

Naisjohtajuus työelämässä

Alaisten kokemuksia naisista johtajina

Ninja Julkunen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2019
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Julkunen Ninja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2019
	Sivumäärä 43	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: kyllä
Työn nimi Naisjohtajuus työelämässä Alaisten kokemuksia naisista johtajina		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Marianne Ekonen		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä tarkemmin naisjohtajuuteen työelämässä sekä alaisten kokemuksiin naisista johtajina. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen aihealueeseen: johtajuus ja naisjohtajuus. Tarkoituksena on perehtyä johtajuuteen käsitteenä sekä tuoda ilmi hyvän johtajan ominaisuuksia. Naisjohtajuuden teoreettinen viitekehys koostuu uraa jarruttavista ja vauhdittavista tekijöistä, hyvän naisjohtajan ominaisuuksista sekä nais- ja miesjohtajien välisistä eroista.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimustehtävänä oli selvittää hyvän naisjohtajan ominaisuuksia alaisnäkökulmasta sekä saada vastauksia sille onko naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisessä eroja. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teema-haastattelua. Tutkimuksessa haluttiin selvittää hyvän naisjohtajan ominaisuuksia alaisnäkökulmasta sekä saada vastauksia sille onko naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisessä eroja. Tutkimukseen valittuja haastateltavia oli viisi ja lähtökohtana oli, että jokainen haastateltavista oli työskennellyt sekä nais- että miesjohtajan alaisuudessa. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset ja haastattelu eteni loogisessa järjestyksessä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että sukupuolella ei ole merkitystä hyvän johtajan ominaisuuksista puhuttaessa. Tutkimustulokset osoittavat, että haastateltavien mielipiteet hyvän johtajan ominaisuuksista ovat hyvin yhtäläiset verrattaessa teoreettisessa viitekehyksessä kuvailtuihin ominaisuuksiin. Tutkimustulosten mukaan naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisessä on havaittu eroja. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että naisten ja miesten välisistä eroista huolimatta voidaan puhua vain hyvän johtajan ominaisuuksista, sukupuolesta riippumatta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) johtajuus, naisjohtajuus, ominaisuudet, urakehitys, tasa-arvo		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Julkunen Ninja	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 43	Permission for web publication: yes
Title of publication Women's Leadership in working life Employees' experiences of women leaders		
Degree programme Degree Programme in Business Management		
Supervisor Ekonen, Marianne		
Assigned by		
Abstract <p>The aim of the thesis was to investigate women leadership in the working life and to understand employees' experiences of women leaders. The theoretical framework of the thesis is divided into two sections: leadership and women leadership. The aim was to study the concept of leadership and determine good qualities of leadership. The theoretical framework of women leadership discusses career boosting and slowing elements, qualities of good women leadership and the differences between women and men leaders.</p> <p>The thesis was a qualitative study. The research task was to study how employees see women leaders and to consider if there are differences between man and woman leadership. The data was collected with theme interviews. Five people who had at some point in their career worked with female and male managers were interviewed for the study. Everyone answered to the same interview questions and the interview was proceeded in logical order.</p> <p>The findings of the study show that gender does not matter when describing good leadership. The results state that the interviewees' opinions on good leadership were convergent with the qualities stated in the theoretical framework. According to the study results, differences between women and men leadership can be found. However, despite the observed differences between women and men leadership, all interviewees unanimously stated that we should talk about the qualities of good leadership regardless of gender.</p>		
Keywords/tags (subjects) leadership, women leadership, qualities, career development, equality		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Johtajuus.....	5
2.1	Johtajuus käsitteenä.....	5
2.2	Hyvän johtajan ominaisuudet	7
3	Naisjohtajuus	12
3.1	Uraa jarruttavat ja vauhdittavat tekijät	12
3.2	Hyvän naisjohtajan ominaisuudet.....	16
3.3	Nais- ja miesjohtajien väliset erot	17
4	Tutkimusasetelma	20
4.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	21
4.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	21
5	Alaisten kokemuksia naisista johtajina.....	27
5.1	Tutkimuksen toteutus	28
5.2	Hyvän johtajan ominaisuudet alaisnäkökulmasta	30
5.3	Hyvän naisjohtajan ominaisuudet alaisnäkökulmasta	32
5.4	Nais- ja miesjohtajan väliset erot alaisnäkökulmasta	33
6	Johtopäätökset ja pohdinta	35
	Lähteet	41
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Haastattelukysymykset	43
	Kuviot	
	Kuvio 1. Johtamisen kokonaisuus.....	8
	Kuvio 2. Esimiestyön V8-malli.....	10
	Kuvio 3. Esimiesosaamisen kokonaisuus	12

	2
Kuvio 4. Miesten ja naisten johtamiseroja	19
Kuvio 5. Laadullisen tutkimuksen tutkimuspiraali	26

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot	24
Taulukko 2. Haastattelukysymys 2 ja vastaukset	28
Taulukko 3. Haastattelukysymykset 3–5 ja niiden vastaukset	29

1 Johdanto

Suomessa elinkeinorakenne oli maatalousvaltainen aina 1950-luvulle asti. Lähes puolet väestöstä sai elantonsa maa- ja metsätaloudesta, ja naiset työskentelivät emäntinä tai tyttärinä. 1970-luvulla vain harva nainen työskenteli enää maataloustöissä, sillä elinkeinoelämän rakennemuutos, maaltamuutto sekä naisten koulutuksen lisääntyminen vaikuttivat naisten palkkatyön tulevaisuuteen. (Hentilä 2006, 136–137.)

Suomalaisen yhteiskunnan teollistumisen myötä 1860-luvulla palkkatyön mahdollisuudet alkoivat kehittyä niin miehille, naisille kuin lapsillekin. Suomalaisille naisille ja miehille kodin ulkopuolelle töihin lähteminen oli samanaikainen kokemus. Teollisuuden alalla sekä naiset että miehet työskentelivät raskaissa töissä ja esimerkiksi kutoma- tai tupakkateollisuudessa työntekijöiden enemmistö koostui naisista ja lapsista. Naiset ja lapset hyväksyttiin töihin, sillä työvoiman hinta oli halpa. (Hentilä 2006, 138.)

Teollistumisen myötä lainsäädäntöä muutettiin, sillä elinkeinoelämä tarvitsi naistyövoimaa, joka mahdollisti naisten työssäkäynnin ja oman rahan hallinnan. Vuoden 1864 lainsäädäntöä voidaan pitää merkittävänä tekijänä naisten palkkatyön historiassa, sillä lainmuutos mahdollisti 25 vuotta täyttäneiden naimattomien naisten täysivaltaisuuden. Täysivaltaisuudella tarkoitetaan oikeutta elättää itseään ja hoitaa omia asioitaan. Vuonna 1879 Suomessa astui voimaan täydellinen elinkeinovapaus, jolloin myös naimisissa olevat naiset saivat samat oikeudet, mikäli heillä oli holhoojan tai aviomiehen lupa. (Hentilä 2006, 139–140.)

Menneinä vuosisatoina naisjohtajuuden juuret ovat kietoutuneet yrittäjyyteen, sillä naiset ovat nousseet johtajiksi omistajasuvuista esimerkiksi perimällä yrityksen vanhemmiltaan tai solmimalla avioliiton yrittäjän kanssa (Tukiainen & Villanen 2016, 30). Naisjohtajat työskentelevät useimmiten palvelualoilla, kaupanalalla, mainos- ja mediataloissa sekä ulkomaisissa elintarviketeollisuuksissa (Hirvikorpi 2005, 16). Naiset johtavat enimmäkseen organisaatioita, joissa on rajalliset resurssit, kova työpaine, sekä heikot muutosmahdollisuudet (Hirvikorpi 2005, 106).

Vaikka naiset ovat työelämässä lähes tasa-arvoisia, on kuitenkin edelleen olemassa näkymättömiä esteitä, jonka vuoksi naiset eivät pysty etenemään työurillaan johto-asemiin yhtä helposti kuin miehet. Tätä ilmiötä kutsutaan myös lasikatoksi. (Hirvikorpi 2005, 16.) Lasikattoilmiötä käsitellään myöhemmin teoreettisessa viitekehyksessä.

Suomalaisten työmarkkinoiden on katsottu jakautuvan poikkeuksellisen voimakkaasti naisten ja miesten töihin. Työmarkkinat voidaan jakaa horisontaaliseksi ja vertikaaliseksi. Horisontaalisella eriytymisellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tietyt alat ovat selkeästi nais- tai miesvaltaisia. Naisvaltaisia aloja ovat esimerkiksi hoivatyö ja opetus, kun taas miesvaltaisina aloina pidetään tekniikan alaa ja armeijaa. Vertikaalisella eriytymisellä tarkoitetaan sitä, että johtotehtävissä on huomattavasti enemmän miehiä kuin naisia, etenkin mitä ylemmäksi hierarkiatasoissa mennään. (Tukiainen & Villanen 2016, 29.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä tarkemmin johtajuuteen, naisjohtajuuteen, sekä miesten ja naisten välisiin eroihin esimiestyössä. Tavoitteena on selvittää, mitkä ovat hyvän naisjohtajan ominaisuudet ja onko nais- ja miesjohtajien välillä eroavaisuuksia. Tämän työn tarkoituksena on edistää tasa-arvoisuutta. Tasa-arvoisuutta siitä, että hyvää johtajuutta voi olla sukupuolesta riippumatta. Aihe on kiinnostava, koska vielä tänäkin päivänä johtajuus voidaan erotella miesjohtajuudeksi ja naisjohtajuudeksi.

Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta aihealueesta. Ensimmäisenä aihealueena on johtajuus, johon sisältyy kaksi alaotsikkoa. Tarkoituksena on perehtyä johtamiseen käsitteenä sekä hyvän johtajan ominaisuuksiin. Hyvän johtajan ominaisuuksia käsittelevä luku auttaa lukijaa ymmärtämään, millainen on hyvä johtaja ja millaisia ominaisuuksia hyvältä johtajalta vaaditaan. Tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää, millaisia piirteitä hyvässä johtajassa arvostetaan ja verrata tutkimuksesta ilmenneitä vastauksia kirjallisuuteen.

Toisena aihealueena on naisjohtajuus. Tämän aihealueen tarkoituksena on perehtyä tarkemmin lasikattoilmiöön sekä naisten uraa vauhdittaviin ja jarruttaviin tekijöihin. Tarkoituksena on myös selvittää hyvän naisjohtajan ominaisuuksia sekä verrata nais- ja miesjohtajien välisiä eroja työelämässä.

Opinnäytetyön tutkimuksessa on tarkoitus selvittää alaisten kokemuksia ja mielikuvia naisista johtajina. Vastauksia edellä mainittuun tutkimusongelmaan haetaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Mitkä ovat hyvän naisjohtajan ominaisuudet?
- Millaisia mielikuvia naisjohtajat herättävät?
- Millaisia eroja on nais- ja miesjohtajilla?
- Eroaako naisten johtamiskäyttäytyminen miesten johtamiskäyttäytymisestä?

2 Johtajuus

2.1 Johtajuus käsitteenä

Puhuttaessa johtamisesta käsitteenä voidaan se määritellä toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta sekä fyysisiä voimavaroja pystytään tehokkaasti hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tarkoituksena on saada erilaiset, erilaisissa asemissa olevat ja eri tavalla vaikutusvaltaiset henkilöt toimimaan organisaation arjessa, jossa yhteistyö on välttämätöntä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen teorialla tarkoitetaan puolestaan johtamisen toimintaa, tarkoitusta, tehtäviä ja laajuutta koskevaa tietovarantoa. Johtamista on kaikissa organisaatiotyypeissä, mutta niiden välillä on eroja. (Seeck 2008, 18.)

Johtaminen voidaan mieltää prosessiksi, jossa esimiesasemassa olevan henkilön tarkoitus on vaikuttaa tiimin jäseniin toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan keskeisenä haasteena voidaan pitää muutosten aikaansaamista alaisten sisäisissä mekanismeissa ja prosesseissa. (Ruohotie 2006, 127.) Johtamisen tutkimisen taustalla voidaan pitää teollistumista, joka muutti perusteellisesti työn merkityksen. Tehdastuotannon korvatesa vähitellen kotiteollisuuden työn ja perheen ympäristöt eriytyivät. Työnteko teollisuuden alalla ei ollut enää jokapäiväisten perinteiden ja perhe-elämän alaista. Työnteon ehdoksi tehtaissa ja toimistoissa muodostui se, että palkkatyöläisten tuli luopua totutusta oikeudestaan tehdä työtä

omassa tahdissa ja itse valitsemassa paikassa. Totuttuja rytmejä alettiin vähitellen korvaamaan byrokraattisen työpaikkakurin vaatimuksilla, jotka määräytyivät tuotantotehokkuuden vaatimusten mukaisesti. (Seeck 2008, 42–43.)

Johtamisen kivijalkana voidaan pitää organisaation missiota, visiota, strategiaa ja arvoja. Näiden hyödyntäminen arjessa edellyttää sitä, että esimiehet ymmärtävät niiden merkityksen sekä arvon työkaluina. (Aarnikoivu 2008, 19.) Johtamiseen voidaan myös usein liittää lisämääreitä, joiden tarkoituksena on korostaa johtamisen erityispiirteitä. Tällaisia lisämääreitä ovat esimerkiksi laatujohtaminen, tavoitejohtaminen ja prosessijohtaminen. (Koskinen 2018.) Laatujohtamisen tarkoituksena on korostaa laatuun liittyviä tuloksia, kun taas tavoitejohtamisessa korostus painottuu itsenäiseen toimintaan, jossa toimintaa arvioidaan saavutettujen tavoitteiden valossa. Prosessijohtamisen ideana on korostaa prosessien mukaista vastuukokonaisuutta. Kaikissa johtamistyyeissä ydin on kuitenkin sama eli johtamisella pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juuti 2006, 13–23.)

Hyvä johtajuus ja johtaminen on koettu ja koetaan erittäin tärkeäksi aiheeksi, minkä vuoksi siitä on olemassa runsaasti aineistoa. Tutkimuksissa on kehitetty lukuisia teorioita hyvästä johtajuudesta, ja johtamisteorioita voidaankin jakaa erilaisten perussuuntausten eli paradigmojen mukaisesti. Seeck (2008) kertoo, että johtamisparadigmojen omaksumista eri maissa tutkineen professori Mauro Guillénin mukaan paradigma määritellään järjestelmäksi. Tämä järjestelmä koostuu toisiinsa sidoksissa olevista ideoista ja tekniikoista sekä tarjoaa ratkaisun ja diagnoosin käsillä oleviin ongelmiin. Guillénin mukaan paradigmoilla on ideologisia ja teknisiä ominaispiirteitä. Ideologisilla paradigmoilla on esimerkiksi käsitys työntekijästä, kun taas teknisiin ominaispiirteisiin lukeutuu muun muassa työtehtävien jako, työprosessin organisoiminen ja valtarakenteet työpaikalla. Tämän johtamisparadigman tarkoituksena on johtaa henkilöstöä ja hallinnoida organisaatiota. Paradigmat ilmenevät eri tavoin, mutta silti niillä on sama tavoite, tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen. (Seeck 2008, 21–31.)

Johtamista ja johtajuutta voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Erilaisia johtamisteorioita on paljon ja johtaminen toteutuu organisaatioissa eri tavoin, sillä johtamistapoihin vaikuttavat esimerkiksi toimintaympäristö, kulttuuri, henkilöstö ja organisaation tavoitteet. Johtaminen on tulosten tekemistä ihmisten kanssa. Hyvä johtajuus koostuu arvoista, tavoitteista ja tuloksista. Hyvä johtajuus korostaa arvoja, on yhteisöllistä ja toteuttavaa. (Kaskeala 2004, 132–133.)

2.2 Hyvän johtajan ominaisuudet

Hyvällä johtajalla on aina kokonaiskäsite toiminnan suunnasta ja tavoitteista, jolloin puhutaan visiosta. Johtajalta edellytetään kykyä toimintaympäristön hahmottamiseksi sekä kykyä arvioida sen muuttumista. Näiden pohjalta on mahdollista määrittellä ryhmien ja yksilöiden toiminnalle tavoitteita, jotka ovat realistisia ja haastavia. Kun johtaja pystyy kuvaamaan alaisilleen ne myönteiset vaikutukset, joita tavoitteiden saavuttamiseen liittyy, alaiset kokevat tavoitteet innostavina. Hyvään johtajuuteen liittyy luonnollisesti myös tuloksellisuus ja muutoksen johtaminen. Maailma muuttuu jatkuvasti ja hyvältä johtamiselta, sekä johtajuudelta edellytetään muutoksen tunnistamista ja siinä mukana olemista. Johtaja on ennen kaikkea vastuussa muista ihmisistä ja heidän työnsä tuloksista. (Kaskeala 2004, 133–134.) Kaskeala (2004, 134) tarkastelee kirjassaan johtajuuden olennaisinta tunnuspiirrettä kysymyksen ”Mikä erottaa asiantuntijan ja johtajan toisistaan?” avulla. Asiantuntijalla kerrotaan olevan vastuu asioista eli toisin sanoen informaatiosta ja päätöksenteosta, kun taas johtajalla on vastuu myös ihmisistä ja heidän tekemästään työstä.

Johtamisen kokonaisuutta voidaan kuvailla sillä, että hyvä johtajuus koostuu ihmisten ja asioiden johtamisesta. Näistä termeistä voidaan käyttää myös kansainvälisiä termejä, jotka tunnetaan nimillä Management ja Leadership. Management tarkoittaa asioiden johtamista, Leadership puolestaan ihmisten johtamista. Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toimintaprosessien hallintaa, organisointia, arviointia, kontrollointia ja niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtamisella puolestaan tarkoitetaan tavoitetta, jossa tarvittavat asiat saadaan tapahtumaan ja ihmiset toimimaan halutulla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen kokonaisuus muodostuu siis esimiehen kyvystä johtaa asioita sekä ihmisiä. (Nivala 2006, 134.)



Kuvio 1. Johtamisen kokonaisuus

Esimiehen päätehtävänä on johtaa ja samalla toteuttaa yrityksen strategiaa. Hyvä johtajuus edellyttää strategian ymmärtämistä ja kykyä tarkastella toimintaa koko organisaation näkökulmasta. (Rauramo n.d.) Hyvän johtajan ominaisuuksia voidaan tarkastella esimerkiksi kumppanuusjohtamisen näkökulmasta, jossa esimies tiedostaa oman kriittisen roolinsa työyhteisössä. Tämän lisäksi hyvä esimies kannustaa ja ohjaa alaisiaan vastuulliseen toimintaan. (Aarnikoivu 2008, 177.)

Kumppanuusjohtamista voidaan kutsua dialogiseksi johtamistyyliksi. Kumppanuuteen perustuvassa johtamismallissa korostuvat tasa-arvo sekä eri osapuolten näkemykset ja osaaminen. Tällaisen johtamismallin tavoitteena on etsiä ratkaisua yhdessä tekemällä sekä korostaa yhteisiä etuja ja tavoitteita. Hyvä johtaja kokee olevansa jokaisessa tilanteessa esimerkki ja käyttäytyy tämän mukaisesti. Hyvään johtajuuteen kuuluu myös panostus alaistaitojen kehittämiseen ja kyky itsetutkiskeluun, joiden avulla johtaja kehittää myös esimiestaitojaan. Organisaation johtaminen parhaisiin

mahdollisiin suorituksiin edellyttää hyvältä johtajalta aitoa uskomista alaisissaan olevaan kehityspotentiaaliin ja panostamista siihen, että alaisten kehityspotentiaali pääsee oikeuksiinsa. (Aarnikoivu 2008, 177.)

Kumppanuusjohtamista toteuttavalla hyvällä johtajalla on rohkaiseva tapa valmentaa alaistaan, ja hän keskittyy alaisen puutteiden sijaan voimavaroihin, mikä kannustaa näkemään oman potentiaalin ja yrittämään. Yrittäminen mahdollistaa jatkuvan kehittymisen sekä onnistumisen kokemukset. Nämä onnistumisen kokemukset ruokkivat motivaatiota, joka puolestaan tukee sitoutumista. Hyvä johtaja ennen kaikkea välittää alaisistaan, mikä näkyy läsnäolona, kiinnostuksena, palautteen antamisena ja vastaanottamisena. (Aarnikoivu 2008, 177–178.)

Aarnikoivu (2008, 178) esittelee kirjassaan mallin, jonka nimi on Esimiestyön V8, johon kumppanuusjohtamista toteuttava johtaja sitoutuu. Esimiestyön V8 -mallin ideana on kiteyttää kumppanuusjohtajuuteen liittyvät ominaisuudet, jotka on nimetty alla näkyvässä luettelossa (kuvio 2).

Valmenna

- Hyvä johtaja luo edellytyksiä onnistumisille

Välitä

- Osoittaa huomiota ja antaa palautetta

Vaadi

- Asettaa tavoitteita ja seuraa niitä, sekä haastaa kehittymään

Viritä

- Kannustaa ja motivoi

Vastuuta

- Osoittaa tekemisen ja tekemättä jättämisen merkityksen/vaikutuksen

Viesti

- Informoi ja kertoo työntekoon liittyvistä asioista

Vuorovaikuta

- Keskustelee, sitouttaa ja osallistuu

Voimaannuta

- Auttaa työntekijää näkemään oman potentiaalinsa, luottaa ja vaikuttaa

Kuvio 2. Esimiestyön V8-malli (Aarnikoivu 2008, 178, muokattu)

Aarnikoivu (2008, 178) on nostanut esille valmentamisen näkökulman esimiestyössä. Valmentavalla otteella hyvä johtaja luo edellytykset onnistumisille ja auttaa alaisiaan kehittymään. Onnistunut johtajuus näkyy välittämisenä, jolloin esimies huomioi, antaa palautetta ja keskustelee avoimesti. Organisaatiossa asetettuihin yhteisiin tavoitteisiin pääseminen edellyttää esimieheltä myös vaatimista. Esimiehen tulee asettaa selkeät tavoitteet, seurata niitä ja haastaa alaisiaan kehittymään. Alaisten kannustamisella ja motivoinnilla on myös kauaskantaiset vaikutukset esimerkiksi työhyvinvoinnissa. Kannustaminen ja motivointi edellyttää sitä, että esimies tuntee alaisensa. Onnistuneen esimiestyön tavoitteena voidaan pitää motivoitunutta henkilöstöä, jolloin esimiehen tulee huomioida alaisten erilaiset persoonat ja

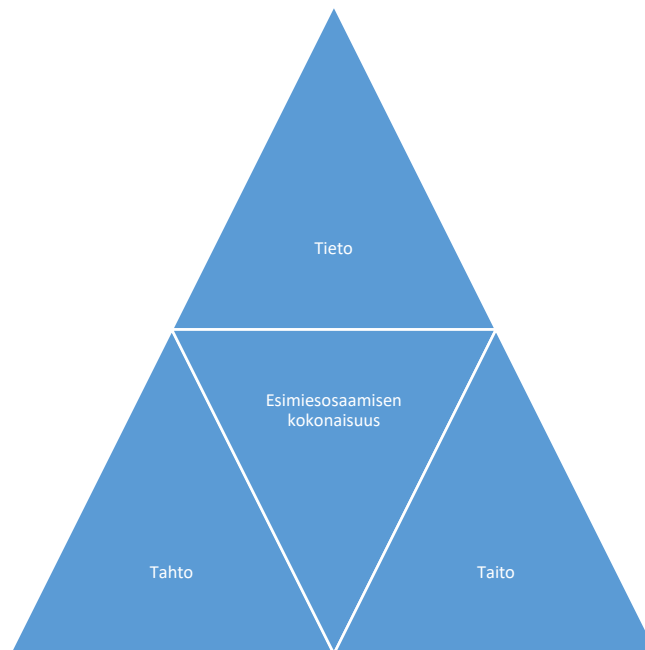
työurien vaiheet. Persoonalla ja työuran vaiheella on merkittävä vaikutus siihen, kuinka henkilöä voi motivoida ja kuinka motivoitumista tuetaan. Rohkaiseva esimies on aito, synnyttää luottamusta ja on mukana arjessa. Esimies havainnoi arkitekemistä ja osoittaa uskoa ihmisiin esimerkiksi palkitsemalla julkisesti. Motivaation ollessa korkealla työntekijällä on intoa työn tekemiseen. Onnistunut johtajuus edellyttää myös henkilöstön vastuuttamista. Vastuun antaminen alaisilleen lisää luottamusta ja arvostusta. Organisaation sisällä tapahtuvan viestinnän katsotaan myös kuuluvan onnistuneen esimiestyön edellytykseksi. Esimiehen tulee kertoa ja informoida alaisiaan työntekoon liittyvistä asioista. Viestinnän onnistumiseksi esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Kuuntelemisen ja kysymisen merkitys korostuu, sillä siten saadaan aikaan vuoropuhelua ja alaiset kokevat tulevansa kuulluksi. Viimeisenä Esimiestyön V8 -mallissa Aarnikoivu on maininnut voimaannuttamisen.

Voimaannuttamisella tarkoitetaan esimiehen kykyä auttaa alaistaan näkemään oman potentiaalinsa. Omien vahvuuksien ymmärtäminen auttaa alaista näkemään omat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhyvinvointiin ja motivaatioon, jotta asetetut tavoitteet tuntuvat mahdollisilta saavuttaa. (Aarnikoivu 2008, 178.)

Hyvältä johtajalta edellytetään ennen kaikkea sitä, että hän mieltää ja tiedostaa johtamisen osaksi työtään, on motivoitunut ja toteuttaa sitä tarpeeksi hyvin.

Esimiestehtävissä toimimiselta edellytetään ennen kaikkea henkilön halua toimia tehtävässä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Hyvältä johtajalta edellytetään myös tervettä itsetuntoa, jonka avulla hän kykenee säännöllisesti arvioimaan omaa motivaatiota roolissaan ja sitä, pystyykö hän toimimaan esimerkillisesti sekä olemaan suunnannäyttäjä. (Aarnikoivu 2008, 178.)

Hyvää johtajuutta voidaan kuvailla Hyppäsen (2013, 35–45) käyttämällä mallilla (kuvio 3), jonka tarkoituksena on kiteyttää esimiesosaamisen kokonaisuus.



Kuvio 3. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013, 35–45)

Hyvään ja onnistuneeseen esimiesosaamiseen tarvitaan tietoa, tahtoa ja taitoa. Tieto käsittää esimerkiksi operatiivisen toiminnan, organisaation strategiset tavoitteet, lakiasiat ja esimiehen roolin sekä vastuut. Taito käsittää onnistuneeseen esimiesosaamiseen liittyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot, tunneälyn ja kyvyn hyödyntää johtamiseen liittyviä työkaluja. Onnistunut esimiestyö edellyttää myös esimiehen intohimoa esimiestyöhön, itsetuntemusta, halua kehittyä ja kykyä ottaa vastaan neuvoja sekä rohkeutta kysyä apua sitä tarvitessaan. (Hyppänen 2013, 35–45.)

3 Naisjohtajuus

3.1 Uraa jarruttavat ja vauhdittavat tekijät

Naisten uraa jarruttavia tekijöitä on selitetty lasikatto-käsitteellä. Kyseinen käsite lanseerattiin Yhdysvalloissa vuonna 1986 ilmestyneessä Hymowitzin ja Schellhardtin kir-

joittamassa artikkelissa. (Kauppinen 2006, 15.) Lasikatto-käsitteellä tarkoitetaan näkymätöntä rajaa työelämän hierarkkisissa rakenteissa. Tällä tarkoitetaan rajaa, jonka yli naisten on vaikea päästä. Naiset kohtaavat uransa aikana useita sisäisiä ja ulkoisia esteitä. Naisten on helpompi kohota keskijohtoon kuin aivan ylimpään johtoon. (Aaltio 2006, 188.)

Useat tutkimukset ja selvitykset osoittavat, että naisten osuus isoimpien organisaatioiden huippujohdossa rajoittuu vain muutamaan prosenttiin. Ylimmässä johdossa nainen on vieläkin harvinaisuus. (Kauppinen 2006, 16.) Tutkimukset osoittavat, että yleensä naisten urakehityksen ongelmat eivät liity motivaation tai kiinnostuksen puutteeseen vaan organisaatioiden sukupuolittaviin rakenteisiin, perinteisten uramallien soveltumattomuuteen ja käytäntöihin. Naiset esimerkiksi kokevat, että heidän sukupuolellaan on kielteinen vaikutus etenemiselle. (Tukiainen & Villanen 2016, 33.)

Naisjohtajuuden tutkimuksessa tavallisena lähtökohtana voidaan pitää sukupuolta muuttujana. Tutkimusta tehdessä yleisin tapa on vertailla nais- ja miesjohtajia, kuten esimerkiksi heidän piirteitensä, työtyytyväisyyttä, johtamiskäyttäytymistä ja tasa-arvon kokemista. Tutkimus, jossa etsitään naisten miehistä eroavaa johtamistyyliä, pidetään erityisen suosittuna. (Tukiainen & Villanen 2016, 33.) Tukiaisen ja Villasen (2016, 34) mukaan naisjohtajuutta voidaan tarkastella esimerkiksi stereotyypioiden ja skeemojen kautta. Tämän lisäksi tarkastelua voidaan tehdä vallitsevien ryhmäidentiteettien ja kategorioiden kautta.

Kauppinen (2006, 17–18) mainitsee, että stereotypiat hyvästä johtajuudesta ovat maskuliinisia. Stereotypiat voidaankin katsoa yhdeksi lasikaton ylläpitäväksi tekijäksi. Tämän lisäksi perinteisten työkuulttuureiden katsotaan tukevan miesjohtajuutta. Lasikattoa ylläpitävät myös naisten miehiä suuremmat perhevelvollisuudet ja psykologiset tekijät. Aaltio-Marjosolan (2001, 209) mukaan naisjohtajan perheettömyys voi herättää enemmän epäilyä itsekkyydestä kuin miesjohtajan perheettömyys. Ympäristö pyrkii kategorisoimaan ja identifioimaan tietyt henkilöt tiettyihin ryhmiin kuuluviksi, vaikka henkilö ei itse niin tekisikään. Naisjohtajuuden muodostamat stereotypiat ovat vaikuttaneet esimerkiksi siihen, että kaikkien naisjohtajien ajatellaan toimivan samalla tavalla. (Tukiainen & Villanen 2016, 34–35.) Käsitys voi olla positiivinen,

kuten esimerkkinä se, että naiset johtajina ottavat alaiset huomioon paremmin kuin miesjohtajat. Käsityksen ollessa negatiivinen voidaan ajatella, että uutta johtajaa valittaessa naisehdokas on mukava henkilö, mutta hänestä ei ole tekemään strategisia linjavetoja. (Aaltio 2006, 184.)

Skeemoilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että ennakkokäsitysten vastaisia havaintoja tarvitaan paljon, jotta havainnoitsijat voisivat muuttaa käsitykset vastaamaan todellisuutta skeemojen sijasta. Skeemoihin liittyvänä esimerkkinä voidaan pitää esimerkiksi sitä, että naisten on tehtävä kovemmin töitä kuin miesten, jotta heillä olisi mahdollisuus saavuttaa tietty asema organisaatiossa. (Tukiainen & Villanen 2016, 34–35.)

Selitykset ja teoriat naisten uraa jarruttavista tekijöistä, sekä naisten puuttuminen ylimmistä johtotehtävistä voidaan jakaa kahteen tai kolmeen kategoriaan. Perinteisempää ajattelua edustavat yksilötasoinen ja sukupuolikeskeinen näkökulma. Toinen kategoria muodostuu organisaation käytännöistä ja kolmantena kategoriana on kulttuuriselitykset. Sukupuolikeskeisellä ja yksilötasoisella näkökulmalla tarkoitetaan ajattelua, jonka mukaan naisten ja miesten välillä on sisäisiä eroja. Sisäiset erot, joita ovat esimerkiksi naisten asenteet, piirteet ja käyttäytyminen, vaikuttavat naisten osuuksiin johdossa. Edellä mainittujen tekijöiden katsotaan tekevän naisista epäpäteviä johtotehtäviin. Tähän ryhmään voidaan sisällyttää mukaan myös aikaisemmin mainittu perheellisyys ja ulkoinen olemus. Organisaation käytäntöihin liittyvillä selityksillä tarkoitetaan erilaisia organisaation rakenne- ja prosessitekijöitä. Arvo- ja kulttuuriselitystä perustellaan siten, että naisten vähäinen osuus ylimmässä johdossa tai eteneminen uralla on seurausta yhteiskunnassa syvällä olevista arvoista, stereotyyppioista ja normeista. Stereotyyppisesti johtajuus mielletään miehiseksi, mikä muodostaa kulttuurisen esteen naisen urakehitykselle. Nämä ohjaavat sekä naisten että miesten käyttäytymistä. (Vanhalan n.d.)

Naisten urakehityksen hidastavaksi tekijäksi on myös todettu tutkimuksissa linjajohdon kokemuksen puuttuminen. Kokemusta linjajohtamisesta ja organisaation eri toimintojen tuntemisesta pidetään edellytyksenä ylimpään johtoon etenemisessä. Naisten johtajanuran katsotaan etenevän vain yhden toiminnon sisällä, jolloin kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta voi jäädä kapeammaksi kuin miehillä. (Vanhalan n.d.) Urakehityksen hidastavana tekijänä voidaan pitää mentoroiden ja roolimallien

puutetta, varsinkin miesvaltaisilla aloilla. Mentorilla tarkoitetaan arvostetussa asemassa olevaa kokenutta henkilöä, joka antaa tukea ja neuvoja henkilöille. Mentori lisää henkilön tunnettuuttaan organisaatiossa, mikä vaikuttaa merkittävästi etenkin naisjohtajien urakehitykseen. Roolimallilla puolestaan tarkoitetaan yhtä tai useampaa henkilöä, johon yksilö voi samaistua. Esikuvan puuttumisella voi olla vaikutusta johtotehtäviin pyrkimiselle. (Ekonen 2007, 18.)

Naisjohtajien määrä on kasvanut hitaasti vuosikymmenien aikana ja kasvun syitä arviotaessa on todettu, että työelämän rakenteiden tasa-arvoistuminen on vaikuttanut naisten osuuden nousuun johtajatehtävissä. Suomessa edellä mainittu selitys ei kuitenkaan näytä kovin pätevältä, sillä naisten osallistuminen työelämään on jo nyt vertaansa vailla, eikä ylimmässä johdossa siltikään ole naisia enempää kuin muuallakaan. (Aaltio 2006, 189.) Naisjohtajien määrän kasvuun ja lasikattoilmiön murtumiseen on useita vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi yhteiskunnalliset ja yritysten sisäiset tekijät. Lasikaton murtumista edesauttavat esimerkiksi stereotyyppien heikkeneminen, naisjohtajien määrän lisääntyminen ja organisaation asenteet, jotka tukevat kulttuurista tasa-arvoisuutta. Yritysten tavoitellessa hyvää imagoa kiinnittyy huomio tasa-arvokysymyksiin. Voidaankin todeta, että hyvillä johtamiskäytännöillä ja hallinnoilla on vaikutus naisten ja miesten kokemaan tasa-arvoisuuteen. Yrityskulttuuri, jossa tuetaan henkilöstön kehittymistä ja urakehitystä, edesauttaa kehittymään työssä. (Aaltio 2006, 189–190.)

Uraa hidastavat tekijät voidaan katsoa myös uraa vauhdittaviksi tekijöiksi. Naisten uraa käsittelevissä tutkimuksissa yksilöön liittyviksi tekijöiksi voidaan luokitella muun muassa sukupuoli, perheellisyys, koulutus, kokemus, persoonallisuus, henkilökohtaiset kokemukset ja verkostoituminen. (Vanhala n.d.) Aivan kuten uraa hidastavana tekijänä, voidaan perheellisyyttä pitää myös uraa vauhdittavana tekijänä. Nainen oppii johtamista ja organisaatiokykyä myös äitinä olemisesta. Äitiys opettaa kommunikointikykyä, paineensietokykyä, kärsivällisyyttä, ristiriitojen ratkaisua, tunneälyä, motivoitaitaitoa, empatiaa, usean asian tekemistä yhtä aikaa, kykyä toimia verkostossa ja uskoa tulevaisuuteen. (Jabe 2007, 201.)

Verkostoitumista voidaan pitää nykypäivänä tärkeänä toimintatapana oman urakehityksen edistämiseksi. Hierarkkisessa organisaatiossa henkilö sovitetaan tiettyyn tehtävään, kun taas verkostossa henkilö osallistuu itse oman roolinsa muokkaamiseen tehden siitä itsensä näköisen. (Jabe 2007, 87–88.) Urakehityksen edistämiseksi ja huijulle pääsemiseksi naisten tulisi luoda ammattilaisnaisten yhteisöjä ja opeteltava pyytämään toisiltaan apua sekä mentoroimaan toisiaan (Guiliano 2010, 233–236).

Naisen uraa vauhdittavana tekijänä pidetään ehdottomasti naista itse. Naisella tulee olla voimakas sisäinen tarve pärjätä ja tottumus ottaa vastuuta nuoresta pitäen. Itsetunnon ja realistisen minäkuvan tulee olla balanssissa. Johtotehtäviin pyrkivällä tulee olla positiivinen elämänasenne, innostuneisuutta ja uskoa omaan kykyihin. Naisella tulee olla kykyä nähdä mahdollisuus vaikeissakin tilanteissa, kykyä kommunikoida ja kannustaa sekä hahmottaa kokonaisuuksia. (Jabe 2007, 53.)

3.2 Hyvän naisjohtajan ominaisuudet

Menestyvällä naisjohtajalla on paljon ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi puhelajahjat, kuuntelutaidot, selkeys, iloisuus, intuitio, uteliaisuus, sosiaalisuus, avoimuus, uskallus näyttää tunteensa ja impulsiivisuus. Tämän lisäksi johtajainainen on itsepäinen, kärsimätön ja vaativa. (Jabe 2007, 163.)

Naisjohtajalla on korkeampi adrenaliinitaso, joka erottaa hänet muista naisista. Naisjohtajaa voidaan pitää kilpailuhenkisenä ja jopa aggressiivisena. Frankenhauserin tekemässä tutkimuksessa ilmenee, että naisjohtajalla on yhtä korkea maskuliinisuuspistemäärä kuin hänen mieskollegallansakin. Erikoista tutkimustuloksissa on ollut se, että samaan aikaan naisjohtajalla on korkeat feminiinisyysepisteet. Näiden myötä naisjohtaja yhdistää sekä miesten että naisten parhaat ominaisuudet. (Jabe 2007, 195.)

Feminiinisyys ja siihen rinnastettavia piirteitä ovat muun muassa seuraavat: muiden ihmisten tarpeiden tunnistaminen, joustavuus, empaattisuus, herkkyys, iloisuus, turvallisuus, muiden huomioon ottaminen, lämmin suhtautuminen toisiin ihmisiin, hyväntahtoisuus, kiltteys ja kyky keskustella. Maskuliinisyys ja siihen rinnastettavia piir-

teitä ovat omien näkemysten puolustaminen, määrätietoisuus, kantaaottavuus, kilpailuhenkisyys, hallitsevuus, riskinottohalu, itsenäisyys, luonteen vahvuus, johtamishalu, rohkeus ongelmienratkaisussa ja kyky tehdä päätöksiä. (Jabe 2007, 197.)

Hyvään naisjohtajaan kohdistuu paljon odotuksia. Hyvältä naisjohtajalta odotetaan turvallisuuden tunteen luomista ja vastuun kantamista myös vaikeissa tilanteissa. Hän saa alaisensa kokemaan itsensä arvokkaaksi ja ainutlaatuiseksi kiittämällä, osoittamalla myötätuntoa ja välittämistä sekä jakamalla onnistumisen kokemuksia. Hän saa aikaan yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, luo hyväksyvää ja arvostavaa yrityskulttuuria sekä toimii ryhmän kokoavana voimana. Hän on hyvä kommunikoimaan, puhuu asioista selkeästi ja kysyy kysymyksiä. Hyvä naisjohtaja auttaa, rohkaisee ja kannustaa alaisiaan kehittymään. Hankkii ja antaa rakentavaa palautetta sekä palkitsee kehittämisestä. (Jabe 2007, 173.)

3.3 Nais- ja miesjohtajien väliset erot

Mediassa ja arkikeskustelussa naisten ja miesten väliset erot ovat paljon esillä. Naisten ja miesten välisille eroille voidaan pitää selittävinä tekijöinä kulttuuria ja biologiaa. (Aaltio-Marjosola 2001, 35.) Selitykset naisten ja miesten yhtäläisyyksistä ja eroista kietoutuvat kulttuurin merkityksiin ja sen sisältämiin perittyihin malleihin, arvoihin ja normeihin. Mielikuvat naisesta ja miehestä syntyvät kokemuksista ja historiasta. Perhekulttuuri, kansallinen kulttuuri ja yrityskulttuuri selittävät omalta osaltaan sen, miksi naisten ja miesten elämänalueet eriytyvät toisistaan. Nämä selittävät myös sitä, miksi työelämä kategorisoituu nais- ja miesammatteihin. (Aaltio-Marjosola 2001, 22.)

Naisten ja miesten eroista johtajina on olemassa jonkin verran tutkimuksia. Osassa tutkimuksista on löydetty eroja, kun taas osassa ei löydetä. Erot, joita tutkimuksissa on löydetty esittelevät naisten johtamistyyliä interaktiiviseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että naiset luovat työyhteisön ilmapiirin sellaiseksi, että heidän alaisensa kokevat itsensä tärkeiksi ja tämän myötä osallistuvat enemmän. Naiset johtavat vuorovaikteisesti, eivätkä perusta johtamistyyliään muodollisiin auktoriteetteihin. Tutkimuksissa korostetaan sitä, että naisjohtajilla on enemmän joustavuutta, intuitiota, he ovat empaattisia ja onnistuvat luomaan tuotteliasta työilmapiiriä miehiä paremmin.

Erään tutkimuksen mukaan naiset näkevät vallan kapasiteettina, jota käytetään koko työyhteisön hyväksi, eikä niinkään kontrollina ja domanssina. Naisjohtajat näkevät vallan suhteellisena ja yksilöön vähemmän sidottuna. Naiset voivat käyttää valtaa rakentavalla tavalla, joka rohkaisee esimerkiksi alaisia käyttämään luovuutta ja muuttaa hierarkkisia malleja osallistuviksi ja demokraattisemmiksi. Naisten ja miesten välisiä eroja valtaan suhtautumisessa on löydetty eräissä tutkimuksissa, jonka mukaan naiset käyttävät perinteisesti epäsuoraa valtaa. Epäsuoralla vallankäytöllä voidaan tarkoittaa tapaa, jolla esimies esimerkiksi lupaa alaiselleen lahjan, palkinnon tai edun, mikäli tämä muuttaa käyttäytymistään. Suora vallankäyttö puolestaan nähdään tyyppillisesti maskuliinisena toimintatapana. Suorassa vallankäytössä vallankäyttäjä käyttää valtaansa välittömästi. (Aaltio-Marjosola 2001, 136–138.)

Kun haetaan sukupuolen välisiä eroja johtamiselle, tutkimuksissa tuodaan usein esille sensitiivisyys ja haavoittuvuus. Näillä tarkoitetaan epäilyä omista kyvyistä ja tätä ominaisuutta pidetään ominaisempaan naisille kuin miehille. Epäily omista kyvyistä voi alentaa itseluottamusta, mutta luo myös mahdollisuuksia nähdä omia ja työyhteisön puutteita. Omia ja työyhteisön puutteita nähdessä voidaan etsiä keinoja niiden parantamiseksi. Naisjohtajat luovat yhteistyö- ja kontaktiverkkoja miehiä herkemmin, kun taas miehet tyytyvät oman kompetenssinsa käyttöön. Miesjohtajat voivat pitää yhteistyötä heikkouden merkinä useammin kuin naisjohtajat. Perinteisesti naiset ovat sosiaalistuneet elämään niin, että arvot yksityiselämästä ovat heille tärkeitä, jonka myötä he ovat hoivaavia, palvelevat muita ja osoittavat emotionaalisuutta. Miehet puolestaan ovat sosiaalistuneet elämään julkisen ja työelämän arvojen mukaisesti, kilpailemaan, ottamaan riskejä, kontrolloimaan ympäristöä ja kieltämään haavoittuneisuutta. (Aaltio-Marjosola 2001, 144–145.)

Jabe (2007) kertoo ruotsalaisen lääkärin ja psykoanalyytikon Rigmor Robertin tutkineen naisten ja miesten tyyppillisiä johtamis- ja toimintatapoja, jotka on esitetty alla olevassa taulukossa.

	MIEHET	NAISET
ORGANISOITUMINEN	metsästysporukka	2-3 naisen liittymät
ORGANISAATIO	pyramidiorganisaatio	ympyräverkosto
JOHTAMINEN	valittu johtaja	suosituimmasta ryhmän äiti
JOHTAJAN TYÖNTEKOTAPA	yksin	verkostossa
KIINNOSTUKSEN KOHDE	asiat	ihmiset
YHDESSÄ PITÄVÄ VOIMA	jännitys	turva
TAVOITE	voitto	kehittyminen
ONGELMANRATKAISU	johtaja tai johtoryhmä	tiimi
AJATTELUTAPA	looginen	sekä logiikka että tunne
TÄRKEIN RUUMIINOSA	aivot	koko keho
HAHMO	sankari	äiti
ESIKUVA	Batman	Pallas Athene
METAFORA	viikinkilaiva	perhe
TUNNE	seikkailuhenki	rakkaus
PARAS OMINAISUUS	tavoitteellisuus	kommunikointikyky
MUUTETTAVA OMINAISUUS	ylimielisyys	liika kiltteys
MUUTTUU IÄN MUKANA	löytää sisäisen maailmansa	löytää rohkeutensa

Kuvio 4. Miesten ja naisten johtamiseroja (Jabe 2007, 46)

Miesjohtajan kerrotaan tekevän päätökset mieluummin yksin. Miehinen organisaatiomalli on hyvin jäsennelty, perustuu selkeään käskytykseen ja on rakennettu sodan varalle. Naisia pidetään yhtä tavoitteellisina kuin miehiä, mutta toimintatavassa on siitä huolimatta suuri ero, joka tulee esiin jo koulussa. Koulussa tytöt muodostavat pareja tai kolmen liittymiä ja he toimivat tiiviisti yhdessä keskustellen elämän eri ilmiöistä, ihmisistä ja tunteista. Samanaikaisesti nainen ajattelee ja tuntee, toimii kokonaisvaltaisesti, käyttää sekä älyään että on tilanneherkkä. Johtajana naisen on helpompaa luoda innostavaa ilmapiiriä työyhteisössä, mutta ongelmaksi voi muodostua se, että naisen on miestä vaikeampi sanoa ei. Naiset ovat kiinnostuneita ihmisistä ja heidän tunteistaan, kun taas miesten mielestä on järkevämpää pitää tunteet työyhteisön ulkopuolella ja keskittyä asioihin. (Jabe 2007, 41–46.)

Miehelle työssä on tärkeintä vaikutusvalta ja menestys, naiselle puolestaan merkityksellinen ja vaihteleva työ. Naisjohtaja on miesjohtajaa useammin muiden silmätikkuna, jonka vuoksi miesjohtajalla on varaa olla epämuodollisempi. Miesjohtaja voi

esimerkiksi vapaammin viljellä työilmapiiriä parantavaa huumoria, jos se ei ole naisia alentavaa. (Jabe 2007, 196.)

Miesten johtamistyyli määritellään usein välineelliseksi, asiakeskeiseksi tai transaktiojohtamiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työ nähdään sarjana, jossa hyvistä suorituksista palkitaan ja huonoista rangaistaan. Tällainen johtajuus ja asemavallan hyödyntäminen motivoi alaisia muutokseen palkkioiden ja rangaistusten avulla. Naisjohtajien johtamistyyliä puolestaan voidaan kuvailla ilmaisullisena ja ihmisläheisenä transformaatiojohtamisena. Tällaisessa johtamistyyliässä kiteytyy innoittava, ihanteellinen, yksilön huomioiva älyllinen johtaminen. Useissa tutkimuksissa nimenomaan naisten johtamistyylin on havaittu olevan miehiä transformationalisempaa. Johtamisen tarkoituksena on alaisten sitouttaminen ja saada heidät ponnistelemaan yhteisen hyvän eteen. (Tukiainen & Villanen 2016, 40.)

Naisten ja miesten välisiä johtamiseroja on selitetty myös siten, että eroja ei ole, koska naisjohtajat yrittävät olla miesjohtajien kaltaisia hyläten omalle sukupuolelle ominaisen käyttäytymisen ja piirteet. Johtamiseroja on myös esitetty siten, että miesten varhaiseen sosialisatioon liittyvät kokemukset eroavat naisten kokemuksista. Tästä esimerkkinä voidaan pitää joukkueurheilua ja tyypillisiä tiimien johtamiskokemuksia. Kolmantena johtamiseronä on esitetty sukupuolten stereotyyppisiä eroja. Esimerkkinä naisten johtamistyylin toteuttaminen omien tyypillisten piirteiden pohjalta. Scheinin klassisessa tutkimuksessa puolestaan ilmeni, että nais- ja miesjohtajat uskoivat johtajuuteen liittyvän enemmän feminiinisiä kuin miehisiä piirteitä. (Aaltio 2006, 186–187.)

4 Tutkimusasetelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä naisjohtajiin ja heidän ominaisuuksiinsa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää hyvän naisjohtajan ominaisuuksia alaisnäkökulmasta. Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelun kysymykset muodostuivat teoreettisen viitekehyksen ja siihen liittyvien teemojen pohjalta. Näiden lisäksi apuna käytettiin myös tutkimuskysymyksiä.

Tämän luvun tarkoituksena on kertoa tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymyksistä sekä valitusta tutkimusmenetelmästä. Edellä mainittujen lisäksi tässä luvussa kerrotaan haastateltavien valinnasta, aineiston käsittelystä ja analysoinnista sekä tutkimuksen luotettavuudesta.

4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tässä työssä tutkimusongelmana oli selvittää hyvän naisjohtajan ominaisuuksia alaisnäkökulmasta. Tutkimuksessa haluttiin vastauksia esimerkiksi siihen, onko sukupuolella merkitystä hyvästä johtajuudesta puhuttaessa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat hyvän naisjohtajan ominaisuudet?
- Millaisia mielikuvia naisjohtajat herättävät?
- Millaisia eroja on nais- ja miesjohtajilla?
- Eroaako naisten johtamiskäyttäytyminen miesten johtamiskäyttäytymisestä?

4.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen ideana on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, merkityksiä ja ominaisuuksia. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat suhde teoriaan, aineiston kerääminen ja analyysi. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista otantaa ja usein aineistolähtöisyys on rinnastettavissa kyseiseen tutkimusmenetelmään. (Koppa 2015.) Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen. Arkikielessä tai tieteellisessä kielessä termeillä ”teoria” ja ”teoreettinen” ei ole olemassa yhtä kattavaa merkitystä. Esimerkiksi tieteessä teorialla voidaan tarkoittaa yleisiä käsityksiä, kuten fysiikan teoriaa. Teorialla voidaan myös tarkoittaa tutkimuksen viitekehystä eli tutkimuksen teoreettista osuutta. Teoreettisella voidaan esimerkiksi viitata vastinpareihin, kuten teoreettinen–käytännöllinen. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 18–19.) Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui tämän

opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska tavoitteena oli pystyä vertailemaan haastateltavien kokemuksia suhteessa teoriaan.

Eräs laadullisen tutkimuksen peruskulmakivistä, johon tutkimuksessa nojataan, on havaintojen teoriapitoisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa yksilön käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja se millaisia merkityksiä ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä ilmiön tutkimiseen käytetään. Näin ollen tutkimustulokset eivät ole käyttäjästä tai käytetystä havaintomenetelmästä irrallisia. Laadullisessa tutkimuksessa ei siis ole puhdasta objektiivista tietoa, vaan tieto on enemmänkin subjektiivista. Tämä johtuu siitä, että tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen perustelut painottavat teoriapitoisuutta koko tutkimuksen lähtökohtana. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 20.)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelun avulla pyritään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja etsimään vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teemahaastattelu etenee valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten pohjalta, jotka on valittu jo etukäteen. Valitut teemat muovautuvat ja perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Tutkimuksen viitekehyksellä tarkoitetaan tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska haastateltavilta haluttiin syvällisempää tietoa heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään. Haastatteluiden haluttiin noudattavan ennalta valittuja teemoja ja niiden pohjalta muodostuneita kysymyksiä. Haastattelukysymykset muovautuivat seuraavien teemojen pohjalta: hyvän johtajan ominaisuudet, hyvän naisjohtajan ominaisuudet sekä nais ja -miesjohtajan väliset erot.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan Hirvijärvi ja Hurme (2001) toteavat, että puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan käyttää myös toisinaan nimitystä teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa tarkoituksena on, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietystä asiasta. Tällöin haastateltaville ei ole tarpeellista tai heille ei haluta antaa va-

pauksia haastattelussa. Haastattelulla pyritään tutkimaan haastateltavien subjektiivisia kokemuksia ja sillä voidaan myös tutkia henkilön ajatuksia ja tuntemuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksessa haastattelukysymykset haluttiin pitää kaikille samoina, mutta vapaus vastaamiseen haluttiin jättää haastateltavalle. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä kahdeksan kappaletta (liite 1) ja haastattelut toteutettiin kasvotusten. Haastattelukysymykset laadittiin teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta.

Teemahaastattelun etuna on sen joustavuus. Tutkija voi esittää kysymykset tiedonantajille järjestyksessä, missä hän itse katsoo ne aiheellisiksi. Haastattelijalla on mahdollisuus esittää kysymys uudelleen, korjata mahdollisia väärinkäsityksiä, selventää ilmauksia sekä keskustella yhdessä tiedonantajan kanssa. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelun kannalta on myös suositeltavaa antaa haastattelukysymykset tai aiheen teemat tiedonantajille jo ennen haastattelun aiottua toteutusajankohtaa. Tällöin tiedonantajat saavat mahdollisuuden tutustua haastattelun aiheeseen, kysymyksiin ja teemoihin etukäteen. Haastattelun etuna voidaan ehdottomasti pitää sitä, että haastatteluun voidaan valita sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Teemahaastattelua toteuttaessa tulee kiinnittää huomiota haastateltavien taustatietoihin. Taustatietojen avulla tutkija voi ymmärtää ja tulkita paremmin haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia tutkittavasta aihealueesta. Tutkimustehtävä määrittää sen, millaista taustatietoa tarvitaan. (Vilka 2005, 110.)

Haastateltavien valinta

Tähän tutkimukseen haastateltavia valittaessa oli ensisijaisen tärkeää, että valitut henkilöt olivat työskennelleet sekä nais- että miesjohtajan alaisuudessa. Toissijaisesti tutkimukseen haluttiin henkilöitä, jotka ovat eri-ikäisiä ja joilla on kokemusta useammassa eri yhtiössä toimimisesta. Viidestä haastateltavasta kolme oli tutkimuksen tekijälle entuudestaan tuttuja. Loput kaksi haastateltavista olivat yhden haastateltavan lähipiiriä. Jokaiselta haastateltavalta tiedusteltiin halukkuutta osallistua haastatteluun joko kasvotusten tai puhelimitse.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko iällä, sukupuolella, ammatilla ja koulutustasulla vaikutusta kokemuksiin ja mielikuviin naisjohtajista. Haastateltaviksi haluttiin eri-ikäisiä henkilöitä erilaisista taustoista, jotta tutkimukseen saataisiin laajempaa näkemystä naisista johtajina. Taulukko 1 kuvaa haastateltavien henkilöiden taustatietoja.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

	Ikä	Sukupuoli	Ammatti	Koulutus
Haastateltava 1	23	Mies	Lasten ja nuorten vastuuohjaaja	Yhteiskuntatieteiden kandidaatti
Haastateltava 2	26	Nainen	Baarimikko	Tradenomi
Haastateltava 3	27	Nainen	Myyntivalmentaja	Tradenomi
Haastateltava 4	56	Nainen	Aluemyyntipäällikkö	Ammattikoulu
Haastateltava 5	39	Mies	Ravintolapäällikkö	Merkonomi/yo

Kuten ylläolevasta taulukosta voi huomata, haastateltavat henkilöt ovat iältään 23-56-vuotiaita. Viidestä haastateltavasta kolme oli naisia ja kaksi miehiä. Tarkoituksena oli haastatella kummankin sukupuolen edustajia, jotta tutkimuksessa voitaisiin verrata mahdollisia naisten ja miesten näkemyseroja.

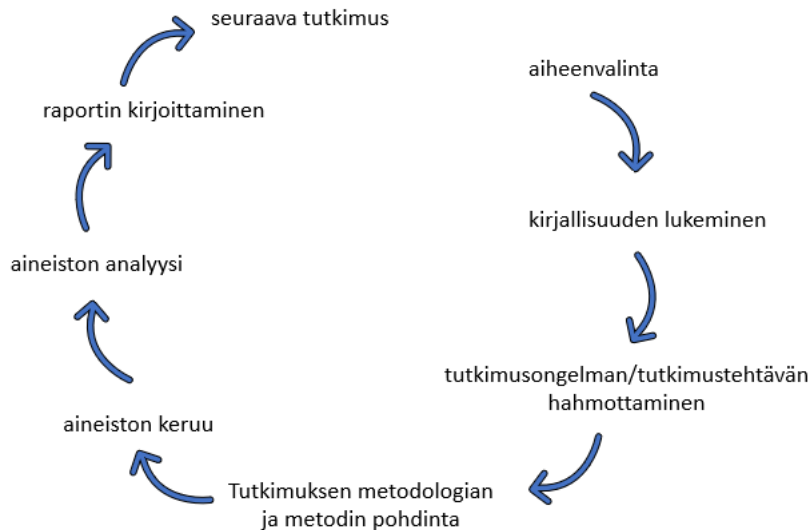
Haastattelu haluttiin toteuttaa siten, että jokainen haastateltava sai nähdä haastattelukysymykset ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Täten voitiin varmistaa, että jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus perehtyä aihealueeseen itsenäisesti ennen varsinaista haastattelua. Onnistuneen haastattelun kannalta koettiin tärkeäksi haastattelukysymysten antaminen henkilöille etukäteen. Haastatteluista sovittiin etukäteen ja jokaiselle valittiin sopiva ajankohta. Kaikki haastattelut toteutettiin lokakuussa 2019. Haastateltavilla oli tiedossa, että vastaukset pysyvät anonyymeina, joten haastateltavien nimiä ei käytetty tutkimustulosten analysoinnissa. Haastateltavat on siis nimetty taustatiedoissa numeroin selkeyden vuoksi. Haastatteluihin ei sovittu tiettyä maksimikestoja, vaan jokainen haastateltava sai rauhassa vastata haastattelurungon sisältämiin kysymyksiin.

Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullinen analyysi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämisen voi erottaa kahteen eri osaan, joista ensimmäisessä aineistoa tarkastellaan vain tietystä teoreettisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymysasettelun kannalta olennaista. Pelkistämisen toisessa osassa tarkoituksena on karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Havaintojen yhdistäminen onnistuu löytämällä havaintojen yhteinen piirre. Erot havaintoyksiköiden ja eri ihmisten välillä ovat tärkeitä laadullisessa analyysissä. Niiden tehtävänä on antaa johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee jonkin asian ymmärrettäväksi. (Alasuutari 2011, 40–43.)

Toisena vaiheena laadullisessa analyysissä voidaan pitää arvoituksen ratkaisemista. Arvoituksen ratkaisemisesta voidaan kutsua myös tulosten tulkinnaksi. Laadullisessa tutkimuksessa tällä tarkoitetaan sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta voidaan tehdä tulkinta tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Johtolangoilla viitataan esimerkiksi kirjallisuuteen, jota on käytetty teoreettisessa viitekehysessä. (Alasuutari 2011, 44–46.)

Laadullisen tutkimuksen raportin kirjoittamisessa on useita erilaisia variaatioita, riippuen siitä millaista analyysimetodia tutkimuksessa on käytetty. Kirjoittamisen ja raportin eri vaiheita ei voi aina välttämättä erottaa selkeiksi omiksi osa-alueiksi. Esimerkiksi tutkimusaineiston analyysi ja keruu voivat olla kietoutuneita toisiinsa, jolloin niitä ei voida erottaa toisistaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 173.) Kuviossa 5 on kuvattu tutkimuksen etenemistä tutkimuspiraalin avulla.



Kuvio 5. Laadullisen tutkimuksen tutkimusspiraali (Tuomi & Sarajärvi 2018, 174)

Luonnollisesti tutkimus lähtee liikkeelle aiheenvalinnasta. Aiheenvalinnan ja hahmottamisen jälkeen aloitetaan tutustuminen kyseiseen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuuteen tutustuminen auttaa hahmottamaan oman aihealueen tutkimusongelmat ja siihen liittyvät tutkimustehtävät. Tutkimusongelman ja siihen liittyvien tutkimustehtävien sekä kysymysten hahmottamisen jälkeen päästään pohtimaan sitä, kuinka ongelmaan olisi viisain hakea vastausta. Tämä edellyttää perehtymistä kyseisen aihealueen aikaisempaan tutkimustietoon ja tutkimusmenetelmiin. Aineiston keruu ja analysointi ovat tutkimusraportin seuraavat vaiheet ja nämä voivat olla tiukasti yhteen sidottuja tai erillisiä tapahtumia. Tutkimusspiraalin viimeisenä vaiheena voidaan pitää itse raportin kirjoittamista ja mahdollista seuraavaa tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 174–175.)

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu laadullisen tutkimusspiraalin eri vaiheita. Opinnäytetyön aihevalinta oli helppo, sillä tekijällä oli aikaisempaa kokemusta naisjohtajuuteen liittyvistä opinnoista. Kirjallisuuteen tutustuminen sekä opinnäytetyösuunnitelman alustava muodostaminen auttoivat hahmottamaan teoreettisen viitekehyksen muodostumista. Opinnäytetyön otsikon Naisjohtajuus työelämässä rajaaminen

alaotsikkoon Alaisten kokemuksia naisista johtajina edesauttoi hahmottamaan teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltavia lukuja sekä muodostamaan tutkimuksessa käytetyt teemat ja haastattelukysymykset tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi parhaiten vastauksia koettiin saavan haastatteluiden avulla. Tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tulosten analysoinnin helpottamiseksi. Tuloksia analysoitiin loogisessa järjestyksessä, haastattelurunkoa apuna käyttäen. Haastattelukysymykset (liite 1) ovat nähtävillä tämän opinnäytetyön Liitteet-osiossa. Tutkimustulokset analysointiin haastattelukysymysten 2–8 pohjalta.

Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida monin tavoin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden näkökulmana voidaan pitää esimerkiksi siirrettävyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös muihin tutkimuskohteisiin. (Tutkimuksen toteuttaminen 2010.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuutta haluttiin lisätä siten, että kukaan haastateltavista ei saanut mahdollisuutta nähdä opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltavat vastaisivat vain omien kokemuksiansa ja näkemyksiensä mukaisesti. Luotettavuutta onnistuttiin lisäämään siten, että jokainen haastateltava sai nähdä haastattelurungon ennen sovittua haastatteluajankohdtaa. Tämän avulla haastattelun katsottiin olevan selkeämpi, sillä haastateltavat saivat mahdollisuuden miettiä vastauksiaan. Haastateltavien vastaukset litteroitiin ja kirjoitettiin työhön siten, kuten he haastatteluissa vastasivat. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin myös siten, että jokainen haastateltava sai vastata kaikessa rauhassa. Haastattelurungon kysymykset käytiin läpi yksitellen ja haastateltaville annettiin mahdollisuus palata takaisin aikaisempaan kysymykseen, mikäli täydennettävää oli.

5 Alaisten kokemuksia naisista johtajina

Tämä osio on jaettu neljään alaotsikkoon, joita ovat seuraavat: tutkimuksen toteutus, hyvän johtajan ominaisuudet, hyvän naisjohtajan ominaisuudet sekä nais- ja miesjoh-

tajan väliset erot. Tutkimuksen toteutuksessa käydään läpi haastateltavien taustatietoja. Loput kolme alaotsikkoa ovat haastattelussa käytettyjä teemoja, jotka tukevat hyvin teoreettista viitekehystä sekä selkeyttävät tutkimustulosten analysointia.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimustulosten analysoinnin selkeyttämiseksi haastateltavilta kysyttiin tarkempia taustatietoja iän, sukupuolen, ammatin ja koulutustaustan lisäksi. Haastateltavilta tiedusteltiin esimerkiksi työkokemusta vuosina sekä haluttiin tietää, kuinka pitkään haastateltavat ovat olleet yhden yrityksen palveluksessa kerrallaan sekä tämänhetkisten työsuhteiden kesto. Alla olevassa taulukossa on esitetty nämä taustatiedot.

Taulukko 2. Haastattelukysymys 2 ja vastaukset

	Työkokemus vuosina	Pisimmät yhtäjaksoiset ajat saman yrityksen palveluksessa
Haastateltava 1	7 vuotta	5,5 vuotta ja nykyisessä 8 kk
Haastateltava 2	12 vuotta	4 vuotta ja nykyisessä 2 kk
Haastateltava 3	12 vuotta	4 vuotta, tämän hetkinen työpaikka
Haastateltava 4	38 vuotta	18 vuotta, tämän hetkinen työpaikka
Haastateltava 5	yli 20 vuotta	8 vuotta ja nykyisessä 6 kk

Kuten yllä olevasta taulukosta voi huomata, haastateltaville on kertynyt työkokemusta seitsemästä vuodesta jopa kolmeenkymmeneenkahdeksaan vuoteen. Haastateltava 1 kertoi työskennelleensä pisimmillään 5,5 vuotta saman yrityksen palveluksessa. Hän kertoi aloittaneensa työuransa 16-vuotiaana ja nykyisen yrityksen palveluksessa hän on toiminut viimeiset kahdeksan kuukautta. Haastateltavat 2 ja 3 kertoivat aloittaneensa työuransa 15-vuotiaana, joten työkokemusta on ehtinyt kertyä lähemmäs 12 vuotta. Molempien pisimmät työsuhteet ovat kestäneet neljä vuotta ja he kertoivat työskennelleensä useiden eri yritysten palveluksissa vuosien varrella.

Heillä molemmilla on myös sama koulutustausta. Haastateltava 4 kertoi, että työkokemusta on kertynyt jo 38 vuoden ajalta. Hänen työsuhteensa ovat kestäneet useita vuosia, ja hän kertoi työskennelleensä vain kolmen eri yrityksen palveluksessa. Haastateltava kertoi aloittaneensa työuransa neljän vuoden harjoitteluajalla, jonka jälkeen hän toimi 16 vuotta työnjohtajana ravintola-alalla. Hänen nykyinen työsuhteensa on kestänyt jo 18 vuotta. Haastateltavalla 5 on työkokemusta takanaan yli 20 vuotta. Työsuhteet ovat kestäneet muutamasta vuodesta kahdeksaan vuoteen ja nykyinen työsuhte kestänyt 6 kuukautta. Haastateltava kertoi, että työkokemusta on kertynyt useiden eri yritysten palveluksista.

Näiden lisäksi tutkimustulosten analysoinnissa haluttiin huomioida haastateltavien mahdollinen oma kokemus johtotehtävistä tai halu toimia johtotehtävissä tulevaisuudessa. Alla olevassa taulukossa on esitetty haastattelurungon kysymykset 3–5 ja niiden vastaukset.

Taulukko 3. Haastattelukysymykset 3–5 ja niiden vastaukset

	Oletko toiminut johtotehtävissä?	Oletko tällä hetkellä nais- vai miesjohtajan alaisuudessa?	Onko sinulla ollut enemmän nais- vai miesjohtajia työurasi aikana?
Haastateltava 1	Kyllä	Molemmat	Naisjohtajia
Haastateltava 2	En	Miesjohtaja	Saman verran molempia
Haastateltava 3	Kyllä	Miesjohtaja	Miesjohtajia
Haastateltava 4	Kyllä	Naisjohtaja	Miesjohtajia
Haastateltava 5	Kyllä	Miesjohtaja	Miesjohtajia

Yllä olevien tietojen tarkoituksena oli selvittää, voiko kokemus johtotehtävissä työskentelystä vaikuttaa mielikuviin esimerkiksi naisjohtajista tai hyvästä johtajuudesta. Tutkimustuloksista ei voitu kuitenkaan todentaa, että haastateltavien omat kokemukset johtotehtävistä vaikuttaisivat näkemykseen hyvän johtajan ominaisuuksista. Todentaminen ei ollut mahdollista, koska viidestä haastateltavasta neljä oli toiminut

johtotehtävissä. Haastateltavilta nousi esille samoja näkemyksiä huolimatta siitä, oliko kokemusta johtotehtävistä vaiko ei.

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, työskentelevätkö haastateltavat tällä hetkellä nais- vai miesjohtajan alaisuudessa ja onko heillä ollut työuransa aikana enemmän nais- vai miesjohtajia. Haastateltava 1 on tällä hetkellä sekä nais- ja miesjohtajan alaisuudessa. Kolme haastateltavista on miesjohtajan alaisuudessa ja yksi naisjohtajan alaisuudessa. Haastattelukysymyksellä 5 haluttiin selvittää, onko haastateltavilla ollut enemmän nais- vai miesjohtajia työuriansa aikana. Haastateltava 1 kertoi naisjohtajia olleen enemmän kuin miesjohtajia hänen työuransa aikana. Haastateltava 2 mainitsi, että hänellä on ollut nais- ja miesjohtajia kutakuinkin saman verran. Loput kolme kertoivat, että heillä on ollut enemmän miesjohtajia. Tutkimustulosten analysointia ja sen luotettavuutta helpottivat haastateltavien lukuisat kokemukset useiden yritysten ja johtajien alaisina toimimisesta. Haastattelurungon kysymykset 6–8 vastasivat kysymyksiin hyvän johtajan ominaisuuksista, hyvän naisjohtajan ominaisuuksista, sekä nais- ja miesjohtajan välisistä eroista alaisten näkökulmasta.

5.2 Hyvän johtajan ominaisuudet alaisnäkökulmasta

Yksi haastatteluteemoista liittyi hyvän johtajan ominaisuuksiin. Haastateltavien mukaan hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu alaisten huomioonotto tasapuolisesti. Haastateltavat kokivat tärkeiksi aidon läsnäolon, vuorovaikutustaidot ja kuuntelemisen taidon. Haastateltavien mukaan johtajan kyky kuunnella alaisiaan on rakentavan vuorovaikutuksen edellytys.

Hyvä johtaja tekee päätöksiä, ottaa vastuuta ja uskaltaa muuttaa suuntaa, jos huomaa olleensa väärässä. Hyvä johtaja kuuntelee alaisiaan ja ymmärtää, että he ovat usein yrityksen kantava voima.

Hyvä johtaja informoi asioista ja pyrkii toimimaan mahdollisimman läpinäkyvästi. Hän uskaltaa tehdä päätöksiä ja tarvittaessa myöntää olevansa väärässä. Hyvä johtaja kykenee ottamaan vastuuta ja jakaa sitä myös alaisilleen.

Sellainen henkilö, jolla on aito halu oppia ja kehittyä koko ajan. Hyvä johtaja tietää, että voi oppia myös alaisiltaan. Hyvä johtaja ei ole syntynyt hyväksi johtajaksi. Hyvällä johtajalla on työkokemusta ja elämäntoimintatapoja.

kemusta. Elämäkokemuksella tarkoitan esimerkiksi kokemusta erilaisista kulttuureista, ihmisistä ja vaikkapa käytöstavoista, joita voi sitten hyödyntää johtotehtävissä.

Hyvän johtajan ei odoteta osaavan kaikkea, vaan tärkeämpää on aito halu jatkuvalla oppimiselle ja kehittymiselle. Hän kykenee kysymään ja ottamaan vastaan apua alailtaan, sillä hän luottaa heidän ammattitaitoonsa ja arvostaa heidän mielipiteitään. Hyvän johtajan ominaisuuksiin lukeutui myös elämäkokemus, jota johtaja pystyy hyödyntämään esimerkiksi kohdatessa konfliktitilanteita työyhteisössä. Elämäkokemuksen katsottiin muokkaavan ihmistä ja avartavan näkemyksiä työelämässä.

Semmoinen, joka antaa selkeitä käskyjä ja koordinoi tekemistä, mutta antaa kuitenkin vapauksia tehdä itse. Kertoo mihin pyritään, mutta kei-not sen saavuttamiseksi on työntekijällä. Työntekijä saa itse vaikuttaa.

Suurin osa haastateltavista koki tärkeäksi sen, että johtaja luottaa alaisten ammattitaitoon ja antaa vapauksia toimia itsenäisesti annettujen sopimusten ja rajojen puitteissa. Hyvä johtaja toimii suunnannäyttäjänä, oivalluttaa ja hänen johtamistyyliinsä on valmentava.

Hyvä johtaja haastaa, kannustaa, kehuu, toimii esimerkillisesti, saa alaiset innostumaan työstään sekä auttaa heitä näkemään oman potentiaalinsa. Hyvä johtaja on tiimipelaaja, eikä välitä titteleistä. Hyvä johtaja ajattelee me-asenteella, eikä minä ja muut.

Hyvä johtaja ei tyydy, vaan pyrkii haastamaan alaisiaan entistä parempiin onnistumisiin. Hän myös kannustaa ja luo edellytykset suoriutua paremmin työtehtävistä. Hyvä johtaja kehuu, muistaa kiittää ja osoittaa arvostusta esimerkiksi palkitsemalla onnistumisista. Hän toimii omalla esimerkillään ja saa alaiset innostumaan työstään. Hän auttaa jokaista näkemään oman potentiaalinsa ja osaa hyödyntää vahvuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvässä johtajuudessa korostuvat yhdessä tekeminen, me-asenne ja tavoitteiden saavuttaminen tiiminä ilman hierarkkista arvojärjestystä. Hyvä johtaja ei koe olevansa muiden yläpuolella huolimatta esimiesasemastaan, vaan näkee itsensä ja muut tasa-arvoisessa asemassa.

Hyvä johtaja ymmärtää palautteen merkityksen. Hän uskaltaa antaa sekä rakentavaa että myönteistä palautetta alaisilleen säännöllisin väliajoin. Kehityskeskustelut ovat kaiken a ja o. Hyvän johtajan pitää pystyä myös ottamaan vastaan palautetta omasta toiminnastaan, vaikka se olisikin rakentavaa. Hän tiedostaa myös omat kehityskohteensa.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että palautteenannolla ja sen vastaanottamisella alaisen ja esimiehen välillä on näkyvä vaikutus työyhteisössä. Palautteen saaminen edesauttaa molempia osapuolia kehittymään työssään sekä mahdollistaa asetettuihin tavoitteisiin pääsemisen. Kehityskeskusteluissa voidaan perehtyä henkilökohtaisemmin työntekijän osaamiseen, vahvuuksiin ja kehityskohteisiin sekä asettaa yhdessä tavoitteet, joiden seuranta on säännöllistä. Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen avulla esimies voi saada kallisarvoista palautetta omasta toiminnastaan ja siten kehittää itseään johtajana.

Vaikka johtajat yleensä asioita johtavatkin, niin pitäisi olla ihmisläheinen tyyppi. Empatiaa pitää löytyä.

Kyselee mitä kuuluu ja siitä välittyy, että aidosti välittää työntekijöistään.

Haastateltavien vastauksissa korostui empatiakyky ja ihmisläheisyys. Hyvällä johtajalla on asioiden johtamisen lisäksi kyky johtaa myös ihmisiä. Tärkeäksi koettiin, että johtaja on sosiaalinen ja kiinnostunut alaistensa kuulumisista. Vastauksista ilmeni, että hyvän johtajan kanssa pystyy keskustelemaan myös omista henkilökohtaisista asioista. Haastateltavat kokivat, että johtajan työ helpottuu, mikäli hän tuntee alaisensa. Hyvällä johtajalla on tunneälyä, joka auttaa ylläpitämään ihmissuhteita ja toimimaan ryhmässä.

5.3 Hyvän naisjohtajan ominaisuudet alaisnäkökulmasta

Toisena haastatteluteemana käytettiin hyvän naisjohtajan ominaisuuksia alaisnäkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin ensin, millainen on heidän mielestään hyvä naisjohtaja. Tämän jälkeen heiltä tiedusteltiin, millainen on puolestaan hyvä miesjohtaja. Tämän haastattelukysymyksen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien mielipiteitä hyvän naisjohtajan ominaisuuksista sekä saada alustavia vastauksia haastattelurungon viimeiseen kysymykseen, joka käsitteli nais- ja miesjohtajien välisiä eroja.

En aidosti näe suurta eroa naisjohtajan ja miesjohtajan välillä. Oman kokemukseni mukaan naisjohtaja voi olla helpommin lähestyttävä.

Haastateltavista henkilöistä vain yksi mainitsi kokeneensa, että naisjohtaja voi olla helpommin lähestyttävä kuin miesjohtaja. Haastateltava kuitenkin kertoi, että hän on ollut yli 20 vuotta kestäneen työuransa aikana vain yhden naisjohtajan alaisuudessa.

Hyvän nais- tai miesjohtajan ei kuulu erota toisistaan. Hyvällä johtajalla on aikaisemmin mainitsemani hyvän johtajan ominaisuudet sukupuolesta riippumatta.

Minun mielestäni sillä, että onko mies- vai naisjohtaja ei ole mitään merkitystä vaan ominaisuudet ovat tärkeämmät. Olipa hyvä nais- tai miesjohtaja samat ominaisuudet pitäisi löytyä.

Minun mielestäni on vain hyviä johtajia. Sukupuolella ei ole siinä vaiheessa niinkään merkitystä.

Hyvältä johtajalta löytyy edelliseen kysymykseen vastaamani ominaisuudet, sukupuolella ei ole väliä, oli mies tai nainen. Täytyy osata tehdä omat työt, jotta voi ohjata muita.

Edellä mainitut vastaukset osoittavat haastateltavien yhtenäisen ajatuksen siitä, että hyvän johtajan ominaisuudet eivät ole sukupuolesta riippuvaisia. Oli yllättävää huomata, että tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka käsitteli hyvän naisjohtajan ominaisuuksia sekä tutkimuksesta saadut vastaukset jäivät suppeiksi.

Oli myös mielenkiintoista huomata, että haastateltavat eivät erotelleet hyvää nais- tai miesjohtajaa kysyttäessä. Haastateltavat kuitenkin kokevat, että johtamistyyleissä ja käyttäytymisessä on eroja nais- ja miesjohtajien välillä. Haastateltavien näkökulmia nais- ja miesjohtajan välisistä eroista käsitellään seuraavassa luvussa.

5.4 Nais- ja miesjohtajan väliset erot alaisnäkökulmasta

Haastattelurungon viimeisessä kysymyksessä sivuttiin nais- ja miesjohtajien välisiä eroja alaisten näkökulmasta. Haastatteluiden vastauksista voidaan todeta, että naisjohtajalla on enemmän empatiakykyä, tilannetajua ja myötätuntoa. Naisjohtajan koetaan suhtautuvan erilaisiin elämäntilanteisiin paremmin kuin miesjohtajan.

Eroja olen havainnut paljonkin. Miesjohtajat johtavat usein numeroilla ja luvuilla. Naisjohtajat, joiden alaisuudessa olen toiminut ovat taas johtaneet kokonaisuutta. Naisjohtajat ovat olleet järjestelmällisempiä, toimineet enemmän tiiminä. Miesjohtajilla on ollut niin sanotusti selkeät

sävelet ja tieto siitä, kuinka asiat tulee hoitaa. Naisjohtajat ovat olleet jämpimpiä kuin miesjohtajat.

Haastattelussa kävi ilmi, että miesjohtaja koetaan tavoitteellisena, joka johtaa alaisiaan enemmän numeroin ja luvuin. Miesjohtajan kiinnostuksen kohteena voidaan pitää asioita. Naisjohtajan eduksi katsotaan kokonaisuuden johtaminen, kommunikointikyky, alaisten huomioon ottaminen ja mielipiteet päätöksenteossa. Voidaan siis todeta, että naisjohtajan kiinnostuksen kohteena ovat puolestaan ihmiset.

Monet miesjohtajat ovat koittaneet saada alaiset puolelleen olemalla reiluja tai kivoja. Tämä on näkynyt esimerkiksi siinä, että alaiset ovat saaneet vapaapäiviä, liukua töistä perjantaisin tai vaikkapa jonkun viinipullon hyvästä tuloksesta. Naisjohtajat ovat taas antaneet palautetta, kehuneet suullisesti. Itse olen aina arvostanut palautetta enemmän kuin sanattomia kehuja.

Yksi haastateltavista koki, että miesjohtaja palkitsee alaisiaan enemmän teoin kuin sanoin. Palkitseminen on näkynyt muun muassa lahjoina tai työpäivän loppumisella odotettua aikaisemmin. Haastateltavan mielestä naisjohtajat ovat antaneet palautetta kehumalla suullisesti, joka on hänen mielestään herättänyt enemmän arvostusta.

Henkilökohtaisesti minua johtaneilla naisjohtajilla on ollut pikkuisen parempi tilannetaju, ja he ovat pystyneet suhtautumaan erilaisiin elämäntilanteisiin, kuten esimerkiksi yksityiselämäntilanteisiin paremmin kuin miesjohtajat. Miesjohtajat eivät ole pystyneet ehkä niin hyvin osoittamaan myötätuntoa. Vaikka minulla on ollut enemmän miesjohtajia, niin naisjohtajat ovat olleet parempia.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että naisjohtajat ovat myötätuntoisempia kuin miehet. Naisjohtajilla koetaan olevan parempi tilannetaju, joka on näkynyt myötätuntoisena suhtautumisena koskien erilaisia yksityiselämän tilanteita.

Naiset ovat empaattisempia ja kovempia tekemään töitä. He saavat aikaan enemmän kuin miehet. Naiset osaavat tehdä kolmea asiaa yhtä aikaa, miehet vain yhtä kerrallaan.

Eräs haastatelluista naisista arvosteli jyrkästi miesjohtajien kykyä suoriutua useista tehtävistä yhtäaikaisesti. Hänen mukaansa naiset saavat enemmän aikaiseksi kuin miehet ja heillä on enemmän organisointikykyä. Tällä haastateltava tarkoitti kokonaisuuden hallitsemista, joka on koettu yhdeksi naisjohtajan vahvuudeksi.

Nyt on paha kysymys. Ehkä naisjohtajien välillä kokemus on sellainen, että armeijassa kun naiset ovat nuorempia niin heidän johtamistyyliinsä ei ole välttämättä ollut aivan yhtä hyvä kuin miesjohtajilla. Se voi johtua siitä, että heillä on suurempi näyttämisen halu tai pyrkimys menestymiseen. Naiset olivat kontrolloivimpia ja pyrkivät saamaan itselleen enemmän etua kuin miehet. Myöhemmällä työuralla en ole huomannut mitään eroja nais- ja miesjohtajien välillä.

Haastateltu mieshenkilö kertoi armeija-aikana havaitsemistaan nais- ja miesjohtajien välisistä eroista. Hän mainitsi esimerkiksi sen, että nuorilla naisjohtajilla oli suurempi näyttämisen halu ja pyrkimys menestymiseen kuin miesjohtajilla.

Naisjohtaja, josta minulla on kokemusta, oli erittäin tiukka johtaja. Hän johti ehkä jopa korostetun miesmäisesti. Toisaalta hänen kanssaan oli helpompi jutella ja keskustelun aiheet eivät olleet pelkästään työhön liittyviä. Miesten kanssa keskustelu on usein asiapitoisempaa. Molemmissa on puolensa.

Toisella haastatellulla mieshenkilöllä oli kokemusta yhdestä naisjohtajasta, jonka johtamistyyli oli ollut erittäin tiukka. Hänen kokemuksensa naisen tyylistä johtaa oli ollut korostetun miesmäinen. Hän kuitenkin oli kokenut, että kyseisen naisjohtajan kanssa oli helpompi kommunikoida ja keskustelun aiheet eivät olleet pelkästään työhön liittyviä. Miesjohtajien kanssa käydyt keskustelut sen sijaan ovat olleet haastatellun mielestä asiapitoisempia. Molemmat haastatellut mieshenkilöt olivat kokeneet, että naisten johtamiskäyttäytyminen on ollut maskuliinista.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli perehtyä tarkemmin naisjohtajuuteen työelämässä sekä alaisten kokemuksiin naisista johtajina. Tutkimusosiossa haluttiin selvittää hyvän johtajan ominaisuuksia, hyvän naisjohtajan ominaisuuksia sekä nais- ja miesjohtajien välisiä eroja. Tavoitteena oli myös selvittää, onko sukupuolella merkitystä hyvän johtajan ominaisuuksista puhuttaessa.

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä teemana oli hyvän johtajan ominaisuudet alaisnäkökulmasta. Tutkimusta toteuttaessa valituille haastateltaville ei annettu mahdollisuutta lukea työn teoreettista viitekehystä ennen sovittua haastatteluaikajankohtaa.

Teoreettinen viitekehys haluttiin pitää salassa tutkimustulosten luotettavuuden lisäämisen varmistamiseksi. Ajateltiin, että haastateltavien vastauksiin voisi mahdollisesti vaikuttaa tietoperusta, jolloin tulokset eivät olisi niin luotettavia. Haastateltaville annettiin kuitenkin mahdollisuus nähdä haastattelurunko etukäteen, jotta vastauksista saataisiin syvällisempää tietoa.

Teoreettisessa viitekehyksessä hyvän johtajan ominaisuuksia tarkasteltiin kumppanuusjohtamisen näkökulmasta, jossa esimies tiedostaa oman kriittisen roolinsa työyhteisössä. Aarnikoivu (2008, 177) kuvailee kumppanuusjohtamista dialogiseksi johtamistyyliksi, jossa korostuvat tasa-arvo sekä eri osapuolten näkemykset ja osaaminen. Johtamismallin tavoitteena on etsiä ratkaisua yhdessä tekemällä sekä korostaa yhteisiä etuja ja tavoitteita. Tutkimuksessa ilmeni, että haastateltavat pitivät tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta hyvän johtajan ominaisuuksina. Haastatteluissa ilmeni, että hyvä johtaja kuuntelee, kannustaa, auttaa näkemään jokaisen oman potentiaalinsa ja on tiimipelaaja, joka ajattelee me-asenteella.

Teoreettisessa viitekehyksessä käytettyä Esimiestyön V8-mallia (kuvio 2) voidaankin verrata onnistuneesti saatuihin tutkimustuloksiin. Esimiestyön V8-malli on kiteytetty valmentamiseen, välittämiseen, vaatimiseen, virittämiseen, vastuuttamiseen, viestimiseen, vuorovaikuttamiseen ja voimaannuttamiseen. Tutkimustuloksia ja Esimiestyön V8-mallia vertaillen voidaankin todeta, että haastateltavien vastauksista nousee pinnalle samat ominaisuudet kuin Aarnikoivun käyttämässä esimiestyön mallissa.

Valmentamisen näkökulmasta tutkimuksessa kävi ilmi, että hyvä johtaja on ammattinsa osaava. Ammattinsa osaavalla johtajalla on työkokemusta ja elämäkokemusta. Välittämisen näkökulmasta tutkimuksessa nousi esiin empatiakyky, jota hyvältä johtajalta edellytetään. Välittäminen näkyy siinä, että hyvä johtaja kysyy mitä kuuluu, huomioi kaikkia tasapuolisesti sekä antaa palautetta. Hänen tulee myös osata ottaa vastaan itseensä kohdistuvaa palautetta ja tiedostaa omat kehityskohteensa. Sekä teoriaosuudessa että haastatteluissa nousi esille kyky vaatia. Yhteisiin tavoitteisiin pääseminen edellyttää hyvältä johtajalta tavoitteiden asettamista, niiden jatkuvaa seurantaakin sekä alaisten haastamista. Jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, hänellä on kyky virittää alaisiaan esimerkiksi motivoimalla ja kannustamalla. Tutkimus-

tuloksissa esille nousi esimiehen kyky kannustaa alaisiaan. Aarnikoivu (2008) mainitsee kannustamisen ja motivoinnin edellyttävän sitä, että esimies tuntee alaisensa. Hän kertoo, että onnistuneen esimiestyön tavoitteena voidaan pitää motivoitunutta henkilöstöä, jolloin esimiehen tulee huomioida alaisten erilaiset persoonat ja työurien vaiheet. Myös haastatteluissa ilmeni, että johtajan työ helpottuu, mikäli hän tuntee alaisensa. Alaisten tunteminen edellyttää kuitenkin sitä, että johtaja on sosiaalinen, ihmisläheinen ja hänellä on aito kiinnostus alaisia ja heidän asioitaan kohtaan. Alaisten tunteminen edesauttaa vastuun antamista työyhteisössä. Haastateltavien mukaan vastuun antaminen on yksi hyvän johtajan ominaisuuksista. Hyvä johtaja tietää, että keinot tavoitteiden saavuttamiseksi on alaisilla. Aarnikoivu (2008) toteaa, että vastuun antaminen alaisille lisää luottamusta ja arvostusta.

Hyvän johtajan ominaisuuksia kysyttäessä tutkimuksessa esiin nousi myös johtajan kyky informoida eli viestiä. Hyvältä johtajalta odotetaan selkeitä käskyjä ja koordinoitukykyä. Viestimisen onnistumiseksi esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot ja hänen tulee kuunnella alaisiaan. Vuorovaikuttaminen näkyy ennen kaikkea siinä, että alaiset saavat vastuuta ja tulevat kuulluiksi. Aivan kuten teoriaosuuden Esimiestyön V8-mallissa, tutkimuksissa nousi esiin voimaannuttaminen. Haastatteluissa ilmeni, että hyvä johtaja auttaa alaisiaan näkemään heidän oman potentiaalinsa. Vertaattaessa teoreettista viitekehystä ja tutkimusosioissa saatuja vastauksia voidaan todeta, että kenellä tahansa sukupuolesta riippumatta voi olla hyvän johtajan ominaisuudet.

Toisena haastatteluteemana oli hyvän naisjohtajan ominaisuudet. Teoreettista viitekehystä katsoessa voidaankin todeta, että teoriaosuus jäi hyvin suppeaksi. Teoriaosuuden suppeuden arveltiin johtuvan siitä, ettei naisjohtajan ominaisuuksista löytynyt riittävästi kirjallisuutta. Jabe (2007) kertoo menestyvällä naisjohtajalla olevan paljon ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa puhelajahjat, kuuntelutaidot, selkeys ja iloisuus. Naisjohtajalla kerrotaan olevan myös korkeampi adrenaliinitaso, joka erottaa hänet muista naisista. (Jabe 2007, 163–195.) Tutkimuksessa haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvän nais- tai miesjohtajan ei kuulu erota toisistaan, vaan hyvän johtajan ominaisuudet tulee löytyä sukupuolesta riippumatta.

Hyvän naisjohtajan ominaisuuksiin liittyvää teoriaosuutta tehdessä minulla oli vaikeuksia löytää sopivaa materiaalia. Jälkikäteen ajateltuna on helpottavaa, että tutkimuksessa saadut vastaukset hyvän naisjohtajan ominaisuuksista jäivät teoriaosuuden lailla suppeiksi. Mielestäni tämä voi tarkoittaa ensisijaisesti sitä, että sukupuolella ei ole mitään merkitystä hyvän johtajan ominaisuuksista puhuttaessa. Teoriaosuus hyvän naisjohtajan ominaisuuksista kuvailee menestyneen naisjohtajan ominaisuuksia, mutta henkilökohtaisesti olen sitä mieltä, että samat ominaisuudet voivat löytyä keneltä tahansa. On selvää, että naisilla ja miehillä on eroavaisuuksia, mutta mielestäni tärkeämpää on ymmärtää, että sukupuolesta riippumatta me kaikki olemme erilaisia.

Kolmannen teeman aiheena oli nais- ja miesjohtajien väliset erot. Kuten Aaltio-Marjosola (2001) toteaa, naisten ja miesten välisistä eroista johtajina on jonkin verran tutkimuksia. Erot, joita tutkimuksissa on löydetty esittelevät naisten johtamistyyliä interaktiiviseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että naiset luovat työyhteisön ilmapiirin sellaiseksi, että heidän alaisensa kokevat itsensä tärkeiksi ja tämän myötä osallistuvat enemmän. Haastatteluissa nais- ja miesjohtajien välisistä eroista kysyttäessä kävi ilmi, että naisjohtajien koetaan johtavan enemmän kokonaisuutta, toimivat tiiminä ja huomioivat alaisen mielipiteet päätöksenteossa. On sanomattakin selvää, että kuuluksi tuleminen herättää luottamusta ja arvostusta.

Aaltio-Marjosola (2001) kertoo, että eräässä tutkimuksessa, jossa selvitettiin naisten ja miesten välisiä eroja valtaan suhtautumisessa kävi ilmi, että naiset käyttävät perinteisesti epäsuoraa valtaa. Epäsuoran vallan käyttö voi näkyä esimerkiksi siten, että esimies lupaa alaiselleen palkinnon, mikäli tämä muuttaa käyttäytymistään. Eräs haastatelluista kuitenkin mainitsi, että miesjohtajat ovat saattaneet päästää lähtemään töistä aikaisemmin tai antaneet viinipullon hyvästä tuloksesta, kun taas naisjohtajat ovat antaneet suullista palautetta.

Tähän tutkimukseen haastateltavat mieshenkilöt mainitsivat huomanneensa naisjohtajien käyttäytyneen korostetun miesmäisesti. Naisten suurempi näyttämisen halu ja pyrkimys menestymiseen voi selittyä teoriaosuudessakin mainitulla sukupuolten välisillä eroilla, joita ovat tutkimuksissa havaitut sensitiivisyys ja haavoittuvuus. Epäilyä omista kyvyistä pidetään ominaisempana naisille kuin miehille, joka voi selittää haastatteluissakin ilmi tulleen ylikorostuneisuuden. Aaltion (2006) mukaan johtamiseroja

on myös selitetty siten, että niitä ei ole, koska naisjohtajat yrittävät olla miesjohtajien kaltaisia hyläten omalle sukupuolelle ominaisen käyttäytymisen ja piirteet. Haastattelussa ilmeni, että naisjohtajat ovat myötätuntoisempia kuin miesjohtajat. Naisjohtajien on koettu pystyvän suhtautumaan erilaisiin elämäntilanteisiin paremmin kuin miesjohtajien. Jabe (2007) mainitsee naisten olevan kiinnostuneita ihmisistä ja heidän tunteistaan, kun taas miesten mielestä on järkevämpää pitää tunteet työyhteisön ulkopuolella ja keskittyä asioihin.

Mielestäni opinnäytetyö onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Tässä työssä käytetty lähdemateriaali sekä tutkimuksesta saadut tulokset muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden ja työ etenee loogisessa järjestyksessä alusta loppuun. Opinnäytetyö on tehty helppolukuisesti ja ymmärrettäväksi. Mielestäni aihetta on osattu avata siten, että se on mielenkiintoista ja ajatuksia herättävää. Ongelmakohtaksi tässä opinnäytetyöprosessissa muodostui rajallinen aika. Vaikka työn tekeminen aloitettiinkin useita kuukausia ennen deadlinea, niin työ jäi omia odotuksia suppeammaksi. Tutkimusosioon olisi pitänyt käyttää huomattavasti enemmän aikaa ja miettiä haastattelukysymyksiä tarkemmin. Haastattelurungon taustatiedoilla oli esimerkiksi odotettua vähemmän vaikutusta vastauksiin. Haastateltavilta tiedusteltiin esimerkiksi omaa kokemusta johtotehtävistä. Mikäli vastaajia olisi ollut huomattavasti enemmän, olisi voitu saada vastauksia sille eroavatko vastaajien näkemykset hyvän johtajan ominaisuuksista. Viiden hengen otanta oli liian suppea, koska neljällä haastatelluista oli kokemusta johtotehtävistä ja viides halusi toimia johtotehtävissä tulevaisuudessa. Näin ollen tutkimusta analysoidessa ei voitu saada luotettavaa tietoa siitä, olisiko vastaukset hyvin erilaiset, mikäli kokemusta johtotehtävistä ei olisi ollut.

Laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan mitata reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustuloksen toistettavuutta, joka ei ole sattumanvaraista. Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan todeta olevan hyvä, mikäli tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Mikäli tutkimus myöhemmin uusittaisiin, samoissa olosuhteissa pitäisi saada samat tulokset. Tutkimuksen validiteetilla puolestaan tarkoitetaan valitun menetelmän tai mittauksen kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiteettia arvioidessa huomio kohdistuu kysymykseen siitä, kuinka hyvin tutkimusote sekä siinä käytetyt menetelmät

vastaavat tutkittavaa ilmiötä. (Hiltunen 2009.) Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittavat, että tutkimuksessa saatu tieto vastaa työssä käytettyä tietoperustaa, jolloin tutkimustuloksen voidaan sanoa olevan validi.

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana mieleen tuli useampi vaihtoehto tutkimuksen jatkokehittämisen kannalta. Olisi mielenkiintoista tietää, saisiko hyvän naisjohtajan ominaisuuksista syvällisempää tietoa, mikäli vastaajien joukko olisi huomattavasti suurempi. Teoreettiseen viitekehikseen ja esimerkiksi Esimiestyön V8-malliin verrattaessa haastateltavia voisi pyytää kertomaan hyvän johtajan tärkeimmät ominaisuudet tai vaihtoehtoisesti antamaan haastateltaville paperin täynnä adjektiiveja, josta he voisivat ympyröidä kahdeksan hyvän johtajan ominaisuutta. Näiden lisäksi tutkimusta voisi kehittää myös siten, että haastateltaville annettaisiin mahdollisuus yhdistää heidän mielestään parhaimmat nais- ja miesjohtajaa kuvaavat johtamis- ja toimintatavat, jotka on myös esitetty tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa (kuvio 4). Edellä mainittujen lisäksi jatkokehittämisen kannalta olisi myös mielenkiintoista saada tietoa siitä millaisia eroja on naisten välillä, jotka toimivat johtotehtävissä, jotka haluavat toimia johtotehtävissä tulevaisuudessa ja jotka kokevat mielekkäämmäksi olla alaisina organisaatiossa.

Lähteet

- Aaltio, I. 2006. Johtaminen ja naisjohtajuus. Julkaisussa Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Toim. P. Juuti. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava, 184–190.
- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat - narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Licensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Viitattu 30.9.2019. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/18527/URN_NBN_fi_jyu-200801291112.pdf?sequence=1.
- Guiliano, M. 2010. Nainen ja työelämän taito. Suom. T. Kontro. Helsinki: Otava.
- Hentilä, M. 2006. Ahkera suomalainen nainen. Pelloilta tiskin taakse. Julkaisussa Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa. Nainen työelämässä. Toim. P. Lipponen. Helsinki: Kirjapaja, 136–140.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 9.11.2019. http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja _reliabiliteetti.pdf.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa, naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.
- Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen, opas lasikaton rikkomiseen. Helsinki: Kirjapaja.
- Johtaminen ja esimiestyö. N.d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 30.9.2019. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja _tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ ja _esimiestyo/.
- Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Julkaisussa Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Toim. P. Juuti. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava, 13–23.
- Kaskeala, J. 2004. Hyvä johtajuus. Julkaisussa Näky suomalaisesta hyvästä. Toim. E. Huovinen. Juva: WSOY.
- Kauppinen, K. 2006. Lasikaton monet sävyt ja särvät. Julkaisussa Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa. Nainen työelämässä. Toim. P. Lipponen. Helsinki: Kirjapaja, 15–16.
- Koskinen, J. 2018. Oppimisen johtaminen yhdistää. Ajantieto. Viitattu 27.9.2019. <http://ajantieto.fi/oppimisen-johtaminen-yhdistaa/>.

Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Julkaisussa Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Toim. P. Juuti. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava, 134.

Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja – identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Julkaisussa Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Toim. P. Juuti. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava, 127.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.10.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Tukiainen, M. & Villanen, J. 2016. Huippunaiset. Menestystarinoita. Helsinki: Kauppakamari.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuksen toteuttaminen. 2010. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 1.11.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>.

Vanhala, S. N.d. Uraa edistävät ja hidastavat tekijät. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 30.9.2019. https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Nainen_johtamisuralla.htm#Uraa_edistavat_ja_hidastavat_tekijat.

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

Rauramo, P. N.d. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 29.9.2019. https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf/.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Sukupuoli, ikä, ammatti, koulutus
2. Kuinka monta vuotta olet ollut työelämässä ja kuinka kauan yhden yrityksen palveluksessa kerrallaan?
3. Oletko koskaan työurasi aikana toiminut johtotehtävissä?
 - a. Mikäli vastaus on ”kyllä”: millaisesta tehtävästä oli kyse ja kuinka kauan olit virassa?
 - b. Mikäli vastaus on ”en”: haluaisitko tulevaisuudessa toimia johtotehtävissä? Vastaukset kyllä/en lisäkysymyksillä miksi haluat/miksi et halua?
4. Oletko tällä hetkellä nais- vai miesjohtajan alaisuudessa?
5. Onko sinulla ollut enemmän nais- vai miesjohtajia työurasi aikana?
6. Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?
7. Millainen on mielestäsi hyvä naisjohtaja? Entä millainen on mielestäsi hyvä miesjohtaja?
8. Millaisia eroja olet havainnut nais- ja miesjohtajien välillä?