

Oona Huhtamäki

## **Naisjohtajuus ja urakehitys**

Opinnäytetyö

Kevät 2020

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Oona Huhtamäki

Työn nimi: Naisjohtajuus ja urakehitys

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 52

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin naisjohtajuutta ilmiönä ja naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyön aihe syntyi tutkijan omasta kiinnostuksesta aiheita kohtaan, sillä naisjohtajuus on aiheena todella ajankohtainen. Naisjohtajuus on yleistynyt merkittävästi viime vuosien ja vuosikymmenten saatossa, ja se on tämän päivän Suomessa jatkuvasti kehittyvä ja kasvava ilmiö.

Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys koostuu naisjohtajuudesta käsitteenä ja ilmiönä, jonka alalukuina käsitellään ja määritellään käsitteet johtaminen, nainen johtajana sekä naisjohtajuus vuonna 2020. Toinen teorialuku perustuu naisjohtajien urakehitykseen, ja siinä käsitellään yksilön, ihmissuhteiden ja yhteiskunnan vaikutusta naisten uralla etenemiseen.

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa oli sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena seitsemälle naisjohtajalle eri puolilla Suomea. Tutkimukseen osallistuneet naisjohtajat olivat yrittäjiä sekä organisaation johtotehtävissä toimivia henkilöitä.

Tutkimustulokset osoittivat, että yksilön oma asenne, henkilökohtaiset ominaisuudet, vanhempien, kodin ja perheen tuki sekä oikeiden ihmisten kanssa verkostoituminen ovat merkittävämmät tekijät naisjohtajien urakehityksessä. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että enemmistö kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että miehillä ja naisilla on tasa-arvoinen asema luoda uraa 2020-luvun Suomessa. Silti tilastojen mukaan vielä tänäkin päivänä johtotehtävissä työskentelevistä suurin osa on miehiä.

Avainsanat: johtaminen, naisjohtajuus, urakehitys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Oona Huhtamäki

Title of thesis: Female leadership and career development

Supervisor: Petra Sippola

Year: 2020

Number of pages: 52

Number of appendices: 1

---

This thesis studied the phenomenon of female leadership and the factors contributing to the career development of female leaders. The topic of the thesis came from the researcher's own interest in the topic, because female leadership is a highly topical issue. Female leadership has become more common over the past few years and decades, and female leadership in today's Finland is a constantly evolving and growing phenomenon.

In this thesis, the theoretical framework consists of female leadership as a concept and phenomenon, and its subchapters discuss and define the concepts of leadership, female leadership, and female leadership in 2020. The second theoretical chapter is based on the career development of women leaders, and deals with the impact of the individual, personal relationships and society on women's career advancement.

The empirical part of this thesis had features of both qualitative and quantitative research. The study was conducted as a questionnaire survey among seven female leaders nationally. The participants in the study were female entrepreneurs and women in leadership positions in organizations.

The study results showed that an individual's own attitude, personal characteristics, support from parents, home and family, as well as networking with the right people are the most significant factors for the career development of female leaders. The survey results also showed that most respondents believed men and women have an equal position to create a career. Still, according to the statistics, men predominate in leadership positions.

Keywords: career development, female leadership, management

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen tausta.....	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	8
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	9
2 NAISJOHTAJUUS KÄSITTEENÄ JA ILMIÖNÄ.....	11
2.1 Johtaminen.....	12
2.2 Nainen johtajana.....	17
2.3 Naisjohtajuus vuonna 2020.....	20
3 NAISJOHTAJIEN URAKEHITYS.....	23
3.1 Yksilö.....	24
3.2 Sosiaaliset suhteet.....	27
3.3 Yhteiskunta.....	29
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	33
4.1 Tutkimusmetodi.....	33
4.2 Tutkimusprosessi.....	34
4.3 Tutkimustulokset.....	34
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	43
LÄHTEET.....	45
LIITTEET.....	50

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneista on unelmoinut yrittäjyydestä tai johtajuudesta ennen omaa uraansa.....	35
Kuvio 2. Kuinka monella tutkimukseen osallistuneella on ollut selkeä päämäärä uransa luomisessa.....	36
Kuvio 3. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneista on kohdannut uraan vaikuttavia negatiivisia tekijöitä.....	37
Kuvio 4. Kuinka monella tutkimukseen osallistuneella naisjohtajalla on lapsia.....	38
Kuvio 5. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneesta kokee, että perhe-elämä on vaikuttanut heidän uraansa.....	39
Kuvio 6. Kuinka moni naisjohtajista on kohdannut uraan vaikuttavia muita sosiaalisia tekijöitä.....	40
Kuvio 7. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneista kokee, että iällä on merkitystä johtotehtävissä.....	41
Kuvio 8. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneista on kohdannut ennakkoluuloja työelämässä sukupuolensa vuoksi.....	41
Kuvio 9. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneista on sitä mieltä, että nainen ja mies eroaa toisistaan johtajina.....	42
Kuvio 10. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneista on sitä mieltä, että miehillä ja naisilla on tasa-arvoinen asema luoda uraa 2020-luvun Suomessa.....	42

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Feminiinisyys</b>	Naiseuteen liitettävät perinteiset ominaisuudet ja käyttäytymismallit.
<b>Ilmiö</b>	Naisjohtajuus kokonaisuudessaan, siihen liittyvät ennakkoluulot, odotukset, stereotyyppit, mahdollisuudet sekä kehitys ja tulevaisuus.
<b>Johtaminen</b>	Toimintaa, joka perustuu joko yhtä henkilöä tai ryhmää kohtaan. Johtamista voi olla useanlaista, mutta pääsääntöisesti se on ohjaamista, kouluttamista, kannustamista, tavoitteiden asettamista sekä tulosten seuraamista.
<b>Lasikatto</b>	Metafora näkymättömille esteille, jotka toimivat naisten urakehityksen esteenä.
<b>Organisaatio</b>	Organisaatio voi olla mikä tahansa ihmisten muodosta yhteisö, mutta tässä tutkimuksessa organisaatiolla viitataan yrityksiin.
<b>Tasa-arvo</b>	Naisten ja miesten samanarvoiset oikeudet, velvollisuudet ja mahdollisuudet yhteiskunnassa. Tasa-arvo tarkoittaa sitä, että naisilla ja miehillä on sukupuolestaan riippumatta mahdollisuus toimia työelämässä, luoda uraa sekä edetä johtotehtäviin.
<b>Ura</b>	Ihmisen työelämästä muodostuva kokonaisuus.

# JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä opinnäytetyö tutkii naisjohtajuutta ilmiönä sekä naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Aihe on ajankohtainen, sillä naisjohtajuus on yleistynyt viime vuosien saatossa yhteiskunnan tasa-arvoistumisen myötä sekä johtajuus ja urakehitys ovat murroksessa yhteiskunnan rakenteiden, käytäntöjen sekä ajatusmallien muuttuessa. Kuistiala (2019, 9) toteaa naisjohtajien johtavan yhä enemmän miljardiluokan liiketoimintaa sekä toimivan isojen pörssiyhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä. Naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksessa Suomessa, vuonna 2018 oli 29 prosenttia ja suurissa yhtiöissä 34 prosenttia (Kauppakamari 2018). Pörssiyhtiöiden johtoryhmissä naisten määrä oli 25 prosenttia ja kaikista yritysten johtajista 32 prosenttia (Apunen & Sanandaji 2019).

Suomi on maailman ensimmäinen maa, joka on myöntänyt naisille täydet poliittiset oikeudet ja täten onkin johtavia maita tasa-arvon vaalimisessa (Suomi on sukupuolten tasa-arvon edellä kävijä [Viitattu 9.3.2020]). Suomea pidetäänkin miltei tasa-arvon mallimaana. Suomessa on toiminut nainen presidenttinä, eduskunnan puhemiehenä, puolustusministerinä sekä valtionpankin pääjohtajana. (Tukiainen & Villanen 2016, 21.) Viitaten edelliseen, Tasavallan presidentti Sauli Niinistö nimitti 10.12.2019 pääministeri Sanna Marinin hallituksen. Hallitus koostuu 19 ministeristä, joista 12 ovat naisia. (Valtioneuvosto [Viitattu 18.3.2020].) Suomen tasa-arvo herättää maailmalla paljon kiinnostusta. Pääministeri Sanna Marin esiintyi Britannian Vogue-lehdessä maailman nuorimpana pääministerinä maaliskuussa 2020 (Kale 31.3.2020).

Kansainvälisissä sukupuolten tasa-arvoa mittaavissa vertailuissa Suomi on kaikkein tasa-arvoisimpien maiden joukossa. Vaikka naisten asemaa Suomessa on jo pidemmän aikaa pidetty hyvänä, tasa-arvo ei kuitenkaan näy naisten etenemisessä johtotehtäviin. Kansainvälisten vertailujen mukaan Suomi on Euroopan Unionin keskiarvon alapuolella naisjohtajuudessa. (Tukiainen & Villanen 2016, 21.) Miehet toimivat naisia useammin liiketoiminnan johdossa, mikä voi hidastaa naisten etene-

mistä toimitusjohtoon sekä hallituksiin. Naiset, jotka ovat edenneet johtoryhmiin, toimivat usein esimerkiksi viestintä-, henkilöstö-, lakiasiain-, tai talousjohtajina. (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos 2020.)

Kauan ennen Suomen itsenäistymistä otettiin askeleita kohti sukupuolten välistä tasa-arvoa. Ensimmäisiä naisjärjestöjä perustettiin 1880-luvulla ja sen myötä ääni naisten oikeuksien puolesta kasvoi. (Sosiaali- ja terveysministeriö [10.4.2020]). Naisjohtajuuden tutkimuksen juuret ovat peräisin Yhdysvalloista. Merkittävimpänä virstanpylväänä voidaan pitää Rosabeth Moss Kanterin kirjoittamaa teosta *Men and Women of the corporation* (1977), joka perustuu yhdysvaltalaiseen tutkimusaineistoon. Teoksessa Kanter esittelee käsitteen *token* ('ainokainen'). Käsite tarkoittaa vähemmistön edustajaa jossakin ryhmässä, kuten esimerkiksi naisjohtajaa johtajien joukossa. Suomessa naisjohtajuudesta keskustelu, sekä naisjohtajuuden tutkimus lähtivät liikkeelle 1980-luvulla. Varsinaisesti vasta 1990-luvun jälkipuoliskolla ja 2000-luvun alussa naisjohtajuuden keskustelu yleistyi Suomessa. (Lämsä ym. 2007.)

Naisjohtajuuden tutkimuksia on tehty myös aikaisemmin opinnäytetyön muodossa. Noora Heiskanen (2010) on tutkinut opinnäytetyössään naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä pankissa. Heiskasen opinnäytetyössä urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu neljältä eri tasolta; yksilö, ihmissuhteet, organisaatio (lasiakatilmiö) sekä yhteiskunta (kulttuuri). Sofia Hautala (2019) puolestaan on tutkinut opinnäytetyössään naisjohtajuutta ja urakehitystä liiketalouden alalla. Hautalan opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää mitä haittoja ja hyötyjä naiset ovat kokeneet sukupuolestaan olevan heille kaupallisella alalla. Eerika Lampilan (2015) opinnäytetyössä on tutkittu naisjohtajuutta sekä naisten kokemaa tasa-arvoa työelämässä. Lampila oli haastatellut tutkimuksessaan kahta naisjohtajaa, jotka toimivat eri toimialoilla. Tutkimuksen mukaan naisjohtajuutta ei haluta enää erottaa miesjohtajuudesta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: Mitkä tekijät ovat keskeisiä tekijöitä naisjohtajuudessa? Entä mitkä tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen?

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitä naisjohtajuus merkitsee käsitteenä ja ilmiönä tämän päivän Suomessa, sekä mitkä tekijät ja miten ne vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen. Tutkimuskysely on jaettu kolmeen osaan; ensimmäisessä osassa selvitetään tutkimukseen osallistuneiden naisjohtajien omaa henkilökohtaista urapolkua, toinen osio koostui naisten urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä, sekä kolmannessa osassa kysyttiin naisjohtajien näkemystä naisjohtajuudesta ja tasa-arvosta 2020-luvun Suomessa.

Opinnäytetyössä on toteutettu Webropol-kysely seitsemälle eri naisjohtajalle. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin eri ikäisiä, eri elämäntilanteissa olevia sekä eri aloilla toimivia naisjohtajia sekä naisyrittäjiä. Tutkimukseen valittujen henkilöiden valintaan vaikutti heidän monipuolinen, mielenkiintoinen sekä omanlaisensa ura. Kyselyyn vastanneiden naisjohtajien taustatietoja ei tulla julkaisemaan opinnäytetyössä anonyymiteetin säilymisen takia. Tutkimuksen avulla saatujen tietojen pohjalta analysoidaan naisjohtajuuden ilmiötä sekä urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehystä sekä empiirisestä tutkimuksesta. Teoreettinen viitekehys on rakennettu eri kirjallisuuksien, tutkimusten sekä artikkelien pohjalta, joka on yhteydessä empiiriseen tutkimukseen.

Teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue käsittelee naisjohtajuutta käsitteenä ja ilmiönä. Ensimmäisessä teoriaosuudessa syvennytään teemoihin johtajuus, nainen johtajana, sekä naisjohtajuus vuonna 2020. Toisessa teoriaosuudessa käsitellään naisjohtajien urakehitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Urakehitys on jaettu kolmeen tasoon; yksilö, ihmissuhteet ja yhteiskunta. Yksilö tasolla tutkitaan ja käsitellään yksilön lapsuuden ja nuoruuden vaikutusta naisjohtajien urakehitykseen. Lisäksi tutkitaan oman ajatus- ja arvomaailman sekä omien asenteiden vaikutusta uran luomiseen ja kehittämiseen. Ihmissuhteiden tasolla taas tutkitaan sosiaalisten suhteiden vaikutusta uran kehittymiseen, kuten perheen vaikutusta. Viimeisellä tasolla käsitellään yhteiskunnan mahdollisuuksia ja mahdollisia esteitä ja niiden vaikutuksia naisten uralla etenemiseen.

Jälkimmäisessä teoriaosuudessa keskeisenä teemana on ymmärtää, miten näiden kolmen eri tason vaikutukset näkyvät naisjohtajien urakehityksessä.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen siirrytään tarkastelemaan empiirisen tutkimuksen toteutusta. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusmenetelmän sekä tutkimusaineiston valintaan vaikuttaneita tekijöitä sekä tutustutaan tutkimuksen toteuttamiseen sekä analysoidaan tutkimustulokset. Näiden pohjalta esitetään lopulliset johtopäätökset.

## 2 NAISJOHTAJUUS KÄSITTEENÄ JA ILMIÖNÄ

Naisjohtajuus on ajoittain yhdistetty käsitteeseen transformationaalinen johtajuus. Sanakirjamääritelmän mukaan käsitteellä tarkoitetaan muutosta, joka tapahtuu syvemmällä psyyken rakenteissa. Ihanteellisesti siinä muuttuvat samaan aikaan menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Transformaatio tarkoittaa kaiken potentiaalin vapauttamista, mitä ihmisessä on. (Tukiainen & Villanen 2016, 40.)

Suomessa naisjohtajien määrä on alhaisempi, kun Euro-alueen maissa keskimääräisesti, mutta silti Suomessa on yrityksissä sukupuolen työelämän tasa-arvoa edistäviä käytäntöjä huomattavasti enemmän, kuin euroalueen yrityksillä. Suomalaiset yritykset erottuvat muista yrityksistä perustelemalla lainsäädännön vaatimuksilla tasa-arvoa kehittäviä toimenpiteitään, kun taas muissa eurooppalaisissa yrityksissä keskimääräisesti tärkeämpi perusteluita ovat yrityksen arvot sekä työnantajamielikuva. Suomalaisyrietykset myös ajattelevat sen olevan yritysten sekä yhteiskunnan ratkaistava asia. (Viherlaakso 2018.)

Tukiainen ja Villanen (2016, 22) mukaan yritykset, joissa naiset toimivat johtajina, ovat keskimääräisesti kannattavampia kuin miesten johtamat yritykset. He kertovat, että The Financial Times- lehdessä kerrottiin tutkimustuloksista, jossa todettiin naisten johtamat yritykset olevan kannattavampia kuin vähemmän sukupuolijakaumaa huomioituissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan naisten johtamissa yrityksissä oman pääoman tuotto oli 36 prosenttia miesvaltaisia yrityksiä parempi (Tukiainen & Villanen 2016, 22).

Naisia toimii yritysten ylimmässä johdossa miehiä vähemmän ja tämä näkyy siinä, että naisjohtajia määritellään vielä yleisesti sukupuolen kautta. Naiset, jotka toimivat johtajina ovat naisjohtajia, kun taas esimerkiksi lääkäri on lääkäri sukupuolesta riippumatta. (Salo & Blåfield 2007, 20.)

Naisjohtajuudentutkimukset, jotka ovat toteutettu tasa-arvon näkökulmasta, ovat tuoneet ilmi, että naisilla ei ole samankaltaisia mahdollisuuksia uran kehittämiseen, kuin miehillä. Kuitenkin tutkimusten mukaisesti, perusteluita naisten osaamisen hyödyntämiseen on löydettävissä silti monesta eri näkökulmasta. Meritokratia-näkökul-

masta katsottuna naisten tiedot ja taidot tulisi saada käytettyä hyödyksi, jotta organisaation suorituskyky kehittyisi mahdollisimman hyväksi. Arvot-näkökulma taas korostaa naisten ja miesten eroavaisuuksia, ja sen mukaan naiset tuovat organisaatioon uusia, feminiinisiä toimintatapoja sekä ajatuksia. Kolmantena ja viimeisenä on naisten erityiset kyvyt – näkökulma, jossa nähdään naisten kykyjen hyödyntäminen tärkeänä tehokkuussyistä sekä menestyksen kannalta. (Tukiainen & Villanen 2016, 27.)

## 2.1 Johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa haluttu päämäärä (Viitala & Jylhä 2019). Asioita tapahtuu johtamisen ansiosta, ja yritysten menestys perustuukin usein taitavaan johtamiseen. Johtamisen tärkeitä keinoja ovat kysyminen, kuunteleminen ja keskusteleminen. Tieteellisyys johtamisessa merkitsee sitä, että on olemassa johtamista koskevia käsitteitä ja yleistyksiä, jotka on muodostettu tutkimusten pohjalta. Tutkimustulokset johtamisesta sekä sen tehokkuudesta eivät ole yhdenlaisia vaan on olemassa erilaisia ja joskus myös ristiriitaisia oppeja. (Viitala & Jylhä 2019.)

Johtaminen on keskeisessä osassa organisaatiota. Juuti (2017) toteaa, että johtaminen liitetään useasti vain johtajaan tai esimieheen, vaikka todellisuudessa johtaminen tapahtuu esimiesten, alaisten, tilanteiden sekä tavoitteina olevien päämäärien välisenä prosessina. Hän täsmentää, että johtaminen perustuu ihmisten väliseen toimintaan, ja se syntyy ja kehittyy vuorovaikutuksen edetessä.

Johtaminen on lisäksi ammatti. Organisaation ylimpään johtoon kuuluvat johtajat, tulosityksiköiden ja osastojen päälliköt, projektipäälliköt, tiiminvetäjät, esimiehet, osastonhoitajat sekä ryhmänvetäjät ovat erilaisia ammattirooleja johtajalla. Johtamisesta on puhuttu jollakin tasolla myös taiteena. Taiteessa katsojat tulkitsevat laadun, ja johtamisessa laadun tulkitsevat johdettavat. (Viitala & Jylhä 2019.)

Juuti (2017) nostaa esille luottamuksen tärkeyden johtajuudessa. Hän korostaakin, että luottamus on johtamisen keskeinen asia sillä, jos muut eivät usko johtajan ky-

kyihin tai osaamiseen, on johtajuus menetetty. Hänen mukaansa muut alkavat epäilemään johtajuutta silloin, jos johtaja alkaa käyttämään valtaansa väärin, kuten esimerkiksi ajaa omaa etuaan liikaa tai hakee etua vain tietyille ihmisryhmälle.

Rooliajattelu on myös yksi lähestymistapa johtajuuteen. Johtamisroolit ovat erilaisia tehtäväkenttiä, joissa johtaja toimii, ja kun hän niissä menestyy, hän saa kokonaisuutena johtamisen menestymään. (Viitala & Jylhä 2019.) Henry Mintzbergin (1973) rooliteoriassa on jaoteltu 10 perinteistä johtajan roolia kolmeen pääkategoriaan, jotka ovat ihmissuhderoolit, tiedonkäsittelijän roolit, sekä päätöksentekoroolit. Ihmissuhderoolissa johtaja on organisaation keulakuva sekä edustaja niin sosiaalisessa kuin juridisessäkin mielessä. Tähän kategoriaan kuuluu myös yhdyshenkilön rooli, joka huolehtii organisaation suhteista tärkeisiin tahoihin. Keskeisenä on ihmisten johtajan rooli, joka viittaa johtajan tärkeyteen esikuvana ja vaikuttajana, joka innostaa ja sitouttaa organisaatiota päämääriin. (Viitala & Jylhä 2019.)

Tiedonkäsittelijän roolissa esiintyy tarkkailijan rooli, jossa hankitaan tietoa esimerkiksi toimialasta, kilpailijoista ja asiakkaista: siten välittäjän roolissa välitetään tietoa organisaatioon sekä viimeisenä puhemiehen roolissa johtajat välittävät ja viestivät tietoa organisaation ulkopuolelle (Viitala & Jylhä 2019).

Kolmas kategoria on päätöksentekoroolit. Siinä roolissa johtaja on yrittäjä, joka käynnistää muutosprosesseja ja yritystä koskevia päätöksiä sekä resurssien allokoija, joka tekee päätöksiä hankinnoista ja kohdentaa resursseja (Viitala & Jylhä 2019). Häiriötekijöiden käsittelijän roolissa johtaja toimii konfliktien estäjänä ja ratkaisijana niin organisaation sisällä, että ulkopuolella. Neuvottelijan roolissa johtaja taas edustaa organisaatiota ja päättää esimerkiksi yritysjärjestelyistä. (Viitala & Jylhä 2019.)

Johtamistyyli on muuttunut paljon vuosikymmenien saatossa. Johtamisessa on lähdetty liikkeelle 1940- ja 1950-luvuilta käskevällä johtamisella, tällöin johtajan odotettiin olevan suurmiesmäinen sekä omaavan paljon arvovaltaa. 1960-luvulla käskevän johtamistyylin rinnalle saapui demokraattinen johtamistyyli, jossa johtaja toimi isähahmona sekä huolehtiva patruunana. Tilanne- ja tavoitejohtaminen yleistyi 1970-luvulla, jossa tavoitteet olivat tärkeitä mutta johtamistyyli vaihtui alaisten sekä erilaisten tilanteiden mukaisesti. Johtaminen muuttui tällöin ammattimaisemmaksi.

1980-luvulla tulosjohtaminen nousi esille ja tällöin henkilöstö koettiin tärkeimpänä voimavarana ja asiakkaiden merkitys kasvoi. (Hyppänen 2013.)

Siirryttäessä 1990-luvun alkupuolelle nousivat esiin tiimit ja tiimijohtaminen, jolloin luottamus ja itseohjautuvuus olivat avainasemassa. Tiimijohtamisesta siirryttiin vähitellen prosessijohtamiseen. Jatkuviin haasteisiin pyrittiin löytämään ratkaisuja ja sen myötä 1990-luvun loppupuolelle nousikin esiin muutosjohtaminen. Skandinaavinen johtamistyyli on tullut sittemmin amerikkalaisen johtamistyylien rinnalle, jossa keskitytään erityisesti yritysten muutostilanteisiin, kehittymiseen sekä oppimiseen. Siirryttäessä 2000-luvulle suomalaisessa johtamisessa on noussut esille erilaisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen, itsensä johtaminen, tulosjohtaminen ja muutosjohtaminen. Tällöin on myös alettu odottamaan työntekijöiltä sitoutumista organisaation yhteisiin päämääriin. (Hyppänen 2013.)

Sen lisäksi, että tulostavoitteet ovat tiukentuneet ja monet asiat muuttuneet, myös eettisyys on noussut pinnalle. Pitkäjänteisyys, kokonaisvaltaisuus ja läpinäkyvyys ovat korostuneet vastuullisen johtamisen myötä. Pitkäjänteisyyttä tarvitaan, sillä monet asiat saattavat viedä enemmän aikaa kuin vuoden, tulosten saavuttamiseksi. Kokonaisvaltaisuutta tarvitaan ymmärtääkseen yksittäisen ratkaisun vaikutukset muihin asioihin. Läpinäkyvyys perustuu avoimeen toimintaan, esimerkiksi päätösten perustelussa. (Hyppänen 2013.)

Kuistiala (2019, 189) nostaa esiin tulevaisuuden johtamisen. Hänen mukaansa tulevaisuudessa siirrytään yhä enemmän asiajohtamisesta ihmisten johtamiseen sekä verkostujohtamiseen, minkä myötä johtajakuva sekä ominaisuudet muuttuvat. Hän nostaa esille, että johtaminen on tulevaisuudessa enemmänkin johtamispalvelua, sillä nykyään yhä enemmän yritysten organisaatiot miettivät strategiaa ja keinoja, miten tavoitteisiin päästään, ilman että johdolta tulee tarkkoja ohjeita ja suuntaviivoja. Hän kertoo, että esimies johtaa työtä tiimin kanssa ja toimii suunnannäyttäjänä, sillä tiimit ohjautuvat yhdessä ja itsestään.

Viitala ja Jylhä (2019) nostavat myös esille uusien johtamisoppien perustuvan suunnan selkeyttämiseen, selkeiden tavoitteiden ja merkityksellisten päämäärien kautta, niin, että ihmisten potentiaalia ja yksilöllisyyttä arvostetaan ja luodaan yhteistä arvopohjaa sekä, mahdollistetaan työssä onnistuminen purkamalla jäykkiä rakenteita.

Heidän mukaansa läheltä johtaminen on sitä, että kiinnitetään huomiota myös ihmisiin suoritusten lisäksi.

Kuistialan (2019, 189, 192) mukaan tulevaisuudessa yhä enemmän itsensä johtamisen merkitys kasvaa sekä verkostoituminen yrityksen sisällä tulee tärkeämmäksi. Hän kertoo, että nousussa on myös henkilökohtaisempi sekä yrittäjämäinen johtaminen, myös isoimmissa organisaatioissa. Hänen mukaansa yksilöitä johdetaan henkilökohtaisesti, erilaisuutta pidetään positiivisena sekä rohkaistaan yksilöä henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Hän myös korostaa, että yrittäjämäinen ajattelu on nousussa ja siinä korostuu vastuunotto kokonaisuudesta, sitkeys, uteliaisuus, kokeilunhalu ja uusien asioiden tarkastelu ennakkoluulottomasti. Hän listaa tulevaisuuden työelämässä tärkeimmiksi kyvyiksi empatia, vuorovaikutus, uteliaisuus sekä rohkeus.

Perinteisessä johtamisessa korostuu ihmisten valvonta sekä mekanistinen johtaminen. Siinä ihmiset nähdään koneiston osina, joita voi helposti vaihtaa toiseen sekä, joita pitää ohjata ja säätää työskentelemään oikein ja tuottavasti. Uudemmat määritelmät korostavat ihmisten voimaannuttamisen sekä valtaistumisen merkitystä. Nykyaikaisen johtamisajattelun ihanteet perustuvat humanistiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen on itseohjautuva, tavoitteellinen, luova sekä kehityshaluinen toimija organisaatiossa. Työntekijöitä ei tarvitse valvoa, vaan johtamisella edistetään heidän motivaatiotaan, tavoitteiden saavuttamista, luovuuden kukoistamista, sekä jatkuvaa kehittymistä. Tämänhetkisen määritelmän mukaan johtamisen tarkoituksena on sitouttaa johdettavat yhteisiin tavoitteisiin ja niiden toteuttamisiin sekä kehittämään toimintaa yhdessä johdon kanssa. Johtaminen tapahtuu johdon sekä johdettavien vuorovaikutuksesta. (Viitala & Jylhä 2019.)

Sydänmaanlakka (2012) korostaa, että johtamisessa olennaisena osana on jokaisen yksilön kunnioitus sekä tasapuolinen kohtelu organisaatiossa. Hän toteaa, että jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuuksia onnistua ja johtajan tehtävänä on organisoida onnistumisia. Hänen mukaansa johtaminen tulkitaan tänä päivänä monipuolisena yhteistoimintana, johon kaikki osallistuvat. Hän korostaa, että tiimi tarvitsee joka tapauksessa virallisen johtajan, mutta vastuuta on jaettu myös tiimille.

Viitala ja Jylhä (2019) täsmentävät, että valta ja vallankäyttö ovat myös osana johtamista. He toteavat, että valta perustuu vapauteen tehdä päätöksiä ja toiminnallisia ratkaisuja. Heidän mukaansa organisaatiossa valta liikkuu kaikilla, mutta oman aseman mukaan, sen suuruus vaihtelee, kuten esimerkiksi toimitusjohtajalla on valtaa kokonaiseen yritykseen, kun taas työntekijän valta rajoittuu yleisesti omaan toimintaan.

Johdantoluvussa kerrottiin johtamisen murroksesta erilaisten muutoksien vaikutusten myötä. Sydänmaanlakan (2012) mukaan lisääntyvä monimutkaisuus, kasvavat innovatiivisuuden vaatimukset, sekä jatkuva uudistuminen ovat johtamisen isoimpia haasteita. Hänen mukaansa myös itsensä johtaminen, luottamuksen synnyttäminen ja rakentaminen organisaatiossa ovat haasteellisia. Hän nostaa esiin virtuaalijohtamisen, verkostojohtamisen sekä ekosysteemi johtamisen, jotka tullaan näkemään erittäin tärkeinä osa-alueina.

Viitala ja Jylhä (2019) esittävät, että perinteisesti johtaminen voidaan jakaa asioiden johtamiseen (*management*) sekä ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (*leadership*). Heidän mukaansa käytännössä asioiden johtamista tai ihmisten johtamista ei voida kuitenkaan erottaa toisistaan.

Pätiälän (2013) mukaan asioiden johtajien vahvuuksiin kuuluu kustannusten alentaminen, tehokkuuden parantaminen, vakaat tilanteet sekä organisaation valvominen. Viitala ja Jylhä (2019) esittävät asioiden johtamisen perustuvan toiminnan suunnitteluun sekä organisointiin ja valvontaan. Heidän mukaansa asioiden johtamisen tavoitteena on luoda sellaiset olosuhteet sekä tekemisen tavat ja menetelmät, että saavutetaan asetetut tavoitteet.

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan ihmisten johtamisen eli johtajuuden keskeiset elementit ovat tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. He kirjoittavat, että ihmisten johtaminen tapahtuu yksilö ja ryhmätasolla. Heidän mukaansa ihmisten johtaminen on vaikuttamista ihmisiin niin, että vaikuttamisella suunnataan heidän työskentelyään sekä mahdollistetaan heidän onnistumisensa. Saavuttaakseen onnistumisen, tarvitaan selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen, työssä tarvittavat resurssit, palaute, palkitseminen sekä tuki. Onnistumisen edellytyksiä työympäristössä ovat hyvä ilmapiiri sekä yhteistyö. (Viitala & Jylhä 2019.)

Ihmisten johtamisessa löytyy myös haasteita jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, kuten muutosten johtaminen sekä innovatiivisen toiminnan ruokkiminen. Tämän takia, johtamisideologiat ovat viime aikoina nousseet suosioon. Johtamisideologioiden mukaan johtajan merkittävin tehtävä on innostaa, voimaannuttaa, valtuuttaa sekä vapauttaa ihmisiä käyttämään luovaa potentiaalia sekä kehittymään jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2019.)

Viitala ja Jylhä (2019) nostavat esille itsensä johtamisen kolmanneksi alalajiksi asioiden ja ihmisten johtamisen rinnalle. He toteavat itsensä johtamisen perustuvan omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Heidän mukaansa siinä kehitetään omaa henkistä minää sekä omaa työtä ja työn hallintaa.

Itsensä johtaminen lähtee liikkeelle arjen pienistä valinnoista, joita tehdään päivän aikana niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Itsensä johtamiseen kuuluu ajanhallinta, ruokailutottumukset, liikunta ja uni. Itsensä johtaminen koostuu suunnittelusta, tavoitteiden asettamisesta sekä hyvien valintojen toistamisesta. Itsensä johtaminen on tärkeää myös koko työyhteisön kannalta, sillä hyvinvoiva henkilöstö on tuottoisa sekä tehokas. (Seuri 2018.)

Jabe (2007, 125) nostaa esiin oman mielen johtamisen, jossa johdetaan ajatuksia, tunteita sekä tahtoa. Hän toteaa, että menestyminen on tulos hyvästä oman mielen johtamisesta.

## **2.2 Nainen johtajana**

Termiä naisjohtaja on haastava määritellä samoin kuin termiä johtajuus niin, että ne sopisivat kaikkiin konteksteihin, vaikka molempia termejä käytetäänkin paljon niin arkikielessä kuin tieteellisessäkin keskustelussa (Hyvärinen 2019, 26). Kuistiala (2019,9) korostaa, että naisjohtaja ei nykypäivänä ole enää uutinen, toisin kuin ennen. Hänen mukaansa naisten taloudellinen valta on kasvanut huomattavasti viime vuosien saatossa ja naisten määrä kaikista johtajista kasvaa jatkuvasti.

Naisjohtajuuden määrittely on keskeisessä osassa, kun puhutaan naisjohtajuudesta. Naisjohtajuutta voidaan tutkia esimerkiksi stereotyyppien, skeemojen, ryh-

mäidentiteettien sekä kategorioitten kautta. Ympäristön toimesta henkilöt identifioidaan sekä kategorisoidaan tiettyyn ryhmään kuuluviksi, ilman että ryhmän jäsen itse tekisi niin. Ympäristön toimintatapaan kuuluu ryhmitellä henkilöt yleisimmin ulkoisten tunnusmerkkien avulla. Stereotypiat voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä, ja tällöin kaikkien naisjohtajien ajatellaan toimivan samalla tavalla. Skeemat taas perustuvat siihen, että havaintoja tarvitaan paljon vastaamaan ennakkokäsityksiä, jotta havainnoitsijoiden käsitykset muuttuisivat todellisiksi skeemojen sijaan. (Tukiainen & Villanen 2016, 34.)

Miesjohtajien ja naisjohtajien johtamistyyli eroavat toisistaan. Miesten johtamistyyli määritellään usein instrumentaaliseksi, asiakeskeiseksi tai transaktiojohtamiseksi. (Tukiainen & Villanen 2016, 40.) Transaktionaalisessa johtamisessa työ on transaktioiden sarja, jossa palkitaan hyvistä suorituksista sekä rangaistaan huonoista suorituksista. Se motivoi työntekijöitä muutokseen palkkioiden ja rangaistuksien avulla sekä hyödyntämällä johtajan asemavaltaa. Naisten johtamistyyliä pidetään eksprestiivisenä ja ihmisläheisenä transformaatiojohtamisena. Siinä johtajuutta kuvaillaan ihanteellisena, innoittavana, älyllisesti stimuloivana sekä yksilöitä huomioivana. (Tukiainen & Villanen 2016, 40.)

Pesonen (2014) toteaa, että silloin, kun oli vielä harvinaista nähdä nainen johtajana, ajateltiin, että johtajuuden saavuttaminen on vaatinut ”vahvaa oman aseman ottamista”. Hän korostaa, että nykyään tarve sellaiseen on kuitenkin vähentynyt. Hän täsmentää, että nainen sekä mies voivat menestyä monenlaisella persoonallisuudella. Hänen mukaansa johtotason menestyjälle yhteisiä voimakkaita toimintatapoja ovat tavoitteellisuus, kyky hahmottaa suuria kokonaisuuksia, työorientoituneisuus, vastuunotto sekä vaikuttamisen halu. (Pesonen 2015.)

Naisjohtajuuden tausta on kietoutunut pitkälti yrittäjyyteen, sillä ennen nainen saattoi päästä johtajaksi ainoastaan perimällä yrityksen vanhemmiltaan tai aviopuolisoltaan, tai menemällä avioliittoon yrittäjän kanssa (Vanhala [Viitattu 24.3.2020].) Kuistiala (2019, 11) korostaa, että Suomessa vallalla vallitsee edelleen tänä päivänäkin vahva jako naisten ja miesten töihin, tasa-arvopuheista huolimatta. Hänen mukaansa tämä johtuu vanhoista ennakkoluuloista sekä ajattelutavoista työpaikoilla, kouluissa ja perheissä sekä toisinaan se johtuneen naisten omista valinnoistaan. Kuistiala (2019, 175) nostaa esille yläkouluikäisille tehdyn kyselyn vuonna 2018,

jossa näkyy selvästi sukupuolijakautuneet ammatit. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tyttöjä kiinnostavat sairaanhoitaja tai opettajan ammatit, kun taas poikia kiinnostivat insinöörin ammatti (Kuistiala 2019, 175.)

Sukupuolistereotypiat ovat vakiintuneita uskomuksia feminiinisten ja maskuliinisten käyttäytymismallien sopivuudesta naisille sekä miehille. Stereotyyppien mukaisesti nainen on kiltti, hoivaava, tunteellinen, sosiaalisesti taitava ja välittävä. Stereotyyppien mukaan mies on dynaaminen, kilpailullinen, itsevarma, tehtäväorientoitunut sekä tehokas. Näin stereotyyppisesti miehet ovat maskuliinisia ja naiset feminiinisiä. Naisjohtajien taas oletetaan olevan stereotyyppisesti pehmeitä, kilttejä, tunteellisia lämpimiä, sekä he omaavat ihmisläheisen johtamistyylin. (Lämsä ym. 2014.)

Jabe (2007, 163) korostaa, että menestyvät naisjohtajat omaavat puheenlahjoja, kuuntelutaitoa, selkeyttä, intuitiota, iloisuutta, energisyyttä, uteliaisuutta, sosiaalisuutta, avoimuutta, rehellisyyttä ja uskallusta näyttää tunteensa sekä lisäksi hieman impulsiivisuutta, itsepäisyyttä, kärsimättömyyttä ja vaativuutta. Naisjohtajiin kohdistuu myös paljon odotuksia. Odotetaan, että naisjohtajat luovat turvallisuuden tunteen, saavat jokaisen kokemaan itsensä ainutlaatuiseksi ja arvokkaaksi, saavat aikaan yhteenkuuluvaisuuden tunteen, ovat hyviä kommunikoimaan sekä auttavat toisia kehittymään. (Jabe 2007, 173.)

Tukiainen ja Villanen (2016, 38) toteavat, että ”nais-etuliite” aiheuttaa ristiriitaisia keskusteluja naisjohtajien keskuudessa. He korostavat, että etuliitteen katsotaan olevan yksi tapa aliarvioida naisjohtajia ja nostaa esiin häiritsevästi heidän naiseuttaan ja ”erilaisuuttaan” Heidän mukaansa toisaalta etuliitettä pidetään luonnollisena, koska sen avulla havainnollistetaan, että naisjohtajien määrä on miesjohtajia vähäisempi. Heidän mukaansa naisjohtaja-titteli aiheuttanee niin ikään erilaisia mielipiteitä naisjohtajien keskuudessa. He nostavat esille, että toiset naisjohtajat kokevat käsitteen rasitteena sekä leimaavana, kun toiset kokevat sen keskustelunjatkuvuutena sekä viestinä nuorille naisille, että johtajuus on mahdollisuus myös naisille.

Grant Thorntonin vuosittaisessa Women in Business -tutkimuksessa (2018) on selvinnyt, että liike-elämässä naisjohtajien määrä ei lisäännä Suomessa eikä globaalisti, mutta yhä useammassa yrityksessä toimii silti vähintään yksi nainen joh-

totehtävissä. Kehittyvissä maissa naisjohtajien määrä kasvaa, sillä nuori yrityskulttuuri suosii monipuolista johtoryhmää, mutta kehittyneissä maissa tilanne on pysynyt varsin samana. Kehittyneissä maissa vaalitaan perinteisiä arvoja, jonka myötä muutos hidastuu ja naisjohtajien määrä ei kasva. Edistystä alkaa näkymään naisjohtajien suunnalla vasta kun yritysten tärkeänä tavoitteena on saavuttaa monipuolinen johtoryhmä. Tähän tarvitaan yrityskulttuurin muutosta. (Viherlaakso 2018.)

Naisjohtajille löytyy myös stereotyyppisiä nimityksiä. Nainen, joka työskentelee johdotehtävissä, voi silti saada kohtelua samalla tavalla kuin olisi sihteeri. Naisia myös usein yhdistetään vaimoiksi ja äideiksi. Vaimo antaa hoivaa ja kiintymystä miehille ja palvelee heitä, kun taas äidin roolissa olevalta naisjohtajalta odotetaan sympatiaa sekä ymmärrystä muita organisaatiossa toimivia kohtaan. Naisjohtajat saattavat kohdata myös ns. äitiysseinän. Sillä tarkoitetaan olettamusta, että naiset lopettavat uransa rakentamisen lapsen saamisen jälkeen. Myös menestyvä nainen saattaa kuulla sanan mehiläiskuningatar, jolla viitataan menestyvään naiseen, joka kohtelee muita naisia huonosti. Käsite tarkoittaa, että menestyvä nainen auttaa muita naisia, mutta vain omaa etua ajatellen. Mutta vastaavanlaisesti menestyvästä miehestä ei ole luotu vastaavia ajatuksia. (Lämsä ym. 2014.)

Lämsä ym. (2014) toteavat, että tulevaisuudessa organisaation hierarkiat ovat matalia. Heidän mukaansa johtajien täytyy osata jakaa vastuuta sekä johtaa yhteisymmärryksessä. He täsmentävät, että monet tutkimukset ovat osoittaneet, että menestyvän yrityksen takana, muuttuvassa toimintaympäristössä toimii feminiininen johtamistapa. He korostavat, että tällainen ympäristö tarvitsee avoimia, toisista välittäviä, sekä toisia ihmisiä valtuuttavia toimia, ja tämä toimintatapa liitetään naisiin. He myös korostavat, että naisten johtamistyyli koetaan olevan parhaimmillaan silloin, kun täytyy luoda energiaa sekä innostaa. Heidän mukaansa miehiltä koetaan puuttuvan usein uudessa johtamisessa tarvittavat feminiiniset toimintamallit.

### **2.3 Naisjohtajuus vuonna 2020**

Johtajuus ja johtaminen ovat suuressa murroksessa. Työelämään tulevat vaativat johtamiselta paljon enemmän kuin aikaisemmat sukupolvet. Johtajakuva ja ominaisuudet muuttuvat ihmisten johtamisen sekä verkostajohtamisen myötä. Työpaikkoja

valitaan arvojen perusteella sekä sen, miten yritystä johdetaan ja mitä johtaminen tuottaa. Ratkaisevia tekijöinä toimivat arvojohtaminen, vaikuttavuus ja merkityksellisyys. Sekä entistä tärkeämmäksi tulee itsensä johtaminen sekä verkostoituminen yrityksen sisällä. (Kuistiala 2019, 189.)

Ekonomistien mukaan ikääntyvän väestön myötä, Suomen talouskasvusta jää jo nyt puolet saavuttamatta. Toisaalta taas pitenevät työurat lisäävät kokeneen työvoiman saatavuutta. Teknologian murroksen myötä syntyy täysin uusia ammatteja, ja samaan aikaan perinteisempiä ammatteja katoaa. Työvoiman rakenteiden ja työn vaatimusten myötä, 2020-luvulla osaamisen johtamisen sekä kehittämisen merkitys kasvaa entisestään. (Kukkonen 2020.)

Feminisaatio tarkoittaa ilmiötä, jossa naiset sekä feminiinisyys nostetaan työelämän uudeksi trendiksi (Lämsä ym. 2014). Ilmiössä nainen nähdään mahdollisuutena. On arvioitu, että ihannejohtajan ominaisuuksien pehmentymisen myötä naisstereotyyppien sekä johtajastereotyyppien kuilu kaventuu. Tämän myötä naisten kokema rooliristiriita johtamisessa vähenee, sillä ”hyvän naisen” ihanne ei ole ristiriidassa niin paljon ”uuden johtajan” ihanteen kanssa. Naisen ei tarvitse luopua feminiinisestä identiteetistä, sillä se on tärkeässä roolissa hänen menestyksensä kannalta. Ne yritykset, jotka pystyvät rakentamaan kannustavan työympäristön naisille, tulevat hyötymään siitä taloudellisesti, sillä näin he saavat pidettyä itsellään kaikkein pätevimmat naiset työntekijöinä. Naiset voivat tulevaisuudessa olla miesten roolimalli sekä valmentaja.

Suomen hallitusta johtavat tällä hetkellä nuoret naiset. Hallituksessa istuu kaksitoista naista sekä seitsemän miestä. Pääministeri Sanna Marin, joka on vasta 34-vuotias, on maailman nuorin pääministeri. Nuorten naisten johtama hallitus Suomessa on herättänyt paljon huomiota muualla päin maailmaa (Österlund 2019).

Keskuskauppakamari (2019) katsoo, että naisjohtajuuden kehittäminen on jokaisen yhteinen etu, sillä Suomi tarvitsee yrityksiä, joita johdetaan parhaalla mahdollisella tavalla, sekä yritykset tarvitsevat henkilöitä, jotka ovat parhaita mahdollisia johtajia. Jotta tämä toteutuu, Keskuskauppakamarin mukaan, tulee naisten olla ylimmän johdon rekrytoinnissa mukana, mutta tilastojen mukaan näin ei vielä kuitenkaan ole.

Jotta nykytilanne saadaan muutettua, Keskuskauppakamari toteaa, että tulisi synnyttää uusia asenteita sekä toimintamalleja työnantajilta, naisilta sekä koko yhteiskunnalta.

Koulutetut nuoret naiset työskentelevät yleisesti keski- ja korkeamman tason työpaikoilla. Miehillä kertyy enemmän työtunteja, jonka ansiosta koulutetut miehet pääsevät vielä korkeammalle, kuin koulutetut naiset. Tästä johtuneena naisten hallitsema keskitaso ja miesten hallitsema urapyramidin huippu. Tasa-arvopolitiikassa tulisi ottaa käsittelyyn julkiseen keskusteluun tasa-arvokolin kaksi puolta. Tänä päivänä sen ajatus perustuu yksinkertaistettuun marxilaiseen käsitykseen, jonka mukaan miehet hallitsevat yhteiskuntaa. (Apunen & Sanandaji 2019.)

Suomessa itsesääntely edistää naisjohtajuutta pelkkiä hallitusjäseniä laajemmin. Hallinnointikoodin mukaisesti pörssiyhtiöiden hallitukseen tulee valita kummankin sukupuolen edustajia. Jos pörssiyhtiössä ei noudateta tätä, tulee heidän perustella päätöksensä julkisesti. Hallinnointikoodi vaatii myös monimuotoisuuden periaatteiden raportoinnin julkisesti. Pörssiyhtiön tulee esittää tavoitteensa julkisesti koskien molempien sukupuolten edustusta yhtiön hallituksessa, yhtiön tulee esittää toimenpiteet, jolla tavoitteet saavutetaan sekä raportoida miten tavoitteissa on edistytty. (Horttanainen & Kajala 2020.)

Naisten jäsenyydet Suomessa pörssiyhtiöissä ovat tilastojen mukaisesti huippuluokkaa, sillä vuonna 2019 uusista johtoryhmänimityksistä isoissa pörssiyhtiöissä 36 prosenttia on mennyt naisille sekä kolmannes johtoryhmänimityksistä kohdistui liiketoiminnanjohtoon. Lisäksi alle 40-vuotiaista liiketoiminnanjohtajista naisia on jopa 23 prosenttia, kun naisten osuus liiketoiminnanjohtajista kokonaistasolla on vain puolet siitä. (Horttanainen & Kajala 2020.)

### 3 NAISJOHTAJIEN URAKEHITYS

Ammatti- ja urasuuntautumisen todetaan olevan päämääräorientoitunutta toimintaa, jossa ihminen luo, punnitsee ja pyrkii toteuttamaan omia suunnitelmiaan. Se on toimintaa, johon liittyy hänen omat käsityksensä työstä, koulutuksesta, omista mahdollisuuksista sekä ympäristön asettamista rajoituksista. Se myös liittyy omaan arvomaailmaan sekä yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin. (Lämsä ym. 2014.)

Naisilla on korkeampi koulutustaso yleisesti ottaen kuin miehillä, mutta silti naisten eteneminen johtotehtäviin on haastavampaa. Naisten urakehityksen hidasteet ja esteet eivät yleisesti johdu heidän kiinnostusten puutteesta, vaan syynä on katsottu olevan työelämän rakenteet ja käytännöt, jotka ovat kovin sukupuolijakautuneita. Naisten esteet uralla johtotehtäviin etenemiseen ilmenevät usein sukupuolistereotyypioiden kautta. Sukupuolistereotyypioiden nähdään vaikuttavan myös palkkatasoon, koulutusmahdollisuuksiin ja henkilön voimavarojen hyödyntämisessä. Naisten feminiiniset piirteet nähdään rajoittavaksi tekijäksi johtamisuralla. (Lämsä ym. 2014.)

Suurin osa naisten työuriin liittyvistä tutkimuksista käsittelee lasikattoilmiötä. Tutkimuskirjallisuudessa lasikattoilmiö tarkoittaa vertauskuvaa näkymättömille esteille, jotka hankaloittavat naisten etenemistä yritysten organisaatiohierarkiassa. (Tukiainen & Villanen 2016, 42.)

Lasikaton aiheuttajia, sekä syitä miksi naiset eivät etene yritysten johtoon, on etsitty monista tekijöistä. Tutkimusten mukaan lasikaton aiheuttajina on pidetty naisia itseään sekä heidän vähäisempää koulutustaan ja puutteellista työkokemustaan. Syitä on löydetty myös erilaisista työ- ja perhesuhteiden vaikutuksista, vihamielisestä yritys ympäristöstä, rekrytoinnin sukupuolisidonnaisuudesta, miesten ja naisten töiden ja alojen eriytymisestä, patriarkaalisuudesta organisaatiokulttuurissa sekä miesten säännöillä pelaamisesta. Lasikaton yhtenä syynä on myös pidetty naisten puutteellista osaamisensa markkinointia sekä tärkeiden ja olennaisten verkostojen puuttumista. Negatiiviset asenteet ja ennakkoluulot voivat estää naisia uskaltamasta ottaa riskiä. On kuitenkin raportoitu, että lasikatto säröilee jo Suomessa. (Tukiainen & Villanen 2016, 42-43.)

Monien tutkimusten mukaan lasikatto on edelleen olemassa. Lasikattojen olemassaolo tulee voida myöntää, jotta niihin voidaan saada todellista muutosta. Jos muutoksia ei saada aikaiseksi, se hidastaa olennaisesti naisjohtajien uralla kehittymistä ja etenemistä. Jos johtotehtävissä toimivat naiset kokevat niin, että lasikattoilmiötä ei ole enää olemassa, eikä siihen puututa, lasikatot tulevat olemaan myös tulevaisuudessa. (Tukiainen & Villanen 2016, 44.)

### 3.1 Yksilö

Koti on lapsuuden merkittävin elinympäristö. Lapsuudenkodin vaikutus näkyy kauas aikuisiälle. Yksilö kasvaa ja kehittyy sosiaalisessa ympäristössä luomalla kontakteja toisiin ihmisiin ja tällöin yksilön käsitys omasta itsestään ja suhteestaan ulkomaailmaan muodostuu. Yksilön muutos ja kehittyminen jatkunee kuitenkin koko elämän ajan. (Hyvärinen 2016, 30.)

Kuistiala (2019, 13) korostaa kuinka tärkeää on tiedostaa arvot ja asenteet tyttöjen kasvatuksessa sekä koulutuksessa, jotta heistä varttuu johtajia. Hänen mukaansa kasvatuksen ja koulutuksen lisäksi roolimallien tärkeys on suuri, sillä niiden avulla naiset pystyvät nähdä itsensä luonnollisesti ylimmässäkkin johdossa. Hän toteaa, että johtajaksi opitaan. Kokemukset, jotka syntyvät lapsuudesta vaikuttavat kykyyn nähdä ja kokea maailmaa aikuisina sekä vaikuttavat yksilön valintojen tekemiseen. Jos lapsena saa rohkaisua ja rakkautta, se auttaa uskaltamaan kokeilla uusia asioita ilman, että pelkää epäonnistumista. Jos taas nuorena on vahva ja kapinallinen, voi se siivittää pitkälle, kun asenteena toimii ajatus ”tähän en ainakaan jää”. (Kuistiala 2019, 36.)

Hyvärisen (2016, 32) mukaan lapsuuden ja nuoruuden vaikutusta johtajaksi kehittymiseksi ei ole tutkittu kovinkaan paljon. Koulutus vaikuttaa johtajaksi kehittymiseen kuitenkin omalla tavallaan, jo nuoruudesta saakka. Peruskoululaisilla on mahdollisuus kehittää johtajuuteen vaadittavia taitoja niin koulumaailmassa kuin sen ulkopuolellakin erilaisissa aktiviteeteissa. Esimerkiksi erilaiset kerhot tai oppilaskunnat mahdollistavat sen, että jo nuorena pääsee harjoittamaan esiintymis- vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitoja. Pelkästään kuulluksi tuleminen voi Hyvärisen mukaan (mp.) mahdollisesti herättää lapsessa johtamistaitojen kehittymisen.

Kuistialan (2019, 82–83) haastattelussa Marianne Vilkkula, joka toimii Wolt Enterprises Oy:n liiketoiminnan johtajana, kokee, että joukkueurheilu on ollut hänelle huomattavasti enemmän koulu, kuin suomalainen koulutusjärjestelmä. Vilkkula korostaa sitä, että koulu ei opeta käsittelemään pettymyksiä, joita tulee urheilussa paljon, ja niistä on ollut myöhemmin hyötyä hänelle työelämässä. Vilkkula nostaa esimerkiksi salilla harjoittelun, jossa valmentajalta tulee jatkuvasti palautetta ja hänen mukaansa palautteensaaminen karaisee. Vilkkulan mukaan voimistelussa ollaan jo nuorena huipulla, siinä täytyy ottaa vastuu omasta tekemisestään, lisäksi siitä oppii kurinalaisuutta sekä tavoitteellisuutta. Vilkkula korostaa myös urheilusta saatua itsetuntoa. Hänen mukaansa, sellaisessa ympäristössä kasvaminen, jossa ei ole kyseenalaistettu eikä haastettu, voi tulla työelämässä yllätyksiä vastaan.

Hyvärinen (2016,33) nostaa myös esiin organisoidun urheilutoiminnan, joka voi myös kehittää tehokkaan johtajuuden taitoja, kuten visiointia, minäpystyvyyttä, keskittymistä voittamiseen, kilpailuhenkisyttä sekä tehtäväsuuntautuneisuutta. Hän toteaa myös johtajana tarvittavan oma-aloitteisuuden taidon kehittyvän sekä urheilussa että koulutuksen myötä.

Erilaiset stereotypiat vaikuttavat negatiivisesti naisten omaan käsitykseen itsestään johtajana. On katsottu, että etenkin nuoret naiset kokevat stereotyyppisten heikentävän heidän kykyjään sekä rajoittavan uravalintojaan. Stereotypiat voivat saada naisen ajattelemaan, että on vaikea yhdistää äidin, vaimon sekä menestyvän johtajan rooli. Ihmisillä on tapana valita ura, joka sopii yhteen omakuvan kanssa. Naiset pitävä usein itseään epäsovinnaisina johtotehtäviin, jonka vuoksi kovin moni naisista ei hae johtopaikkaa. (Lämsä ym. 2014.)

Talouselämän tutkimuksen mukaan monet vastaajista kokevat urakehityksen olevaan myös naisesta itsestään kiinni. He perustelivat ajatustaan sillä, että moni nainen ei usko omiin kykyihinsä, kritisoi liikaa itseään sekä heiltä puuttuu rohkeutta. Joskus myös naiset voivat ajatella johtajuuden mielikuvien olevan sellaisia, että eivät itsekään uskalla ajatella itseään ison johtajan rooliin. Kunnianhimo, määrätietoisuus ja halu johtajuuteen täytyy olla, että sinne voi päästä. (Heiskanen 2019a.) Myös käsitykset omasta osaamisesta ja onnistumisesta ovat tärkeässä roolissa suunnannäytössä (Lämsä ym. 2014, 34).

Kuistiala (2019, 40) kirjoittaa, että on myös todella tärkeää tiedostaa, mitä itse haluaa. Hänen mukaansa usein ei saa mitään haluaa, sen vuoksi, että ei tiedosta mitään haluaa. Hän täsmentää, että selkeän fokuksen, vision ja tavoitteiden avulla voi suunnata ajatuksia ja tekemistä omia tavoitteita kohti, kun taas kaikkea haluaminen taas ajaa ajatukset sekä tekemisen hajoamaan joka suunnalle. Hän korostaa, että tavoitteisiin tulee sitoutua ja tehdä töitä niiden eteen, jotta niiden saavuttaminen on mahdollista. Hänen mukaansa pelkällä toivomisella harvoin tapahtuu mitään, sillä tekeminen synnyttää tulosta ja tätä kautta avautuvat juuri ne oikeat tilaisuudet.

Naisten urakehitykseen yksilön tasolla vaikuttavat myös heidän omat asenteensa. Toisaalta taas naisten koulutus tai mentoroinnin ja verkostojen puute saattavat olla esteenä uralla etenemiseen. Käytännön kokemukset sekä tutkimukset tuovat ilmi naisten liian suuren itsekritiikin, sillä naiset vaativat itseltään paljon sekä kyseenalaistavat omaa osaamistaan. Linnanmaa (2014) kirjoittaa työelämän vaatimuksien olevan kovia, joten kaikkea ei voi suorittaa täydellisesti, joten tärkeää on löytää itselleen riittävän hyvä taso. Hän täsmentää, että asenneilmapariin tulisi saada muutos, jonka myötä naisia alkaisi näkymään enemmän myös ylimmässä johdossa.

Keskuskauppakamari (2015) on listannut keinoja naisjohtajuuden edistämiseksi. Sieltä esille nousee kahdeksan keinoa, jolla naisjohtajuutta voidaan kehittää yksilön omalla tasolla. Ensimmäisessä korostetaan omien opintojen suuntaamista matemaattis- ja luonnontieteisiin aineisiin, sekä teknis-kaupallisaloihin. Ylikriittisyydestä sekä kymppien tytön syndroomasta kehoitetaan luopumaan, sillä itselle tulee olla armollinen. Täytyy osata delegoida asioita myös muille, sillä johtaja ei voi tehdä kaikkea yksin. Haasteisiin tarttuminen sekä itsensä epä mukavuusalueelle vieminen kehittävät itseä eteenpäin sekä samoin osaamisen monipuolistaminen ja uusiin tehtäviin hakeutuminen. Yksityiselämän valinnat ja töiden järjestäminen tulisi järjestää niin, että ne olisivat tasapainossa ja tukisivat niin yksityiselämää kuin uraakin. Myös oman mentorin hankkimista kehoitetaan, sillä sen avulla voi kehittää omaa osaamistaan, sekä löytää uusia näkökulmia omaan työhön, uraan sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen. Verkostoitumisen tärkeyttä korostetaan, myös toimialarajojen ulkopuolelle. (Keskuskauppakamari 2015.)

### 3.2 Sosiaaliset suhteet

Perheen ja johtajuuden yhteensovittaminen on miehille vaivattomampaa kuin naisille. Tutkimusten mukaan miesjohtajat ovat naisjohtajia yleisemmin naimisissa sekä heillä on keskimääräisesti useampia lapsia kuin naisjohtajilla. Suurin osa johtajana toimivista naisista ovat kuitenkin perheellisiä. Tilastokeskuksen tutkimusten mukaan johtajanaiset ovat naimattomia tai eronneita useammin kuin johtajamiehet. Naimattomia johtajanaisia oli 13 prosenttia, mikä tarkoittaa määrältään enemmän kuin joka kymmenes nainen, kun taas johtajamiehistä naimattomia oli vain 7 prosenttia. Eronneita johtajanaisia oli joka viides ja eronneita johtajamiehiä oli 7 prosenttia vuonna 2013. (Katainen, Keski-Petäjä & Pietiläinen 2015.) Toisaalta taas Fortune 500-listattujen yritysten toimitusjohtajista 28 ovat olleet naisia, joista 26 oli naimisissa, yksi eronnut ja yksi naimaton. Suurin osa kaikkein menestyneimmistä yritysten naisjohtajista omaavat kuitenkin puolison. (Sandberg 2013, 147.)

Sandberg (2013, 147) nostaa esille puolison vaikutuksen naisen urakehitykseen. Hänen mukaansa tärkein päätös, jonka nainen urallaan tekee, on valita, hankkiiko itselleen elämänkumppanin vai ei, ja jos hankkii niin, kuka kyseinen kumppani on. Puolison tuen puute voi vaikuttaa uraan negatiivisesti. Vuonna 2007 tehdyssä tutkimuksessa käsiteltiin korkeakoulutettuja uranaisia, jotka ovat jättäneet palkkatyön. Heistä 60 prosenttia koki aviomiehen vaikuttaneen päätökseensä. Lopettamisen syitä olivat miesten osallistuminen huonosti lastenhoitoon ja kotitöihin sekä miesten odotukset, että naisten kuuluu jättää työt vähemmälle. (Sandberg 2013, 147.)

Sandbergin (2013, 153–154) neuvo niille naisille, joilla aloille asettumisen aika on koittanut, olisi seuraavanlainen: Hän kehottaa naisia etsimään itselleen jonkun, joka haluaa tasa-arvoisen kumppanin. Hän kehottaa etsimään kumppanin, jonka mielestä naisten tulee olla fiksuja, lujatahtoisia sekä kunnianhimoisia. Hän myös korostaa kumppanin reiluuden arvostamista sekä kotitöiden itsestänselvyytenä pitämistä ja sitä, että kumppani mahdollisesti jopa haluaisi tehdä osansa kotitöistä. Hän myös korostaa alkusuhteen merkitystä tasavertaisuuden näkökulmasta. Hän toteaa, että alkusuhteen aikana tulisi selkeyttää työnjako pariskunnan välillä, jotta rooli-

koja ei ilmenisi myöhemminkään. Hänen mukaansa naisille ja tytöille voi tulla kiusauksia alkusuhteen aikana esitellä klassisia tyttöystäväominaisuuksia, kuten ruuanlaittoa ja asioiden hoitamista, ja tämän myötä palataankin taas vuoteen 1955.

Naiset ovat yleisesti ottaen perheessä hoitovastuussa lapsista. Pienten lasten vanhemmuus sekä johtajan työnkuva eivät ole keskenään välttämättä kovin helposti sovittavissa. Tällöin puolison tuella on merkittävä vaikutus työn ja perheen yhteensovittamiseen, sekä johtajan urakehitykseen. (Katainen ym. 2015.)

Jaben (2007, 149) mukaan perhe perustetaan ja ura luodaan nykyään yleisimmin ikävuosien 30–45 aikana. Hän korostaakin, että vaikeuksia saattaa tuottaa molempien puolisoitten uran luominen, sekä samanaikaisesti lasten hankkiminen.

Sandberg (2013, 167) nostaa esiin naiset, jotka ovat tottuneet menestymään sen avulla, että asiat suunnitellaan etukäteen ja tehdään kovasti töitä. Hänen mukaansa tämän tapaiset naiset eivät välttämättä kestäkään kaaosta. Hänen mukaansa koviin vaatimusten myötä aletaan vaatimaan täydellisyyttä jokaiselta elämän osa-alueelta, kotona ja töissä, joka voi johtaa siihen, että työn ja äitiyden yhdistäminen voi olla todella ahdistavaakin. Hän toteaa, että odotuksien täyttymättömyys saattaa aiheuttaa vetäytymisen pois töistä tai kotoa. Hän korostaakin, että kaikkia mahdollisia muuttujia ei voi kontrolloida ja se kuuluu vanhemmuuteen.

Sandberg (2013, 156) kertoo, että tutkimuksien mukaan onnellinen parisuhde on tasa-arvoinen kumppanien välillä. Jaben (2007, 150) mukaan erikoistutkija Jouni Varanka sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvoyksiköstä on antanut epätasa-arvoisille pareille ratkaisuehdotuksena parisuhdesopimuksen. Hän kertoo, että se tarkoittaa käytännössä sitä, että kumpi tahansa puolisoista, työtilanteiden mukaan voi hoitaa kotityöt ja esimerkiksi jäädä pienten lasten kanssa kotiin. Hän toteaa, että asenteet ovat muuttumaan päin mutta ei kovin nopealla vauhdilla.

Sukupuoleen suuntautuvat oletukset näkyvät myös työhön palkkaamisessa. Oletetaan, että naiset ovat sitoutuneempia perheeseensä kuin uraansa, ja tämän myötä työntekijät ajattelevat, että naiset eivät omistaudu uralleen. Miehistä taas ajatellaan päinvastoin, heidän oletetaan laittavansa uran etusijalle. Ensisijaisesti miesten arvioiminen tapahtuu heidän ammatillisen menestymisensä perusteella, mikä voi johtaa siihen, että he uskovat, ettei heidän yksityiselämänsä saavutukset tuo

arvostusta ja tyydytystä samoin, kuin heidän työelämän saavutuksensa. (Sandberg 2013,152.)

Naisjohtajat oppivat äitinä olemisesta johtamista sekä organisaatiokykyä. Äitiys opettaa kommunikointikykyä, pitkää pinnaa, paineensietokykyä, ristiriitojen ratkaisutaitoja, herkkyyttä aistia tunteet, motivointitaitoja, empaattisuutta, useiden asioiden tekemistä samanaikaisesti, verkostossa toimintaa sekä luottamusta tulevaisuutta kohtaan. Naisjohtajilla on nostetta, sillä juuri nämä edellä mainitut taidot ovat menestyvän johtajan salaisuus. (Jabe 2007, 201.)

Kuistiala (2019, 94) korostaa, miten myös verkostojen luomisella on tärkeä merkitys työelämässä. Hän kertoo miesten luovan verkostoja jo nuoresta saakka naisia enemmän, kun taas naisilla on tapana solmia kahdenkeskisiä ystävyyssuhteita sekä viettää aikaa pienemmissä porukoissa. Viime vuosien saatossa naisetkin ovat rakentaneet omia verkostoja ja tapahtumia työelämää varten, joista saa vertaistukea, roolimalleja sekä ystäviä (mp.).

### 3.3 Yhteiskunta

Suomessa on pitkä historia ja tapa erottaa naisten ja miesten roolit sekä työt keskenään. Työt jakautuvat sukupuolten kesken kaikkialla yhteiskunnassa: kotona, yrityksissä sekä yhteiskunnissa. Voidaan siis puhua yhteiskunnassa vallitsevasta kulttuurista. Vaikka pohjoismaissa ollaan tasa-arvon kanssa pidemmällä kuin maailman mittakaavassa, on silti paljon vielä kehitettävää. Asenteet ja kulttuurit muuttuvat, mutta hitaasti. Näiden rinnalle tarvitaan konkreettisia muutosprosesseja sekä järjestelmiä. (Heiskanen 2019b.)

Yhdysvalloissa äiti merkitään väestörekisteriin ensisijaiseksi huoltajaksi, myös silloin, kun molemmat vanhemmat ovat läsnä. Äidit hoitavat lapsiaan, jolloin se on vanhemmuutta mutta, silloin kun isät hoitavat omia lapsiaan, se on valtiovallan mukaisesti lapsenhoidollista järjestelyä. Suomessa yhteiskuntapolitiikka edustaa myös käsitystä siitä, että naiset toimivat lasten ensisijaisina hoitajina. (Sandberg 2016,144.) Suomessa naisten alitajunnassa on edelleen vahva käsitys siitä, että

vain hoitamalla lapsia kotona, on hyvä äiti. Tämä ajatus estää naisia tarttumasta haastaviin tehtäviin. (Heiskanen 2019b.)

Suomessa on oikeus saada ja käyttää perhevapaita. Työntekijä saa työsopimuslainmukaisesti vapaaksi aikaa, jolloin hän voi saada äitiys-, erityisäitiys, isyys-, tai vanhempainrahaa. Äitiysvapaan pituus on 105 arkipäivää ja isyysvapaa enintään 54 arkipäivää. Äiti ja isä voivat pitää vanhempainvapaita enintään 18 päivää yhtä aikaa. Vapaat on pidettävä ennen kuin lapsi täyttää kaksi vuotta. Vanhemmilla on mahdollisuus käyttää vanhempainvapaat kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti ja vapaan pituus on 158 arkipäivää. Työntekijää ei myöskään voi irtisanoa raskauden vuoksi tai sen perusteella, että hän käyttää perhevapaita. (Työ- ja elinkeinoministeriö [Viitattu 30.3.2020].)

Suomalaiseen tasa-arvopolitiikkaan kuuluu keskeisesti työelämän tasa-arvo. Tasa-arvo kuuluu ihmisoikeuksiin sekä perusoikeuksiin ja siihen velvoittavat kansainväliset sopimukset sekä kansallinen lainsäädäntö. Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää, edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa etenkin työelämässä. (STTK [Viitattu 9.4.2020].)

Suomen ekonomien jäsenilleen teettämässä tasa-arvo kyselyssä selvinnee, että naiset ja miehet kokevat työelämän tasa-arvon silti poikkeavan suuresti toisistaan. Kyselyyn vastanneista miesekonomeista miehistä melkein 90 prosenttia kokee työelämän tasa-arvoiseksi, kun taas naisekonomeista vain 58 prosenttia. (Haapalainen 2019.)

Talouselämän tutkimuksen mukaan suurin este naisten uralla etenemiseen on edelleen miehiä suosiva yrityskulttuuri sekä siitä johtuvat asenteet ja mielikuvat siitä, millainen on hyvä johtaja. Syrjintä ei kuitenkaan yleensä perustu tahalliseen tekoon, vaan se johtuu alitajunnasta. Yrityksen tavoitteena saattaa olla tasa-arvo, mutta jos yrityksen johto koostuu miehistä, saattaa lahjakkaat naiset jäädä ilman huomiota sekä tukea, jota kaikki tarvitsevat edetäkseen. (Heiskanen 2019a.)

Yhteiskunnan luovat odotukset vaikuttavat suuresti siihen, mitä yksilöt kokevat mahdolliseksi sekä tarpeelliseksi saavuttaa (Sandberg 2016, 36). Pohjoismaisissa hyvinvointivaltioissa naiset ovat mukana hyvin työmarkkinoilla, mutta uralla eteneminen on hidasta. Syynä tähän on runsaat perhetuet, korkea verokiila sekä heikko

palkkakehitys. Perhetuet mahdollistavat naiselle kotiin jäämisen ja se nähdäänkin syynä siihen, miksi naiset työskentelevät keskimääräisesti miehiä vähemmän. Vanhempainvapaajärjestelmät hidastavat naisten urakehitystä, sillä ne kannustavat naisia jäämään kotiin lasten kanssa pidemmäksi aikaa. Korkea verokiila taas aiheutta-nee sen, että palveluita ei osteta samoin kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Naisten palkkakehitys on heikompaa, sillä julkiset toimijat päättävät hyvinvointipalveluista, joten julkisen sektorin kilpailu sekä naisten palkka kehitys on heikompaa. (Apunen & Sanandaji 2019.)

Hyvinvointipolitiikka näkyy myös työmarkkinoilla. Yksityisellä sektorilla palkka pe-rustuu yksilön työsuoritukseen, kun taas julkisella sektorilla palkat liikkuvat työehto-sopimusten mukaisesti, riippumatta henkilökohtaisista saavutuksista. Työssään me-nestyvälle työntekijälle, joka toimii yksityisellä sektorilla, voidaan tarjota tilaisuutta perustaa uusi toimipiste tai hän voi alkaa itse yrittäjäksi. Julkisella sektorilla mahdol-lisuudet ovat kuitenkin rajallisemmat monipolin vuoksi, joka tekee uuden tason lasi-kattoilmiöön. Naisten uralla etenemistä edistäisi vapaa markkinapolitiikka paremmin kuin pohjoismainen hyvinvointimalli. (Apunen & Sanandaji 2019.)

Keskuskauppakamari (2015) on laatinut myös yhteiskunnalle keinoja, joiden avulla edistetään naisjohtajuutta sekä puretaan työmarkkinoiden jakautumista naisten ja miesten töihin. Ensimmäisenä nostettiin esille naisten mahdollistamista tasa-vertai-sesti työelämään miesten kanssa. Tässä ehdotelmassa korostettiin päivähoitojär-jestelmän muuttamista joustavaksi niin, että perhevapaiden kustannukset eivät ka-sautuisi vain naisten työnantajille. Keskuskauppakamarin (2015) mukaan varhais-kasvatuksen sekä koulun uusien asenteiden ja roolimallien lisääminen edistäisi naisten urakehitystä. Sen mukaan yhteiskunnan tulisi myös kannustaa tyttöjä opis-kelemaan enemmän matemaattis-luonnontieteisaloja sekä kouluttautumaan teknis-kaupallisille aloille.

Suomen hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016–2019 on sisältänyt tavoitteen vahvis-taa tasa-arvoa työelämässä naisten ja miesten välillä niin, että palkkaerot pienene-vät ja, että eri ammateissa ja aloilla alkaa näkymään niin miehiä, kuin naisiakin. Tavoitteena on ollut myös varmistaa kehitys niin, että saataisiin sukupuolten tasa-puolinen edustus keskisuurten ja suurten pörssiyhtiöiden hallituksiin. Hallituksen ta-

voitteena on myös ollut parantaa naisten sekä miesten mahdollisuuksia yhteensovittaa työ- ja perhe-elämä eri elämänvaiheissa ja vähentää työnantajien perhevapaakustannuksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Sosiaali- ja terveysministeriössä on tällä hetkellä valmistelussa pääministeri Marinin hallitusohjelman mukainen perhevapaaudistus. Uudistus pyritään toteuttamaan niin, että se on tasa-arvoinen kaikille, myös monimuotoisille perheille, sekä huomioi yrittäjyyden eri muodot. (Sosiaali- ja terveysministeriö [Viitattu 10.4.2020].) Perhevapaaudistus ottaa huomioon nykypäivän perhekäsityksen, perheiden toivomat joustot sekä lisää vanhempien välistä tasa-arvoa. Perhevapaaudistuksen myötä on myös tärkeää, että asenteet kehittyvät työpaikoilla, koko yhteiskunnassa sekä perheiden sisällä. Perhevapaaudistuksella hallitus investoi lasten tulevaisuuteen sekä perheiden hyvinvointiin. (Valtioneuvosto 2020.) Perhevapaaudistuksen tavoitteena on perhevapaiden sekä hoitovastuun jakautumisen perheissä tasapuolisesti molempien vanhempien kesken, työelämän tasa-arvoistumisen ja yhdenvertaisuuden vahvistuminen sekä sukupuolten palkkaerojen pienenemisen. (Sosiaali- ja terveysministeriö [Viitattu 10.4.2020].)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodia, tutkimuksen prosessia sekä viimeisessä osiossa esitellään tutkimuksen tulokset.

### 4.1 Tutkimusmetodi

Aineistossa olevien havaintojen erottamiseen tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Tutkimusmetodi koostuu tutkijan tuottamista havainnoista, sekä säännöistä, joiden mukaisesti havaintoja muokataan ja tulkitaan. Tutkimusmetodin tulee kulkea käsikädessä teoreettisen viitekehyksen kanssa. (Alasuutari 2012.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvalitatiivisiin sekä kvantitatiivisiin metodeihin. Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus perustuu deduktiiviseen prosessiin, joka tarkoittanee tutkimuksen etenemistä yleisestä yksityiskohtaiseen. Kvantitatiivinen tutkimus etsii syyseuraussuhteita, on asetelmaltaan staattinen, sekä se on kontekstion. Kvantitatiivinen tutkimus tavoittelee yleistysten avulla ennustamiseen, selityksiin sekä ymmärtämiseen. Sen tavoitteena on reliaabeliuden ja validiuden kautta saavuttaa tarkka sekä luotettava tutkimus. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 25.)

Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus taas perustuu induktiiviseen prosessiin. Kvalitatiivinen tutkimus etenee yksityiskohtaisesta yleiseen, sekä on kiinnostunut useasta samanaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa asetelma on muuttuva, sekä tarkkuus ja luotettavuus saadaan verifioimalla. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 25.)

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen piirteistä. Tässä opinnäytetyössä on haluttu toteuttaa kumpaakin tutkimusmetodia, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman selkeä ja kattava kokonaisuus. Tutkimuksessa on laadittu kyselytutkimus, joka sisältää monivalintakysymyksiä sekä avoimia tarkentavia kysymyksiä. Kyselyä laatiessa on otettu huomioon kyselyyn vastaaminen sekä kyselystä saatava tiedon laatu. Monivalintakysymykset ovat vastaajille helpompia ja nopeampia toteuttaa ja avoimilla kysymyksillä

taas saadaan kyselyyn kattavuutta sekä laajempia perusteluja ja vastaajien omia mielipiteitä sekä näkemyksiä asioista.

## 4.2 Tutkimusprosessi

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysely on lähetetty seitsemälle naisjohtajalle. Tutkimuksen kohderyhmä koostuu eri ikäisistä, eri elämäntilanteissa olevista sekä eri toimialoilla toimivista naisjohtajista sekä naisyrittäjistä. Kohderyhmän henkilöiden valintaan vaikutti heidän monipuolinen, mielenkiintoinen ja omanlaisensa ura.

Tutkimuskysely lähetettiin valikoidulle kohderyhmälle sähköpostitse saateviestin kanssa maaliskuussa 2020. Kaikki seitsemän vastausta saatiin huhtikuun toiseen päivään mennessä ja näin ollen vastausprosentti oli 100 prosenttia. Webropol-kysely koostui 15 kysymyksestä. Kysely oli jaettu kolmeen osaan niin, että ensimmäisessä osiossa perehdyttiin naisjohtajien henkilökohtaisen uransa luomiseen. Toinen osio koostui heidän urakehitykseensä vaikuttavista tekijöistä, eli minkälaiset asiat ovat vaikuttaneet kyseisten naisjohtajien uralla etenemiseen. Viimeisessä osiossa haluttiin selvittää naisjohtajien näkemystä ja kokemusta naisjohtajuudesta sekä tasa-arvosta 2020-luvun Suomessa. Tutkimuskyselyn pohja löytyy liitteestä 1.

Kysely toteutettiin Webropol-palvelulla. Webropol on kotimainen ja reaaliaikainen kysely- ja raportointityökalu. (Webropol [Viitattu 13.4.2020].)

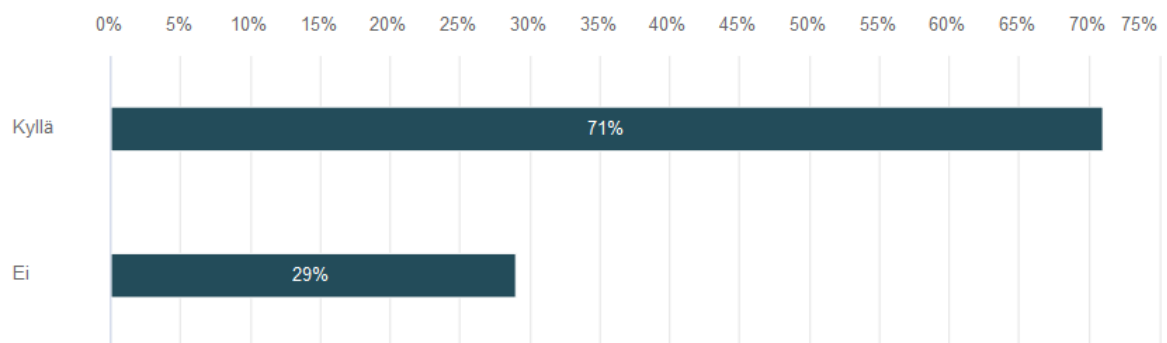
Kyselytutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää naisjohtajien näkemystä ja kokemusta naisjohtajuudesta sekä selvittää naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän kyselyn avulla saatiin tutkimuksen alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin vastaus.

## 4.3 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia. Tutkimustulokset esitellään kyselyn mukaisessa järjestyksessä niin, että monivalintakysymysten vastaukset ovat laadittu kaavioihin ja avoimet kysymykset esitetään koottuina yhteenve-toina. Kyselyn kaksi ensimmäistä kysymystä liittyivät vastaajien taustatietoihin,

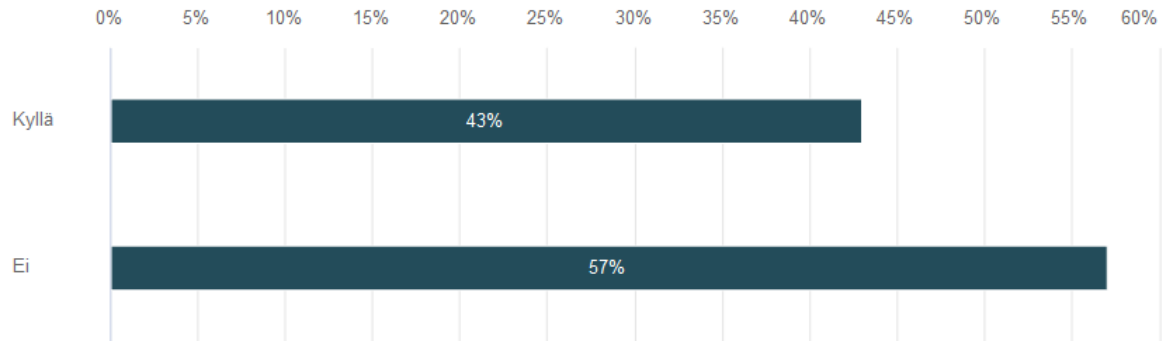
mutta, koska vastaukset tullaan käsittelemään anonyymisti henkilöllisyyden suojan vuoksi, ei niitä tulla tähän julkaisemaan. Yleisesti voidaan todeta, että kyselyyn vastanneiden ikäjakauma on 32-59 vuotta. Kyselyyn vastanneet olivat yrittäjiä tai johtotehtävissä työskenteleviä naisia. Kysely on lähetetty naisjohtajille ympäri Suomea. Koska taustietoja olivat ensimmäiset kaksi kysymystä, tutkimustuloksia lähdetään avaamaan kolmannesta kysymyksestä, joka kuitenkin esitetään tulosten käsittelyssä selvyden vuoksi ensimmäisenä kysymyksenä.

Taustatietojen jälkeen ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää, kuinka moni naisjohtajista oli unelmoinut yrittäjyydestä tai johtajuudesta ennen oman uran luomista. Kuten kuviosta yksi nähdään, vastaajista viisi vastasi unelmoineensa yrittäjyydestä tai johtajuudesta ja kaksi vastaajista ei ollut aikaisemmin unelmoinut edellä mainituista.



Kuvio 1. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneista on unelmoinut yrittäjyydestä tai johtajuudesta ennen omaa uraansa.

Tutkimuksen toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää, onko naisjohtajilla ollut selkeä päämäärä uransa luomisessa. Kuten kuviosta kaksi voidaan havaita, kolme kyselyyn vastanneista vastasi, että heillä on ollut selkeä päämäärä uran luomisessa. Vastaajista neljä oli vastannut, että selkeää päämäärää uransa luomisessa ei ole ollut.



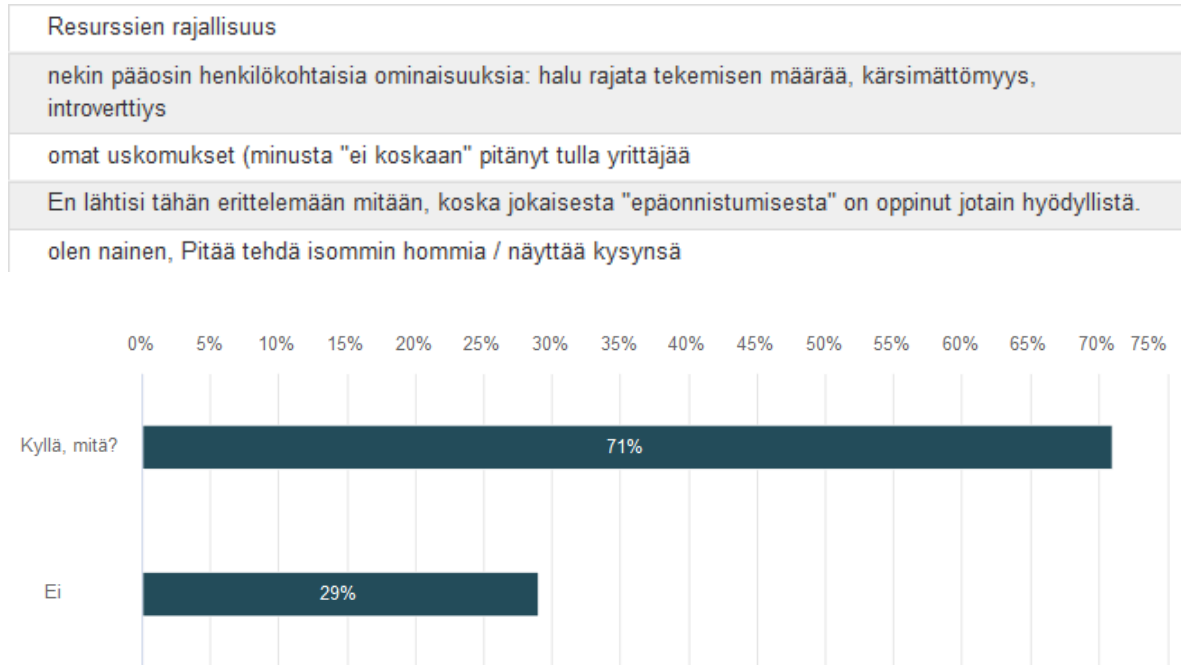
Kuvio 2. Kuinka monella tutkimukseen osallistuneella on ollut selkeä päämäärä uransa luomisessa.

Kolmas kysymys oli avoin kysymys. Kolmantena kysymyksenä kysyttiin niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti naisjohtajien urakehitykseen. Alapuolella sijaitsevasta yhteenvedosta nähdään kyselyyn vastanneiden naisjohtajien omia laajimmia vastauksia kysymykseen.

Periksiantamattomuus, yrittäjäyys, mahdollisuudet, joita avautunut ja joita olen osannut hyödyntää.
Omaan persoonaan liittyvistä ominaisuuksista pohjalainen ahkeruus ja periksiantamattomuus vaikeissakin tilanteissa tai epäonnistumisten jälkeen. Luja usko ja tahto. Suurelta osin myös avoimuus vuorovaikutukselle ja kanssaihmisille. Olen aina ollut valmis auttamaan muita ja vastavuoroisesti olen saanut valtavasti apua, tukea ja kannustusta.
Henkilökohtaiset ominaisuudet (uteliaisuus, halu haasteisiin haasteisiin, halu kasvaa) + olen saanut etenkin uran alussa mahdollisuuksia, joita en olisi osannut kysyä + verkostoituminen (tosin puolivahingossa, en ole aktiivinen "uraverkostoituja") Pitää myös mainita, että urani alkuvaiheessa erinomainen englanninkielentaito oli erottautumistekijä alueella, joten vaihto-oppilasvuosi peruskoulun jälkeen osoittautui jälkikäteen avainasiaksi.
kotikasvatus ja vanhempien esimerkki koulutus ympäristön tuki/sosiaalinen ympäristö
Olen päässyt hyödyntämään monipuolisesti omia vahvuuksiani työelämässä sekä urallani.
- oikeat ihmiset /verkosto ympärillä - olen saanut tutustua matkan varrella ihmisiin jotka ovat vieläkin hyviä ystäviä. He ovat antaneet minulle buustia eteenpäin tai oikeasti taitaa olla niin että minä olen saanut heiltä buustia ja suuntaa.
Kova työ, sattuma

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin, onko naisjohtajilla ollut negatiivisia asioita, jotka ovat mahdollisesti hidastaneet heidän urallaan etenemistä. Kuviosta kolme voidaan todeta, että vastaajista peräti viisi on kokenut negatiivisia asioita, jotka ovat hidastaneet urallansa eteenpäin menemistä. Kyselyyn vastaajista kaksi oli vastannut, että

ei ole kohdannut urallaan hidastavia negatiivisia tekijöitä. Kysymykseen ”kyllä” vastanneet täydensivät vastauksiaan vielä perustellen, mitä kyseiset negatiiviset tekijät ovat olleet.



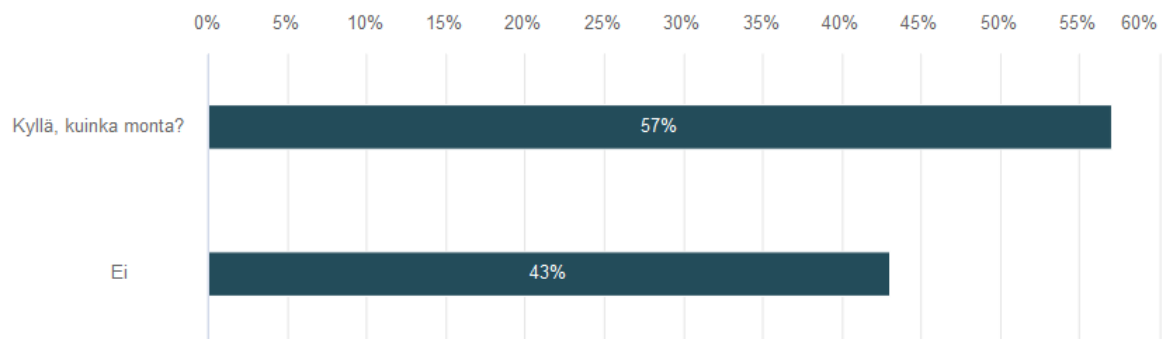
Kuvio 3. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneista on kohdannut uraan vaikuttavia negatiivisia tekijöitä.

Viides kysymys oli avoin kysymys, jossa kysyttiin naisjohtajien mielestä kolme merkittävintä asiaa, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että he ovat päässeet työelämässään siihen pisteeseen, jossa nyt ovat. Naisjohtajien laatimat avoimet vastaukset löytyvät alla olevasta kootusta yhteenvedosta.

Oma asenne, koulutus, kanssaihmissen tuki.
-oma elämän asenne ja "elämän nälkä" -selkeät tavoitteet ja päämäärät -vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot
Hyvä tuuri, oma osaaminen, lähipiirin tuki
itsetuntemus & vahva tahtotila kova työ & rohkeus tehdä vanhempien tuki
Tekemisen meininki, ymmärrys verkostoitumisen tärkeyteen, usko itseeni ja rohkeus.
- oikeat ihmiset oikeaan aikaan ja olen ottanut heiltä vinkin/opit elämäni - tasapainoinen perhe - positiivinen elämän katsomus, usko unelmiin
Kova oma työ Positiivinen luonne Koulutustausta

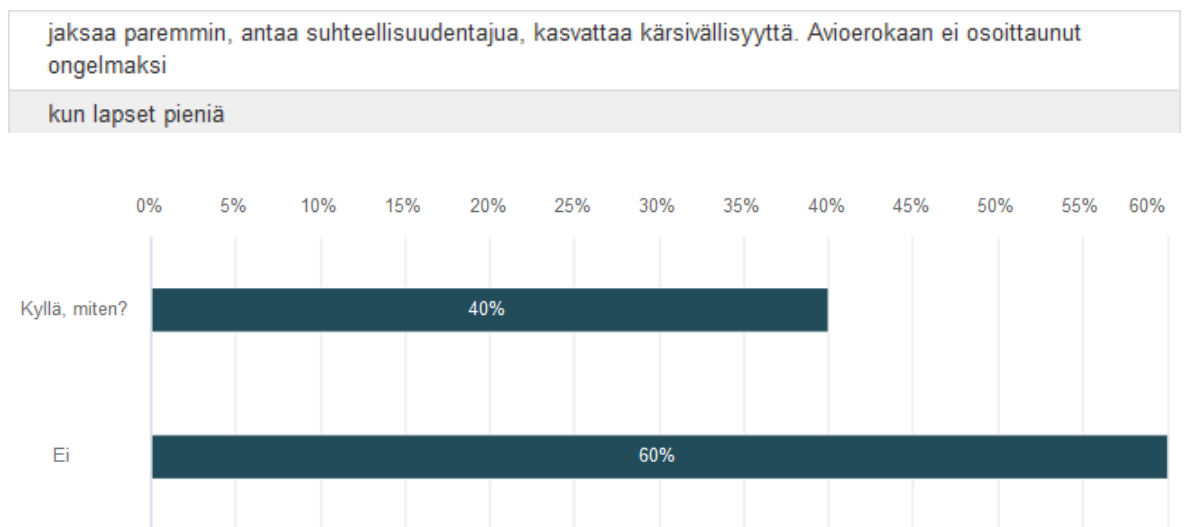
Kuudes kysymys koski naisjohtajien perhesuhteita. Kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka monella kyselyyn osallistuneella on lapsia ja, jos lapsia on niin kuinka monta. Vastauksista kävi ilmi, että neljällä vastaajista oli lapsia ja kolmella ei lapsia ollut. Kuten yhteenvedosta huomataan, lasten määrä vaihteli, yhdestä kahteen.

Kyllä, kuinka monta?	1
Kyllä, kuinka monta?	2
Kyllä, kuinka monta?	2
Kyllä, kuinka monta?	1



Kuvio 4. Kuinka monella tutkimukseen osallistuneella naisjohtajalla on lapsia.

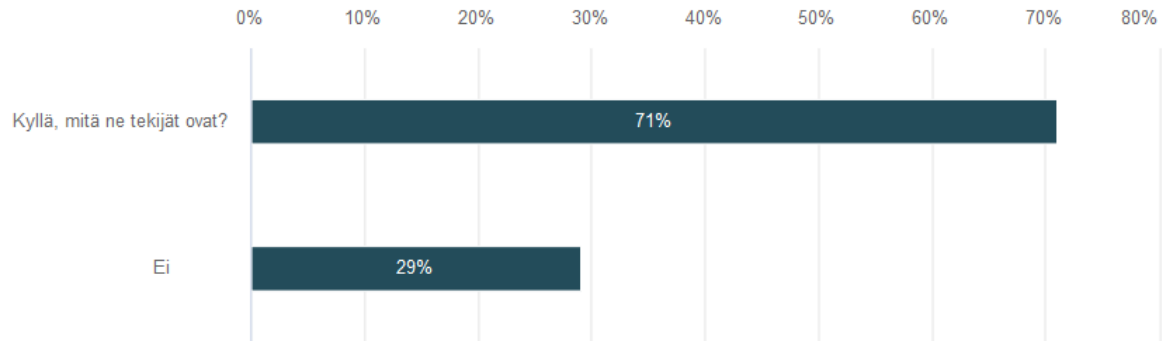
Seitsemäs kysymys oli osoitettu niille naisjohtajille, joilla on lapsia. Kysymyksessä haluttiin selvittää, ovatko naisjohtajat kokeneet perhe-elämän vaikuttaneen uralla etenemiseen. ”Kyllä” vastauksilta haluttiin myös tarkentava vastaus, josta selviää, miten ura on mahdollisesti vaikuttanut heidän työuriinsa. Kuviosta viisi voidaan huomata, kaksi kyselyyn osallistuneista on kokenut perhe-elämän vaikuttaneen uralla etenemiseen, kun taas kolme ei ole kokenut sen vaikutusta. Yhteenvedosta nähdään ”kyllä” vastaajien avoimet perustelut.



Kuvio 5. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneesta kokee, että perhe-elämä on vaikuttanut heidän uraansa.

Kahdeksas kysymys koski muiden sosiaalisten tekijöiden vaikutusta työuraan. Kuviosta kuusi nähdään, että viisi kyselyyn vastanneista on kokenut muitakin sosiaalisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet heidän uraansa. Vastaajista kaksi oli vastannut, että ei ole ollut muita sosiaalisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet heidän urallaan etenemiseen. Yhteenvedosta voidaan nähdä ”kyllä” vastaajien täydentävät kommentit, mitä sosiaaliset tekijät ovat olleet.

Hyvät yhteistyöverkostot
Läheiset, perhe- ja ystäväpiiri sekä laajat verkostot
tässä pitäisi olla "en osaa sanoa" - varmasti on, mutta kun en ole varma mitä sosiaaliset tekijät tässä yhteydessä tarkoittaa, nostan esiin verkostot
sosiaalisten suhteiden rooli on suuri (ystäväpiiri, sosiaalinen media)
Monipuolinen verkostoituminen

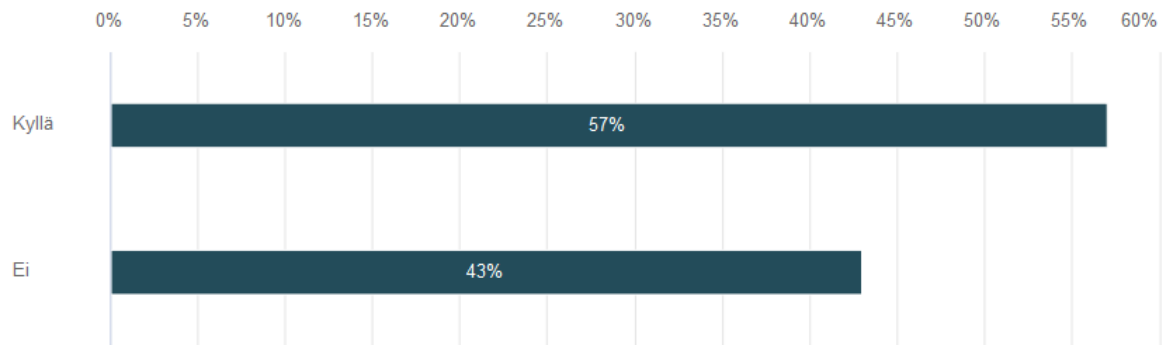


Kuvio 6. Kuinka moni naisjohtajista on kohdannut uraan vaikuttavia muita sosiaalisia tekijöitä.

Yhdeksäs kysymys oli avoin kysymys. Yhteenvedosta voidaan nähdä naisjohtajien laatimat kommentit hyvän naisjohtajan piirteistä sekä ominaisuuksista.

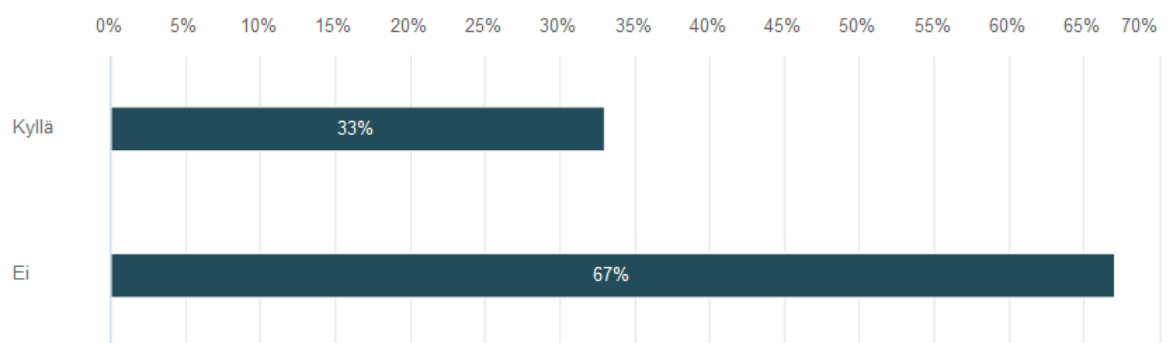
Periksiantamattomuus, sisukkuus, tiedonhankinta, eri osatekijöiden arviointikyky, yhteistyö, vuorovaikutustaidot, sosiaalisuus.
Hyvä johtaja, olipa hän mies tai nainen, on johdonmukainen, innostavasti vaativa ja kannustava. Johtajaominaisuudet ovat aina yhdistelmä henkilön persoonaa ja ammattitaitoa. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että menestyneitä ja ammattitaitoisia naisjohtajia alasta riippumatta yhdistää asiakeskeisyys.
Samoja kuin hyvästä miesjohtajasta: rationaalisuus, rauhallisuus, suhteellisuuden taju, emotionaalinen äly, hyvät viestintätaidot
Uskon johtajuuteen - en sukupuolirooleihin. Hyvällä johtajalla on taito kuunnella ihmisiä ja löytää heidän potentiaalinsa. Hyvä johtaja on visionääri, jolla on myös uskallus toteuttaa visioita. Hyvä johtaja osaa hahmottaa pilvilinnoja, mutta rakentaa ne realismille.
Eryyisesti hyvällä johtajalla tulee olla vahva itsetuntemus, korkea paineensietokyky, kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja metsä puilta sekä ymmärrys tiimin merkityksestä ja jokaisen tiimiläisen vahvuuksista kyseisen tiimin (/organisaation) menestystä ajatellen. Lisäksi lehmänaivot. :)
Rohkeus, empaattisuus, viisaus ja myös hyvä huumorintaju on iso plussa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sinnikkyys</li> <li>- ahkeruus</li> <li>- sitoutuminen</li> <li>- oman tiimin kipinän ylläpito hommiin</li> <li>- joustavuus</li> <li>- suoruus, kun pitää ottaa asiaa esille se otetaan ja korjataan</li> <li>- kaikkein tärkeimpänä itse pidän omaa huippu tiimiä ja heidän jokaisen kehittymistä omassa työssään. ja toki firman tulosten saavuttaminen mutta tuloksen tulevat kun on sitoutunut tiimi ympärillä:-)</li> </ul>
Hyvän johtajan piirteet periaatteessa samoja miehillä ja naisilla Naisilla on luonnostaan enempään empatiataitoja. Hyvällä johtajalla täytyy olla kyky hahmottaa kokonaisuuksia, kyky innostaa ja motivoida, kyky organisoida ja tehdä päätöksiä, myös ikäviä päätöksiä, hyvät vuorovaikutustaidot, kyky erottaa isot ja pienet asiat

Kuviosta seitsemän selviää, että neljä kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että iällä on merkitystä johtotehtävissä. Vastaajista kolme oli taas sitä mieltä, että iällä ei ole merkitystä.



Kuvio 7. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneista kokee, että iällä on merkitystä johtotehtävissä.

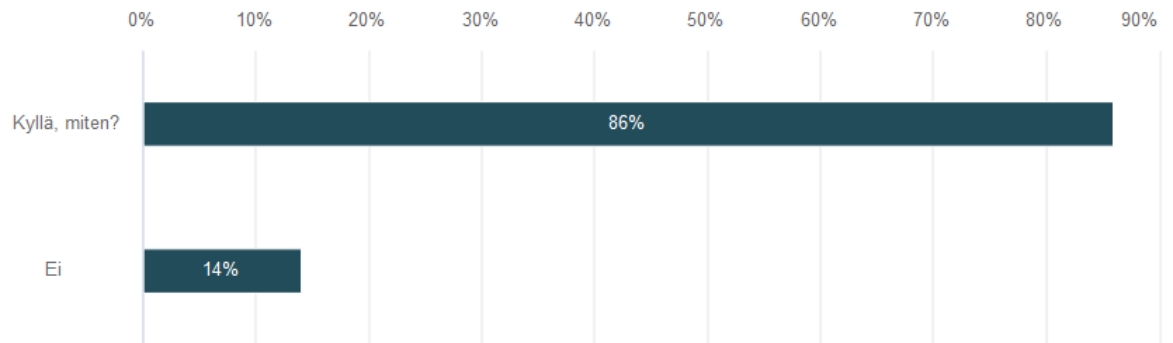
Kuviosta yhdeksän selviää naisjohtajien kokemat ennakkoluulot työelämässä sukupuolensa vuoksi. Vastaajista kaksi oli kokenut ennakkoluuloja sukupuolensa vuoksi, kun taas neljä ei ole kohdannut ennakkoluuloja.



Kuvio 8. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneista on kohdannut ennakkoluuloja työelämässä sukupuolensa vuoksi.

Kuviosta kymmenen voidaan havaita, että vastaajista peräti kuusi oli sitä mieltä, että nainen ja mies eroavat toisistaan johtajina, kun vain yksi oli sitä mieltä, että nainen ja mies eivät eroa toisistaan johtajina. ”Kyllä” vastauksilta pyydettiin myös perusteita, miten ne eroavat toisistaan. Perustelut löytyvät alla olevasta yhteenvedosta.

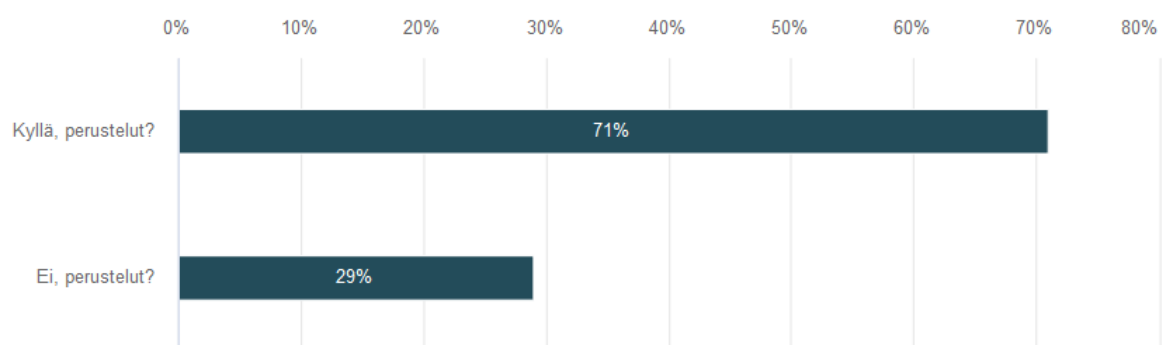
Ajattelutavoiltaan
odotukset ovat erilaisia sukupuolesta riippuen, mutta pidemmällä juoksulla persoona painaa enemmän
Nainen _saattaa_(?) olla astetta empaattisempi ja johtaa enemmän tunteilla
.
nainen on empaattisempi



Kuvio 9. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneista on sitä mieltä, että nainen ja mies eroaa toisistaan johtajina.

Viimeisenä kysymyksenä esitettiin kysymys sukupuolten tasa-arvoisesta asemasta luoda uraa 2020-luvun Suomessa. Kuten kuviosta yksitoista voidaan huomata, että kyselyyn vastanneista peräti viisi oli sitä mieltä, että naisilla ja miehillä on tasa-arvoinen asema luoda uraa 2020-luvun Suomessa. Vastaaajista kaksi oli sitä mieltä, että asema ei ole täysin tasa-arvoinen. Vastauksilta pyydettiin myös täydennettäviä perusteluja, jotka nähdään alla esiintyvistä kootusta yhteenvedosta.

naisilta odotetaan edelleen enemmän ns. uhrauksia perheen vuoksi, mutta tämän sosiaalisen odotuksen voi toki ignoratakin.
valitettavasti olen sitä mieltä että naisen on tehtävä enemmän
Lähdökohdiltaan on
Mahdollisuudet ovat useimmille samat vrt. koulutusjärjestelmä ja mahdollisuudet työelämässä.
Koen. Meillä on loistavia esimerkkejä ja menestyneitä naisjohtajia, jotka toimivat tienraivaajina.



Kuvio 10. Kuinka moni tutkimukseen osallistuneista on sitä mieltä, että miehillä ja naisilla on tasa-arvoinen asema luoda uraa 2020-luvun Suomessa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus onnistui hyvin, suunnitellulla tavalla. Webropol-kyselyn avulla saatiin kattavat vastaukset tutkimuksen kohderyhmältä tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Kerratakseen vielä, tutkimuksen pääkysymykset olivat seuraavanlaiset: Mitkä tekijät ovat keskeisessä ilmiössä naisjohtajuudessa? Sekä mitkä tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen?

Aiheena naisjohtajuus on tänä päivänä todella ajankohtainen sekä kehittyvä ilmiö. Naisjohtajuus on herättänyt paljon keskustelua yhteiskunnan tasa-arvoistumisen myötä. Teoriaosuudesta käy ilmi, että eri tutkimusten mukaan miehillä on vielä valta johtotehtävissä. Kuitenkin, kun mietitään vuosikymmeniä taaksepäin, on naisten asema kohentunut todella merkittävästi Suomessa. Koen, että tutkimus osoittautui merkittäväksi itselleni, omaa tulevaisuuden työuraani ajatellen. Koen tutkimuksen merkittäväksi myös koko yhteiskunnalle sekä kaikille niille naisille, jotka haaveilevat ja unelmoivat johtajuudesta tai tavoittelevat johtotehtäviä. Tämä tutkimus osoitti sen, että naisillakin on mahdollisuus luoda menestyvää uraa johtotehtävissä, sillä omilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kunnianhimolla ja kovalla työnteolla on merkittävä vaikutus urakehitykseen.

Tutkimustuloksista voidaan havaita, että kyselyyn vastanneet naisjohtajat kokivat kovan työn teon, henkilökohtaiset ominaisuudet ja luonteenpiirteet, sekä oman asenteen vaikuttavan todella merkittävästi oman uran kehitykseen. Myös vanhempien, perheen ja kodin merkitys korostui merkittävästi naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavina tekijöinä. Lisäksi oikeiden ihmisten kanssa verkostoituminen nousi tärkeäksi tekijäksi naisten urakehitykseen vaikuttavaksi tekijäksi. Samat asiat pääpiirteittäin nousivat merkittävästi esille myös tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa.

Naisjohtajilta kysyttiin tutkimuksessa myös urakehitykseen vaikuttavia negatiivisia tekijöitä. Tutkimukseen osallistuneet naisjohtajat olivat listanneet negatiivisiksi tekijöiksi mahdollisia omia negatiivisia ajatuksia, ominaisuuksia sekä uskomuksia, jotka ovat hidastaneet uralla etenemistä. Mutta myös resurssien rajallisuudet sekä se, että naisten tulee tehdä enemmän töitä, kuin miesten edetäkseen uralla ja näyttää

suuremmin kykynsä. Vielä tänä päivänä yhteiskunnan kannalta miesten on helpompaa panostaa työuraan kuin naisten, mutta tulevaisuudessa yhä enemmän yhteiskunnan rakenteet ovat mukautumassa naisillekin myönteisemmäksi työelämän kannalta. Tutkimustulokset osoittavat, että oikealla henkilökohtaisella asenteella on mahdollisuus päästä pitkälle sekä saavuttaa omia tavoitteita ja unelmia.

Yhteiskunnan kehittyminen naisille työelämän kannalta myönteisemmäksi, näkyy naisjohtajien laatimissa vastauksissa. Positiivisesti yllättävää tutkimustuloksissa mielestäni oli se, että naisjohtajista enemmistö oli sitä mieltä, että naisilla ja miehillä on tasa-arvoinen asema luoda uraa 2020-luvun Suomessa.

Miesten ja naisten johtamistyyliä eroavat toisistaan. Tutkimuksessakin suurin osa vastaajista, yhtä lukuun ottamatta olivat sitä mieltä, että naisten ja miesten johtamistyyliä eroavat toisistaan. Teoriaosuuden sekä kyselyn pohjalta voidaan todeta, että naisia pidetään johtajina empaattisempina, ajattelutavoiltaan erilaisina johtajina, sekä enemmän tunteella ja pehmeillä arvoilla johtajina. Tutkimukseen vastanneet naisjohtajat listasivat heidän mielestään hyviä naisjohtajan piirteitä. Kuten vastauksista voidaan havaita, useat naisjohtajat olivat maininneet, että hyvän johtajan piirteet ovat samanlaiset keskenään, sukupuolesta riippumatta.

Tutkimuksen aikana heräsi muutamia mahdollisia jatkotutkimusideoita, joita voi toteuttaa tämän tutkimuksen pohjalta. Jatkotutkimuksessa voitaisiin perehtyä hieman syvemmin erilaisiin naisjohtajien urakehitykseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten esimerkiksi, miten naisjohtajien yhdistämä perhe-elämä ja uraelämä käytännössä toimii tai voitaisiin tutustua syvemmin naisjohtajien lapsuuteen ja nuoruuteen ja siten saada konkreettista mallia uraan vaikuttavista tekijöistä, jotka kumpuavat jo lapsuudesta, sekä nuoruudesta saakka. Mielenkiintoista voisi olla myös tutkia syvemmin, miten nainen ja mies käytännössä eroavat johtajina.

Jatkotutkimusta ajatellen, voisi olla mielenkiintoista toteuttaa tutkimus naisjohtajuudesta, tasa-arvosta, sekä naisten urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä niin, että tutkimukseen otettaisiin mukaan myös johtotehtävissä työskenteleviä miehiä. Näin saataisiin myös heidän näkökulmaansa naisjohtajuuteen sekä tasa-arvoon ja tutkimusta voitaisiin tutkia hieman eri perspektiivistä.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino. [Viitattu 14.4]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Apunen, M. & Sanandaji, N. 16.1.2019. Lasikaton paradoksi- Pohjoismaat julistavat tasa-arvoa, mutta naisten eteneminen uralla takkuilee. [Verkkojulkaisu]. EVA Analyysi. [Viitattu 9.3.2020]. Saatavana: [https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2019/01/eva\\_analyysi\\_no\\_67.pdf](https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2019/01/eva_analyysi_no_67.pdf)
- Financial Times. 6.12.2015. 36% better return on equity for boards with more women. [Verkkolehtiartikkeli]. Financial Times. [Viitattu 6.4.2020]. Saatavana Financial Times -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Haapalainen, H. 28.5.2019. Miehet pitävät työelämää huomattavasti tasa-arvoisempina kuin naiset. [Verkkojulkaisu]. Suomen ekonomit. [Viitattu 25.3.2020]. Saatavana: [https://www.ekonomit.fi/kirjoitukset/-/asset\\_publisher/Bkl3SXTU5i6u/content/miehet-pitavat-tyoelamaa-huomattavasti-tasa-arvoisempina-kuin-naiset](https://www.ekonomit.fi/kirjoitukset/-/asset_publisher/Bkl3SXTU5i6u/content/miehet-pitavat-tyoelamaa-huomattavasti-tasa-arvoisempina-kuin-naiset)
- Hautala, S. 2019. Naisjohtajuus ja urakehitys liiketalouden alalla. [Verkkojulkaisu]. Kokkola: Centria-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 9.3.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019060314372>
- Heiskanen, M. 13.5.2019a. ”Hyvä veli ajattelu ja toiminta vielä vahvaa Suomessa”. Talouselämä selvitti päättäjänaisien näkemyksiä. [Verkkolehtiartikkeli]. Helsinki: Kauppalehti. [Viitattu 10.4.2020]. Saatavana Kauppalehti-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Heiskanen, M. 14.5.2019b. Kysely päättäjänaisille: ”Johtotehtäviä jaetaan yhä hyvä veli-kerhomaisesti- ja naisten oma kunnianhimo ei riitä. [Verkkolehtiartikkeli]. Helsinki: Talouselämä. [Viitattu 25.3.2020]. Saatavana: Talouselämä-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Heiskanen, N. 2010. Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat tekijät. [Verkkojulkaisu]. Kerava: Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Henkilöstöhallinto. Opinnäytetyö. [Viitattu 9.3.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201001041023>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [Verkkokirja]. Helsinki: Gaudeamus. [Viitattu 13.4.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Horttanainen, A. & Kajala, V. 2020. Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsaus. [Verkkojulkaisu]. Keskuskauppakamari. [Viitattu 9.4.2020]. Saatavana:

<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/03/kauppakamarinnaisjohtajakatsaus.pdf>

- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 23.3.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hyvärinen, S. 2016. Monta polkua johtajuuteen. [Verkkojulkaisu]. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. [Viitattu 24.3.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-892-3>
- Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen. Helsinki: Kirjapaino.
- Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-kustannus. [Viitattu 8.4.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kale, S. 31.3.2020. Sanna Marin, The Youngest Female Prime Minister In The World, Talks Sexism, Imposter Syndrome, and Sustainability. [Verkkolehtiartikkeli]. Iso-Britannia: Vogue. [Viitattu 28.4.2020]. Saatavana: <https://www.vogue.co.uk/arts-and-lifestyle/article/sanna-marin-finland-prime-minister-interview>
- Kanter, R.M. 1977. Men and Women of the Corporation. New York: Basil Books.
- Katainen, A., Keski-Petäjä, M. & Pietiläinen, M. 1.10.2015. Nais- ja miesjohtajien erot perheellisyydessä tukevat miesjohtajuutta. [Verkkojulkaisu]. Tilastokeskus. [Viitattu 26.3.2020]. Saatavana: <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2015/nais-ja-miesjohtajien-erot-perheellisyydessa-tukevat-miesjohtajuutta/>
- Keskuskauppakamari. 2015. 17 keinoa edistää naisjohtajuutta. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.4.2020]. Saatavana: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2019/03/17-keinoa-edistaa-naisjohtajuutta.pdf>
- Keskuskauppakamari. 2018. Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa- 2018. [Verkkojulkaisu]. Keskuskauppakamari. [Viitattu 9.3.2020]. Saatavana: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/05/naiset-porssiyhtioiden-hallituksissa-2018.pdf>
- Kuistiala, A. 2019. Johtajanaiset. Helsinki: Alma Talent.
- Kukkonen, M. 31.1.2020. Osaamisen johtaminen 2020-luvulla. [Blogikirjoitus]. eTaika. [Viitattu 8.4.2020]. Saatavana: <https://www.etaika.fi/blogi/osaamisen-johtaminen-2020-luvulla/>
- Lampila, E. 2019. Naisjohtajuus ja naisjohtajien kokema tasa-arvo. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu. Oikeushallinto. Opinnäytetyö. [Viitattu 7.4.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201902172410>

- Linnanmaa, L. 10.10.2014. Perinteiset asenteet hidastavat naisten urakehitystä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Keskuskaupakamari. [Viitattu 26.3.2020]. Saatavana: <https://kauppakamari.fi/2014/10/10/perinteiset-asenteet-hidastavat-naisten-urakehitysta/>
- Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.3.2020]. Saatavana: [http://lta.lib.aalto.fi/2007/3/lta\\_2007\\_03\\_a3.pdf](http://lta.lib.aalto.fi/2007/3/lta_2007_03_a3.pdf)
- Mintzberg, H. 1980. The Nature of managerial work. New Jersey: Prentice- Hall.
- Pesonen, E-S. 15.4.2015. Millainen nainen nousee johtoasemaan? [Verkkolehtiartikkeli]. Helsinki: Kauppalehti. [Viitattu 7.4.2020]. Saatavana Kauppalehti-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Pätiälä, A. 2013. Rehtoreiden kokemuksia johtajuudesta. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 8.4.2020]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/41654/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201305311864.pdf>
- Salo, I. & Blåfield, V. 2007. Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. EVA raportti. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sandberg, S. 2013. Lean In: Naiset ja menestymisen tahto. Helsinki: WSOY.
- Seuri, V. 12.11.2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen. [Verkkosivu]. Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. [Viitattu 7.4.2020]. Saatavana: <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Ei päiväystä. Perhevapaaudistus tähtää molempien vanhempien perhevapaiden käyttöön. [Verkkosivu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 10.4.2020]. Saatavana: <https://stm.fi/perhevapaaudistus>
- STTK. Ei päiväystä. Tasa-arvo työelämässä. [Verkkosivu]. Helsinki: STTK ry. [Viitattu 9.4.2020]. Saatavana: <https://www.sttk.fi/subject/tasa-arvo/>
- Suomi on sukupuolten tasa-arvon edellä kävijä. Ei päiväystä. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Verkkosivu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [Viitattu 9.3.2020]. Saatavana: <https://stm.fi/suomi-on-sukupuolten-tasa-arvon-edellakavija>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 6.4.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Terveys- ja hyvinvoinnin laitos. 14.1.2020. Johtamisen ja urakehityksen tasa-arvokysymyksiä. Sukupuolten tasa-arvo. [Verkkosivu]. Helsinki: Terveys- ja hyvinvoinninlaitos. [Viitattu. 18.3.2020]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/johtamisen-ja-urakehityksen-tasa-arvokysymyksiä>
- Thornton, G. 2018. Women in business: beyond policy to progress. [Verkkojulkaisu]. Grant Thornton. [Viitattu 8.4.2020]. Saatavana: <https://www.grantthornton.fi/globalassets/1.-member-firms/finland/julkaisut/grant-thornton-women-in-business-2018-report.pdf>
- Tukiainen, M. & Villanen, J. 2016. Huippunaiset, menestystarinoita. Helsinki: Kauppakamari.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Ei päiväystä. Perhevapaat. [Verkkosivu]. Valtioneuvosto: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 30.3.2020]. Saatavana: <https://tem.fi/perhevapaat>
- Valtioneuvosto. 2016. Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2016-2019. [Verkkojulkaisu]. Valtioneuvoston julkaisuarkisto. [Viitattu 10.4.2020]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3775-8>
- Valtioneuvosto. 2020. Perhevapaaudistus tähtää perheiden hyvinvointiin ja tasa-arvon lisäämiseen. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvosto. [Viitattu 10.4.2020]. Saatavana: [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/1271139/perhevapaaudistus-tahtaa-perheiden-hyvinvointiin-ja-tasa-arvon-lisaamiseen](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/perhevapaaudistus-tahtaa-perheiden-hyvinvointiin-ja-tasa-arvon-lisaamiseen)
- Valtioneuvosto. Ei päiväystä. Pääministeri Sanna Marinin hallitus. [Verkkosivu]. Helsinki: Valtioneuvosto. [Viitattu 18.3.2020]. Saatavana: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/ministerit>
- Vanhala, S. Ei päiväystä. Naiset ja johtajuus. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.3.2020]. Saatavana: <https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Etusivu.htm>
- Viherlaakso, C. 08.03.2018. Naisjohtajien määrä Suomessa ei kasva. [Verkkojulkaisu]. Grant Thornton. [Viitattu 8.4.2020]. Saatavana: <https://www.grantthornton.fi/ajankohtaista/tiedotteet/lehdistotiedote-wib-2018/>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 23.3.2020]. Saatavana Ellibs-e-kirjakoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Webropol. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: Webropol Oy. [Viitattu 13.4.2020]. Saatavana: <https://webropol.fi/>

Österlund, M. 18.1.2019. Nuoret naiset hallituksen johdossa. [Verkkolehtiartikkeli].  
Espoo: Selkosanomat. [Viitattu 8.4.2020]. Saatavana: <https://selkosanomat.fi/kotimaa/nuoret-naiset-hallituksen-johdossa/>

## **LIITTEET**

Liite 1. Naisjohtaminen ja urakehitys Webropol-kyselypohja

## Naisjohtaminen ja urakehitys

1.

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Ikä	<input type="text"/>
Ammatti	<input type="text"/>

2. Minkälainen koulutus- ja työhistoria sinulla on?


3. Oletko unelmoinut ennen nykyistä uraasi johtamisesta tai yrittäjyydestä?

- Kyllä  
 Ei

4. Onko sinulla ollut selkeä päämäärä urasi luomisessa?

- Kyllä  
 Ei

5. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet positiivisesti urallasi etenemiseen?


6. Entä onko sinulla ollut negatiivisia tekijöitä, jotka ovat hidastaneet uralla etenemistä?

- Kyllä, mitä?
- Ei

7. Mitkä ovat mielestäsi kolme merkittävintä asiaa, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että olet päässyt työelämässä siihen pisteeseen, jossa nyt olet?


8. Onko sinulla lapsia?

- Kyllä, kuinka monta?
- Ei

9. Jos sinulla on lapsia, koetko, että perhe-elämä on vaikuttanut urallasi etenemiseen?

- Kyllä, miten?
- Ei

10. Onko muita sosiaalisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet urallasi etenemiseen?

- Kyllä, mitä ne tekijät ovat?
- Ei

11. Minkälaisia piirteitä tai ominaisuuksia löytyy mielestäsi hyvästä naisjohtajasta?


12. Koetko, että iällä on merkitystä johtotehtävissä?

- Kyllä
- Ei

13. Oletko kohdannut työelämässä ennakkoluuloja sukupuolesi vuoksi?

- Kyllä
- Ei

14. Eroaako mielestäsi mies ja nainen johtajana?

- Kyllä, miten?
- Ei

15. Koetko, että 2020-luvun Suomessa naisilla ja miehillä on tasa-arvoinen asema luoda uraa?

- Kyllä, perustelut?
- Ei, perustelut?