tukeminen ja jatkuva oppimisen korostaminen. Kun organisaatiot miettivät sopivia palautetyökaluja ja juuri heille, tulisi aina muistaa sopivatko ne yrityksen kulttuuriin ja arvoihin. (Sydänmaanlakka 2000, 58-64.)

5.2 Suhteissa rakentuva älykäs johtajuus

Johtaminen tulisi nähdä yhtenä kokonaisuutena, johon kuuluu sekä itsensä, ihmisten että asioiden johtaminen. Johtamisprosessi sisältää perustehtäviä, jotka ovat suunnittelu, organisointi, vaikuttaminen, kontrollointi, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Johtamista voidaan pitää vaikutusyrityksenä, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisen tavoitteen saa-

vuttamiseksi. Älykkäässä johtajuudessa vaikutusyritys halutaan nähdä laajemmin ja kuvata johtajuutta kokonaisvaltaisena prosessina. Älykäs johtajuus on esimiesten ja asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta, jossa he mahdollisimman tehokkaasti saavuttavat yhteisen vision ja tavoitteen. Tällaista vuorovaikutusprosessia voi parhaimmillaan kutsua dialogiksi toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2005, 22-25.)

Johtajuus on monimutkainen ilmiö, mutta johtajuusmallin pitäisi olla hyvinkin yksinkertainen. Hyvässä johtajuusmallissa kuvataan prosessin tärkeimmät muuttujat ja niiden väliset suhteet kokonaisvaltaisesti. Älykkäässä johtamisessa yhdistyvät älykkyyden rationaaliset, emotionaaliset ja henkiset ulottuvuudet. Rationaalinen johtajuus on suorituksen johtamista, emotionaalinen johtajuus on tehokasta kommunikointia ja henkinen johtajuus on merkityksen avulla johtamista. Älykkäässä johtajuudessa ihminen nähdään kokonaisvaltaisena yksilönä, joka rakentuu ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta. Työn tulisi stimuloida jokaista näistä osa-alueista sekä olla energisoivaa ja merkityksellistä. Älykäs johtajuus on laaja prosessi, joka tarkoittaa ihmisten työskentelyn tehokasta järjestämistä ja tähän prosessiin osallistuvat sekä johtajat että alaiset. (Sydänmaanlakka 2005, 114-117.) Älykäs johtajuus mallina perustuu panos-prosessi-tuotos-ajatteluun. Lähtökohtana on visio, tarkoitus ja tavoitteet. Johtamisprosessi on kollektiivinen prosessi, jossa johtajat ja alaiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään erilaisissa tilanteissa. Prosessin lopputuotoksena on tulos, joka voi olla onnistunut tai epäonnistunut. (Sydänmaanlakka 2005, 117-118.)

Vuorovaikutusta tapahtuu monissa eri tilanteissa ja se rakentuu monista eri tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi tehtävän ja työn vaatimukset, aika sekä alaisten ja esimiesten valmiudet. Esimiesten kohdalla valmius tarkoittaa sitä, kuinka kyvykkäitä, halukkaita ja joustavia he ovat käyttämään erilaisia johtamistyyliä. Alaisten kohdalla valmius tarkoittaa sitä, kuinka kyvykkäitä ja halukkaita he ovat jakamaan johtajuuden tuomat velvollisuudet ja tehtävät. Älykkään johtajuuden mallissa on viisi erilaista johtamistyyliä, jotka ovat käskeminen, valmentaminen, osallistuminen, delegoiminen ja valtuuttaminen. Koska johtaminen on vuorovaikutusprosessi, myös alaisten valmiudessa on eri tasoja. Osaaminen, motivaatio, vastuullisuus, itsenäisyys ja sitoutuminen määrittävät alaisten valmiustasoa. Johtamistyylin valinnassa on otettava siis huomioon myös alaisten valmius ottaa johtajuutta vastaan ja niiden keskinäinen suhde. (Sydänmaanlakka 2005, 126-128.)

Myös suhteissa rakentuva johtajuus ymmärretään dialogiksi ja se korostaa jaetun johtajuuden merkitystä. Suhteilla rakentuvalla näkökulmalla tarkoitetaan sitä, että johtajuuden rakentamisessa on osallisena kaikki organisaation jäsenet, jolloin erityisesti organisaation jäsenten välinen vuoropuhelu korostuu. Johtajuus on osa arkista toimintaa, joka saa merkityksensä erilaisissa jaetuissa käsityksissä ja käytännöissä. Johtajuutta voidaan tarkastella institutionaalisenä käytäntönä ja dialogina. Johtajuus institutionaalisenä käytöksenä tarkoittaa sitä, että

vuosien varrella yrityksiin ja yhteisöihin on rakentunut erilaisia käsityksiä ja käytäntöjä, jotka määrittävät sen, mitä johtajuus on ja kuka ja missä sitä voi harjoittaa. Ihmiset uusintavat näitä historiallisesti rakentuneita käytänteitä jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Organisaatio on osa laajempaa kulttuuria, josta johtajuus saa merkityksiä. Johtajuutta määrittävät käsitteet ja käytännöt liittyvät organisaatioita laajempiin kulttuurisiin kehyksiin. Johtajuus voi rakentua erilaisissa kulttuurisissa kehyksissä hyvinkin erilaiseksi. Tietyntyyppinen johtajuuskäyttäytyminen voi tietyssä ympäristössä olla uskottavaa ja inspiroivaa, kun taas toisessa samanaikaisesti vastenmielistä ja epäilyttävää. Hyvä esimerkki on ero suomalaisten ja ruotsalaisten vakiintuneista käsityksistä hyvästä johtamisesta. Stereotyypit eivät suoraan liity yksilöihin vaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja siinä rakentuviin merkityksiin. Stereotyyppiset käsitykset ovat vakiintuneet suomalaisessa johtamiskäytännössä. Johtaminen ja organisointi liittyvät aina ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja siihen on aina kytkeytyneenä kansallisia perinteitä ja tapoja ja tämän kaiken yhdistäminen globaalissa taloudessa ei ole yksinkertaista. (Tienari & Meriläinen 2009, 142-151, 169.)

5.3 Älykäs johtamisprosessi

Älykäs johtamisprosessi sisältää aina tietyt muuttujat ja ne kaikki vaikuttavat omalla tavallaan johtamisprosessiin. Visio ja tavoitteet luovat johtamisprosessin pohjan. Johtajuus antaa merkityksen ja tarkoituksen toiminnalle ja ohjaa konkreettista käyttäytymistä haluttuun suuntaan. (Sydänmaanlakka 2005, 118.) Motivoituneimmat työntekijät ovat ne, jotka tuntevat, että heidän työllään on merkitystä koko yrityksen menestymiselle. Johtajan tehtävä onkin löytää ne motivoivat tekijät ja yrittää käyttää ne parhaalla tavalla koko yrityksen hyödyksi. (Forsyth 2006, 25.) Asetetut tavoitteet ja päämäärät voivat joskus olla liian järkeviä, kapeakatseisia ja lyhytnäköisiä, joten siksi on tärkeää, että visiossa on mukana myös emotionaalinen puoli ja arvot. Johtaminen on laaja-alaista visiointia ja pitkän tähtäimen suunnittelua. Johtajalla pitää olla selkeä ja vahva visio ja se pitää osata myös kanavoida alaisille. Vision täytyy olla jaettu ja kaikkien tulee olla sitoutuneita sen toteuttamiseen, jotta yhteiset päämäärät voidaan saavuttaa. Ilman aitoa sitoutumista visio ei ohjaa toimintaa eivätkä ihmiset työskentele tehokkaasti kohti yhteistä päämäärää. Vision tarkoitus on herättää henkiin ihmisten unelmat ja haaveet ja näin energisoida ihmisiä. (Sydänmaanlakka 2005, 118-120.)

Johtajat ovat johtamisprosessissa avainasemassa, mutta johtaminen on paljon muutakin kuin pelkästään johtajan käyttäytymistä. Johtajan tärkein tehtävä on johtaa ja johtajien tehtäviin kuuluu luoda hyvin toimiva prosessi. Johtajalla on oltava hyvä itsetuntemus ja terve itseluottamus, jotta hän pystyy olemaan aito oma itsensä. Johtajalta vaaditaan myös hyviä vuorovaikutustaitoja ja aitoa kiinnostusta työskennellä muiden ihmisten kanssa. On erityisen tärkeää, että johtamisosaamiseen panostetaan ja sitä arvostetaan, vaikka näin ei valitettavasti aina ole. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen voidaan usein nähdä pelkkänä epätie-

teellisenä puuhasteluna. Johtaminen on palvelutehtävä ja jokaisella on oikeus saada hyvää johtamispalvelua. Käsite alainen ei sovi uuteen johtamiskulttuuriin vaan olisi sopivampaa puhua asiantuntijoista, kanssatyöntekijöistä tai kollegoista. Vaikka älykkäässä johtajuudessa puhutaankin alaisesta, ei sillä tarkoiteta millään tavalla alistaa työntekijää. Älykkäässä johtajuudessa johtaminen on jaettua ja yhteistoiminnallista johtajuutta. Mallissa myös alaiset ovat johtajia ja he yhdessä esimiehen kanssa luovat suhteen, joka vaikuttaa sekä organisaatioon että yhteiskuntaan. Hyvä johtaja on yleensä myös hyvä alainen ja he ovat keskenään toisistaan riippuvaisia. (Sydänmaanlakka 2005, 120-124.)

Johtamisprosessissa vuorovaikutus tapahtuu johtajan ja alaisen välillä, jossa molemmat osapuolet ovat aktiivisia ja tietävän oman roolinsa. Jotta vuorovaikutusprosessi on tehokas, siihen vaaditaan suorituksen johtamista, tehokasta kommunikoimista ja älykästä johtamiskäyttämistä. Parhaimmillaan prosessi yltyy tasolle, jolloin voidaan puhua dialogista toiminnassa. Dialogi toiminnassa tarkoittaa puhumista, kuuntelemista, ajattelemista ja reflektointia, tuntemista, intuitiota, yhdessä tekemistä, merkityksen etsimistä ja yhdessä olemista. Suorituksen johtamiseen kuuluu tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen, ohjaaminen ja valmentaminen sekä kehitystyö. Ilman tehokasta kommunikointia edellä mainitut asiat eivät kuitenkaan mene perille, eli on osattava puhua ja kuunnella, väitellä, käskää oikealla tavalla ja kaiken lisäksi on oltava tunneälykkyyttä, jotta osaa lukea eleitä, ilmeitä ja tunteita. Älykäs johtamiskäyttämisen tarkoittaa johtajan kykyä innostaa, motivoida, luoda energiaa ja huomioida yksilöitä. Tehokas johtaja käyttäytyy itse, niin kuin haluaa muidenkin käyttäytyvän eli johtaa omalla esimerkillä. Johtamissuhteessa vuorovaikutuksessa on läsnä voimakkaasti tulosorientaatio, koska vuorovaikutuksen tavoitteena on asetettujen tavoitteiden tehokas saavuttaminen. Ihmiset tulevat tarvitsemaan yhä monipuolisempia vuorovaikutustaitoja, koska yhä useammin kommunikointi tapahtuu virtuaalimaailmassa. (Sydänmaanlakka 2005, 124-126.)

Johtaminen on yhteistoimintaa ja joukkuepeliä, joka tapahtuu tiimissä. Se ei ole pelkästään yksittäinen tilanne yhden esimiehen ja yhden alaisen välillä vaan kaiken esimiesten ja alaisen käymän vuorovaikutuksen summa. Myös johtamiseen ja yhteistoimintaan tarvitaan pelisäännöt, joita on noudatettava, jotta johtaminen käytännössä onnistuu. Tiimejä on kyettävä johtamaan tehokkaasti, koska se on useimmiten organisaation tärkein oppimisen ja suorituksen perusyksikkö. Tiimi on sosiaalinen yksikkö, joka parhaimmillaan toimii hyvin itsenäisesti, mutta sekin tarvitsee hankalissa tilanteissa ja epäonnistumisen hetkellä jämäkkää ohjausta ja johtajaa. Johtamiselle tyypillinen ominaispiirre on tulosorientaatio eli esimiesten ja alaisten tärkein tehtävä on saavuttaa tehokkaasti todellisia tuloksia tai muuttua niin, että niitä saavutetaan. Perusedellytys oppimiselle, kasvulle ja kehitykselle on palautteen antaminen. Sillä on suuri merkitys niin yksilölle, tiimille kuin koko organisaatiolle. Johtamisen laatua voidaan tar-

kastella eri tasoilla. Älykäs johtajuus arvioi tuloksia kolmella tasolla, jotka ovat rationaalinen taso, tunnetaso ja henkinen taso. (Sydänmaanlakka 2005, 128-130.)

Tärkeä osa johtajuutta on arvot ja kulttuuri, koska johtajuudella on myös moraalinen ulottuvuus. Johtajuuden tulisi perustua arvoihin ja periaatteisiin kuten kunnioitus, palvelu, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja yhteisöllisyys. Älykkäässä johtajuudessa johtaja itse toimii näiden periaatteiden mukaan ja toimii esimerkkinä alaisilleen. Johtamisella parhaimmillaan luodaan arvoista ja visiosta kollektiivisia merkityksiä ja uskomuksia, jotka ohjaavat koko organisaation toimintaa. Hyvän johtajan täytyy saada työntekijät näkemään oma työ laajemmassa yhteydessä ja jokaisen yksilön täytyy kokea oma työ mielekkääksi. (Sydänmaanlakka 2005, 131-133.) Työn ilo ja työhyvinvointi lähtee hyvin johdetusta organisaatiosta ja oikeista työkaluista. Työhyvinvoinnin toteutukseen tarvitaan johdonmukainen suunnitelma ja sen mukaiset toimet on myös toteutettava ja tuloksia seurattava, jotta henkilöstö todella uskoo yrityksen toimiin parantaa työyhteisöä. Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, koska tyytyväinen henkilökunta on tehokkaampi ja tuottaa parempia tuloksia yritykselle kuin huonosti voivat työntekijät. Toimiva työyhteisö myös sitouttaa paremmin kuin palkat ja rekrytointitilanteessa hyvinvointiin panostamista pidetään valttikorttina. Hyvinvointi välittyy myös asiakkaille asti, joka varmasti lisää asiakastytyväisyyttä. (Vainio 2014, 46-50.)

Älykkään johtajuuden malli soveltuu erilaisiin organisaatioihin. Jokaisella organisaatiolla on omat arvonsa, oma kulttuuri ja omanlainen rakenne ja johtajan tehtävä on sopeutua ja soveltaa omaa johtamiskäyttäytymistään organisaation ominaispiirteisiin. Onnistuminen vaatii sen, että johtajan käyttäytyminen ja organisaation kulttuuri sopivat yhteen. Johtaminen on perinteisesti keskittynyt vain yksilöön, mutta älykäs johtajuus keskittyy johtajuuden eri tasoihin. Yksilötasolla pitäisi keskittyä itsekuriin, tiimitasolla sosiaaliseen synergiaan, organisaatiotasolla organisaation oppimiseen ja yhteiskunnan tasolla kestävään kehitykseen. Älykkäässä johtajuudessa korostuu kokonaisuuksien ymmärtämisen tärkeys. Johtamisen tulisi olla kokonaisvaltaista mutta yksinkertaista. Organisaatiot ovat osa suurempaa kokonaisuutta, globaalia järjestelmää. Älykäs johtajuus tarjoaa mallin tarkastella ja analysoida johtamisprosessia konkreettisesti ympäristössä. Hyvä johtaminen johtaa automaattisesti hyviin tuloksiin. (Sydänmaanlakka 2005, 133-136.)

6 Naisjohtajuus

Vaikka itse naiseudella ei ole mitään tekemistä tehtävän hoitamisen tai siihen pääsemisen kanssa, puhutaan edelleen naisjohtajuudesta. Naiseus on vain yksi piirre ihmisessä eikä se liity osaamiseen eikä ammattiin. Naiseudesta voi toki olla hyötyäkin, koska joskus erilaisuus voi olla kilpailuetu. Jos tosissamme haluamme muuttaa nais- ja miesjohtajien määrää tasai-

semmäksi johtotehtävissä, on nais-etuliite jätettävä unholaan, koska tulevaisuudessa naiseus ei ole enää kilpailuvaltti. (Piha 2011, 131-132.)

Naisjohtajuudesta puhuessa emme voi sivuuttaa käsitettä ”lasikatto”. Käsitteestä puhuttiin ensimmäisen kerran Yhdysvalloissa jo vuonna 1986 Wall Street Journalissa ilmestyneessä artikkelissa eikä se juuri ole vuosien kuluessa muuttunut. Lasikatto-käsitteen avulla pyritään selittämään organisaatioissa vallitsevaa ilmiötä, jossa naisten urakehitys pysähtyy ylimmän johdon alapuolelle – ikään kuin kehitys törmäisi näkymättömään esteeseen nimeltä lasikatto. (Lipponen 2006, 15.) Euroopan komission julkaisemien tilastojen mukaan EU:n alueella toimivista yritysjohtajista naisten osuus on vain 30 % ja suurten pörssiyritysten johdossa naisia on vain 10 % (ks. Lipponen 2006, 16). Lukuisat muutkin tutkimukset kertovat karua kieltä siitä, että isoimpien ja tärkeimpien yritysten johdossa olevien naisten lukumäärä rajoittuu muutama prosenttiin. Naiset ylimmässä johdossa ovat edelleen harvinaisia ja usein ainokainen miehisessä toimintaympäristössä. Syyt siihen, miksi lasikatto on olemassa, liittyvät sekä asenteisiin että organisaatioiden työkuultuureihin ja perinteisiin sukupuolirooleihin. (Lipponen 2006, 16-17). Kansainvälinen työjärjestö ILO on todennut, että lasikatto on globaali ilmiö, joka kertoo monin tavoin tasa-arvon puutteesta (ks. Lipponen 2006, 18). Lasikaton yläpuoliset huippupaikat jaetaan yleensä niin sanottujen ”hyvä veli” -verkostojen kautta ja näihin ei millakaan naisilla ole pääsyä (Hirvikorpi 2005, 218-219).

On monia syitä ja tekijöitä siihen, miksi naiset eivät pääse korkeimpiin johtotehtäviin. Osa niistä liittyy yhteiskunnallisiin asenteisiin ja vanhanaikaisiin ajattelumalleihin, mutta osa johtuu naisten omasta käyttäytymisestä. Naisten merkittävimpiä sudenkuoppia ovat epäpätevyyden pelko, täydellisyyden tavoittelu, kiltin tytön rooliin tyytyminen ja työyhteisön äidiksi ryhtyminen. Naisjohtaja tarvitsee rohkeutta. Virheet kuuluvat asiaan ja niistä opitaan. Juuri nyt kaivataan niitä johtajia, joilla on paljon tunneälyä, empatiaa sekä hyvä looginen päättelykyky. Vahvoilla ja rohkeilla ja ennen kaikkea osaavilla sekä empaattisilla naisjohtajia on juuri näitä ominaisuuksia, joilla murretaan perinteisiä miesten linnakkeita. Naisten tulee selvittää itselleen, mitä he tavoittelevat ja haluavat, ja sen jälkeen pysyä valitsemallaan tiellä, vaikka lähiympäristöstä ei tukea löytyisikään (Jabe & Häkkinen 2010, 244-247). Naisjohtajuus edellyttää naisjohtajia. Naiset tarvitsevat suunnannäyttäjiä ja roolimalleja, jotta naisista kasvaa todellisia johtajia. (Friedman & Yorio 2006, 37.)

6.1 Naisten stereotyyppinen käyttäytyminen

Pidämme itse yllä stereotyyppisiä käsityksiä mies- ja naisjohtajista, koska olemme luokitelleet tiettyjen ominaisuuksien kuuluvan vain miehelle tai naiselle. Tällainen ajattelu pitää yllä myös vääränlaisia ajatuksia yksilöistä. Olisi tärkeää hyväksyä jokaisen yksilölliset piirteet sukupuolesta riippumatta. Vaikkakin stereotypiat ovat jatkuvasti läsnä arkielämässä, ovat ne

paljolti pelkkiä myyttejä. Keskimäärin miehet ja naiset johtavat eri tavoin, mutta erot ovat kuitenkin valtavan pieniä eikä niiden perusteella voida ennustaa mitään yksilön henkilökohtaisista johtamisominaisuuksista tai kyvyistä mitään (Piha 2011, 88-90).

Monille johtajille motivaattorina toimii vallan ja dominoinnin tarve sekä halu ottaa vastuuta ja saavuttaa asioita muiden ihmisten avulla (Piha 2011, 86). Naisjohtajat kuitenkin vieroksuvat valtaa yhtenä johtajan ominaisuuksista, vaikka valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä (Hirvikorpi 2005, 177). Frankel hieman kärjistetysti kuvaa naisten käyttäytymistä johtajan roolissa siten, että naisten vallankäyttö perustuu tyttömäiseen viehätysvoimaan, jolloin vallankäyttö on epäsuorempaa eikä näytä siltä, että se vie liikaa valtaa miehiltä. Tällainen vallankäyttö ei kuitenkaan tue naisten vaikutusvaltaisuutta tai näkyvyyttä organisaatiossa. (Frankel 2011, 34.) Yksi menestyksen ratkaisevista taustatekijöistä on miellyttävyyttä. Naisten liiallinen pikkutyttömäinen halu miellyttää kaikkia sumentaa käsityksen siitä, mikä ero on miellyttämällä ja kunnioittamisella. Ansaitakseen muiden kunnioituksen on luovuttava ajatuksesta, että kaikkia tulisi jatkuvasti miellyttää. Se on yhtälönä täysi mahdottomuus. (Frankel 2011, 74-75.)

Työpaikka pitäisi nähdä pelikenttänä, jolla on omat säännöt, rajat, voittajat ja häviäjät. Naisille työpaikka esiintyy enemmänkin tapahtumapaikkana, jonne kaikki kokoontuvat viettämään mukavaa päivää yhdessä. Pelikentällä täytyy saada säännöt toimimaan omaksi hyödyksi (Frankel 2011, 40). Aarni-Siviö muistuttaa, että työpaikalla on näytettävä halu johtamiseen ja tuotava omaa osaamista esille. Naisten on itse pidettävä huolta siitä, että he eivät jää pelkästään assistentin rooliin. (Erkko 2013, 26-31.)

Pelkällä ahkeruudella, uutteruudella ja puurtamisella ei ylennyksiä saavuteta. Uralla eteneminen vaatii myös kykyä miellyttää, strategista ajattelukykyä, verkostoa ja tiimityön hallintaa. Naisten tulisi ymmärtää, että päätöksentekijät ylentävät ihmisiä, koska he tuntevat heidän luonteensa. He myös luottavat siihen, että he kykenevät suoriutumaan tehtävistä tavalla, joka edistää tiimisuhteita. (Frankel 2011, 44-45.) Naisia usein vaivaava äitisyndrooma ja liika velvollisuudentunto eli tarve huolehtia kaikista muista paitsi itsestä, aiheuttaa väistämättä riskin palaa loppuun (Jabe & Häkkinen 2010, 63). Nykyään työelämässä eivät enää tunnolliset pärjää. Nyt pärjäävät ne, jotka tekevät työnsä nopeasti ja tehokkaasti sekä vähän sinnepäin. Tunnolliset ihmiset tekevät enemmän ja nopeammin, jolloin väistämätön seuraus on työssä uupuminen. Tunnollisilla ihmisillä onkin suurempi riskiä sairastua työuupumukseen. Tunnollisuus ei kuitenkaan pelkästään ole taakka, vaan se voi myös olla hyve oikeassa suhteessa ja oikeassa työtehtävässä. (Tamminen 2014, D4-D5.)

Tuomela ja Friman toteavat, että menestykseen on vain yksi tie ja se on työ. Työt on tehtävä kunnolla, mutta he kuitenkin korostavat, että täydellisyyden tavoitteluun ei pidä sortua työelämässä eikä perhe-elämässä. He toteavat myös, että naisia ehkä yleisemmin vaivaavasta

epäonnistumisen pelosta on päästä eroon, koska menestyäkseen on hyväksyttävä epäonnistuminen. Menestyminen ja tilaisuuksiin tarttuminen vaatii riskinottoa ja uskallusta. Tuomelan mukaan yksi perusvaatimus työssä etenemiselle on myös palon löytäminen, joka kumpuaa sisältä ja siitä, että kokee itsensä tarpeelliseksi ja pitää työtään merkittävänä. (Jännäri 2013, 32-33.)

Kodilla ja kasvatuksella on suuri merkitys tyttöjen ammatinvalintaan. Poikia on perinteisesti pyritty innostamaan haasteisiin ja kilpailuun, kun taas tyttöjä pyritään enemmänkin suojelemaan. Olisi tärkeää päästä pois ajattelutavasta, että on tyttöjen ja poikien roolit. Sen sijaan, että tuputetaan tytöille ”poikien” roolia, olisi parempi yrittää kasvattaa heidän itsetuntoaan. Tyttöjä pitäisi jo kasvuvaiheessa kannustaa kilpailemaan ja ottamaan riskejä, jotta he uskaltaisivat myös aikuisina hakeutua kilpailullisille aloille ja näyttämään kyntensä myös työelämässä. (Piha 2011, 109-110.)

6.2 Henkilökohtaiset ominaisuudet ja tahto

Kaikki lähtee itsestä ja uskosta omiin kykyihin, jotta uralla voi ottaa askelia eteenpäin. Miten muut voivat uskoa sinuun, jos et itsekään tee niin. Työpaikan valinnalla on iso merkitys siinä, että pääsee näyttämään omat kykynsä ja että työpaikalla on mahdollisuus edetä. Uraa ei luoda yksin, vaan siihen tarvitaan hyvä verkosto, jota pitää vaalia. Ennen kaikkea uralla eteminen vaatii kovaa työtä, eikä menestys tule itsestään. (Aisla 2014.) Huipulle pääsemiseen tarvitaan henkilökohtainen missio ja visio, strateginen suunnitelma, mielikuvaharjoittelua, hyviä ihmissuhteita, pitkäjänteisyyttä, itsekuria, itsensä johtamiskykyä, sisäistä harmoniaa, joustavuutta ja jatkuvaa kehittymistä. Kaikki edellä mainitut asiat kumpuavat hyvästä itsetunnosta, jota ilman ei johtajaksi päästä. On opittava rakastamaan itseään ja hyväksymään itsensä sellaisena kuin on. (Jabe 2007, 107-109.)

Menestyvä nainen näkee ongelmien sijaan mahdollisuuksia, ja vaikeuksia kohdatessaan hänen asenteensa on se, että ne ratkaistaan. Johtajanaisilla on visio omasta elämästään. Heillä on kyky tarttua tilaisuuteen ja käyttää mahdollisuudet hyväksi. He päättävät jotain ja tekevät myös työtä sen eteen. Johtavassa asemassa joutuu olemaan vahva, sietämään yksinäisyyttä eikä saa pelätä ulkopuoliseksi jäämistä. (Jabe 2007, 51.) Johtajanainen elää vastakohtien maailmassa, ja näiden eri maailmojen välillä pitää jatkuvasti tasapainoilla. Pärjääminen vaatii rohkeutta, muutosvalmiutta ja visionäärisyyttä. On hankittava laaja osaaminen, mutta samalla kuitenkin hallittava jokin ala paremmin. On osattava kuunnella muita, mutta suljettava korvat siltä, mitä muut ajattelevat. Pitää olla innostava, mutta kyettävä myös tekemään ikäviä ja vaikeita päätöksiä. On omattava bisnesälyä ja keskityttävä tuloksen tekemiseen, mutta myös välitettävä kanssaihmisistä. On ymmärrettävä joustaa, mutta tarpeen tulen mennä vaik-

ka läpi harmaan kiven. Lisäksi on otettava riskejä ja oltava peloton, muttei uhkarohkea. (Jabe 2007, 25-27.)

Urapolulla eteneminen vaatii sitä, että osaa tunnistaan uraa vauhdittavat ja sitä hidastavat tekijät. Vauhdittavia tekijöitä ovat voimakas tarve pärjätä ja menestyä, vastuunottokyky, realistinen minäkuva sekä positiivinen elämänasenne. On uskottava omiin kykyihin, oltava innostunut asioista sekä omattava kyky saavuttaa ne tavoitteet, mitä itselleen asettaa. Lisäksi on osattava kommunikoida, olla kannustava, joustava ja hahmotettava kokonaisuuksia sekä nähtävä vaikeissakin tilanteissa mahdollisuuksia. Uralla etenemisessä on hyötyä myös tasarvoisesta ja kannustavasta miehestä ja vahvasta äitiroolimallista. Uraa jarruttavia tekijöitä sen sijaan ovat liika impulsiivisuus ja jatkuva puhuminen, huono kritiikin sietokyky, liiallinen sitoutuminen työkavereihin sekä epävarmuus tehdä vaikeita päätöksiä. (Jabe 2007, 53.)

Vaikka naisella olisi kaikki johtajalta vaadittavat ominaisuudet ja riittävä tahto, ei se tarkoita sitä, ettei hän tarvitsisi roolimallia ja mentoria. Yhtenä suurena ongelmana urapolulla pidetäänkin sitä, ettei organisaatioissa ole mentoreita ja roolimalleja. Mentorilla tarkoitetaan kokenutta ja arvostetussa asemassa olevaa henkilöä, joka antaa tukea ja neuvoja nuoremmalle henkilölle sekä lisää hänen tunnettuuttaan organisaatiossa. Etenkin naisjohtajille mentoroinnin on todettu olevan merkittävä edistystekijä uralla, koska juuri naiset kokevat enemmän esteitä uralla etenemisessä. Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että naisroolimallien puute on merkittävä este naisten uralle etenemiselle. Roolimallilla tarkoitetaan sellaista henkilöä, joka on tarpeeksi samanlainen, jotta yksilö voi samaistua tai vältellä roolimallin piirteitä ja käyttäytymistä. Roolimallin merkitys on todettu suureksi etenkin nuorille henkilöille. (Ekonen 2007, 18-19.) Mentorointi viestittää naisille, että heitä arvostetaan ja halutaan valmentaa yhä korkeampiin tehtäviin (Piha 2011, 137).

Oma ainutlaatuinen persoonallisuus on johtajan tärkein työkalu. Monenlaiset persoonat kyllä pärjäävät, kunhan itse ymmärtää itseään ja tuntee omat vahvuutensa sekä osaa käyttää niitä. On oltava ylpeä itsestä ja omista saavutuksista ja uskallettava myös kertoa niistä muille. Johtajan tulee näyttää suuntaa muille ja luoda varmuuden ilmapiiri. Itse työn on oltava innostavaa ja siitä pitää nauttia, koska vain siten saa myös muut innostumaan. Johtajalla on myös oltava kärsivällisyyttä, koska kaikkea ei voi saada heti. On edettävä pienin askelin kohti suurempaa päämäärää. (Jabe & Häkkinen 2010, 259-260.)

Naiset leimataan helposti itsekkäiksi, kylmäkiskoisiksi ja koviksi, muiden hyväksyntää hakeviksi, narsistisiksi ja kaiken aikansa työlle uhraaviksi uraohjuksiksi, jos he haluavat menestyä työelämässä ja edetä huippupaikkoihin asti. Edellä mainitut käsitykset monesti yhdistetään menestyksekkäisiin naisjohtajiin. Monissa haastatteluissa uranaiset ovat kertoneet, että he

eivät tietoisesti ole suunnitelleet uraa, vaan ylennyksiä ja nimityksiä on tullut, kun vastuualue on kasvanut. (Aaltio-Marjosola 2001, 182-184.)

Elämme verkostotaloudessa, jossa jatkuva tiedon, opin ja uusien asioiden jakaminen vain koko ajan lisääntyy. On oltava aina valmiina rakentamaan uusia verkostoja, joissa tiedon jakaminen on valtaa. (Jabe & Häkkinen 2010, 261-262.) Verkostojen avulla saa tietoa avoimista työtehtävistä, saa lisättyä omaa tunnettuuttaan vaikutusvaltaa omaavien piirissä ja luomaan ihmissuhteita ylennyksistä päättäviin henkilöihin (Ekonen 2007, 19). Positiivinen ihminen löytää enemmän mahdollisuuksia, saa enemmän kontakteja ja luo laajempia verkostoja (Jabe 2007, 135).

6.3 Naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta on tarkoitettu estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää, edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä erityisesti parantamaan naisten asemaa työelämässä (Tasa-arvoL 1.1) Tasa-arvoisuus perustuu oikeudenmukaisuuteen ja kertoo ihmisten yhtäläisistä mahdollisuuksista toimia ja tavoitella hyvää tai parempaa elämää. Tasa-arvon tulee toteutua sekä perhe- että työelämässä. Yksilön itseisarvo ja ihmisarvoisuus ovat perustana tasa-arvolle. Parhaimmillaan tasa-arvoisuus tukee naisten ja miesten yksilöllisyyttä ja kehittymismahdollisuuksia työelämässä ja siten mahdollistaa sellaisten työyhteisöjen syntymisen, joissa on tilaa ja ulottuvuuksia sekä naisille että miehille. Sellaisessa työyhteisössä ei sukupuoli rajoita, vaan pikemminkin luo mahdollisuuksia ja on voimavara. (Aaltio-Marjosola 2001, 30-34.) Tasa-arvo merkitsee yhtäläisiä mahdollisuuksia eikä sitä, että kaikki tekisivät samanlaisia valintoja (Piha 2011, 21).

Suomessa toimii kolme tasa-arvoviranomaista, jotka ovat tasa-arvovaltuutettu, tasa-arvoasiain neuvottelukunta ja tasa-arvolautakunta. Sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti kuuluu jokaiselle työnantajalle. Tämä yleinen velvollisuus kuuluu sekä yksityisille että julkisille työnantajille. Työpaikoilla, joissa on vähintään 30 henkeä, on laadittava vuosittain tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelman on sisällettävä selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta sekä selvitys siitä, miten naiset ja miehet ovat sijoittuneet eri tehtäviin. Palkkakartoitus on myös pakollinen osa suunnitelmaa. (Tasa-arvon edistäminen työelämässä 2014.) Tasa-arvoasiain neuvottelukunnan eli TANE:n tehtävänä on edistää yhteiskunnallista tasa-arvoa sukupuolten välillä. TANE on tasa-arvopoliittinen toimija, joka tekee aloitteita ja edistää käynnissä olevien tasa-arvopoliittisten kysymysten käsittelyä. TANE:n rooli valtionhallinnossa on neuvoa-antava. (Tasa-arvoasian neuvottelukunta tasa-arvon edistäjänä 2011.) Tasa-arvolautakunnan tehtävä taas on valvoa tasa-arvolain noudattamista.

Vaikka tasa-arvolaki edellyttää yli 30 hengen yrityksiä laatimaan suunnitelman tasa-arvon toteuttamiseksi, useimmissa yrityksistä ei tällaista ole. Tasa-arvoa edistävän työn täytyy olla jatkuvaa, koska työelämä muuttuu nopeasti ja jatkuvasti nousee esiin uusia haasteita. Erityisesti johdon sitouttaminen tasa-arvoon on tärkeää. Hyvin toteutettu tasa-arvo työpaikoilla voi tulevaisuudessa olla kilpailuvaltti työpaikkojen kesken. Vaikka edistystä tasa-arvossa tapahtuu, elämme silti miesten maailmassa. Naiset tahattomasti omalla käytöksellään aiheuttavat epätasa-arvoa työelämässä olemalla liian pehmeitä, puhumalla ehdollisessa muodossa ja muiden miellyttämällä. Edellä mainittu käytös ei valitettavasti millään tavalla edistä tasa-arvoa tai naisten asemaa työelämässä. (Lipponen 2006, 9-13.)

Tutkimukset osoittavat, että pohjoismainen yritys ympäristö ei olekaan sellainen tasa-arvon kehto kuin monesti muualla luullaan. Naisten ja miesten työt ovat eriytyneet ja meillä on edelleenkin hyvin vähän naisia huippujohtotehtävissä. Työelämää koskeva tasa-arvotutkimus ja työelämä oikeasti eivät kulje käsi kädessä. (Aaltio-Marjosola 2001, 32.) Me suomalaiset luulemme olevamme suvaitsevaisia ja tasa-arvoisia, mutta oikeasti olemmekin hyvin ennakkoluuloisia ja tapaamme lokeroita ihmisiä. Tämä itsessään on suuri ongelma ja vielä merkittävämpi naisille työelämässä. (Hirvikorpi 2005, 111.)

Perhevapaista säädetään työsopimuslaissa, jonka mukaan työntekijällä on oikeus saada sairausvakuutuslaissa tarkoitetut äitiys-, erityisäitiys-, isyys- ja vanhempainrahakaudet vapaaksi työstä (TyöSopL 4:1.1). 105 arkipäivää kestävä palkallisen äitiysvapaan saa käyttää äiti ja isillä on oikeus pitää enintään 54 arkipäivää kestävä isyysvapaa. Äitiysvapaan jälkeen alkaa 158 arkipäivää kestävä vanhempainvapaa, jolle saa jäädä joko isä tai äiti. Vanhempainvapaan saa myös jakaa isän ja äidin kesken. Vanhempainvapaan jälkeen on vielä oikeus jäädä hoitovapaalle hoitamaan lasta siihen asti, kunnes tämä täyttää kolme vuotta. (Perhepoliittiset vapaat 2014.) Hyvin harva isistä kuitenkaan jää vanhempainvapaalle taikka hoitovapaalle, vaikka mahdollisuus on tarjolla. Lieneekö syynä se, että saa kummajaisen leiman otsaan, jos jääkin kotiin. Vaikka nykyinen tasa-arvopoliittikka pitkine vanhempainvapaineen ainakin selvästi hidastaa naisten urakehitystä, pidetään sitä silti mahdollisuutena yhdistää ura ja perhe. On aika jakaa kustannukset naisten ja miesten kesken, koska se olisi kiistatta yksi tasa-arvoa lisäävä tekijä. (Piha 2011, 67-70.) Pohjoismainen hyvinvointimalli tukee edelleen naisten työssä käymistä, mutta nykymallia noudattaen siitä voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä taloudellista tulosta ja tehokkuutta korostavassa työelämässä niin kauan, kun vain äidin työnantaja joutuu vastaamaan vanhemmuuden kustannuksista. Länsinaapurissamme tämä asia on jo huomioitu ja kustannukset on jaettu toisiin. (Vuorinen-Lampinen 2014.) Olisi hyvin tasa-arvoa edistävää, että useammalla miehellä riittäisi itsetuntoa jäädä kotiin. Yksi vaihtoehto vapaiden tasaamiseen on pakko eli niin sanottujen isäkiintiöiden käyttöönotto. Suotavampaa olisi kuitenkin ajan mittaan tapahtuva muutos asenteissa, mutta muutos parempaan on hyvin hidas. (Piha 2011, 70.)

Johtajuuden tulisi olla sukupuolineutraalia, mutta yhteiskunnassa jyllää edelleen stereotyyppinen ajattelu ja ennakkoluuloisuus, että naiset ja miehet käyttäytyvät eri tavoin. Miehet ovat hyökkääviä, dominoivia, päättäväisiä, kunnianhimoisia ja itseohjautuvia. Naiset taas edustavat pehmeämpiä arvoja. Monesti ajatellaankin, että naiset ovat siis ystävällisiä, lämpimiä, ulospäin suuntautuvia, huolehtivia ja tunteellisia. Nämä ovat sukupuolisia stereotyyppejä. Ihmisten mieliin ja asenteisiin on tiukasti istutettu ajatus siitä, millainen naisen tulee olla ja millainen miehen tulee olla ja miten heidän tulee käyttäytyä. (Piha 2011, 87.)

Rekrytointilanteet ja ylennyspäätökset ovat niitä paikkoja, joissa tasa-arvon toteutumista erityisesti mitataan. Miesjohtajat kokevat helpommaksi ja turvallisemmaksi valita joukosta kaltaisansa. Ylenemis- ja rekrytointikäytäntöjen tasapuolisuuteen tulisikin kiinnittää organisaatioissa enemmän huomiota. (Ekonen 2007, 18.) Yrityksen pohtiessa, palkataanko tehtävään nainen vai mies, joutuu nainen väijäämättä huonompaan asemaan, koska naisen palkkaaminen tuottaa todennäköisemmin poissaolo-ongelmia kuin miehen. Kotona oleminen voi venyä vuosien mittaiseksi ja yritykset kokevatkin tämän haasteelliseksi erityisesti johtotehtävä ajatellen. (Piha 2011, 65-67.) Yritysjohdolta kysyttäessä sukupuolen vaikutuksesta rekrytointi- tai ylennyspäätökseen tuovat he selvästi esille, että valinnat tehdään ja tuloksia arvioidaan nimenomaisesti pätevyuden eikä sukupuolen perusteella (Aaltio-Marjosola 2001, 16). Tilastotietojen mukaan palkansaajista naisia oli määräaikaisessa työsuhteessa 18,4 % ja miehiä vain 12,8 %. Osa-aikaisessa työsuhteessa oli huomattavampi ero miesten ja naisten välillä; naisia oli 19,7 % ja miehiä 9,0 % osa-aikaisessa työsuhteessa. (Naiset ja miehet Suomessa 2014.)

Miesten ja naisten tasa-arvosta työelämässä puhuttaessa päädytään usein myös paljon mielipiteitä herättävään palkkakeskusteluun eli siihen, miksi naiset ansaitsevat vähemmän kuin miehet. Naisten ja miesten palkoissa on eroa, ja niille on vaikea löytää muuta syytä kuin sukupuoli. Miehet saavat samasta työstä enemmän palkkaa kuin naiset, jopa toimiessaan yrittäjinä (Aaltio-Marjosola 2001, 16). Tutkimusten perusteella palkkaeroja voidaan selittää työhön panostamisella, eli miehet tekevät pidempiä päiviä kuin naiset, perhesyistä johtuvilla urakeytyksillä, eli naiset jäävät perhevapaille, sekä työyhteisön puutteella, eli naiset saavat miehiä vähemmän mentorointi- ja esimiestukea. Vaikka kaikki edellä mainitut syyt palkkaeroihin esiintyvät tutkimustuloksissa, ei täyttä varmuutta voi saada, ja paljon jää vielä sekä pohdinnan että jatkotutkimusten varaan (Lipponen 2005, 23). Suomessa naiset ansaitsivat noin 83 % miesten säännöllisen työajan keskiansioista. Vaikka ongelmaan on koetettu löytää ratkaisuja, eivät tulokset ole kovin hyviä. Suurimpana syynä sukupuolten palkkaeroihin pidetään segregaatiota eli työmarkkinoiden sukupuolittuneisuutta (Sajavaara 2013). Miehen euro on naisella keskimäärin 80 senttiä. Suomen ekonomiliiton vuotuinen palkkaselvitys kuitenkin kertoo karua kieltä palkkakuilun syventymisestä, sillä naisjohtajan euro on enää 71 senttiä

(Salo 2010). Tilastotietojen mukaan kokoikäisten palkansaajien kuukausiansiotaso on miehillä korkeampi kuin naisilla joka koulutusluokassa. (Naiset ja miehet Suomessa 2014.)

Tässä opinnäytetyössä keskityn käsittelemään ainoastaan miesten ja naisten tasa-arvoa työelämässä, koska vain se on tutkimuskysymykseni ja tavoitteideni kannalta olennaista.

6.4 Vanhemmuus ja perhe

On täysin mahdollista yhdistää ura ja lapsiperheen arki ilman, että lapset kärsivät tai äiti uupuu, sanovat uraäidit. Jos nainen haluaa elämältään sekä perheen että mielekkään työn, ei se tarkoita sitä, että naiset ovat ahneita. Myönnettäköön, että helppoa se ei ole, mutta elämänsä on täynnä haasteita. (Piha 2011, 9.) Mielestäni asenne kertoo kunnianhimmosta ja siitä, että ollaan valmiita tekemään työtä omien unelmien ja haaveiden eteen. Jos molemmat palaset saadaan kohtuulliseen tasapainoon keskenään, voi kumpikin palanen yhdessä tuottaa enemmän ilon hetkiä elämään.

Sanat äitiys ja vanhemmuus, ura, työelämä ja perhe samassa kontekstissa ovat paljon esillä eri foorumeilla aiheuttaen suuria tunteita puolesta ja vastaan. Työn ja perheen yhdistämisen pitäisi olla nykypäivän naiselle lähes itsestäänselvyys, mutta se ei kuitenkaan arkielämässä aina onnistu. Aiheesta on tullut erityisen ajankohtainen, koska naiset ovat yhä tiukemmin mukana työelämässä. Ihmiset painivat saman ongelman kanssa maailmanlaajuisesti, eivät pelkäävät Suomessa. Tällä hetkellä yhteiskunnan työn ja perheen yhdistämistä tukevat järjestelmät on tarkoitettu lähinnä siihen vaiheeseen, kun lapset ovat pieniä. Nykypäivän yhteiskunta onkin suureen haasteen edessä, kun yritetään löytää ratkaisuja kaikkiin elämänkaaren vaiheisiin. (Piensoho 2006, 9-10.)

Äitijohtajan elämää voi joko helpottaa tai vaikeuttaa se, miten työpaikka suhtautuu perheen ja uran yhteensovittamiseen (Piha 2011, 53). Nykyään puhutaan perheystävällisistä työpaikoista, jotka toiminnassaan huomioivat työntekijöiden perhe-elämän. Joustava työaika, lyhennetty työaika, etätyö, lastenhoitoapu, vanhempainvapaat, opintovapaa, osa-aikaeläke, työaikapankki, perheystävällinen ilmapiiri ja esimiestyö ovat toimenpiteitä, joita pyritään perheystävällisessä työpaikassa vaalimaan. Perheystävälliset arvot houkuttelevat hyviä työntekijöitä, jolloin myös organisaatio hyötyy siitä. (Piensoho 2006, 11, 20.) Työpaikka voi myös olla yksi osa turvaverkkoa, minkä johdosta työntekijät tulevat yhä enemmän vaatimaan sitä tukevia ratkaisuja myös työnantajaltaan (Piha 2011, 57).

Monet naiset kokevat, että suuri haaste työn ja arjen yhteensovittamisessa on ajan puute. Ura vaatii sekä osaamisen että työn lisäksi myös valtavan paljon työtunteja. Johtajallakin on vuorokaudessa vain 24 tuntia, ja monesti johtaja joutuu tekemään enemmän työtunteja kuin ei-

johtotehtävissä oleva työntekijä. Aika on juurikin se tekijä, jolla työssäkäyviä äitejä kiristetään ja syyllistetään, vaikka he ovat aivan yhtä paljon äitejä kuin jatkuvasti läsnä olevat äidit. (Piha 2011, 23-25.) Ilmeisen tärkeää onkin, että löytyisi jonkinlainen aikasopu sekä käytännön tasolla että tunnetasolla, kun tavoitteena on yhdistää ura ja perhe (Lipponen 2006, 27-28). Ajanpuutteeseen tulisi etsiä omalle perheelle sopiva joustava ratkaisu, oli se sitten hyvin tarkka Excel-taulukko tai koko perheen yhdessä laatima aikataulu. Ei ole olemassa yhtä oikeaa ja kaikille sopivaa ratkaisua. Äidin ei tarvitse tehdä kaikkea yksin, vaan apua saa ja kuulukin ottaa vastaan. Verkostot, naapuriyhteistyö, isovanhempien apu, julkiset palvelut ja kauppa- ja siivouspalvelut ovat oivia apuja arjen pyörittämisessä, eikä niiden käyttämistä pidä hävetä. (Piha 2011, 43-49.)

Naisten palatessa äitiyslomalta voi töihin paluu tuntua hyvinkin vaikealta. Vuoden aikana voivat työvälineet muuttua, työtehtävät vaihtua ja organisaatiossa saattaa tapahtua merkittäviäkin muutoksia. Yritykset voisivat tukea äitejä pysymään sopivalla tavalla kiinni yrityksen arkipäivässä, jolloin paluu työelämään ei ehkä tuntuisi niin haastavalta. (Piha 2011, 58-59.) Toisaalta tällainen jatkuva työelämän ajan hermolla pysyminen aiheuttaa kuitenkin sen, että perhevapaa ei tarjoa hengähdyksen hetkeä työelämän paineista (Lipponen 2006, 25). Se, että akateemisesti koulutetut naiset jäävät äitiyden vuoksi lopullisesti syrjään työelämästä ikään kuin vahingossa, on yhteiskunnallisesti vakava ongelma (Piha 2011, 59-60).

Äitiys ja etenkin vanhemmuus ovat elämäkokemuksia, jotka luovat valmiuksia ja taitoja työelämään ja kehittävät ominaisuuksia ja kykyjä, joista on hyötyä johtamisessa kuten ihmissuhdetaitoja, taitoa vaikuttaa muihin ja kehittää heitä, epäonnistumisen sietämistä, empatiaa ja kykyä antaa palautetta. Muita hyödyllisiä äitiyden mukana tulevia taitoja ovat organisaatiokyky, kyky tehdä montaa asiaa samaan aikaan, konfliktinkäsittelytaidot ja kaaoksensietokyky. (Piha 2011, 97-100.) Suomalaisia uranaisia koskevissa tutkimuksissa tulee esiin se, että perhe koetaan ennemminkin resurssina ja voimavarana kuin rasitteena tai urakehityksen jarruna (Lipponen 2006, 29). Uran ja äitiyden yhdistäminen on jatkuvaa tasapainoilua mutta mahdollista. On opittava jakamaan taakkansa ja luovuttava ajatuksesta, että jonain päivänä täydellinen tasapaino löytyy ja elämä on valmis. (Piha 2011, 37.)

7 Tutkimusmenetelmän valinta

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Tutkimus etenee yksityisestä yleiseen ja se on kiinnostunut useasta yhtäaikaisesta tekijästä, joilla on vaikutusta lopputulokseen. Teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitetään siinä toivossa, että pystyttäisiin paremmin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimus aloitetaan hyvin yleisillä käsitteillä, mutta se useimmiten päättyy hypoteeseihin ja ank-

kuroituun teoriaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25.) Laadullisen menetelmän piirteisiin kuuluu se, että siinä tarkastellaan merkitysten maailmaa ihmisten ja sosiaalisten suhteiden avulla. Tutkimuksessa tavoitellaan ihmisten omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. E erityisen tärkeää tutkijalle on selvittää itselleen, ollaanko tutkimassa kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemukset ovat aina omakohtaisia, kun taas käsitykset heijastavat pikemminkin yhteisön tyypillistä ja perinteistä tapaa ajatella. Laadullisen tutkimusmenetelmän yksi erityispiirre on myös se, että tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta aiheesta. (Vilka 2005, 97-98.) Kun tutkimuksella halutaan selvittää käyttäytymisen merkitys ja sen konteksti sekä tuoda esille tutkittavien havaintoja ja ottaa huomioon tutkittavien menneisyys ja kehitys, soveltuu kvalitatiivinen tutkimus silloin parhaiten (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27). Työssäni tutkitaan kokemuksiin perustuvia merkityksiä, sillä naisjuristit kertovat omista henkilökohtaisista kokemuksistaan urapolullaan. Tarkoitus onkin peilata ja vertailla heidän kokemuksiaan siihen, mitä teoriaosuudessa on todettu.

Jotta aineiston analysointi on mielekästä ja järkevää, on tutkijan syytä pohtia tarkkaan aineiston rajausta. Ongelmaksi muodostuu nimittäin se, että laadullinen aineisto ei lopu koskaan. Tutkijalla ei saisi olla valmiita ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksesta, mitä kutsutaan laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuudeksi. Tutkijan pitäisi analysoidessaan pikemminkin yllättyä tai oppia tutkimuksensa kuluessa. (Eskola & Suoranta 1998, 19-20.) Selvittääkseni tekijöitä, jotka ovat hidastavia tekijöitä naisten polulla osakkuuteen ja tekijöitä, jotka taas mahdollisesti edistävät osakkaaksi pääsyä, olen rajannut tutkimusaineiston neljään teemaan, jotka ovat sosiaalinen käyttäytyminen, henkilökohtaiset ominaisuudet ja tahto, miesten ja naisten tasa-arvo työelämässä sekä vanhemmuus ja perhe.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko riippuu aina tapauksesta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta sillä ei ole väliä vaikutusta eikä merkitystä. Aineisto toimii tutkijan apuna rakennettaessa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus ainoastaan kertoa aineistosta, vaan sen avulla pyritään rakentamaan teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tutkimuksen kannalta tuota uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 61-62.) Olen asettanut oman tutkimukseni tavoitteeksi haastatella kuutta eri naisjuristia. En halua haastatella pelkästään osakkaina toimivia naisia vaan myös vanhempia naisjuristeja, jotka ovat valinneet eri tien kuin osakkuuden. Olisi mielenkiintoista haastatella myös nuorta juristia oman urapolkunsa alkutaipaleella. Mielestäni seitsemän juristin haastattelu on riittävä saamaan tarpeeksi luotettavaa, laadukasta ja syvällistä tietoa. Suurempi määrä haastateltavia heikentäisi laatua, koska voimavarani ja ajalliset resurssit haastattelujen purkamiseen ja analysointiin ovat rajalliset.

Tutkimusetiikka on hyvän tieteellisen käytännön noudattamista ja sillä tarkoitetaan sitä, että noudatetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, ra-

hoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön (Vilkkä 2005, 29-30). Jokaisessa tutkimuksessa joudutaan sen kaikissa eri vaiheissa punnitsemaan eettisiä kysymyksiä. Tärkeimmät eettiset periaatteet ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa ovat informointiin perustuva suostumus, luotamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 19-20.)

7.1 Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä tutkittavan ongelman ja myös tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.) Haastattelu on muodostunut näistä yleisimmäksi metodiksi. Haastattelussa haastattelija esittää kysymykset henkilökohtaisesti ja kirjoittaa vastaukset muistiin tai nykyisin useimmiten nauhoittaa koko haastattelun ja litteroi jälkepäin. Yksi haastattelun eduista on joustavuus, sillä haastattelija voi käydä keskustelua tiedonantajan kanssa, tarkentaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin haluaa. Usein onkin perusteltua toimittaa haastattelukysymykset etukäteen tiedoksi ja tutustuttavaksi tiedonantajalle, jolloin haastattelija saa mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelumuodot voidaan jakaa kolmeen eri muotoon, jotka ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu eli syvähaastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75-77.) Lomakehaastattelulle on ominaista, että tutkija päättää kysymykset, niiden muodon ja esittämisyjärjestyksen harkitusti etukäteen. Lomakehaastattelu sopii kvantitatiivisiin tutkimuksiin, joissa tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on yhtä asiaa koskevien mielipiteiden, käsitysten tai kokemusten kuvaaminen. Avoin haastattelu eli syvähaastattelu taas sopii silloin, kun tutkimushaastattelua ei rakenneta tiettyjen teemojen tai kysymysten ympärille. Avoin haastattelu perustuu haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutukseen, jolloin haastateltava voi vapaasti tuoda omia näkökulmiaan esille ja aiheesta voidaan keskustella useaan otteeseen. (Vilkkä 2005, 101-104.)

Mielestäni teemahaastattelu sopii parhaiten tarkoituksiini, koska siinä edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavan tulkinta asiasta, hänen asialle antamansa merkitys sekä se, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78.) Lomakehaastattelulla en olisi saanut tarpeeksi syvällistä tietoa tutkimuskysymystäni varten ja avoin haastattelu taas olisi ollut liian haastava vasta-aloittelevalle haastattelijalle, se olisi vienyt liikaa aikaa ja resursseja sekä vaarana olisi ollut, että haastattelun avoimuuden takia en olisi edes saanut tarpeeksi tarkkoja vastauksia tutkimuskysymystäni silmällä pitäen.

Haastateltavia valitessa on muistettava se, mitä ollaan tutkimassa. On järkevää valita haastateltavat tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen, tai kokemuksen perusteella eli on ehdottoman tärkeää, että haastateltavalla henkilöllä on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. (Vilka 2005, 114.) Ohjenuorana haastateltavien määrään voi pitää sitä, että haastattele niin montaa kuin on välttämätöntä, jotta saa kaiken tarvitsemansa tiedon. Liian pieni joukko haastateltavia ei anna tarpeeksi luotettavaa tietoa, että siitä voisi tehdä yleistyksiä tai testata ryhmien välisiä eroja. Jos joukko on taas liian suuri, on siitä vaikea saada tarpeeksi syvällistä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58.) Valitsin haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla oli omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta ja joilla luultavammin oli paljon sanottavaa ja erilaisia mielipiteitä aiheesta. Valitsin haastateltavaksi seitsemän henkilöä ja mielestäni sain tarpeeksi tietoa tutkittavasta aiheesta. Olisi ollut mielenkiintoista haastatella useampaakin henkilöä, mutta resurssisini eivät olisi riittäneet useamman haastattelun purkamiseen ja käsittelyyn.

Tutkimushaastatteluiden keräämiseen liittyvät aina omat hankaluutensa, mutta suurin osa niistä voidaan välttää hyvällä ennakkoinnilla ja suunnittelulla. Teemahaastattelussa teemat esitetään haastateltavalle joukkona kysymyksiä ja sanat sisältävät aina riskin siitä, että haastateltava tulkitsee ne eri tavalla kuin haastattelija. Siksi onkin tärkeää kysyä ja tarkistaa, miten haastateltava ymmärtää sanat. Jotta haastattelusta saisi enemmän irti, on syytä välttää kysymyksiä, joihin haastateltava voi vasta vain kyllä tai ei. Sekä haastattelija ja haastateltava voi pyytää tarkentamaan, kuvaamaan tai selittämään laajemmin tai antamaan esimerkin, jos vastaus tai kysymys jää epäselväksi tai pelkän maininnan tasolle. Kaiken kaikkiaan tavoitteena on saada haastateltava kuvaamaan, vertailemaan ja kertomaan käytännön esimerkein kokemuksistaan. Tämän saavuttamiseksi on erityisen tärkeää, että kysymys on muotoiltu oikein ja että yksi kysymys sisältää vain yhden asiasisällön. Aineiston keräämisen tavoite on siis aineiston sisällöllinen laajuus eikä niinkään aineiston kappalemäärä. Haastattelijan olisi hyvä tehdä koehaastatteluita, joissa tutkija saisi varmistettua, että kysymykset ovat riittävän yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. (Vilka 2005, 104-109.) Koehaastatteluiden avulla myös itse haastattelija saa käytännön harjoitusta oikeasta haastattelutilanteesta. Jos haastattelija pysyy rentoutumaan tilanteessa, niin se varmasti myös vähentää haastateltavan jännitystä. (Vilka 2005, 112.)

Teemahaastatteluiden yksi ongelma on se, että haastatteluissa mennään suoraan asiaan, jota tutkitaan. Taustatietojen selvittäminen jää usein vähälle huomiolle, jolloin tutkija ei tiedä millaista elämää, kokemuksia ja käsityksiä vasten ihminen puhuu tutkittavasta asiasta. Taustatiedot auttavat tutkijaa siis ymmärtämään ja hahmottamaan haastateltavan maailmaa. (Vilka 2005, 110.) Kun puhutaan tutkimuksen kontekstuaalisuudesta, tarkoitetaan sillä sitä, että laadullinen tutkimus on aina aika-, paikka- ja tilannesidonnaista. Haastattelutilalla on

merkitystä tutkimushaastattelun laatuun. Tutkijan tulisi käydä tutustumassa tilaan, jossa haastattelu on tarkoitus pitää, jotta kaikki mahdolliset häiriötekijät pystytään karsimaan pois. (Vilka 2005, 112.) Niille henkilöille, joita haastattelen omalla työpaikallani, on helppoa varata sellaiset neuvotteluhuoneet, joissa saan rauhassa suorittaa haastattelun. Toimistoni ulkopuoliset haastateltavat haastattelin heidän omilla työpaikoilla.

Tutkimuksessa tulisi kiinnittää huomiota laaduntarkkailuun ja luotettavuuteen. Yksi keino tavoitella laadukkuutta on valmistella hyvä haastattelurunko. Tämän lisäksi olisi hyvä miettiä etukäteen lisäkysymyksiä, joilla aihetta voidaan syventää. Hyvä haastattelija on myös itse haastattelutilanteessa valmis esittämään lisäkysymyksiä, joihin ei ole ennalta valmistautunut. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184.) Hyvä ”juoni” haastattelurungossa motivoi haastateltavaa ja vähentää epävarmuuden tunnetta haastattelijaa kohtaan. Rungon juonellisuus saattaa jopa innostaa haastateltavaa kertomaan laveammin hänen käsityksistään ja kokemuksistaan. (Vilka 2005, 113.) Toinen keino laadun varmistamiseen on haastattelijoiden koulutus ja antama itsevarmuus ja usko omaan kykyihinsä haastattelijana. Koulutuksen ohella haastattelujen läpikäynti haastatteluvaiheessa on koulutuksen rinnalla hyvin olennaista. Se auttaa haastattelijaa huomaamaan haastattelujen kehityskaaren ja muutokset. Näin ollen haastattelija pystyy tarpeen vaatiessa kehittämään itseään ja muuttamaan kysymyksiä parempaan suuntaan. Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta parantaa myös se, että tekninen laitteisto on kunnossa. On hyvä tarkistaa, että nauhurit toimivat ja äänen laatu on hyvä. Jotta haastattelun laatu säilyisi hyvänä, haastattelun pitäisi litteroida niin nopeasti kuin mahdollista varsinkin, jos tutkija itse sekä haastattelee että litteroi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184-185.)

Saatekirjeen merkitys tutkimuksen kannalta kuulostaa vähäiseltä, mutta tosiasiasa sen perusteella mahdollinen tutkittava joko osallistuu tai jättää osallistumasta tutkimukseen. Saatekirjeen tärkein tehtävä on vakuuttaa tutkimuskohde tutkimuksesta, saada kohde osallistumaan tutkimukseen ja lopulta motivoida jokainen tutkimuskohde osallistumaan tutkimushaastatteluun. Saatekirjeessä merkitsee kolme asiaa, jotka ovat saatteen visuaalinen ilme, sisältö sekä laajuus ja kieli. Saatekirjeen tulisi olla sisällöltään houkutteleva mutta ei kuitenkaan liian pitkä, hyvää kieltä ja lisäksi tekstin asettelujen tulisi olla kunnossa. (Vilka 2005, 152-153.) Itse päädyin siihen, että saatekirjeenä toimii sähköpostiviesti, jossa kerron tutkimuksestani ja pyydän henkilöitä haastatteluun. Jotta juuri minun sähköpostiviestini erottuisi edukseen valtavasta sähköpostimassasta tein otsikosta hieman räväkemmän ja huomiota herättävän, joka kiinnittää vastaanottajan huomion ja herättää heti alkuunsa heidän mielenkiintonsa.

7.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tutkimushaastattelut on useimmiten tapana nauhoittaa, koska se antaa mahdollisuuden jälkeenpäin palata haastattelutilanteeseen. Nauhoitus toimii muisti- ja tulkinta-apuna analysoi-

taessa materiaalia ja vuorovaikutuksen kulkua. Haastattelun nahoitus mahdollistaa myös uudelleenkuuntelun, jolloin tutkija pystyy havaitsemaan epäröinnit vastauksen viivyttämisen muodossa, korjaukset ja tarkennukset, erilaiset äänenpainot ja haastattelijan mahdolliset johdatukset tietynlaiseen vastaukseen. Kaiken kaikkiaan nauhoituksen ansiosta haastattelusta voidaan raportoida tarkemmin. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 14-15.) Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen se pitää muuttaa tutkittavaan muotoon, eli nauhoitukset on litteroitava eli muutettava tekstimuotoon. Vaikka litterointi on työläs ja aikaa vievä työvaihe, kannattaa se kuitenkin tehdä huolella. Litterointi nimittäin lisää tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa, helpottaa aineiston analysointia eli järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmitteilyä ja luokittelua. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteisiä ohjeita, vaan se riippuu paljolti siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan ja millainen tutkimustehtävä on kyseessä. Litterointi voidaan tehdä vain osalle tai koko aineistolle, mutta sen on vastattava sitä, mitä haastateltavat ovat suullisesti lausuneet ja mitä merkityksiä he ovat asioille antaneet. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavien puhetta ei saa muuttaa tai muokata. (Vilka 2005, 115-117.)

Kaikkein ongelmallisinta laadullisessa tutkimuksessa on aineiston analyysi. Analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa siten uutta informaatiota. Hajanaisesta aineistosta pyritään saamaan selkeä ja mielekäs kokonaisuus. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Analyysi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan sekä aineiston selkeyttämiseen, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110). Pääperiaate analyysitavan valinnalle on se, että valitaan sellainen analyysitapa, jolla parhaiten saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Vaihtoehtoisten analyysimetodien kirjo on runsas, eikä tiukkoja sääntöjä ole. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.) Yksi laadullisen tutkimuksen analyysivaiheen ongelmista on uusien ja kiinnostavien asioiden odottamaton esiintulo aineistosta. On kuitenkin syytä pitäytyä niissä asioissa, joita alun perin on lähtenyt tutkimaan ja jättää muut mielenkiintoiset asiat seuraaviin tutkimuksiin, koska tutkimuskysymyksen ja aineistosta saatavien tulosten tulee olla samassa linjassa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94.) Tutkimuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota luotettavuuteen ja laatuun. Lukijalle tulisi selittää tutkimuksen toteuttamisesta, esimerkiksi haastattelujen olosuhteista ja paikoista, mahdollisista häiriötekijöistä, haastatteluihin käytetystä ajasta sekä luokittelujen syntyjuurista ja perusteista. Tutkija voi myös perustella päätelmiään ja rikastuttaa tekstiä suorilla haastattelulainauksilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 227-228.)

Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöinen analyysi lähtee jo alusta alkaen jostain teoriasta, ajattelusta tai mallista. Tutkimuksen alussa tutkija kuvaa jonkin teorian, mallin tai ajatuskokonaisuuden, joka ohjaa vahvasti käsitteiden ja luokitusten määrittelyä tutkimusaineistosta sekä analyysiä. Aineistolähtöinen analyysi taas lähtee siitä, että tutkijan tavoitteena on löytää jonkinlainen logiikka tai tutkimusaineiston ohjaamana tyypillinen kertomus. (Vilka 2005, 139-141.) Laadullisen aineiston käsittely vaatii

monia työvaiheita, joista ensimmäinen on aineiston kuvaus, toinen luokittelu ja kolmas yhdistely, jossa pyritään luomaan kokonaiskuva esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143-150). Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysi tapahtuu teorialähtöisesti. Olen työni alussa valinnut käsiteltäväksi neljä eri teemaa, joiden perusteella luokittelen aineiston analysointivaiheessa eli luokittelu perustuu aikaisempaan teoreettiseen viitekehykseen.

Haastattelututkimuksissa tutkijan pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin, mutta se voi olla ongelmallista, koska samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monin eri tavoin ja monesta eri näkökulmasta. Kun tutkija esimerkiksi tulkitsee tutkittavan tulkintoja ja lukija puolestaan tutkijan tulkintoja. Suurin ongelma ei kuitenkaan ole tulkintojen moninaisuus, vaan haasteellisinta on tekstistä haettavien merkitysten ja tutkimusongelman puutteellinen muotoilu. (Hirsjärvi & Hurme, 151-152.) Tulkintaongelmien välttämiseksi tutkijalta vaaditaan herkkyyttä ja kykyä esittää tutkimusaineistolleen miksi-kysymyksiä. Tällaisten kysymysten tavoitteena on ratkaisuja ja päätöksiä tehtäessä pyrkiä tekemään valintoja useamman kuin kahden seikan välillä, sillä merkitysten ja laatuksen maailmassa on aina enemmän kuin yksi vaihtoehto. (Vilkkä 2005, 98.)

Vaikka tulokset on analysoitu, se ei vielä tarkoita sitä, että tutkimus on valmis. Tuloksia on selitettävä ja tulkittava lukijalle. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkintavaiheessa puhutaan myös tutkimuksen validiudesta eli siitä mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Tutkimuksen tuloksesta olisi pyrittävä rakentamaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat olennaiset vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Sen lisäksi, että pohtii tulosten merkitystä tutkimusalueella, olisi hyvä pohtia myös sitä, onko tutkimuksen tuloksilla mahdollisesti jotain laajempaa merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2007, 224-225.)

8 Tutkimusprosessi

Haastattelun tutkimusta varten yhteensä seitsemää henkilöä. Heistä kolme oli naisosakkaita, kaksi miesosakasta ja yksi vanhempi naisjuristi sekä yksi nuori naisjuristi. Suurin osa haastateltavista oli keski-ikäisiä. Toinen miesosakas ja nuorempi naisjuristi olivat iältään hieman nuorempia kuin muut haastateltavat. Kaikki olivat koulutukseltaan oikeustieteen maistereita ja asianajajia. Osa heistä oli suorittanut myös lisätutkintoja ja varatuomarin arvonimen. Kaksi haastateltavista ei ollut naimisissa eikä heillä ollut lapsia. He eivät siis voineet kertoa omia henkilökohtaisia kokemuksiaan työn ja lapsiperheen yhdistämisestä.

Lähestyin haastateltaviani sähköpostitse lähettämällä heille haastattelupyynnön. Yritin tehdä sähköpostiviestistä mahdollisimman huomiota herättävän ja houkuttelevan, jotta viestin ot-sikko herättäisi vastaanottajan mielenkiinnon. Tein sekä mies- että naisosakkaille muutoin samanlaisen haastattelupyynnön, mutta miehille lisäsin yhden lauseen viestiin. Haastattelu-pyyntö on liitteenä kolme, ja vain miehille suunnattu lause on merkitty sulkuihin. Onnistuin mielestäni viestin muotoilussa hyvin, koska moni kehui viestiäni ja uskon, että sillä saattoi olla myös vaikutusta siihen, että pyytämäni henkilöt suostuivat haastatteluun. Kahta muuta haastateltavaa, jotka eivät olleet osakkaita, pyysin suullisesti haastatteluun heidät tavatessa-ni. Kaikki haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikoilla erillisessä neuvotteluhuoneessa lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka tehtiin haastateltavan työhuoneessa. Kaikki haas-tattelutilanteet oli rauhoitettu ylimääräisiltä häiriötekijöiltä eli kännykät oli hiljennetty ja keskittyminen suunnattu ainoastaan haastattelutilanteeseen. Haastattelutilanteet olivat rau-hallisia ja pystyttiin viemään ilman keskeytyksiä loppuun. Yhden haastattelun kohdalla tuli palohälytys, jonka takia haastattelu keskeytyi, mutta se saatiin myöhemmin vietyä loppuun. Haastattelut kestivät ajallisesti keskimäärin puolesta tunnista tuntiin, kuten olin aikaisemmin arvioinut.

Haastattelut tehtiin ja keskustelua käytiin neljän valitsemani teeman ympärillä. Myös tutki-mustulokseni on jaoteltu näiden neljän teeman mukaisesti. Haastattelujen jälkeen aloin heti litteroimaan haastatteluja, koska silloin ne olivat vielä tuoreessa muistissani ja oli helpompi muistaa haastateltavien ilmeet ja eleet haastattelujen aikana. Haastattelut oli syytä litteroi-da melko tarkasti, ettei mitään tutkimustulosten kannalta relevanttia tietoa jää pois. Jätin kuitenkin kaikki muminat ja selvästi turhat täytesanat litteroimatta. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, aloin käymään aineistoa läpi. Luin vastaukset ensin muutamaan otteeseen läpi saadakseni niistä paremman kokonaiskuvan. Tämän jälkeen aloin yliviivamaan korostuskynällä kohtia, jotka mielestäni oli tärkeimpiä ja vastasivat tutkimuskysymyksiini parhaiten. En siis tehnyt aineistolle sen tarkempaa luokittelua, koska olin jo etukäteen teemoittanut haastatte-lut tutkimuskysymyksen perusteella. Kaikki haastattelut etenivät samassa järjestyksessä teemojen mukaan, joten sekin helpotti tulosten analysointia. Analysointivaiheessa kuuntelin vielä nauhoja uudelleen, kun tuntui siltä, että halusin vielä tarkistaa jonkin asian.

8.1 Naisten stereotyyppinen käyttäytyminen

Kaikki haastateltavat sanoivat, että hyvän osakkaan on oltava äärimmäisen hyvä juristi ja rau-tainen ammattilainen omalla alallaan, hyvä myyjä, hyvät ihmissuhdetaidot omaava henkilö ja esimerkillinen ja arvojen mukaan toimiva henkilö. Myös ahkeruus ja hyvät esimiestaidot mai-nittiin hyvää osakasta kuvaavina piirteinä. Melkein kaikki pitivät myös edellä mainittuja omi-naisuuksia hyvän johtajan ominaisuuksina. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että asiantuntijaor-ganisatiossa ei hierarkkinen johtajuus toimi.

”Hyvä osakas on sellainen, joka on esimerkillinen asioissa eli toimii aidosti yhteisen hyvän lukuun eli ei ole mitään omaa agenda ja aidosti kiinnostunut työntekijöiden asioista ja toimii arvojen mukaisesti”

”Hyvän osakkaan pitää osata hankkia töitä, osata johtaa sitä työntekoa ja pitää vielä osata se mitä osaa ja mitä ei osaa”

”Äärimmäisen hyvä juristi, hyvä myyjä, täytyy olla hyvä ihmisten kanssa sekä asiakkaiden että kollegojen, hyvää johtaja, tiimipelaaja”

”hyvän johtajan tulisi luottaa alaisiin eikä sortua mikromanageeraukseen, koska se aika on pois johtajuudesta”

”hyvän johtajan tulee olla osallistuva ja tasa-arvoinen ja antaa muiden asiantuntemuksen ja kykyjen puhua puolestaan”

”Asiantuntijaorganisaatiossa korostuu esimerkillä johtaminen ja tarkoittaa sitä, että on siinä eturintamassa näyttämässä ja huolehtimassa miten se homma tehdään. Joka johtaa siihen, että on myös innostunut ja pitää sitä työilmapiiriä joka olosuhteissa yllä”

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä heille tulee mieleen stereotyyppisistä nais- ja miesjuristeista, oli vastaus useimmiten se, että he eivät oikeastaan yhdistäneet tällaista käyttäytymistä sukupuoleen. Moni sanoi, että he tunnistavat vain stereotyyppisen juristin. Stereotyyppinen käyttäytyminen esiintyy kuitenkin vain hieman erilailla miehissä ja naisissa. Naisten piirteiksi mainittiin terrierimäinen pikkuasioihin puuttuminen, prinsessamainen käyttäytyminen, tunnollisuus, sääntillisuus, vastuuntuntoisuus ja ahkeruus. Miehistä mieleen tulivat vahva itseluottamus omiin taitoihin ja osaamiseen, vaikka substanssiosaaminen kertoisi jotain muuta. Myös itseriittoisuus ja itsevarmuus nousivat miesten piirteistä esille.

”mulle tulee mieleen sellanen naisjuristi, joka yrittää olla mies”

”Naiset eivät pidä itsestään niin paljon meteliä ja se on mun mielestä itse asiassa virhe.”

”miehillä taas on taipumus henkselien paukutteluun silloinkin, kun siihen ei oo aihetta”

8.2 Henkilökohtaiset ominaisuudet ja tahto

Oman uran luonti ja työ oli hyvin merkittävä ja tärkeä asia kaikille haastateltavilleni. Jokaiselle miellyttävä ja haastava työ oli yksi elämän tärkeistä onnellisuustekijöistä. Kaikki olivat tietoisesti pyrkineet menestymään ja olivat siitä hyvin ylpeitä. Toisaalta ura ja menestyminen työelämässä eivät itsessään olleet tärkeintä vaan se nimenomaisesti se työ, mitä he tekivät. Menestys oli mukava lisäbonus, josta kaikki olivat todella ylpeitä.

”on ikään kuin sellainen ykkösprioriteetti, joka ainakin lähtökohtaisesti sanelee paljon muuta elämää, ei jyrää mutta tietyllä tapaa sovitetaan ne muut asiat ensisijaisesti työn ympärille”

”kyllä se merkitsee todella paljon, enhän mä ois muuten tähän näin paljon pannonut. En mä ehkä ajattele sitä menestystä niin, mutta olen ylpeä siitä, että mä saan olla täällä osakas ja ylpeä kaikista täällä toimistossa. En mä haluaisi olla missään muualla, tää on mulle sellanen toinen perhe ja tänne on aina kiva tulla”

”Kyllä se merkitsee. Ei se merkitse kaikkea ja nyt vois sanoa, että merkitys tulee vähenemään, koska on jo todistanut itselleen, että pärjäsi”

Merkittävimpinä tekijöinä urallaan naiset nimesivät monesti miehet, jotka ovat tukeneet heitä uran alkuvaiheessa ja antaneet tilaa ja luottaneet heihin.

”kyllä se varmaan on ollut merkittävin tekijä, että kaiken takana on ollut miehet, jotka on luottanut meihin naisiin eli kaikki ne osakkaat, jotka on silloin ollut”

”Yksi tietty mieskollega on toiminut esikuvana. Hän on täynnä positiivista energiaa ja kannustanut eteenpäin ja sparrannut. Myös asiakasyritysten johtajista olen oppinut paljon ja kasvattanut omaa know how-portfoliota”

Oli kyseessä sitten nainen tai mies niin haastateltavat nimesivät rankimmaksi työssään ajankäytölliset paineet ja nyky maailman hektisyys ja itsestä riippumattomat aikataulupaineet.

8.3 Naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä

Haastateltavieni mielestä tasa-arvo asianajoalalla toteutuu melko hyvin. Kukaan ei ollut kokenut urallaan merkittävää epätasa-arvoista kohtelua.

”ehkä joskus toimiston ulkopuolisten vanhempien miesjuristien toimesta ja ehkä vähän nuorempienkin, mutta en mä lähtökohtaisesti. Ne on hyvin pieniä yksittäisiä tilanteita”

”Täällä meillä voin aidosti ja vilpittömästi sanoa, että mä en ole koskaan törmännyt siihen, että naiseus olisi asettanut minut erilaiseen asemaan tai siihen olisi liittynyt jotain kysymyksiä tai epäilyksiä tai että mun olisi tarvinnut todistaa jotain enemmän, ei koskaan.”

”Tasa-arvo ei ala työelämässä vaan kotona. Ei voi vaatia muilta sellaista, mitä ei vaadi itseltään. Jos et sä vaadi kotona tasapuolisuutta miehesi kanssa niin miten hemmetissä sitten kehtaa työelämässä vaatia työnantajalta sitä”

Palkkaansa ja saavutettuihin etuihin jokainen oli varsin tyytyväinen ja koki, että on saanut riittävän korvauksen työstään. Haastateltavat olivat melko lyhytsanaisia palkasta ja eduista puhuttaessa eivätkä halunneet lähteä tätä kysymystä erityisesti erittelemään. Moni kuitenkin myönsi, että on täytynyt itse osata vaatia ja perustella, miksi tietty määrä palkkaa kuuluu saada.

”kyl mä oon mielestäni aina saanut hyvän korvauksen ja on tietyt palkankorotukset olleet vähän enemmän väännön takana. Mutta kyllä se mun mielestä vaatii sen, että osaa nostaa oikeat asiat esille, mitkä omasta mielestä on merkityksellisiä sen palkan suhteen”

8.4 Vanhemmuus ja perhe

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että perhe ja lapset ovat kaikkien tärkeintä maailmassa. Perhe tuo tasapainoa työn rinnalle ja erilaista sisältöä elämään. Kaikki haastateltavat kokivat, että vanhemmuus ja perhe-elämän pyörittäminen ovat antaneet paljon hyviä eväitä työelämään. Monet sanoivat oppineensa organisointikykyä, vuorovaikutustaitoja, kärsivällisyyttä, suvaitsevaisuutta ja sitä, että asioiden pitää järjestyä ja yleensä nopeasti. Myös ymmärrys siitä, että joitain asioita ei voi perhesyiden takia tehdä, on kasvanut vanhemmuuden myötä.

”ne asiat mitä tehdään töissä unohtuu aika pian, mutta ne asiat mitä tekee kotona ei unohdu”

”Mitä enemmän lapsia sulla on, niin sitä paremmat edellytykset sulla on tähän ammattiin. Sellasen vähän samantyyppisen kaaoksen hallinta on molemmissa.”

Jokainen perheellinen oli myös potentiaalinen huono omaatunto, mutta yllättävän vähän siihen nähden, miten paljon he tekevät töitä.

”ehkä ajoittain, mutta en kauhean paljon, koska mä oon tehnyt sen itselleni selväksi, että tää on niinkun mun valinta ja mun tapa elää ja jos sen valinnan tekee, niin ei kannata huonoa omaatuntoa potea vaan pitää järjestää asiat niin, että kaikilla on mahdollisimman hyvä”

”yllättävän vähän, koska työ on niin mukavaa”

Työn ja perheen yhteensovittaminen vaatii joustavuutta ja hyvää yhteispeliä puolisoilta. Monet myös myönsivät, että arjen pyörittäminen työn ohella on vaatinut sen, että puoliso on joutanut enemmän. Usea haastateltava sanoi, että ensin on tingitty omista harrastuksista, leffailloista puolison kanssa ja kahdenkeskisistä lomamatkoista. Myös kaikki apu on otettu vastaan, mitä on tarjottu. Joka ilta ei ole valmistettu täydellistä kotiruokaa, siivoja on ollut ehdoton apu sekä au-paireja ja isovanhempia on käytetty lapsenhoitoapuna. Kaupakassitkin saa kätevästi tilattua kotiin. Myös Friedman ja Yorio (2006, 33) kehottavat organisoimaan kotona vietetyn ajan, jotta todellista laatuaikaa jää perheelle.

”Mä en usko, että pystyy rakentamaan menestyksellistä työtä ja hienoa perhe-elämää ja sit vielä itsenäistä elämää. Se, mistä mä oon luopunut, on sellanen itsenäinen elämä, joka on nyt siis palautumassa hurjaa vauhtia takaisin lasten kasvaessa.”

”on huolehdittava siitä, että lasten elämä rullaa riippumatta vanhempien työajoista ja pidettävä huoli siitä, että lapsella on hyvä ja turvallinen olla myös muiden aikuisten kanssa kuin pelkästään omien vanhempien”

”tyhjäkäynti on ehdottomasti saatava kitkettyä pois”

9 Johtopäätökset

Tutkimustulokseni osoittavat, että suurin merkitys naisten urakehityksessä on omilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja tahdolla. Ilman raudan lujaa ammattitaitoa omalla asiantuntemusalueella, ilman kunnianhimoa, ilman intohimoa ja paloa asianajotyötä kohtaan sekä ilman valtavaa työmäärää on turha havitella osakkuutta asianajotoimistossa. Toinen merkittävä te-

kijä naisten urapolulla on äitiys ja perhe ajankäytöllisestä näkökulmasta. Äitiys itsessään ei ole ongelma, vaan se pikemminkin antaa paljon hyviä ominaisuuksia ja taitoja työyhteisössä luovimiseen ja etenkin johtajuustaitoihin. Perheen perustaminen, laadukkaan perhe-elämän ja arjen pyörittäminen on kuitenkin aikaa ja resursseja vievä asia, jonka yhdistäminen menestyksekkääseen uraan voi koitua monelle liian hankalaksi. Kolmanneksi merkittävämmäksi tekijäksi osoittautui naisten oma epäedullinen käyttäytyminen. Naiset pitäytyvät liiaksi omalla mukavuusalueellaan, koska pelkäävät epäonnistumista. Pikkutarkkuus, liika ahkeruus ja vaatimattomuus ovat ominaisuuksia, jotka eivät edistä osakkaaksi ja johtajaksi pääsyä. Tasa-arvoasianajomailmassa on mielestäni menossa parempaan suuntaan, mutta muutos on hidas. Tasa-arvokysymys ei tutkimuksessani noussut merkittäväksi tekijäksi urakehityksen kannalta asianajomailmassa.

Tutkimuksessani nousi hyvin selvästi esiin se, että työtä on todella rakastettava. Siihen täytyy suhtautua intohimoisesti ja sitä on pidettävä yhtenä elämää rikastuttavana tekijänä. Työ ei voi tuntua taakalta eikä oman elämän aikataulujen järjestäminen työn takia ongelmalliselta. Asianajajan työ on hyvin paljon kiinni muiden aikatauluista ja asiakkaiden tarpeista, jonka mukaan ajankäyttö on sovitettava. Kaikille eivät tällainen työ ja aikataulut sovi, ja se on osattava tunnistaa. On tunnettava itsensä tarpeeksi hyvin ja osattava myöntää itselle, jos ei ole valmis tekemään uhrauksia muilla elämän osa-alueilla työn takia. Perheellisille nuorille naisille ajankäytölliset haasteet voivat yksinkertaisesti koitua liian suuriksi, jolloin he kokevat, ettei ole muuta vaihtoehtoa kuin siirtyä pois asianajomailmasta. Yhteiskunta luo myös edelleen paineita siitä, että on nimenomaisesti naisten tehtävä huolehtia perheestä ja kodista. Mielestäni ajankäytölliset haasteet ja sosiaalinen paine ovat merkittäviä syitä siihen, että pätevät nuoret naiset jättävät alan ennen kuin he edes pääsevät sille ikä- ja kokemustasolle, jolloin osakkaaksi nousu alkaisi olla ajankohtaista.

Talouselämän teettämässä kyselyssä naisjohtajat sanoivat urakehityksen merkittävämmäksi esteeksi miehiä suosivan yrityskulttuurin. Jopa 83 % vastaajista oli tätä mieltä. Useiden kyselyyn osallistujien mielestä miesjohtajat edistävät usein mielellään heitä itseään muistuttavien toisten miesten uraa kuin naisten uraa. Tällainen suosiminen voi usein olla tiedostamatonta ja täysin tahatonta, koska mies vain yksinkertaisesti tuntuu luontevammalta valinnalta. Tämän tyyppistä käytöstä ei kuitenkaan saada kitkettyä pois, jos ei koko organisaatio ja etenkin yrityksen ylin johto kiinnitä tasa-arvoiseen kohteluun huomiota. (Heiskanen 2013, 37-38.) Vaikka naispuoleisten asianajajien määrä on jatkuvassa kasvussa, ei se vielä näy merkittävänä kasvuna osakastilastoissa. Tilastojen valossa myös naisosakkaiden määrän tulisi kasvaa, mutta kääntyykö asia sitten niin, että ne vähätkin miehet vain korostuvat naisvaltaisessa joukossa ja pääsevät tulevaisuudessa tasa-arvon nimissä helpommin osakkaiksi.

Naiset tarvitsevat verkostoja ja ammattilaisten luotettuja yhteisöjä sekä tukea toisiltaan, jotta he pääsevät huipulle. Verkostojen ja yhteisöjen avulla naiset oppivat toisiltaan, edistävät toistensa uria ja voisivat hälventää kateuden määrää, koska naisella voi tällä hetkellä olla huipulla hyvin yksinäistä. (Guiliano 2010, 236-237.) Myös Ekonen (2007, 136) peräänkuuluttaa sitä, että yksi syy naisten verkostojen vähyydelle on se, että naiset itse vähättelevät verkostojen tärkeyttä. Naiset monesti ajattelevat, että on pärjättävä yksin ja näytettävä vahvalta uraniselta. Yksi tutkimuksessa selvästi esiin noussut seikka onkin juuri naisten verkostojen ja kontaktien vähäinen määrä. Kysyin haastatteluissa, mitä vinkkejä he antaisivat nuorille naisille ja jokainen heistä puhui kontaktien ja verkostojen luomisen tärkeydestä. Kontaktien ja verkostojen luomisessa avainasemassa ovat sosiaaliset taidot, joiden kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Esimiestaidoissa on asianaajoalalla vielä paljon tekemistä. Oikeustieteen opinnot eivät millään tavalla opeta johtamista tai valmista esimiestehtäviin ja asianaajotoimistoissa johtajina kuitenkin toimivat juristit. Myös moni itse esimiestehtävissä oleva henkilö on noussut esimieheksi ilman esimerkkiä kunnon johtajuudesta. Mielestäni esimiestaitoihin, johtajuuskoulutukseen sekä omien kehityskohteiden jatkuvaan kehittämiseen tulisi panostaa, koska ne ovat avainasemassa matkalla parempaan johtajuuteen.

Kun nuori juristi aloittaa uransa asianaajotoimistossa, ei hänelle voi silloin sanoa, tuleeko hänestä osakas tai miten pitkälle hän tulee pääsemään ja missä aikataulussa. Asianaajotoimistossa uran suunnittelu voi tuntua etenkin naisista hankalalta, koska ei voida laatia selvää suunnitelmaa, jota tullaan pilkun tarkasti noudattamaan. Naiset eivät ehkä siedä sellaista epävarmuutta ja epätietoisuutta omasta kohtalosta niin hyvin kuin miehet. Väittäisin, että tämä on yksi syy naisten lähtöön alalta. Naisten ja miesten urakehitys ei myöskään voi olla samanlaista jo pelkästään siitä syystä, että naisten halutessa perheenisäystä he joutuvat väkisin jäämään tietyksi aikaa pois työelämästä. Kärsimättömyys ja liian kovat odotukset uran noususta voivat aiheuttaa sen, että moni luovuttaa liian nopeasti ja vaihtaa työpaikkaa johonkin yritykseen nopeamman ja varmemman etenemisen toivossa.

Tutkimuksessani haastattelemat henkilöt eivät juuri kokeneet huonoa omaatuntoa perheen ja uran yhdistämisestä, koska he olivat luopuneet täydellisyyden tavoittelusta ja hyväksyneet sen seikan, että työ on niin iso osa elämää ja se vie paljon aikaa. He olivat myös itse valinneet tämän tien ja järjestäneet elämänsä sen mukaan. Tutkimukseni perusteella työn ja perheen yhdistäminen ei ole ollenkaan mahdotonta, ja arjestaikin selviää hyvällä organisoinnilla, läheisten ja puolison tuella, joustavuudella ja ulkopuolisten palvelujen avulla. Äitiys oli antanut paljon eväitä työelämään, jotka varmasti olivat parantaneet heidän suorituksia ja taitoja myös työelämässä. On kuitenkin melko selvää, että itse äitiys tai vanhemmuus ei hidasta uraan vaan pikemminkin edistää sitä. Toinen asia on taas se, miten paljon äitiysloma ajallisesti hi-

dastaa urakehitystä. Jokainen haastattelemanin nainen sanoi, että vuosi on niin lyhyt aika, ettei siinä ajassa ehdi tapahtua mitään niin radikaalia tai että jäisi jotain vaille. Haastattelujen perusteella väitän, että pidempi aika kuin vuosi pois työelämästä olisi auttamatta heikentänyt heidän asemiaan työelämässä.

Olen sitä mieltä, että esimerkkien puute alalla hidastaa naisten nousua osakkaaksi. Nuoremmilla naisasianajajilla ei ole tarpeeksi esikuvia ja roolimalleja osakastasolla. Tämä horjuttaa heidän uskoaan omaan kykyihinsä ja siihen, että heistäkin voisi joku päivä tulla osakkaita. Keskuksakaupakamarin mentorointiohjelma on suunnattu yritysjohdolle. Mielestäni asianajoalalla-kin voisi harkita tällaista samanlaista ohjelmaa. Kokeneemmat osakasnaiset voisivat jakaa oman tarinansa, antaa neuvoja ja vinkkejä ja kannustaa nuoria tietoisesti pyrkimään urallaan eteenpäin kohti osakkuutta. Palautteenantojärjestelmä ja valmentaminen ovat elintärkeitä asioita uralla etenemisen kannalta.

Tänä päivänä monet menestyvät ja hyvin palkatut naiset valitsevat poisjäämisen työelämän huippupaikoilta voidakseen paremmin hallita omaan elämäänsä ja ajankäyttöään, tavoitellakseen omia unelmiaan ja tehdäkseen elämällään jotain, mistä he todella nauttivat. Tällainen käytös voi parhaimmillaan luoda uudenlaisia ura- ja käyttäytymismalleja yrityksissä, jos miehetkin alkavat toimia näin. Mutta jos vain naiset jättävät huippupaikat voi suunta olla se, että meillä on taas vain miehiä yritysten korkeimmissa tehtävissä. (Rentola 2014.) Tällainen downshiftaus-trendi voi osaltaan vaikuttaa siihen, että on hyvinkin mahdollista, että kaikki naiset eivät edes halua osakkaaksi vaan valitsevat mieluummin hyvin palkatun asiantuntijaroolin ilman osakkuuden tuomaa lisätyömäärää ja hallinnollisia velvollisuuksia. Uskon vahvasti, että tulevaisuudessa ongelmaksi muodostuukin se, kuinka ylipäätään houkutella nuoret osakkaiksi. Nykypäivän sukupolvi arvostaa eri tavalla vapaa-aikaa ja muita elämän alueita kuin pelkästään työtä ja rahaa. Tämä on huomattavasti sukupuolineutraalimpi ongelma ja tulee varmasti omalta osaltaan tasoittamaan mies- ja naisjakaumaa osakastilastoissa.

Naisten osuus suurten asianajotoimistojen johdossa varmasti kasvaa, koska naisten osuus koko asianajajakunnasta kasvaa koko ajan. Kehitys on kuitenkin hidasta ja se vaatii aikaa ja asenneilmapiirin muutosta. Miesten ylivoima osakaskunnassa tulee tasaantumaan ja naisten määrä lisääntymään. Tämä tarkoittaa sitä, että uusia osakkaita valitsevista osakkaista on enemmän naisia ja näin ollen naiset ehkä huomioidaan paremmin. Olen varma, että myös osakaskunnan nuorentuminen uudistaa ajatusmaailmaa tasa-arvoisempaan suuntaan ja näin parantaa naisten mahdollisuuksia. Uskon, että tulevaisuuden menestyjiä ovat ne, jotka ymmärtävät tämän kehityssuunnan ja suhtautuvat myönteisesti ja kannustavasti naisten osakkuuteen ja johtajuuteen asianajotoimistoissa. Naismyönteisyys on jo nyt ja on myöhemminkin entistä tärkeämpi ja merkittävämpi kilpailuetu toimistolle rekrytointiprosessissa.

On selvää, että osaavien naisten kato asianajotoimistoista on suurempaa kuin miesten. Yksi erittäin mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle olisikin tutkia sitä, miksi naiset lähtevät pois asianajotoimistojen palveluksesta useammin kuin miehet. Haluaisin haastatella sellaisia naisia, jotka ovat jättäneet asianajomaailman ja päättäneet vaihtaa joko yksityiselle sektorille tai valtion palvelukseen.

10 Luotettavuus ja laatu

Tutkimukseen onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Onnistuneen tutkimuksen piirteitä ovat hyvä ja säännöllinen toiminta sekä kontaktit, kiinnostuksen ja toiminnan sitominen yhteen, aiheen tärkeys ja teoreettinen ymmärrys. Käytännön läheisistä aiheista ja ongelmista syntyy selviä ja hyödyllisiä ideoita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 13.) Oma aiheeni on hyvin ajan-kohtainen ja lähdin tutkimaan asiaa omasta halustani ja mielenkiinnostani aihetta kohtaan. Olin itse käytännön työelämässä havainnut naisten vähäisen lukumäärän osakaskunnassa ja halusin aidosti selvittää syitä siihen. Uskon, että työni tuloksista on hyötyä nuorille naisasian-ajajille. Halusin myös tehdä opinnäytetyöni huolellisesti ja pyrin hyvään arvosanaan, joten työnkin tuli olla laadukas.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota aineiston kokonaislaatuun, ei niinkään pelkästään aineiston kokoon (Vilka 2005, 126). Tein ensimmäistä kertaa laadullista tutkimusta, joten minun oli tarkasti perehdyttävä tutkimusmenetelmään. Jos en olisi perehtynyt tarpeeksi hyvin menetelmään ja yrittänyt siten eliminoida mahdolliset kompastuskivet, olisi kokemattomuuteni voinut vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun. Tein yhden harjoitushaastattelun, jotta pystyin arvioimaan haastatteluun varattavan ajan ja arvioimaan kysymysten selkeyttä sekä ymmärrettävyyttä. Hyvästä valmistautumisesta olikin apua aikatauluttaessa haastattelu-aikoja ja itse haastattelutilanteissa. Kerroin haastattelun alussa, että haluan kuulla nimenomaan heidän omista kokemuksistaan, ja että heidän pitää kysyä, jos jokin kysymys jää epäselväksi. Haastattelutilanteisiin olin pyytänyt jättämään kännykän ja muut häiriötekijät pois, jotta haastattelutilanne on mahdollisimman rauhallinen ja haastattelu ehditään viedä läpi suunnitellussa ajassa.

Haastattelutilanteessa haastattelijan tulisi olla mahdollisimman neutraali ja pidättäytyä hämmästelystä, omien mielipiteiden ja kommenttien esittämisestä. Haastattelijan tulisi olla myös täysin puolueeton. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 97, 109.) Pyrin olemaan haastattelutilanteissa mahdollisimman neutraali ja ainoastaan esittämään kysymykset ja kuuntelemaan haastateltavan vastaukset. Myönnettäköön, että minunlaiselle kokemattomalle haastattelijalle mielenkiintoiset haastattelutilanteet aiheuttivat aluksi sen, että innostuksissani osallistuin keskusteluun ja esitin lisäkysymyksiä, joita ei alkuperäisessä suunnitelmassa ollut. Hypoteesitomuus tuotti minulle myös haastattelujen alkaessa hieman vaikeuksia, koska toivoin tietyn-

laisia vastauksia ja pohdinkin hieman etukäteen sitä, mitä haastateltavat tulevat vastaamaan. Pystyin kuitenkin eliminoimaan nämä seikat tutkimusprosessin edetessä eli en siis usko, että edellä mainitut asiat olisivat merkittävästi alentaneet aineiston laatua ja luotettavuutta.

Kvalitatiivista aineistoa voi tulkita monin eri tavoin ja useasta ei näkökulmasta. Tulkinnessa on tärkeää, että lukijakin voi löytää tekstistä samat asiat kuin tutkija, vaikka ei välttämättä ole samaa mieltä näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151.) Tulkinnaalliset ongelmat voivat vaikuttaa heikentävästi tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen, joten oli huolehdittava siitä, että haastatteluaineisto käytiin hyvin läpi, luokiteltiin tarkkaan ja tiivistettiin tarvittaessa. Litteroin ääninauhat nopeasti haastattelun jälkeen, koska silloin haastattelu oli vielä hyvässä muistissa. Tulkitessani aineistoa pyrin jatkuvasti pitämään mielessä tutkimuskysymykseni. Tarkkaan mietityt ja selkeät haastattelukysymykset vähensivät riskiä tulkintaongelmista eikä minulla tämän takia ollutkaan suurempia hankaluuksia aineiston tulkinnessa.

Tutkimusprosessin aikana huomasin asioita, jotka olisivat voineet vaikuttaa negatiivisesti luotettavuuteen ja laatuun. Puheliaimpia haastateltavia haastatelllessani varattu aika osoittautui melko niukaksi, vaikka olinkin testannut ajan riittävyttä. Yhdessä haastattelussa pari viimeistä kysymystä jäi käsittelemättä ajan loputtua, mutta sain näihin kuitenkin vastaukset jälkeenpäin. Kaksi haastateltavistani oli lapsettomia ja olisi ehkä ollut järkevää valita vain sellaisia, joilla jo on lapsia, koska vanhemmuus oli yksi pääteemoistani. Edellä mainituista seikoista huolimatta pidän tutkimustani luotettavana.

Lähteet

Kirjat

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Forsyth, P. 2006. How to Motivate People. 2nd edition. London: Kogan Page.
- Frankel, L. 2011. Kiltti tyttö ei pääse pomoksi - 101 tapaa hävitä miehelle. Suom. M, Tillman. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Friedman, C. & Yorio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka - Naisen opas johtajuuteen. Helsinki: Talentum.
- Guiliano, M. 2010. Nainen ja työelämän taito. Suom. T. Kontro. Helsinki: Otava.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito - elämänmittainen matka. 4.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.-14.painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa, naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja, hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOYPro.
- Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen - opas lasikaton rikkomiseen. Helsinki: Kirjapaja.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen - arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.
- Lipponen, P. 2006. Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa, naiset työelämässä. Helsinki: Kirjapaja.
- Loeb, M. & Kindel, Stephen. 2000. Johtamistaitoa keltanokille. Suom. Parkkonen, R. Helsinki: Talentum.
- Piensoho, T. 2006. Perheestä voimaa työhön - työstä voimaa kotiin, Työssäkäyvien kokemuksia työn ja perheen tasapainosta. Oppimisverkostot työn ja perheen rakentajina - hankkeen julkaisu 1/2006. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Piha, K. 2011. 2.painos. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.). 2005. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Sydänmaanlakka, P. 2005. Intelligent leadership - Leading People in Intelligent Organisations. Espoo: Pertec Consulting.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYPro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Artikkelit

Erkko, A. 2013. Tahdolla huipulle. Kauppalehti Optio 3, 26-31.

Goleman, D. 2013. The focused leader. Harvard Business Review December, 50-60.

Heiskanen, M. 2013. Hankalat ämmät. Talouselämä 17, 36-43.

Jännäri, J. 2013. Löydä palo kehittyä. Kauppalehti Optio 3, 32-33.

Tamminen, T. 2014. Tunnollinen ei enää pärjää. Helsingin Sanomat, 19.4.2014, D4.

Torppa, T. 2014. Ei enää sankarijohtajia. Advokaatti 3, 34.

Vainio, J. 2014. Työhyvinvointi lähtee johtamisesta. Evento+ S&A 1, 46-50.

Sähköiset lähteet

Aisla, T. 2014. Nainen, näin onnistut urallasi. Viitattu 16.4.2014.

http://www.menaiset.fi/artikkeli/seksi_ ja_suhteet/ihmissuhteet/nainen_nain_ onnistut_urall_asi

Asianajajaliiton jäsentilastoja vuodelta 2013. 2014. Viitattu 31.5.2014.

http://www.asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto/liitto_lyhyesti/jasentilastot

Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat - narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Viitattu 25.4.2014.

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18527/URN_NBN_fi_jyu-200801291112.pdf?sequence=1

Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan tasa-arvoselvitys 2011-2012. 2012. Viitattu 15.8.2014.

<http://www.helsinki.fi/oikeustiede/tiedekunta/Tasa-arvoselvitys.pdf>

Hakeneet, osallistuneet ja hyväksytyt sukupuolen mukaan 2012. 2012. Viitattu 21.4.2014.

http://www.helsinki.fi/oikeustiede/opiskelijaksi/valintakokeet/2012/lukumaaria_2012.pdf

Hakeneet, kokeisiin osallistuneet ja hyväksytyt. 2013. Viitattu 21.4.2014.

<http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=8b9fa119-104d-44bb-874b-4bb1c746891f>

Heikossa työmarkkina-asemassa olevat äidit hoitavat lasta pitempään kotona. 2014. Viitattu 20.4.2014.

http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/hankkeet/perhevapaatutkimus/tuloksia/heikossa_t_yomarkkina-asemassa_olevat_aidit_kotona

Lappeteläinen, A. 2012. Millaisesta naisesta tulee osakas?. Viitattu 21.4.2014.

<http://www.suomenlaki.com/juristikirje/millaisesta+naisesta+tulee+osakas/a2092642>

Naisia oikikseen ennätyskellisesti. 2014. Viitattu 24.8.2014.

http://www.suomenlaki.com/juristin_tunnusmerkisto/naisia+oikiksiin+ennatyksellisesti/a2259555

Naiset ja miehet Suomessa 2014. 2014. Viitattu 13.4.2014.

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_namisu_201400_2014_10367_net.pdf

Perhepoliittiset vapaat. 2014. Viitattu 25.4.2014.

http://www.tyosuojelu.fi/fi/perhepoliittiset_vapaat

Päävalinnoissa hakeneet tiedekunnittain vuosina 2010-2014. 2014. Viitattu 10.11.2014.

http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/avaintiedot/opiskelutilastot/hakijat/Documents/val2014_paa_tdk.pdf

Rentola, A. 2014. Kvinnor hoppar av för att ta kontroll. Viitattu 15.5.2014.

<http://hbl.fi/nyheter/2014-05-15/606601/kvinnor-hoppar-av-att-ta-kontroll>

Sajavaara, A. 2013. Naiset ja miehet työelämässä 2013. Viitattu 13.4.2014.

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

Salo, I.2010. Mieluummin vastuuta kuin valtaa. Viitattu 13.4.2014.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/mieluummin+vastuuta+kuin+valtaa/a2071349>

Tasa-arvoasiain neuvottelukunta tasa-arvon edistäjänä. 2011. Viitattu 23.4.2014.

<http://www.tane.fi/fi/tane>

Tasa-arvon edistäminen työelämässä. 2014. Viitattu 23.4.2014.

<http://www.tasa-arvo.fi/edistaminen/tyoelamassa>

Vuorinen-Lampinen, P. 2014. Korkeakoulutetut miehet jyräävät naiset työelämässä. Viitattu 20.10.2014.

<https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2014/10/tiedote-2014-10-21-09-26-06-699968>

Oikeudelliset lähteet

Laki asianajajista 12.12.1958/496

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Liitteet

Liite 1: Haastateltavien haastattelulomake.....	49
Liite 2: Haastattelulomake haastattelijan käyttöön.....	50
Liite 3: Haastattelupyyntö sähköpostitse.....	51

Liite 1: Haastateltavien haastattelulomake

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miksi naisia on edelleenkin niin vähän osakkaina asianajotoimistoissa. Tämän haastattelun avulla yritän saada vastauksia alla mainittujen teemojen sisällä seuraaviin kysymyksiin: Mitkä tekijät edesauttavat naisten nousua osakkaaksi? Ja mitkä tekijät taas mahdollisesti hidastavat naisten pääsyä osakkaaksi?

Haastattelu nauhoitetaan, jotta sen purkaminen ja analysointi jälkeenpäin on helpompaa. Kaikki kerätty materiaali työn valmistumisen jälkeen tullaan tuhoamaan. En tule käyttämään henkilötietojasi, vaan kaikki vastaukset käsitellään täysin anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Haastattelutilanteen tulee olla rauhallinen eli huolehdithan, että kaikki mahdolliset häiriötekijät on karsittu pois.

Haastattelun tarkoitus on kuulla nimenomaisesti sinun omia kokemuksia.

Taustatiedot

- Syntymävuosi
- Koulutus
- Nykyinen työtehtävä/titteli
- Kuinka kauan olet ollut osakkaana/töissä kyseisessä firmassa?
- Perhetausta
- Mikä asioita arvostat korkealle ja mikä on elämässäsi tärkeintä?

Käsiteltävät teemat

- Naisten sosiaalinen käyttäytyminen
- Henkilökohtaiset ominaisuudet ja tahtotila
- Miesten ja naisten tasa-arvo työelämässä
- Vanhemmuus ja perhe

Liite 2: Haastattelulomake haastattelijan käyttöön

- Syntymävuosi
- Koulutus
- Nykyinen työtehtävä/titteli
- Kuinka kauan olet ollut osakkaana?
- Perhetausta
- Mikä on elämässäsi tärkeintä? Onko arvojärjestys elämäsi aikana muuttunut? Jos on, niin miksi?

Stereotyyppinen käyttäytyminen

- Millainen on mielestäsi hyvä osakas?
- Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?
- Mitä sinulle tulee mieleen naisiin liittyvistä stereotyyppisistä käyttäytymismalleista?
- Mitä sinulle tulee mieleen miehiin liittyvistä stereotyyppisistä käyttäytymismalleista?
- Millaisia kokemuksia sinulla on naiskollegoista?
- Millaisia kokemuksia sinulla on mieskollegoista?
- Uskotko, että voimme tulevaisuudessa puhua sukupuolineutraalista johtamisesta? Ja miksi uskot näin?

Henkilökohtaiset ominaisuudet ja tahto

- Oletko aina halunnut osakkaaksi? / Miksi et ole halunnut osakkaaksi?
- Mitä ominaisuuksia osakkaaksi pääsy vaatii?
- Mitkä ovat vahvimpia puoliasi johtajana ja osakkaana? Entä kehityskohteet?
- Mitkä asiat koet raskaimmaksi työssäsi?
- Mitä menestys ja oman uran luominen sinulle merkitsee?
- Mikä on ollut urallasi merkittävin tekijä? Entä onko jotkut asiat hidastanut urakehitystäsi?

Miesten ja naisten tasa-arvo työelämässä

- Miten tasa-arvo mielestäsi toteutuu tänä päivänä työelämässä?
- Millaista epätasa-arvoista kohtelua olet kokenut työurallasi?
- Kerro oletko mielestäsi saanut riittävän korvauksen työpanoksestasi?
- Mikä on mielestäsi suurin syy siihen, että miehiä on edelleen huomattavasti enemmän osakkaina? Mitä mieltä olet ns. poikien kerhoista? Vaikuttavatko ne asiaan?

Vanhemmuus ja perhe

- Mitä perhe sinulle merkitsee?
- Mitä äitiys/vanhemmuus sinulle merkitsee?
- Miten äitiys/vanhemmuus on muuttanut sinua ihmisenä?
- Millaisia valmiuksia äitiys/vanhemmuus on antanut sinulle työelämään?
- Miten sovitat perheen ja työn?
- Oletko potenuit huonoa omatuntoa liiasta työnteosta?

Mitä vinkkejä antaisit nuorille naisjuristeille?

Liite 3: Haastattelupyynnö sähköpostitse

Hei sinä upea ja menestynyt osakas,

Olen Laurea ammattikorkeakoulun opiskelija ja teen opinnäytetyötä naisjohtajuudesta ja erityisesti siitä, miksi naisia on edelleen niin vähän osakkaina asianajotoimistoissa. Yritän selvittää, mitkä tekijät edistävät naisten nousua osakkaaksi ja mitkä taas mahdollisesti hidastavat naisten nousua osakkaaksi.

Tarvitsen apuasi! Haluaisin haastatella juuri sinua ja toivon, että kalenteristasi löytyisi aikaa haastatteluun. Kokemuksesi ja mielipiteesi tuovat tärkeää näkökulmaa työhöni. (Nyt varmaan miehenä ihmettelet, miksi haluan haastatella sinua naisjohtajuudesta, mutta miesnäkökulma aiheeseen tuo varmasti laajempaa katsontakantaa työhöni.) Kaikki haastattelussa saadut vastaukset käsitellään täysin anonymisti ja luottamuksellisesti.

Jos kiinnostuit aiheesta ja suostut haastateltavakseni, niin vastaathan tähän viestiin, jotta voimme sopia haastatteluajankohdasta.

Annan mielelläni lisätietoja!