



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Eerika Lampila

NAISJOHTAJUUS JA NAISJOHTAJIEN
KOKEMA TASA-ARVO

Liiketalous
2019

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Eerika Lampila
Opinnäytetyön nimi	Naisjohtajuus ja naisjohtajien kokema tasa-arvo
Vuosi	2019
Kieli	suomi
Sivumäärä	36+1
Ohjaaja	Margit Mannila

Tämä tutkimus käsittelee naisjohtajuutta ja naisjohtajien kokemaa tasa-arvoa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä tarkoitetaan naisjohtajuudella ja millaisia uraesteitä naisjohtajat ovat kohdanneet. Lisäksi tavoitteena oli saada selville miten naisjohtajat kokevat tasa-arvon omassa työssään.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu aiheen kannalta oleellisesta kirjallisuudesta sekä lainsäädännöstä. Teoriaosassa käydään läpi yleisesti johtajuutta, kun taas naisjohtajuuteen perehdytään syvemmin. Lisäksi teoriaosassa perehdytään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakiin. Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa ainestoa lähestyttiin teemahaastattelun keinoin. Haastatteluihin osallistui kaksi eri toimialalla työskentelevää naisjohtajaa.

Tutkimuksesta saadut tulokset osoittivat sen, että naisjohtajuutta ei haluta enää erottaa miesjohtajuudesta. Uraesteistä nousi puolestaan esille äitiys. Äitiys on erityisesti hidastava tekijä naisjohtajien urakehityksen kannalta. Tutkimustuloksista tuli ilmi myös se, että naisjohtajien on vaikea päästä sisälle miesvaltaisiin porukoihin. Haastateltavat naisjohtajat eivät ole kuitenkaan kohdanneet epätasa-arvoa työssään tai kokeneet, että heidän sukupuolestaan olisi jotain haittaa. Tasa-arvolain velvoittama tasa-arvosuunnitelma on vielä huonosti organisaatioiden käytössä.

ABSTRACT

Author	Eerika Lampila
Title	Female leadership and the equality experienced by women leaders
Year	2019
Language	Finnish
Pages	36+1
Name of Supervisor	Margit Mannila

This thesis studied female leadership and how female leaders experience equality. The objective of the thesis was to find out what female leadership means and what kind of career barriers female leaders have faced. In addition, the aim was to find out how female leaders experience equality in their own work.

The theoretical framework consists of literature and legislation. In the theoretical part leadership is presented in more general terms but female leadership is discussed more specifically. In addition, the theoretical part focuses mainly on the Equality Act and the Non-Discrimination Act. This thesis was carried out as a qualitative research, in which were used theme interviews to gather material. The interviews was conducted by interviewing two female leaders from different branches of businesses.

The main outcome of this research showed that female leadership does not want to be separated from male leadership. Motherhood, in turn, is the career barrier which stand out. The motherhood is especially a factor that slows career development of female leaders. The results also showed that it is difficult for women leaders to get into predominantly male gangs. However, the interviewees have not faced inequality in their work or have not felt like their gender would have been a disadvantage. The Equality plan obligated by an Equality Act is still being used weakly in organizations.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen aihe.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	8
1.3	Tutkimuksen rajaus.....	8
1.4	Aikaisempi tutkimus.....	9
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	JOHTAJUUS.....	11
2.1	Johtajuuden määritelmä.....	11
2.2	Näkökulmia johtajuuteen.....	12
2.3	Hyvän johtajan ominaisuudet.....	13
3	NAISJOHTAJUUS.....	15
3.1	Naisjohtajuuden historiaa.....	15
3.2	Naisjohtajiin liitettäviä ominaisuuksia.....	16
3.3	Naisten urakehityksen esteet.....	17
4	NAISTEN JA MIESTEN TASA-ARVO TYÖELÄMÄSSÄ.....	20
4.1	Tasa-arvolaki.....	20
4.2	Yhdenvertaisuuslaki.....	22
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	24
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	24
5.2	Haastattelut.....	25
5.3	Haastatteluiden analysointi.....	26
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	27
6.1	Mitä käsitetään naisjohtajuudella?.....	27
6.2	Millaisia uraesteitä naiset ovat kohdanneet?.....	28
6.3	Miten naisjohtajat kokevat tasa-arvon työssään?.....	30
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	32
7.1	Keskeisimmät tulokset.....	32

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	33
7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi	35
7.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	36

LIITTEET

LIITELUETTELO**LIITE 1. Haastattelulomake**

1 JOHDANTO

Naisjohtajuus ja naisjohtajien kokema tasa-arvo ovat merkityksellisiä sekä ajan-kohtaisia aiheita. Viisikymmentäluvulla syntyneitä naisia näkee johtopaikoilla todella vähän, kuusikymmentäluvulla syntyneitäkin vain muutaman. Seitsemänkymmentäluvulla syntyneitä on jo vähän enemmän, mutta todellinen läpimurto tulee tapahtumaan, kun naiset, jotka ovat syntyneet kahdeksankymmentäluvun puolivälin paikkeilla etenevät urallaan johtajiksi asti. Läpimurto perustuu siihen, kun jo päällikön tehtävissä olevat naiset pääsevät etenemään urallaan seuraavalle tasolle. (Keskuskauppakamari 2016.)

Nykypäivänä naisjohtajuus on yhä enemmän pinnalla, ja se herättää keskustelua muun muassa erilaisissa sosiaalisen median kanavissa. Naisjohtajat haluavat kerätä voimansa yhteen ja pitää toistensa puolia. Esimerkiksi Facebookissa on erilaisia suljettuja ryhmiä naisjohtajia varten, joissa naisjohtavat jakavat omia kokemuksiaan. Lisäksi Keskuskauppakamarilla on käynnissä naisjohtajaohjelma, jonka tarkoituksena on muun muassa nopeuttaa osaavien naisten tietä kohti yhtiöiden johdotehtäviä. Naisjohtajuus on aihe, jota halutaan nostaa yhä enemmän ja enemmän esille.

1.1 Tutkimuksen aihe

Tässä tutkimuksessa tutkin, mitä käsitetään naisjohtajuudella ja millainen on naisjohtajien kokema tasa-arvo tämän päivän työelämässä. Lisäksi tutkin, mitkä tekijät ovat mahdollisesti olleet osana naisten urakehitystä ja sen näkymätöntä pysähtymistä. Naisjohtajuuden lisäksi avaan myös ”johtajuus”-käsitettä. Kyseistä käsitettä avaamalla on sekä lukijan että tutkijan helpompi käsittää, mitä mahdollisia eroavaisuuksia näiden käsitteiden määrittelyssä on.

Elämme vuotta 2019, ja tänä päivänä lähes kaikissa asioissa pyritään saavuttamaan tasa-arvoisuus, kuten avioliitossakin. Jos avioliitossa on onnistuttu saavuttamaan tasa-arvoisuus, onnistuu se varmasti myös työelämässä eri sukupuolta olevien johtajien ja esimiesten välillä. Koen aiheen myös itseni kannalta tärkeänä,

sillä tulevaisuudessa saatan työskennellä johtotehtävissä, joten siitäkin syystä haluan saada selville, millainen naisjohtajien asema on nykypäivänä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä käsitetään naisjohtajuudella ja millaisia ominaisuuksia naisjohtajiin liitetään. Lisäksi työn tavoitteena on saada selville, millaisia uraesteitä naisjohtajat ovat mahdollisesti kohdanneet omassa työelämässään. Edellä mainittujen asioiden lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka naisjohtajat kokevat tasa-arvon miesjohtajien valloittamassa työelämässä. Henkilökohtaisena tavoitteenani on puolestaan pyrkiä luomaan mahdollisimman luotettava sekä kattava tutkimuksellinen kokonaisuus. Tutkimukseni tavoitteen pyrin saavuttamaan teorian ja teemahaastatteluiden avulla. Näkökulmana tutkimuksessani toimii naisjohtajuus sukupuolten välisenä tasa-arvona.

Punaisena lankana tässä tutkimuksessa toimii kolme tutkimuskysymystä, jotka ohjaavat minua kohti tutkimukseni tavoitetta. Tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaiset:

Mitä käsitetään naisjohtajuudella?

Millaisia uraesteitä naiset ovat kohdanneet?

Miten naisjohtajat kokevat tasa-arvon työssään?

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan suomalaisia naisjohtajia. Tutkimusta ei ole tarkoituksena kohdistaa naisiin, jotka mahdollisesti tulevaisuudessa työskentelevät johtotehtävissä, vaan ainoastaan niihin naisiin, jotka ovat jo saavuttaneet urallaan johto- tai esimiesaseman. Tutkimus on rajattu myös koskemaan ainoastaan yksityisellä sektorilla työskenteleviä naisjohtajia, eli julkinen sektori on rajattu tutkimukseni ulkopuolelle kokonaan.

Naisjohtajien iällä, toimialalla tai sillä seikalla, kuinka johtoasema on saavutettu, ei ole kuitenkaan merkitystä tutkimukseni luotettavuuden kannalta. Naisjohtajien

täytyy kuitenkin työskennellä yrityksessä, jossa on enemmän kuin yksi työntekijä ja lisäksi yrityksen työntekijöissä tulee olla edustettuna molemmat sukupuolet. Huomioitavaa kuitenkin on, että naisjohtajat ja naisesimiehet ovat tässä opinnäytetyössä samanarvoisia.

1.4 Aikaisempi tutkimus

Naisjohtajuudesta on tehty aiemmin jo muutamia ammattikorkeakoulujen opin-
näytetöitä sekä yliopistojen graduja että väitöskirjoja. Tutkimusten näkökulmat
aiheeseen kuitenkin vaihtelevat aika paljon, ja täysin samanlaisella näkökulmalla
ja aiheella olevaa tutkimusta ei ole kuitenkaan vielä tähän mennessä tehty, kuin
tämä tutkimus. Muissa tutkimuksissa on perehdytty esimerkiksi johtajien työ-
perheintegraatioihin ja naisjohtajien oman johtajuuden ymmärtämiseen. Muun
muassa Suvi Heikkinen on tehnyt väitöskirjan nimeltään *The Role of the Spouse
in Women and Men Managers` Careers in Finland*. Kyseisessä tutkimuksessa tar-
kastellaan johtajien työ-perheintegraatiota keskittyen puolison roolin ja puolison
tuen kehittymiseen mies- ja naisjohtajien urilla. Tutkimuksesta saatujen tulosten
mukaan muun muassa perheessä tehtävä sukupuoli ja puolisoitten välillä tapahtu-
va roolitus ja neuvottelu ovat merkittävässä osassa uran rakentamisessa, kuten
esimerkiksi uramuutoksissa. Lisäksi tutkimus osoittaa, sen että perinteiset suku-
puoliroolit puolisoitten välillä ovat enemmän haitallisia naisjohtajien kuin mies-
johtajien uran näkökulmasta. (Heikkinen 2015.)

Sanna Hyvärinen on puolestaan tehnyt väitöskirjan naisjohtajuuteen liittyen vuon-
na 2016. Hyvärisen tavoitteena oli selvittää, miten naisjohtajien elämäntapa on
yhdistettävissä heidän urakehitykseensä sekä heidän oman johtajuutensa ymmär-
tämiseen. Tutkimustulokset osoittavat muun muassa sen, että uran alku on koettu
urakehityksen kriittiseksi vaiheeksi ja että erilaiset vastoinkäymiset kuuluvat
osaksi johtajan toimenkuvaa. Lisäksi tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat, että
johtajuudessa tärkeitä henkilökohtaisia piirteitä ovat esimerkiksi rehellisyys ja ri-
peys, sinnikkyys ja nöyryys sekä kyky vastaanottaa, sietää ja työstää kritiikkiä.
(Hyvärinen 2016.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kolmesta eri osasta, jotka ovat johdanto, teoria ja empiirinen osuus. Johdannossa esittelen tutkimuksen aiheen ja tavoitteet. Lisäksi esittelen tutkimuskysymykset ja kerron, kuinka aihetta on rajattu tätä tutkimusta varten. Johdannossa kerron myös, millaista aikaisempaa tutkimusta aiheesta on jo tehty.

Teoriaosan pääasiallisena tavoitteena on perehdyttää lukija tutkimuksen aiheeseen ja avata tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä. Tässä tutkimuksessa teoriaosuus muodostuu kirjallisuudesta, voimassa olevasta lainsäädännöstä sekä aiemmista tutkimuksista. Teorialuvuissa käsittelen johtajuutta, naisjohtajuutta sekä naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä. Nämä edellä mainitut kolme teorialukua jakautuvat edelleen alalukuihin, joissa perehdytään aiheisiin vielä tarkemmin.

Työn empiirisessä osassa esittelen, kuinka tutkimus on toteutettu. Tässä osassa esittelen myös tutkimuksessa käytettävän tutkimus- ja aineistonhankintamenetelmän. Näiden lisäksi analysoin tutkimustuloksia sekä pohdin validiteetin ja reliabiliteetin toteutumista. Työn lopussa esitän keskeisimmät tutkimustulokset ja pohdin koko opinnäytetyöprosessia ja arvioin, kuinka onnistuin siinä. Viimeisimpinä pohdin mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 JOHTAJUUS

Johtajuus on käsitteenä koettu lähes aina vaikeaksi määritellä muun muassa sen takia, että johtajuuden ilmiötä on lähestytty monen eri tieteenalan näkökulmasta. Esittelen seuraavaksi johtajuuden määritelmää, erilaisia näkökulmia johtajuuteen sekä hyvään johtajaan liitettäviä ominaisuuksia.

2.1 Johtajuuden määritelmä

Johtajuus voidaan käsittää esimerkiksi tekoina ja toimintana, päämäärinä ja tehtävinä, tuloksina ja aikaansaannoksina tai tavoitteina ja arvoina. Johtajuutta voi esiintyä myös epävirallisissa sosiaalisissa suhteissa, eli sen ei aina tarvitse olla sidoksissa pelkästään asemaan tai tehtävään. Johtajuudesta on kuitenkin tunnistettavissa keskeisiä elementtejä, jotka yhdistävät monia eri määritelmiä. Tiivistettynä johtajuus on prosessi, johon sisältyy vaikuttaminen, se ilmenee ryhmissä ja pitää sisällään yleiset tavoitteet. (Hyvärinen 2016, 19–20.)

Edellisessä kappaleessa mainittujen asioiden lisäksi johtajuutta pidetään myös kulttuurisidonnaisena, sillä se muuttuu sisällöltään jatkuvasti. Eri organisaatioissa ja eri aikoina on arvostettu erilaista johtajuutta. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että johtajuus ei ole pelkkä koulutuskysymys. Englannin kielessä johtamiselle on määriteltä kaksi eri sanaa, jotka ovat management ja leadership. Management on karkeasti suomennettuna hallinnointia. Hallinnointi on aine, jota voi oppia koulussa ja lisäksi sillä tarkoitetaan asioiden oikein tekemistä (Piha 2011, 84–85). Management-sana suomennetaan monesti myös asioiden johtamisena, kun taas leadership painottuu ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtamisella viitataan käyttäytymiseen ja toimintoihin sekä usein johtajan ominaisuuksiin, joiden tavoitteena on vaikuttaa ihmisiin luomalla motivaatiota ja suuntaa siten, että organisaation yhteiset tavoitteet ovat saavutettavissa. Muutosten ja innovaatioiden johtaminen nähdään erityisesti leadershipin keskeisinä tehtävinä. (Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö 2018.)

Hulkkonen (2016, 52) toteaa myös, että nykypäivänä yksi johtamissana ei enää riitä, siksi hänkin jakaa johtamisen myös edellisessä kappaleessa mainittuihin kah-

teen eri näkökulmaan. Kun puhutaan esimerkiksi talouden ja talousasioiden johtamisesta, ollaan lähempänä hallinnan kuin johtamisen käsitettä. Toki talousjohtajallakin on alaisia, joita hän johtaa. Tosielämässä näiden kahden näkökulman eroa on kuitenkin vaikea havaita ja huomata.

2.2 Näkökulmia johtajuuteen

Johtajuuteen on liitettävissä erilaisia näkökulmia. Näkökulmia ovat muun muassa luonneteoriat, tyylliteoria, tilanneteoriat, johtaja-alaissuhdeteoriat ja uusi johtajuus. Kukin näistä edellä mainituista näkökulmista kiinnittyy tiettyyn puoleen johtajuudessa. (Peltonen 2007, 131.)

Luonneteoriat jakautuvat suurmiesteoriaan ja piirreteorioihin. Suurmiesteorian kuvaamat johtajat ovat usein poikkeuksellisia ihmisiä, sillä he erottuvat muista heidän persoonansa vahvuuden ja tahdonlujisuuden vuoksi. Suurmiesjohtajien toiminta perustuu heidän synnynnäisiin vahvuuksiinsa eikä sitä ole kehitettävissä esimerkiksi koulutuksen kautta. Piirreteoriat korostavat myös yksilötasoisia ominaisuuksia, mutta siinä johtajayksilön psykologisia taipumuksia voidaan tutkia tieteellisesti, jolloin saadaan tarkempaa tietoa tekijöistä, jotka yhdistävät onnistuneita johtajia. Tyylliteoria on myös yksi johtajuuden näkökulmista. Tyylliteorian kohteena on johtajan käyttäytyminen erilaisissa esimiestilanteissa. Kyseisessä teoriassa tarkastellaan johtajuutta toimintana tietyssä ympäristössä pelkän yksilön sijasta. (Peltonen 2007, 124–125.)

Tilanneteorioiden tavoitteena on taas syventää tyylliteorioiden näkemystä korostamalla erilaisia organisatorisia tilanteita, jotka määrittelevät kulloinkin työyhteisössä parhaiten toimivan johtamistavan. Tilanneteorioita ovat muun muassa situationaalinen teoria ja kontingenssiteoria. Nämä kaksi teoriaa eroavat toisistaan siten, että kontingenssiteorian tarkoituksena on yhdistää yksittäisen johtajan johtajuustyyli ja tilanne, kun taas situationaalisessa teoriassa oletetaan johtajan muuttavan omaa käyttäytymistyyliä joustavasti tilanteen mukaan. Neljäntenä näkökulmana johtajuuteen toimii johtaja-alaissuhdeteoria. Nimensä mukaisesti kyseinen teoria kiinnittää huomion johtajan ja alaisen välille rakentuvaan vuorovaikutussuhteeseen. (Peltonen 2007, 125–127.)

Viides näkökulma johtajuuteen on uusi johtajuus. Näkökulma tarkastelee johtajuutta johtajahahmojen, seuraajien ja muiden osallistujien organisoimana muutoksi liikkeenä tai -voimana, jonka johdosta yhteisö suuntautuu kohti sen jäseniä inspiroivia visioita ja tavoitteita. Yksi uuden johtajuusajattelun teema on jaettu johtajuus. Keskeisintä jaetussa johtajuudessa on organisaation järjestyminen sellaiseen tilaan, jossa kaikki ovat tekemässä muutosta. Kyseisen näkökulman perustana on siis vallan jakaminen eli delegoiminen. (Peltonen 2007, 128–131; Hulkkonen 2016, 13.)

2.3 Hyvän johtajan ominaisuudet

Johtajat joutuvat työssään kohtaamaan epämurkavia tilanteita murkavienkin tilanteiden lisäksi. Jotta johtajia pidettäisiin hyvinä, on heidän omattava tietynlaisia ominaisuuksia. Tosiasiassa yrityksen tilanne on kuitenkin se, mikä sanelee. Tänä päivänä johtajat joutuvat vaatimaan paljon niin itseltään kuin alaisiltaan. Tutkimusten mukaan Yhdysvalloissa pörssiyrityksen johtajan työsuhte kestää keskimäärin noin yhdeksän kuukautta eli alle vuoden. Jos tulos ei tyydytä osakkeenomistajia, on syytä usein antaa potkut. (Hirvikorpi 2005, 65–66.)

Hyvän johtajan edellytetään omaavan paitsi oman alansa tuntemusta, myös sellaisia ominaisuuksia, joita ei välttämättä ole mahdollista oppia (Yrittäjät 2018). Hirvikorpi (2005, 66–67) toteaa, että esimerkiksi viisaus on hyvän johtajan ominaisuus, jota ei voi kursseilla opetella. Hyvä johtaja omaa erinomaiset viestintätaidot, eli hän pystyy muun muassa kommunikoidaan organisaation tavoitteet selkeästi. Lisäksi kuuntelu on osa viestintätaitoja. Hyvän johtajan ei ole tarkoitus olla aina äänessä, vaan hänen täytyy osata myös kuunnella alaisiaan. Johtaja, joka on innokas ja näyttää innokkuutensa yrityksen palveluita ja tuotteita kohtaan, onnistuu todennäköisemmin työssään kuin ei-innokas johtaja. Kyseessä täytyy kuitenkin olla aito innokkuus ja kiinnostus, eikä teennäisyys. Sen lisäksi, että johtaja on itse innostunut, täytyy hänen omata kyky luoda innostusta ja positiivisuutta myös muihin. (Hirvikorpi 2005, 67; Yrittäjät 2018.)

Vastuunkanto ja päätöksentekokyky nousevat myös esille hyvästä johtajasta puhuttaessa. Johtaja kantaa aina vastuun, mutta hyvän johtajan erottaa siitä, että hän

kantaa vastuun myös silloin, kun on itse tehnyt jonkin virheen. Jos johtaja ei kannata vastuuta silloin, kun alaiset sitä odottavat, ei voi johtaja vaatia sitä myöskään muilta. Nopea ongelmanratkaisukyky hankalissa tilanteissa edellyttää myös vastuunkantoa. Päätöksentekoon liittyen taitava johtaja tekee ratkaisut kokeman perusteella. Hyvä johtaja ei tee suuria päätöksiä harkitsematta vaan ottaa huomioon aikaisemmat kokemukset. Yleensä kaikesta aiemmin koetusta on opittu jotain. Näin ollen hyvä johtaja hyväksyy tekemänsä virheet, ja miettii miten tehtyä virhettä voisi käyttää myöhemmin oppimismahdollisuutena. Usein epäonnistuminen tekee johtajista parempia myös siksi, että epäonnistumisen kautta johtajat alkavat kokea solidaarisuutta sellaisia yhteiskunnan jäseniä kohtaan, jotka ovat joskus epäonnistuneet ja mahdollisesti tarvitsevat apua. (Yrittäjät 2018; Developing leaders 2017.)

3 NAISJOHTAJUUS

”Naisjohtaja”-käsitettä on edelleen vaikea rajata ja määrittää. Sen haasteellisuus voidaan rinnastaa johtajuustermin käsitteellistämisen vaikeuteen. Kyseisiä termejä käytetään arkikielessä paljon, mutta niistä näyttäisi olevan lähes mahdotonta muodostaa riittävän kattavaa määritelmää, jota voitaisiin soveltaa kaikkiin eri konteksteihin. Tässä luvussa perehdyn naisjohtajuuden historiaan sekä naisjohtajiin liitettäviin ominaisuuksiin. Lisäksi selvitän, mitkä ovat tyypillisiä urakehityksen esteitä, joita naiset ovat työelämässään kohdanneet. (Hyvärinen 2016, 26–27.)

3.1 Naisjohtajuuden historiaa

Naisjohtajuustutkimusta on tehty kansainvälisesti 1970-luvulta lähtien. Alkujaan tutkimuksissa selvitettiin ainoastaan sitä, kykenevätkö naiset ylipäättään johtajiksi. Suomessa naisjohtajuustutkimus sai alkunsa 1980-luvulla, ja silloinkin naisjohtajia leimasi pieni määrä, huono asema sekä eriarvoisuus miesjohtajiin nähden. Vastata 1990-luvun jälkipuoliskolla ja 2000-luvun alussa naisjohtajuuskeskustelu koki läpimurron Suomessa. (Hyvärinen 2016, 26–27.)

1990-luvun puolivälissä naisjohtajien määrä lisääntyi, ja silloin naisjohtajuus nähtiin ideaalisena ja ihanteellisena. Naisjohtajiin kohdistui odotuksia niin kutsutuista pehmeistä arvoista, kuten empaattisesta ja inhimillisestä johtamismallista. Tällöin naisjohtajuus koettiin modernina ja positiivisena asiana. Myöhemmin alkoi esiintyä lehtiartikkeleita, jotka olivat edellisille kuvauksille täysin vastakkaisia. Monet alaiset kertoivat naisjohtajien olevan todella kylmäverisiä, etenkin saneeraustilanteissa. Lisäksi silloisen median mukaan muun muassa naisministerit eivät tulleet keskenään toimeen, joten näin muuttui jälleen käsitys naisjohtajista. (Aaltio-Marjosola 2001, 113–114.)

Aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa naisjohtajat ja naisjohtajuus käsittävät lähestulkoon aina minkä tahansa ryhmän johto- tai esimiestehtävissä toimivia naisia. Naisjohtajuudesta puhuttaessa siinä ovat olleet sekaisin huippujohtajat, keski-johdossa toimivat, naisten osuudet tiettyjen alojen yrityksissä toimivista henkilöistä sekä erilaiset asemat ja nimikkeet, kuten Suomessa se, mitä veroilmoitukseen

on viimeisimpänä merkitty titteliksi. Tilanne on kuitenkin osittain selkeentynyt, sillä Euroopan unioni on ottanut käyttöönsä yhtenäisen ammattiluokituksen ISCO:n (International Standard Of Occupation). Luokittelussa jaetaan eri nimekkeillä toimivia johtajia eri luokkiin. Kaikki johtajat eivät kuitenkaan esiinny päällikkö- tai johtajatittelillä vaan mukana on myös sellaisia nimikkeitä, joiden työn haasteellisuus ja sisältö vastaavat johtaja- nimikkeen työtä. Tänä päivänä naisjohtajuus on jo kuitenkin suhteellisen hyvällä mallilla Suomessa, sillä suurimmalla osalla maailman kansoista ei ole ollut koskaan naispuolista johtajaa. Esimerkkeinä tällaisista kansoista toimivat useat Afrikan maat. (Jyväskylän yliopisto 2018; Pew Research Center 2017.)

3.2 Naisjohtajiin liitettäviä ominaisuuksia

Aaltio-Marjosolan (2001, 136) mukaan on olemassa jonkin verran tutkimuksia naisten ja miesten eroavaisuuksista johtajina. Osassa tutkimuksista löydetään eroja ja osasta taas ei. Eroja tukevat löydökset nostavat esille lähinnä naisten johtamistavan interaktiivisuuden. Piha (2011, 87) puolestaan kirjoittaa, että naisten ja miesten väliset erot johtajuuteen liittyen ovat edelleen hyvin kiistanalainen aihe. Yhteiskunnassamme vallitsee edelleen ajattelu, että naiset ja miehet käyttäytyvät eri tavoin. Johtajuuden tulisi olla sukupuolineutraalia, mutta silti stereotypiat ja ennakkoluulot jylläävät edelleen. Sukupuolirooleihin liittyy vahvasti ajatus siitä, kuinka naisen ja miehen tulee käyttäytyä. Jabe (2007, 41) kiteyttää hyvin sen, mitä alaiset olettavat mies- ja naisjohtajista edelleen. Hänen sanojensa mukaan alaiset odottavat erilaista johtamistyyliä, vaikka naisella ja miehellä olisi takanaan täysin sama koulutus.

Naisjohtajien ominaisuudet liitetään vahvasti feminiinisyyteen. Aikaisemmin johtajuusmallit rakennettiin vahvasti maskuliinisen viitekehyksen mukaan, mutta tänä päivänä mallit rakennetaan enemmän feminiinisen viitekehyksen mukaisesti. Feminiinistä johtajuutta kutsutaan myös moderniksi ”uudeksi johtajuudeksi”, joka perustuu kumppanuuteen ja paradoksien sietämiseen. Tyypillisiä ominaisuuksia naisjohtajille ovat muun muassa muiden ihmisten tarpeiden tunnistaminen, empaattisuus, joustavuus, turvallisuus, lämmin suhtautuminen toisiin ihmisiin sekä

kyky keskustella. Empaattisuus ja lämmin suhtautuminen muihin ihmisiin osoittaa myös sen, että tutkimusten mukaan naisjohtajat ovat hyviä luomaan semmoisen työympäristön, jossa enemmistö työntekijöistä tuntee viihtyvänsä. Naiset usein aliarvioivat kykynsä ja siitä johtuen naiset eivät esimerkiksi uskalla välttämättä hakea työtä, jos he eivät tarkalleen täytä kaikkia ilmoituksessa esitettyjä edellytyksiä. (Jabe 2007, 194–197; Piha 2011, 94–95.)

Naisjohtajien toiminnassa korostuu kuitenkin enemmän vuorovaikutusta kuin muodollista auktoriteettia. Naisilla on myös kyky ja halu toimia intuitiivisesti, jakaa tietoa ja valtaa, tukea työntekijöiden aloitteellisuutta ja itseluottamusta, olla vuorovaikutuksessa avoimiam, ja siten lisätä kiinnostusta ja motivaatiota työtä kohtaan. Lisäksi esimerkkinä oleminen, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, eettiset arvot sekä oman käyttäytymisen vaikutus luotettavuuden ja luottamuksen syntymisessä ovat keskeisiä ominaisuuksia ja tekijöitä naisjohtajilla. Naisjohtajiin on siis liitettävissä paljon hyviä ominaisuuksia. Tiivistäen naisjohtajat haluavat nimenomaan olla helposti lähestyttäviä, eivätkä korkealla jalustalla seisovia johtajia. (Hyvärinen 2016, 28–29.)

3.3 Naisten urakehityksen esteet

Nykypäivänä puhutaan paljon urasta ja urakehityksestä, mutta harvoin mietitään, mitä uralla oikeasti tarkoitetaan. Ura on erittäin moniulotteinen käsite, sillä se liittyy sekä uran tekemisen ympäristöön että uraa tekeviin itseensä. Uraa voidaan tarkastella joko objektiivisesta tai subjektiivisesta näkökulmasta. Objektiivinen merkitys painottaa uraa työelämän näkökulmasta, sen polunomaisuutta ja sitä toimintamallina, joka toteutetaan työssä, joskus saman yrityksen alaisena. Subjektiivinen merkitys puolestaan korostaa urakehitystä, jossa yksilö oppii ja kehittää itselleen ammatti-identiteettiä oman uraorientaationsa perustalta. Joka tapauksessa ura ei kuitenkaan synny tyhjiössä, vaan se syntyy erilaisissa ympäristöissä, kuten organisaatioissa ja kansainvälisissä kulttuuriympäristöissä. (Aaltio-Marjosola 2001, 187–188.) Piha (2011, 24) puolestaan toteaa, ettei uralla välttämättä tarkoiteta samanlaista omistautumista yhdelle osa-alueelle kuin ennen. Urana pikemminkin voidaan pitää saman tasoisten tehtävien vaihtumista eikä yleneminen ole

aina hyvän uran merkki, vaan ennemminkin mielenkiintoiset tehtävät. Tässä tutkimuksessa kuitenkin uraan liittyvä tarkastelunäkökulma on objektiivinen. Urakehitys nähdään suuntautuvan organisaation hierarkiassa ylöspäin ja sitä tarkastellaan ulkoisesti havaittavien tekijöiden perusteella.

Naisten koulutustaso on Suomessa korkea, mutta silti miehet, jotka ovat suorittaneet saman tutkinnon, on havaittu sijoittuvan jo työuran alussa vaativampiin tehtäviin kuin naiset. Tänä päivänä naisia on keskimäärin 29 prosenttia pörssiyhtiöiden hallituksissa ja vuonna 2017 johtoryhmissä naisia oli noin 23 prosenttia. Syitä siihen, miksi naisia on vähän johtotehtävissä, on useita. (THL 2018.) Lasikattoilmiö on liitettävissä tähän kohtaan. Ilmiöllä tarkoitetaan sitä, että nainen pääsee etenemään organisaatiossa tiettyyn rajaan asti, mutta sitten ura tökkää täysin näkymättömään esteeseen (Hirvikorpi 2005, 218).

Kuten jo aiemmin todettiin, on olemassa monia eri syitä, jotka vaikuttavat naisten urakehitykseen ja sen pysähtymiseen. Monista eri lähteistä kuitenkin huomaa tiettyjä esteitä, joita korostetaan kerta toisensa jälkeen. Tutkimuksissa on muun muassa havaittu, että miesjohtajilla on tapana rekrytoida johtotehtäviin itsensä kaltaisia miesjohtajia. Tällöin puhutaan niin sanotuista ”hyvä veli”-verkostoista, joita hyödynnetään rekrytointitilanteissa (THL 2018). Lisäksi johdon on todettu omaavan usein myös negatiivisia oletuksia naisista, heidän kyvyistään ja taidoistaan sekä sitoutumisesta uraan.

Uraan sitoutumiseen liitetäänkin vahvasti perhevastuiden epätasainen jakautuminen. Suomessa olettamuksena pidetään sitä, että nainen jää lapsen kanssa kotiin ja mies käy töissä. Yhteiskunnalliset normit ovat suotuisampia sille, että nainen tukee miehensä uraa eikä päinvastoin. Perheellisyys on usein työnantajan mielestä este, joka rajoittaa muun muassa työntekijän kansainvälistä liikkuvuutta sekä työhön käytettävää aikaa. Vaikka Suomessa yhteiskunnan asenteet antavat tukea naisten työssä käymiselle, ne eivät kuitenkaan aina tue naista uralla etenemiseen ja nimenomaan naisjohtajuuteen. Ennakkoluuloilla, joita luodaan uraan liittyen, on myös suora vaikutus urakehitykseen. Mikään tutkimus ei ole osoittanut todeksi sitä, että nainen lapsia saatuaan haluaisi automaattisesti keskittyä ainoastaan per-

heeseen ja näin ollen jättää työn. Lisäksi tutkimukset eivät osoita, että naiset olisivat tyytyväisiä pelkkään äiti-rooliinsa. (Aaltio-Marjosola 2001, 194–196; Piha 2011, 114–116.) Vanhan oletuksen mukaan naisten ura ja äitiys ovat pahassa ristiriidassa keskenään, sillä väestö pienenee, jos naiset ovat mukana työelämässä (Piha 2011, 28–29).

Miehinen johtajuusmalli sekä yrityskulttuuri ovat myös esteitä naisten urakehitykselle. Yhteiskunnassamme vallitsee oletuksia siitä, että naiset eivät sovi yrityskulttuuriin. Monet yrityskulttuurit ovat suunniteltu jo ennen kuin naisten määrä oli näinkin suuri työpaikoilla. Johdon ajattelutapa ratkaisee sen, mikä naisten määrä on johdossa. Kun vallitseva johto on miespainotteinen, riippuu naisten määrä miesten asenteista ja siitä, kuinka johto suhtautuu erilaisuuteen ja sitoutuu sitä edistävään politiikkaan. Yleistä on myös se, että kun johdossa on aina totuttu näkemään mies, saattaa seuraajakin todennäköisemmin olla mies. Kun on miehen saappaat täytettävänä, valitaan tilalle helposti mies. Valitettavasti harvoin edes arvioidaan tehtävää ja siihen tarvittavia kykyjä uudelleen. (Piha 2011, 115–121.)

Mentoroinnin, verkostojen ja roolimallien puute ovat myös esteitä naisten urakehitykselle. Miehillä on paljon niin sanottuja epävirallisia uraverkostoja, joista he ovat oppineet kirjoittamattomia menestymisen sääntöjä. Lisäksi negatiivinen mentorointi on todettu haitalliseksi, sillä se ohjaa naisia pääsääntöisesti henkilöstötehtäviin eikä yleisjohdollisiin tehtäviin. (Piha 2011, 114.) Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2018) mukaan taas johdon epätasaiseen sukupuolijakaumaan on havaittu vaikuttavan myös naisten korkea itsekriittisyys. Naisten itsekriittisyyden on koettu aiheutuvan historiallisesta perinteestä, jossa johtajuus on alun perin nähty miehille mahdollisempänä kuin naisille.

4 NAISTEN JA MIESTEN TASA-ARVO TYÖELÄMÄSSÄ

Tasa-arvoisuus on nykypäivänä paljon puhuttu aihe, joka herättää ihmisissä eriäviä mielipiteitä. Moni ei kuitenkaan tiedä, mitä tasa-arvolla oikeasti tarkoitetaan, joten tässä luvussa lähdän liikkeelle kyseisen käsitteen määrittelystä. Tässä luvussa käsittelen myös naisten ja miesten tasa-arvoa työelämässä tasa-arvo- (L 8.8.1986/609) ja yhdenvertaisuuslain (L 30.12.2014/1325) avulla.

4.1 Tasa-arvolaki

Tasa-arvo tarkoittaa ihmisten yhdenvertaista arvoa eli samanarvoisuutta ja asemaa niin yhteisön jäsenenä kuin yksilönäkin. Tasa-arvoon kuuluu kaikkien ihmisten kohtelu samanarvoisina riippumatta muun muassa ihmisen kansallisesta alkuperästä, sukupuolesta, poliittisesta mielipiteestä, varallisuudesta, rodusta tai seksuaalisesta suuntautumisesta (Suomen YK-liitto 2018). Aaltio-Marjosola (2001, 31) puolestaan kirjoittaa, että tasa-arvoisuus on enemmänkin odotustila ihmisten yhtäläisistä mahdollisuuksista toimia ja tavoitella hyvää tai jopa parempaa elämää. Periaatteessa tasa-arvoisuus perustuu käsitykseen oikeudenmukaisuudesta. Tässä tutkimuksessa tasa-arvoa käsitellään vain naisten ja miesten välillä työelämässä, sillä muut osa-alueet eivät ole oleellisia työn tavoitteiden kannalta.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta myöhemmin (L 8.8.1986/609) pyrki estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistämään naisten ja miesten tasa-arvoa sekä parantamaan naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tavoitteena on myös estää sukupuolen ilmaisuun tai sukupuoli-identiteettiin perustuva syrjintä. (L 8.8.1986/609 1§.) Sukupuolten välinen palkkaero on yksi keskeisimmistä tasa-arvo-ongelmista. Suomessa naiselle keskimäärin maksettava säännöllisen työajan palkka on 83,1 prosenttia miehen palkasta. Naisten palkka on noin 10 prosenttia pienempi kuin miesten, vaikka heillä on täysin sama koulutustausta ja toimiala sekä kaiken lisäksi he kuuluvat samaan ikäluokkaan. Yksi suurimmista syistä sukupuolten palkkaeroihin on kuitenkin työmarkkinoiden jakautuminen sukupuolen mukaan. Alat, joissa vallitsee naisennemistö, ovat usein matalapalkkaisempia ja naiset etenevät miehiä harvemmin johtotehtäviin. Lisäksi naisten palkkakehitystä hidastavat muun muassa pitkät perhevapaat ja määräaikaiset työsuh-

teet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.) Tasa-arvolaisissa (L 8.8.1986/609) sukupuoleen perustuva palkkasyrjintä on kuitenkin kielletty. Syrjinnäksi luetaan muun muassa palkkaehtojen soveltaminen siten, että työntekijät joutuvat sukupuolen perusteella huonompaan asemaan kuin muu työnantajan palveluksessa oleva työntekijä, joka tekee samanarvoista tai samaa työtä, ellei menettelylle ole jotain hyväksyttävää syytä. (Tasa-arvo 2018; L 8.8.1986/609 8§.)

Tasa-arvolaisissa (L 8.8.1986/609) määritellään syrjinnän yleiskielto. Kyseisellä kiellolla tarkennetaan sukupuoleen perustuvia syrjinnän muotoja ja kielletään ne. Kielto koskee pääsääntöisesti kaikkia yhteiskuntaelämän alueita sekä kaikkia tilanteita, joissa syrjintää voi esiintyä. Työelämässä syrjintä on kiellettyä työhönotossa sekä tehtävään ja koulutukseen valittaessa. Lain tavoitteena on estää se, että työntekijä valittaisiin ilman perusteluja sukupuolen perusteella syrjäyttämällä ansioituneempi henkilö. Hakijan syrjäyttäminen raskauden, synnytyksen, vanhemmuuden tai perhehuoltovelvollisuuden vuoksi on myös kiellettyä. Lisäksi työnjohtovallan käyttäminen syrjivästi on kielletty laissa. Esimerkkinä tästä toimii työtehtävien jakaminen niin, että ikävimmät ja tylsimät työtehtävät annetaan vain toista sukupuolta oleville. Työnantajalla ei ole myöskään oikeutta irtisanoa, purkaa tai muutoin lakkauttaa työntekijän palvelusuhdetta esimerkiksi sukupuolen, sukupuoli-identiteetin tai raskauden perusteella. Työntekijän lomauttaminen tai muihin tehtäviin siirtäminen ei ole myöskään sallittua näillä perusteilla. (L 8.8.1986/609 8§; Tasa-arvo 2018.)

Tasa-arvolaisissa (L 8.8.1986/609) on määritelty toimenpiteitä tasa-arvon edistämiseksi työelämässä. Työnantajan, jolla on palvelusuhteessa säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, on laadittava vähintään joka toinen vuosi erityisesti palkkausta ja muita ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma, jonka perusteella toteutetaan tasa-arvoa parantavat toimet. Tasa-arvosuunnitelmaan tulee sisällyttää muun muassa palkkakartoitus, jonka avulla pyritään pääsemään eroon aiemmassa kappaleessa mainituista palkkaamiseen liittyvistä ongelmakohdista. Palkkakartoitus edistää naisten ja miesten tasa-arvoa työelämässä, sillä sen tavoitteena on, ettei saman työnantajan palveluksessa olevien samanarvoisten tai samaa työtä tekevien naisten ja miesten välillä ole aiheettomia palkkaeroja. (L 8.8.1986/609 6 a §; 6 b §.)

Täydellistä tasa-arvoa ei ole kuitenkaan vielä saavutettu naisten ja miesten välillä työelämässä. Mies- ja naisjohtajien välisen tasa-arvon edistämisen keinoja olisi muun muassa naisetuliitteen pois jättäminen ja näin ollen sukupuolineutraalisuuden kannattaminen. Lääkärille mentäessä harvoin puhutaan naislääkäristä, tai juristin apua tarvittaessa ei yleensä puhuta naisjuristista. Kun puhutaan miehistä, jotka työskentelevät johtotehtävissä, käytetään heistä ainoastaan nimitystä johtaja. Naisuutta ei voi siis suoranaisesti liittää osaamiseen tai ammattiin, sillä se on ennemminkin yksi piirre ihmisessä. Johtajuus ei ole oikeus, joten sitä ei voi verrata äänioikeuteen tai sosiaaliturvaan liittyviin oikeuksiin. Lisäksi johtajuus ei ole pelkkä koulutuskysymys, eikä hyvillä arvosanoilla pääse automaattisesti johtajaksi. Johtajuus vaatii paljon työtä ja poikkeuksellisia ominaisuuksia johtajaksi pyrkivältä. Näitä ominaisuuksia löytyy sekä miehiltä että naisilta. (Piha 2011, 103, 131.)

4.2 Yhdenvertaisuuslaki

Suomen perustuslaissa myöhemmin (L 11.6.1999/731) on määritelty perusoikeudet, jotka kuuluvat kaikille ihmisille. Yksi näistä perusoikeuksista on yhdenvertaisuus. Yhdenvertaisuus tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että kaikki ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. Lain mukaan ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan esimerkiksi sukupuolen, iän tai terveydentilan perusteella. Lisäksi yhdenvertaisuutta tulee edistää kiinnittämällä huomiota sukupuolten tasa-arvoon yhteiskunnallisessa toiminnassa ja työelämässä, sekä erityisesti palkkauksessa. (L 11.6.1999/731 2:6§.)

Suomen perustuslain (L 11.6.1999/731) lisäksi yhdenvertaisuudesta säännellään vielä enemmän yhdenvertaisuuslaissa (L 1325/2014). Kyseisen lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa erityisesti syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Lakia sovelletaan julkisessa ja yksityisessä toiminnassa, mutta sen soveltaminen ei kuitenkaan ulotu yksityis- ja perhe-elämän piiriin kuuluvaan toimintaan. Yhdenvertaisuuslaista (L 1325/2014) löytyy joitain lähestulkoon samoja asioita, kuin tasa-arvolaisissa (L 8.8.1986/609) on määritelty, esimerkiksi molemmat lait sisältävät syrjinnän kiellon. Kaikkea erilaista kohtelua

ei ole kuitenkaan lueta syrjinnäksi, vaikka erottelu johtuisikin syrjintäperusteena pidettävästä seikasta. Joissakin tapauksissa eri asemaan asettaminen ensisilmäyksellä syrjivin perustein on oikeutettua. Erilainen kohtelu on yhdenvertaisuuslain (L 1325/2014) mukaan oikeutettua esimerkiksi työsuhteessa, jos kohtelu perustuu työtehtävien laatua ja niiden suorittamista koskeviin ratkaiseviin vaatimuksiin ja kohtelu on oikein suhtautettua oikeutettuun tavoitteeseen pääsemiseksi. Esimerkiksi jonkin puoluelehden toimittajalta voidaan edellyttää, että hänen tulee edustaa työnantajan poliittisia näkemyksiä. (L 1325/2014 3;8§, Kärkkäinen & Äimälä, 2017, 128–129.)

Yhdenvertaisuuslain (L 1325/2014) mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla. Työnantajan on siis arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista, ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä toimintatapoja, joita noudatetaan muun muassa henkilöstöä valittaessa. Jos työnantajalla on palveluksessa säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on hänellä oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (L 1325/2014 2;7§.)

Tasa-arvolaissa (L 8.8.1986/609) sekä yhdenvertaisuuslaissa (L 1325/2014) molemmissa käsitellään syrjinnän kieltoa. Työsopimuslaki (L 26.1.2001/55) puolestaan sisältää pykälän työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta, joka täydentää edellä mainittujen lakien syrjintäkieltoja. Tasapuolinen kohtelu tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee kohdella työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät tai asema huomioon ottaen perusteltua. Ydinsisältönä tasapuolisessa kohtelussa on, että toisiinsa verrattavia työntekijöitä kohdellaan samankaltaisissa tilanteissa yhdenvertaisesti. Lähtökohtaisesti kyseinen periaate koskee kaikkia työsuhteita ja niissä noudatettavia ehtoja koskevia ratkaisuja. Käytännössä katsoen työsuhteessa olevia nais- ja miesjohtajia on kohdeltava tasapuolisesti. Esimiestehtävissä työskentelevillä naisilla ja miehillä on oikeus saada samanlaista kohtelua esimerkiksi työsopimuksen päättämisperusteiden arvioinnissa. Täysin samaa työtä tekevien työntekijöiden pysyviä palkkaeroja ei ole myöskään pidetty sallittavina. (Kärkkäinen & Äimälä, 2017, 143–148, L 26.1.2001/55 2;2§.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa perehdyn tutkimukseni toteuttamiseen. Esittelen tähän tutkimukseen valitun tutkimusotteen eli laadullisen tutkimuksen. Lisäksi kerron millaiset haastattelut toteutin ja kuinka analysoin ne.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusote empiirisessä tutkimuksessa voi olla joko määrällinen eli kvantitatiivinen tai laadullinen eli kvalitatiivinen. Näistä kahdesta edellä mainitusta kvalitatiivinen tutkimusote on se, jota käytän tässä tutkimuksessa. Kvalitatiivinen tutkimus on yksi tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntauksista, jossa pyritään nimenomaan ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa monilla erilaisilla menetelmillä. Kaikissa näissä menetelmissä on kuitenkin yhteisiä piirteitä, jotka korostavat muun muassa kohteen esiintymisympäristöä ja taustaa, kohteen tarkoitusta ja merkitystä sekä ilmaisua. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineiston kokoaminen tapahtuu todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Lähtökohtaisesti kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää. Ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumenttina on tyypillinen piirre kvalitatiiviselle tutkimukselle, sillä tutkijan omia havaintoja ja keskusteluja pidetään luotettavampana kuin erilaisia mittausvälineitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 151–155.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään metodeja, joissa tutkittavien oma ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Tyypillisiä metodeja ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi ja teemahaastattelu. Lähestyn aineistoani teemahaastattelun keinoin. Kohdejoukon valinta tehdään tarkoituksen mukaisesti eikä tarkoituksena ole käyttää satunnaisotosta, näin ollen myös tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 1997, 155; Vilka 2015, 122.)

5.2 Haastattelut

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmänä jo pitkän aikaa. Haastattelun idea on yksinkertaisesti se, että halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta ja kaikkein yksinkertaisinta ja tehokkainta on kysyä sitä häneltä. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Suurena etuna haastattelussa on myös se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelu valitaan usein siitä syystä, että haastateltavalle ihmiselle halutaan antaa mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti ja näin ollen tutkija pystyy selventämään saatavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 193–194; Valli 2018, 27.)

Teemahaastattelu on Suomessa suosittu menetelmä kerätä laadullista aineistoa. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on ennalta määrätty, mutta kysymysten täysin tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelun on tarkoitus olla keskustelunomainen tilanne, jossa teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä jokaisen haastateltavan kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista täysin samassa mitta-kaavassa. Olen laatinut haastattelulomakkeen, jossa kysymykset ovat valmiina, mutta niiden muoto voi kuitenkin muuttua vielä haastattelutilanteessa. Lisäksi voin tarvittaessa esittää haastateltaville tarkentavia lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 1997, 197; KvaliMOTV 2018a; Valli 2018, 29–30.)

Haastattelut koostuvat kolmesta eri pääteemasta, jotka ovat naisjohtajuus, ura ja tasa-arvo. Näiden lisäksi haastattelun alussa on taustatieto-osuus, jossa kysyn muun muassa haastateltavan syntymävuotta, koulutustaustaa ja perhesuhteita. Jokaisen teeman sisällä on viidestä seitsemään ennalta laadittua kysymystä. Haastattelun kahta naisjohtajaa, jotka työskentelevät eri aloilla. Toinen naisista työskentelee rahoitusosalalla ja toinen puolestaan matkailualalla. Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina, sillä halusin varmistaa, että vastaukset ovat mahdollisimman luotettavia ja rehellisiä. Molemmat haastatteluista toteutettiin kasvotusten naisjohta-

jien työpaikalla. Lisäksi molemmat naiset antoivat minulle luvan nauhoittaa haastattelun. Nauhoituksen ansiosta haastattelu eteni luontevasti ja sain keskittyä täysin haastattelukysymysten esittämiseen niiden ylös kirjoittamisen sijaan.

5.3 Haastatteluiden analysointi

Analysoitaessa saatuja tuloksia on tärkeää poimia keskeinen sisältö jokaisen haastateltavan osalta. Tarkoituksena on kuvailla haastatteluista saatuja tuloksia ennen johtopäätöksiin siirtymistä. Laadullisen aineiston analyysissä on harvoin käytettävissä mitään teknisesti sovellettavia työkaluja. Vaihtoehtoja analyysin tekemiseen on kuitenkin useita. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tiivistää haastatteluista saatu aineisto, sillä sen avulla tuodaan esille tärkeimmät vastaukset haastattelukysymyksistä. (KvaliMOTVb 2018.)

Haastatteluista saadut vastaukset käsitellään anonymisti. Haastateltavien naisjohtajien vastaukset ovat henkilökohtaisia ja omiin kokemuksiin perustuvia, joten siitä syystä heidän nimensä pidetään salaisina. Haastateltavien käsitteleminen anonymieina ei vaikuta kuitenkaan tutkimusongelman saavuttamiseen. Tutkimukseen osallistuneista naisjohtajista tullaan puhumaan nimillä haastateltava A ja haastateltava B. Analysoitaessa vastauksia haastattelukysymykset on jaettu tutkimuskysymysten mukaan. Itse haastattelun teemat on puolestaan tehty kolmen tutkimuskysymyksen pohjalta. Tutkimuskysymysten sisällä analysoidaan haastateltavien kertomia näkemyksiä haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin. Haastatteluista saatuja vastauksia analysoin siten, että kerään niistä oleellisimmat asiat, joilla on merkitystä tutkimuskysymysten kannalta. Kaikkia haastatteluista saatuja tietoja en tule kirjoittamaan tutkimustuloksiin, sillä osa vastauksista sivuaa aihetta.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käyn läpi haastatteluiden pohjalta saatuja tutkimustuloksia. Tutkimustulokset jakautuvat tutkimusongelmien mukaisesti kolmeen eri alaotsikkoon. Näiden teemojen lisäksi kerron kuitenkin ensimmäisenä hieman taustatietoja haastateltavista naisjohtajista. Haastateltava A on syntynyt 1960-luvulla ja hän on koulutukseltaan ylioppilas-merkonomi. Haastateltava A on avioliitossa ja kahden lapsen äiti. A työskentelee tällä hetkellä palvelupäällikkönä rahoitusosalalla. Ennen nykyistä tehtävää A työskenteli rahoituspäällikkönä noin kahden vuoden ajan. Haastateltava B on puolestaan syntynyt 1970-luvulla ja hän on koulutukseltaan ylioppilas-laskentamerkonomi. B:n perheeseen kuuluu aviomies ja kaksi lasta. B työskentelee myynti- ja markkinointijohtajana matkailualan yrityksessä. Aikaisemmin haastateltava työskenteli myyntijohtajana samassa yrityksessä noin kahden vuoden ajan.

6.1 Mitä käsitetään naisjohtajuudella?

Haastattelun ensimmäisenä teemana oli naisjohtajuus. Tavoitteena oli saada tietoa haastateltavien omista kokemuksista ja käsityksistä naisjohtajuuteen liittyen. Haastateltavien mielestä naisjohtajuus ei eroa miesjohtajuudesta, sillä nais- ja miesjohtajien vastuut ja velvoitteet ovat samanlaisia. Haastateltava B korostaa sitä, että naisjohtajuus tarkoittaa myös samanvertaisuutta ja samanarvoisuutta miesjohtajiin nähden esimerkiksi työnhakutilanteessa. Molemmat naisjohtajat ovat sitä mieltä, että naisjohtajien rooli on muuttunut heidän uransa aikana. A toteaa, että ennen rahoitusosalalla toimitusjohtajat olivat lähestulkoon aina miehiä, mutta nykyään naisia kuitenkin rekrytoidaan jo enemmän. B puolestaan kokee, että aikaisemmin naisilla ei ollut edes mahdollisuutta edetä uralla, mutta nykypäivänä urala eteneminen tapahtuu kykyjen mukaan eikä sukupuolen.

”Aikanaan kun tulin rahoitusosalalle töihin, oli silloin ainoastaan miehiä johtajana ja naisjohtajat olivat todella harvinaisia.” Haastateltava A.

Yksi kysymyksistä käsitteli naisjohtajiin liitettäviä ominaisuuksia. Haastateltava A toteaa, että hyvät vuorovaikutustaidot ja erityisesti ulospäinsuuntautuneisuus

liitetään usein naisjohtajiin. Toisen haastateltavan mielestä taas empaattisuus ja niin sanotut pehmeät arvot ovat ominaisia johtajina työskenteleville naisille. Haastateltavilta kysyttiin myös kysymys hyvään naisjohtajaan liittyen. Haastateltava A kertoo, että hänen mielestään hyvä naisjohtaja on tarpeeksi jämäkkä. B puolestaan toteaa, että hyvä naisjohtaja on sellainen, jonka alaiset ovat tyytyväisiä ja aikaansaavia, sillä alaiset ovat hänen mielestään tärkeimpiä asiakkaita. Seuraavana haastateltaville esitettiin kysymys, ovatko he kohdanneet joitain stereotyyppioita naisjohtajia kohtaan. Haastateltava A ei ole suoranaisesti kohdannut stereotyyppioita naisjohtajia kohtaan. Hänen mielestään se riippuu paljon itsestä, kuinka hänet otetaan vastaan muun muassa erilaisilla yritysvierailuilla. Toinen haastateltava taas on kohdannut stereotyyppioita, sillä hän kokee, että naisilta odotetaan muun muassa pukeutumisen suhteen enemmän kuin miehiltä.

”Meille naisjohtajille asetetaan ulkonäköpaineita ja meiltä odotetaan tietynlaista äijä-meininkiä” Haastateltava B.

Viimeisenä kysymyksenä naisjohtajuusteemasta haastateltavilta kysyttiin, mikä on helpointa ja vaikeinta naisjohtajana olemisessa. Molempien haastateltavien vastauksissa korostuu se, että naisjohtajia pidetään esimerkiksi tunnollisina, järjestelmällisinä ja loogisen ajattelukyvyn omaavina. Vaikeinta naisjohtajana olemisessä on haastateltavien mukaan miesporukoihin pääseminen. A kertoo, että kaikkiin tapahtumiin ei voi esimerkiksi osallistua. Miesvaltaiset saunaillat tulee jätettyä väliin ja edustustapahtumiin osallistuessa täytyy ennakkoon selvittää, millainen tapahtuma on kyseessä. Niin sanotut ”hyvä veli-verkostot” nousevat esille molemmista vastauksista. B toteaa myös, että naisjohtajana täytyy tehdä enemmän töitä oman paikkansa eteen.

6.2 Millaisia uraesteitä naiset ovat kohdanneet?

Haastattelun toisena teemana oli naisjohtajien ura. Tämän teeman tavoitteena oli selvittää miten haastateltavat määrittelevät uran, mitä uralla eteneminen merkitsee heille, millaisia uraesteitä he ovat kohdanneet ja onko äitiys vaikuttanut heidän urakehitykseen. Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että ura tarkoittaa etenemistä ja kehitystä omassa työssä. Urakehitys osoittaa sen, että on tehnyt hyvää

työtä ja saa tietynlaista hyväksyntää. Uralla eteneminen puolestaan merkitsee haastateltaville työssä onnistumista, osaamista ja tavoitteiden saavuttamista.

Haastattelussa haastateltavilta kysyttiin millaisia uraa estäviä tekijöitä he ovat kohdanneet. Molemmat haastateltavista ovat kohdanneet urakehitystä estäviä tekijöitä uransa aikana. Haastateltava A kertoo hänen entisen esimiehensä olleen hänen uransa estävä tekijä. A toteaa, että hänen entinen esimies koki hänet uhkana itselleen, ja näin ollen hidasti haastateltavan uralla kehittymistä ja etenemistä.

”Raskaus ja pienet lapset olivat uraa estäviä tekijöitä minun kohdallani” Haastateltava B.

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he, että ilman äitiyttä heidän urakehitys olisi ollut erilainen. Haastateltava A vastaa, että äitiys ja lapset eivät ole suoranaisesti hidastaneet hänen uralla etenemistään. Haastateltavan aloittaessa johtotehtävässä olivat hänen lapsensa jo niin vanhoja, ettei enää haitannut, jos esimerkiksi työpäivät venyivät pidemmiksi. A kuitenkin toteaa, että äitiys olisi vaikuttanut hänen urakehitykseensä, jos lapset olisivat vieläkin pieniä. Haastateltava B puolestaan kokee, että ilman äitiyttä hänen urakehityksensä olisi varmasti ollut nopeampi, kuin se oli.

Seuraavana haastattelussa kysyttiin, työskentelevätkö haastateltavat miesvaltaisella alalla, ja jos työskentelevät, niin kuinka se on näkynyt heidän urallaan. Molempien haastateltavien alat ovat kuitenkin nykypäivänä enemmän naisvaltaisia, joten tähän kysymykseen ei paneuduttu sen enempää. Viimeisenä tässä teemassa mietittiin ennakkoluuloja naisjohtajia kohtaan. Kumpikaan haastateltavista ei ollut kokenut mitään ennakkoluuloja, vaan päinvastoin molemmat haastateltavista naisjohtajista olivat sitä mieltä, että heitä ennemminkin arvostetaan oman iän ja kokemuksen vuoksi. Haastateltava B kuitenkin uskoo, että jos hän olisi nuorempi, niin silloin häntä kohtaan olisi ennakkoluuloja ja hänen kykyjä saatettaisiin epäillä.

”Olen jo sen ikäinen, että minua ja minun kokemusta arvostetaan, enkä sen takia kohtaa ennakkoluuloja” Haastateltava B.

6.3 Miten naisjohtajat kokevat tasa-arvon työssään?

Kolmas eli viimeinen teema haastattelussa oli tasa-arvo. Tämän teeman tavoitteena oli saada selville kuinka naisjohtajat kokevat tasa-arvon omassa työssään. Haastateltavien mielestä tasa-arvo tarkoittaa sitä, että miehiä ja naisia kohdellaan samalla tavalla. Tasa-arvoon kuuluu myös se, että naisille ja miehille maksetaan saman verran palkkaa samasta työstä. Lisäksi erilaisten etujen pitäisi olla samat niin mies- kuin naisjohtajilla. Haastateltavilta kysyttiin, kuinka he kokevat tasa-arvon toteutuvan heidän omassa työssään. Haastateltava A kokee, että miesjohtajilla on erilainen keskinäinen suhde työpaikalla. Heillä on niin sanottuja ”hyvä veli- verkostoja”, ja siitä syystä A kertoo kokeneensa välillä hieman yksinäisyyttä, ja erityisesti vertaistuen puutetta.

”Kyllähän tämä työ on välillä semmoista yksinäistä puurtamista” Haastateltava A.

Toinen haastateltavista puolestaan kokee, että tasa-arvo toteutuu erittäin hyvin hänen työssään ja työpaikallaan, sillä nykypäivänä ollaan jo suvaitsevaisempia. Haastateltavista naisjohtajista kumpikaan ei ole kokenut, että omasta sukupuolesta olisi ollut jotain haittaa. He eivät ole myöskään kokeneet suoranaisesti epätasa-arvoa omassa työssään tai johtajan roolissa. B kertoo kuitenkin, että hänen aikaisemmassa työssä hän koki epätasa-arvoa.

”Ennen työkuulttuuri oli niin erilainen ja silloin herrat olivat herroja”, Haastateltava B.

Haastateltavilta kysyttiin, maksetaanko heidän työpaikallaan nais- ja miesjohtajille samanarvoista palkkaa. Tämä haastattelukysymys jakoi vastaukset kahtia. Haastateltava A sanoi suoraan, että hänen työpaikallaan naisille ja miehille maksetaan erisuuruista palkkaa. A täsmentää, että varsinkin jos on kyse kokeneesta miesjohtajasta ja saman kokemuksen omaavasta naisjohtajasta, niin silloin on palkkaero huomattavissa. Toisen haastateltavan työpaikalla puolestaan maksetaan täysin samanarvoista palkkaa niin mies- kuin naisjohtajille.

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin kysymys heidän työpaikan tasa-arvosuunnitelmaan liittyen. Molemmat haastateltavista olivat alkuun hieman epävarmoja siitä, onko heidän työpaikallaan edes käytössä kyseistä suunnitelmaa. Haastateltava A kuitenkin pienen pohdinnan jälkeen toteaa, että hänen työpaikallaan on olemassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Hän kertoo sen kuitenkin olevan vielä ”lasten kengissä”, sillä sitä ei ole nostettu mitenkään esille eikä suunnitelmaa ei ole päivitetty moneen vuoteen. Suunnitelman toteutumisesta ei ole siis mitään tietoa. Haastateltava B puolestaan sanoo, että hän ei ole kuullutkaan hänen työpaikan tasa-arvosuunnitelmasta, ja näin ollen hän ei ole edes varma, onko semmoista olemassa. Jos semmoinen on olemassa, niin se on todella huonosti työntekijöiden tietoisuudessa ja käytössä. Haastattelun viimeinen kysymys liittyi syrjintään. Haastateltavilta kysyttiin suoraan, ovatko he kohdanneet syrjintää työelämässä. Molemmat naisjohtajat osasivat heti vastata ja olivatkin molemmat samaa mieltä. Eli kumpikaan naisjohtajista ei ollut kohdannut minäänlaista syrjintää työelämässä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitän tutkimukseni kannalta keskeisimmät tutkimustulokset. Poimin tekemistäni haastatteluista vastauksia tutkimuskysymyksiin, analysoin saatuja tuloksia ja teen niistä johtopäätöksiä. Tässä luvussa arvioin myös tämän tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Lisäksi pohdin tutkimukseni eettisyyttä. Opinnäytetyöprosessin arviointi kuuluu myös osaksi tätä lukua. Tarkoituksena on pohtia, kuinka hyvin onnistuin työssäni ja mitä parannettavan varaa olisi. Viimeisenä mietin mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Keskeisimmät tulokset

Lähtökohtana tässä tutkimuksessa oli saada vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen. Teoria ja naisjohtajille tekemäni haastattelut auttoivat saamaan vastauksia haluttuihin tutkimusongelmiin. Aikaisemmassa luvussa kerroin tutkimustuloksista yleisemmin, mutta tähän osioon poimin kaikkein keskeisimmät tulokset ja teen niistä johtopäätöksiä.

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli, mitä käsitetään naisjohtajuudella. Haastatteluissa esitettiin haastateltaville monia kysymyksiä naisjohtajuuteen liittyen. Saaduista tuloksista nousi vahvasti esille se, että naisjohtajuus ei eroa mitenkään miesjohtajuudesta. Haastatteluista selvisi myös se, että naisjohtajien rooli on muuttunut huomattavasti, sillä nykyään naisilla on ylipäätään mahdollisuus edetä työuralla johtajaksi asti. Tänä päivänä ei siis enää nähdä nais- ja miesjohtajuutta niin erillisinä asioina, kuin aikaisemmin. Saadut tulokset osoittivat myös sen, että naisjohtajiin liitetään tiettyjä ominaisuuksia, joita ovat muun muassa tunnollisuus, empaattisuus ja järjestelmällisyys. Tuloksista korostui myös se, että vaikeinta naisjohtajana olemisessa on ehdottomasti miesporukoihin pääseminen. Miesjohtajilla on niin kutsuttuja ”hyvä veli”-verkostoja, joista naisjohtajat kokevat jäävänsä ulkopuolelle. Tästä voidaan päätellä, että naisjohtajien pienempi määrä suhteessa miesjohtajiin, on mahdollisesti seurausta omien verkostojen uupumisesta. Hyvärisen väitöskirjassa ”Monta polkua johtajuuteen” tulokset puolestaan osoittavat sen, että naisjohtajilla tulisi olla kyky sietää yksinäisyyttä. Yksinäi-

syys on yksi osa johtajuutta, mutta se ei kuitenkaan saa johtaa eristäytymiseen. (Hyvärinen 2016.)

Toinen tutkimuskysymys liittyi uraesteisiin. Tavoitteena oli saada selville millaisia uraesteitä naisjohtajat ovat kohdanneet. Haastatteluista saaduista tuloksista ilmeni, että molemmat naisjohtajat ovat kohdanneet uransa aikana joitain uraesteitä. Tulokset osoittivat myös sen, että äitiys on osittain vaikuttanut molempien naisjohtajien urakehitykseen. Toinen haastateltavista korostaa muun muassa sitä, että urakehitys olisi ollut huomattavasti nopeampaa ilman raskautta ja lapsia. Äitiys näyttää siis edelleen olevan ainakin hidastava tekijä työuralla, jos ei suoranaisesti uraeste. Miespuolisten johtajien urakehitys harvemmin pysähtyy siihen, jos heidän perheeseen syntyy lapsia.

Kolmas tutkimuskysymys puolestaan käsitteli tasa-arvoa. Tarkoituksena oli saada selville, kuinka naisjohtajat kokevat tasa-arvon työssään. Tuloksista nousi positiivisesti esille se, että naisjohtajat eivät ole kohdanneet epätasa-arvoa työssään tai kokeneet, että heidän omasta sukupuolesta olisi ollut jotain haittaa. Tasa-arvolaki (L 8.8.1986/609) velvoittaa työnantajan, jolla on palvelusuhteessa säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, laatimaan vähintään joka toinen vuosi erityisesti palkkausta ja muita palvelusuhteen ehtoja koskevan tasa-arvosuunnitelman. Haastatellut kuitenkin osoittivat sen, että tasa-arvosuunnitelma on jäänyt selvästi varjoon. Molempien naisjohtajien työpaikalla työskentelee yli 30 työntekijää, mutta siitä huolimatta kumpikaan haastateltavista ei ollut varma, onko kyseistä suunnitelmaa olemassa, ja jos on, niin sen toteutumisesta ei ollut mitään tietoa. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tasa-arvo toteutuu suhteellisen hyvin naisjohtajien työssä. Aika on tehnyt tehtävänsä ja tuonut tasa-arvoa kaiken muun lisäksi myös työelämään. Parannettavan varaa kuitenkin on vielä, muun muassa juuri tasa-arvosuunnitelman toteutumisen suhteen. Laki on aina laki, joten yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa siitä poiketa. (L 8.8.1986/609, 6 a §.)

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan pääsääntöisesti validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen pätevyys eli validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmene-

telmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Vilka 2015, 193). Tässä opinnäytetyössä validiteetilla mitataan, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetyt haastattelut tiedonkeruumenetelminä mittaavat tutkittavaa asiaa, ja kuinka hyvin tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia. Tässä opinnäytetyössä pyrin varmistamaan validiteettia siten, että loin haastattelulomakkeesta tarpeeksi selkeän ja ymmärrettävän. Ymmärrettävyys tarkoittaa muun muassa sitä, että haastateltaja ja haastateltavat ymmärtävät haastattelulomakkeen kysymykset samalla tavalla. Koen, että haastatteluiden avulla kerätty tieto tutkimusongelmista on hyvässä suhteessa työn teoriaosaan. Validiteettia pyrin lisäksi varmistamaan työssäni siten, että valitsin tutkimuksen kohderyhmän tarkoituksenmukaisesti. Haastateltavat olivat suomalaisia naisjohtajia, jotka työskentelivät yksityisellä sektorilla sellaisissa yrityksissä, joissa oli useita työntekijöitä. Luotettavuutta tässä tutkimuksessa lisää myös se, että olen kuvannut selkeästi tutkimuksen eri vaiheita ja niiden toteutumista. (Hirsjärvi ym. 1997, 217.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan luotettavuutta eli toisin sanoen mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tässä opinnäytetyössä reliabiliteettia voitaisiin mitata muun muassa siten, että haastateltavien valitsemiani naisjohtajia uudelleen ja siten näkisin, saisinko heiltä täsmälleen samanlaiset tulokset kuin aikaisemmin. Koen, että tämä opinnäytetyö on reliabiliteetti sekä toistettavissa oleva tutkimuksen rajauksen mukaisesti. Haastateltavien vastaukset tuskin muuttuisivat vaikka heitä haastateltaisi esimerkiksi eri henkilö. Validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tässä tutkimuksessa tutkittu otos edustaa tarkoituksen mukaisesti valittuja henkilöitä ja satunnaisvirheiden määrä oli vähäinen. Kokonaisluotettavuutta vahvistaa muun muassa monipuolinen lähdeaineisto, tutkimusmenetelmän tarkka kuvaus, haastateltavien henkilöiden esittely sekä haastatteluiden nauhoittaminen. (Hirsjärvi ym. 1997, 216; Vilka 2015, 194.)

Eettisyys on myös osa tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa minulla on tutkijana sekä eettisiä että moraalisia velvoitteita muun muassa ammattialaa ja yhteiskuntaa kohtaan. Eettisyys näkyy esimerkiksi siinä, että olen valinnut lähdeaineiston tarkkaan ja hyödyntänyt ainoastaan luotettavia lähteitä. Lisäksi lähde-

viittausten tekeminen oikeaoppisesti on todella merkitsevää tutkimuksen eettisyyden kannalta. Koska tähän opinnäytetyöhön osallistui niin sanotusti ulkopuolisia henkilöitä eli haastateltavia naisjohtajia, täytyi eettisyys ottaa erityisesti huomioon heidän kanssaan toimiessa. Haastateltavat suostuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja sain heiltä suullisen suostumuksen haastatteluiden äänitykseen. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen hävitin äänitykset asianmukaisesti. Koin haastateltavien yksityisyyden suojaamisen erityisen tärkeäksi. Haastatteluissa ja haastattelutuloksissa naisjohtajia ja yrityksiä, joissa he työskentelevät käsiteltiin anonymisti. Tarkoituksena on suojata haastateltavien identiteettiä ja vahingoittumista, sillä tutkimustuloksissa esiintyy henkilökohtaisia ja omiin kokemuksiin perustuvia arkaluontoisia tietoja. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2018; Tenk 2018.)

Läpinäkyvyys tässä työssä vahvistaa eettisyyttä. Teoriaosuus on koottu useista luotettavista lähteistä ja tutkimusosiossa on puolestaan avoimesti kerrottu valittuksi tullut tutkimusmenetelmä. Lisäksi lähdeluettelo on tehty asianmukaisesti ja annettujen ohjeiden mukaisesti. Olen raportoinut haastatteluista saadut tulokset rehellisesti ja yksityisyyttä kunnioittaen. Tämän työn viimeinen ja valmis versio tulee julkiseksi. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2018.)

7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Kiinnostus opinnäytetyöni aihetta kohtaan heräsi keväällä 2018. Tein saman kevään aikana aiheesta tarkan ja kattavan tutkimussuunnitelman, jota hyödynsin myöhemmin tätä opinnäytetyötä tehdessäni. Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mielenkiintoinen ja opettavainen. Opinnäytetyöni ei kuitenkaan edennyt alkuperäisen aikataulusuunnitelman mukaan. Töiden ja opinnäytetyön yhdistäminen tuntui välillä hieman haastavalta, sillä aikaa opinnäytetyön tekemiselle jäi arki-iltaisina suhteellisen vähän. Tämä prosessi kuitenkin opetti minulle ajankäytöstä sen, että pienikin aika päivästä auttaa työtä aina eteenpäin.

Työni teoriaosaan sain mielestäni koottua kaiken tarvittavan tiedon. Lähdemateriaalien hankkiminen koitui kuitenkin odotettua vaikeammaksi ja siitä syystä lähteiden määrä jäi hiukan pienemmäksi kuin olin suunnitellut. Haastattelulomakkeen tekemisessä onnistuin mielestäni suhteellisen hyvin. Haastatteluiden jälkeen

mieleeni kuitenkin nousi kysymyksiä, joita haastatteluissa olisi voinut vielä esittää. Lomaketta olisi siis pitänyt testata paremmin. Haastatteluajkojen sopiminen oli myös hieman hankalaa sekä haastattelijan että haastateltavien työkiireiden vuoksi. Haastattelutilanteet sujuivat joutuisasti, mutta haastatteluiden purkamiseen ja keskeisten tulosten analysointiin ja kirjoittamiseen kului suunniteltua enemmän aikaa.

Tämä prosessi opetti minulle erityisesti vastuullisuutta. Koen, että itsenäistyin tätä työtä tehdessäni. Työn osalta päätökset oli tehtävä itse ja tukena päätöksenteossa ei ollut ketään ”ryhmätyökaveria”, kuten koulussa pääsääntöisesti oli. Kokonaisuudessaan onnistuin mielestäni luomaan työstäni loogisen kokonaisuuden, josta sain vastauksia ennalta määrättyihin tutkimuskysymyksiin.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka naisjohtajien asema ja tasa-arvo kehittyvät vuosien varrella. Toisin sanoen tavoitteena olisi selvittää millainen on naisjohtajien tulevaisuus. Selvityksen alla olisi erityisesti se, että kasvaako vai pieneneekö naisjohtajien määrä tulevaisuudessa ja mitkä ovat siihen osallisia tekijöitä. Tänä päivänä naisjohtajien tulevaisuuden näkymistä kyllä uutisoidaan, mutta uutisoinnin tiedot ovat ristiriidoissa keskenään.

Tätä tutkimusta tehdessäni sain myös toisen jatkotutkimusidean. Olisi kiinnostavaa kohdistaa tutkimus ainoastaan sellaisiin naisjohtajiin, jotka työskentelevät miesvaltaisilla aloilla, kuten esimerkiksi teollisuus- tai rakennusalalla. Uskon, että naisjohtajien kokema epätasa-arvo näyttäytyy suuremmassa roolissa, kun alaiset ja kollegat edustavat suurimmaksi osaksi toista sukupuolta. Tätä aihetta tutkiessa olisi mielenkiintoista hyödyntää aiheeseen liittyviä oikeustapauksia.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki. WSOY.
- Developing leaders. 2017. Six qualities of good leadership. Viitattu 17.11.2018.
<https://www.iedp.com/articles/six-qualities-of-good-leadership/>
- Heikkinen, S. 2015. The Role of the Spouse in Women and Men Managers` Careers in Finland. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 4.10.2018.
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/45610/978-951-39-6151-0_vaitos17042015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa-Naiset ja johtaminen. Vantaa. WSOY.
- Hulkkonen, V. 2016. Yhdentävä johtajuus-Esimiestaito tänään ja huomenna. Helsinki. Melior Oy.
- Hyvärinen, S. 2016. Monta polkua johtajuuteen-Naisjohtajien urakertomuksia. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.
- Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen. Helsinki. Kirjapaja.
- Jyväskylän yliopisto 2015. Koppa. Laadullinen tutkimus. Viitattu 20.9.2018.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. 2018. Naiset ja johtajuus. Viitattu 27.8.2018.
<https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2018. Eettisyys. Viitattu 31.10.2018.
<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Eettisyys>

Keskuskauppakamari. 2016. Naisjohtajat esiin. Viitattu 27.8.2018.
<https://kauppakamari.fi/2016/03/09/naisjohtajat-esiin/>

KvaliMOTV. 2018a. Teemahaastattelu. Viitattu 23.9.2018.
https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

KvaliMOTV. 2018b. Analyysi ja tulkinta. Viitattu 14.10.2018.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html

Kärkkäinen, M. & Äimälä, M. 2017. Työsopimuslaki. Helsinki. Alma Talent.

L 8.8.1986/609. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 18.9.2018.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P1>

L 11.6.1999/731. Suomen perustuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 2.10.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P6>

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 8.11.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 2.10.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu. KY-Palvelu Oy.

Pew Research Center. 2017. Number of women leaders around the world has grown, but they're still a small group. Viitattu 17.11.2018.
<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/03/08/women-leaders-around-the-world/>

Piha, K. 2011. Äitijohtaja. Helsinki. Talentum.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Tasa-arvo työelämässä. Viitattu 22.9.2018.
<https://stm.fi/tasa-arvo-tyoelamassa>

Suomen YK-liitto. 2018. Tasa-arvo. Viitattu 18.9.2018.
<https://www.ykliitto.fi/yk70v/sosiaalinen/tasa-arvo>

Tasa-arvo. 2018. Syrjintä työelämässä. Viitattu 25.9.2018. <https://www.tasa-arvo.fi/syrjinta-tyoelamassa>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2018. Sukupuolten tasa-arvo. Viitattu 6.9.2018.
<https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tyo/naisten-urakehitys>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (Tenk). 2018. Ammattikorkeakoulujen eettiset suositukset. Viitattu 18.11.2018.
<https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ammattikorkeakoulujen%20opinnäytetöiden%20eettiset%20suositukset.pdf>

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. PS-kustannus.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö (YVI). 2018. Sanakirja. Viitattu 2.9.2018. <http://www.yvi.fi/sanakirja/247-leadership>

Yrittäjät. 2018. Johtaminen. Viitattu 5.9.2018.
<https://www.yrittajat.fi/uutiset/572100-taytatko-nama-kuusi-kriittista-ominaisuutta-jos-taytat-olet-hyva-johtaja>

LIITE 1 Haastattelulomake**Taustatiedot**

1. Syntymävuosi?
2. Koulutus?
3. Perhesuhteet?
4. Mikä on teidän tämän hetkinen työnimike?
5. Kuinka kauan olette työskennelleet johtotehtävissä ja nykyisessä tehtävässä?

Naisjohtajuus

1. Miten käsitätte naisjohtajuuden?
2. Miten naisjohtajien rooli on muuttunut työelämässä uranne aikana?
3. Millaisia ominaisuuksia mielestänne naisjohtajiin liitetään?
4. Millainen on hyvä naisjohtaja?
5. Oletteko kohdanneet urallanne stereotyyppisiä naisjohtajia kohtaan?
6. Mikä on mielestänne helpointa ja vaikeinta naisjohtajana olemisessa?

Ura

1. Mitä teidän mielestänne tarkoitetaan uralla?
2. Kuvaille mitä uralla eteneminen merkitsee sinulle?
3. Minkälaisia uraa estäviä tekijöitä olette kohdanneet uranne aikana?
4. Koetteko, että ilman äitiyttä uranne kehitys olisi voinut olla erilainen?
5. Työskentelettekö miesvaltaisella alalla, ja jos työskentelette, onko se vaikuttanut uraanne?
6. Millaisia ennakkoluuloja olette kohdanneet urallanne naisjohtajia kohtaan?

Tasa-arvo työelämässä

1. Mitä mielestänne tasa-arvo tarkoittaa?
2. Miten koette tasa-arvon toteutuvan työpaikallanne ja työssänne?
3. Oletteko huomanneet sukupuolestanne olevan jotain haittaa?
4. Oletteko kohdanneet epätasa-arvoa työpaikallanne?
5. Maksetaanko työpaikallanne nais- ja miesjohtajille samanarvoista palkkaa?
6. Onko työpaikallanne käytössä tasa-arvosuunnitelmaa, ja jos on kuinka hyvin se toteutuu?
7. Oletteko kohdanneet syrjintää työelämässä?