



Johtajuuden, naiseuden ja äitiyden haasteet johtotehtävissä

Maria Limnell-Väliharju

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Johtajuuden, naiseuden ja äitiyden haasteet johtotehtävissä

Maria Limnell-Väliharju
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2020

Maria Limnell-Väliharju

Johtajuuden, naiseuden ja äitiyden haasteet johtotehtävissä

Vuosi

2020

Sivumäärä

43

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on tutkia johtajuuden, naiseuden ja äitiyden haasteita johtotehtävissä. Tämän opinnäytetyö käsittelee nykypäivänä paljon puhuttavaa naisjohtajuutta, sen sisältämiä ennakkoluuloja sekä vaikutuksia naisen urakehitykseen työelämässä. Opinnäytetyössä tutkittiin miksi naiset edelleen kohtaavat uransa aikana lasikattoja ja miksi naisjohtajia on edelleen liike-elämässä niin vähän. Opinnäytetyön pääteemana on tunnistaa naisjohtajan urapolun haasteet yhdistettynä naiseuteen sekä äitiyteen. Tutkimuksen toimeksiantaja yrityksenä toimii Happy Friends Oy. Tutkimus tuo tukea sekä työkaluja yritykselle sekä yrittäjälle naisjohtajuuden haasteisiin kohtaamiselle.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimuksena ja sen tutkimusaineisto kerättiin teema-haastattelulla. Haastattelussa haastateltiin kolmea eri alan naisjohtajaa ja haastattelut tapahtuivat kolmen pääteeman ympärillä, jotka olivat ura naisena johtotehtävissä, äitiys ja perhe. Tutkimuksessa haluttiin perehtyä niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat naisten urakehityksessä joko hidastaen tai nopeuttaen heidän pääsemistään johtotehtäviin.

Opinnäytetyön tutkimustulokset ovat naisjohtajien omia aitoja kokemuksia sekä mielipiteitä. Haastattelussa ilmeni useita yhtäläisyyksiä naisjohtajien kokemista haasteista urapoluillaan. Haastateltavat naisjohtajat ovat syntyneet eri vuosikymmenillä, joten heidän kokemuksensa sekä mielipiteensä myös erosivat toisistaan useissa asioissa. Tämä vaikutti tutkimuksen osalta haasteen keskeisen tuloksen löytämisessä. Kaikki naisjohtajat kuitenkin kokivat uransa rinnalla, että perhe on suurin voimavara ja heille kaikki kaikessa.

Asiasanat: johtajuus, naisjohtajuus, ura, urakehitys, äitiys

Maria Limnell-Väliharju

The Challenges of Leadership, Femininity and Motherhood

Year 2020

Pages

43

The purpose of this thesis was to research the challenges of leadership, femininity and motherhood in leadership roles. This thesis reviews female leadership, which is a current topic, from the vantage point of the prejudices it contains, and the effects on a woman's career development in the working life. The objective of this thesis was to examine why women still face glass roofs during their careers and why there are still so few woman leaders in business.

The main theme of this thesis is to identify the challenges of a female leader's career path combined with femininity and motherhood. The research was commissioned by the company Happy Friends Oy. This research provides support as well as tools for the company, it also gives the entrepreneur advice on how to face the challenges of female leadership.

This thesis was carried out as a qualitative research and its research material was collected through a thematic interview. The three female leaders in different fields were interviewed and the interviews took place around three main themes, which were career as a woman in management positions, motherhood and family. The idea of the thesis was to get acquainted with the factors that affect women's career development, either by slowing down or accelerating their entry into management positions.

The research results of the thesis are female leader's own authentic experiences and opinions. The interview revealed several similarities in the challenges experienced by women leaders in their career paths. The female leaders interviewed were born in different decades, so their experiences as well as opinions also differed on several issues. This contributed to the key outcome of thesis. However, all female leaders experienced alongside their careers that family is the greatest asset and of the greatest importance.

Keywords: career, career development, female leadership, leadership, mothers as leaders

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantajan esittely	7
3	Naiset johtajana	7
3.1	Johtajuus ja sen ominaisuudet	8
3.2	Naisjohtajuus	10
3.2.1	Äitiys ja perhe	12
3.2.2	Myyttinen lasikatto	14
3.3	Tasa-arvo	15
3.3.1	Naisten ja miesten erot työelämässä	17
3.3.2	Naisen stereotyyppiset käyttäytymismallit	18
4	Tutkimusmenetelmät ja niiden toteutus	20
5	Tulokset ja tulosten tarkastelu	23
6	Johtopäätökset	34
	Lähteet	39
	Kuviot	40
	Taulukot	40
	Liitteet	41

1 Johdanto

Miksi naisia on niin vähän johtotehtävissä? Miten naiset tasapainoilevat työn ja perheen välillä? Mitkä ovat naiseuden voimavarat työelämässä? Opinnäytetyössä kolme naisjohtajaa eri aloilta kertovat haastattelujen avulla heidän työuransa suurimmat haasteet sekä esteet. Opinnäytetyö tutkii johtajuuden, naiseuden ja äitiyden haasteita johtotehtävissä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitkä ovat naiseuden voimavarat ja mahdollisuudet johtajuudessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten äitiys vaikuttaa naisen urakehitykseen ja miten sen yhdistäminen perhe-elämään on mahdollista. Työn tarkoituksena on tuoda esille ominaisuuksia, jotka esiintyvät naisissa tukien hyvää johtajuutta. Työssä tarkastellaan feminiinisyttä positiivisesta näkökulmasta ja tehtävänä on rohkaista naisia pitämään omia naiseuden tuomia ominaisuuksia vahvuuksina ja kilpailuetuna.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannossa käsitellään opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta. Toisessa luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja Happy Friends Oy. Kolmannessa luvussa keskitytään teoreettiseen viitekehykseen, joka on jaettu kolmeen alalukuun; johtajuus ja sen ominaisuudet, naisjohtajuus ja tasa-arvo. Alaluvussa yksi johtajuus käsitellään johtajuutta ja sen ominaisuuksia yleisesti sukupuolta huomioimatta, alaluvussa naisjohtajuus käsitellään äitiyttä sekä perhettä ja myyttistä lasikattoa, johon naiset usein törmäävät urakehityksensä aikana. Alaluvussa tasa-arvo käsitellään yleisesti tasa-arvoa sekä naisten ja miesten välisiä eroja työelämässä ja naisten stereotyyppisiä käyttäytymismalleja. Tasa-arvo on aihe, joka puhuttaa jatkuvasti niin Suomessa kuin maailmalla, joten puhuttaessa naisjohtajuudesta tulee myös käsitellä tasa-arvoa.

Teoreettinen viitekehys perustuu kolmeen pääteemaan, jotka ovat johtajuus ja sen ominaisuudet, naisjohtajuus ja tasa-arvo. Työn rajausta on suunniteltu niin, että se keskittyy käsittelemään itse naisjohtajuutta ja siihen liittyviä keskeisiä aiheita. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelulla. Perhettä ja äitiyttä käsitellään opinnäytetyössä yhtenä tärkeänä tarkastelun kohteena ja haastatteluun on saatu kolme eri alan eri-ikäistä naisjohtajaa, joilla on hyvin erilainen urakehitys. Haastattelun tulosten perusteella on luotu tulosten analysointi, johtopäätökset ja kehitysehdotukset Happy Friends Oy:lle.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia syitä siihen, miksi naiset kohtaavat uransa aikana lasikattoa ja miksi naisjohtajia on edelleen niin vähän liike-elämässä. Tarkoituksena on tuoda esille tietoisuutta naisjohtajuudesta ja nostaa esille kysymyksiä, joita se herättää. Opinnäytetyön tavoitteena on, että tietoisuus naisjohtajuudesta kasvaisi luoden meille mahdollisuuden tulevaisuudessa puhua ainoastaan johtajuudesta, erottelematta sukupuolta. Työn tavoitteena

on tutkia, miten naiseutta voidaan pitää voimavarana johtajuudessa ja kehittää erityisesti Happy Friends Oy:n yrittäjän valmiuksia käyttää omaa naiseuttaan hyödyksi johtajuudessa. Työn tarkoituksena ei ole miesten väheksyminen vaan johtajuuden tarkasteleminen naisen näkökulmasta ilman miesten vähättelyä. Tavoitteena on rohkaista naisia pitämään omia naiseuden tuomia ominaisuuksia entistä enemmän vahvuuksina eikä niinkään heikkouksina.

2 Toimeksiantajan esittely

Happy Friends Oy on vuonna 2005 perustettu yritys, jonka ystävykset päättivät perustaa vuosien ravintola-alan kokemuksen jälkeen. Monet työntekijöistä ovat aikaisemmin tehneet yhdessä töitä samalla työnantajalla. ”Iloa, makua ja hyvää mieltä” on Happy Friends Oy:n kolme asiaa he eivät tingi. Happy Friendsin keittiö yhdistää cross-kitchen -hengessä makuja maailmalta ja koti-Suomesta.

Tällä hetkellä yritys työllistää yrittäjän lisäksi viisi henkilöä kahdessa eri toimipisteessä. Yrityksen periaate on, että kaikki osaa tehdä kaikkea. Happy Friends on luotettava sekä nopea yhteistyökumppani ja työt hoituu aina positiivisella ”kaikki hoituu” asenteella. Vuonna 2018 yrityksen liikevaihto oli 523 tuhatta euroa.

Happy Friends tarjoilee ruokaa arkisin sekä Espoossa että Vantaalla. Espoon toimipiste on kaikille avoin mutta Vantaalla herkuttelemaan pääsevät ainoastaan Philipsin henkilöstö. Happy Friends hoitaa lounaan ohella myös catering palveluita pääkaupunkiseudulla. Asiakkaina ovat monet yritykset sekä yksityiset henkilöt.

3 Naiset johtajana

Opinnäytetyötä tehdessä on rakennettava teoreettinen viitekehys eli on siis selvitettävä, että mitkä teoriat liittyvät opinnäytetyössä tutkittavaan ilmiöön. Opinnäytetyötä tehdessä tulee hallita teoriaan liittyvät keskeiset käsitteet, jotta tutkittavaa asiaa voidaan ymmärtää sekä tutkia. Opinnäytetyötä tehdessä on myös tärkeää ymmärtää se mitä aiheesta on jo aiemmin tutkittu ja mitä tutkimuksen tuloksista on selvinnyt. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 140-141.)

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensimmäiseksi johtajuutta ja sen ominaisuuksia. Opinnäytetyössä puhuttaessa johtajuudesta tarkoitetaan sellaista henkilöä, jolla on alaisia. Jokaisen ihmisen mielikuva johtajuudesta riippuu myös omista käsityksistä sekä kokemuksista, joten olennaista työn kannalta ei ole ollut rajata johtajuutta koskemaan pelkästään ylintä

johtoa. Joillekin johtajuus voi tarkoittaa korkeaa asemaa suuren organisaation johdossa ja toiselle taas esimiesasemaa pienemmässä yrityksessä.

Johtajuuden lisäksi opinnäytetyössä käsitellään naisjohtajuutta, äitiyttä, perhettä, myyttistä lasikattoa, tasa-arvoa, naisten ja miesten välisiä eroja työelämässä sekä naisten stereotyyppisiä käyttäytymismalleja. Opinnäytetyön kannalta, on tärkeää selvittää millainen, on hyvä johtaja, jotta voidaan ymmärtää myös naisjohtajuutta. Naisjohtajalla tulee olla hyvät johtamistaidot, koska mikäli niitä ei ole niin se vaikuttaa automaattisesti myös uran kehitykseen ja johtotehtäviin pääsemiseen.

3.1 Johtajuus ja sen ominaisuudet

Suurin tehtävä johtajalle on johtaa omia alaisiaan. Menestyvän johtajan tunnistaa siitä, että se saa koko yrityksen menestymään ja samalla tavoittelemaan parastaan. Johtajan tulee ohjata ihmisiä haluamaansa suuntaan ja saada heidät seuraamaan itseään sekä ymmärtää myös, miten se toteutetaan. Yrityksen menestyksen määrää työntekijät, joiden panostus ja onnistuminen heijastuu suoraan yrityksen menestykseen. Älykäs johtaja pyrkii tuntemaan alaisensa niin hyvin, että kykenee korostamaan heidän ominaisuuksiaan ja vahvistamaan niitä antamalla heille oikeanlaisia työtehtäviä. (Jabe & Häkkinen 2010, 45.)

Määritelmä johtajuudesta on kuitenkin selkeästi muuttumassa ja tänä päivänä johtajan persoona sekä persoonallisuus ovat suuremmassa arvossa. Johtaja saa antaa oman persoonansa näkyä eikä tarvitse olla enää neutraali ja asiallinen. Johtajaan pystytään helpommin samaistumaan ja luottamaan kun johtaja osaa olla muiden edessä aito sekä inhimillinen. On tärkeää, että johtaja on persoonana helposti lähestyttävä, lämmin ja levittää innostusta ympärilleen. (Jabe & Häkkinen 2010, 147.)

Millainen on sitten hyvä johtaja? Hyvä johtajuus on ensisijaisesti ohjaamista, valmentamista, tukemista sekä tehtävien delegointia. Johtajan tulee tunnistaa mitä näistä tehdä kenenkin alaisensa kohdalla. Työntekijän ollessa erittäin pätevä ja vahvasti sitoutunut työhönsä sekä yritykseen, hän harvemmin kaipaa ohjausta tai valmennusta. Sen sijaan työntekijä saattaa kaivata tukea, rohkaisua ja kiitosta hyvin tehdystä työstään. Mikäli taas työntekijällä on heikompi osaaminen mutta hän on erittäin sitoutunut työhönsä, tulee johtajan häntä ohjata sekä valmentaa tarvittaessa. (Friedman & Yorio 2006, 41-43.)

Jos johtaminen olisi helppoa, sen osaisivat kaikki ja näin ammatista kiinnostuneita olisi huomattavasti enemmän. Johtaminen on kuitenkin ennen kaikkea taitolaji. Hyvä johtaja saa alaisensa ylittämään itsensä, kun taas huono johtaja pilaa koko työyhteisön ilmapiirin. Tällöin johtaja ajaa työntekijät suorittamaan vain pakolliset tehtävänsä ja näin ollen tilanne ei kehitä yritystä tai työyhteisöä paremmaksi. (Jabe & Häkkinen 2010, 27.)

Johtajalla tulee olla yhdistelmä erilaisia taitoja, jotta ohjaaminen oikeaan suuntaan onnistuu. Johtajalla pitää olla kyky innostaa ja motivoida ihmisiä saavuttamaan työssään sellaisia asioita, joita he eivät muuten olisi voineet kuvitella saavuttavansa. Hyvälle johtajalle ominaista ja tärkeää on säilyttää luottamus työntekijöihinsä ja toimia johdonmukaisesti. (Loeb & Kindel 2000, 4.)

Nykypäivänä johtajuudessa arvostetaan pehmeitä ja vähemmän maskuliinisia arvoja kuin aikaisemmin. Työntekijät haluavat ja vaativat toisenlaista johtamista sekä lähestymistapaa asioihin. Pitkään on eletty ajatuksessa, että ollakseen hyvä johtaja tulee alaisiaan määrätä sekä käskyttää. Kuitenkin nykyään arvostetaan yhä enemmän johtamistyyliä, jossa työntekijöitä houkutellaan kohti parempi tuloksia sen sijaan, että heitä käskytettäisiin. Johtamisen työvälineinä on entistä enemmän ominaisuudet, kuten motivointikyky, johtajan sosiaaliset taidot sekä inhimilliset ominaisuudet. (Piha 2006, 83-85.)

Johtajuuden historia on lähes kokonaan miesten luomaa, heidän kirjoittamaa ja jopa heille suunnattua. Pitkälle on kuitenkin tultu 1970-luvulta, jolloin ensimmäiset naisjohtajuutta käsittelevät tutkimukset ovat ilmestyneet. Suomessa naisjohtamista on tutkittu jo 1980-luvulta saakka. Johtamismallit ovat eläneet murroksessa jo pidempään mutta ainoa yhteinen piirre, mikä murroksessa on säilynyt, on maskuliinisuus. Miehisistä piirteistä on kuitenkin osittain päästy jo irti ja monipuolisuuden etsiminen on alkanut kukoistamaan. Erilaisten ihmisten halutaan toimivan yhdessä ja tähän sisältyvät niin sukupuoleen, ihonväriin kuin uskontoonkin kuuluvat ihmisryhmät. (Hirvikorpi 2005, 21; Lämsä 2003.)

Jo vuosikausia johtajuudessa on arvostettu enemmän maskuliinista organisaatiokulttuuria feminiinisen sijaan. Kun puhutaan maskuliinisuudesta ja feminiinisyydestä, niin tarkoitetaan miehillä ja naisille tyypillisiä arvoja, kokemuksia ja merkityksiä. Kyse on kuitenkin vain ääripäistä eivätkä näin ollen kuvaa tyypillistä naista tai miestä. Feminiinisyyttä kuvaa yhteistöiminnan suosiminen, rauhallisuus, riippuvuus toisista ja tunteellisuus. Maskuliiniset ominaisuudet taas ovat näiden vastakohtia kuten itsenäisyys, tunteettomuus, aggressiivisuus ja kilpailunhalu. (Lämsä 2003.)

Erityyppistä johtajuutta arvostetaan erilaisissa organisaatioissa. Nainen tai mies voi olla johtajana parempi riippuen siitä millaista johtajuutta organisaatiossa arvostetaan. Johtajuuden ei kuitenkaan pitäisi perustua sukupuolirooleihin, vaikka naisia vähemmän onkin johtajina kuin miehiä. Se miksi on enemmän miehiä johtajina, kun naisia johtuu taas historiallisista sekä yhteiskuntaan pinttyneistä stereotyyppisistä ennakkoluuloista. (Piha 2006, 83-84.)

Pentti Sydänmaanlakka kiteyttää johtajuutta seuraavalla tavalla kirjassaan Älykäs johtajuus; ”Johtajan paradoksit, ole lähellä ja pidä etäisyyttä. Johda toimintaa ja pysy taustalla. Luota ihmisiin ja pidä heitä silmällä. Ole kärsivällinen ja määrätietoinen. Näe osaston ja koko yrityksen etu. Ole näkijä ja tekijä. Pyri yksimielisyyteen ja tee päätöksiä yksin. Toimi ja

reflektoi. Ole itsevarma ja nöyrä. Pidä huoli tehokkuudesta ja hyvinvoinnista.” (Sydänmaalakka 2004, 144)

3.2 Naisjohtajuus

Nainen on johtajan jämäkkä ja vaativa mutta samalla empaattinen ja luotettava. Naisessa yhdistyy feminiiniset ja maskuliiniset ominaisuudet sopivassa suhteessa, joista feminiinisyys on kuitenkin kaikista hallitsevin. Perhe ja äitiys kehittää naisissa ajankäytön hallintaa, tehokkuutta ja ongelmien ratkaisukykyä. Nainen kykenee olemaan yhtä aikaa huolehtiva ja välittävä kun strateginen ja tuloksenhakuinen. Johtajuudella ei tarkoiteta sitä, että naisista pitää tulla puoliksi miehiä vaan juuri päinvastoin. Naisten tulisi osata käyttää vahvuuksiaan ja voimavarojaan sekä erilaisuuttaan hyödyksi. Ennen kaikkea naisten tulisi tukea toisiaan enemmän ja pyrkiä rakentamaan uudenlaista yhteiskuntaa yhdessä eikä toisiaan vasten. (Perheentupa 2001, 234-240.)

Ennen meillä oli lääkäreitä sekä naislääkäreitä, nykyään enää lääkäreitä. Meillä on vielä pappeja ja naispappeja mutta ehkä pian jo pelkästään pappeja. Usein puhutaan erikseen naisjohtajista mutta ehkä sekään ei ole kauan enää tarpeen. Viime vuosina naisten asemasta ylimässä johdossa on puhuttu aiempaa enemmän. Kuitenkin naiskiintiöitä kannattaa vain harvat. Miksi tarvittaisiin kiintiöitä, kun kerran tarjontaa naisissa olisi runsaasi pätevyyden perusteella? Naiset ovat alikäytetty voimavara elinkeinoelämässä sekä yhteiskunnassa. Naisia tulisi olla enemmän johdossa. (Hirvikorpi 2005, 15-17.)

Miksi naisia sitten tulisi olla johdossa enemmän? Hirvikorpi toteaa kirjassaan, että naiset ovat yksinkertaisesti alikäytetty voimavara, kontribuutio elinkeinoelämälle ja yhteiskunnalle. Naisilla on oikeasti paljon annettavaa. Yritykset tarvitsevat laaja-alaista liikkeen johtoa sekä uusia näkökulmia, koska erilaisen osaamisen sekä erilaisten näkemysten tasapaino on yritykselle hedelmällistä. Globaalissa yrityksessä tulee olla edustettuna eri kansalaisuudet, ikäryhmät, koulutustaustat sekä näin ollen myös eri sukupuolet. Yrityksen monimuotoisuus on ensiarvoisen tärkeä apu päätöksenteossa, koska se parantaa tilanneanalyysia sekä maailman parantamista. (Hirvikorpi 2005, 19.)

Naisjohtajuudesta ja sen tutkimuksesta on kiinnostuttu Suomessa jo 1980-luvun lopulla. Useissa Länsi-Euroopan maassa ja Yhdysvalloissa asiaa oli tässä vaiheessa jo puitu liki vuosikymmenen ajan. Varhaisimmat naisjohtajat Suomessa löytyvät jo 1500-luvulta. 1500-luvulla Viipurissa toimi Suomen varhaisin asiakirjoissa mainittu varakas naispuolinen kauppias Kaarina Multiala. Myöhemmin tunnetuiksi naisjohtajiksi lukeutuivat muun muassa Minna Canth, Miina Sillanpää ja Hella Wuolijoki. Heidän tarinansa ja elämäkokemuksensa ovat esikuvia meille. Tarvitsemme näitä tarinoita kaikissa sukupolvissa, kun yritämme hahmottaa suomalaisen naisjohtajuuden reittejä. (Lämsä 200; Kortelainen 2007, 5, 39.)

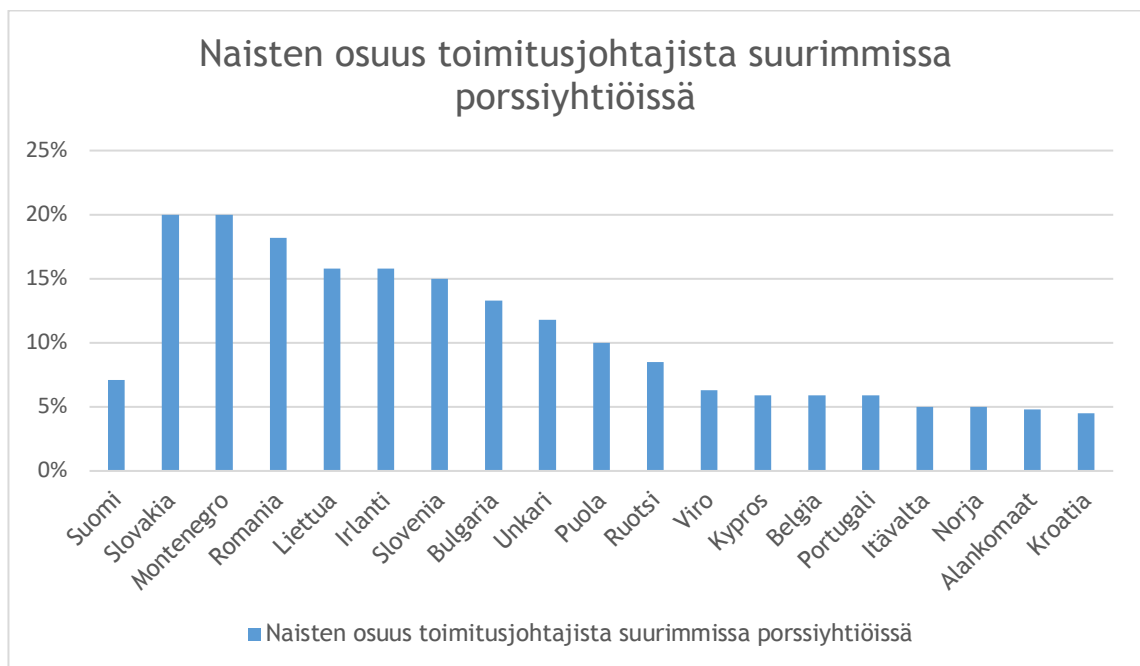
Naiseudella ei pitäisi olla mitään tekemistä sen kanssa, kuinka hyvin johtotehtävistään suoriutuu, joten on kummallista käyttää vieläkin vuonna 2020 etuliitettä ”nainen”. Naisjohtajuudesta puhutaan edelleen paljon ja sitä myös tutkitaan. Naisjohtajuuden ei tulisi enää olla käsitteenä uusi tai erilainen. Siitä tulisi puhua pelkkänä johtajuutena. (Piha 2006,132.)

Nainen on tilanneherkkä ja käyttää älyään. Nainen tuntee ja ajattelee samanaikaisesti, joten hän reagoi kehollaan ja toimii näin ollen kokonaisvaltaisesti. Nainen on johtajan yhtä tavoitteellinen kuin mies mutta toimintatavoissa on eroa, koska naiset kasvatetaan huolehtimaan ja kannattelemaan toisia ihmisiä, kotia ja työpaikkaa. Pitää valmistautua mukauttamaan omaa toimintaa toisten mieltymysten mukaiseksi ja naiset opetetaan jo pienestä pitäen miellyttämään. Monet naisjohtajat kärsivät kiltteyden vuoksi, koska usein ongelmana on, että ei osata sanoa ei. (Jabe 2007, 43.)

Usein kuvailtaessa naisjohtajuutta naiset helposti leimataan itsekkäiksi, koviksi ja jopa kylmäkiskoisiksi. Naisia pidetään muiden hyväksyntää hakevina narsisteina, jotka antavat kaiken aikansa työlle. Naiset koetaan uraohjuksina, mikäli heillä on halua menestyä työelämässä sekä edetä aina huippupaikoille asti. Monet naiset kuitenkin kokevat, että eivät he ole niinkään tietoisesti suunnitelleet uraa vaan ylennykset ovat tullut, kun työelämän vastualueet ovat kasvaneet. (Aaltio-Marjosola 2001, 182-184.)

Johtotehtävät ovat vahvasti jakautuneet edelleen sukupuolen mukaan. Naiset johtavat useimmin alemmilla hierarkiatasoilla kuin miehet. Yleisesti katsoen naiset usein toimivat johtajina palvelualoilla, kun taas miehet miesvaltaisilla aloilla kuten teollisuudessa ja rakennusallalla. Totuus on, että naisten osuus ylimmässä johdossa ja yritysten hallituksissa ei ole kehittynyt samalla tavalla kuin naisjohtajien osuus keskijohdossa. Noin 7-8 prosenttia yritysten toimitusjohtajista Suomessa on naisia, kun taas yritysten hallituksissa naisten osuus on noin viidennes. (Lämsä 2011.)

Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna naisjohtajia on kaikista johtajista viidennes. Thaimaa pitää kärkeä naisjohtajien osalta (45%) kun seuraavina tulevat Georgia (40%), Venäjä (36%), Hongkong ja Filippiinit (35%). Kaikista alhaisimmat prosenttiosuudet ovat Japanissa, Intiassa ja Yhdistyneissä Arabiemiraateissa, joissa kussakin naisjohtajien määrä jää alle kymmeneen prosenttiin. Suomi sijoittuu maailmanlaajuisesti sijalle 19 johtotehtäviin sijoittuvien naisten määrässä. Naistoimitusjohtajien määrä on Suomessa 25 prosenttia ja johtoryhmissä naisia on 21,7%. (Lämsä 2011.)



Taulukko 1: Naiset yritysten johdossa - toimitusjohtajat (Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys, 2018)

Naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa sekä johtoryhmissä on lisääntynyt merkittävästi Suomessa jo usean vuoden ajan. Toimitusjohtajuuden kohdalla tätä kehitystä on jouduttu odottamaan hieman kauemmin. Tutkimuksen mukaan vuonna 2011 yksikään toimitusjohtaja pörssiyhtiössä ei ollut nainen. Vuoteen 2014 asti vain yksi nainen toimi pörssiyhtiön toimitusjohtajana. Viimeisen kolmen vuoden aikana kehitys on kulkenut suurin harppauksin. Suomessa naisten osuus toimitusjohtajan paikoista on 7,2%, mikä on kansainvälisesti verrattuna hyvä luku (Taulukko 1). Toimitusjohtajina toimivien naisten osuus on EU-jäsenvaltioissa keskimäärin 6,3%, joten Suomen luku on keskiarviota suurempi. (Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys, 2018)

Suomessa on yhteensä neljä pörssiyhtiötä, jossa johtoryhmän jäsenistä enemmistö on naisia ja kaksitoista pörssiyhtiötä, joiden johtoryhmässä on yhtä suuri määrä naisia kuin miehiä. Näiltäkin osin luvut ovat moninkertaistuneet viime vuosilta, jolloin oli ainoastaan yksi pörssiyhtiö, jossa johtoryhmän jäsenistä enemmistö oli naisia ja neljä pörssiyhtiötä, joiden johtoryhmässä oli yhtä suuri määrä naisia kuin miehiä. Vertailuna Ruotsissa on kuusi pörssiyhtiötä, joissa johtoryhmän jäsenistä enemmistö on naisia. (Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys, 2018)

3.2.1 Äitiys ja perhe

Suomen päivähoitojärjestelmä on hyvä. Päivähoidon, kouluruokailun ja 10 kuukauden äitiysloman ansiosta suomalaisnaisilla ovat mainiot mahdollisuudet työelämässä. Naisilta usein kysytään, että miten he ovat saaneet yhdistettyä perheen ja työn. Naisille se on luontevaa.

Miesjohtajilta kuitenkin tätä kysymystä harvemmin kysytään, koska naisen koetaan olevan enemmän sidoksissa perheeseen sekä lapsiin. Tämän ansiosta naiset ovat usein myös hyviä organisoimaan ja naiset kokevat, että perhe ja uran palapeli on mahdollista yhdistää. (Hirvikorpi 2005, 44-45.)

Usein kysytään, että miten naiset saavat perheen sekä työn yhdistettyä. Kysymys tuntuu luontealta mutta harvoin sitä esitetään miehille. Naiset ovat sidoksissa lapsiin ja perheeseen enemmän kuin miehet. Puolison myönteinen asennoituminen naisen uraan on kuitenkin monelle naiselle edellytys etenemiseen. Superihmisiä on harvassa, joten jokainen tarvitsee ympärilleen verkoston. Jokainen tekee parhaansa yhdistäessään omassa elämässään perheen, työn ja vapaa-ajan. (Hirvikorpi 2005, 45-47.)

Johtamisen ja äitiyden yhdistämistä ei pidetä helppona mutta ei kuitenkaan mahdottomana. Perheen ja äitiyden yhdistäminen vaatii kovaa tahtoa, paljon kompromisseja, organisointia sekä työmoraalia. Äidiksi tulo ei missään tapauksessa estä naista pääsemään johtajaksi työurallaan. Äitiys koetaan ennemmin vahvuutena, joka tuo uusia ja erilaisia näkökulmia työelämään. Monet naisista ryhtyvät äideiksi jopa uransa huipulla. Naisen ollessa tyytyväinen johtotehtäväänsä niin useimmin nainen ei lopeta uraansa tullakseen äidiksi, vaan haluaa löytää tasapainon äitiyden ja uran välille. (Piha 2011, 9.)

Lapset ovat ennen kaikkea voimavara, jotka luovat vastapainoa vaatimaan työhön. Lapset opettavat hyviä johtamistaitoja sekä organisointikykyä. Naiset kuitenkin joutuvat miettimään lasten hankkimisen ajankohtaa enemmän kuin miehet. Ajankohdalla on merkitystä naisen urakehityksen kannalta. Toiset hankkivat lapset nuorena ja hoitavat heidät suuremmiksi. Toiset taas opiskelevat ensin ja hankkivat lapset myöhemmin. Kummallakin tavalla nainen pystyy tulemaan johtajaksi, joten oikeaa tapaa toimia ei ole. (Hirvikorpi 2005, 50-51.)

Työn ja arjen suurimmaksi haasteeksi naiset kokevat ajan puutteen. Yhteensovittaminen on haasteellista, koska ura vaatii työntekoa ja valtavia määriä työtunteja, osaamisen kartuttamisesta puhumattakaan. Naisjohtajalla, niin kuin kaikilla tällä maapallolla on vuorokaudessa vain 24 tuntia. Usein johtotehtävissä oleva nainen joutuu tekemään runsaasti enemmän työtunteja kuin tavallinen työntekijä. Jokainen työssäkäyvä äiti on ihan yhtä paljon äitejä kuin ne, jotka ovat jatkuvasti kotona ja läsnä lasten elämässä. (Piha 2011, 23-25.)

Jokaisen perheen tulisi etsiä ajanpuutteeseen omalle perheelleen sopiva ratkaisu, koska ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa toimia. Äidin ei myöskään tule tehdä kotona kaikkea yksin, apua saa ja kuuluu ottaa vastaan. Mikäli kyseessä on ydinperhe niin isällä on myös tasavertaisesti vastuu perheen arjesta niin kuin naisellakin. Jokaisen perheen tulisi luoda itselleen turvaverkosto. Turvaverkosto voi koostua naapureista, isovanhemmista, ystäivistä, julkisista palveluista. Avun käyttämistä ei kuulu hävetä. (Piha 2011, 43-49.)

Viimeistään äitiyden mukana naiselle tulee hyödyllisiä taitoja, jota voi hyödyntää myös työelämässä. Äitiys ja vanhemmuus ovat elämänkokemuksia, jotka mukanaan luovat taitoa ja ominaisuuksia, joista voi olla hyötyä myös johtamisessa. Näitä taitoja ovat ihmissuhdetaidot, empatiakyky, organisaatiokyky, kyky tehdä monia asioita samaan aikaan, konfliktinkäsittelytaidot sekä kaaoksensietokyky. Näin ollen perhe koetaan enemmän voimavarana ja resurssina kuin rasitteena tai urakehityksen esteenä. Äitiyden ja uran yhdistäminen vaatii jatkuvaa tasapainoilua mutta se on mahdollista, mikäli oppii jakamaan taakkansa sekä oppii luopumaan ajatuksesta, että jonain päivänä elämä on valmis ja tasapaino on löytynyt. (Piha 2011, 37.)

3.2.2 Myyttinen lasikatto

Naisjohtajuuteen usein liitetään käsite lasikatto. Lasikattoilmiöllä tarkoitetaan naisten urakehityksen näkymättömiä uraesteitä eli lasikattoa. Tällä tarkoitetaan naisjohtajien ja ylimmän johdon välille syntynyttä näkymätöntä estettä. Naiset etenevät tiettyyn pisteeseen saakka mutta eivät kykene rikkomaan tätä näkymätöntä estettä. Näkymättömiä esteitä voivat olla esimerkiksi yrityksen sisäiset ristiriidat, jolloin nainen ei pysty etenemään ylimpään johtoon. Nainen ei ole aina syy siihen, että uralla eteneminen ei toteudu niin naisten tulisi kuitenkin pyrkiä rikkomaan lasikattoilmiötä sekä etenemään urallaan. (Jabe 2007, 20.)

Suomessa naisjohtajien tilanne on hyvä mutta silti suurten yritysten ylimmän johdon alapuolelta löytyy lasikatto. Tilanne on kuitenkin hyvin samanlainen kaikkialla länsimaissa, koska vain viisi prosenttia kaikista tavoitelluimmista paikoista on saavuttanut naisjohtajan. On paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että naisten on edelleen vaikea päästä johtotehtäviin. Suuri osa johtuu yhteiskunnan ajattelumalleista sekä asenteista. Osa johtuu jopa naisten omasta käytöksestä. Naisten epäpätevyys ammatillisessa osaamisessa on harvoin este ylennykselle vaan ongelma tulee esille heidän omassa käyttäytymisessään. Usein sosiaalisissa yhteyksissä miehet ylistävät naisia sekä heidän osaamistaan. Yrityksmaailmassa ei naisten vahvuuksia kuitenkaan tunnusteta samalla tavalla. (Jabe 2007, 66.)

Suomessa ministeri Stefan Wallin on ehdottanut naiskiintiöiden lisäämistä yritysten johtoon, joka poistaisi tasa-arvo vääristymää. On huomattu, että yhden naisen palkkaaminen antaa yritykselle tasa-arvoisemman kuvan ja eteneminen päättyy tähän yhteen naiseen. Kiintiöiden käyttö tulisi siis olla viimeinen keino, jota ennen tulisi käyttää kaikki muut mahdolliset tavat. Tasa-arvoa on kuitenkin se, että työtehtäviin valittaisiin sopivin henkilö sukupuolesta riippumatta. (Piha 2006, 81.)

Usein kun naisen uralla eteneminen pysähtyy tai haetaan lisää haasteita sekä mahdollisuuksia, herää ajatus omasta yrityksestä. Naisjohtajat ovat vähemmistönä yrityksmaailmassa mutta oman yrityksen johtajina naisia on ollut jo hyvin pitkään. Suomessa naiset ovat työllistyneet palvelualalla ja iso osa pienyrityksistä on naisten pyörittämiä. Tilanne on siis hyvin erilainen yrittäjänä kuin palkallisena työntekijänä. (Piha 2006, 81.)

Syyksi naisjohtajien vähäisyyteen isompien yritysten johdossa on myös nostettu vanhakantaiset asenteet. Suomessa on vielä paljon miehiä, jotka ajattelevat, että nainen ei ole oikea valinta yrityksen johtoon, he eivät edes harkitse asiaa. Asenteet ovat tiukassa ja tilanteessa ei nähdä, että bisnesvastuuseen liittyy myös henkilöstöjohtaminen useilla toimialoilla. Yritysten toimintatavat ovat olleet miesten luomia vuosikymmenestä toiseen ja valitettavasti ne eivät muutu kovin nopeasti. (Hirvikorpi 2005, 218-225.)

3.3 Tasa-arvo

Sukupuolten välisellä tasa-arvolla tarkoitetaan sitä, että naisilla ja miehillä on täysin tasarvoiset mahdollisuudet toteuttaa itseään ja osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan. Työelämässä yhdenvertaisuus lain ohella on säädetty tasa-arvolaki, jolla erityisesti säädetään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä. Sillä pyritään turvaamaan sukupuolten välinen tasavertainen kohtelu. Tasa-arvolaille on tarkoituksena estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää näin naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. (Finlex 2013)

Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen on strategia, jonka avulla tasa-arvo sekä sukupuolinäkökulman edistämisen tavoite sisällytetään kaikkeen toimintaan kuten viranomaisvalmisteluun ja päätöksentekoon. Valtavirtaistamisen tarkoituksena on murtaa organisaation sukupuolisoikeat menettelytavat sekä toimintakulttuuri. Tämä edellyttää jo olemassa olevien toimintatapojen ja käytäntöjen uudelleenorganisointia, parantamista, kehittämistä ja arviointia siten, että sukupuolinäkökulma ja tasa-arvon edistämisen tavoite saadaan osaksi kaikkea organisaation toimintaa. Sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisen velvoite koskee tasa-arvolain nojalla kaikkia viranomaisia. (Aalto-Marjosola 2001.)

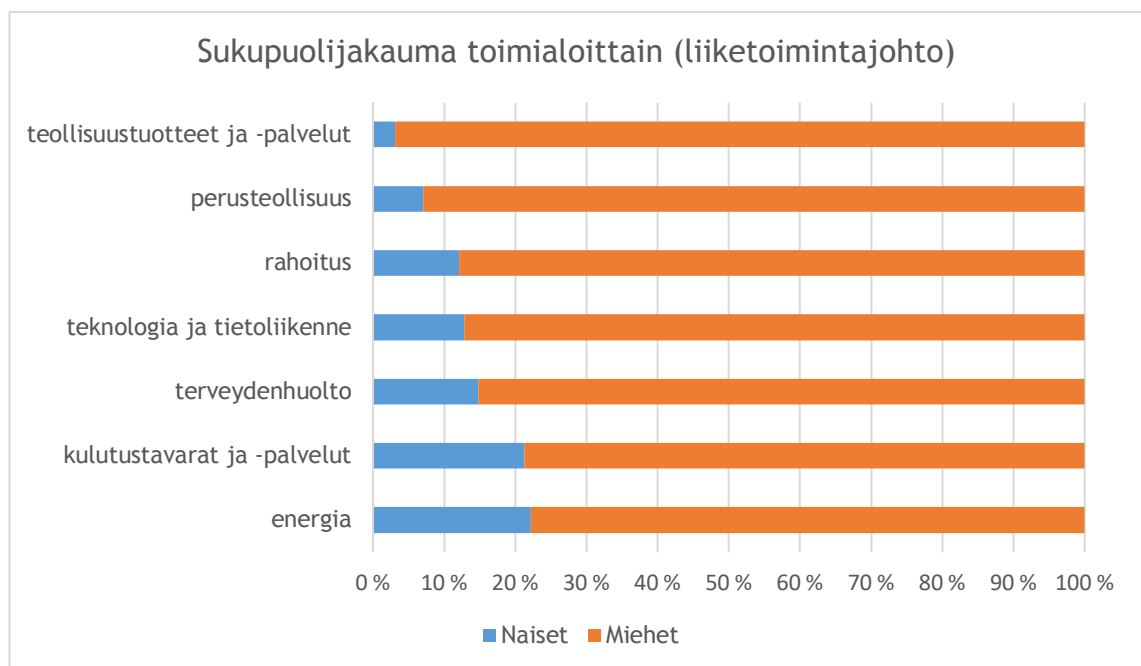
Sukupuolikiintiöiden tavoitteena on vahvistaa sukupuolten tasa-arvoista edustusta. Kiintiöt voidaan määritellä eri tavoin. Suomessa tasa-arvolain kiintiösäännös koskee valtionhallinnon komiteoita, neuvottelukuntia, työryhmiä ja muita vastaavia toimielimiä sekä kunnanhallituksia, lautakuntia ja kuntien välisen yhteistoiminnan toimielimiä. Säännöksen mukaan toimielimissä on oltava vähintään 40 prosenttia sekä naisia että miehiä. (Aalto-Marjosola 2001.)

Tasa-arvoisuuden toteutumisaikana on sekä työ- että perhe-elämä. Vuodesta 1980 alkaen tasa-arvosta on tullut pysyvä ja keskeinen yhteiskunnallinen arvo. Tiiviisti ilmaistuna tasa-arvo on odotustila ihmisten yhtäläisistä mahdollisuuksista toimia ja tavoitella hyvää sekä parempaa elämää. Tasa-arvoisuus perustuu käsitykseen oikeudenmukaisuudesta. Tasa-arvo koskee niin miesten ja naisten välistä tasa-arvoa kuin eri rotujen ja ikäryhmienkin välistä tasa-arvoa. (Aalto-Marjosola 2001, 35.)

Suomessa on lakiin säädetty velvollisuus, jossa työnantajan tulee edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä estää sukupuolista syrjintää. Tämän lain tarkoituksena on myös

parantaa naisten asemaa työelämässä. Työnantajan tulee mahdollistaa naisille ja miehille yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan. Työnantajan tulee myös edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa sekä palkkauksessa. Työoloa tulee kehittää niin, että ne soveltuvat niin naisille kuin miehille. Työnantajan tulee myös helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota työjärjestelyihin ja toimia ennakoiden, jotta vältetään sukupuoleen perustuvalta syrjinnältä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609)

Siitäkin huolimatta, että tasa-arvo edistyy naisten ja miesten välillä on edelleen huomattavissa epätasa-arvoa. Suomessa laki velvoittaa yli 30 hengen yrityksiä laatimaan tasa-arvo suunnitelman, jonka tavoitteena on vähentää myös piilotettua epätasa-arvoa. Kuitenkaan suurimassa osassa työpaikkoja suunnitelmaa ei kuitenkaan ole tehty. Naisten tuli edistää myös itse tasa-arvoa korjaamalla omia käyttäytymismalleja tyttömäisestä kiltistä itsevarmaan ja päättäväiseen naisen rooliin. Tällä tavalla pystyttäisiin rikkomaan yhteiskunnassa olevaa stereotyyppistä ajattelua. (Piha 2006, 64.)



Taulukko 2: Sukupuolijakauma toimialoittain (Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys, 2018)

Yhtiön toimialalla on vaikutusta naisen määrään liiketoimintajohdossa (Taulukko 2). Naisten osuus liiketoimintajohdosta on suurin energiatoimialalla (22,2%), jossa ei tosin ole kuin kaksi pörssi-yhtiötä. Toiseksi suurin osuus naisia on kulutustavarat ja -palvelut sekä matkailu- ja vapaa-ajan toimialoilla (21,3%). Pienintä naisten osuus on teollisuustuotteiden- ja palveluiden toimialalla (3,1%). Teollisuustuotteet ja -palvelut toimiala sisältää selvästi eniten yhtiöitä ja kyseisellä sektorilla naisten osuus on liiketoimintajohdossa vähäisempi kuin muilla aloilla. Vähyy johtuu siitä, että perusteollisuus ja teknologiatoimiala mielletään edelleen

miesvaltaisiksi aloiksi, joihin naisia ei juurikaan hakeudu. (Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys, 2018)

3.3.1 Naisten ja miesten erot työelämässä

Sukupuolikulttuuri pitää sisällään naisen ja miehen eroihin liittyviä merkityksiä. Se käsittää koko emotionaalisen ja sosiaalisen ympäristön, joka leimaa arkeamme, tapaamme olla, toimia ja ajatella, tapaamme jäsentää maailmaa ja sukupuolisuuttamme. (Näre 2004, 22-23.) Sukupuolineutraaliudella tarkoitetaan taas näkemystä, jonka mukaan sukupuolten välisiä eroja ei tunnisteta, eikä niiden merkityksiä sekä vaikutuksia tunneta. Näkökulman mukaan miesten ja naisten eroja ja yhtäläisyyksiä ei osata huomioida. (Aalto-Marjosola 2001)

Miehet ja naiset toimivat usein ihmisten kanssa eri tavalla. Naisilla on usein enemmän tunteet ja sydän mukana vaikeissa tilanteissa. Naiset usein kantavat suurempaa huolta työntekijöistä. Naiset ovat lahjakkaita tekemään monia asioita yhtä aikaa sekä he hahmottavat usein suuremmat kokonaisuudet paremmin. On myös osoitettua, että naisten sosiaaliset taidot hankalissa tilanteissa sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen on käytännön tasolla paremmat kuin miehillä. (Hirvikorpi 2005, 98-99.)

Usein naisten ja miesten väliset erot ovat kuitenkin persoonakohtaisia sekä yksilöllisiä. Silloin puhutaan kolmannelta sukupuolesta, kun ihminen poimii molemmista sukupuolista hyviä piirteitä eikä samaistu selkeästi kumpaankaan myyttiin. On olemassa maskuliinisia naisia, jotka tulevat paremmin toimeen miesten kanssa ja miehiä, jotka omaavat enemmän pehmeitä piirteitä. Ajattelutapa riippuu paljolti yksilöstä, ei niinkään sukupuolesta. (Hirvikorpi 2005, 102-103.)

Yleisesti ottaen naisien vahvuuksina pidetään kommunikointikykyä, organisointia ja sosiaalisia suhteita, kun taas miesten vahvuuksiksi luetaan päämäärätietoisuus, strategian luominen ja tuloshakuisuus. Johtavatko sitten naiset eri tavalla kuin miehet? Nainen usein ottaa enemmän vastuuta perheestä ja se näkyy työssä. Tilanne voi kuitenkin olla myös päinvastoin. Muros kasvaa uudessa sukupolvessa. (Hirvikorpi 2005, 102-103.)

Naisten ja miesten eroja voidaan tarkastella myös johdettavina olemisen näkökulmasta. Miehet usein ovat tyytyväisiä, kun viesti on selkeä; nyt toimitaan näin. Naiset kuitenkin vaativat usein esimieheltään enemmän perusteluja miksi tähän toimintaan on päädytty. Naisten tulisi oppia miehiltä enemmän lojaalisuutta toisiaan kohtaan. Usein naisvaltaisilla aloilla kohdataan tilanne, jossa nainen on naiselle susi. Silloin kateus ja juonittelu nousevat pintaan. Naiset ovat usein myös kriittisempiä esimiehiään kohtaan kuin miehet. (Hirvikorpi 2005, 109-110.)

3.3.2 Naisen stereotyyppiset käyttäytymismallit

Sana feminiinisyys on johdettu latinalaisesta sanasta femina, jolla tarkoitetaan naissukupuolta. Käsitteellä tarkoitetaan muun muassa naisten perinteisiä rooleja sekä naisten kulttuuria. Yleisesti ottaen käsitteellä viitataan naiseuteen sekä naisellisuuteen sekä tyypillisiin naisten ominaisuuksiin. Maskuliinisuus on taas latinalaisesta sanasta mas johdettu ja sillä tarkoitetaan miessukupuolta. Maskuliinisuudella viitataan tyypillisiin miesten ominaisuuksiin. (Martin & Stephen 2010, 1.)

Käsitteellä sukupuolistereotypia tarkoitetaan pelkistettyjä odotuksia siitä minkälaisia miehet ja naiset yleensä ovat ja miten miesten ja naisten tulisi käyttäytyä ollakseen juuri ”oikeanlaisia” naisia tai miehiä. Tyypillisiä esimerkkejä stereotyyppisestä ajattelusta on esimerkiksi ajatus siitä, että miehet ovat lähtökohtaisesti parempia johtotehtävissä ja naiset ovat luonnostaan helliä ja hoivaavia. (Aalto-Marjosola 2001.)

Yhteiskunnassa vallitsevat stereotypiat eli vakiintuneet uskomukset naisten ja miesten käyttäytymismalleista usein vaikeuttavat naisten nousemisessa yrityksen johtoon. Naisten uria jarruttamassa olevia tekijöitä voi jakaa neljään kategoriaan; sosiaaliset rakenteet, elämäntapa- valinnat, organisaatioiden käytännöt ja kulttuurit sekä omat ajattelumallit. Kaikissa näissä neljässä kategoriassa näkyy sukupuolistereotyypioiden vaikutus naisten johtamisuriin.

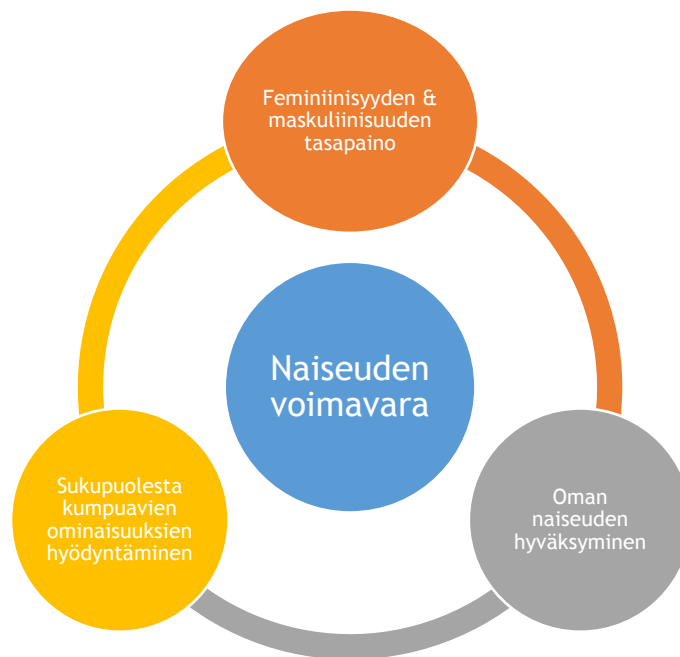
Stereotyyppiset käsitykset mies- ja naisjohtajista on peräisin meiltä itseltämme. Luokittelemme edelleen tietyt ominaisuudet miehelle tai naiselle. Tämä tapa ajatella synnyttää myös vääränlaisia ajatuksia itse yksilöistä. Stereotyyppisten käsitysten vähentämiseksi olisi tärkeää hyväksyä jokaisen yksilölliset piirteet sukupuolesta riippumatta. (Piha 2011, 88-90.)

Naisten ammatinvalinnassa usein kodilla ja kasvatuksella on suuri merkitys. Perinteisesti kasvatuksessa poikia pyritään innostamaan haasteisiin sekä kilpailemaan eri asioista, kun taas tyttöjä pyritään kotona suojelemaan. Jo kasvuvaiheessa tulisi myös tyttöjä kannustaa kilpailemaan sekä ottamaan riskejä, jotta he sitten myös aikuisina uskaltaisivat herkemmin hakeutua haasteellisempiin työtehtäviin sekä näyttämään kyntensä työelämässä. Vanhempien olisi erittäin tärkeää päästä pois vanhasta ajattelutavasta, että on olemassa tyttöjen ja poikien rooleja, tyttöjen ja poikien leikkejä tai tehtäviä. (Piha 2011, 109-110.)

Nykypäivänä pelkällä ahkeruudella ja periksi antamattomuudella harvoin ylennyksiä saavutetaan. Mikäli urallaan toivoo etenevänsä, se vaatii myös strategista ajattelua, verkostoja, kykyä miellyttää sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Pelkästään tunnolliset työntekijät tai johtajat eivät enää pärjää vaan voittajia ovat ne, jotka tekevät työnsä tehokkaasti, nopeasti ja suurin piirtein niin kuin pitää. Useimmiten tunnollisesti työnsä tekevät käyttävät työn tekemiseen enemmän aikaa sekä omia voimavarojaan, joten usein seurauksena on uupumus. Tunnollisuus ei kuitenkaan ole pelkästään työtä tekeväälle taakka, vaan sen voi halutessaan kääntää

voimavaraksi. Usein nainen on useammin tunnollinen kuin mies, joka lisää väistämättä riskiä palaa työtehtävässään loppuun, koska naisia usein vaivaa ”äitisyndrooma” eli tarve huolehtia kaikista muista paitsi itsestään. (Jabe & Häkkinen 2010.)

Nainen on menestyvä, kun se näkee mahdollisuuksia kaikkien ongelmien sijaan. Naisen asenne vaikeuksia kohdatessaan on se, että ne ratkaistaan tavalla tai toisella. Naisella on kyky tarttua tilaisuuteen ja käyttää se omaksi edukseen, koska kun nainen päättää jotain niin päättää hän myös tehdä töitä sen eteen. Johtavassa asemassa joutuu olemaan vahva ja sietämään hie-
man yksinäisyyttä. (Jabe 2007, 51.) Pärjääminen johtotehtävissä vaatii naiselta muutosvalmiutta, visionäärisyyttä ja ennen kaikkea rohkeutta. Tärkeintä johtotehtävissä on kuunnella muita mutta samalla osattava sulkea korvat siltä mitä muut ajattelevat. On kyettävä olemaan innostava, omattava bisnesälyä ja omistaa laaja osaaminen omalta alalta. Tärkeää on osata ja ymmärtää joustaa tarvittaessa mutta myös osattava tehdä vaikeita ja ikäviäkin päätöksiä. On osattava ottaa riskejä ja olla peloton olematta kuitenkaan uhkarohkea. (Jabe 2007, 25-27.)



Kuvio 1: Naiseuden voimavara johtajuudessa (Lämsä 2003)

Naiseuden tuominen esille johtajuudessa on siis monesta näkökulmasta tärkeää. Naiset voivat olla erittäin hyviä esikuvia niin nuorille naisille kuin globaalistikin. Naisuus voi olla erittäin suuri voimavara johtajuudessa sekä tapa erottua massasta ja parantaa työyhteisöä huolenpidolla ja välittämisellä. Elämässä voimanlähteenä toimii naisten ja miesten erilaisuuden välinen jännite, joka sysää liikkeelle uusiutumiskyvyn voiman. Naisten on itse tuotava esille erityisyydestä nousevat ominaisuutensa. Naiseuden voimavara koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta (kuvio 1). Ensimmäiseksi naisten on löydettävä ja hyväksyttävä oma naiseutensa sen

sijaan, että naiset pyrkisivät olemaan sukupuolineutraaleja. Naisten tulisi käyttää hyödykseen sukupuolestaan kumpuavia ominaisuuksia ja soveltaa niitä johtajuuteen. Naisten tulisi löytää itsestään feminiinisiä sekä maskuliinisia ominaisuuksia sekä saavuttaa itsessään niiden tasapaino.

4 Tutkimusmenetelmät ja niiden toteutus

Opinnäytetyön tutkimusta tehdessä on tärkeää pohtia, millaista tietoa tutkimuksella halutaan saada. Tutkimusmenetelmät voivat olla kvantitatiivisia eli määrällisiä tai kvalitatiivisia eli laadullisia. Silloin kun tutkimuksella halutaan saavuttaa numeraalista tietoa, tulee käyttää määrällistä tutkimusta. Jos taas halutaan ymmärtää jotain asiaa tai ilmiötä, tulee käyttää laadullista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, koska työn kannalta oli oleellista löytää syvempää tietoa naisjohtajuudesta ja siihen liittyvistä haasteista. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla, sillä se soveltui opinnäytetyön toteutukseen ja tavoitteisiin parhaiten.

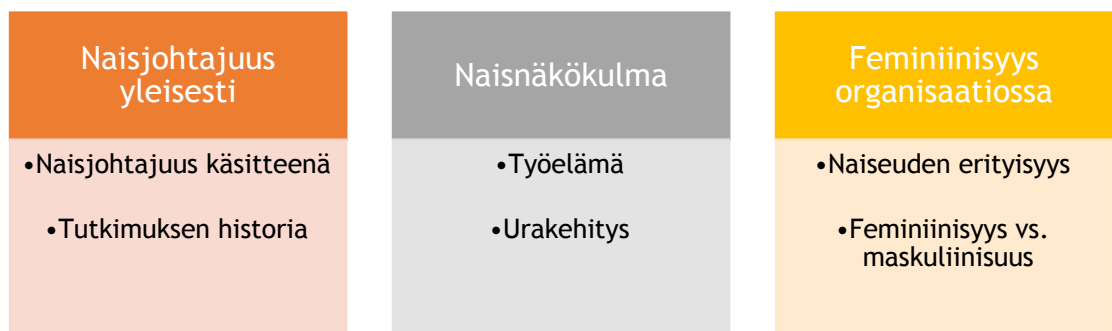
Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan aina tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan aina ihmistä tiedon keräämisen työvälineenä. Teoria on aina mukana laadullisessa tutkimuksessa kahdella tavalla; teoria keinona, jolla auttaa tutkimuksen tekemisessä ja teoria päämääränä, jolloin tutkimuksella pyritään kehittämään teoriaa edelleen. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä on muun muassa teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja tapaustutkimus sekä havainnointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010.)

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä on, että se ei tavoittele yhden totuuden löytämistä tutkittavasta asiasta. Tarkoituksena on ennemminkin löytää ihmisten toiminnasta jotakin, jota ei pysty välittömästi havaitsemaan. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää jotakin tapahtumaa syvällisemmin. Tarkoituksena on tarkastella maailmaa ihmisten sosiaalisten suhteiden avulla, jolloin tavoitteena on kuvata ihmisten omia kokemuksia ja käsityksiä tutkittavasta asiasta. Tutkijan tulee kuitenkin muistaa erottaa nämä kaksi asiaa toisistaan, koska kokemuksista puhuttaessa on kyse haastateltavien omista kokemuksista, kun taas käsityksissä on kyse yhteiskunnan tyypillisistä asioista ajatella. (Vilkkä 2005, 97-98.)

Opinnäytetyön haastattelu on toteutettu teemahaastatteluna. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun teemat ovat etukäteen tiedossa. Haastattelussa ei voida tietää millaisia vastaukset tulevat olemaan, koska ne perustuvat jokaisen yksilön henkilökohtaisiin kokemuksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 195)

Haastateltavia valittaessa oleelliset kriteerit olivat sukupuoli, naisen asema organisaatiossa sekä itse organisaation kyky. Haastateltavaksi valikoitui kolme naisjohtajaa, jotka ovat johtavassa asemassa suurissa organisaatioissa. Sukupuolen lisäksi oleellista tutkimuksen kannalta oli, että henkilö on titteliltään johtaja. Organisaation toimialalla ei ollut merkitystä tutkimuksen näkökulmasta mutta organisaation koko vaikutti valintaan, koska muutaman ihmisen muodostamat yritykset eivät olleet tutkimuksen kannalta relevantteja vaihtoehtoja. Haastateltavien oli lisäksi täytynyt tulla valituksi johtajan tehtäväänsä eikä asemaa saanut olla saavuttanut perustamalla omaa yritystä. Näiden rajausten myötä haastateltavien yhdistäväksi tekijäksi muodostui naisjohtajuus, uran luominen, asema yrityksessä ja näkyvä urakehitys.

Teemahaastattelussa käytettävää lomaketta haastattelua varten lähdettiin laatimaan myönteillen työn teoreettista viitekehystä. Tutkimus suoritettiin tekemällä teemahaastattelu sähköpostin välityksellä. Haastateltavalle lähetettiin sähköpostilla kysymykset, joihin haastattava pystyi rauhassa tutustua ennen vastauksen antamista.



Kuvio 2: Haastattelukysymysten muodostuminen

Tutkimusaineiston käsittely

Tieteellisen tutkimuksen säännöksiä voidaan pitää samoja eettisiä säädöksiä kuin yhteiskunnan ja eri ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yleensäkin. Tavoitteena on korkea moraalinen, huolellisuus, tarkkuus ja rehellisyys. Tutkimus on käytäntöä hyödyttävää ja kerätty tieto pysyy luottamuksellisenä. Kerätty materiaali on tuhouttu opinnäytetyön tutkimustulosten analysoinnin jälkeen.

Työn toteuttamiseen ei tarvita erillistä tutkimuslupaa. Työn toteuttamiseen ja aiheen selvittämiseen ei tarvita minkään yrityksen yksityisiä tietoja. Työssä on kyse yksittäisten ihmisten omista mielipiteistä ja kokemuksista, joten tutkimuksen suorittamiseen ei ole tarvittu kuin itse haastateltavien oma suostumus osallistua opinnäytetyön toteuttamiseen. Haastatteluja tehdessä on oltu huolellisia, kun on käsitelty luottamuksellisia tietoja. Opinnäytetyössä ei myöskään ole tuotu julki haastateltujen nimiä tai yrityksiä.

Työn eettisyyteen kuuluu myös kysymys työn seksistisyydestä. Työn tarkoitus ei ole miesten väheksyminen ja alentaminen vaan naisten rohkaiseminen johtajuuteen ja omien voimavarojen löytämiseen. Eettisyyteen kuuluu myös vahvasti vastuu omasta työstään ja näin ollen jokaisen sanan takana on pysyttävä minkä työhönsä kirjoittaa.

Haastateltaviksi on valittu suurien organisaatioiden johtajia, koska uskottavuuden kannalta on tärkeää haastatella suurien organisaatioiden johtajia. Oleellista sukupuolen ohella on, että henkilö on titteliltään johtaja tai esimies. Luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta vastaukset on julkaistu suorina lainauksina tuloksia analysoidessa. Vastaukset on käsitelty luottamuksella eikä niitä ole luovutettu ulkopuolisille. Vastaukset on hävitetty tulosten analysoinnin jälkeen.

Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa saatu tieto usein kirjoitetaan puhtaaksi sanasanaisesti. Tätä vaihetta aineiston käsittelyssä kutsutaan litteroinniksi. Aineiston litterointia käytetään varsinkin silloin kun päätelmien tekeminen suoritetaan suoraan nauhoista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 222.)

Laadullista eli kvalitatiivista aineistoa analysoidaan muun muassa sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, joka voi olla joko yksittäinen metodi tai laajemmin ymmärrettävä analyysikokonaisuuksien teoreettinen kehys. Sisällönanalyysillä analysoidaan kirjoitettua tai suullista kommunikaatiota. Sisällönanalyysin avulla kerätty tietoa aineisto tiivistetään niin, että voidaan tarkastella tutkittavien ilmiöiden ja asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysissa tutkimusaineistosta erotetaan samankaltaisuudet ja erilaisuudet. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sisällönanalyysillä pyritään luomaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jotta tulkinta ja johtopäätöksen teko on mahdollista. Laadullisen aineiston analyysissa voi päättelyn logiikka olla induktiivista eli aineistolähtöistä tai deduktiivista eli teorialähtöistä. Puhdas induktiivinen analyysi on käytännössä mahdotonta, koska havaintoja aineistosta ei pysty kuvaamaan ilman ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

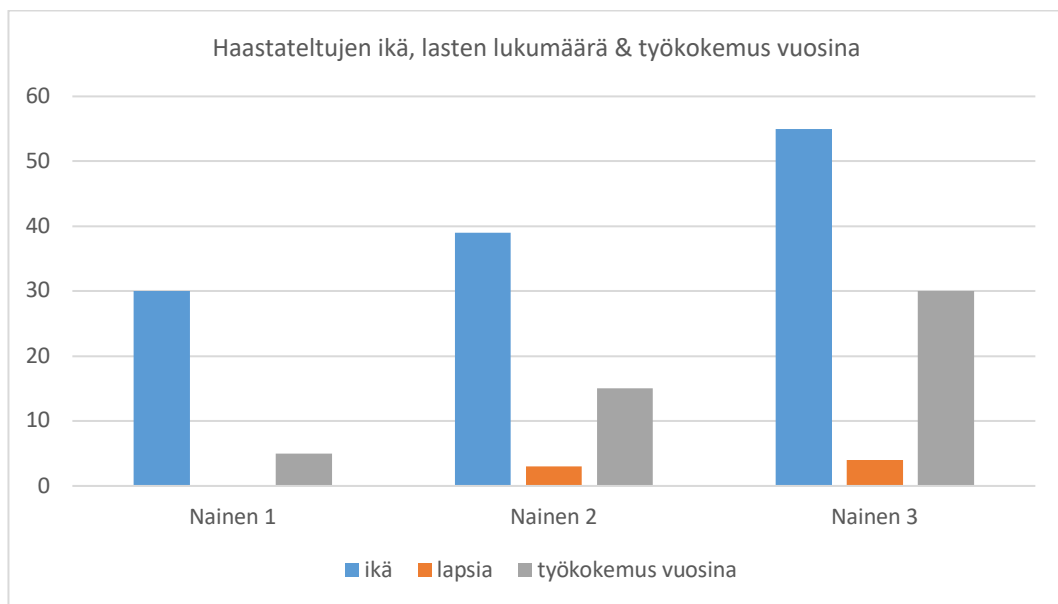
Aineiston analyysi on aloitettu jo tiedonkeruu vaiheessa. Aineiston lukemiselle on tavoitteena löytää aineistosta kiinnostavia asioita tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Tämän opinnäytetyön aineistoa on analysointi teemoittain. Teemoittain analysointi voi olla luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoittain analysoinnilla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Tämä mahdollistaa vertailun tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Analyysin edetessä selviää, hakeeko aineistosta samankaltaisuutta vai erilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Pelkkä opinnäytetyön tutkimustulosten analysointi ei riitä. Tutkimustulosten tulkinalla haetaan sitä, että tutkija pohtii tutkimuksen perusteella saatuja tuloksia ja tekee niiden perusteella omat johtopäätökset. Opinnäytetyön tutkimus koostuu tutkittavista haastateltavista, tutkijasta sekä opinnäytetyön lukijasta. Haastattelussa nousi esille useita teemoja, jotka vaikuttavat johtajuuden, naiseuden ja äitiyden haasteisiin johtotehtävissä. Esille nousseita teemoja ovat muun muassa vähättely, naisten rohkeuden puutos, tasa-arvoerot, oma asenne ja ennakkoluulot, uskallus olla oma itsensä, halu menestyä ja olla paras mahdollinen johtaja alaisilleen.

5 Tulokset ja tulosten tarkastelu

Opinnäytetyössä on otettu haastateltavaksi naisjohtajia erilaisilta aloilta, vaikka Suomessa monet naiset toimivatkin palvelualoilla. Opinnäytetyöhön on valittu yksi haastateltava, joka työskentelee ulkomaalaisessa yrityksessä Suomen ulkopuolella. Kaikki haastateltavat lähtivät innokkaina mukaan haastatteluun ja kaikilla oli painavaa sanottavaa naisjohtajuudesta. Miksi sitten juuri heidät on valittu tähän opinnäytetyöhön? Työhön haluttiin naiset, joita opinnäytetyön tekijä arvostaa suuresti ihmisinä, naisina sekä äiteinä.

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea eri naisjohtajaa. Naisjohtajat ovat syntyneet vuonna 1990, 1981 ja 1965. Haastatellut naiset ovat kaikki naimisissa ja kahdella heistä on jo lapsia. Näin ollen yhdestä heillä ei ollut vielä omakohtaisia kokemuksia perheen ja työn yhdistämisestä. Naisjohtajista kahdella on yliopistotutkinto ja yhdelle ammattikorkeakoulututkinto. Naisjohtajat kertoivat haastattelussa omakohtaisista kokemuksistaan ja keskustelu käytiin naisjohtajuuden, tasa-arvon, äitiyden ja perheen ympärillä.



Taulukko 3: Haastateltujen ikä, lasten lukumäärä & työkokemus vuosina

Ensimmäinen naisjohtaja, jota tutkimukseen haastateltiin, on vuonna 1990 syntynyt kauppa-tieteiden maisteri. Hän asuu miehensä kanssa ja heillä ei ole vielä lapsia. Hän on viisi vuotta sitten noussut IT-alalla johtotehtäviin.

Toinen naisjohtaja, jota tutkimukseen haastateltiin, on vuonna 1981 syntynyt ja hänellä on ammattikorkeakoulututkinto (BBA International business) ja hänellä on 15 vuoden työkokemus. Hän on naimisissa ja hänellä on kolme lasta, joista yksi on 7-vuotias tyttö ja 4-vuotiaat kaksospojat. Hän asuu Sveitsissä tehden töitä italialaiselle öljy-yhtiölle.

Kolmas naisjohtaja, jota tutkimukseen haastateltiin, on vuonna 1965 syntynyt diplomi-insinööri, joka on naimisissa ja hänellä on neljä jo aikuista lasta. Hän on tehnyt pitkän 30 vuotta kestäneen uran, joista 14 vuotta johtotehtävissä ja 18 vuotta esimiestehtävissä ja alaisia on ollut parhaimmillaan 250 henkeä. Hän on myös ensimmäinen nainen, joka on edustanut Eurooppa-tasolla liiketoiminnan johtajana.

Mitä ajatuksia sinulla herää käsitteestä naisjohtaminen? Haastattelu avattiin kysymällä mitä ajatuksia heille herää käsitteestä naisjohtaminen. Haastateltavat vertasivat naisjohtajuutta miesjohtajuuteen ja kokivat käsitteen herättävän ristiriitaisia ajatuksia. Kaikilla heräsi ajatuksia sekä kokemuksia tasa-arvosta ja asioista, joita naisjohtajuus tuo mukanaan. On ristiriitaista, että naisten heikompi asema tunnistettiin tasa-arvon näkökulmasta mutta samalla haastateltavat olivat sitä mieltä, että sukupuoli ei liity mitenkään johtamiseen. Koettiin, että johtamiseen vaikuttaa kuitenkin sukupuolen lisäksi myös persoonallisuus ja kokemus.

”Herää ajatus naiseudesta ja johtajuudesta yhdessä. Koen, että näitä voi käsitellä yhdessä tai erikseen. Eli johtajuus ilman näkökulmaa sukupuoleen tai

naisuus ilman näkökulmaa työelämän johtotehtäviin. Näen, että sekä naisuus että johtajuus ovat moniulotteisia asioita ja niiden sisällä on loputtomiin vaihtelua. Kuitenkin naiseudessa on tiettyjä teemoja, jotka nousevat varmasti esille johtajan ja päällikön roolissa ja yleisesti työelämässä. Eli sukupuoli toki vaikuttaa työelämässä kaikissa tehtävissä, myös johdossa. Naiseuden lisäksi tietenkin vaikuttaa muutkin asiat, suurimpina esimerkiksi persoonallisuus ja kokemus.”

”Todella ristiriitaisia ajatuksia, koska työskentelen miesvaltaisella alalla mutta minusta naisjohtajia pitäisi ehdottomasti olla paljon enemmän. Olen työskennellyt suomalaisessa, amerikkalaisessa sekä italialaisessa yhtiössä ja minusta suomalaisessa yrityksessä oli vähiten naisjohtajia sekä kohtelu naisia kohtaan ei ollut samanarvoista miesten kanssa. Vaikka mediassa puhutaan paljon tasa-arvosta niin tämä ei todellakaan toteutunut suomalaisessa yhtiössä lainkaan.”

”Ajatus usein lokeroidaan omaan kategoriaansa, pohditaan millä keinoin nainen on päässyt johtoasemaan, pohditaan minkä tasoinen feministi on kyseessä. Miesjohtaja on luonnollisempi valinta, vieläkin. Naisen tulee olla päätenyt miesvaltaisilla aloilla eri tasolla päästääkseen asemaansa. Mutta siihen asemaan päästyään naisjohtajalla on kunnioitusta, tosin huipulla ei sallita samalla lailla virheitä naiselle kuin miehille.”

Millaiset ominaisuudet tekevät hyvän johtaja ja millainen johtaja koet itse olevasi? Toisena haastateltavilta kysyttiin, että mikä heidän mielestään tekee hyvän johtajan ja minkälaiseksi johtajaksi he itsensä kokevat. Jokaiselta haastateltavalta nousi esille empaattisuus, oikeudenmukaisuus sekä vuorovaikutustaidot. Haastateltavat kokivat itsensä myös helposti lähestyttäviksi johtajiksi, joilla kuitenkin on määrätietoinen ote johtamiseen. He myös kokivat, että ollakseen hyvä johtaja tulee olla tavoitteellinen sekä täsmällinen omassa työssään, jolloin samaa voi vaatia myös alaisilta.

”Vuorovaikutustaidot, päätöksenteko, näkemyksellisyys, inhimilliset arvot ja määrätietoisuus tekevät hyvän johtajan. Koen olevani avoin, keskusteleva, tavoitteellinen ja analyyttinen. Pidän huolta ympärillä olevien työntekijöiden viihtyvyydestä ja haluan heille onnistumisia ja haasteita. Olen myös rehellinen ja en pelkää haastaa yleistä konsensusta.”

”Hyvä johtaja on empaattinen, ymmärtäväinen, alaisille läsnä, luotettava ja oikeudenmukainen.”

”Kuunteleminen ja empaattisuus tiettyyn rajaan saakka. Noudattaa johdonmukaisuutta ja tasapuolisuutta tiimin jäsenien välillä. Pystyä tekemään päätöksiä

ja puolustaa tiimiään tarvittaessa. Tiedottaminen on oikeaa ja oikea-aikaista. Ovi on aina auki ja johtaja on tavoitettavissa. Ymmärsin olleeni luottamuksen arvoinen sekä omien alaisten sekä kollegojen parissa. Olen asiantuntija omassa tehtävässäni ja pystyn johtamaan tiedolla, mutta samalla luotan tiimini asiantuntemukseen ja itsenäiseen työhön tehtävien suorittamisessa. Virheitä saa tehdä, kunhan ei toista niitä. Teen paljon päätöksiä, ja siis myös itse virheitä, jotka myönnän ja ne selvitetään heti. Työt tehdään ajallaan, mieluiten etuajassa.”

Mitkä ovat olleet urasi merkittävimmät haasteet ja esteet? Miten olet ratkaissut ne? Kolmantena haastateltavilta kysyttiin heidän merkittävimmistä haasteista sekä esteistä urallaan. Haastateltavat kokivat, että varsinaisia suuria esteitä ei uralla ole juuri ollut mutta haasteita sitäkin enemmän. Haastateltavat kokivat, että naisina heiltä odotetaan tiettyä käyttäytymistä sekä virheille ei ole tilaa johtajuudessa samalla tavalla kuin miehillä. He kokivat, että varsinkin nuorina naisina on haaste luoda uskottavuutta miesvaltaisilla aloilla.

”Jokaiseen työpäivään kuuluu jonkin kokoisia haasteita. Henkilökohtaisesta näkökulmasta teknologia-alalla aloittaminen oli varmaan isoin haaste. Täytyi oppia nopeasti, olla uskottava ja luoda suhteet aika homogeenisellä asiantuntija-alalla. Ensimmäisessä teknologian alan työpaikassani vain murto-osa oli naisia tai nuoria. Myös työkulttuuri peilasi tätä ympäristöä. Lisäksi asiakaskuntani ja yhteistyökumppanit olivat lähes kaikki miehiä, jotka olivat olleet alalla pitkään. Käytännössä haaste näkyi siinä, että usein hyvin asiapitoiseen keskusteluun ei voi osallistua, jos ei tunne teknologiaa, ymmärrä jonkun yrityksen strategiaa tai ei tiedä miten asiat *yleensä tehdään*. Siksi aloittaminen teknologia-alalla oli haastavaa. En koe, että urallani olisi ollut vielä suuria esteitä, lähinnä siis haasteita. Olen päässyt yli näistä haasteista sillä, että olen huolehtinut omasta asiantuntemuksestani ja vaadin itseltäni samaa ymmärrystasoa kuin alan muillakin asiantuntijoilla on. Olen tietoisesti panostanut siihen, että tulen hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa IT-asiantuntijoista johtoon. Mukautan viestinnän ja vuorovaikutuksen yleisön mukaan - vähän kuin kameleontti. Samalla olen aina rohkeasti oma itseni. Lisäksi kokemus tuo uskottavuutta ja aika ratkaiseekin ison osan urahaasteista.”

”Olla vakuuttava työssäni, koska minulla on vaaleat hiukset ja olen pienikokoinen. Olen vaihtanut yritystä viiden vuoden välein ja ensimmäisen työsuhteeni jälkeen päätin muuttaa itseäni siten, että pysyn tiukasti asiassa enkä anna ihmisten kävellä ylitseni. Olen opiskellut asioita alalta paljon.”

”Liiketoiminta ajautui tappiolliseksi, koska uutta tuotantoa valittiin vetämään työnjohtaja, jonka palkkataso oli budjetin rajoissa. Henkilö piti vaihtaa koke-neempaan ja sain perusteltua haluamani henkilön, jolla vaatimuksena oli pa-rempi palkka. Yhteistyö parani tuotannossa ja arvostus palasi myös esimieheni osalta. Tulos kääntyi paremmaksi. Sinnikkyys ja perustelut auttoivat, sekä esi-miehen halu uskoa minuun, ja sain pitää asemani. Henkisesti hankalinta minulle on työntekijän varoitusten käsittely ja yt-neuvottelujen vetäminen, jossa irtisa-notaan henkilöitä. Siinä HR asiantuntijoiden mukana olo on oleellinen tuki ja varmistelu, että tietää mitkä ovat yhtiön linjaukset. Kun pyytää apua, sitä myös saa.”

Millaista on naisjohtamisen kulttuuri yrityksessä, jossa työskentelet? Haastateltavat koki-vat naisjohtamisen kulttuurin erilaisin tavoin omissa yrityksissään. Ensimmäinen haastateltava koki, että johtajuutta ei erotella erikseen naisjohtajuudesta. Kuitenkin koettiin, että naisjoh-tajalla on tyypillisiä ominaisuuksia. Toinen haastateltava taas ajatteli, että yrityksessä naisia arvostetaan ja naisilla on suuri päätäntävalta. Kolmas haastateltava koki naisjohtamisen ole-van jopa myyntiartikkeli yrityksen rekrytoinnissa mutta silti koki naisten edustuksen olevan yrityksessä johtoasemassa mitätöntä.

”Johtamisen kulttuuri on avointa, ilman suuria hierarkioita. Työpaikallani ei erotella naisjohtajuutta yleisesti johtajuudesta. Osa johtajista on naisia ja he tekevät tehtäviään sukupuolensa ja persoonansa puitteissa. Tyypillisesti nais-johtajat koetaan keskustelevina ja osallistavina, tämä pätee monesti myös mie-hiin, mutta koen kyllä, että yritykseni naisjohtajat ovat ihmisläheisiä ja hyviä vuorovaikuttajia. Samalla yritykseni naisjohtajat ovat määrätietoisia ja eivät pelkää näyttää voimaa ja mielipiteitä. ”

”Italialaisessa yrityksessä naiset sanovat viimeisen sanan ja meitä kuunnellaan. Kulttuuri on todella kannustava ja rohkaiseva.”

”Täysin uutta alussa. Olin ensimmäinen nainen (v.2010), joka edusti Eurooppa-tasolla liiketoiminnan johtajana. Naisten johtamista tuodaan jotenkin ylitse-vuotavasti intrassa esille, vaikkei sillä ole mitään merkitystä päivittäisessä työssä. Naispotentiaalista on viime vuosina tehty melkein rekrytoinnin myyn-tiartikkeli. Naiset pärjäävät, kun osaavat asiansa. Naisten osuus konsernin ja maiden johtoasemissa on edelleen mitätön ja edustu silloin vain tukifunkti-oissa.”

Kannustaako yritys sinua uralla etenemiseen? Kaksi haastateltavaa pitivät yritystä kannusta-vana uralle etenemiseen. He kuitenkin kokivat, että kyse on enemmän yksilön halusta edetä urallaan kuin yrityksen kannustuksesta. Jokainen on oman elämänsä seppä eikä ketään tulla

työtuoliltaan hakemaan. Yksi haastateltavista ei kokenut yritystä kannustavaksi mutta koki sen johtuvan enemminkin haastateltavan asemasta, koska seuraava askel olisi ollut toimitusjohtajan paikan tavoittelu.

”Kannustaa. Etenkin teknologia-ala muuttuu niin nopeaa vauhtia, että jokaisen työntekijän on huolehdittava jatkuvasta oppimisesta. Täytyy ymmärtää muuttuva markkina. Uralla etenemiseen omassa yrityksessäni on monta polkua; tehtävät muissa rooleissa ns. sivuliike auttaa kehittämään asiantuntemusta ja tämäkin on etenemistä. Toinen polku on ylöspäin kohti toimitusjohtajaa. Yritys siis kannustaa etenemiseen sillä, että arvostetaan, että on kokemusta eri tehtävistä, lisäksi oppiminen ja itsensä kehittäminen on tehty helpoksi. Muun muassa kurssien ottamista ja online koulutusten tekemistä kannustetaan todella vahvasti. Kukaan ei kuitenkaan tule hakemaan yksilöä etenemään uralla, vaan tämä on usein yksilöstä kiinni. Toki kulttuuri tukee tätä ja esimiehen tai mentorin kanssa sparrailu voi olla avuksi.”

”Kannustaa ja jo muutaman kuukauden työskenneltyäni yrityksessä minut nimitettiin team leaderiksi.”

”Ei, mutta syy ei liene sukupuoli vaan asema. Uralla etenemisessä pitäisi tavoitella toimitusjohtajan paikkaa, tai minun vaihtaa maata. Etenemishalut ilmoitetaan kaavakkeella vuosittain HR:lle ja loput arvioidaan konsernin ”pyörässä”, jos olisin sitä toivonut. En ole ollut itse aktiivinen. Koulutuksia olen toivonut, mutta emme ole löytäneet niissä yhteistä linjaa esimiehen kanssa.”

Oletko huomannut, että koska olet nainen vaativissa tehtävissä, sinua kohdellaan eri tavalla kuin muita? Kun keskustellaan naiseudesta niin yhdeksi olennaiseksi aiheeksi nousee usein ulkoinen olemus. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että naisilla on lupa olla naisia myös työelämässä. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että mitä pukeutumiseen ja ulkoiseen olemukseen tulee, niin on noudatettava kuitenkin hyvän maun rajoja sekä yhteisiä hyviä tapoja. Haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että pukeutumisessa tulee myös huomioida riskit uskotavuuden luomisessa. Miesvoittoisilla aloilla nainen voi herättää huomiota erilaisuudellaan myös positiivisessa merkityksessä ja tätä kautta nainen pystyy erottumaan myös edukseen.

”En kiellä, etteikö naiseus vaikuttaisi kaikkiin kohtaamisiin. Ihmisillä on aina ennakkoluuloja, jotka liittyvät esimerkiksi ikään, ulkonäköön tai sukupuoleen. Naiseus vaikuttaa hyvin konkreettisesti esimerkiksi siitä näkökulmasta, että erilaiset usein miehille suunnatut verkostoitumistapahtumat, jossa on vaikka saunomista tai kartingia, eivät ole naiselle yhtä yksioikoisia. Naiseudesta on saatanut olla joissain kohtaamisissa sekä hyötyä että haittaa. Miesvaltaisella alalla naiset usein muistetaan esimerkiksi hyvin, tämä on hyvä asia. Kuitenkin nyt

esimerkiksi työpaikkaa vaihtaessani olen huomannut, että nuorella naisella voi olla todistelun taakkaa ja koen, että nuori nainen päättävässä asemassa joutuu usein tekemään lujaa töitä, että saa uskottavuutta. Nuoren naisen ensivaikutelmaan ei välttämättä kuulu uskottavuus tai valta automaattisesti. En osaa sanoa onko nuori mies eri roolissa. Yleisesti olen kuitenkin kokenut, että tasa-arvo toteutuu kiitettävästi Suomalaisessa työkulttuurissa, vaikka ei olla todellakaan vielä maalissa.”

”Kuten aiemmin mainitsin, tämä riippui yrityksestä. Suomalaisessa yrityksessä mollattiin ja painettiin alas. Muissa yrityksissä pidetään kuin kukkaa kämmenellä ja rohkaistaan.”

”Joskus on vähätelty, mutta vuosien varrella olen saanut enemmän uskottavuutta oman esimerkkini avulla. Minua on kohdeltu tasavertaisena kollegana johtoryhmässä ja asiakkaiden kesken. Toisaalta, tarvittaessa, olen oppinut ottamaan oman ”aikani” kokouksissa hyödyntäen persoonaani, jossa naisellisuus taitaa olla välillä esillä. Olen kokenut tasa-arvossa positiivista kehitystä 30 vuoden urani aikana, josta 14 vuotta johtotehtävissä ja 18 vuotta esimiestehtäviä. Alaisten osalta en koe olevani eriarvoisessa asemassa mieskollegoitteni kanssa. Kyse on enemmän omasta persoonasta johtajana, toiset ansaitsevat luottamuksen, toiset ei. Naisia kohdellaan tilaisuuksissa omalla tavallaan, ei siitä syystä, että ovat johtajia. On tosin kokemus, jossa mieshenkilö ei tiennyt minun olevan johtaja ja keskustelu hyvin tuttavallisesti kanssani juhliissa. Kun asia tuli ilmi, hän karttoi minua loppuillan. Ei olisi ollut kyllä syytä.”

Toteutuuko tasa-arvo mielestäsi työpaikallasi? Jokainen haastateltava koki, että tasa-arvo toteutuu heidän työpaikallaan ja että asia otetaan vakavasti työyhteisössä. He myös kokivat, että pyrkivät omalla toiminnallaan kannustamaan naisia etenemään urallaan. Tasa-arvo kuitenkin koettiin olevan enemmän yksilön ongelma kuin ongelma organisaation toimissa. Rikkomalla yksilöiden ennakkoluuloja ja olettamuksia myös tasa-arvoa työyhteisössä voitaisiin parantaa.

”Toteutuu kiitettävästi. Johtoryhmässä on noin puolet naisia. Naisilla ei ole vaikeuksia edetä työssä ja tasa-arvo kuuluu olennaisesti yrityksen arvoihin. Kaikenlainen diversiteetti on yritykselle tärkeää ja sen toteutumista mitataan. Meillä on paljon erilaisia diversiteetti- ja työkulttuurikoulutuksia, joilla pyritään vähentämään ennakkoluuloja. Tämä juontaa juurensa amerikkalaiseen organisaatiokulttuuriin. Haaste ei ole siis organisaation toimissa ja jos se jossain on niin yksilöiden omissa asenteissa ja ennakkoluuloissa. Samalla koen, että rakenteelliset ongelmat vaikuttavat yksilön alitajuntaan ja täten mahdollisesti

kanssakäymisiin miesten ja naisten välillä. Eli jos esimerkiksi mies puhuu tapaa-
misessa jatkuvasti naisen päälle tai keskeyttää, tämän taustalla voi olla syvään
juurtuneita rakenteellisia ongelmia.”

”Toteutuu nykyisessä työpaikassani sekä amerikkalaisessa yrityksessä.”

”Kyllä. Itse koitan kannustaa erityisesti nuoria naisia etenemään urallaan,
mutta se ei vaikuta työpaikan tehtäviin.”

Mikä on mielestäsi sukupuolen merkitys työelämässä/johtotehtävissä? Tämän kysymyksen
kohdalla huomasi hyvin eron haastateltavien työkokemuksessa sekä iässä. Nuoremmat haasta-
teltavat kokivat, että sukupuolella ei ole johtotehtävissä merkitystä, kun taas yksi vanhempi
haastateltava näki vielä sukupuolen merkityksen varsinkin keski-ikäisten keskuudessa. Tämä
haastateltava myös koki, että nuorten keskuudessa tätä ilmiötä on huomattavasti vähemmän.

”Mielestäni tähän voi suhtautua monella tavalla; sukupuolestaan voi hyvällä
omallatunnolla olla esimerkiksi ylpeä ja naiseudelle ei ole ylärajaa. Toisaalta
taas sukupuolella ei johtotehtävissä ole oikeastaan väliä, vaan kyse on enem-
män persoonallisuuksista. Kuitenkin kaikki vaikuttaa kaikkeen ja täten sukupo-
lella on aina jonkinlainen rooli ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kun taas
puhutaan asioista ja faktoista ja niihin perustuvista päätöksistä, sukupuolella ei
ole väliä. Painotan, että on äärimmäisen tärkeää olla oma itsensä kaikissa ym-
pyröissä. Näin en voi kuitenkin valita kuinka paljon naisellisuutta ja esimerkiksi
seksikkyyttä tuo omassa olemuksessaan esille. Minusta on mielenkiintoista tark-
kailla minkälaisia *valintoja* naiset tämän suhteen tekevät. Kun aloitin teknolo-
gia-alalla pidin huolen, että pukeudun tyylikkäästi, mutta en yhtään provosoi-
vasti. Nuorena naisena en ole koskaan halunnut, että vartaloni on tarkkailun
kohteena ja ihmettelin naisia, jotka valitsivat toisen strategian. Nyt myöhem-
min, olen suorastaan alkanut fanittamaan naisia, jotka pukeutuvat rohkeasti,
näyttävästi ja jopa seksikkäästi. Nimittäin jos naisesta siltä tuntuu, niin silloin
on hienoa, että voi pukeutua niin *anna palaa sisko*, pitää ajatella. Tämä nais-
ten välinen solidaarisuus on tullut minulle tärkeimmäksi. Se, että naiset joutu-
vat näitä *valintoja* miettimään luo työelämään tiettyä epätasa-arvoa.”

”Ei ole merkitystä lainkaan. Paras pitäisi valita paikkaan sukupuolesta huoli-
matta.”

”Sukupuolten välistä eroa ylläpitää ns. vanhan koulukunnan edustajat erityi-
sesti aloilla, jotka ovat olleet toisen sukupuolen vetämiä (logistiikka <->terveys-
ala). Nuorten <40 vuotiaiden osalta sitä ei enää huomaa. Molempien sukupuol-
ten osalta johtajien tulisi olla valveutuneita olemaan nimenomaan johtajia,

motivoivia ja kulttuurieroja hallitsevia henkilöitä ja kannustaa erilaisuuksien hyväksymistä omissa tiimeissään. Tilanteet käristyvät ihan samalla lailla, onko kyseessä miehet tai naiset, jos niikseen tulee. Useassa tehtävässä työsuojelumääräykset ohjaavat hyvin sukupuolineutraaliin pukeutumiseen ja sekin tasa-arvoistaa henkilöt.”

Millainen vaikutus mielestäsi kulttuurillamme on naisjohtajiin? Haastateltavat kokivat kulttuurin vaikuttavan naisjohtajiin vahvasti. Yritysten johtoryhmien monipuolisuus iän ja sukupuolen mukaan katsottuna koetaan merkittäväksi eduksi yritykselle. Monipuoliset yritykset menestyvät paremmin kuin yritykset, joilla on yksipuolinen johtoryhmä. Kuitenkin vanhoillinen kulttuuri Suomessa vaikuttaa vielä työelämässä ja näin sen vaikutukset näkyvät myös naisjohtajissa. Muutosta on kuitenkin tapahtunut ja sitä on myös havaittu. Haastateltavat kokivat, että kulttuuri on muuttumassa.

”Kulttuurilla on vaikutus kaikkeen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Mielestäni Suomessa on aika vapaa ilmapiiri ja johtajia sekä päättäjiä on moneen lähtöön. Asenteet ja ennakkoluulot naisten roolista toki vaikuttaa työpaikoilla ja käsittääkseni myös tutkimusten mukaan naisjohtajat niin yritysmaailmassa kuin politiikassakin saavat paljon enemmän kommentteja muun muassa ulkonäöstä kuin miehet. On valitettavaa, että ympäröivät tai media keskittyy kynsiin tai huuliin, joka puolestaan voi vähentää naisen uskottavuutta käsiteltävän asian suhteen. Tästä hyvä esimerkki on linnan juhlat. Ja lopulta; miksi kauniit huulet tai kynnet vähentäisivät naisen uskottavuutta? Tässä näkyy juuri tietyt ennakkoluulot ja siksi tasa-arvoon on vielä matkaa. Kaiken kaikkiaan koen, että Suomessa naisella voi olla monia rooleja ja naisia ei pyritä ahtaamaan tiettyyn muottiin. Nainen voi olla feminiini tai maskuliini ja mitä tahansa siltä väliltä. Johtajuuteen kuuluu elementit omasta persoonallisuudesta ja naiseus on osa sitä.”

”Vieläkin kulttuurilla on iso merkitys asiassa. Naisia ei tueta tarpeeksi ja monessa maassa on vanhoillinen näkemys asioista, että vain miehet voivat olla johtajia.”

”Suomi on edelläkävijä ja sillä on ollut suuri merkitys suomalaisille naisjohtajille sekä kotimaassa että ulkomailla edustettuna. Sisu ja perhesauna ovat tehneet meidät enemmän tasa-arvoiseksi kuin osaamme ymmärtääkään muihin kulttuureihin nähden. Naisten arvostaminen ammateissa, päätöksenteossa, kirjallisuudessa ja elokuvissa on ollut viimeistään Lotta-ajoista lähtien mukana kulttuurissamme. Koulutustaso on vienyt Suomessa naisia eteenpäin, meidän ei tarvitse esittää mitään ylimääräistä, koska osaamme asiamme.”

Mikä elämässä on mielestäsi tärkeintä ja mitä arvostat eniten? Elämänlaatua pidettiin tärkeänä asiana, kun haastateltavat pohtivat omaa elämäänsä. Myös tämän kysymyksen kohdalla oli huomattavissa, että haastateltavien eri-ikäisyys näkyi vastauksissa. Vanhin haastateltava koki elämänlaadun tärkeäksi, kun taas toiseksi vanhin tärkeimmäksi asiaksi koki perheen sekä hyvinvoinnin. Nuorin haastateltava taas koki näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi, että ystävät ja vapaa-aika ovat myös tärkeitä asioita elämässä.

”Ystävät, perhe, vapaa-aika ja elämän merkityksellisyys (pitää sisällään työn). Koen, että minulla on perhe, vaikken olisi äiti.”

”Elämässä on tärkeintä perhe ja hyvinvointi.”

”Elämän laatu. Arvostan eniten äitiäni, hän on esikuvani äitinä ja uranaishena.”

Mitä perhe sinulle merkitsee? Osana opinnäytetyötä haluttiin selvittää voiko äitiys ja perhe olla naisjohtajalle hyödyksi. Kaikki haastatteluun osallistuneet kokivat, että perhe on heille kaikki kaikessa. Perhe luo heille turvaa, jatkuvuutta ja pysyvyyttä mutta myös antaa voimavaroja työelämäänsä. Haastattelun perusteella voi todeta, että perhe tuo naiselle ominaisuuksia, joita tarvitaan myös työelämässä ja johtajuudessa.

”Kaikki kaikessa; turvaa, jatkuvuutta ja pysyvyyttä. Elämän iloa ja hyvä paikka maailmassa.”

”Se on minulle kaikki kaikessa.”

”Kaikkea. Perhe on ensisijalla, ura toisena. Perhe pitää yhtä, vaikka olisimme erillään.”

Mitä äitiys sinulle merkitsee? Tähän kysymykseen haastateltavista pystyi vastaamaan vain kaksi, koska yhdellä naisista ei vielä ole lapsia. Kuitenkin kummatkin haastateltavat olivat sitä mieltä, että äitiys on tärkein asia elämässä sekä iso osa heidän identiteettiään. He myös kokivat äitiyden olevan ennen kaikkea voimavara myös työelämässä.

”Se on minulle tärkein asia elämässä.”

”Siihen on kasvanut kiinni eikä se lähde minusta koskaan pois. Äitiys on jatkuvaa huolta lapsista ja iloa heidän kanssaan. Äitiys pitää minut liikkeellä. Äitinä koitan olla esimerkkinä lapsille, että kaikki on mahdollista, kun tekee sen eteen töitä.”

Onko äitiys vaikuttanut uraasi? Haastateltavat kokivat, että äitiys on vaikuttanut heihin eri tavalla. He kokivat, että äitiys toki vaikuttaa uraan sekä valintoihin mutta samalla myös

kypsyttää valmiuksia ottaa johtajan rooli. He myös kokivat, että naisen tulee ottaa huomioon enemmän äitiys miettiessään uransa kuin miehen. Sveitsissä asuva haastateltava kuitenkin koki, että äitiys ei ole ajallisesti vaikuttanut uraan ollenkaan. Sveitsissä äitiysloma on neljä kuukautta eli 16 viikkoa, joten työelämästä ei olla poissa kauan.

”Äitiyden suunnitteleminen on vaikuttanut valintoihini ja uraani. Tässä emme ole miesten kanssa samalla viivalla. Miehen ei tarvitse suunnitella. Naiselle tämä on välttämätöntä, kun ajatellaan uralla etenemistä ja siihen liittyviä valintoja.”

”Ei ole yhtään, koska Sveitsissä on vain 4 kuukauden äitiysloma niin lasten syntymät eivät häirinneet uraani yhtään.”

”Neljän lapsen odotusaika ja äitiyslomat viivästyttivät ehkä työtehtävien vaihtoja, mutta siitä mitä en ole saanut aikaiseksi, en voi tietää. Urani on edennyt omalla painolla lähinnä suositusten kautta, vaikka hakemuksia olen tehnyt paljon. Ajattelen, että lasten takia olen edistynyt tähän pisteeseen rauhallisemmin, ja olen ollut siten vahvempi ottamaan vastuut vastaan.”

Miten olet löytänyt tasapainon perheen ja työn välille? Viimeisenä haastattelussa kysyttiin perheen ja työn välisestä tasapainosta. Jokainen haastateltava koki tasapainon löytymisen haastavana sekä kuormittavana. Osa koki tasapainon jopa mahdottomaksi jatkuvasti muuttuvassa elämässä. Tasapainon löytymisessä painotettiin kuitenkin joustamista niin työnantajan kuin työntekijänkin osalta. Yksi haastateltavista koki, että tasapaino on mahdollista vasta kun lapset ovat tarpeeksi isoja, jolloin jatkuvaa vastuuta lapsista ei ole. Jokainen kuitenkin koki tasapainon tärkeäksi osaksi onnistumista johtajuudessa.

”Tasapaino on mahdoton (oli lapsia tai ei), vaaka kiikkeruu suuntaan ja toiseen.”

”Valinnut työnantajan, joka ymmärtää perheellisiä ja joustaa aikatauluissa. Neuvotellut esimerkiksi työpäivän aloittamisesta myöhemmin aamulla sopimusta tehdessäni, että voin viedä lapset kouluun. Joustamalla puolin ja toisin.”

”Tasapainoa ei ollut vuosiin ja koin siitä huonoa omaatuntoa ja henkistä pahoinvointia jatkuvasti. Henkireikä oli työmatka, jonka aikana yritin mukautua toiseen rooliini. Tasapaino on mahdollista saavuttaa vasta, kun vastuuta lapsista ei ole joka päivä. Työt ei pysähdy ja vastuut alaisista on raskaita. Siksi johtajana on tärkeää pitää huolta omien alaisten kestämisestä, että heille voi delegoida töitä, jos tilanne vaatii pysähtymistä omalta osalta.”

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää johtajuuden, naiseuden ja äitiyden haasteet johtotehtävissä. Tutkimuksen tulokset ja teoria yhdessä todistaa, että nainen on johtajana jämäkkä ja vaativa mutta samalla empaattinen. Naisissa yhdistyvät feminiiniset ja maskuliiniset ominaisuudet sopivassa suhteessa, joista feminiinisyys kuitenkin hallitsee. Perhe ja äitiys kehittää naisissa ongelmanratkaisukykyä, ajan hallintaa ja tehokkuutta. Naiseuden voimavara johtajuudessa koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta: oman naiseuden hyväksymisestä, sukupuolesta kumpuavien ominaisuuksien hyödyntämisestä ja feminiinisyden sekä maskuliinisuuden tasapainon löytymisestä.

Johtaminen ja johtajuus ovat asioita, joita ei voi opiskella vain kirjoista. Ne opitaan kovalla periksi antamattomalla työllä. Johtajaksi tai esimieheksi ei pelkästään synnytä, vaan siihen kasvetaan aina tekemisen kautta. Nykypäivänä johtajalta kaivataan tehokasta kommunikointia, koska työelämässä työtahti on nopeaa. Hyvät keskustelutaidot ja erityisesti toisten kuunteleminen ja ymmärtäminen nousee ylitse muiden. Johtajan ei tarvitse olla kaikkein paras ja tietää kaikesta kaikki, täytyy osata myös astua alas työntekijän tasolle. Pitää kyetä kehittämään omia puutteitaan ja pyrkiä pienillä askelilla itseään kehittäen eteenpäin.

Vaikeiden asioiden kohtaaminen ja käsittely kasvattaa tunneälyä, jota vaaditaan hyvältä johtajalta. Johtajan tulee olla aidosti oma itsensä esittämättä mitään muuta, koska oma persoona ja persoonallisuus vaikuttaa siihen millainen johtaja hänestä kasvaa. Koskaan ei voi olla täysin oppinut ja valmis johtaja vaan johtajuus on elinikäistä oppimista sekä kasvamista. Johtajan tulee olla ihminen ihmiselle ja myös johtajalla on oikeus tunteisiin - sukupuoleen katsomatta.

Haastattelun naisjohtajat tunnistavat, että tasa-arvossa on vielä parannettavaa jokaisen työpaikalla. Ristiriitaista on se, että haastateltavat eivät koe sukupuolen vaikuttavan johtajuuteen millään tavalla mutta silti huonompi asema ja naisten tarve tehdä enemmän töitä asemansa eteen nousivat esille tasa-arvosta puhuttaessa. Naiset kokevat, että he joutuvat tekemään töitä enemmän asemansa eteen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kaikki urallaan etenevät naiset eivät ole edes tulleet pohtineeksi työelämän tasa-arvoisuutta tai sukupuolikysymystä. Haastateltavat kokevat, että monet asiat ovat naisista itsestään kiinni mutta lasikattoon törmätään kyllä edelleen. Naisen on edelleen vaikeampi edetä liiketoimintavuuteen kuin miesten. Nuoret naiset koetaan rohkeiksi ja he tulevat varmasti etenemään keskimäärin pidemmälle kuin aiempi sukupolvi. Rikkoakseen lasikaton tarvitaan naisia, jotka valitsevat naisia, jotka näkevät sen mahdollisuuden. Naisilla kuitenkin on usein itsellään henkinen lasikatto ennemminkin kuin yhteiskunnallinen. Naiset katsovat, että tässä menee nyt oma raja eikä sitä uskalleta ylittää.

Naiset kuitenkin miettivät uran ja lasten yhdistämistä enemmän kuin miehet ja se saattaa vaikuttaa lasten lukumäärään. Perinteinen maailma vaikuttaa edelleen ja on huomattavan paljon vähemmän sitä, että nainen tekee uraa ja mies on enemmän kotona. Kuitenkin kun ajattelee johtamisoppeja, niin lasten kasvattaminen on parasta johtamisoppia mitä nainen voi uralleen saada. Perheen ja uran yhdistäminen ei ole itsestäänselvyys tai se ei ole helppoa. Se on kuitenkin täysin mahdollista. Haastateltavat kokivat, että perhe on heille kaikki kaikessa ja antaa enemmän voimavaroja johtajuuteen sekä työn ja kodin väliseen tasapainoiluun. Perheen ja työn yhdistämisessä kuitenkin pitää tiedostaa mikä on tärkeää itselle ja tehdä itselleen selväksi kumpi on tärkeämpää. Päätöksen jälkeen toimiminen perheen ja työn välillä on helpompaa.

Haastateltavat ovat kaikki kohdanneet urankehityksen varrella jonkinlaisia ennakkoluuloja. Ennakkoluulot eivät ole kuitenkaan estänyt haastateltavia menestymästä omilla poluillaan. Ennakkoluulot ja naisten vähättely ei kuitenkaan kuulu enää 2020-luvun työkulttuuriin, joten siitä tulisi päästä pienin askelin eroon. Mikäli ennakkoluuloista ja vähättelystä halutaan päästä eroon, on naisten oltava rohkeampia ja otettava rohkeasti asemansa johtajana. Muutokset lähtevät naisista itsestään ja naisten tulee olla valmiita tekemään töitä paremman aseman eteen. Urapolun haasteet, jotka naisjohtajuuden ympärillä aiheuttaa keskustelua on kuitenkin pitkälti olettamuksia. Olettamukset ovat peräisin historiasta, kulttuurista ja yhteiskunnasta. Näitä olettamuksia ja ennakkoluuloja naiset itse pystyvät rikkomaan. Useat olettamukset ovat kiinni naisista itsestään. Oman urapolun haasteisiin voi varautua kouluttautumalla sekä jatkuvasti itseään lisäkouluttamalla. Tulee tuntea ja tiedostaa itsensä. Pitää pystyä olemaan työntekijöilleen ensisijaisesti johtaja ja toissijaisesti ystävä.

Caitlin Friedman ja Kimberly Yorio kuvailevat koko naisjohtajuuden kirjoa kirjassaan hyvää pomo vai hankala akka seuraavalla tavalla: ”Valta on makeaa. On hieno tehdä päätöksiä, jotka saava aikaan hyvää. On hienoa määritellä panokset, muuttaa sääntöjä ja toimeenpanna päätöksiä, jotka voivat muuttaa koko yhtiön suunnan. Täyden vastuun kantaminen on myönteisesti jännittävää. Sinun ei tarvitse olla hankala akka, joka vahtii kaikkialla, räksyttää käskyjä ja keskittyy vain itseensä saaden alaisensa voimaan surkeasti. Kun kotiudut uuteen rooliin, huomaat, että johtajana voit edistää henkilöstösi paras ja nauttia siitä, kun työkaverisi kehittyvät ja voivat paremmin. Tiimin kokoaminen, yhteistyö ja toisen opettaminen voi olla hyvin palkitsevaa. Illalla olo on kuin lottovoittajalla” (Friedman & Yorio, 2006)

Miten sitten naisjohtajuutta voisi edistää Suomessa? Naisjohtajuuden edistäminen on meidän jokaisen etu. Suomessa tarvitaan parhaiten johdettuja yrityksiä ja nämä yritykset tarvitsevat johtajikseen parhaat mahdolliset henkilöt. Tämä ei toteudu, mikäli myös naiset eivät ole mukana ylimmän johdon rekrytoinnissa. Tilanteen muuttaminen edellyttää toimia kaikilta. Se edellyttää uusia asenteita ja toimintamalleja työnantajilta, naisilta ja koko yhteiskunnalta. Yhteiskunnan osalta muutoksia voisi olla esimerkiksi mahdollistaminen naisten ja miesten

tasavertainen osallistuminen työelämään. Se vaatisi joustavia päivähoidojärjestelmiä ja perhevapaiden kustannusten jakautumista myös miesten työnantajille. Kaikki asenteet sekä toimintamallit lähtee kuitenkin liikkeelle jo pienestä opitusta, joten näin ollen varhaiskasvatukseen ja koulutukseen tulisi luoda uusia asenteita sekä roolimalleja. Tulisi pyrkiä rikkomaan vanhoillisia käsityksiä, oletuksia ja murtamaan ajatusta miesten ja naisten aloista.

Työnantajien osalta muutoksia voidaan tehdä paljon. Yritykset voisivat tehdä strategisen ja tavoitteellisen päätöksen naisjohtajuuden edistämisestä yrityksessä. Yritykset voivat hyödyntää lakisääteistä tasa-arvo suunnittelua naisten johtamisen edistämisessä, jonka lisäksi yritykset voisivat selvittää missä omalla kohdallaan naiset alkavat tippumaan pois johtamisurilta ja tutkia onko yrityksessä sen sisäisiä lasikattoja. Tähän päätökseen naisjohtajuuden tavoitteelliseen edistämiseen yrityksessä kuuluisi tavoitteiden asettaminen ja luonnollisesti niiden toteutumisen seuranta. Oleellista naisjohtajuuden edistämisessä on, että rekrytointiprosessit rakennettaisiin niin, että ne edistävät molempien sukupuolten edustajien hakeutumista tehtävään. Tämän lisäksi on tunnistettava yrityksen sisällä oleva johtajapotentialiaali huomioden myös naiset. Yritysten tulee tiedostaa naisten varovaisuus haasteisiin tarttumisessa ja kannustaa heitä ottamaan haasteet vastaan sekä etenemään urallaan. Yritykset voisivat kannustaa naisia uralla etenemiseen tarjoamalla esimerkiksi mentorointia johtajauralla oleville naisille.

Kuinka sitten nainen itse voisi edistää omaa uraansa? Ensinnäkin naisten tulisi luopua omasta ylikriittisyydestään ja kymppin tytön syndroomasta. Naisten tulisi olla itselleen armollisempia ja osata delegoida asioita sekä tehtäviä myös muille. Kaikkea ei voi tehdä itse. Naisten tulisi tarttua haasteisiin ja mennä rohkeasti epämukavuusalueelle sekä monipuolistaa omaa osaamistaan ja hakeutua aktiivisesti uusiin tehtäviin. Tulisi myös hyväksyä, että kaikkea ei voi saada, joten työn ulkopuolella yksityiselämässä tulisi tehdä valintoja, jotka tukevat tasapainoista kokonaisuutta työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. Älä häpeä pyytää apua, mikäli sellaista tarvitset. Naisten johtajuuden lisäämisessä laajassa roolissa on verkostoituminen. Verkostoituminen on kannattava sijoitus tulevaisuuteen ja verkostoitumisen rinnalle olisi hyvä hankkia itselleen mentori, jonka avulla voi kehittää omaa osaamista ja löytää uusia näkökulmia niin työhön, uraan kuin henkilökohtaiseen kehittymiseenkin. Naiseuden voimavarat johtajuudessa koostuvat oman naiseuden hyväksymisestä, sukupuolesta kumpuavien ominaisuuksien hyödyntämisestä sekä feminiinisuuden ja maskuliinisuuden tasapainon löytymisestä

Johtajuutta edistävinä tekijöinä pidetään uskoa omaan itseensä, omaa aktiivisuutta ja asennetta. Tulee olla kyky ajatella eri tavoin, kun mitä alalla oletetaan. Täytyy tuntea itsensä, tietää mitä haluaa ja sitä kautta kehittyä ihmisenä sekä johtajana. Ollakseen johtaja ei voi olla ystävä. On myös erittäin tärkeää keskittyä olennaiseen, koska oikeanlaiset ja realistiset tavoitteet tuottavat paremman tuoton yritykselle.

Avain menestyvään johtajuuteen on oman persoonallisuuden laittaminen peliin. Pitää uskaltaa tuoda omaa itseään esille sekä laittaa omat unelmansa peliin. Ei pidä antaa muiden mielipiteiden vaikuttaa omaan tekemiseen ja johtaja on tärkeää luoda omista työntekijöistä tähtiä. Naisjohtajan tulee suoda itselleen naisena olo. Naiseus on iso osa naisjohtajien identiteettiä, joka vaikuttaa johtajana olemiseen. Naisjohtajan tulisi käyttää omia vahvuuksiaan sekä erilaisuuttaan hyödyksi johtamisessa. Opinnäytetyön haastattelun perusteella merkittävä löydös haastateltujen naisten kokemuksista ja mielipiteistä oli se, että jokaisen naisen tulee tutustua omiin voimavaroihinsa sekä pyrkiä ammentamaan niitä omassa työssään. Naisjohtajuuden matkassa itsetuntemuksella, itsereflektiolla ja niiden kautta tulevalla henkisellä kasvulla on erittäin merkittävä rooli.

Lapsuudenkodin tasa-arvo on lapselle kasvun perusta. Kotona opittu malli antaa suurimmat valmiudet tulevaisuudessa. Opinnäytetyön haastateltavista huokui hyvä henkinen pääoma ja tasapainoisuus oman elämän kanssa. Kaikilla näillä naisilla oli vankka usko siihen, että nainen pystyy kaikkeen siihen mihin mieskin. Uskon, että tämä ajatus kumpuaa jokaisen heidän lapsuudestaan. Lapsuudesta on saatu malli, että nainen käy töissä, nainen ja mies ovat keskenään tasa-arvoisia sekä tärkeys ammatin hankkimisesta, jolloin nainen voi turvata oman taloudellisen itsenäisyytensä.

Haastateltavilta löytyi myös naispuolisia esikuvia. He mainitsivat elämänsä varrelta inspiroivan naisesikuvan tulevan omasta suvustaan, oman äitinsä. Omalta äidiltä saadaan usein elämänviisauksia ja ohjeita elämään. Äidiltä ammennetaan elämäniloa, tulevaisuudenuskoa sekä mallia voimasta ja sitkeydestä, jolla nainen voi pärjätä missä vaan asiassa mihin ryhtyy. Tärkeänä pidettiin myös kotoa opittu tapa miten omat mielipiteet voi ja kannattaa perustella, jotta saa muut kuuntelemaan itseään. Tulee myös olla rohkea puolustaessaan omaa näkemystään asioista, koska silloin asettaa itsensä alttiiksi muiden ihmisten mahdolliselle paheksunnalle. Naisilla on usein tarve miellyttää muita ja välttää konflikteja, mikä on usein selvin este uralla etenemiseen. Miellyttämisestä pääsee kuitenkin eroon vapaaehtoisesti itseään siedättämällä tai jonkun kovemman sekä ikävän kokemuksen kautta. Rohkeuteen kun liittyy myös olennaisesti se, että uskaltaa sanoa omat mielipiteensä ääneen.

Haastattelussa nousi esille, että menestymisen kannalta on tärkeää osata hyödyntää omat mahdollisuudet. Omien mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii kuitenkin aina oleellisen elin sen, että niitä mahdollisuuksia ylipäättään tarjoutuu tai niitä suoraan tarjotaan. Mahdollisuuden hyödyntämisen kannalta on tärkeää, että mahdollisuuden osaa nähdä ja tunnistaa kun se omalle kohdalle sattuu.

Haastateltavat korostivat elinikäistä oppimista. Ihminen ei tule koskaan valmiiksi ja elämä on jatkuvaa oppimista. Johtajan tulee jatkuvasti kehittää itseään. Virheiden hyväksyminen ja täydellisyyden vaateesta luopuminen tuntuu olevan erityisesti naisjohtajien taakka. Virheiden

välttämisen aiheuttaa usein turhaa varovaisuutta ja usein vaikeus sietää epätäydellisyyttä puolestaan saattaa estää tai hidastaa päätöksentekoa.

Empatiaa ja myötätuntoa pidettiin johtamiseen ja erityisesti naisjohtamiseen tärkeäksi liitetävänä käsitteenä. Naisten käsitys empatiasta ja myötätunnosta ei kuitenkaan ole uhrautumista toisten puolesta vaan kykyä asettua toisen ihmisen asemaan. Tärkeänä pidetään yhteistyön, kumppanuuksien ja yhteisen jaetun edun periaatteita. Haastatteluista nousi esille naisjohtajien halu kannustaa erityisesti nuoria naisia urakehityksessään. Naisjohtajuutta edistäessä tulisi muistaa, että noustakseen johtoon nainen tarvitsee myös naisia. Naiset ovat kuin pieni valtio miesten ison valtion rinnalla. Naisten tulee ottaa huomioon paljon enemmän erilaisia asioita. Moni nainen on tottunut sopeutumaan ja olemaan joustava. Tulevaisuudessa kun toimintaympäristö on ennalta arvaamaton niin nämä ominaisuudet voivat olla etu. Naisjohtajuudessa suuri painoarvo on kuitenkin itsetuntemuksella ja omiin voimavaroihin tutustumisella sekä niihin tukeutumisella. Matka johtajuuteen on tuntemattomaan uskaltautumista. Matkan varrella joutuu kasvamaan joskus jopa kovemman kautta mutta matka on aina myös henkinen kasvu. Matkan varrella kohtaa itsestään uusia asioita ja ulottuvuuksia, joista kaikki eivät ole välttämättä mieluisia.

Kuten on käynyt ilmi niin naisjohtajan matka ei ole verrattavissa miesjohtajan matkaan. Naisjohtajan matkassa eteenpäin menon lisäksi tärkeitä on myös suunnat. Naisjohtajien tärkeä suunta on kohti muita. Naisjohtajan tulee verkostoitua, hyödyntää muiden ihmisten apua sekä samalla osattava myös auttaa muita. Kuitenkin tärkein suunta naisjohtajan matkalla on matka sisäänpäin eli itseensä. Tulee tunnistaa omat vahvuudet ja pyrkiä kehittämään niitä. Tulee osata muuntaa itselleen haitallisia uskomuksia sellaisiksi, että ne tukisivat matkaa johtajuuteen sitä jarruttamatta. Tulee myös tunnistaa mahdollisuudet, joihin tarttua sekä muiden tarjoama apu. Kaikkea ei pysty tekemään itse. Naisjohtajan on tärkeää löytää oma sisäinen vahvuutensa, jolloin voi olla täysin oma itsensä niin omassa elämässä kuin sitä kautta myös muiden johtajana. Kenenkään matka huipulle ei voi olla samanlainen kuin toisen ja se matka saa olla erilainen.

Lähteet

Painetut

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY
- Friedman, C. & Yorio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa, naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY
- Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen, opas lasikaton rikkomiseen. Helsinki: Kirjapaja.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen, arvoja, innostusta ja hyvinvointia. Helsinki: Talentum.
- Loeb, M. & Kindel, S. 2000. Johtamistaito keltanokille. Suomentanut R. Parkkonen. Helsinki: Talentum
- Martin, H-F. & Stephen, E. 2010. Masculinity and Femininity in the MMPI-2 and MMPI-A. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Perheentupa, B.-M. 2001. Kuuntele sukupuolesi viisautta. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy
- Piha, K. 2006 & 2011. Äiti johtaja. 1. & 2. painos. Helsinki: Talentum
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum
- Tukiainen, M. & Villanen, J. 2016. Huippunaisten menestystarinoita. Viro: Printon.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi

Sähköiset

- Finlex 2013. Viitattu 06.05.2020. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>
- Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys 2018. Viitattu 02.06.2020. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2018-20.11.-webversio.pdf>
- Lämsä, A. 2003. Naiset ja johtajuus. Viitattu 15.05.2020. <https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/>

Kuviot

Kuvio 1: Naiseuden voimavara johtajuudessa	19
Kuvio 2: Haastattelukysymysten muodostuminen.....	21

Taulukot

Taulukko 1: Naiset yritysten johdossa - toimitusjohtajat	12
Taulukko 2: Sukupuolijakauma toimialoittain	16
Taulukko 3: Haastateltujen ikä, lasten lukumäärä & työkokemus vuosina	24

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	42
Liite 2: Haastattelulomake sähköpostin yhteyteen	43

Liite 1: Haastattelukysymykset

Millainen on taustasi?

- Syntymävuosi
- Koulutus
- Siviilisääty
- Perhe
- Työhistoria
- Nykyisen työn työnkuvaus

Ura naisena johtotehtävissä

- Mitä ajatuksia sinulla herää käsitteestä naisjohtaminen?
- Millaiset ominaisuudet tekevät hyvän johtajan ja millainen johtaja koet itse olevasi?
- Mitkä ovat olleet urasi merkittävimmät haasteet ja esteet? Miten olet ratkaissut ne?
- Millaista on naisjohtamisen kulttuuri yrityksessä, jossa työskentelet?
- Kannustaako yritys sinua uralla etenemiseen?
- Oletko huomannut, että koska olet nainen vaativissa tehtävissä, sinua kohdellaan eri tavalla kuin muita?
- Toteutuuko tasa-arvo mielestäsi työpaikallasi?
- Mikä on mielestäsi sukupuolen merkitys työelämässä/johtotehtävissä?
- Millainen vaikutus mielestäsi kulttuurillamme on naisjohtajiin?

Äitiys & perhe

- Mikä elämässä on mielestäsi tärkeintä ja mitä arvostat eniten?
- Mitä perhe sinulle merkitsee?
- Mitä äitiys sinulle merkitsee?
- Onko äitiys vaikuttanut uraasi?
- Miten olet löytänyt tasapainon perheen ja työn välille?

Liite 2: Haastattelulomake sähköpostin yhteyteen



Naisena ja äitinä johtotehtävissä

Opinnäytetyö
Maria Limnell-Väliharju

Millainen on taustasi?

- Syntymävuosi
- Koulutus
- Siviilisääty
- Perhe
- Työhistoria
- Nykyisen työn työnkuvaus

Äitiys & perhe

- Mikä elämässä on mielestäsi tärkeintä ja mitä arvostat eniten?
- Mitä perhe sinulle merkitsee?
- Mitä äitiys sinulle merkitsee?
- Onko äitiys vaikuttanut uraasi?
- Miten olet löytänyt tasapainon perheen ja työn välille?

Ura naisena johtotehtävissä

- Mitä ajatuksia sinulla herää käsitteestä naisjohtaminen?
- Millaiset ominaisuudet tekevät hyvän johtajan ja millainen johtaja koet itse olevasi?
- Mitkä ovat olleet urasi merkittävimmät haasteet tai esteet? Miten olet ratkaissut ne?
- Millaista on naisjohtamisen kulttuuri yrityksessä, jossa työskentelet?
- Kannustaako yritys sinua uralla etenemiseen?
- Oletko huomannut, että koska olet nainen vaativissa tehtävissä, sinua kohdellaan eri tavalla kuin muita?
- Toteutuuko tasa-arvo mielestäsi työpaikallasi?
- Mikä on mielestäsi sukupuolen merkitys työelämässä/johtotehtävissä?
- Millainen vaikutus mielestäsi kulttuurillamme on naisjohtajiin?