



Naisjohtajuuden urapolun haasteet

Rosalotta Lagerblom

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Naisjohtajuuden urapolun haasteet

Rosalotta Lagerblom
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019

Rosalotta Lagerblom

Naisjohtajuuden urapolun haasteet

Vuosi 2019 Sivumäärä 35

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia naisjohtajuuden urapolun haasteita. Tämä opinnäytetyö käsittelee nykypäivänä paljonkin puhuttavaa naisjohtajuutta kokonaisuutena, sen sisällä pitämiä ennakkoluuloja ja vaikutuksia naisten urakehitykseen. Tämän opinnäytetyön pääpainotus on havaita naisjohtajan urapolun haasteet. Tutkimuksen toimeksiantaja yrityksenä toimii Levi Wellness Club Oy ja erityisesti yrityksen omistaja, hyvinvointialan ammattilainen sekä pienen lapsen äiti, Laura Peippo. Tutkimus tuo tukea Laura Peipolle yrityksen haasteisiin, sekä muille nuorille naisjohtajille, jotka kaipaavat perspektiiviä nykypäivän naisjohtajuudesta omaan johtamiseen.

Tutkimuksen viitekehys pitää sisällään tutkimuksen pääongelman, naisjohtajuuden urapolun haasteet. Tätä ongelmaa tutkitaan eri lähteiden avulla teoriaosuudessa, syventymällä lähemmin naisjohtajien todellisiin haasteisiin, kun opinnäytetyössä esitetään kolmen eri naisjohtajan haastatteluita. Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, tutkimalla pääongelmaa avoimien haastatteluiden avulla.

Haastatteluissa ilmeni jokseenkin yhtäläisyyksiä naisjohtajien kokemista haasteista heidän urapoluillaan. Keskeisimmäksi tulokseksi nousi naisten oman rohkeuden ja tahdon puute. Ilman sitä, ei menestyväksi naisjohtajaksi kukaan etene. Lisäksi esille tuotiin myös vahvasti koulutuksen ja tuen kuten mentorien tarve. Kukaan ei pärjää yksin.

Tutkimustulokset ovat naisjohtajien avoimia mielipiteitä ja aitoja kokemuksia. Lähtökohta muutokselle on naisten oma usko omaan tekemiseen ja omiin kykyihin. Naisjohtajuuden urapolun haasteet ovat enemmänkin ennakkoluuloja ja juurtuneita käsityksiä menneisyydestä. Haasteet voidaan voittaa, kun yhteiskunnan asenne ja yritysten arvomaailma saadaan muuttumaan. Naisjohtajuuden eteenpäin vieminen vaatii rohkeutta, tukea ja uutta asennetta. Kehitysehdotuksena on tutkia konkreettisemmin, miten ihmisten ajatusmaailma ja oma tahto saadaan muuttumaan.

Asiasanat: Naisjohtajuus, äitijohtajat, urakehitys

Rosalotta Lagerblom

The challenges of female leaders' careers

| Year | 2019 | Pages | 35 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The purpose of this study was to research the challenges of female leaders' careers. This thesis addressed female leadership as a whole, the prejudices and their effects on women's career paths developments. The main focus of this thesis was to perceive the challenges that women have during their career. This thesis discussed female leadership as a whole and the prejudices linked to female leaders. The commissioner of this thesis is Levi Wellness Club and especially the owner of the company, wellness professional and working mum Laura Peippo. This study provides as well as Peippo support for the challenges with her company, and also to other young female leaders some perspective for their modern day leadership skills.

The theoretical framework includes the main research problem, the challenges of female leaders careers studied different references. This thesis focuses to female leaders' real challenges. Thesis addressed three female leaders' interviews. In this thesis, qualitative research method was used to study this main problem via interviews.

In the interviews there were some similarities between the three entrepreneurs and their answers. They all had similar experiences of the challenges they have faced during their career. The most crucial point was that many women lack the courage and will to be successful. Without these two you cannot be a successful leader. Also, one main point was the need for education and mentors, you cannot do it alone.

The findings are genuine and real. A starting point to the change is that you have to believe in yourself. The, so called, challenges of women leadership are more prejudices and old habits from the past. The challenges of female leaders can be overcome if people start thinking in a different way, and the future female leaders get the support and encouragement they deserve. A future development proposal is to study in a more concrete way, how people can change their attitudes.

Keywords: Female leadership, the mothers as leaders, career development

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Opinnäytetyön viitekehys, tarkoitus ja tavoitteet | 6 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tutkimustulokset ja tulevaisuuden naisjohtajuus | 6 |
| 2 | Naisjohtajuus..... | 7 |
| 2.1 | Matka menestyväksi naisjohtajaksi | 9 |
| 2.1.1 | Tasa-arvoisuus | 11 |
| 2.1.2 | Miksi naisjohtajuus..... | 12 |
| 3 | Äitijohtajuus | 13 |
| 4 | Opinnäytetyön tutkimus..... | 17 |
| 4.1 | Tutkimuksen viitekehys, tarkoitus ja tavoitteet | 17 |
| 4.2 | Tutkimusmenetelmän valinta..... | 17 |
| 4.3 | Tutkimusaineiston keruu | 18 |
| 4.4 | Tutkimuksen luotettavuus | 19 |
| 4.5 | Toimeksintoyritys Levi Wellness Club Oy | 20 |
| 5 | Tutkimuksen tulokset | 20 |
| 5.1 | Liikunta-alan yrittäjän haastattelu, Haastateltava A | 20 |
| 5.2 | Kauneusalan yrittäjän haastattelu, haastateltava B..... | 22 |
| 5.3 | Pankin projektipäällikön haastattelu, haastateltava C | 24 |
| 5.4 | Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätökset | 27 |
| 6 | Motivaation lähteenä tulevaisuuden naisjohtajille | 30 |

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee naisjohtajuuden urapolun haasteita. Opinnäytetyössä kolme menestyvää naisjohtajaa eri aloilta kertovat haastattelujen avulla heidän työuransa suurimmista haasteista ja esteistä.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen näistä on johdanto, jossa kerrotaan opinnäytetyön aiheesta naisjohtajuudesta mielenkiintoa herätellen.

Toisessa luvussa käsitellään naisjohtajuutta tarkemmin. Luvussa käydään läpi aihepiiriä naisjohtajuus, mitä siitä jo tiedetään, naisjohtajuuden historiaa sekä naisjohtajuuden yleisempiä stereotyyppioita. Toisessa luvussa tuodaan vahvasti esille aihe tasa-arvoisuus. Nykypäivänä tasa-arvoisuus on entistäkin tärkeämpi aihe, joka puhuttaa maailmalla jatkuvasti. Tästä syystä on hyvä tarkastella asiaa myös naisjohtajuuden kautta. Tässä luvussa tartutaan vielä kysymyksen, miksi naisjohtajuus. Miksi siitä puhutaan niin paljon ja minkälaisia vaikutuksia naisjohtajalla on yritykseen sekä yhteiskuntaan. Luvussa selviää myös, miksi naisjohtajuutta on syytä tukea ja edistää.

Kolmas pääluku on äitihohtajuus. Tämä aihe nousee usein esille, kun puhutaan naisjohtajista. Tässä luvussa käsitellään sitä, miten naiset yhdistävät johtajuuden ja äitiyden haasteet.

1.1 Opinnäytetyön viitekehys, tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen viitekehys, tarkoitus ja tavoitteet eli opinnäytetyön rakenne käsitellään tutkimusmenetelmän lisäksi luvussa neljä. Opinnäytetyöhön on haastateltu kolmea eri alan menestyvää naisjohtajaa. Haastateltavat sekä toimeksiantoyritys esitellään luvussa viisi. Haastateltavat kertovat tarkemmin urapolkujensa haasteista, tutkimuksen viitekehysten sisällään pitävien kysymysten pohjalta. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantoyrityksenä toimii Levi Wellness Club Oy.

1.2 Opinnäytetyön tutkimustulokset ja tulevaisuuden naisjohtajuus

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, niiden tausta ja tulosten analysointi. Kuudes luku koostuu johtopäätöksistä sekä ajatuksista, jotka voisivat toimia motivoimassa tulevaisuuden naisjohtajia. Kuudennessa luvussa kurkataan naisjohtajuuden tulevaisuuteen.

Valitsin aiheeksi naisjohtajuuden urapolun haasteet, koska olen itse aidosti kiinnostunut johtamisesta. On mielenkiintoista tutkia aihetta, joka kiinnostaa itseään ja näin ollen saada perspektiiviä myös omaan alkavaan urapolkuun. Tutkimuksesta on suuri hyöty Levi Wellness Club Oy:lle, sekä erityisesti yrityksen omistajalle Laura Peipolle, joka on yrittäjän lisäksi äiti. Tutkimuksen avulla on helpompi tiedostaa naisjohtajuuden urapolun haasteet, täten niitä on myös mahdollista ennakoida. Tutkimus tuo tukea toimeksiantoyritykselle, sen omistajalle,

sekä muillekin naisjohtajille, jotka kamppailevat samojen haasteiden kanssa heidän urallaan päivittäin.

2 Naisjohtajuus

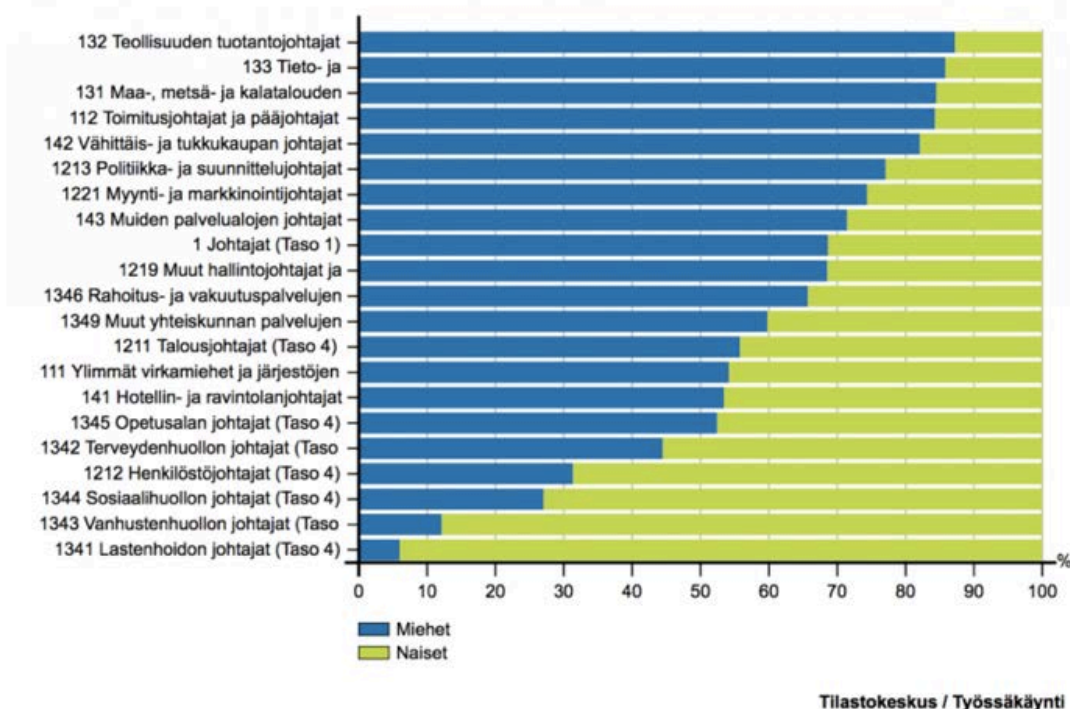
Suomessa on mitattu olevan prosentuaalisesti enemmän naisjohtajia pörssiyrityksissä kuin Ruotsissa. Mainittakoon näistä muutamia tunnetuimmat: Sanoma, Nokian Renkaat sekä Fiskars. Pörssiyrityksen johtaminen on arvostettu tehtävä ja kaikki näillä johtopaikoilla olevat naiset ovat ansainneet paikkansa johtotehtävissä, kuten myös heidän tienaamansa palkan. Mitä sitten on naisjohtajuus, tätä pohditaan seuraavaksi (Lindegren 2018).

Yle Areena julkaisi haastattelun, jossa Camilla Viherlaakso kansainvälisestä asiantuntijayrityksestä Grant Thorntonista, kertoi ajatuksiaan ja tutkimustuloksia naisjohtajuudesta yrityksensä teettämän erityisen naisjohtajatutkimuksen Women in business pohjalta. Camilla kertoi, että Women in business- tutkimusta on tehty viimeiset 14 vuotta, jonka aikana on tapahtunut positiivista kehitystä. Tutkimuksen iloisin yllätys on se, että vuonna 2018 naisten johtamien yritysten määrä on kasvanut. Kehittyvissä maissa naisjohtajuus on yleisempää, koska näissä maissa uskotaan vahvemmin naisjohtajuuteen. Suomessa on moni asia työpaikoilla hyvin. Suomessa on suurin piirtein sama palkkaus miehillä ja naisilla, joustavat työajat ja vanhempainvapaamaksut. Tästä kaikesta huolimatta Suomessa naisjohtajuuden ydin, eli asenteet ja usko itseensä hidastavat naisjohtajuuden kehitystä. Monet yritykset puhuvat avoimesti naisjohtajuudesta ja sen tukemisesta, mutta eivät kuitenkaan ole valmiita tekemään muutoksia tai tukemaan naisjohtajuutta oikeilla toimenpiteillä. Suomessa erityisesti kaivataan enemmän tutkimustuloksia ja näyttöä esimerkiksi siitä, että naisjohtajuus parantaa yrityksen kannattavuutta. Tieto lisää uskallusta palkata enemmän naisia johtotehtäviin. Yritysten mielestä yhteistyö valtion kanssa mahdollistaisi naisjohtajuuden kehityksen myös Suomessa (Viherlaakso 2018).

Naisjohtajuuden kehitystä haittaa myös se, että miehet palkkaavat mieluummin edelleenkin miehiä kuin naisia. Miehet palkkaavat mieluummin miniversion heistä itsestään, eli mahdollisimman samanlaisen ihmisen kuin itse on. Miehiltä vaaditaan uskallusta palkata enemmän naisia, ja miehet pitää saada poikkeamaan heidän johtajuuden muotistaan (Viherlaakso 2018).

Naisjohtajat ovat todennäköisemmin hoiva- ja terveysalojen johdossa sekä henkilöstöjohtajina, kun taas miehet toimivat ennemminkin suurien sektoreiden johtajina. Alla olevasta taulukosta nähdään, että naisilla on lasikattoja vielä rikottavana ja matkaa on muun muassa teollisuusalan, talous-, rahoitus- ja vakuutuspalvelujen johtajiksi (Stenholm 2018).

Naisten ja miesten osuudet johtajina toimivista palkansaajista 2015



Taulukko 1 Naisten ja miesten osuus johtajina 2015

Kun yrityksen henkilöstö on naisvaltaista, on naisia tällöin enemmän myös hallituksissa ja johtoryhmissä ja päinvastoin (Stenholm 2018).

Sana naisjohtajuus, sekä naisjohtajat yrityksissä ovat nykypäivänä tavanomaisempaan kuin aikaisemmin historiassa. Yhtään asiaa kaunistelematta totuus on kuitenkin vielä tänäkin päivänä se, että miehet pyörittävät yrityskauppoja. Toisaalta ison kunniamaininnan saavat Yhdysvallat, Eurooppa sekä suuri osa muutakin maailmaa, jossa naisten asema on jo parempi kuin koskaan historiassa aiemmin. Tiedetään myös, että joissakin maissa naiset ovat edelleen seksikaupan uhreja, eivät ole oikeutettuja koulutukseen ja naisia puolisoit kohtelevat omaisuuteen. Edellä mainituista vääryyksistä huolimatta naisten asemaa tulee parantaa. On erityisen tärkeää tukea naisten tietä huipulle (Sandberg & Scovell 2013, 18-19).

Naisjohtaja usein mielletään bisnesnaiseksi kotelomekkoineen. Naisjohtajuus on todellisuudessa paljon suurempaa kuin mainittu mielikuva. Tärkeää on se, miten naisjohtajuus määritellään siitä puhuttaessa. Naisjohtajuus pitää sisällään erilaisia yleisiä vallitsevia stereotyyppiä, sekä skeemoja eli mielen sisäisiä malleja tosielämästä. Esimerkiksi yllä mainittu bisnesnainen kotelomekkoineen (Tukiainen & Villanen 2016, 34). Lapsuuden sukupuolistereotyyppiä näkyvät jokaisen meidän työelämässä, missä johtajapaikat ovat useimmiten miesten hallussa. Tällöinhän naisten on helppoa ajatella, että naisilla ei edes ole mahdollisuutta saavuttaa

niitä. Tämä samainen ilmiö nousee esille myös palkkauksessa. Usein kuulee, että miehet tienavat enemmän kuin naiset, eli myös oletetaan naisten tienavan vähemmän (Sandberg & Scovell 2013, 39). Tästä voidaan todeta, että naisjohtajuuteen sisältyy paljon ennakkoluuloja. Jonkun täytyy uskaltaa rikkoa niitä, jotta asioihin saadaan muutos. Naisjohtajuudessa on kyse rohkeudesta rikkoa rajoja ja tiettyjä ajattelutapoja (Piha 2011, 324). Rohkeus on avainsana sille mitä naisjohtajilta vaaditaan. Rohkeuden kautta pystyy rikkomaan ennakkoluuloja, ja näitä rohkeita, ylpeitä sekä itsevarmoja naisjohtajia tarvitaan (Piha 2011, 108).

2.1 Matka menestyväksi naisjohtajaksi

Sille, ettei liiketoiminnan johdossa ole enemmän naisia ei löydy suoraa syytä, kertoo Kauppa-kamari (2012, 27). Enemmänkin on kyse monien tekijöiden summasta, jotka taustalla vaikuttavat. Kuten perinteet, asenteet, stereotypiat, naisten oma vähäinen aktiivisuus, itsekriittisyys, sekä näiden lisäksi naisten koulutusvalinnat, vaikeudet sovittaa työ- ja yksityiselämä, vähäinen verkostoituminen, esikuvien ja mentorien puuttuminen.

Lukuisissa kansainvälisissä tutkimuksissa on saatu tietoa siitä, että monipuolisuus johtoryhmissä esim. sukupuoli tai ikä parantaa yrityksen kannattavuutta merkittävästi. Harmillisesti edes tämä tutkimustieto ei riitä saamaan muutosta aikaan. Muutosta, jossa johtoryhmissä olisi tasapuolisesti niin miehiä kuin naisia eli lisäksi naisjohtajien määrää (Grant Thornton, 2018).

Tarkastellaan seuraavaksi hieman esikuvien ja mentorien puuttumista. Mentori, ihminen lähipiiristä, esimerkiksi äiti tai jokin tunnettu mentori esimerkiksi Oprah Winfrey tai maailman kuulu vahvan naisen esikuva, Beyoncé. Henkilö, joka on motivoinut tekemään töitä unelmiensa eteen, ohjannut omaa urapolun suuntaa, antanut teoillaan tai sanoillaan tukea ja näkökulmia. Mentori useimmiten on vanhempi henkilö, jolle on karttunut kokemusta elämänsä aikana, nainen tai miksei jopa mies. Mentorin tehtävä on jakaa tärkeitä ja hyödyllisiä tietoja ja taitoja. Mentori auttaa näkemään tavoittelijan omassa päämäärässään. Puhuttaessa naisjohtajuudesta nousee usein mentorin tärkeys esille. On tärkeää, miten mentori omalla tekemisellään antaa konkreettisen tavan ja esimerkin menestymisestä. Tuella ja avulla saadaan menestyviä naisjohtajia (Tukiainen & Villanen, 2016,87).

Ylläolevien asioiden kohtaaminen, käsittely ja oivaltaminen tulevat kaikki esille Sankarin matkalla. Sankarin matkaa käytetään kuvaillessa yksilössä tapahtuvaa muutosta. Tähän keskitytään Tukiainen & Villanen (2016, 59-161), kun he kertovat miten Sankarin matka ja naisjohtajuus liittyvät toisiinsa. Jokaisen matka voi alkaa missä elämänvaiheessa ja iässä tahansa, siitä hetkestä, kun kokee haluavan muutosta tavalliseen elämään. Usein halu saada muutos niin sanottuun tavalliseen elämään syntyy, kun kokee jonkin haasteen tai ongelman, ja tästä syystä ei enää halua elää samalla tavalla. Halu päästä yrityksen johtoon, mutta samalla itsensä epärointi ja itsekriittisyys kamppailevat keskenään. Sankarin matkassa kuvailaan yhtenä vaiheena epärointiä ja kieltäytymistä. Naisille usein suurin este on itseensä täysi luottaminen ja

naisille usein merkitsee mitä muut heistä ajattelevat ja se saa naiset epäroimään omaa pätevyyttään yrityksen johdossa. Ennen kuin voi olla menestyvä ja vahva naisjohtaja, on luotettava omiin vaistoihinsa ja olla valmis suojaamaan tarvittaessa itseään. Mentorin kohtaaminen ja häneltä saadut työkalut ja niiden hyödyntäminen omalla urapolullaan ovat äärettömän tärkeitä asioita, kun mennään kohti jokaisen oman urapolun tavoitteita.

Koko matkan eli urapolun tärkein kohta on omien voimavarojen tunnistaminen. Kyky pystyä hyödyntämään omia voimavarojaan, niin sisäisiä kuin ulkoisia on tärkeää, jotta pystyy selviytymään urapolun haasteista. Kun tunnistaa omat voimavarat, osaa vaatia ja perustella näkemyksiään, eikä tyytyä mihinkään keskinkertaiseen. Joskus urapolun aikana joutuu turvautumaan auttajiin, joiden avulla ylittää haasteita ja pääsee lähemmäksi päämääräänsä. Auttajat antavat mahdollisesti näkökulmaa siihen mitä itse ei näe ja motivaatiota tehdä kovemmin töitä. Naisjohtajien urapolku pitää sisällään useita testejä ennen päämäärän tavoittamista (Tukiainen & Villanen, 2016, 59-161).

Tukiainen ja Villanen (2016, 59-161) painottavat kirjassaan, että koettelemukset ja haasteet ovat osa omien vahvuuksien löytämistä. Huipulle ei ole kukaan koskaan päässyt yksin, huipulle päästään tuen avulla. Menestyvät naisjohtajatkin ovat selvinneet haasteista ja oppineet paljon itsestään. Avun tarpeen oivaltaminen on oleellista ja vielä tärkeämpää on osata pyytää apua. Urapolulla tulee varmastikin vastaan ihmisiä, jotka ovat valmiita tekemään mitä vain, estääkseen toisen menestyksen. Niin sanottujen vihollisten kohtaaminen on osa sankarin matkaa.

Lisäksi Tukiainen & Villanen (2016, 59-161) painottavat naisjohtajuuden olevan erilaisten näkökulmien huomioon ottamista ja niihin reagoimista. Omien pelkojen kohtaaminen, on lueteltu yhdeksi naisjohtajuuden urapolun kulmakiveksi. Omien pelkojen kohtaaminen ja niiden selättäminen tuo tulevalle naisjohtajalle rohkeutta puhua omista peloistaan ja kohtaamaan niitä mahdollisesti uudestaan. Oman arvion tunteminen on äärimmäisen tärkeää. Itseensä uskomisen ja itsensä arvostamisen luo itsetunnon, joka edesauttaa myös muiden arvostusta itseensä.

Kielteiset uskomukset ja lapsuuden kokemukset tyttöjen arvotuksesta ylipäättänsä voi luoda mielikuvan, etteivät naiset kelpaa johtajiksi. Tämä vääristää naisjohtajien ajatusmaailmaa ja voi koitua urapolulla haasteeksi. Osittain taaksepäin meneminen on uralle ja tulevalle naisjohtajalle hyväksi. Voitettuaan kaikki vastoinkäymiset tavalla tai toisella, selvittyään erilaisista koettelemuksista on oppinut itsestään naisjohtajana ja ihmisenä, oppinut kohtaamaan pahimmat pelot, vastustajat sekä kääntänyt ne ylivoimaksi. Jokainen naisjohtaja on kokenut matkan, jonka ansioista on parempi johtaja. Kun ymmärtää olla ylpeä omista vahvuuksistaan, myöntää heikkoudet sekä koittaa kehittää itseään jatkuvasti paremmaksi kasvaa ihmisenä ja

johtajana. Ymmärrys on viisautta, on viisasta ymmärtää omat puutteensa ja tarttua niihin (Tukiainen & Villanen, 2016, 59-161).

2.1.1 Tasa-arvoisuus

Naisjohtajuus on tärkeä teema tasa-arvopolitiikassa, ja naisten asemaa taloudellisessa päätöksenteossa pidetäänkin keskeisenä ja vahvana mittarina kun mietitään tasa-arvon toteutumista, niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Jo pelkkä oikeudenmukaisuus on keskeinen syy minkä takia naisjohtajuuden pitäisi olla noususuhdanteessa tämän päivän maailmassa (Terveyden ja hyvinvoinnin keskus 2018).

Suomi mielletään yhdeksi tasa-arvoisimmaksi maaksi maailmassa. Ja yleinen käsitys on, että naisten asema on Suomessa hyvä. Kansainväliset tutkimukset eivät tue näitä käsityksiä. Todellisuudessa Suomi on EU:n keskiarvon alapuolella, kun puhutaan tasa-arvosta työelämässä. Menestyvien huippuyritysten naisjohtajien osuus on todellisuudessa Suomessa vain murto-osa kokonaisuudesta.

Suomessa työsyrynnän yleisimmät syyt ovat raskaus ja vanhemmuus, sekä lisäksi epäasiallinen kohtelu ja naisiin kohdistuva syrjintä. Työsuojeluviranomaiset saivat tietoonsa 197 työelämän syrjintätapausta vuonna 2017. Työsuojelupuhelimeen saapui noin 2500 puhelua koskien töissä koettua häirintää sekä syrjintää. Kymmenen eri ammattiliittoa listasi raskauden ja vanhempainvapaisiin liittyvän syrjinnän olevan yleisin Suomessa tavattavassa työsyrynnässä (Nevalainen 2018).

Grant Thorntonin laatimassa Women in Business-tutkimuksessa tuodaan esille myös, että globaalisti 81% yrityksistä naisilla ja miehillä on samapalkkasääntö. Kun taas 71% yrityksissä on kielto koskien rekrytoinnin aikana tapahtuvaa syrjintää. Noin yli puolessa yrityksistä globaalisti on myös erilaisia vanhempia tukevia säännöksiä. Tärkeimpinä syinä yrityksissä nähdään työnantajanmielikuvan nostattaminen ja yrityksen arvojen noudattaminen, ei niinkään liiketoiminnan etu. Tästä voidaan päätellä, ettei muutosta tapahdu ennen kuin yritysjohto on valmis tekemään kulttuurimuutoksen ja muodostamaan enemmän monipuolisia johtoryhmiä.

| | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2009 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Naisten määrä johtoryhmässä | 26 | 27 | 25 | 25 | 29 | 24 | 27 | 25 | 23 |
| Ei lainkaan naisia johtoryhmässä % yrityksistä | 27,6 | 28 | 33 | 30 | 17 | 30 | 27 | | |

Taulukko 2 Naiset johtoryhmissä

Tasa-arvoharha kuvailee Suomen naisjohtajuuden näkökulmaa. Tasa-arvoharhalle syytä on esimerkiksi viime vuosina tärkeässä asemassa nähdyt naiset, kuten tasavallan presidentti, eduskunnan puhemies ja Suomen Pankin johtaja. Suomen työelämän tasa-arvossa on lähihistoriassa tapahtunut suuria muutoksia, mutta mielikuva Suomen tasa-arvotilanteesta on jokseenkin harhaanjohtava (Tukiainen & Villanen 2016, 21-22). Kyse ei ole siitä, etteikö nykypäivän maailmassa naisten koulutus riittäisi johtajan saappaisiin. Naisten itsekriittisyys on tutkimuksissa noussut yhdeksi syyksi, miksei naisia ole enempää yritysten johtajina (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2018) Tämä juontaa juurensa nimenomaan siihen, ettei historiassa ole rohkaistu naisia ottamaan riskejä ja puhumaan itsensä puolesta. Tämä ilmenee siten, ettei naiset johda maailmaa (Sandberg & Scovell 2013, 32).

Tämä onneksi on jokseenkin muuttunut ja nykypäivänä naisjohtajuus on esillä enemmän. Aiheesta on tehty monia kymmeniä erilaisia opinnäytetöitä, pro gradu tutkielmia, väitöskirjoja sekä kirjoitettu erilaisia artikkeleita ja kirjoja. Tietoisuus naisjohtajuudesta lisääntyy. Naiset ja miehet tarvitsevat toisiaan ja naisten täytyy tukea naisia. Tuki on kaiken perusta, jotta pääsemme tavoitteisiin ja päämäärään (Sandberg & Scovell 2013, 208). Suomi 100 toi mukanaan kampanjan "Naisjohtajat esiin!", joka nostaa esiin 365 suomalaista naisjohtajaa eri aloilta. Kampanjan tavoite on rohkaista nuoria naisia ja tyttöjä uskomaan itseensä ja saavuttamaan unelmansa, jotka koskevat johtajuutta. Kampanjan tarkoitus on myös herättää keskustelua, joka toisi esille millaisia asioita pitäisi muuttaa tulevaisuuden Suomessa, jotta päästäisiin eroon ajattelutavasta, että sukupuolella on merkitystä (Suomifinland100).

2.1.2 Miksi naisjohtajuus

Monet kirjat kertovat siitä, kuinka naisjohtajat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Tukiainen ja Villanen (2016, 22) kertovat kirjassaan *Huippunaiset*, että naisten johtamisessa yrityksissä oman pääoman tuotto on jopa 36 prosenttia parempi kuin miesten johtamisessa yrityksissä. Ylipäänsä on olemassa useita tutkimustuloksia siitä, että naisten johtamat yritykset ovat kannattavampia kuin miesten johtamat. Tälle selityksenä mainittakoon yksinkertaisesti ihan se, että naiset ovat todellisuudessa parempia johtajia kuin miehet (Tukiainen & Villanen 2016, 23-24). Muun muassa Peterson Institute for international Economics ja EY tilintarkastusyhtiö on julkaisseet suurtutkimuksen naisjohtajien vaikutuksesta yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksessa oli mukana 22 000 pörssinoteerattua yhtiötä 91 maasta. Tässäkin tutkimuksessa ilmeni, että yritykset, joiden ylimmässä johdossa on naisjohtajuutta, vaikuttaa kannattavuuteen positiivisesti. Yrityksen kannattavuuden näkökulmasta on tärkeää saada naisten osuus johtoryhmissä kasvamaan (Talouselämä 2016).

Naisjohtajuutta kuvaavat parhaiten adjektiivit: osallistuva, yhteistyökykyinen, valmentava, ihmiskeskeinen sekä huolehtivainen. Mutta on kuitenkin syytä muistaa, että ihmiset ovat erilaisia eikä edellä mainitut adjektiivit ole mikään tietty muotti, josta kaikki naisjohtajat ovat

tehty. Enemminkin voidaan sanoa, että näitä piirteitä naisjohtajista saattanee jokseenkin löytyä (Brandt. 2018).

3 Äitijohtajuus

Tytöille kerrotaan jo pienestä pitäen, kuinka heidän tulee tulevaisuudessa valita joko ura tai äitiys. Nuoret naiset miettivät opiskeluiden ohella jo sitä, millaisia uhrauksia ja kompromisseja tulevaisuus tuo tullessaan, uran ja henkilökohtaisen elämän välillä. Naiset valitsevat uran sijasta avioliiton, toisin kun miehet valitsevat ennemmin uran (Sandberg & Scovell 2013, 125).

Naisella on ajatus hankkia lapsia joskus tulevaisuudessa, mutta ajatus siitä usein muuttuu, kun löytää vierelleen oikean kumppanin ja tällöin ajatus äitiydestä muuttuu. Tällöin nuorta naisjohtajaa stressaa ajatus tulevaisuudesta, sillä uramahdollisuuksia on monia mutta myös ajatus perheen perustamisesta on sijoittunut etualalle. Tällöin nainen ei ajattele uraa edellä eikä tartu samalla uusiin uramahdollisuuksiin kuin ennen. Ongelma nuoren naisen kohdalla on se, että vaikka hän yrittäisi tulla raskaaksi ja onnistuisikin heti, on hänellä silti yhdeksän kuukautta aikaa hoitaa käytännön asioita ja tehdä suunnitelmia, kuten lastenhoidon järjestäminen, voidakseen yhdistää ura ja perhe. Yleensä naiset aloittavat valmistautumisen ennen kuin ovat edes raskaana, mikä on naisen uran kannalta huono asia. Nuoret naiset tarvitsevat esimerkkejä siitä, miten naiset menestyvät uralla ja äitinä samanaikaisesti, millaisia asioita on syytä ottaa huomioon, mitä kompromisseja perheen ja uran yhdistäminen tuo tullessaan. Viestin tulisi olla positiivinen ja kannustava ottamaan vastaan molemmat haasteet, eikä kokea asioita uhrauksina (Sandberg & Scovell 2013, 126).

Äitiyden ja yrityksen johtamisen yhdistäminen ei ole helppoa, mutta ei myöskään mahdotonta. Se vaatii paljon organisointia, kompromisseja sekä kovaa tahtoa ja työmoraalia. Monet naiset, myös johtajina jo toimivat naiset ryhtyvät äideiksi jopa uransa huipulla. Äidiksi tulo saattaa muuttaa ihmistä ja hänen ajatusmaailmansa, mutta se ei missään tapauksessa estä johtajaksi tulemistä työuralla. Äitiys on enemmänkin ainutlaatuinen plussa, joka tuo uusia ja erilaisia näkökulmia työelämään (Piha 2011, 9). Kun nainen on tyytyväinen johtotehtäväänsä, on todennäköisempää, ettei hän lopeta uraansa tullakseen raskaaksi, vaan haluaa löytää tasapainon äitiyden ja uran välille (Sandberg & Scovell 2013, 127).

EK järjesti tilaisuuden helmi-maaliskuun vaihteessa 2019 Superpark- leikki puistossa, johon olivat tervetulleita perheelliset työssäkäyvät ja johtoportaan olevat henkilöt. Tilaisuuden järjestämisen tavoite oli nauttia perheen yhteisestä ajasta tutkia kuinka työ ja perhe-elämä voidaan yhdistää toimivalla tavalla sekä ottaa puheeksi perhemyönteisemmät asenteet. MTV 3 Huomenta Suomi ohjelmassa (2019) haastateltiin Finavian henkilöstöjohtajaa Kaarina Soikkasta sekä Elinkeinoelämän Keskusliiton työelämävastualueen johtajaa Ilkka Oksalaa siitä millaisia arvoja ja asenteita tapahtuma toi esille. Joustavuus, rohkeus ja asennemuutokset

nousivat vahvasti esille. Elinkeinoelämän Keskusliiton työelämävastuualueen johtaja Ilkka Oksala kertoi, että he pyrkivät saamaan hallituksen ottamaan perhemyönteisen työelämän kehittämisen vastatakseen. Esityksessä ehdotettiin mallia, jossa perhevapaat jaettaisiin isän ja äidin kesken tasa-arvoisesti, joka sitä kautta lisäisi perhevastuiden kantamista perheessä. Tällä hetkellä lapsiperheen arjen ja työn sovittaminen on luokiteltu enemmänkin naisen ongelmaksi. -On kyse tasa-arvoisemmasta työelämän sovittamisesta perheen kesken, ei pelkästään toisen vanhemman. Perheitä on erilaisia, jonka vuoksi on tärkeää pystyä perheen sisällä ratkaisemaan tasa-arvo perheen ja uran välillä. Tämän vuoksi yhteiskunnalta ja yrityksiltä vaaditaan enemmän rohkaisua ja vanhempia täytyy yleisesti rohkaista enemmän siihen, että myös äidit antavat mahdollisuuksia isälle ja toisinpäin. Sillä onhan vanhemmuus ja työ upea tilaisuus. Finavian henkilöstöjohtaja Kaarina Soikkanen mainitsi haastattelussa suhteen luomisen omaan lapseen olevan etuoikeus niin isällä kun äidillä. Perhekohtainen tasa-arvo karistaisi naisten yleisen huolenaiheen siitä, että ura kärsii äitiyden vuoksi.

Miten sitten voidaan kannustaa, että perhe-elämä on mahdollista uran kanssa? Se on jokseenkin hankalaa, kertoivat haastateltavat Huomenta Suomen haastattelussa, mutta ei kuitenkaan mahdotonta. Joustoa tarvitaan joka suuntaan, asennemuutoksia sekä rohkeutta. Lisäksi uraa tekevän äidin työpaikka ja ala määrittää paljon, mutta tällöin on tärkeää saada joustavuutta yrityksen puolelta, kuten työajoissa ja lomatoiveissa myös alaisilta ja kollegoilta (Oksala & Soikkanen 2019).

Myös Sandberg & Scovell (2013, 128-130) nostavat kirjassaan *Naiset ja Menestymisen tahto* joustavuuden olevan yksi keskeinen asia, kun mietitään perheen ja naisen uran yhteensovittamista. Joustavuudella tarkoitetaan esimerkiksi lyhyempiä työpäiviä, vuoropäiväkoteja, vajaita työviikkoja. Joustavuus on avain siihen, että pystyy olemaan paras mahdollinen persoona niin naisjohtajana töissä, kuin äitinä kotona (Piha 2011, 54-55). Joustavuutta on myös se, että voi vähentää töitä, mikäli sellainen on tarpeen lapsen syntyessä, muttei kuitenkaan ennen tai vuosia etukäteen. On kyse uran ja henkilökohtaisen elämän tasapainosta, Lasten hankintaa ennen on erityisen tärkeää pyrkiä uralla eteenpäin, eikä pysäyttää uraa sen takia että kuukausien tai vuosien päästä on perustamassa perhettä. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että kenenkään pitäisi pyrkiä uralla eteenpäin välittämättä olosuhteista. Elämäntilanteet muuttuvat, uran ja henkilökohtaisen elämän yhdistämisessä onkin kyse jokaisen omasta muuttumiskyvystä sekä suhtautumishalusta.

Ihminen on kuitenkin kokonaisuus, jossa joustavat työajat, etätö ja itselle sopiva työura tuo motivaatiota ja muodostaa kokonaisuuden, jolloin taas nainen jaksaa olla läsnä myös äitinä. Naisjohtaja voi myös itse priorisoida ja sopia palaverit tasaisesti päivälle, eikä aamukahdeksalta tai neljältä iltapäivällä. Naiset ovat jokseenkin itse myös uriensa esteenä. Elämä koostuu monipuolisesti perheestä, urasta ja vapaa-ajasta. Ei tule unohtaa uraidentiteettiä,

vaan on syytä pitää kiinni omasta kouluttautumisesta ja kiinnostuksen kohteista (Ekonomilehti 2017).

Yle (2019) on teettänyt Mothers in Business-verkoston jäsenien äitijohtajille kyselyn, miten selvitä ruuhkavuosista. Kyselyn kautta tuli esille, että naiset toivovat myös organisaatiolta vastuuta. Mikäli työyhteisöissä yleisesti arvostettaisiin enemmän vanhemmuutta mitä tällä hetkellä arvostetaan, sitä kautta saisi enemmän tukea organisaatiolta yhdistää ura ja perhe. Esimerkiksi enemmän mahdollisuuksia tehdä lyhennettyä työpäivää tai etäpäiviä. Lisäksi kyselystä nousi esille, että myös lapsettomat tasapainoilevat uran ja arjen yhdistämisen haasteissa samalla tavalla, kuin suurperheen äiti, jolla on myös yritys johdettavanaan.

Sanbergin & Scovellin kirjassa *Naiset ja Menestymisen tahto* kirjassa (2013, 146-147) otetaan esille tosiasia siitä, ettei äitiys koske vain naista. Kumppaneiden välillä täytyy olla omat vastuut eikä kumppani etene elämässä vain oma sija edellä. Kirjassa mainitaan myös Fortune 500, jossa-listattujen yritysten toimitusjohtajista kerrotaan olleen 26 naimisissa, yksi eronnut ja vain yksi naimaton. Ja monet heistä sanoivat, ettei olisi menestynyt urallaan ilman aviomiehen tukea lasten ja kotitöiden kanssa. Se, että päättääkö hankkia elämäkumppanin vai ei, on naisen urapäätöksistä kaikkein tärkein.

Naisille ominaista on epävarmuus, vähättely ja itsekriittisyys, jotka ovat naisten urapolkujen, sekä äitiyden ja uran yhdistämisen esteenä. Naisten pitäisi rohkeammin olla naisia ja tavoitella tulevaisuuden uraa johtajan paikoilta, koska onhan naisella itsellä iso rooli oman uran edistämiseksi (Ekonomilehti 2017).

Naisten rohkaisemisen lisäksi on kyse siitä, että miehiä rohkaistaan huomioimaan tuleva tai nykyinen perheensä paremmin. Vaikka EU-maissa onkin lakisääteiset palkalliset vapaat vanhemmille, on loma usein äidille pidempi kuin isälle. Suomessa äidillä on oikeus 9 kuukauden äitiyslomaan, kun taas isällä on palkallista isyyslomaa vain 9 viikkoa. Tuskinpa kukaan juuri synnyttänyt äiti kieltäytyisi, mikäli hänen kumppanille tarjottaisi myös 9 kuukauden isyyslomaa 9 viikon sijasta. Myöskin tasa-arvoisuus tämän asian tiimoilta antaisi enemmän mahdollisuuksia naisille, kuten aiemmin töihin palaaminen osittain tai kokopäiväisesti (Sandberg & Scovell 2013, 151).

Kirjassa *Naiset ja Menestymisen tahto* (Sandberg & Scovell 2013, 158) huomautetaan myös siitä tosiasiasta, että vanhempien tasapuolisuus työnjaossa niin kotona kuin töissä, antaa osviittaa tulevalle sukupolvelle siitä, kuinka luoda parempaa käyttäytymismallia.

Yleensä vanhemmat vaativat itseltään paljon vanhempina. Tutkimuksissa on noussut esille intensiivinen vanhemmuus, jonka kerrotaan olevan 2000-luvun kasvatustrendi. Intensiivinen

vanhemmuus kantaa juurensa kehityspsykologisesta tutkimuksesta, jossa kerrotaan vanhempien teoilla ja tekemättä jättämisellä olevan pitkäaikainen vaikutus lapsen elämään. Tämä koetaan olevan syy miksi perheen ja uran yhdistäminen koetaan hankalaksi (Salmi 2019).

Tästä syystä myös Piha (2011, 74 - 75) muistuttaa, että perheystävällinen yhteiskunta on palveluyhteiskunta, jossa niin naisille kuin miehille maksetaan kunnollista palkkaa, vanhemmuuden tuomat kustannukset maksaa yhteiskunta, sekä vanhemmuuden tuomat velvollisuudet ja lomat jaetaan tasa-arvoisesti molempien vanhempien kesken. Ilman lainsäädännöllisiä haasteita yhteiskunnassa voitaisi miettiä myös uusia erilaisia tapoja tukea perhe-elämää ja uraa. Eduskunnassa voitaisi esimerkiksi miettiä perhepäivähoidon lisäksi joitakin yksilöllisiä mahdollisuuksia, joilla tyydyttää perheiden tarpeet, esimerkiksi lastenhoitajan palkkaamista sekä yhteiskunnallista joustoa työaikoihin.

Sanbergin & Scovellin kirjassa *Naiset ja Menestymisen tahto* (2013, 133) otetaan esille vanha tutkimus, joka on tehty Princetonin yliopistossa vuonna 1975 vastavalmistuneille. Tutkimuksesta ilmeni, että 54 % naisista ennakoivat uran ja perheen aiheuttavan liian suuria haasteita. Kun taas vain 26 % miehistä ajatteli samalla tavalla. Vuonna 2006 sama tutkimus tehtiin uudestaan, ja tällöin naisten prosentuaalinen luku oli noussut 62 prosenttiin. Miehistä samoin ajatteli vuonna 2006 vain 33 %. Mielenkiintoista nähdä, että tutkimusten välillä on kolme vuosikymmentä, mutta silti kaksinkertainen määrä naisia ennakoivat perheen ja uran yhdistämisen olevan liian suuri konflikti.

Mikäli nainen haluaa perheen sekä uran, on johtamistyyliin otettava mukaan perhemyönteinen työskulttuuri. Perhemyönteisessä työskulttuurissa johtamiskulttuuri koostuu perhe-elämän ja uran yhdistämisestä ja sitä tuetaan yrityksen johdossa esimerkiksi antamalla mahdollisuus etätöskentelyyn tarvittaessa. Työaikakulttuuri tuo joustavuutta, siinä molemminpuolisesti joustetaan työajoissa, esimerkiksi liukuvat tai vaihtelevat työajat.

Naisjohtajana on helppo tukea perhemyönteistä työskulttuuria, olla esimerkkinä omassa yrityksessä sekä koko yhteiskunnassa. Naisjohtajana voi osoittaa, että ura ja perhe voidaan yhdistää (Piha 2011, 61). Unelmaa perheestä tai perheensuunnittelua ei tarvitse uhrata sen vuoksi, että voisit menestyä urallasi. Nykyinen politiikka saattanee hieman hidastaa urakehitystä, mutta ei täysin estä sitä (Piha 2011, 67). Uran ja perheen yhdistämisen tukeminen kuuluisi lähteä jo yhteiskunnasta ja siitä millainen palvelukulttuurimaa Suomi on. Suomessa esimerkiksi se, että yhteiskunta tarjoaa lapsille hoitopaikan.

On kuitenkin useita verkostoja ja rekisteröityjä yhdistyksiä. Kuten esimerkiksi Mothers in Business Ry, joka haluaa olla tukena naisille ja luomassa yhteiskuntaa, jossa perhe ja ura mahtuvat naisjohtajan arkeen, jossa vanhemmat toteuttavat perhetasa-arvoa, sekä naiset kehittävät itseään kouluttautumalla ja pyrkii urapolulle, jolle todella haluavat. Näitä varten kuitenkin

kin vaaditaan Suomessa muutoksia yrityksissä ja yhteiskunnassa, jokseenkin uudenlainen perhepolitiikka, monipuolisia päivähoitoja sekä erilaisia mahdollisuuksia ja käytäntöjä työn ja perheen yhteensovittamiseksi, kuten joustavuutta niin yhteiskunnassa, yrityksissä kuin perheen kesken.

Mothers in Business MiB Ry:llä on esimerkiksi hallitukselle ehdotuksia ja asioita, joita MiB aidosti ja rohkeasti vaatii. Tällä hetkellä uusimmat teemat, joita yhdistys vaatii hallitukselta ovat perhevapaauudistus, varhaiskasvatus ja työelämän perheystävällisyys. Tällä hetkellä Suomessa toimiva perhepolitiikka ei tue työn ja perheen yhteensovittamista täydellisesti. On menty eteenpäin ja parempaa suuntaan naisten kannalta, mutta on vielä paljon tehtävää. Suomalainen naisjohtaja koulutautuu yhä korkeammalle, mutta työmarkkinoilla ja palkkatoissa näkyvät tasa-arvoerot hidastavat naisjohtajien kehitystä. Naisten asema työmarkkinoilla vaatii tukea ja rohkaisua, jotta muutokset saataisi yhteiskuntaan voimaan (Mothers in Business).

Uran ja perheen yhdistäminen vaatii muutakin kuin äitijohtajan kompromisseja. Yhteiskunnan tulee tukea perheen ja uran yhdistämistä, luoda palveluita kuten päivähoito, neuvolat tai kouluikäisten koulut ja iltapäiväkerhot, jotka olisivat avoimna toimistoajan ulkopuolella, joustavia ja lähellä. Korkeasti kouluttautuneet naiset, äidit, joille osaaminen on voimavara, ovat esimerkkinä nuorille naisjohtajille, korkeammalle urapoluille pyrkiville, jonka vuoksi koulutuksen tarjoaminen ja kehittäminen yhteiskunnassa on äärimmäisen tärkeää (Mothers in Business).

4 Opinnäytetyön tutkimus

4.1 Tutkimuksen viitekehys, tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia naisjohtajuuden urapolun haasteita. Aluksi käsitellään naisjohtajuutta käsitteenä ja sitä millaisia näkökulmia, asenteita ja ajatuksia naisjohtajuuteen liittyy. Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on löytää ja havaita naisjohtajuuden urapolun haasteet eli asiat, jotka vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen.

Tutkimuksen viitekehys koostuu pääongelmasta sekä naisjohtajuuden urapolun kehittymisen esteistä. Tätä ongelmaa tutkitaan eri lähteiden avulla teoria osuudessa. Urapolun haasteiden kohtaamista pohditaan ja kehitetään naisjohtajien antamien haastattelujen avulla.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus sekä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista eli kvalitatiiv-

vista tutkimusmenetelmää, jossa on hyödynnetty henkilökohtaisia avoimia haastatteluja analysoitavia tutkimustuloksia varten. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tämän opinnäytetyön ongelman tutkimiseen, sillä tavoitteena on ymmärtäminen eikä määrien selvittäminen (Heikkilä 2014). Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa pidetään todellisen elämän kuvaamista, jonka vuoksi syvähaastattelut antavat juuri oikeanlaista näkemystä naisjohtajuudesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161).

4.3 Tutkimusaineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä haastatteluihin vastasi kolme menestyvää naisjohtajaa eri aloilta. Haastattelut toteutettiin avoimena haastatteluna. Haastattelut ovat ominaisia kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle ja niiden kautta saadaan selville mitä haastateltavat todella ajattelevat, tuntevat ja uskovat (Hirvisjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 212). Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi valikoituivat haastattelut. Haastattelukysymykset ovat laadittu sen pohjalta, että haastateltavat vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen pääongelmaan eli naisjohtajuuden urapolun haasteisiin.

Opinnäytetyöntekijä hankki haastateltavat itse ottamalla heihin yhteyttä puhelimitse. Hän valitsi kyseiset henkilöt juuri siksi, että on seurannut heidän urapolkujaan jo jonkin aikaa ja tiesi saavan heiltä ainutlaatuisia vastauksia ja kertomuksia heidän omista urapoluista. Kaikki kolme haastateltavaa olivat myös aidosti kiinnostuneita kertomaan omaa tarinaansa sekä edistämään naisjohtajuuden asemaa.

Kaksi haastattelua suoritettiin puhelimitse ja yksi haastatteluista suoritettiin kasvotusten. Kaikki haastattelut äänitettiin haastateltavien suostumuksella tutkimustulosten analysointia varten. Haastatteluajat oli sovittu etukäteen ja niihin kului noin 30 - 45 minuuttia per haastattelu. Haastattelujen sujuvuuden kannalta oli tärkeää, että olimme sopineet haastatteluajat etukäteen. Näin saatiin työrauha ja haastateltavat pystyivät keskittymään ainoastaan haastatteluun. Koska haastateltavat olivat tuttuja haastattelijalle, haastattelut sujuivat rennosti mutta asiallisesti ja pysyttiin asian ytimessä. Opinnäytetyöntekijä sai heiltä myös ainutlaatuisia vinkkejä ja näkökulmia opinnäytetyöntekoon sekä omaan urapolun suunnitteluun.

Haastattelukysymykset olivat opinnäytetyöntekijän itsensä laatimia pitäen tutkimuksen pääongelman päämääränä. Haastattelukysymykset olivat kuitenkin jokseenkin laajoja, koska tutkimuksen kannalta oli tärkeää kuulla koko tarina, eikä ohjata haastateltavia antamaan juuri tietynlaisia vastauksia. Tärkeintä oli saada vastaus kahteen pääkysymykseen eli: mitkä asiat ovat olleet haasteena näiden menestyvien naisjohtajien kohdalla ja miten naisjohtajuutta voidaan edistää. Tätä kokonaiskuvaava haastattelu pyrkii tuomaan esille myös tutkimustulosten analysoinnin kohdalla, sillä se lisää täsmällisyyden tunnetta sekä tutkimustulosten luotettavuutta.

Tutkimuksen tulokset kirjoitetaan puhtaaksi sanasanaisesti eli litteroidaan luvussa viisi, kun haastattelut käydään läpi. Tässä opinnäytetyössä on haluttu käyttää litterointia eikä päätelmiä suoraan haastattelunauhoista (Hirvisjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 222). Litterointi antaa sensuroimattoman ja täsmällisemmän kuvan haastateltavista sekä luo myös seuraavassa kappaleessa enemmän läpi käytyä tutkimuksen luotettavuutta.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys ovat tärkeitä arvoja, kun analysoidaan tutkimustuloksia. Näin luodaan lukijalle turvallisuuden ja uskottavuuden tunnetta. On tärkeää tutkijana olla varma, että haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymykset tutkijan kanssa samalla tavalla ja kertoa lukijoille jatkuvasti tarkasti mitä tutkimuksessa on tehty sekä miten tutkimustuloksiin on päädytty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232). Reliaabelius, jolla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Reliaabelisuutta on, kun useasta tietolähteestä tuloksena saadaan samanlainen vastaus. Validius tarkoittaa taas tutkimustuloksen pätevyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkija selostaa jatkuvasti tutkimustulosten analysoinnin ohessa tarkasti tutkimuksen toteuttamista. Esimerkiksi millaisissa olosuhteissa haastattelut ovat toteutettu, missä ja kauanko haastattelut kestävät, sekä mikä tärkein tutkijan oma arvio haastattelutilanteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232).

Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat haastattelijalle entuudestaan tuttuja, joka lisäsi haastattelutilanteen rentoutta sekä luotettavuutta. Haastattelija kokee, että haastateltavien oli helppo vastata täysin rehellisesti haastattelukysymyksiin. Tuttavallinen haastattelutilanne toi luotettavuutta myös siinä mielessä, että haastattelijan oli helppo tarkentaa kysymyksiään, mikäli haastateltavat eivät ymmärtäneet täysin kysymystä ja pyysivät siihen tarkennusta. Näin taattiin, että haastattelukysymykset ymmärrettiin samalla tavalla tutkijan kanssa. Useampi haastateltava henkilö lisäsi tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. Se, että voitiin todeta haastattelujen jälkeen, että haastateltavilla on ollut täysin tai edes jokseenkin samanlaisia kokemuksia naisjohtajuuden urapolun haasteista, lisäsi reliaabelisuutta. Lisäksi myös se, että lähdekirjallisuus tuki haastateltavien kertomia kokemuksia kertoi myös tutkimustulosten luotettavuudesta.

Luotettavuutta tutkimuksessa tuotiin esille, myös kertomalla kuinka haastattelut suoritettiin, kauan ne kestivät, miten haastattelija eli opinnäytetyöntekijä hankki haastateltavat. Haastattelija on pyrkinyt myös tuomaan tutkimustuloksia analysoitaessa esille mahdollisimman täsmällisesti ja jopa jokseenkin karulla tavalla esille haastateltavien vastauksia haastattelukysymyksiin. Tekstiin on myös lisätty lainausmerkeissä suoria lainauksia haastateltavien vastauksista, ja näin tekstiin on saatu lisää syvyyttä ja luotettavuutta.

4.5 Toimeksintoyritys Levi Wellness Club Oy

Toimeksiantoyritys, liikunta- ja hyvinvointialan suurmenestyjä Levi Wellness Club Oy, jonka liikeideana on jakaa liikunnan iloa ja tuottaa liikunnan eri palveluita asiakkaille. Levi Wellness Club Oy:n tuotteita ja palveluita ovat kuntosali, erilaiset valmennukset, ohjatut liikuntatunnit, sekä liikunta- ja hyvinvointitapahtumat. Henkilöstömäärä saattaa vaihdella useasti vuoden aikana, koska yritys toimii Levillä, jonka asiakaskunta koostuu pitkälti turisteista. Yritys työllistää keskimäärin 8 henkilöä vuodessa. Organisaatorakenne yrityksessä Levi Wellness Club Oy:ssä on pienyritysrakenne, ja yrittäjä Laura Peippo osallistuu itse tiiviisti yrityksessä toteutettavaan työhön. Toimitusjohtaja Laura Peippo on Suomessa myös tunnettu personal trainer sekä hyvinvointi ja sosiaalisen median vaikuttaja sekä puhuja, joka kirjoittaa myös painavaa tekstiä omassa blogissaan.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Liikunta-alan yrittäjän haastattelu, Haastateltava A

Ensimmäinen haastateltava oli liikunta-alan nuori naisyrittäjä Laura Peippo. Peippo on aiemmin toiminut ravintolakokkina Suomessa sekä ulkomailla. Hän kuitenkin paloi loppuun ravintola-alalla, jonka jälkeen halusi vaihtaa alaa. Tällöin hän otti yhteyttä silloiseen Levi Wellness Club Oy:n omistajaan ja pyysi päästä Levi Wellness Club Oy:lle töihin.

Hän sai mahdollisuuden vakuuttaa silloisen Levi Wellness Club Oy:n omistajan pitämällä näyttötunnin ja siitä päivästä asti hän onkin työskennellyt kyseisessä yrityksessä. Myöhemmin hän osti Levi Wellness Club Oy:n ja päätyi sitä kautta yrittäjäksi hyvinvointialalle. Peippo on yrittäjyyden ohella opiskellut ja kouluttautunut moniosaajaksi liikunta-alalla, kuten personal traineriksi sekä psyykkiseksi valmentajaksi. Peippo tunnetaan myös vaikuttajana ja esikuvana.

Peipon haasteena hänen urallaan on ollut se, kun tekee ja keksii jotakin uutta, on vaikeaa saada ihmiset uskomaan ja lähtemään mukaan. Ensin pitää aina itse näyttää ja puskea läpi, saadakseen ihmiset siihen mukaan. Suurimpana haasteena on ollut saada ihmiset uskomaan häneen. Peippo kertoo myös haastattelussaan sen tuovan omat haasteensa, että on nainen ja nuori yrittäjä. Muttei kuitenkaan koe tämän olevan päävaikuttaja urapolun haasteissa. Peippo mainitsee hänelle myös haasteeksi koituneen, kun monet sopimukset sovitaan päihteiden parissa erilaisissa tapahtumissa, eikä Peippo tue päihteiden käyttämistä. Tämän takia hän joskus kokee jäävänsä paitsi, koska ei halua sopia yrityksen asioita päihteiden parissa.

Peippo tuo haastattelussaan esille hänen periksi antamattoman luonteensa, joka on edistänyt häntä urapolullaan. Peippo painottaa, että ”jos itse usko, niin siihen ei voi antaa muiden mielipiteiden vaikuttaa”. Hän luettelee edistäväksi tekijäksi myös vanhemmat yrittäjät, jotka ovat hyviä neuvonantajia, joita Peiponkin elämästä tietynlaisina mentoreina löytyy.

Työn ja perheen yhdistäminen on kiinni itsestä, asenteesta, aikatauluttamisesta ja siitä, että tekee asioita, jotka ovat itselle tärkeitä, kertoo Peippo haastattelussa. Peipolle yrittäjänä ja äitinä on tärkeää, että hänen poikansa näkee, kuinka on mahdollista yhdistää työ ja perhe ja kaiken lisäksi siitä saa vielä rahaa. Peippo painottaa sitä, kuinka tärkeää hänelle on se, että jälkikasvu näkee kaiken olevan mahdollista ja poika oppii sitä kautta itse arvostamaan ja ajattelemaan niin, että perheen ja työn yhdistäminen on hyvä asia.

Peippo kertoo, että häntä on joskus vähätelty, kun on istunut "isojen poikien" pöytään. On heitetty kommenttia "se nyt puuhastelee jotakin omia juttuja", koska hän on nainen. Hän kertoo, että häntä huvitti siinä hetkessä, mutta jälkikäteen moinen kommentointi kasvattaa omaa sisua painaa enemmän töitä. Peippo mainitsee myös, ettei liikunta- ja hyvinvointialalla törmää tasa-arvoisuus eroihin ja on myöskin saanut aina haluamaansa palkkaa, kun on uskaltanut vaatia.

Haastattelussa kysyttiin, miten Peippo kokee, vaikuttaako yrityskulttuuri siihen millainen johtaja olet. Peippo vastaa, ettei koe sen vaikuttavan, sillä häntä ei kiinnosta muiden mielipiteet. Peippo neuvookin keskittymään omaan juttuun niin hyvin kun osaa.

Peippo uskoo naisjohtajuuden haasteiden vähenevän tulevaisuudessa, koska enemmän ja enemmän tulee vahvoja naisia johtoasemiin. Peippo kokee myös naisjohtajien haasteiden parantuneen huomattavasti, sillä naisilla on nykyään jo hyvät oltavat. Hän myös uskoo, ettei tulevaisuudessa ole eroa mies- ja naisjohtajien välillä, jos naiset uskaltavat tehdä asioita, ottaa vastuuta ja astua isoihin saappaisiin. Tällöin myös epäkohdat naisjohtajuudessa poistuvat.

Peippo sanoo, että naisten pitää lopettaa olemasta "nössöjä." "Menkää ja tehkää ja hoitakaa. En ymmärrä mitään voivoittelua. Älä alistu, jos alistut - sua alistetaan", painottaa Peippo, kun haastattelussa kysyttiin, pitäisikö naisjohtajuutta tuoda esille jo kouluiässä.

Peippo haluaa olla johtaja, joka kulkee porukan mukana, eikä pomo, joka käskyttää. Hän ajattelee, että yhdessä ratkotaan ongelmia ja tehdään asioita yhdessä. Yhdessä tekemisen kulttuuri, luo hyvää johtajuutta. Hän haluaa aidosti kuunnella ja olla kiinnostunut sekä läsnä henkilökunnalle sekä ottaa ihmiset kokonaisuudessa huomioon. Peippo kokee täyttävänsä nämä edellä mainitut kriteerit, jonka takia kokee myös olevansa hyvä johtaja.

Peipon mielestä hyvän johtajan määrittää kokonaisuus. Kun henkilökunta voi hyvin, se näkyy asiakkaille. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, he tulevat uudestaan ja uudestaan. Kun henkilökunta voi hyvin, tekee työt hyvin, niin se näkyy myös tuloksessa. Eli kokonaisuus määrittää hyvän johtajan.

5.2 Kauneusalan yrittäjän haastattelu, haastateltava B

Jo 19 vuotiaana kauneusalan yrittäjäksi ryhtynyt Sini Virtanen on Blue Lagoon Beauty Oy:n omistaja. Blue Lagoon Beauty Oy:llä on kolme eri toimipistettä, kaksi Helsingissä ja yksi Espoossa.

Vuonna 2006 vastavalmistunut Virtanen työskenteli Helsingissä kauneushoitolassa. Yhdeksän kuukauden työskentelyn jälkeen hän päätti perustaa oman kauneushoitolan. Virtasen pääajatus yrittäjyydestä 19 vuotiaana oli halu tehdä itsenäisesti töitä. Pääajatuksesta huolimatta matkan varrella on kuitenkin tullut kysyntää, johon on vastattu hankkimalla lisää työntekijöitä ja tällä hetkellä Virtasen yrityksissä työskentelee noin 40 työntekijää yhteensä.

Virtasen haasteet hänen urapolullaan ovat aiemmin olleet kovin henkilökohtaisia. Yritys on Virtaselle niin lähellä häntä itseään persoonana, että hän on kokenut identiteettikriisejä yrittäjyys vuosien aikana. Yritystä perustaessa hän oli nuori eikä osannut erottaa kuka hän itse on ja kuka yritys on ja voivatko ne olla yksi ja sama asia. Virtanen kävi läpi kysymyksiä kuten esimerkiksi voiko hän verrata yritystä itseensä, muiden mielipiteiden vaikuttamista omaan työskentelyyn, miten hän näkee oman itsensä, ja miten pitäisi toimia omassa yrityksessään. Virtanen on nopeasti joutunut muuttumaan pienen yrityksen johtajasta suuren liiketoiminnan johtajaksi. Hän kuitenkin painottaa, ettei kukaan tiedä mitä yrittäjyys on, ennen kun sen itse kokee.

Isoimpana haasteena on ollut se, että aikaisemmin tiimin jäsenet saattoivat olla läheisiä ystäviä, mutta nyt kun tiimissä on lähemmäs 40 ihmistä, on ollut pakko tehdä tietynlaista erkaneamista. Tämä haaste koskee useimmiten naisia. Virtanen kertoo, että "naiset ovat itsekriittisiä, jos et koe, että kuulut porukkaan, niin koet olevasi erillinen osa tiimiä. Olet johtaja, mutta et ole ystävä. Muut tiimissä taas voivat olla ystäviä keskenään". Tämän kanssa Virtanen on taistellut, mutta vihdoinkin päässyt siitä yli ja ei välitä, jos hänen tiiminsä ei häntä joka paikkaan kutsu vapaa-ajalla. Virtanen teki mitä johtajan kuului ja alkoi ottamaan enemmän roolia yrityksessä. Virtanen kertoo, että on huomannut naisten suurimman kompastuskiven olevan se, että ensin pitää olla ystävä ja sitten johtaja. Vaikka sen kuuluisi mennä toisinpäin ja ystävyys tulisi työtoveruuden bonuksena.

Virtanen mainitsee urapolkunsaa haasteeksi myös delegoinnin. Moni yrittäjä on kompastunut siihen, ettei uskalla päästää irti siitä mitä on tottunut tekemään yksin yrityksen alkuvaiheessa. Näin on toiminut myös Virtanen. Fokus menee turhuuksiin, kun sen pitäisi olla yrityksen kasvussa ja yrityksen tasapainon pitämisessä, kertoo Virtanen.

Virtanen mainitsee olevansa hyvin kilpailuhenkinen ihminen. Virtanen kertoo asettavansa paljon tavoitteita elämässä. Aikaisemmin hänelle menestyksen mittari oli raha, mutta se ajatus kuoli jossakin vaiheessa pois. Tämän jälkeen syntyi uusi tavoite. Kun rahan tavoittelemisen

loppui, on Virtanen tehnyt sen jälkeen enemmän rahaa liiketoiminnallaan, kun koskaan aiemmin. Motivaatio löytyy itsensä haastamisesta, miten olla parempi johtaja, yrityksen laajentamisesta ja henkilökunnan määrän kasvusta huolimatta, kertoo Virtanen.

Urapolun hidastaviksi tekijöiksi Virtanen luetteli omat rahavaikkeudet, joihin hän ei aikoinaan ollut tarpeeksi fokuoitunut ja kohtasi useita ongelmia niiden takia. Toisena haasteena hän kertoo rekrytoinnin. Virtanen ei ole aiemmin ottanut rekrytointiin aikaa, mutta nyt hän keskittyy siihen toden teolla. Virtanen ymmärsi, että hyvät työntekijät tekevät parasta tulosta, jonka vuoksi rekrytointiin nykyään panostetaan. Yritys tarvitsee ainoastaan ammattitaitoisia ja tulosta tekeviä työntekijöitä.

Yritystoimintaa edistävänä tekijänä Virtanen mainitsee paineen alla isompaan liiketilaan muuttamisen, joka pakotti kasvattamaan liiketoimintaa. "En tiedä mitä olisi tapahtunut, jos en olisi ottanut isompaa liiketilaa", kuvailee Blue Lagoon Beautyn omistaja Virtanen.

Virtanen kertoo, että on yhdistänyt perheen ja työn vaihtelevasti. Näiden kahden asian yhdistäminen on ollut vaikein asia, minkä kanssa Virtanen on kamppailut viimeisen kahden vuoden aikana. Virtasen liiketoiminta ja tiimien koot ovat nousseet kovaa vauhtia. Tällöin Virtanen ymmärsi, että yritykseen tarvittiin johtaja, joka kontrolloi mitä yrityksen sisällä tapahtuu sekä valvoo työn laatua. Tämä on ollut Virtaselle henkisesti asia, johon hän ei osannut etukäteen valmistua.

Virtanen kertoo, että Blue Lagoonia perustaessa naapuriliikkeen herrastyypin tuli hänelle kertaan kuinka liiketilän vuokrasopimus kannattaa irtisanoa heti, koska Virtasen tarjoama liiketoiminta ei menesty Kampissa. Tämän lisäksi Virtanen on törmännyt urallaan "pikku työtelyyn". Virtanen kertoo, että vähättely ja syrjintä ovat olleet enemmänkin ikäsyrjintää naisten välillä. Vanhemmat tekijät kokevat nuoret naiset uhaksi ja taistelevat sitä vastaan. Suomessa kauneushoitoala ei ole kuitenkaan kovin tuottoisaa tai massiivista bisnestä, mutta kaikesta huolimatta Virtanen pyörittää yhtä Suomen parhaiten menestyvää kauneushoitoalaa. Blue Lagoonilla oli 1,6 miljoona liikevaihto viime vuonna, joka kertoo kovasta työstä.

Virtanen kertoo, ettei ole saanut aina hänelle kuuluvaa palkkaa. Hän kokee kuitenkin, että hänen yrityksensä on kasvuyritys ja on aina halunnut tehdä jotain enemmän. Hän on myös tuplannut liikevaihdon viime vuonna. Virtanen on kuitenkin tähän asti nostanut palkkaa vaan sen verran, kun oikeasti tarvitsee. Mutta nyt pienen lapsen äitinä palkka on saanut myös uudenlaisen merkityksen. Virtanen uskoo, että tulevaisuudessa kaikki maksavat itsensä takaisin, siksi hän aikoo kasvattaa liiketoiminnan niin isoksi, että voi saada osinkoa muista toimipisteistään.

Yrityskulttuuri on muuttanut Virtasta johtajana, koska myös yritys on muuttunut radikaalisti vuosien aikana. Virtanen on pakottanut kehittämään uudenlaisen johtajan itsestään. Hän on

myös iän myötä muuttunut ihmisenä ja johtajana, mutta hän on pakottanut itsensä löytämään tietyt perustat ja periaatteet mistä pitänyt kiinni iästä huolimatta. Ajatus siitä millainen johtaja hän haluaa olla, sen mukaan pitää aina toimia painottaa Virtanen.

Virtanen uskoo naisjohtajuuden haasteiden vähenevän tulevaisuudessa, kunhan ennakkoluuloista päästään eroon. Virtanen muistuttaa, että myös miehet saattavat kamppailla samojen asioiden kanssa, mutta naiset ovat tunteellisimpia sekä miettivät asioita paljon enemmän, kuin miehet. Näin ollen Virtanen kertoo, että naisjohtajuuden kasvuun kuuluu käydä läpi kaikki tunteet ja näin ihmisestä tulee parempi johtaja. Hän ei usko, että kaikista haasteista päästään eroon, mutta uskoo osan helpottuvan.

Virtanen määrittelee hyvän johtajan olevan tasa-arvoinen, ajatellen yrityksen etua mutta samalla viivalla on oltava myös työntekijöiden edut. Tärkeää on myös muistaa, että yrityksen ei tule mennä raha edellä kaikkeen. Työhyvinvointi pitää olla iso prioriteetti. Johtajan pitää olla läsnä oleva, olla ihminen, eikä hahmo kaukaisuudessa.

Virtanen kokee, että hänestä on tullut hyvä johtaja. Hän ei ole aina osannut nähdä kokonaiskuvaa, vaan keskittynyt yksityiskohtiin. Hän on myös oppinut, että aina ei voi kaikkia miellyttää, mutta kun pystyt perustelemaan miksi teet johtajana jonkin päätöksen, vaikkei työntekijä olisi samaa mieltä, löytyy ymmärrystä, mainitsee Virtanen haastattelussa. Virtanen kokee, että työntekijät määrittävät sen millainen on hyvä johtaja. Virtanen kertoo joutuneensa katsomaan useamman kerran peiliin ja usein palaute on ollut työntekijöiltä hyvin henkilökohtaista, mutta ei sitä johtajana voi vaan mielivaltaisesti päättää, että ole tietynlainen ja työntekijöiden pitäisi se kestää, Virtanen painottaa. Pitää osata olla työntekijöillensä oikeanlainen johtaja, ja muistaa, että toiset tarvitsevat enemmän tukea ja apua, kun toiset. Pitää osata olla johtaja monille erilaisille ihmisille.

5.3 Pankin projektipäällikön haastattelu, haastateltava C

Handelsbanken Suomen aluepankin projektipäällikkönä toimiva Nina Riskala, jolla on myös 10 vuoden kokemus Handelsbankenin konttorinjohtajana. Riskala opiskeli nuorena ylioppilas merkonomiksi, työskenteli 14 vuotta, jonka jälkeen ryhtyi opiskelemaan kauppatieteiden maisteriksi töiden ohella. Perheen lapset olivat tuolloin 11, 8 ja 3 vuotiaat. Riskalan työura koostuu pankissa tehtävissä erilaisista työtehtävistä ja 2005 hän sai ensimmäisen esimiestehtävän, aloittaessaan Pasilan Handelsbankenin apulaiskonttorinjohtajana.

Riskala on saavuttanut nykyisen asemansa toimittuaan 10 vuotta konttorinjohtaja. Hänelle tarjottiin mahdollisuutta osallistua tiimiin, jossa pohdittiin konttorin päivittäisiä rutiineja ja mietittiin voisiko kyseisiä tehtäviä keskittää pääkonttoriin, jolloin konttoreissa voitaisi keskit-

tyä enemmän asiakastapaamisiin. Noin kuukauden Riskala toimi tiimissä mukana konttorinjohtajan työnohella, jonka jälkeen hänelle tarjottiin kokopäiväistä työtä Handelsbanken Suomen aluepankin projektipäällikkönä.

Riskala kertoi urapolun haasteiksi esimiestehtävissä olleen perehdytyksen puutteellisuus. Riskala kertoi haastattelussaan, että apulaiskonttorinjohtaja työhön hän sai Pasilan Handelsbankenin sen aikaiselta naisjohtajalta hyvin koulutusta tehtävään, mutta tämän jälkeen, kun Riskala siirtyi konttorinjohtajaksi, johtaminen piti oppia kantapään kautta ilman erillistä koulutusta. Ensimmäisessä konttorinjohtaja tehtävässään Riskala koki henkilöstöasiat haastaviksi kokemuksen puutteen vuoksi.

Riskala kertoo koulutuksen olleen hänen urapolullaan yksi edistävä tekijä. Kauppatieteiden maisterin tutkinnon jälkeen avautui paljon uusia mahdollisuuksia. Riskalan urapolun edistäviä tekijöitä koulutuksen lisäksi on ollut oma aktiivisuus, oikea asenne työhön, asioista selvää ottaminen, kyseenalaistaminen sekä kyky ajatella eritavoin, kun mitä alamuotti pitää sisällään.

Pankkialasta helposti ajatellaan tietyllä tavalla ja siihen myös itse pankissa työskentelevänä saattaa liian helposti samaistua. Riskala kertoo, että Handelsbankenin arvoissa määritellään johtajuus ja millaista johtajuutta Handelsbanken tukee ja haluaa tarjota työntekijöilleen. Riskala ajattelee alamuotin johtuvan henkilöstä ja pankista, lisäksi jotkut tyytyvät niin sanottuun valmiiseen pakettiin. Riskala on omalla aktiivisuudella, asenteella, asioista selvää ottamisella, kyseenalaistamisella sekä kyvyllä ajatella eritavoin ajanut itsensä läpi urapolun eri haasteiden sekä saavuttanut nykyisen asemansa rahoitusalan ammattilaisena.

”Kun koulutti itseään lisää, oli kiva nähdä sitä kautta aukeavan uusia ovia ja menestyä uusissa työtehtävissä”, Riskala kertoo, kun kysymyksenä oli mitä menestyminen hänelle merkitsee. Riskala on hyvä esimerkki menestyneestä naisjohtajasta. Hän on aloittanut päivittäispankkiasioiden hoitamisesta ja tällä hetkellä toimii ainutlaatuisessa tehtävässä Handelsbankenissa projektipäällikkönä unohtamatta 10 vuoden konttorinjohtajan uraa. Riskala kertoo haastattelussaan myös menestymistä olevan erilaista. Hän kokee menestyksen enemmänkin olevan hänen urapolullaan sitä, että on saanut tehdä juuri sitä mitä haluaa ja kehittää työnantajan palveluja ja tuotteita. ”On minun työ ollut sen verran rankkaa, ettei sitä tee, jos ei siitä oikeasti tykkää” Riskala kertoo haastattelussa. Oma tahto, asenne ja motivaatio nousevat tässäkin suhteessa esille.

Riskala kokee, että perheen ja työn yhdistäminen vaatii mieheltä myös sitoutumista. Kaikki ei siis riipu naisesta.

Riskala ei ole kohdannut omassa päivittäisessä työssä tai omassa tekemisessä saaneensa huonompaa kohtelua, koska hän on naisjohtaja. Mutta on valitettavasti kohdannut ”tytöttelyä”

yrittäjien sisällä, miespuoleisen henkilön heittäjänä kommenttina. Riskala kertoo, ettei miehiä vähätellä samalla tavalla, kun naisia pankkimaailmassa. Handelsbankenissa pyritään pysymään tasa-arvopolitiikassa, esimerkiksi palkkaamalla samassa suhteessa miehiä ja naisia. Mutta tasa-arvoisuuserot näkyvät alalla palkkauksessa. Mies johtaja-asemassa tienaa enemmän, kun samassa tehtävässä oleva naisjohtaja.

Haastattelussa ilmenee, että Handelsbanken Suomen aluepankissa on 10 % naisia tällä hetkellä, Riskala mainitsee luvun olleen enemmän joskus. Mutta hän kertoo myös, että jos ajatellaan aluepankin hallitusta, niin siellä on enemmän tasa-arvoisuutta eli yhtä paljon miehiä, kun naisia. Pankkiala on pitkälti naisvaltainen ala.

Riskala kokee, että yritys ja yrityskulttuuri luo raamit sille millainen johtaja olet yrityksessä. Aikoinaan, kun Riskala on noussut esimiestehtäviin ei ollut johtajakoulutuksia. Silloin itse loiti oman tavan johtaa omalla persoonalla ja omalla tyylillä, mutta vuosien aikana koulutuksen merkitys on kasvanut ja sitä kautta koulutusten tarjonta on kasvanut. Riskala kertoo hänen työnantaja Handelsbankenin tarjoavan erilaista johtamista, kun kilpailijat. Riskala on urapolullaan tehnyt samoja asioita konttorinjohtajana kuin alaiset. Riskala kertoo, että henkilöstöjohtamiseen keskittynyt johtajuus tukisi johdettavia paremmin.

Naisjohtajuuden tulevaisuus näyttää Riskalan mielestä jokseenkin erilaiselta. Hän uskoo naisjohtajien haasteiden olevan helpompia tulevaisuudessa, koska naisjohtajuudesta puhutaan niin paljon, yritykset julkaisevat paljonko heillä on hallituksessa naisia tai pörssiyrityksissä naisjohtajia. Riskala painottaa kuitenkin, ettei se tarkoita kuitenkaan sitä, että kiintiönaisia palkattaisiin, vaan halutaan nimenomaan kouluttautuneita ja päteviä naisia johtajien asemaan. Se, että aiheesta puhutaan, rohkaisee nuoria naisia hakeutumaan johtajatehtäviin. Riskala kertoo törmänneensä tapaukseen, jossa Riskala koki hänen alaisen olevan pätevä kehittymään johtajan tehtävään, mutta alainen ei ollut itse tarpeeksi rohkea tehtävään.

Riskala ajattelee, että olisi nimenomaan tärkeä ohjata nuoria naisia olemaan omia persoonia ja kehittämään omia vahvuuksia. Mentorointi luo uusia menestyviä naisia, sillä vaikka johtajuuden perusasiat opitaan koulussa, persoona ja saatu tuki muokkaavat hyvän johtajan kokonaisuuden, kertoo Riskala. On tärkeää viedä omia arvoja ja ajatuksia eteenpäin, plagiointi ei vie elämässä eteenpäin. Tätä on syytä korostaa nuorille naisjohtajille. Persoonallisuus on avain johtajuudessa sekä avain eteenpäin urapolulla luettelee Riskala.

Riskala ajattelee, ettei sillä ole väliä onko mies vai nainen, mutta ei usko, että koskaan on yhtä paljon naisia ja miehiä johtajien asemassa. Syynä osaksi tähän lienee se, että naiset usein pitävät tauon työstään perustaessaan perheen, jonka aikana miehillä on mahdollisuus hankkia toisenlaista kokemusta työelämässä. Riskala erityisesti painottaa ” varmasti löytyy hyviä naisjohtajia, mutta naisten pitää haluta oikeasti johtaa”.

Suomen Handelsbankenin aluepankin projektipäällikkö kertoo kokevansa olleen hyvä johtaja, koska Handelsbankenissa on pienet yhteisöt, jolloin konttorinjohtajalla oli aikaa työntekijöilleen.

Riskala painottaa, että ”johtajan tärkein tehtävä on luoda työntekijöistä tähtiä. Johtajan pitää tuntea alaisensa niin hyvin, että pystyy vahvistamaan niiden osaamista ja näyttämään tietä uralla. Johtajat eivät ole tähtiä, vaan työntekijät”. Riskala on johtajana onnistunut, koska tuntee henkilökuntansa sekä heidän persoonallisuudet. Hän tietää, että toiset asiat käyvät toiselle, kun toiselle käy taas toiset. Riskalan tehtävä johtajana on antaa ohjeita, joiden avulla toimitaan yhteisen päämäärän vuoksi eli asettamalla rajat ja antamalla myös vapautta. Hyvä johtaja saa alaiset tekemään yhteisen tavoitteen eteen töitä, syys-seuraussuhde.

Liiketoiminnassa johtajan tehtävä on saada henkilöstö toimimaan niin, että yritys tuottaa tulosta. Jos tulosta ei synny, et osaa johtaa henkilöstöäsi oikein. Hyvän johtajan määrittää myös se, millainen arvostus hänellä on henkilökunnaltaan. Täytyy olla johtaja ja pitää tiettyistä asioista kiinni, mutta pitää olla myös osallistuva johtaja. Auktoriteetti ei tarvitse menettää, kun kerran eikä sitä saa takaisin. Nykypäivänä määräysjohtamisella ei kukaan varmastiakaan pärjää muistuttaa Suomen Handelsbankenin aluepankin projektipäällikkö Riskala.

5.4 Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätökset

Pelkkä tutkimustuloksien analysointi ei riitä. Tutkimustulosten tulkinnalla haetaan sitä, että tutkija pohtii tutkimuksen perusteella saatuja tuloksia ja tekee niistä omat johtopäätökset. Tutkimus koostuu tutkittavista eli haastateltavista, tutkijasta eli haastattelijasta sekä lukijasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 229 - 230).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää naisjohtajuuden urapolun haasteet. Haastateltavat naisjohtajat ovat 25 - 55 vuotiaita, joilla jokaisella on ollut erilainen koulutus ja alavalinta, mutta tästäkin huolimatta yhtäläisyyksiä haastateltavien naisjohtajien urapolun haasteista ilmeni tutkimustuloksia analysoitaessa. Teemat, jotka nousivat haastatteluissa esille, olivat vähättely ja työttömyys, perheen ja yhteiskunnan tuen puute, alamuotista irrottautuminen, huono itsetuntemus sekä luottamus, naisten rohkeuden puutos, tasa-arvoerot, oma aktiivisuus, oma asenne ja ennakkoluulot, koulutuksen tärkeys, kyky ajatella eritavoin, uskaltaa olla oma itsensä sekä halu menestyä ja olla paras mahdollinen johtaja. Seuraavaksi käsitellään mitkä näistä luokitellaan haasteiksi ja mitkä taas naisjohtajuutta edistäviksi tekijöiksi.

Haastateltavat ovat kaikki törmänneet urapoluillaan jonkinlaisiin ennakkoluuloihin, vähättelyyn ja ”työttömyyseen”. Vaikkei vähättely olekaan estänyt haastateltavia menestymästä urapoluillaan, on naisten vähättely kuitenkin ongelma, johon ei kuuluisi enää 2000-luvulla törmätä. Haastateltavat Peippo, Virtanen ja Riskala ovatkin näyttäneet urallaan, etteivät tyttömäiset vähättelyt heidän menestystään ole hidastanut eikä aio hidastaa. Naisten vähättely ja

”tytöttely” onkin useimmiten jonkinlainen puolustuskeino vastakkaisen sukupuolen edustajalta, tai miksei samankin sukupuolen.

”Mitäs tyttö”

”Ei sinun liiketoimintasi menesty, tyttö hyvä”

Naiset menevät helposti tiettyyn alamuottiin ja antavat itsensä alistua vähättelylle. Naisten asema on muuttunut vuosien aikana paremmaksi, ja muuttuu jatkossakin. Naisten pitää olla tarpeeksi rohkeita ja halukkaita muuttamaan asenteita. Heidän pitää olla myös valmiita tekemään töitä paremman aseman eteen. Peippo mainitseekin haastattelussaan, että naisten pitää lakata olemasta ”nössöjä.”

”Jos alistut - sinua alistetaan.”

Rohkeus nousi esille haastatteluissa, sekä tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa. Naisjohtajilta vaaditaan rohkeutta olla johtajia. Ilman rohkeutta joutuu helposti ”tytöttelyn” kohteeksi, eikä naista oteta tosissaan johtaja asemassa.

Tasa-arvoeroja esiintyy nykypäivän työelämässä, joihin myös haastateltavat ovat törmänneet. Koetaan, että naiset joutuvat tekemään enemmän töitä sen eteen, että he saavat muut vakuuttuneiksi heidän liiketoiminnastaan. Naisille saattaa olla myös vaikeampi käsitellä kaikkia urapolun haasteita, sillä naiset ovat usein tunteikkaampia kuin miehet. On ymmärrettävä mitä naisjohtajuus vaatii ja tiedostettava omat vahvuudet ja heikkoudet sekä oma kapasiteetti johtajana ja persoonana.

Riskala mainitsee naisjohtajien lukumäärän olevan pienempi tällä hetkellä, kuin aikaisemmin Handelsbankenin Suomen aluepankissa, mutta painottaa hallituksessa olevan tasa-arvoisempaa. Peippo ja Virtanen myös mainitsevat heidän alojensa olevan naisvaltaisia. Teoriaosuudessa nousi esille karu totuus siitä, että miehet johtavat maailmaa. Valitettavasti haastateltavtkaan eivät usko, että miesten ja naisten välisistä eroista päästään koskaan täysin eroon.

Haastateltavat kuitenkin uskovat naisjohtajuuden haasteiden vähenevän tulevaisuudessa, mikäli naiset itse uskaltavat lähteä johtajan saappaisiin ja ovat itse tarpeeksi rohkeita sekä valmiita johtajan työhön. He uskovat täysin myös siihen, että tasa-arvoeroihin voivat naiset vaikuttaa omalla rohkeudella ja rajojenrikkomisella ja he ovatkin sitä mieltä, että naiset kaipaavat enemmän kannustusta.

Haastateltavilla Peipolla, Virtasella ja Riskalalla on kaikilla alaansa vaadittava koulutus, joita jokainen on tavallansa täydentänyt lisäkoulutuksilla taatakseen urapolulla menestymisen sekä oman ammattitaidon ajan tasalla pitämisen. Teoria tukee myös koulutuksen tärkeyttä. Voidaan todeta, että koulutuksella on nykypäivänä tärkeä merkitys. Haastateltavat ovatkin sitä

mieltä, että työ opitaan jokseenkin tekemällä, mutta koulutus antaa tarvittavaa tukea uralle, sekä avaa uusia mahdollisuuksia menestyä omalla urapolullaan. Naisjohtajat Peippo ja Riskala kokevat myös mentorien antavan uusia näkökulmia nuorille uusille menestyville naisjohtajille.

”Persoonaa ja koulutus luovat kokonaisuuden, eli hyvän naisjohtajan”

Edistävinä tekijöinä pidetään myöskin uskoa itseensä, omaa aktiivisuutta ja asennetta, lisäksi urapolkua edistävät kyky kyseenalaistaa, sekä kyky ajatella eri tavoin, kun mitä alalla oletetaan. Haastatteluissa myöskin ilmeni, että täytyy tuntea itsensä, tietää mitä haluaa ja sitä kautta kehittyä ihmisenä sekä johtajana. On oltava johtaja ei ystävä. On myös erittäin tärkeää keskittyä olennaiseen. Oikeanlaiset ja realistiset tavoitteet tuottavat kovempaa tuottoa yritykselle.

Haastatteluiden perusteella avain menestykseen naisjohtajana on oman persoonallisuuden esilletuonti ja uskallus tuoda itseään ja unelmiaan esille. Virtanen ja Riskala kokevat yrityskulttuurin määrittelevän osaksi sen millainen johtaja olet. He ovat molemmat yrityskulttuurin painottamana kehittäneet itseään johtajina. Voidaan siis todeta, että yrityskulttuurin muodostama pieni painostus on hyvä asia itsensä kehittämisen kannalta.

”Älä anna muiden mielipiteiden vaikuttaa omaan tekemiseen”

Hyvä johtaja koetaan osallistuvana ja kannustavana persoonana, joka tuntee työntekijänsä, jotta osaa tukea heitä tarvitsemallaan tavalla. Työntekijöiden hyvinvoinnin haastateltavat kokevat ensisijaisen tärkeänä, sillä ilman sitä kukaan ei ole hyvä johtaja eikä liiketoiminta tuota tulosta. Haastateltavat kaikki kokevat, että työntekijät määrittävät hyvän johtajan. Mutta hyvä johtaja on kuitenkin kokonaisuus, joka syntyy persoonallisuuden, koulutuksen ja taidon sekä rohkeuden kombinaatiosta.

”Johtajan tärkein tehtävä on luoda työntekijöistä tähtiä.”

Perheen ja uran yhdistäminen ei ole itsestäänselvyys, mutta se on mahdollista. Haastateltavat kertovat omia kokemuksia tästä, ja kokevat, että perheen ja työn yhdistäminen on kiinni itsestään, sekä asioiden priorisoinnista. Pitää päättää mitkä ovat itselle tärkeitä asioita ja toimia niiden mukaan. Lisäksi esille nousi perheen tuki, jonka koetaan olevan erityisen tärkeää.

Ennakkoluulot vaikuttavat nykypäivänä naisjohtajuuteen, sekä perheen ja uran yhdistämiseen. Ennakkoluuloista irti päästäminen tukisi naisjohtajuutta, ja ajatusta perheen ja uran yhdistämisestä, painottavat kaikki haastateltavat. Lisäksi Peippo kertoi, että hänelle yrittäjänä tärkeintä on luoda parempi tulevaisuus lapselleen, ja opettaa hänet myös ajattelemaan niin, että kaikki on mahdollista perheen ja työn yhdistämisessä. Riskala kommentoi myös, että ennakkoluuloista päästään sitä nopeammin, mitä enemmän naisjohtajuudesta puhutaan ja tuodaan esille jo varhaiskasvatuksessa. Onkin typerää tarttua pelkästään siihen, miten

asiat ovat historiassa olleet, tärkeämpää on luoda parempaa ja erilaista huomista, sekä avarakatseisempaa ajatusmaailmaa.

Voidaan todeta, että naisjohtajuuden esille nostaminen jo varhaiskasvatuksessa olisi hyödyllistä, johtajuuskurssien tarjonnan kasvun sekä yritysten naisjohtajuus kokemusten ja tulosten jakaminen koko yhteiskunnalle edistäisi naisjohtajuutta ja poistaisi ennakkoluuloja siitä, etteikö perhettä ja uraa voisi yhdistää. On jokseenkin huolestuttavaa, että ennakkoluulot määrittelevät miten yhteiskunta pyörii. Näin ollen on erityisen tärkeää puhua naisjohtajuudesta avoimin mielin eikä perhe saisi olla missään nimessä este naisten urakehitykselle nyt eikä tulevaisuudessa.

Naisjohtajuuden urapolun haasteet ovat pitkälti olettamuksia, jotka ovat historiasta peräsin olevia ennakkoluuloja, toki nämä ennakkoluulot ovat myös paljon kiinni naisista itsestään. Naisjohtajuuden urapolun haasteisiin voi varautua tietysti kouluttautumalla alalle, mutta myös opettelemalla tuntemaan itsensä sekä oman elämänsä tavoitteet ja pyrkiä niitä kohti. Haastateltavat Peippo, Virtanen sekä Riskala ovat selvinneet urapolkujensa haasteista, kun ovat löytäneet itsensä, olleet ensisijaisesti johtajia ja toissijaiseksi ystäviä työntekijöilleen, delegoimalla, keskittymällä olennaiseen sekä asettamalla oikeanlaiset motivoivat tavoitteet uralleen.

6 Motivaation lähteenä tulevaisuuden naisjohtajille

Toimeksiantoyrityksen Levi Wellness Clubin yrittäjä Laura Peippo on 3 vuotiaan pojan äiti, kokenut burn outin, ponnistanut ylös hyvinvointialan huippu yrittäjäksi ja edelläkävijäksi. Peippo kertookin haastattelussa sen olleen omanlainen haaste, kun on nainen ja nuori yrittäjä. Peippo on kasvattanut Levi Wellness Clubin yhdeksi Suomen tunnetuimmaksi kuntosaliksi, joilla on tarjota monipuolisia liikunta aktiviteetteja asiakkailleen. Peippo on myös luonut uraa sosiaalisessa mediassa hyvinvoinnin vaikuttajana ja onkin yksi Suomen suosituimmista blogaajista.

Peippo on elävä esimerkki siitä, että työn ja perheen voi hyvin yhdistää. Hän on kasvanut itse oppineeksi yrittäjäksi, ystävien ja perheen tuella. Hänelle perheen ja työn yhdistäminen on yksi yrittäjyyden tärkeimmistä asioista. Peipolla on palava halu opettaa jälkikasvuun ymmärtämään niiden yhteensopivuus sekä olla motivaationa tulevaisuuden naisjohtajille. Hän haluaa myös toimia heille mentorina, sekä esikuvana.

Peippo on tunnettu suorapuheisuudestaan ja on hyvin tietoinen omasta itsestään. Hän kiersi 2018 vuonna yläasteilla puhumassa unelmista, tavoitteista elämässä. Peippo puhuu esimerkiksi siitä, kun tekee mieli luovuttaa unelmien suhteen, on ainut suunta vain jatkaa. Itse oppinut nuori naisyrittäjä on oppinut elämän kolhuista ja vastoinkäymisistä enemmän, kun missään koulunpenkillä.

Peippo painottaa haastattelussaankin, että unelmat tavoitetaan periksi antamattomuudella ja kovalla työllä. Naisjohtajuuden urapolun haasteet eivät hidasta ja merkitse niin paljon, kun omat päämäärät ja tavoitteet työelämässä.

Rohkeus kuvailee Peippoa parhaiten ja rohkeus on se, mitä nykypäivän nuoret naiset, jotka tavoittelevat yrittäjyyttä tai johtotehtäviä tarvitsevat. Rohkeus ja sisu on tuonut Peipon vuoteen 2018, menestyväksi nuoreksi naisyrittäjäksi, joka pyörittää kotia ja menestyvää liiketoimintaa samanaikaisesti.

Lähteet

Painetut

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9 uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Hirvisjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell.

Nevalainen, T. 2018. Naisia syrjitään yhä enemmän työelämässä. Etelä-Suomen Sanomat 21.4.2018, A3.

Piha, K. 2011. Äitijohtaja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Sandberg, S. & Scovell, N. 2013. Lean In Naiset ja menestymisen tahto. Suomentaja Paronen, S. EU: WSOY.

Tukiainen, M. & Villanen, J. 2016. Huippunaiset menestystarinoita. Viro: Printon.

Sähköiset

Brandt, V. 2018. Naisjohtaja vs. Miesjohtaja - vaikuttaako sukupuoli johtamistyyliin? Viitattu 18.10.2018. <https://kasvuunjohtaminen.me/2018/03/20/naisjohtaja-vs-miesjohtaja-vaikuttaako-sukupuoli-johtamistyyliin/>

Ekonomilehti 2017. Naisen tie johtajaksi on yhä kiemurainen. Viitattu 10.3.2019. <https://www.ekonomilehti.fi/naisen-tie-johtajaksi-yha-kiemurainen/?fbclid=IwAR1nekK95kMrk9AyV8RD9H1YAJ3FtthA89VZtmkFVRVCVXWO9Lwoko-3sQ>

Grant Thornton 2018. Naisjohtajien määrä Suomessa ei kasva, mutta naisjohtajia yhä useamassa yrityksessä. Viitattu 31.1.2019 <https://www.grantthornton.fi/ajankohtaista/tiedotteet/lehdistotiedote-wib-2018/>

Mothers in Business MiB Ry. Me vaikutamme. Viitattu 10.3.2019. https://www.mothersinbusiness.fi/mevaikutamme?fbclid=IwAR3l_yD9GzcF82V9skNLPRRJHIELyrR9fKR7Xg9hgbiB-cMHNJKVDCPb6gfk

MTV 3 Huomenta Suomi 2019. Näin yhdistetään perhe-elämä ja työ. Viitattu 9.3.2019. <https://www.mtv.fi/sarja/huomenta-suomi-33001003008/nain-yhdistetaan-perhe-elama-ja-tyo-1059172>

Kauppalehti 2018. Vihdoin naiset nousivat pörssiyritysten johtoon. Viitattu 4.11.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vihdoin-naiset-nousivat-porssiyritysten-johtoon/806294ad-ac3d-3098-ba5d-f038ddf33de5>

Keskuskauppakamari. 2012. Lasikatto säröilee - itsesääntely päihittää kiintiöt. Viitattu 26.10.2018. <https://naisjohtajat.fi/wp-content/uploads/sites/28/2016/05/lasikatto-saroilee-itsesaantely-paihittaa-kiintiot-2012.pdf>

Salmi, V 2019. Nykyään vaaditaan intensiivistä vanhemmuutta - se on syy siihen, miksi työn ja perheen yhdistäminen on vaikeaa. Viitattu 10.3.2019. https://www.menaiset.fi/artikkeli/i ihmiset-ja-ilmiot/i ihmiset/nykyaan-vaaditaan-intensiivista-vanhemmuutta-se-syy-siihen-miksi?fbclid=IwAR3zQBd_i860D79B2JtFrFG7QfgYwD29wZk3ivVh_VBIMlvlo1pB8We3jtY

Stenholm, E. 2018. Mistä on rohkeat naisjohtajat tehty. Viitattu 9.3.2019. <https://www.mothersinbusiness.fi/blog/2018/8/21/mist-on-rohkeat-naisjohtajat-tehty>

SuomiFinland100. Viitattu 19.3.2018. <https://suomifinland100.fi/project/naisjohtajat-esiin/>

Talouselämä. 2016. Jättitutkimus paljasti yhteyden naisjohtajien ja yrityksen tuloksen välillä - Suomen mallista ei apua. Viitattu 18.10.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/jattitutkimus-paljasti-yhteyden-naisjohtajien-ja-yrityksen-tuloksen-valilla-suomen-mallista-ei-apua/e3a2bcb1-7d0f-3ffb-987a-fdcf8f50e24a>

Terveiden ja hyvinvoinnikeskus. 2018. Viitattu 18.10.2018. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tyo/naisten-urakehitys>

Yle Areena 2018. Naisjohtajat. Viitattu 10.11.2018. <https://areena.yle.fi/1-4377981>

Yle 2019. Perheen ja työn yhdistäminen näyttäytyy kaaoksena - tutkija peräänkuuluttaa myös positiivista asioista puhumista. Viitattu 9.3.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10605901>

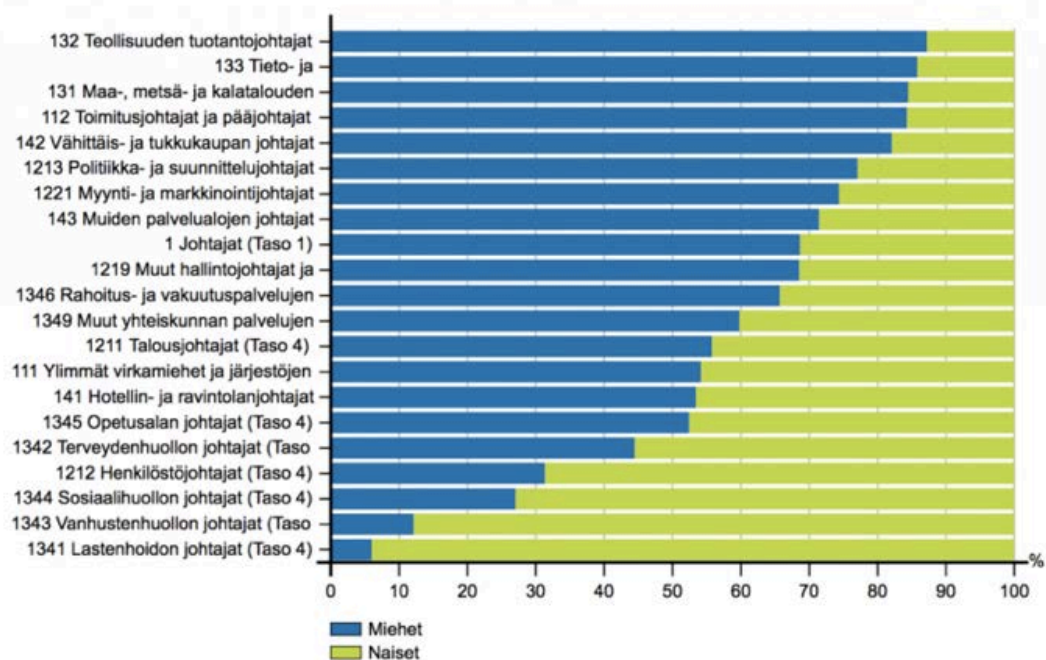
Julkaisemattomat

Peippo, L. 2018. Levi Wellness Clubin toimitusjohtajan haastattelu. Kittilä.

Riskala, N. 2018. Suomen Handelsbankenin aluepankin projektipäällikön haastattelu. Kittilä.

Virtanen, S.2018 Blue Lagoon Beautyn Oy:n omistajan haastattelu. Kittilä.

Taulukot

Naisten ja miesten osuudet johtajina toimivista palkansaajista 2015

Tilastokeskus / Työssäkäynti

Taulukko 1 Naisten ja miesten osuus johtajina 2015..... 8

| | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2009 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Naisten määrä johtoryhmässä | 26 | 27 | 25 | 25 | 29 | 24 | 27 | 25 | 23 |
| Ei lainkaan naisia johtoryhmässä % yrityksistä | 27,6 | 28 | 33 | 30 | 17 | 30 | 27 | | |

Taulukko 2 Naiset johtoryhmissä..... 11

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1: Opinnäytetyön haastattelukysymykset | 36 |
|--|----|

Liite 1: Opinnäytetyön haastattelukysymykset

- Kuka olet ja millainen on nykyinen asemasi ja yrityksesi? Kerro koulutustautasi; mistä olet lähtenyt liikkeelle ja miten saavutit nykyisen asemasi, esimerkiksi rekrytointitalanne
- Miten yhdistät työn ja perheen?
- Millaisia haasteita koet tai olet kokenut urapolullasi ja miten olet ratkaissut ne? Mitä edistäviä ja/tai hidastavia tekijöitä urallasi on/on ollut? Mitä uralla menestyminen sinulle merkitsee?
- Oletko koskaan kokenut, että sinua kohdeltaisi eri tavalla kuin pitäisi, koska olet nainen? Oletko kokenut syrjintää, ennakkoluuloja? Miten tasa-arvoisuus erot näkyvät alallasi? Oletko aina saanut sinulle kuuluvaa palkkaa?
- Miten yrityskulttuuri vaikuttaa sinun johtajuuteen, ja siihen millainen johtaja olet? Esimerkiksi yrityksen koko, kansainvälinen/kotimainen yritys, yrityksen naisvaltaisuus.
- Uskotko, että naisjohtajuuden haasteet vähenevät tulevaisuudessa? Uskotko, että nais- ja miesjohtajien välinen lasikatto joskus poistuu.
- Koetko olevasi hyvä johtaja? Mitä hyvään johtajaan vaaditaan? Kuka määrittää oletko hyvä johtaja, esimerkiksi miehet, alaiset, asiakkaat vai yrityksen tulos?