

# **Sukupuolistereotypiat sekä urakehi- tykseen vaikuttaneet tekijät varhais- kasvatusalan naisjohtajien näkökul- masta**

Minna Tunturi

Opinnäytetyö

Helmikuu 2021

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosionomi (Ylempi AMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK

Tekijä(t) Tunturi, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Helmikuu 2021
	Sivumäärä 89	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Sukupuolistereotypiat sekä urakehitykseen vaikuttaneet tekijät varhaiskasvatusalan naisjohtajien näkökulmasta</b>		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Jaatinen Kari ja Mäkelä Tapio		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Sukupuolten väliseen epätasa-arvoon työelämässä on kiinnitetty niin Suomessa kuin kansainvälisesti huomiota jo pitkän aikaa. Työelämää ja sukupuolta tarkastelevat tutkimukset ovat tuoneet esille organisaatioissa ja niiden johtamisessa vallalla olevia huonosti tiedostettuja käytäntöjä ja asenteita, joiden on havaittu rajoittavan erityisesti naisten mahdollisuuksia edetä urallaan johtotehtäviin. Erityisen haitallisiksi on tunnistettu sukupuolistereotyyppien vaikutus naisten uramahdollisuuksiin johtajina. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia varhaiskasvatusalan naisjohtajien kokemusta siitä, kohtaavatko he työssään sukupuolistereotyyppisointia sekä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet heidän urakehitykseensä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa varhaiskasvatuksen naisjohtajaa. Aineisto analysoitiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Tutkimus osoitti, kuinka haastateltavat olivat uransa aikana kohdanneet naisjohtajiin kohdistuneiden sukupuolistereotyyppien sekä sukupuoliroolien tuomia odotuksia ja vaikutuksia. Haastateltavat toivat esiin heidän urakehitykseensä vaikuttaneita tekijöitä yhteiskunnan, organisaation sekä yksilön tasolla.</p> <p>Tutkimuksen perusteella sukupuolen vaikutus näyttäytyi haastateltavien puheissa ristiriitaisesti. Toisaalta sukupuolesta koettiin olleen haittaa esimerkiksi naisjohtajien kohtaamien sukupuolistereotyyppien, arvostelun tai urakehityksen kohdalla. Mutta toisaalta sukupuolen koettiin tuovan vahvuuksia naisvaltaisen varhaiskasvatuksen johtamiseen. Jotta tulevaisuudessa sukupuolten välinen epätasa-arvo poistuisi, tulisi sukupuolen ja stereotyyppien vaikutusta urakehitykseen tarkastella sekä yhteiskunnan että organisaatioiden tasolla. Poistamalla sukupuoleen liittyvät esteet on mahdollista luoda moninaisempaa ja tasa-arvoisempaa johtamista varhaiskasvatusalalle, ja samalla koko yhteiskunnan tasolle.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Naisjohtajuus, sukupuolistereotypiat, urakehitys, varhaiskasvatus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Tunturi, Minna	Type of publication Master's thesis	Date February 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 89	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Gender stereotypes and factors influencing career development from the perspective of women leaders in early childhood education</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Health and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Jaatinen Kari and Mäkelä Tapio		
Assigned by		
Abstract  <p>For a long time, gender inequality in working life has been the focus of attention both in Finland and internationally. Research on working life and gender has highlighted the insufficiently acknowledged practices and attitudes of organizations and their management which have been found to limit women's access to leadership positions. The impact of gender stereotypes on women's career opportunities as leaders has been identified as particularly harmful. The aim of this master's thesis was to study the experience of female leaders in the field of early childhood education in terms of whether they encounter gender stereotyping in their work, as well as the factors that have influenced their career development.</p> <p>This master's thesis was implemented as a qualitative study, the material for which was collected by interviewing eight female leaders working in early childhood education. The analysis was performed using a theory-based content analysis method. The results show how the interviewees had encountered expectations and effects based on gender stereotyping and gender role perceptions towards female leaders during their careers.</p> <p>The interviewees highlighted factors that had influenced their career development at the societal, organizational and individual levels. The results show that based on the interviews, the impact of gender appeared inconsistent. On one hand, gender was perceived as a disadvantage, for example due to gender stereotyping, criticism or career development issues encountered by female leaders. But on the other hand, the female gender was experienced as a strength for a leader in the female-dominated field of early childhood education. By removing gender barriers, it is possible to eradicate gender inequality and create a more diverse and equal leadership.</p>		
Keywords/tags (subjects) Female leadership, gender stereotypes, career development, early childhood education		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Naisjohtajuus .....</b>	<b>5</b>
2.1	Naisjohtajuuden tutkimus .....	5
2.2	Naisten ja miesten välinen tasa-arvo työelämässä .....	7
2.3	Naisjohtajuudessa yleisemmin tunnetut käsitteet .....	8
<b>3</b>	<b>Johtajaan kohdistuvat sukupuolistereotypiat.....</b>	<b>11</b>
3.1	Sukupuoli, stereotypiat ja sukupuolistereotypiat .....	12
3.2	Naisjohtajiin liitettävät sukupuolistereotypiat.....	14
3.3	Työelämä ja organisaatiot ylläpitämässä sukupuolistereotypioita.....	16
<b>4</b>	<b>Varhaiskasvatus.....</b>	<b>18</b>
4.1	Varhaiskasvatuksen naisvaltaisuuden juuret .....	18
4.2	Varhaiskasvatuksen henkilöstön sukupuoli tilastoina .....	20
4.3	Johtajana varhaiskasvatusalalla .....	24
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>26</b>
6.1	Tutkimusmenetelmät .....	26
6.2	Tutkimukseen osallistujat ja aineistonkeruu.....	28
6.3	Aineiston analysointi .....	29
<b>7</b>	<b>Tutkimuksen tulokset .....</b>	<b>34</b>
7.1	Naisjohtajien sukupuolistereotypiat ja sukupuoliroolit.....	34
7.1.1	Naisten sopimattomuuden ristiriita .....	35
7.1.2	Naisten arvioinnin ristiriita .....	41
7.2	Naisjohtajien urakehityksen tekijät varhaiskasvatusalalla.....	43
7.2.1	Arvo- ja kulttuurilähtöiset tekijät .....	44
7.2.2	Organisaatiolähtöiset tekijät .....	48
7.2.3	Yksilölähtöiset tekijät .....	53

	2
<b>8 Pohdinta.....</b>	<b>56</b>
8.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset .....	57
8.2 Tutkimuksen eettisyys.....	62
8.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	65
8.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	68
<b>Lähteet .....</b>	<b>70</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>80</b>
Liite 1. Tutkimuksen saatekirje .....	80
Liite 2. Haastateltavien taustatietokysely .....	81
Liite 3. Haastattelukysymykset .....	82
Liite 4. Havainnollistus opinnäytetyön teorialähtöisestä sisällönanalysista .....	83

## Kuviot

Kuvio 1. Johtamisen labyrintti .....	10
Kuvio 2. Haastateltavien keinot naisjohtajuuden edistämiseksi .....	62

## Taulukot

Taulukko 1. Mieslastentarhanopettajien prosentuaalinen (%) määrä Pohjoismaissa .....	22
Taulukko 2. Sukupuolijakauma ammattikunnittain varhaiskasvatusalalla .....	23
Taulukko 3. Opinnäytetyön analyysirunko kokonaisuudessaan .....	31
Taulukko 4. Esimerkki aineiston pelkistämisestä .....	32
Taulukko 5. Esimerkki aineiston ryhmittelystä ja alaluokkien nimeämisestä .....	33

# 1 Johdanto

Sukupuolten väliseen epätasa-arvoon on kiinnitetty niin meillä Suomessa kuin kansainvälisesti huomiota jo pitkän aikaa. Aiheen saamasta huomiosta ja sen korjaamiseksi kohdistetuista toimista huolimatta naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutumiseksi tarvitaan edelleen toimia (ks. A Union of Equality Gender Equality Strategy 2020-2025, 2; Dufva 2020, 22; Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsaus 2020, 16). Myös suomalaisessa ja kansainvälisessä työelämässä kamppaillaan sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttamiseksi. Työelämää ja sukupuolta tarkasteleva tutkimus on tuonut jo kauan esiin organisaatioissa, ja etenkin niiden johtamisessa vallalla olevia huonosti tiedostettuja käytäntöjä sekä asenteita, jotka rajoittavat erityisesti naisten mahdollisuuksia johtamisessa (Lämsä, Keränen & Savela 2018, 9; Saint-Michel 2018, 960). Tämä johtuu hyvin maskuliinisesti rakentuneista johtamisen malleista ja ihanteista, jotka ovat ajan saatossa institutionalisoituneet ja siten luoneet johtamisajattelun normin (Lepistö-Johansson 2009, 56).

Suomalaisen työelämän keskeiseksi tasa-arvo-ongelmaksi kulminoituvat naisten huonommat mahdollisuudet edetä urallaan johtotehtäviin. Naisten urakehityksen esteet eivät yleisesti liity naisten kiinnostuksen puutteeseen, vaan työelämän sukupuolittuneisiin käytäntöihin ja rakenteisiin. Erityisen haitalliseksi on tunnistettu sukupuolisteereotyyppien vaikutus naisten uramahdollisuuksiin johtajina. (Lämsä, Kangas, Hirvonen, Heikkinen, Biese & Hearn 2014, 332.) Tilastokeskuksen (Johtotehtävät ja uralla eteneminen n.d.) mukaan vain 12 prosenttia naisista koki vuonna 2018 työssään etenemismahdollisuudet hyväksi. Naisten osuus oli laskenut hieman vuosista 2013 ja 2008, jolloin luku oli ollut 13 prosenttia (Mts. n.d.).

Yhteiskunnassa vallalla olevat sukupuolittuneet asenteet sekä rakenteet tulisi saada purettua, jotta ihmisten olisi mahdollista tehdä valintoja oman osaamisensa ja kiinnostuksensa pohjalta jo varhaislapsuudesta asti (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa 2018, 28). Työelämässä sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumiseksi tarvitaan myös tulevaisuudessa toimia, koska sukupuolittuneisuus ei korjaudu itsestään. Jotta voisimme rakentaa sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä moninai-

suutta arvostavaa johtajuutta, on tutkittava sukupuolistereotyyppioita ja niitä rakentavia mekanismeja sekä niiden vaikutuksia. Tunnistamalla ja tuomalla esiin naisjohtajiin kohdistuvia sukupuolistereotyyppioita, on mahdollista murtaa niiden vaikuttavuutta niin yhteiskunnallisella kuin organisatorisella tasolla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia varhaiskasvatusalan naisjohtajien kokemusta siitä, kohtaavatko he työssään sukupuolistereotyyppisointia sekä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet heidän urakehitykseensä. Tarpeellista on myös selvittää, kokevatko varhaiskasvatusalalla johtajiksi edenneet naiset sukupuolistereotyyppioilla tai sukupuolella olleen vaikutusta heidän urakehitykseensä naisvaltaisella alalla.

## 2 Naisjohtajuus

Naisjohtajuuden käsitettä on vaikea määrittää ja rajata, koska Hyvärisen (2016, 26) mukaan termiä käytetään paljon niin arkikielessä kuin tieteellisessä keskustelussa, jolloin kaikkia konteksteja tyydyttävän määritelmän luominen on lähestulkoon mahdotonta. Laajimmillaan käsitteellä voidaan tarkoittaa minkä tahansa ryhmän esihenkilö- tai johtotehtävässä toimivaa naista tai suppeimmillaan tiettyjen alojen tietyissä tehtävissä toimivaa naista (Mts. 2016, 26). Martelius-Louniala (2003, 63) käsittää naisjohtajuuden termin tarkoittavan tietynlaista tapaa johtaa, joka pitää sisällään naisille tyypillisiä taitoja, kuten empaattisuutta, välittämistä ja tunteikkautta. Näiden naisille tyypillisenä pidettyjen taitojen vuoksi naisten johtamistavan ajatellaan luonnollisesti olevan transformationaalista johtamista (Shafir 2019, 1195). Tämän opin näytetyön teoriaosuudessa naisjohtajuutta tarkastellaan yleisellä tasolla, sitomatta naisjohtajia tiettyyn alaan tai tiettyyn johtamisen tasoon.

### 2.1 Naisjohtajuuden tutkimus

Kansainvälisesti naisjohtajuutta alettiin tutkia 1970-luvulta lähtien. Ensimmäiset tutkimukset painottuivat tarkastelemaan naisten kykenevyyttä johtajuuteen. (Hyvärinen 2016, 27.) Ensimmäisistä naisjohtajuuden tutkimuksista merkittävänä virstanpylväänä nähdään Robeth Moss Kanterin (1977) teos *Men and Women of the Corporation*, jonka mukaan naista arvioidaan stereotyyppien ja yleistysten perusteella, jolloin hänet nähdään sukupuolensa symbolina (mm. Lämsä ym. 2014, 333; Powell 2012, 122; Steffens, Viladot, & Scheifele 2019, 2). Seuraavaksi naisjohtajuuden tutkimusten painopiste siirtyi nais- ja miesjohtajien johtamiskäyttäytymisen eroihin ja niiden määrittelyyn. Näiden jälkeen tutkimusten intressit suuntautuivat tutkimaan sitä, miksi niin harvat naiset etenevät organisaatioiden huippujohtoon. Tutkimukset eivät ole pystyneet antamaan ilmiölle perusteellista vastausta, sillä selityksiä ja tulkintoja on monia. Tutkimuskenttä on tämän vuoksi laaja ja monisuuntainen. (Hyvärinen 2016, 27; Simon & Hoyt 2018, 403-404.)



Suomessa naisjohtajuutta on tutkittu 1980-luvulta alkaen. Alun naisjohtajuuskeskustelua ja -tutkimusta rajoitti naisjohtajien vähäisyys, naisjohtajien asema ja eriarvoisuus miesjohtajiin nähden. Naisjohtajuustutkimuksen läpimurto tapahtui Suomessa vasta 1990-luvun jälkipuoliskolla ja 2000-luvun alussa. (Hyvärinen 2016, 27.) Lämsän, Vanhalan, Kontioniemen, Hiilloksen ja Hearnin (2007, 295, 310-311) mukaan suomalaiset naisjohtajuustutkimukset ovat keskittyneet enimmäkseen tasa-arvon ja syrjinnän näkökulmiin, mutta tutkimusta on tehty myös työurista ja naisjohtajien asemasta työelämässä. Tutkimuksia on lisäksi tehty työn ja perheen yhteensovittamisesta sekä naisjohtajien identiteettien muodostumisesta (Hyvärinen 2016, 27).

Naisjohtajien uralla kohtaamat esteet ovat olleet myös tutkimuksen kohteena. NASTA naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushankkeen loppuraportissa Puttonen (2011, 69) kertoo yhteiskunnan tasolla suurimman esteen naisjohtajien urille olevan perinteiseen sukupuolirooliin sosiaalistuminen sekä sukupuolistereotyyppiat. Tutkimusta naisjohtajuuden ja sukupuolistereotyyppien näkökulmasta ovat Suomessa tehneet muun muassa Mäkelä (2018) naispoliitikkojen kokemuksista, sekä Lämsä ja muut (2014) kirjallisuuskatsauksessa, mikä sisälsi niin suomalaisia kuin kansainvälisiä tutkimuksia. Edellä mainitut tutkimukset toivat esille sukupuolistereotyyppien moninaisia, kielteisiä seurauksia sekä naiselle itselleen että organisaatiolle. Sukupuoleen kohdistuvat stereotyyppiset ennakkokäsitykset ovat tutkimuksien mukaan vaikuttaneet mm. henkilön palkkatasoon, koulutusmahdollisuuksiin sekä henkilön voimavarojen hyödyntämiseen. Stereotyyppien kielteiset vaikutukset näkyvät myös naisten käsityksessä itsestään johtajina, joka heikentää heidän itsetuntoaan sekä rajoittaa kykyä hahmottaa uravaihtoehtoja. (Lämsä ym. 2014, 339-340, 346.)

Kansainvälisesti tutkimuksia johtajan sukupuolesta ovat tehneet muun muassa Powell (2012) ja naisjohtajiin kohdistuvista sukupuolistereotyyppioista Crites, Dickson ja Lorenz (2015). Tutkimusten johtopäätöksinä on tuotu esiin Lämsän ym. (2014) tutkimuksen kanssa samanlaisia havaintoja ilmiöstä. Naisjohtajiin liitettävistä stereotyyppioista on tehty myös niin kotimaista kuin ulkomaalaista tutkimusta median näkökulmasta (mm. Matalama & Abraham 2016). Voidaan siis todeta, että naisjohtajuuden tutkimuksen kenttä on hyvin laaja, ja aihetta on tutkittu paljon erilaisista näkökulmista. Tutkimustehtävän vuoksi tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan

puhtaasti naisjohtajuuden sukupuolistereotyyppioita koskevia tutkimuksia. Tarkastelun ulkopuolelle rajataan median synnyttämiä mielikuvia koskevat tutkimukset.

## 2.2 Naisten ja miesten välinen tasa-arvo työelämässä

Sukupuolten väliset erot työelämässä tunnustetaan yleensä naisten ja miesten eriarvoisuudeksi arvostuksessa, asemissa ja palkoissa (Korvajärvi 2016, 142). Suomessa naisten ja miesten väliseen tasa-arvoon työelämässä on kiinnitetty huomiota ja naisten asemaa on pyritty aktiivisesti parantamaan. Sukupuolten välistä tasa-arvoa on pyritty turvaamaan esimerkiksi monimuotoisella lainsäädännöllä (mm. Suomen perustuslaki 11.6.1999/731, §6 ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609, §1) sekä hallituksen laatimalla tasa-arvo-ohjelmalla (Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020-2023). Maailman talousfoorumin (Global gender gap report 2019, 6, 28) teettämässä sukupuolten tasa-arvoa eri maissa vertailevissa Global Gender Gap 2020 tutkimuksissa Suomi sijoittui kolmanneksi, vaikka samat tutkimukset toivat esiin myös suomalaisen työelämän alueita, joissa sukupuolten väliseen tasa-arvoon on edelleen matkaa.

Sukupuolten välisistä työelämämarkkinoiden tasa-arvon eroavaisuuksista kertovat muun muassa palkkaerot ja segregatio. Segregatio terminä viittaa erotteluun ja syrjintään, joka voi aiheuttaa esimerkiksi eroavaisuuksia uralla etenemiseen, naisten epäedullisempaa asemaa sekä vallan eriarvioista jakautumista (Ollikainen 2003, 6, 12-13). Segregatio näkyy suomalaisessa työelämässä alojen sukupuolen mukaisena eriytymisenä (Hallituksen tasa-arvo ohjelma 2020-2023, 6). Toimialaa, työntajasektoria tai ammattia voidaan kutsua nais- tai miesvaltaiseksi, mikäli yli 60 prosenttia sen työntekijöistä on naisia tai miehiä (Korvajärvi 2016, 143). Segregoituneet työmarkkinat selittävät Koskiluoman (2020, 22) mukaan osittain naisvaltaisten alojen pienempiä palkkoja ja palkkaeroja eri sukupuolten välillä. Vuonna 2018 miehen euro oli Tilastokeskuksen (Sukupuolten tasa-arvo n.d.) mukaan naiselle 84 senttiä, ja vuonna 2020 suomalaisnaisten palkka oli keskimäärin 83,8 prosenttia miesten palkasta (Tehy ja SuPer vetoavat hallitukseen naisten palkkapäivänä: hallitusohjelman tasa-arvokirjaukset pantava toimeen 2020). Hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa 2020-2023 (2020, 5) todetaan, ettei segregatio yksittäin ole palkkaeroja selittävä asia,

vaan huomiota tulisi kiinnittää työelämän syrjiviin rakenteisiin, työmarkkinaosapuolten rooliin palkkaerojen synnyssä ja säilymisessä sekä työpaikoilla tapahtuvaan palkkasyrjintään. EU:n julkaisema tasa-arvostrategia (A Union of Equality Gender Equality Strategy 2020-2025, 5-6) korostaa erityisesti sukupuolistereotyyppioiden haitallisuutta ja niiden yhteyttä sukupuolten väliseen eriarvoistumiseen.

Suomalaisen työelämän johtamisessa on myös nähtävillä sukupuolten välisiä eroavaisuuksia. Johtotehtävissä toimivista henkilöistä noin kolmannes on naisia, ja määrä vähenee mitä ylemmäs organisaatiossa mennään sekä julkisella että yksityisellä sektorilla (Hallituksen tasa-arvo ohjelma 2020-2023, 7). Sosiaali- ja terveysministeriön tilastokeskuksen (Naiset ja miehet yritysten ylimmässä johdossa 2020, 3) mukaan huolimatta kaikkien yhtiötyyppien hallituksissa olevien naisten osuuden kasvusta vuodesta 2007, on naisia edelleen hallitusten puheenjohtajina ja toimitusjohtajina hyvin vähän. Korvajärven (2016, 148) mukaan naisia nähdään johtotehtävissä erityisesti naisvaltaisilla aloilla. Suomalaiset näkevät kannattavana johtotehtävien tasa-arvoistumisen Valtioneuvoston teettämän Tasa-arvobarometrin 2017 (2018, 24) mukaan, jossa neljä viidesosaa suomalaisista arvioi erityisesti talouselämän ja yritysten hyötyvän lisääntyvästä naisten määrästä johtopaikoilla. Tasa-arvobarometrin tulokset kertovat suomalaisten halusta tasa-arvoistaa työelämää ja lisätä johtamisen moninaisuutta.

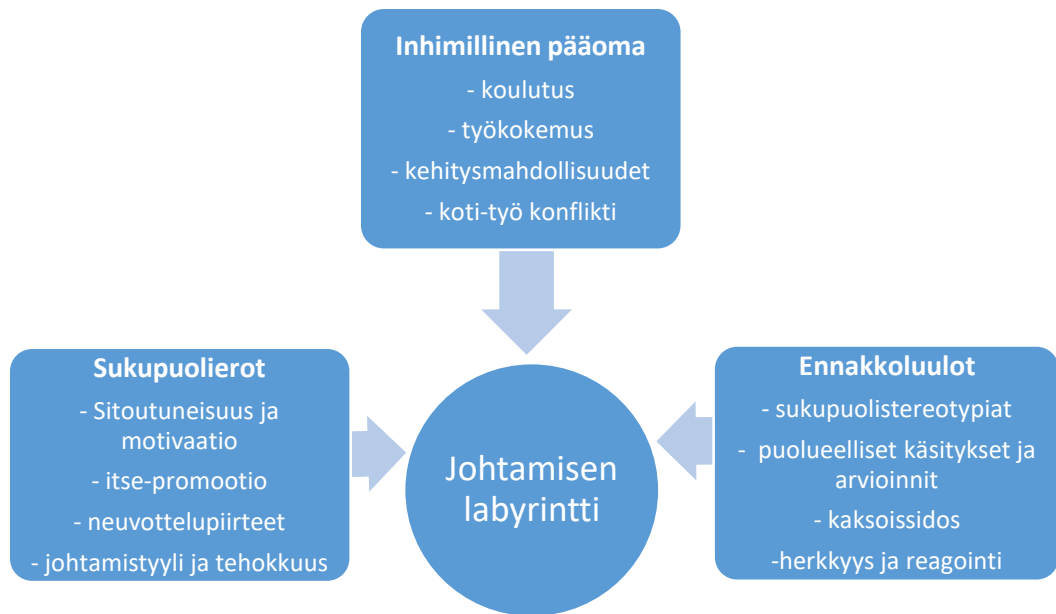
### 2.3 Naisjohtajuudessa yleisemmin tunnetut käsitteet

Naisten työuria koskevissa tutkimuksissa on laajasti tunnistettu naisten kohtaamia uralla etenemisen esteitä, joita miehet eivät uransa aikana kohtaa (Snaebjornsson, Edvardsson, Zydziunaite & Vaiman 2015, 4). Vaikka hidasta parannusta naisten pääsystä johtotehtäviin on havaittavissa, kohtaavat naiset edelleen sukupuoleen liittyviä haasteita: sukupuolistereotypisointia ja ajatusta naisten epäsopivuudesta johtajiksi, syrjintää palkkauksessa ja ylennyksissä, puutteita mentoroinnissa ja verkostoihin pääsyssä sekä suurempaa vastuuta lasten ja kodin hoidosta (Carli & Eagly 2016, 514). Naisten työuralla kohtaamia etenemisen esteitä on nimitetty naisjohtajuuden tutkimuksissa erilaisien käsitteiden avulla, joita ovat esimerkiksi lasikatto ja lasilabyrintti.

Lasikattoa voidaan pitää Carlin ja Eaglyn (2016, 516) mukaan näistä käsitteistä kaikista tunnetuimpana. Lasikatto käsite on lähtöisin Wall Street Journalissa vuonna 1986 julkaistusta lehtiartikkelista, jossa se määriteltiin näkymättömäksi esteeksi, johon naiset törmäävät pyrkiessään edetä urallaan organisaatioiden ylimmille tasoille. Naiset ylenevät siis lähelle johtamisen korkeinta tasoa, mutta eivät kuitenkaan pääse aivan ylimmälle tasolle selittämättömistä syistä, joita käsitteessä kuvataan lasisena kattona. (Mts. 2016, 516-517.) Lasikattoilmiö kuvaa naisten kohtaamien esteiden johtuvan nimenomaan siitä, että he ovat naisia, vaikka syitä lasikatton ilmentymiseen on etsitty myös organisaatiotasolla (Powell 2012, 121-122). Käsitteenä lasikatto viittaa naisten aseman pysyvän ajan kuluessa lähes muuttumattomana siihen asti, kunnes lasikatto saadaan murretuksi ja naisten on mahdollista edetä johtamisen aivan korkeimmille tasoille (Carli & Eagly 2016, 516-517). Myöhemmin lasikattoilmiötä on käytetty myös yleisemmällä tasolla kuvauksena erilaisille esteille, joita naisjohtajat voivat työurillaan kohdata.

Naisjohtajien uraesteitä kuvaava toinen käsite on lasilabyrintti. Esimerkiksi Carli ja Eagly (2016, 517) pitävät lasilabyrinttia ilmiötä paremmin kuvaavana, koska naisten kohtaamia uraesteitä voi ilmetä organisaation jokaisella tasolla, läpi heidän koko uran. Uralla etenemisen ongelmat eivät liity vain uran alku- tai loppuvaiheeseen tietyllä johtamisen tasolla, vaan ne alkavat johtamisuran tavoittelusta ja päättyvät tavoitteeseen päästyä. Lasilabyrintti muodostuu naisjohtajien työurilla kohtamista erilaisten esteiden summista, jotka ovat monimutkaisia ja yksilöllisiä. Lasilabyrintin kuvaaman naisjohtajien työurien etenemisen tien voidaan nähdä melkoisesti poikkeavan miesten suurempana polkuna kuvatusta työurasta. Naisten menestyminen johtotehtävissä ja uralla on kuitenkin lasilabyrintin mukaan mahdollista, mutta sen onnistuminen piilee naisten taitojen ja motivaation vuorovaikutuksesta tilanteen haastavuuden kanssa. (Mts. 2016, 517-518.)

Simon ja Hoyt (2018, 405) esittelevät johtamisen labyrintin (Kuvio 1. Johtamisen labyrintti), joka avaa lasikatton ja lasilabyrintin takaa löytyviä esteitä ja syitä. Johtamisen labyrintti esittelee yleisempiä naisten johtamisurilla kohdattuja esteitä kolmen eri ulottuvuuden kautta, jotka ovat inhimillinen pääoma, ennakkoluulot ja sukupuolierot. (Mts. 2018, 405.)



Kuvio 1. Johtamisen labyrintti Simon ja Hoytin (2018, 405) mukaan.

Yhtenä naisten johtamisurien esteenä toimii inhimillinen pääoma. Inhimillisen pääoman taustalla on ajatus siitä, että naiset olisivat miehiä vähemmän koulutettuja ja heidän palkkaamisensa olisi suurempi riski äitiyslomien ja vanhempainvapaiden takia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että naisilla on miehiä vähemmän työkokemusta ja heidän uransa ovat katkonaisempia johtuen juuri naisten suuremmasta vastuusta lasten ja kodin hoidosta. Lasten hoidon ja kotitöiden epätasainen jakautuminen vaikuttavat myös naisten haluun tähdätä johtotehtäviin. Näiden lisäksi naisilla on miehiä vähemmän mahdollisuuksia edetä urallaan, saada tukea ja kannustusta johtamisessa tai päästä mukaan uran kannalta tärkeisiin verkostoihin. (Simon & Hoyt 2018, 405-407.)

Toiseksi uskomusten naisten ja miesten sukupuolieroista on huomattu vaikuttavan naisten uralla etenemiseen negatiivisesti. Simon ja Hoyt (2018, 407) kertovat tutkimusten tuovan esille oletuksen sukupuolten välisistä eroista johtamistavoissa, neuvottelutaidoissa, johtamisen tehokkuudessa, itsensä markkinoinnissa sekä motivaatiossa ja työhön sitoutumisessa. Jokainen kulttuuri rakentaa oman kuvansa siitä, millä tavoin naisten ja miesten oletetaan käyttäytyvän, jolloin maskuliinisia johtamisen

piirteitä suosivassa kulttuurissa naisten katsotaan omaavaan vähemmän johtajalle suotuisia piirteitä (Snaebjornsson ym. 2015, 5-6). Viimeinen johtamisen labyrintin ulottuvuus on ennakkoluulot. Erityisesti sukupuolistereotyyppien on havaittu vaikuttavan voimakkaasti naisten mahdollisuuksiin uralla etenemiseen, kun naisten sukupuoleen liitettävien ominaisuuksien nähdään olevan ristiriidassa johtajaan liitettävien ominaisuuksien kanssa (Eagly & Karau 2002, 573). Simonin ja Hoytin (2018, 412, 424) mukaan sukupuolistereotyyppit eivät vaikuta negatiivisesti vain naisjohtajien arviointiin, vaan myös naisjohtajien ajatteluun omista kyvyistä ja halusta pyrkiä johtotehtäviin.

### **3 Johtajaan kohdistuvat sukupuolistereotyyppit**

Yleisessä johtajuuskeskustelussa kiinnitetään huomiota johtajan osaamisen lisäksi johtajan sukupuoleen. Katilan ja Erikssonin (2013, 7) mukaan jo kielellämme alleviivaamme mies- ja naisjohtajien eroavaisuuksia käyttämällä termejä ”johtajuus” ja ”naisjohtajuus”, jolloin kieli toimii jatkuvana merkityksen ja näkyvyyden tuojana johtajuudelle ja sen sukupuolelle. Myös ammattinimike esimies on sukupuolittunut, jonka vastineena olisi hyvä käyttää sukupuolineutraalia nimikettä, kuten esihenkilö. Suomessa julkiseen keskusteluun nousseen sukupuolineutraaliuden avulla pyritään tuomaan esiin ja purkamaan sanojen sukupuolittuneita piilomerkityksiä ja vakiintuneita maskuliini-ilmaisuja. (Engelberg 2018, 3, 12, 93.) Snaebjornsson ja muiden (2015, 5) mukaan johtamiseen ja johtajiin liittyy useita sukupuolistereotyyppisiä käsityksiä, jotka tuovat maanlaajuisesti esiin oletuksen johtajuuden maskuliinisuudesta. Vaikka nais- ja miesjohtajien johtamisosaamisessa tai tavassa johtaa ei ole tutkimusten mukaan löydetty eroavaisuuksia (Samuel & Mokoaleli 2017, 61; Crites ym. 2015, 6), sisältää tutkittu mielikuva stereotyyppisestä johtajasta miehille ominaisina pidettyjä maskuliinisia piirteitä (mm. Baker 2014, 334; Schein 2007, 11; McLean & Unter 2010, 131; Samuel & Mokoaleli 2017, 60).

Tässä opinnäytetyössä huomiota kiinnitetään tarkoituksella juuri johtajien sukupuoleen, jolloin tekstissä tuodaan selkeästi esiin eri sukupuolet esimerkiksi nais- tai mies-

etuliitettä käyttämällä. THL:n (Sukupuolietoinen viestintä n.d.) mukaan sukupuoli-tietoisen viestinnän ei aina tarvitse olla sukupuolineutraalia, vaan se tarkoittaa enemmänkin perusteltuja valintoja sukupuolen esiintuomisesta. Kielen toimiessa yhtenä sukupuolta alleviivaavana ja stereotyyppioita ylläpitävänä mekanismina, käytetään tässä opinnäytetyössä entisen esimiehen ammattinimikkeen sijaan ammattinimikkeitä esihenkilö tai johtaja, koska perusteita sukupuolittuneen ammattinimikkeen käyttöön ei ole. Myöskään esimiestehtävä sanaa ei käytetä.

### 3.1 Sukupuoli, stereotyyppiat ja sukupuolistereotyyppiat

Jotta voidaan tarkastella sukupuolistereotyyppioita ja niiden syntyä, tulee huomio kiinnittää ensin sukupuolen ja stereotyyppioiden määritelmiin. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan sukupuolta kahden Suomessa juridisesti tunnistetun sukupuolen, miehen ja naisen kautta, koska tilastotiede ei tunnista vielä kolmatta sukupuolta. Sukupuoli on kuitenkin moninainen ilmiö, joka ei ole jaettavissa vain kahteen toisilleen vastakkaiseen sukupuoleen. Sukupuolia eivät ole siis vain nainen ja mies, vaan ihminen voi olla yhtä aikaa molempia, jotain siltä väliltä, jotain aivan muuta tai sukupuoleton. Suositelluin tapa ymmärtää sukupuoli on yksitasolla itse määrittellä kokemus sukupuolestaan. (Sukupuolen moninaisuus n.d.)

Suomen kielessä sukupuolikäsitteen erottelukyky ei ole kovin tarkka. Esimerkiksi englannin kielessä on erotettavissa ihmisen biologinen sukupuoli sanalla ”sex”, ja sosiaalinen sukupuoli sanalla ”gender”, joiden erottelua suomen kielen käsitteellä sukupuoli ei ole. (Juvonen, Rossi & Saresma 2010, 12.) Crites, Dickson & Lorenz (2015, 2) kertovat WHO:n (2013) määrittelevän biologisen sukupuolen käsittävän biologisia ja fysiologisia ominaisuuksia, jotka määrittävät miehen ja naisen. Sosiaalisella sukupuolella tarkoitetaan sukupuoli-identiteetin oppimista ja kehittymistä, jolloin sukupuoleksi tullaan eikä synnytä (Lämsä 2003, 28). Vallalla oleva kulttuuri vaikuttaa oleellisesti sosiaalisen sukupuolen syntyyn. Kasvamme ympäristössä, johon on ajan saatossa syntynyt tietynlaisia kulttuurisia uskomuksia miehenä ja naisena olemisen tavoista. Huomaamatta sopeudumme näihin uskomuksiin ja toteutamme niitä päivittäin ilman kyseenalaistamista. On muistettava, etteivät nämä tavat ole ihmisen

biologisia valmiuksia, vaan osa identiteetin rakentumisen prosessia. (Kangas, Lämsä & Heikkinen 2016, 262.)

Stereotypialla tarkoitetaan yleistämistä, jossa käsitetään henkilöiden omaavan samoja ominaisuuksia tiettyjen yhdistävien piirteiden, kuten esimerkiksi ihonvärin tai sukupuolen perusteella. Stereotypiat ovat instituutioituneita toimintakäytäntöjä ja tekstejä, jotka muodostavat yhteiskunnallisen objektiivisen todellisuuden. Näiden kautta maailma ilmenee ihmisille niin yhteisöllisesti kuin yksilöllisesti. Koska nämä instituutiot ovat yhteisöllisesti jaettuina, sosiaalistuu jokainen uusi sukupolvi edellisten sukupolvien välityksellä olemassa oleviin käytänteisiin. Näin esimerkiksi sukupuoleen liittyvät käsitykset ja mielikuvat kulkeutuvat sukupolvilta toisille luonnolliseksi koettuina totuuksina ilman, että niihin kohdistettaisiin erityistä huomiota. Instituutioitumisen laajin kokonaisuus näkyy ajatteluna, jossa ihmiskunta jakaantuu luonnollisesti erilaisiin, keskenään eriarvioisiin ryhmiin. (Sintonen 2008, 18, 23, 25, 29.)

Sukupuolistereotypiat sisältävät vakiintuneita uskomuksia maskuliinisten ja feminiinisten käyttäytymismallien sopivuudesta miehille ja naisille. Traditionaalinen instituutionalisoitunut sukupuolijärjestys määrittää miehet stereotyyppisesti maskuliiniseksi ja naiset feminiiniseksi. Tämä sukupuoliin liitettävä stereotypia on pysynyt kautta aikojen suhteellisen muuttumattomana. (Lämsä ym. 2014, 333.) Nämä sukupuoleen liitettävät mielikuvat taidoista tai kyvyistä eivät kuitenkaan itsessään ole toinen toistaan parempia tai huonompia. Työelämässä edellytettyjen taitojen feminiinisyys- tai maskuliinisuuserottelut eivät myöskään tarkoita, että miesten tai naisten toiminta olisi palautettavissa ainoastaan maskuliiniseksi tai feminiiniseksi. Tämän vuoksi feminiinisyys ja maskuliinisuus tulisikin nähdä moninaisina asioina, koska olemassa ei ole vain yhtä feminiinisuuden tai maskuliinisuuden muotoa. (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 12-13; Kangas ym. 2016, 260.)

Johtajuuteen ja johtajiin liitetään myös sukupuolistereotypioita, jotka painottavat maskuliinisia piirteitä. Miehiin, mutta samalla myös menestyneisiin ja tehokkaisiin johtajiin yhdistetään Lämsän ja muiden (2014, 334) mukaan piirteitä rationaalisesta päätöksenteosta, itsenäisyydestä, kilpailullisuudesta, kunnianhimosta, aktiivisuu-



desta ja hallinnankyvystä. Johtamistyön maskuliinisuus näyttäytyy erityisesti menestyksen, kilpailun, aggressiivisuuden ja päämäärähakuisuuden kautta. Stereotypia johtamisen maskuliinisuudesta luo niin naisille kuin miehille paineita maskuliiniseen johtamistapaan, mikä vähentää johtamisen vaikuttavuutta ja supistaa tehokkaan johtamisen keinoja (Mts. 2014, 334, 342). On huomioitava, että nämä johtamisen stereotyyppiset maskuliinisuuden piirteet rajoittavat sekä naisten että miesten mahdollisuuksia johtamisessa, kun vain tietynlainen maskuliinisuus on sallittua (Lepistö-Johansson 2009, 57). Puttonen (2011, 62) näkee sukupuoleen liitettävät stereotypit erityisen ongelmallisina siksi, että ne lisäävät rakenteellista syrjintää liittäessään sukupuoleen ominaisuuksia, joiden olemassaololla ei ole todellisuuspohjaa.

### 3.2 Naisjohtajiin liitettävät sukupuolistereotypiat

Johtajia tarkastellaan omien ammatti- ja sukupuoliryhmään liittyvien stereotyyppien läpi. Johtajina toimivilla naisilla oletetaan olevan naisstereotyyppian piirteitä, vaikkei niin olisikaan. Naiset luokitellaan homogeeniseksi, feminiinisiä piirteitä omaavaksi ryhmäksi, jonka perusteella heidän katsotaan sopivan paremmin muihin kuin johtamisen tehtäviin. Feminiinisiä naisiin liitettyjä stereotyyppisiä piirteitä ovat pehmeys, kiltteys, tunteellisuus ja lämminhenkisyys. Naisten oletetaan olevan taitavia vuorovaikutustaidoiltaan ja johtajina ihmisläheisiä. Naisten odotetaan käyttäytyvän yhteisöllisesti, olevan sympaattisia ja ymmärtäväisiä sekä hoivaavia että sosiaalisen sensitiivisiä. Naisilla ajatellaan olevan taipumus tehdä päätöksiä ihmisten välisiin suhteisiin pohjautuen. (Lämsä ym. 2014, 336; Sharif 2019, 1195.) Lisäksi naisjohtajat kohtaavat miesjohtajia useammin julkista keskustelua koskien heidän naiseuttaan, ulkonäköään ja henkilökohtaisia ominaisuuksia asiaosaamisen sekä asiantuntijuuden sijaan (Mäkelä 2018, 165).

Yleiset naisen sukupuoleen liitettävät stereotypiat ovat konfliktissa johtajasta stereotyyppisesti ajateltujen ominaisuuksien kanssa, jolloin sukupuoleen ja menestyneeseen johtajan liitettävät stereotypiat luovat kuilun naisten mahdollisuuksiin johtamisurilla (Eagly & Karau 2002, 573; Lämsä ym. 2014, 334). Lämsän ja muiden (2014, 337-338) mukaan naisjohtajan oletetaan usein epäonnistuvan työssään juuri hänen

“epäsopivien” piirteidensä vuoksi, koska yleisenä pidetyt ihanteellisen johtajan piirteet assosioituvat mieheen tai korkeintaan ei-typilliseen naiseen. Koska johtajan maskuliiniset piirteet näyttäytyvät tärkeinä ennustavina tekijöinä johtamisuran etenemisessä, tulisi naisten johtajina menestyäkseen omata sekä feminiinisiä että maskuliinisia ominaisuuksia. (Mts. 2014, 337-338.)

Naisjohtajien kohtaamaa vaatimusta sekä maskuliinisten että feminiinisten piirteiden omaamisesta kutsutaan kaksoissidokseksi. Kaksoissidos ohjaa naisjohtajaa käyttäytymään maskuliinisesti pärjätäkseen johtamisurallaan, vaikka samalla hänen tulisi säilyttää feminiinisyys, jotta hänen käytöksensä ei koettaisi olevan ristiriidassa naisen sukupuoleen liitettävien rooliodotusten kanssa (Puttonen 2011, 63; Baker 2014, 334-335; Snaebjornsson ym. 2015, 5; Castaño, Fontanil & García-Izquierdo 2019, 14). Naisjohtajalla esiintyvien maskuliinisten piirteiden tulisivatkin Saint-Michelin (2018, 959) tekemän tutkimuksen mukaan ilmetä johtajalle ”suotuisina piirteinä”, kuten esimerkiksi päättäväisyytenä tai rohkeutena. Muuttamalla käytöstään enemmän maskuliiniseksi naisten on mahdollista rikkoa ns. lasikatto, mutta näin toimiessaan he samalla toistavat ja ylläpitävät käsitystä johtamisen miehisyydestä (Sharif 2019, 1193; Samuel & Mokoaleli 2017, 62).

Huolimatta naisen aktiivisesta roolista työelämässä ja modernisoituneesta yhteiskunnasta, naisen sukupuoleen liitetään edelleen käsitys kodin ja lastenhoidon ensisijaisena vastuunkantajana. Mäkelän (2018, 165) tekemän tutkimuksen mukaan naisjohtajat joutuivat jatkuvasti julkisesti perustelemaan perheen valintoja naisen johtajan uran mahdollistamiseksi. Välimäki, Lämsä ja Hiillos (2008, 8) mainitsevat Gatrellin (2006) tuovan esille erityisesti urallaan edenneisiin naisjohtajiin liitettävän sukupuolittuneen odotuksen, jonka mukaan uraorientoitunut nainen ei voisi olla riittävän hyvä äiti. Naisjohtajat kohtaavat myös arviointia äitiytensä perusteella: mikäli johtaja on äiti, arvellaan hänen suoriutuvan johtamistehtävästään miestä huonommin tai mikäli hän ei ole äiti, häneen kohdistetaan odotus mahdollisesta äitiydestä (Välimäki ym. 2008, 8). Lisäksi naiset kohtaavat urallaan usein ennakkoasenteen, jonka mukaan he lopettavat uran rakentamisen lapsen saatuaan (Lämsä ym. 2014, 337). Äitiyteen liitettävien stereotyyppien vuoksi äitien on haastavampaa päästä koulutukseen sekä saada ylennyksiä samaan tahtiin kuin miesten (Puttonen 2011, 68).

### 3.3 Työelämä ja organisaatiot ylläpitämässä sukupuolistereotypioita

Sukupuolistereotypiat ja niiden vaikutukset erityisesti naisten urakehitykseen ovat tiedostettuja asioita naisjohtajuuden tutkimuksissa, joissa niiden esiintymistä on usein tarkasteltu kolmen eri tason kautta. Nämä tasot ovat arvo- ja kulttuurilähtöiset (yhteiskuntalähtöiset), organisaatiolähtöiset sekä yksilölähtöiset selitykset (mm. Hyvärinen 2016, 28; Sharif 2019, 1196). Tässä kappaleessa keskitytään tarkastelemaan työelämän ja erityisesti organisaatioiden vaikutusta johtajuuteen liitettävien sukupuolistereotyyppien olemassaoloon sekä ylläpitoon, koska organisaatiot ovat se ympäristö ja konteksti, jossa johtaminen tapahtuu.

Organisaatioiden ja yleisemmällä tasolla työelämän roolia sukupuolistereotyyppien ylläpitämisessä ja tuottamisessa voidaan pitää olennaisena. Työelämässä feminiinisuuden ja maskuliinisuuden erittely vahvistaa käsitystä siitä, millaisiksi naiset ja miehet ymmärretään kulttuurissamme sekä siitä, miten työnjako eriytyy eri sukupuolten kesken. Työelämän sukupuolistavissa käytänteissä on kysymys sukupuolen sisällyttämisestä yhteiskunnallisiin rakenteisiin sekä sukupuolen kiinnittymisestä valtaan erilaisissa yhteyksissä, etenkin valtaa tuottavissa prosesseissa ja dominoivissa valtasuhteissa. Käytännössä nämä työelämän sukupuolistavat käytännöt näkyvät ihmisten puheissa, katseissa, kirjoituksissa, tulkinnoissa, mielikuvissa sekä tuntemuksissa. (Kinnunen & Korvajärvi 1996, 12-13, 233; Kangas ym. 2016, 259-261.)

Organisaatioiden kulttuurit ylläpitävät johtamisen maskuliinisuuden ylivaltaa arvojen sekä näkyvien että näkymättömien sääntöjen avulla, jotka perustuvat maskuliinisiin normeihin (Puttonen 2011, 63). Organisaatioon ja sen toimintakäytäntöihin on rakentunut määrätynlainen sosiaalinen järjestys sukupuoleen ja identiteettiin liittyvistä odotuksista ja malleista, joihin ihmiset tiedostamattaan mukauttavat itsensä. Johtamisen ajatellaan tavanomaisesti olevan vain tietynlaisen miehen työtä, kun ihmiset pitävät helposti pinttyneitä totuuksia itsestäänselvyyksinä. Organisaatioissa tuotettu sukupuoli pohjaa arvonsa perinteisen sukupuolijärjestyksen mukaisesta jaottelusta, jossa mies nähdään perheen elättäjänä. (Kangas ym. 2016, 259, 261, 263.)

Kangas ja Lämsä (2014, 30-37) jaottelevat sukupuolistereotyyppioita ylläpitävät organisatoriset käytännöt rakenteellisiin, toiminnallisiin ja symbolisiin. Rakenteellisilla käytännöillä tarkoitetaan sosiaalisesti ja kulttuurisesti muovautuneita käytäntöjä, joista on muotoutunut pysyviä ja organisaation jäsenille niin itsestään selviä, että ne mielletään rakenteellisiksi. Tällaisia voivat olla mm. organisaatiossa annetut mahdollisuudet naisille ja miehille, valta- ja hallintarakenteet, sisäiset työvoimamarkkinat sekä sukupuolijakaumat. Symbolisilla käytänteillä viitataan asioihin, joilla rakennetaan määrättyjä mielikuvia, merkityksiä ja imagoja. Esimerkiksi huippujohtoa esittelevissä esitteissä ja kuvissa naisjohtajien feminiinisyyttä häivytetään sukupuolineutraalilla tai jopa miehisellä pukeutumistyyllillä. Toiminnallisilla käytänteillä tarkoitetaan menettelytapoja, joilla organisaation jäsenet konkreettisesti hyödyntävät sukupuolistereotyyppioita. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaatioiden ”miesverkostot”, joihin naisia ei oteta mukaan tai naisten ylentäminen johtotehtäviin, joista ei voi enää ylentyä. Nämä organisatoriset käytänteet eivät usein ole erillisiä, vaan tiiviisti toisiinsa kietoutuneita ja toisiaan vahvistavia tekijöitä. (Kangas & Lämsä 2014, 30-37.)

Jotta sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuisi tulevaisuuden työelämässä, tarvitaan sekä yhteiskunnallisia että organisatorisia muutoksia. Aalto-Nevalaisen (2018, 78) mukaan organisaatioissa ylimmän johtoportaan tulee sitoutua muuttamaan organisaatiossa vallalla olevia toimintakäytäntöjä sekä sukupuoleen liittyviä stereotyyppioita, jotka ruokkivat sukupuolijakaumia sekä palkkaepätasa-arvoa. Sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä toteutuu vasta sitten, kun tehtäviin valitaan osaavimmat henkilöt sukupuolesta riippumatta ja, kun tehtävään valittu saa tehtävänmukaisen palkan sukupuolesta riippumatta. Näin organisaatioiden on mahdollista saada käyttöönsä koko kansan potentiaali. (Salo & Blåfield 2007, 12.) Ihanteena olisi, että tulevaisuudessa päätös henkilön palkkauksesta tai rekrytoinnista ei perustu stereotyyppiin käsityksiin miehistä tai naisista johtajina, vaan hänen omiin kykyihinsä ja osaamiseensa.

## 4 Varhaiskasvatus

Tämän opinnäytetyön tutkimus kohdennetaan varhaiskasvatusalan naisjohtajiin. Koska tutkimuksia sukupuolistereotypioista ja niiden vaikutuksista naisvaltaiselle alalle suunnattuna on hyvin rajallisesti, on ensin kartoitettava toimiala, jonne tutkimus sijoittuu. Tässä luvussa tarkastellaan varhaiskasvatusalan ja sen naisvaltaisuuden ensihetkiä Suomessa sekä tilastotietoja varhaiskasvatuksen sukupuolittuneisuudesta viime vuosien aikana. Lopuksi käydään lyhyesti läpi varhaiskasvatuksen johtajuutta kelpoisuuksien ja alan johtamiseen yhdistettyjen ominaispiirteiden kautta.

Varhaiskasvatus käsitteenä tarkoittaa tavoitteellista ja suunnitelmallista lasten kasvatuksen, hoidon ja opetuksen kokonaisuutta, jossa painotetaan toiminnan pedagogisuutta. Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa varhaiskasvatuksen yleisestä suunnittelusta, ohjauksesta sekä seurannasta, kun taas kunnat vastaavat varhaiskasvatuspalveluiden saatavuudesta lasten ja perheiden tarpeiden mukaisesti. Päiväkotitoiminta, perhepäivähoito ja avoin varhaiskasvatustoiminta ovat varhaiskasvatuksen toimintamuotoja. (Varhaiskasvatus n.d.)

### 4.1 Varhaiskasvatuksen naisvaltaisuuden juuret

Tässä kappaleessa tarkastellaan varhaiskasvatusalan muotoutumista Suomeen, sen ideologista perustaa sekä niiden mahdollisia vaikutuksia siihen, miksi varhaiskasvatustalala on edelleen hyvin naisvaltainen ala. Tekstiä lukiessa on huomioitava alan muuttunut terminologia. Varhaiskasvatus on terminä suhteellisen uusi ja aikaisemmin siitä on käytetty nimitystä päivähoito. Lisäksi päiväkodeista on käytetty nimitystä lastentarha, ja esimerkiksi varhaiskasvatuksen opettajan entinen nimike on ollut lastentarhanopettaja. Tekstissä käytetään näitä alkuperäisiä ilmauksia, koska ne ovat historiallisesti oikein.

Lastentarha-aatteen Suomeen toi Uno Cygnaeus, joka ensimmäisenä kiinnitti huomiota pienten lasten kasvatukseen ja varhaislapsuuden merkityksellisyyteen. Cygna-

eus näki lasten kasvatuksen ja hoidon kuuluvan etupäässä äideille, mutta kotikasvatusta voitaisiin parantaa opettamalla äitejä ja lastenhoitajia tehtävänsä. (Salminen & Salminen 1986, 90-91, 101; Välimäki 1999, 95-96.) Cygnaeus perusti ensimmäisen lastentarhan vuonna 1863 Jyväskylän naisosaston yhteyteen, jonka jälkeen muita lastentarhoja perustettiin opettajanvalmistuslaitosten tyttömallikoulujen ja naistenosastojen yhteyteen (Nurmi 1972, 21). Lastentarhat olivat jaettuna kolmeen osastoon lasten iän mukaan: lastenseimeen ja kaksitasoiseen lastentarhaan. Lastenseimessä naisopiskelijat opettelivat huolehtimaan pienten lasten hyvinvoinnista, ja pääosassa oli lasten fyysinen perushoito. Lastentarhan ensimmäisellä tasolla lapsille opetettiin jo tavoitteellisia toimintoja (mm. hienomotoriikkaa) leikin varjolla, kun taas toisella tasolla lasten opetus muuttui enemmän koulumaiseksi. Lastentarhan ensisijaisena tehtävänä oli kasvattaa lapsia varsinaista koulua varten. (Salminen & Salminen 1986, 93-95.)

Cygnaeuksen kuoltua hänen perustamansa lastenseimet ja lastentarhat lakkautettiin, mutta aate lastentarhasta ei loppunut. Lastentarhanopettajaksi vuonna 1882 valmistunut Hanna Rothman perusti kansanlastentarhan vuonna 1888, jonka toiminta oli ensimmäistä kertaa maksutonta perheille. Lastentarhojen toiminta muuttui kansanopetuksesta sosiaalipedagogisiksi laitoksiksi, joissa painottui kasvatusta ja lastensuojelutyötä. (Nurmi 1972, 22; Välimäki 1999, 98, 104.) Lastentarhanopettajien kouluttaminen alkoi ruotsinkielisenä 1892 Hanna Rothmanin ja Elisabeth Alanderin alaisuudessa lastentarhanseminaarissa Sörnäisissä Helsingissä. Koulutukseen pääsyvaatimuksena olivat 18 vuoden ikä ja tyttökoulun päästötodistus tai vastaavat tiedot. Alkuun koulutus kesti vuoden, mutta se muutettiin vuonna 1896 kaksivuotiseksi. (Salminen & Salminen 1986, 106-107.)

Vuodesta 1913 eteenpäin lastentarhoille myönnettiin valtionapua ja vuonna 1917 lastentarhat tulivat kouluhallituksen kansanopetuksen alaisuuteen. Valtiolta saatava apu edellytti lastentarhoissa toimivilta opettajilta lastentarhanopettajan koulutusta sekä lastentarhalla hyväksytyä toimintaohjelmaa. Vuonna 1924 lastentarhat siirtyivät sosiaaliministeriön lastensuojelun alaisuuteen. (Välimäki 1999, 116-117.) Lastentarhoista muodostui naisten hallinnoimia ja hoitamia instituutioita, joissa naisen oli ensimmäistä kertaa mahdollista toimia johtajana. Muut kasvatustituutiot olivat

miesten hallinnoimia, mutta lastentarhoista muotoutui naisten kontrolloima, naisvaltainen erillisalue. (Eerola-Pennanen 2009, 50.)

Lastentarhajärjestelmä kehittyi ja laajentui erityisen voimakkaasti 1950-1960-luvulla, kun sotien jälkeisessä Suomessa kaupunkeihin muutto ja naisten työelämään tulo synnyttivät tarpeen päivähoitopaikoille (Nurmi 1972, 22; Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat 2014, 8). Vuonna 1973 säädetty laki lasten päivähoidosta määritteli päivähoidon kaikille sitä tarvitseville tarkoitetuksi sosiaalipalveluksi, eikä enää vain taloudellisesti huono-osaisten tai kasvatuksessa epäonnistuneiden perheiden palveluksi. Päivähoitolain myötä seimet ja lastentarhat yhdistyivät synnyttäen tilalle uuden päivähoitomuodon, päiväkodin. Tämän lisäksi toiseksi julkiseksi päivähoitomuodoksi rinnastettiin perhepäivähoito. Päivähoitojärjestelmän rakentamisen taustalla vaikutti vahvasti tasa-arvoajattelu ja naisten oikeus työelämään. (Alasuutari 2003, 360.)

Tarkasteltaessa varhaiskasvatuksen muotoutumisen historian alkuketkiä Suomessa, voidaan todeta alan naisvaltaisuuden ulottuvan jo alan alkuaikoihin. Tuolloin Suomi oli vielä hyvin sukupuolittunut yhteiskunta, jolloin lapsista huolehtiminen sekä heidän opettamisensa nähtiin luonnollisesti naisille kuuluvaksi työksi. Myös ensimmäiset lastentarhanopettajan koulutuksen vaatimukset tyttökoulun päästötodistuksesta puoltavat silloista käsitystä ammatin sopivuudesta nimenomaan naisille. Varhaiskasvatuksen ensi askelten valossa voidaan ajatella alan olleen suunnattu juuri naisille. Ylitapio-Mäntylä (2011, 280) näkee varhaiskasvatuksessa läpi aikojen säilyneen naisvaltaisuuden ongelmallisena, koska se vahvistaa ajatusta hoivatyöstä naisille tyypillisenä työnä aina uusille sukupolville.

## 4.2 Varhaiskasvatuksen henkilöstön sukupuoli tilastoina

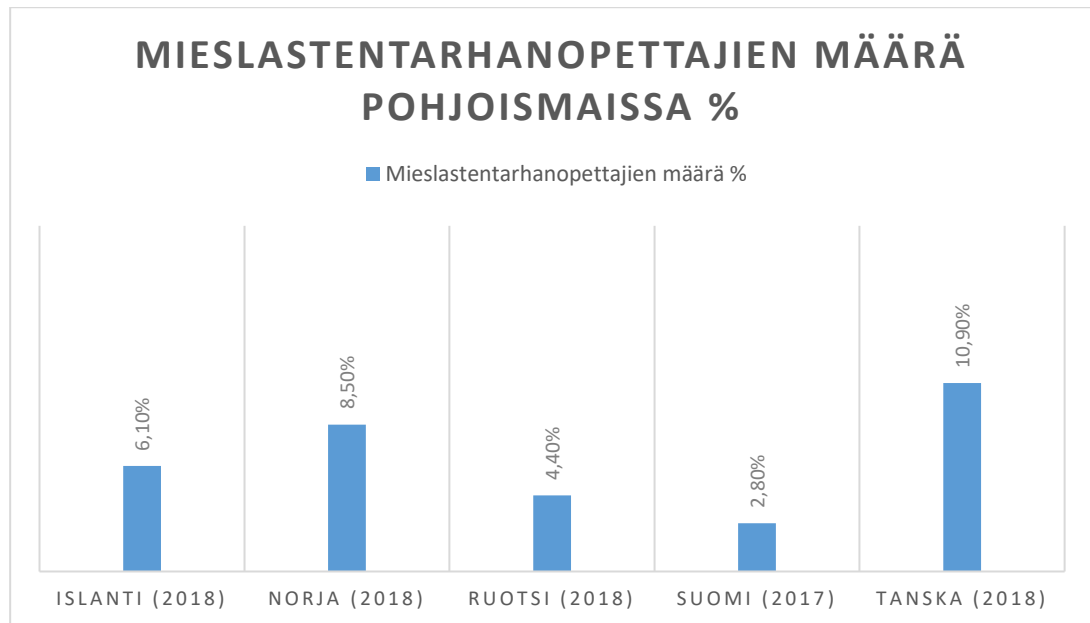
Alan naisvaltaisuuden nykyistä tilaa verrattaessa edellä käytyyn tiiviiseen historialliseen katsaukseen voidaan todeta, ettei vuosienkaan jälkeen tilanne ole juurikaan muuttunut, vaan työelämän segregaatio on edelleen vahvasti näkyvässä varhaiskasvatusalalla. Alan naisvaltaisuus ei ole vain Suomelle tyypillinen ominaisuus, sillä varhaiskasvatuksessa työskentelevien miesten vähäinen lukumäärä käy ilmi esimerkiksi

OECD:n laatimasta kansainvälisestä tilastosta vuodelta 2018. Tilastossa vertailtiin tietoja 33 eri maan miespuolisten lastentarhanopettajien määrästä ja vertailun mukaan varhaiskasvatuksessa työskentelevien miesten osuus oli keskimäärin 3,6 %. Eniten miespuolisia lastentarhanopettajia työskenteli Alankomaissa (12,1 %), toiseksi eniten Tanskassa (10,9 %) ja kolmanneksi eniten Ranskassa (8,9 %). (Distribution of teachers by age and gender n.d.) OECD:n tilastot osoittavat työelämän segregaaation koskettavan maailmanlaajuisesti varhaiskasvatusalaa.

Vertaillen Suomessa varhaiskasvatuksessa työskentelevien miesten määrää OECD:n tilastoon, on Suomen tulos hieman keskivertoa alhaisempi. Tilastossa (Distribution of teachers by age and gender n.d.) mukana olleista Pohjoismaista Suomi sijoittui heikoiten (Taulukko 1. Mieslastentarhanopettajien prosentuaalinen (%) määrä Pohjoismaissa). Tilastokeskuksen (StatFin arkistokanta n.d.) ammattiryhmiä, sukupuolta ja ikää koskevan tilaston mukaan vuonna 2017 Suomessa lastentarhanopettajina (nykyinen nimike varhaiskasvatuksenopettaja) työskenteli 20 581 ihmistä, joista miehiä oli 577. Prosentuaalisesti miespuolisia lastentarhanopettajia oli noin 2,8 %. Tarkastelun kohteena olevien tilastojen aikana vuosien 2010-2017 välillä miesten lukumäärä lastentarhanopettajina vaihteli 2,8 % ja 2,9 % välillä. Desimaalin tarkkuudella miesten määrä oli pysynyt 2,9 % vuodet 2010-2015, jonka jälkeen heidän määränsä oli hienoisesti tipahtanut 2,8 % vuosina 2016-2017. (StatFin arkistokanta n.d. Tilastokeskus.)



Taulukko 1. Mieslastentarhanopettajien prosentuaalinen (%) määrä Pohjoismaissa. Muokattu OECD:n (Distribution of teachers by age and gender n.d.) sekä Tilastokeskuksen (StatFin arkistokanta n.d.) tilastojen mukaan. Suluissa ilmaistu käytettyjen tilastojen vuosiluvut.



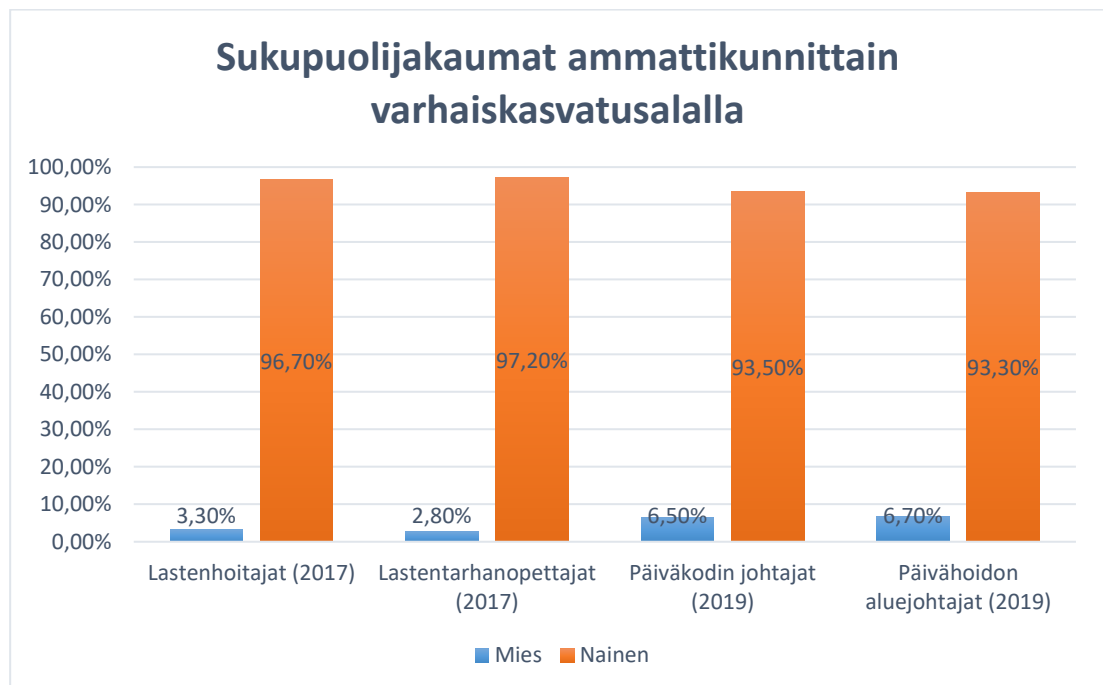
Edellä mainitussa Tilastokeskuksen (StatFin arkistokanta n.d.) tilastossa ei ole eritelty erikseen varhaiskasvatuksen lastenhoitajia, mutta viitteellistä tietoa heidän määrästään antaa ammattiryhmä päiväkotien ja muiden laitosten lastenhoitajat. Sen mukaan lastenhoitajina työskenteli vuonna 2017 yhteensä 29 750 ihmistä, joista miehiä oli 984 eli 3,3 %. Vuosien 2011-2017 tarkasteluvälillä miespuolisten lastenhoitajien määrä oli vaihdellut desimaalin tarkkuudella 2,8 % ja 3,3 % välillä. Miespuolisten lastenhoitajien määrä on ollut alhaisimmillaan vuonna 2011 (2,8 %), jonka jälkeen heidän määränsä on suhteellisen tasaisesti noussut. (StatFin arkistokanta n.d. Tilastokeskus.)

Varhaiskasvatuksen johtotehtävissä toimivien henkilöiden parissa miesten vähyyks toistuu. Kuntatyönantajien (Palkkatilastot 2020) vuoden 2019 palkkatilastosta käy ilmi, että naisten osuus päiväkotien johtajista on 93,5 % ja päivähoidon aluejohtajissa 93,3 %. Julkista tilastotietoa sukupuolijakaumasta yksityisen sektorin puolelta ei ole saatavissa, mutta Opetusalan Ammattijärjestön OAJ:n (Ilves 2020) teettämän valtakunnallisen päiväkodin johtajien työoloja koskevasta kyselyyn vastanneista yksityisen sektorin päiväkodin johtajista 5 % oli miehiä. Vastaava luku kunnallisella puolella oli 6 %. Kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajista 29 % työskenteli yksityisellä sektorilla.

Tuloksissa tarkastellessa on huomioitava kyselyn kokonaisvastausprosentti, joka oli 42,1 %. (Ilves 2020.) Vaikka kyselyyn vastasi siis hieman alle puolet kyselyn saaneista päiväkotien johtajista, on tulos samansuuntainen Kuntatyönantajien Tilastokeskuksen tilastotietojen kanssa.

Kokonaisuudessaan miesten osuus eri varhaiskasvatuksen ammattiryhmissä on vähäistä (Taulukko 2. Sukupuolijakauma ammattikunnittain varhaiskasvatusalalla). Miehiä on varhaiskasvatusalalla perustyötä (keskiarvo 3,05 % miehiä) huomattavasti enemmän johtotehtävissä (keskiarvo 6,6 % miehiä), vaikka heidän määränsä on sieläkin naisiin suhteutettuna hyvin vähäistä. Taulukkoa 2. tulkitessa tulee ottaa huomioon, että luvut perustuvat kunnallisen sektorin ammattikuntiin, koska vastaavia tilastoja yksityiseltä sektorilta ammattikunnittain ei ole saatavilla. Taulukko antaa kuitenkin viitteitä alan naisvaltaisuudesta kokonaisuudessaan, mutta erityisesti kunnallisella sektorilla.

Taulukko 2. Sukupuolijakauma ammattikunnittain varhaiskasvatusalalla. Muokattu Tilastokeskuksen (StatFin arkistokanta n.d.) ja Kuntatyönantajien (Palkkatilasto 2019) uusimpien tilastojen mukaan. Suluissa ilmaistu käytettyjen tilastojen vuosiluvut.



### 4.3 Johtajana varhaiskasvatusalalla

Kelpoisuusvaatimuksena esihenkilön asemaan varhaiskasvatusalalla on uuden varhaiskasvatuslain (13.7.2018/540, § 31) mukaisesti joko varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tutkinto sekä kasvatustieteen maisterin tutkinto ja riittävä johtamistaito. Laissa noudatetaan siirtymäsäännöstä, jonka mukaan päiväkodin johtajana voi toimia lain voimaantulo hetkellä johtajana toiminut henkilö tai henkilö, joka on toiminut viisi vuotta tätä ennen virka- tai työsuhteessa varhaiskasvatuksen johtotehtävissä. (Varhaiskasvatuslaki 13.7.2018/540, § 31, 75§). Edellä mainitut henkilöt voivat jatkaa esihenkilön asemassaan siirtymäsäännöksen jälkeisen ajan 1.1.2030 jälkeen. Siirtymäsäännökset turvaavat myös kasvatustieteen kandidaattien ja opettajakelpoisten sosionomien (AMK ja ylempi AMK) oikeuden tulla valituksi päiväkodin johtajaksi 1.9.2018 lukien, mutta jatkaakseen tehtävässä 1.1.2030 jälkeen, tulee heidän suorittaa kasvatustieteen maisterin tutkinto ennen vuotta 2030. (Uusi varhaiskasvatuslaki muuttaa kelpoisuuksia, nimikkeistä päättää työnantaja 2018.)

Varhaiskasvatuksen johtajuutta ohjaa vahvasti työn ja organisaation perustehtävä, jossa lasten oppimisen, hyvinvoinnin ja kasvun edistäminen ovat etusijalla (Fonsén & Keski-Rauska 2018, 185, 195). Termit pedagoginen johtajuus ja jaettu johtajuus liitetään vahvasti osaksi varhaiskasvatuksen johtajuutta. Pedagogisella johtajuudella tähdätään yhteisöllisesti organisaation perustehtävän laadun kehittämiseen. Laatu ja osaaminen nousevat tärkeiksi toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi. Toteutuakseen pedagoginen johtajuus vaatii osallistavaa ja jaettua johtajuutta. Jaetun johtajuuden ja pedagogisen johtajuuden näkökulmat kulkevat rinnakkain ja näiden näkökulmien yhdistämisessä painottuu vuorovaikutteinen johtaminen, joka kohdistuu organisaation pedagogiseen perustehtävään. Kokonaisuudessaan varhaiskasvatuksen johtaminen pitää sisällään varhaiskasvatuksen vision rakentamista ja mission jäsentämistä yhteistyössä henkilöstön kanssa. Osana johtamista on myös strategiatyö ja siihen liittyvän arvioinnin käyttäminen kehittämisen perustana. (Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 290, 297-298.)

Käytännön tasolla jaettu johtajuus näkyy päiväkodeissa työn jakautumisena useamman eri ihmisen kesken, joiden tehtävänä on tukea päiväkodin johtajaa hänen johtajuudessaan (Fonsén & Keski-Rauska 2018, 187, 190). Nämä eri nimikkeillä toimivat henkilöt huolehtivat määritellyistä vastuualueistaan, päävastuun päiväkodin toiminnasta kuuluessa edelleen päiväkodin johtajalle. Hänen apunaan johtamisessa toimii organisaatiosta riippuen pedagoginen johtaja sekä apulaisjohtaja (entinen nimike varajohtaja). Edellä mainitut muodostavat päiväkodin johtotiimin, johon voi myös kuulua päiväkodin erityislastentarhanopettaja sekä tiimivastaavat. Tämän opinnäytetyön tutkimus kohdennetaan päiväkodissa esihenkilön asemassa toimiviin päiväkodin johtajiin, pedagogisiin johtajiin sekä apulaisjohtajiin.

## 5 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia varhaiskasvatusalan naisjohtajien kokemusta siitä, kohtaavatko he työssään sukupuolistereotypisointia sekä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet heidän urakehitykseensä. Koska tutkimustietoa aiheesta ei vielä naisvaltaiseen alaan kohdistuneena juurikaan ole, on tärkeää selvittää, ilmeneekö perinteisiä sukupuolistereotyyppisiä käsityksiä varhaiskasvatuksen johtamisessa. Mikäli sukupuolistereotyyppisiä käsityksiä ilmenee, on mielenkiintoista tutkia ovatko ne tiedostettuja vai tiedostamattomia käsityksiä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla on mahdollista huomata ja muuttaa yhteiskunnassa, varhaiskasvatusalalla ja organisaatioissa esiintyviä tiedostamattomia ja mahdollisesti myös tiedostettuja sukupuolistereotyyppioita. Sukupuolistereotyyppioista sekä niiden vaikutuksista saatava tieto mahdollistaa varhaiskasvatusalan johtajuuden kehittämisen entistä moninaisemmaksi sekä tasa-arvoisemmaksi.

### Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Ovatko varhaiskasvatusalan naisjohtajat kokeneet sukupuolistereotypisointia johtamisurillaan?

2. Millaiset tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen varhaiskasvatusalalla?
3. Kokevatko varhaiskasvatusalan naisjohtajat sukupuolistereotyyppien vaikutaneen heidän urakehitykseensä?

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan ilmiötä kattavasti tutkittavien kokemusmaailmoista käsin. Kokemusta tutkiessa on tärkeää valita harkitusti tutkittaviksi sellaiset henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on siitä kokemusta. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 98.) Laadullisen tutkimuksen kohteena ovat ihmisten merkityssuhteet. Merkitykset jäsentävät sekä ylläpitävät arkipäiväistä elämäämme, ja niiden kautta ihmiset tekevät maailmaa itselleen merkitykselliseksi. Laadullinen tutkimus siis tarkastelee sosiaalista ihmisten välistä merkitysten maailmaa, ja sen tavoitteena on saavuttaa ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. (Vilkka 2015, 118, 160.) Polit ja Beck (2014, 276) käsittävät sukupuolta koskevien tutkimusten olevan feministisiä tutkimuksia, joiden tarkoituksena on ymmärtää kuinka sukupuoli ja sukupuolijärjestys ovat vaikuttaneet naisten elämiin ja heidän tietoisuuteensa. Feminististen tutkimusten tavoitteena on parantaa naisten yhteiskunnallista tasa-arvoa (Mts. 2014, 267). Politin ja Beckin määritelmän mukaisesti tämä opinnäytetyö voidaan nähdä laadullisena feministisenä tutkimuksena.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä oli kaksiosainen: tutkimukseen osallistujat valikoituvat tutkimukseen taustatietoja kartoittavan kyselylomakkeen (Liite 2. Haastateltavien taustatietokysely) kautta, jonka jälkeen tutkimusaiheeseen syvennyttiin yksilöhaastatteluilla. Kyselylomakkeella kartoitettiin mm. haastateltavien työyksikköä, koulutustaustaa, työhistoriaa ja asemaa työpaikalla. Kyselylomake sisälsi yhteensä kuusi kysymystä, joista kolme oli monivalintakysymyksiä ja kolme avoimia kysymyksiä. Taustatietojen kerääminen auttaa Vilkan (2015, 131) mukaan

tutkijaa hahmottamaan tutkittavan maailmaa sekä ymmärtämään millaista esitietoa, asiantuntemusta ja aihetta koskevaa ymmärrystä vasten tutkittava asioita kuvaa. Lisäksi kyselylomakkeen käyttö helpottaa haastatteluvaihetta, kun haastateltavien taustatiedot on jo kerätty, eikä haastattelussa tule enää esille yhtä tarkkoja henkilötietoja.

Pääasialliseksi aineiston hankinnan menetelmäksi valikoitui haastattelu, koska siinä korostuvat ihmisten tulkinnat, heidän asioille antamat merkitykset sekä niiden syntyminen vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48). Tutkimuksen haastattelu sisälsi piirteitä sekä puolistrukturoidusta haastattelusta että teemahaastattelusta. Käytetty haastattelumuoto ei ollut sovitettavissa selkeästi vain toiseen haastattelumuotoon, mutta onneksi niin ei ollut tarpeellista tehdä. Tutkimuksen haastattelu muistutti teemahaastattelua siltä osin, että siinä edettiin etukäteen nimettyjen teemojen kautta. Tutkimuksen viitekehys muodostui tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetystä tiedosta, eli valituista teemoista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88). Teoreettisen viitekehysten pohjalta muodostetut haastattelun teemat olivat naisjohtajuus, johtaminen ja sukupuoli sekä urakehitys.

Etukäteen valittujen teemojen pohjalta luotiin puolistrukturoitu kysymysrunko haastatteluja varten (Liite 3. Haastattelukysymykset). Valmiiden haastattelukysymyksien kautta pyritään saamaan merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuksen tehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Etukäteen muodostettujen, tarkkojen kysymysten vuoksi haastattelua ei voida kutsua puhtaasti teemahaastatteluksi, koska Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 48) mukaan teemahaastatteluun eivät kuulu yksityiskohtaiset kysymykset, vaikka toisaalta Tuomi & Sarajärvi (2018, 88) toteavat teemahaastattelun toteutuksen vaihtelevan lähes avoimesta haastattelusta aina strukturoidusti etenevään haastatteluun. Laadittu kysymysrunko helpotti kokemattomaa haastattelijaa, mutta teemahaastatteluiden kaltaisesti sitä ei tarvinnut pakonomaisesti noudattaa. Teemahaastattelu mahdollisti niin haastattelijan kuin tutkittavan tarkentavat kysymykset, joustavan kysymysrunгон sekä mahdolliset tutkimusongelmaa laajentavat teemat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88).

Laadittu haastattelurunko testattiin ennen varsinaisia haastatteluja testihaastattelulla huhtikuussa 2020. Testihaastattelussa haastateltiin varhaiskasvatuksessa esihenkilön asemassa toimivaa henkilöä, joka ei osallistunut tutkimukseen. Testihaastattelu videoitiin, mutta sitä ei litteroitu. Testihaastattelu osoitti kysymysten tuottavan vastauksia tutkittavasta ilmiöstä, vaikka pieniä muutostarpeita kysymysten järjestyksessä sekä tarpeettomasta toistosta havaittiin. Testihaastattelun jälkeen haastattelurunko muokattiin esiintyneiden muutostarpeiden myötä lopulliseen muotoonsa.

## 6.2 Tutkimukseen osallistujat ja aineistonkeruu

Tutkimukseen osallistuvia johtajia haettiin lähettämällä kaikille Keski-Suomen alueen varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöille sähköpostilla tutkimuksen saatekirje (Liite 1. Tutkimuksen saatekirje) sekä haastateltavien taustatietokysely (Liite 2.) toukokuussa 2020. Sähköpostin saatesanoissa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta, tutkimuksen luottamuksellisuudesta, vapaaehtoisuudesta, anonyymiydestä sekä tutkimukseen osallistumisesta. Sähköpostissa kerrottiin myönteisen sähköpostivastauksen sekä täytetyn taustatietokyselyn tulkittavan suostumukseksi tutkimukseen osallistumisesta. Vallitsevan COVID-19 tilanteen sekä lähestyvien kesälomien takia haastattelut pyrittiin suorittamaan joustavasti kesä-, heinä- tai elokuussa 2020. Joustavalla haastatteluajataululla pyrittiin myönteisesti vaikuttamaan osallistumispyynnön saaneiden halukkuuteen osallistua tutkimukseen.

Toukokuussa 2020 tutkimuksen osallistumispyyntöön vastasi myönteisesti kuusi esihenkilöä. Elokuussa 2020 uudelleen lähetettyyn tutkimuspyyntöön vastasi myönteisesti viisi esihenkilöä, joista kaksi valikoitui osaksi tutkimustani muita halukkaita pidemmän työkokemuksen perusteella. Kokonaisuudessa tutkimukseen valikoitui kahdeksan naisjohtajaa, joista kuusi työskenteli kunnallisessa ja kaksi yksityisessä varhaiskasvatusyksikössä. Haastateltavien työnkuva vaihteli, mutta heistä suurin osa työskenteli päiväkodin johtajan nimikkeellä. Haastateltavien johtamiskokemus vaihteli 3–13 vuoden välillä. Haastateltavilla oli työkokemusta varhaiskasvatusalalta vaihteleva määrä: yhdellä haastateltavalla työkokemusta oli 5-9 vuotta, neljällä 10-15 vuotta ja kolmella yli 15 vuotta. Koulutukseltaan kuudella oli yliopiston varhaiskasvatuksen opettajan tutkinto, kun loppuilla kahdella oli ammattikorkeakoulun sosionomin

tutkinto varhaiskasvatuksen opettajan pätevyydellä. Lisäksi heistä kuusi oli lisäkoulutautunut johtotehtäviin ammattikoulu- tai ammattikorkeakoulutasolla.

Haastattelut suoritettiin kesäkuun 2020 ja elokuun 2020 välisenä aikana. Noin viikko ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin haastattelun kysymysrunko, johon he saivat halutessaan etukäteen tutustua. Haastatteluista viisi toteutettiin Teams-sovelluksen kautta videohaastatteluina ja kolme kasvotusten. Haastattelut videoitiin ja nauhoitettiin haastattelutavan mukaan. Haastatteluiden suorittamisen jälkeen materiaali litteroitiin auki peruslitteroinnin periaatteiden mukaisesti sana sanalta Word-tiedostoihin. Ennen haastatteluiden litterointia ja analyysia, tutkijan tulee päättää huomioiko hän puhutun materiaalin lisäksi myös piileviä sisältöjä, kuten esimerkiksi haastateltavan kehonkieltä, käytöstä, naurua tai huokaisuja (Sutton & Austin 2015, 227-228). Koska piilevien sisältöjen analysointiin sisältyy aina tutkijan tulkintaa, on mietittävä, onko niiden analysointi tutkimuksen kannalta oleellista (Elo & Kyngäs 2008, 109). Tässä tutkimuksessa päädyttiin noudattamaan peruslitteroinnin periaatteita, jolloin aineiston piilevät sisällöt jätettiin huomiotta. Valinnan koettiin tukevan paremmin tutkimuksen tavoitetta, jonka pääosassa ovat haastateltavien kokemukset sekä näkemykset tutkittavasta asiasta (ts. puheensisältö), eikä niinkään se miten asiaa kuvaillaan.

### 6.3 Aineiston analysointi

Haastatteluaineisto koostui yhteensä 55 sivusta litteroitua tekstiä kirjaisinkoolla 11, Calibri-fontilla rivivälin ollessa 1. Aineiston analysointitapana tässä tutkimuksessa toimi sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä analysoidaan tutkimuksen kannalta olennaiseksi valikoitua tietoa, joka vastaa tutkimuksen tarkoitukseen, tutkimustehtäviin ja -kysymyksiin (Kylmä & Juvakka 2007, 13). Analyysi etenee aineiston ja sen kuvaamisen jälkeen aineiston teemoittamiseen, yhdistelyyn ja niistä syntyneisiin kokoaviin johtopäätöksiin. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, jossa aineisto on järjestetty selkeään ja tiiviiseen muotoon, kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysi voidaan jaotella kolmeen eri muotoon analyysia ohjaavien tekijöiden mukaan: aineistolähtöinen, teoriaohjaava sekä teorialähtöinen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104, 108, 122.)



Aineiston analysointimenetelmän kohdalla valinta tehtiin teorialähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin välillä. Koska tutkimus toteutui laajan teoreettiseen viitekehukseen tutustumisen jälkeen, olisi mahdollista, että se olisi tiedostamattomalla tavalla ohjannut tutkijaa tutkimustuloksien analysoinnissa. Tämän vuoksi tutkimus toteutettiin teorialähtöisenä sisällönanalyysinä, jolloin aineiston analysointia ohjasi aikaisemman tiedon pohjalta muodostettu analyysirunko. Analyysirunko voi perustua esimerkiksi tiettyyn teoriaan, kehykseen tai malliin. Analyysin taustalla vaikuttaa usein ajatus aikaisemman tiedon testaamisesta uudessa kontekstissa. (Elo & Kyngäs 2008, 111.)

Teorialähtöinen sisällönanalyysi aloitetaan muodostamalla analyysirunko valitun teorian pohjalta. Teorialähtöisen analyysin käsitteet määritellään aikaisemman tiedon perusteella, ja niihin etsitään aineistoista sisältöjä niistä kuvaavista lausumista. Teorialähtöinen sisällönanalyysi etenee tällöin deduktiivisesti, yleisestä yksityiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127, 131.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin analyysirungon kaksi pääluokkaa muodostuivat tutkimuskysymyksistä: Naisjohtajien stereotyyppiat ja sukupuoliroolit sekä naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat tekijät. Näiden pääluokkien alla tutkimuksen sisältö analysoitiin tarkemmin, joista muodostuivat yläluokat, joiden täsmentämisessä hyödynnettiin teoriataustaa. Ensimmäinen pääluokka, naisjohtajien stereotyyppiat ja sukupuoliroolit, jakaantui kahteen yläluokkaan Eaglyn ja Karaun (2002, 573) yhteensopimattomuusteorian mukaisesti: naisten sopimattomuuden ristiriitaan ja naisten arvioinnin ristiriitaan. Jälkimmäinen pääluokka, naisten urakehitykseen vaikuttavat tekijät jaettiin kolmeen yläluokkaan naisjohtajuuden tutkimuksissa yleisesti tunnistettujen tekijöiden mukaan: arvo- ja kulttuurilähtöisiin (yhteiskuntalähtöiset), organisaatiolähtöisiin sekä yksilölähtöisiin selityksiin (mm. Hyvärinen 2016, 28; Sharif 2019, 1196). Teorian avulla valmiiksi määritetyt pääluokat ja yläkäsitteet on esitetty taulukossa 3. Opinnäytetyön analyysirunko kokonaisuudessaan.

Taulukko 3. Opinnäytetyön analyysirunko kokonaisuudessaan.

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA	PELKISTETTY ILMAISU
Naisjohtajien sukupuolisteoreotyytiat ja sukupuoliroolit	Naisten sopimattomuuden ristiriita	Osaamisen ja piirteiden sidonnaisuus sukupuoleen	Sukupuolen sijaan rekrytointitalanteissa tulisi huomioida kiinnittää osaamiseen
		Johtamisen miehinen normi	Perinteiset sukupuoliroolit määrittämässä naisten sopimattomuutta johtotehtäviin
		Osaamisen todistelu	Naisena kokee joutuneensa tekemään töitä miestä enemmän, jotta tullut esihenkilönä arvostetuksi ja otetuksi tosissaan
		Sukupuoli vahvuutena	Naisjohtajalle ominaisena pidetty taito henkilöstöjohtamiseen ja tunneherkkyyteen naisvaltaisella alalla vahvuutena
	Naisten arvioinnin ristiriita	Arvioinnin mahdottomuus	Naisjohtajiin kohdistuu miehiä tiukempaa arviointia, johon liittyy erilaiset standardit sukupuolen mukaan
	Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat tekijät	Arvo- ja kulttuurilähtöiset tekijät (Yhteiskuntalähtöiset)	Yhteiskunnan sukupuoliroolit ja -normit
Esikuvat			Naisjohtajaesikuvat muuttamassa käsityksiä naisjohtajien pätevyydestä
Organisaatiolähtöiset tekijät		Organisaation tuki uralla etenemiseen	Työnantajan joustaminen ja työn suhteuttaminen omaan elämäntilanteeseen
		Mentorointi	Mentorin kokemuksen tärkeys oman johtajuuden tukemisessa
		Palkitseminen / palkkaus	Asiallinen palkkaus toisi arvostusta koko alalla ja johtamiseen alalla
		Naisvaltaisuus	Naisvaltaisella alalla naisen uralla eteneminen helpompaa
Yksilölähtöiset tekijät		Koulutus	Yliopistupuolen koulutuksen arvostus sosionomin koulutusta suurempaa
		Omat persoonallisuuden piirteet ja motivaatio	Halu kehittää alaa ja työyhteisöä
		Naisen vastuu kodista ja perheestä	Naisten vastuu kodin ja perheen hoitamisesta sekä perhe- ja työkuvioiden yhteensovittamisesta

Pää- ja yläluokkien määrittämisen jälkeen aineiston analyysirunko muodostettiin kahden eri taulukkoon pääluokkien mukaisesti. Nämä taulukot löytyvät liitteestä 4. Havainnollistus opinnäytetyön teorialähtöisestä sisällönanalysista. Taulukon ensimmäisen sarakkeeseen merkittiin edellä esitetyt teorian pohjalta luodut pääluokat ja seuraavaan sarakkeeseen yläluokat. Tämän jälkeen aineistoon perehdyttiin huolellisesti ja se luettiin useaan kertaan läpi, jotta kokonaiskuva aineistosta olisi hahmotettavissa. Tämän jälkeen litteroitu aineisto käytiin jälleen läpi alleviivaamalla eri värisillä kynillä yläluokkia kuvaavia ilmaisuja, jotka kerättiin taulukon kolmanteen sarakkeen alle alkuperäisinä ilmauksina. Tämän jälkeen alkuperäiset ilmaisut pelkistettiin sarakkeeseen neljä, jolloin pelkistetyt ilmaisut sisälsivät edelleen aineiston kannalta oleellisen tiedon. Esimerkki aineiston pelkistämisestä löytyy alta taulukossa 4. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU
<i>H7: Toki se, että naiset yleensä jää sinne kotiin hoitamaan niitä lapsia, että jos siihen ois jotain muita keinoja aina välillä, että pääsis olemaan siellä töissä.</i>	Naisella vastuu kodin ja perheen hoitamisesta
<i>H2: Kyllä yllättävän paljon hankaloittaa, tuo haasteita kaikki tällaiset perhekuviot luonnollisesti, kaikki raskaudet ja äitiyslomat ja muut. Niin sitten yhtäkkiä joku muutama vuosi onkin iso asia siinä vaiheessa, kun ois voinut jatkaa vaikka opiskelua eteenpäin ja sitten onkin tullut jo ikää ja lapsia ja asuntolainat ja muut. Niin sitten onkin vähän hankalampi ottaa sellaisia isompia muutoksia.</i>	Naiselle perheen perustamisen tuomat muutokset vaikuttavat urakehitykseen
<i>H6: Mutta se asia mikä ei välttämättä liity sukupuoleen vaan ylipäätään johtamiseen ja varhaiskasvatukseen, niin kyllä sillä koulutuksella on merkitystä. Että kun on itsekin tämä sosionomitaukainen niin ei se ehkä oo niin yksinkertaista kuin yliopistupuolen koulutuksella on päästä näi-</i>	Koulutuksella vaikutusta urakehitykseen, kun yliopistupuolen koulutusta arvostetaan sosionomin koulutusta enemmän

<i>hin tehtäviin. --. Voi olla, että tällä eritaustaisella joutuu osoittaa sen osaamisensa ehkä asetetta enemmän.</i>	
<i>H3: -- yksi iso syy, miksi mäkin halusin, että kun pääsee tiettyyn asemaan niin pystyy esim. vaikuttamaan todella paljon siihen työyhteisön ilmapiiriin ja mitä asioita lähdetään viemään eteenpäin.</i>	Urakehityksen taustalla halu kehittää alaa ja työyhteisöä

Pelkistämisen jälkeen pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin samankaltaisten sisältöjen mukaan ja niille muodostettiin sisältöä kuvaava ilmaisu, alaluokka. Esimerkki aineiston ryhmittelystä ja alaluokkien nimeämisestä on nähtävissä taulukossa 5. Esimerkki aineiston ryhmittelystä ja alaluokkien nimeämisestä. Pelkistettyjen ilmaisujen analysoinnin kautta syntyneet alaluokat ja niiden sijoittuminen teorian avulla etukäteen määriteltyjen yläluokkiin on kokonaisuudessaan nähtävillä edellä taulukosta 3. Opin näytetyön analyysirunko kokonaisuudessaan. Taulukosta on nähtävillä vain pieni osa pelkistetyistä ilmaisuista, mutta liitteestä 4. on esitetty isompi osa aineiston sisällysanalyysia.

Taulukko 5. Esimerkki aineiston ryhmittelystä ja alaluokkien nimeämisestä.

<b>PELKISTETTY ILMAISU</b>	<b>ALALUOKKA</b>
Naisella vastuu kodin ja perheen hoitamisesta	NAISEN VASTUU KODISTA JA PERHEESTÄ
Naiselle perheen perustamisen tuomat muutokset vaikuttavat urakehitykseen	
Koulutuksella vaikutusta urakehitykseen, kun yliopistupuolen koulutusta arvostetaan sosionomin koulutusta enemmän	KOULUTUS
Urakehityksen taustalla halu kehittää alaa ja työyhteisöä	OMAT PERSOONALLISUUDEN PIIRTEET JA MOTIVAATIO

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön keskeisiä tuloksia. Tutkimuksen aineisto koostuu kahdeksasta haastattelusta, joissa varhaiskasvatusalan naisjohtajat kertoivat kokemuksistaan naisjohtajuuteen liittyen. Tulokset esitetään aineiston analyysia ohjanneen teorialähtöisen sisällönanalyysin analyysirungon mukaisesti, joka jakautui kahteen pääluokkaan tutkimuskysymysten pohjalta. Näiden kahden pääluokan alla olevien yläluokkien muodostamista ohjasi teoreettinen tieto. Niiden alla olevat alaluokat muodostuivat haastateltavien vastauksista sisällönanalyysia käyttäen. Tulokset esitetään siis kahden pääluokan alla, tarkentaen niitä yläluokkien mukaisin otsikoin. Yläluokkien alle syntyneet **alaluokat lihavoitiin** tuloksissa niiden hahmottamisen helpottamiseksi.

### 7.1 Naisjohtajien sukupuolistereotyyppit ja sukupuoliroolit

Ensimmäinen käsiteltävä pääluokka on naisjohtajien stereotyyppit ja sukupuoliroolit. Sukupuolistereotyyppioista ja erityisesti naisjohtajiin liitettävistä sukupuolistereotyyppioista on kerrottu tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa kolme. Naisjohtajuuden tutkimuksissa on tunnistettu, kuinka yleiset naisen sukupuoleen liitettävät stereotyyppit ovat konfliktissa johtajasta stereotyyppisesti ajateltujen ominaisuuksien kanssa, kun johtamisen ihanteessa painottuvat maskuliiniset piirteet (mm. Lämsä ym. 2014, 334; Baker 2014, 334-335; Snaebjornsson ym. 2015, 5; Castaño ym. 2019, 14). Tämän takia analysoinnin teoriataustaksi tähän pääluokkaan valikoitui Eaglyn ja Karaun (2002, 573) yhteensopimattomuusteoria, jonka mukaan sukupuolistereotyyppien ja johtamisen stereotyyppien esitetään olevan keskenään ristiriidassa. Näiden stereotyyppien ristiriita ilmenee heidän mukaansa kahdella tavalla: naiset nähdään miehiä sopimattomampina johtotehtäviin, ja esihenkilön asemassa toimivia naisia arvioidaan miehiä epäedullisemmin (Mts. 2002, 576-578, 588).

Näiden edellä mainittujen stereotyyppisten ristiriitojen seurausten pohjalta muotoutuivat kaksi yläluokkaa: naisten sopimattomuuden ristiriita ja naisten arvioinnin ristiriita, joiden alla analysoin haastateltavien naisjohtajien kokemuksia. Eagly ja Karau

(2002, 578) toivat tutkimuksessaan ilmi oletuksen, jonka mukaan stereotyyppisten ristiriitojen esiintymisen vahvuuteen vaikuttavat monet seikat, esimerkiksi johtajaroolin määrittely, naisen sukupuoliroolin vaikuttavuus sekä perinteisten sukupuoliroolien henkilökohtainen hyväksyminen. Tutkimuksen keskittyessä nimenomaan naisvaltaiselle alalle, jossa tehdään kasvatustyötä, on mielenkiintoista nähdä näiden edellä mainittujen ristiriitojen vahvuus.

### 7.1.1 Naisten sopimattomuuden ristiriita

Ensimmäisenä yläluokkana on naisten sopimattomuuden ristiriita, jonka alle nousi yhteensä neljä erilaista alaluokkaa: osaamisen ja piirteiden sidonnaisuus sukupuoleen, johtamisen miehinen normi, osaamisen todistelu sekä sukupuoli vahvuutena. Nämä alaluokat on eritelty seuraavaksi lihavoitujen väliotsikoiden avulla.

#### **Osaamisen ja piirteiden sidonnaisuus sukupuoleen**

Kysyttäessä haastateltavilta naisjohtajuudesta ja sen ominaispiirteistä, ei heistä kukaan kokenut tarpeelliseksi eritellä johtajuutta sukupuolen mukaisesti. Heistä johtajuutta tai johtajuusihanteita ei tulisi sijoittaa sukupuoleen tai määrittellä sukupuolittuneiden ominaisuuksien kautta. Haastateltavat toivat kuitenkin kokemuksissaan ilmi, että näin edelleen tehdään erityisesti yhteiskunnan tasolla, jossa naiseen yhdistetään sukupuolistereotyyppisiä piirteitä sekä oletus, jonka mukaan nainen nähdään miestä sopimattomampana esihenkilön tehtäviin.

*H3: Että jotenkin en haluaisi enää törmätä sellaiseen typeryyteen, että katsotaan sukupuolen mukaan, että mihin sä sovit. Mun mielestä jokainen sopii just sinne mihinkä sä pystyt ja oot kouluttautunut. Et jokainen saa tähdätä mihin haluaa ilman, että tarvii pelätä, että ovat menee kiinni, kun olet mies tai nainen.*

Muutama haastateltavista toi esiin, kuinka naiselle ominaisten stereotyyppisten piirteiden koettiin olevan ristiriidassa ”tavanomaisesti” etäisenä ja kylmänä pidetyn esihenkilön mielikuvan kanssa. Kaikkien haastateltujen vastauksissa toistui kokemus, jonka mukaan naisjohtajuuteen liitetään edelleen vahvasti feminiiniset piirteet, kuten sensitiivisyys, pehmeys ja kiltteys. Näiden piirteiden ohella vastauksissa toistuivat

vuorovaikutustaidot ja ratkaisukeskeisyys. Lisäksi naisjohtajien koettiin olevan taidokkaita tunne- ja henkilöstöjohtamisessa. Hentschel, Heilman ja Peus (2019, 13) sekä Hartman ja Barber (2020, 104) vahvistavat yleistyksen, jonka mukaan naisjohtajia kuvataan ja naisjohtajat itse kokevat olevansa miehiä sosiaalisempina, tunneherkempinä ja ihmisjohtajuuteen keskittyneempiä. Haastateltavien mielestä sukupuolen ei tulisi asettaa ennakkoluuloja johtajan omaamista persoonallisuuden piirteistä tai osaamisesta, koska jokaisella johtajalla on omanlaisensa persoonallisuus ja ammatilliset vahvuudet sukupuoleen katsomatta.

*H1: Jotenkin siihen aina liittyy se semmonen pehmeys ja mä mietin niitä sanoja pehmeys, empatia ja kiltteys tuli mulle ensimmäisenä jotenkin mieleen. Että naisjohtaja ei voi olla kova. --. Sitten taas versus, jos ajatellaan miestä johtajana, et voidaan ajatella, että hän on kylmä ja asialpitoinen ja asialähtöinen ja sit taas nainen enemmän ihmislähtöinen ja tunneperäinen.*

*H4: Ja mä toivon, äsken kun tohon kolmoseen vastasin näistä herkistä ja sensitiivisistä oletuksista ja piirteistä, että sellainen muutos on tulossa, että ne piirteet liittyyisi vaan johtajiin eikä naisiin tai miehiin erikseen, että jokainen voi löytää ne omat vahvuudet sieltä omien vahvuuksien piiristä, eikä niin päin, että se jotenkin sukupuolella määriteltäisiin.*

### **Johtamisen miehinen normi**

Haastateltavien vastauksista erityisesti yhteiskunnan tasolla esiintyvään johtamisen normiin liittyivät vahvasti miehiset ja maskuliiniset ominaisuudet. Usea haastateltava nosti esiin näkemyksen, kuinka yhteiskunnassa edelleen miehet nähdään johtotehtävissä naisia sopivampina. Tällaisen ajattelumallin arveltiin pohjautuvan muun muassa perinteisiin sukupuolirooleihin ja ajatukseen miehisten ominaisuuksien paremmuudesta. Kun johtajan rooliin liitetään vahvasti ajatus miehisistä ja maskuliinisista ominaisuuksista, vaikeutuu naisten kyky nähdä itseään johtotehtäviin sopivina.

*H5: No ehkä lähtökohtaisesti varmaan omassakin päässäkin soi sellaiset vanhat ajattelutavat, miten jotenkin on ajateltu, että naiset on jotenkin sellaisia pehmeämpiä tai sensitiivisempiä, että ne ei oo niin kunnianhimoisia tai jotenkin niin uraorientoituneita kuin ehkä miesjohtaja. Tai ylipäätänsä, että nainen ei hakeudu sellaisiin johtajatehtäviin, että se on ehkä jotenkin ollut se tunne siihen.*

Eräs haastateltava toi esiin kokemuksen siitä, kuinka johtajan roolin säilyttämiseksi hänen tulisi muuttaa omaa käyttäytymistään enemmän miesjohtajille ominaisemmaksi koettuun johtamistapaan. Naisjohtajien kokiessa tarvetta muuttaa omaa käytöstään maskuliinisemmaksi, Sharif (2019, 1193) sekä Samuel ja Mokoaleli (2017, 62) huomauttavat naisten ylläpitävän ja toistavan johtamisen miehistä käsitystä.

*H2: Monesti mielletään, että miehillä on sitten semmoinen nopeampi ratkaisutaito, tai että heiltä tulee silleen suoraviivaisemmin, että ei pyöritellä asioita vaan mennään enemmän suoraan sinne asiaan, kun että vatvotaan niitä. --. No ehkä toisinaan tulee sellainen olo, että pitäisi olla vähän suorasanaisempi tai nopeampi liikkeisempi. Että säilyisi paremmin ehkä helpommin sellainen johtajarooli.*

Haastateltavien naisjohtajien vastausten mukaan yhteiskunnan johtamisen ihanne perustuu maskuliinisten piirteiden ihannointiin, jolloin miesjohtajuus nähdään ensisijaisena tapana johtaa. Tämän takia feminiinisiä piirteitä omaavien naisjohtajien tulee tuoda miehiä enemmän esiin omaa sopivuuttaan johtotehtäviin.

### **Osaamisen todistelu**

Johtamisen perustessa miehiseen normiin, joutuvat naiset todistelemaan omaa osaamistaan johtajuudessa. Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin kokemuksen siitä, kuinka valtakunnallisesti naisten tulee olla paljon miehiä parempia, ja kuinka paljon enemmän osaamistaan naisten tulee tuoda esille, jotta heidän koettaisiin sopivan esihenkilön tehtäviin. Puolet haastateltavista toi esiin varhaiskasvatusalan sisällä samanlaisen kokemuksen, jonka mukaan naisjohtajien tulee todistella miehiä enemmän omaa osaamistaan. Lisäksi haastatellut naisjohtajat kokivat joutuvansa tekemään töitä miehiä enemmän, jotta tulisivat johtajina arvostetuiksi ja otetuiksi toisinaan. Myös Powellin (2012, 123) mukaan naisjohtajien tulee tehdä miehiä enemmän töitä, jotta heidän saavutuksensa huomioitaisiin.

*H6: Niin koska sitten taas toisaalta tuntuu, että siinä voi olla ihan sama kuin noin niin kuin ylipäätään tässä varhaiskasvatuksessakin, että naisena se, että sä pääset sinne johtajaksi niin sun pitää olla ihan tosi paljon parempi, kun ne miehet. Et sen osaamisen pitää olla niin vahvaa tai tällainen käsitys mulla on.*



*H7: Jos sulla on esimiehenä mies, niin ehkä jossain kohtaa oot joutunut todistelemaan sitä, että sinäkin osaat.--. Sit varsinkin, kun se on mun esimiehenä, niin tavallaan ehkä joutunut vähän selittelemään niitä omia tekojaan.*

*H3: Ite oon semmoinen vahva ihminen, etten suostu tällaiseen. Senkin takia oma johtajuus on sellaista, että on täytynyt tehdä töitä et vakuuttaa ihmiset siihen, että mä oon oikeesti taitava työssä, mä tiedän mitä mä teen ja mä olen hyvä esimies. Niin olen kokenut joskus sellaista pientä vastustusta siinä, mutta sitten taas toisaalta tää mun persoona on semmoinen, että mä oon ajanut itteni sisään. Joudun ehkä tekemään enemmän töitä, kun mies joutuisi tekemään, niinku vois in ajatella näin.*

Usea haastateltava pohti haastattelun aikana myös sukupuolen vaikutusta varhaiskasvatusalan esihenkilötehtävien rekrytoinnissa. Sukupuolella ei koettu olevan ensisijaisesti merkitystä, jos hakijoiden työkokemus ja osaaminen poikkesivat toisistaan. Mikäli hakijoilla oli saman verran kokemusta ja osaamista, arveli useampi haastateltava sukupuolen vaikuttavan rekrytointipäätökseen miessukupuolen eduksi. Alan naisvaltaisuuden uskottiin vaikuttavan rekrytointipäätökseen. Muutama haastateltava toi esiin omakohtaisen kokemuksen siitä, kuinka sukupuoli tuntui toimineen rekrytointipäätöksen perusteena. Rekrytointitilanteessa, jossa naisen ja miehen ansioluettelot ovat samanlaiset, johtavat Coffmanin, Exleyn ja Muriel Niederlen (2018, 17) mukaan useimmiten juuri naissukupuolen syrjintään.

*H6: Ei varmaan suoranaisesti, ehkä se, että niin kuin mä sanoin, että miehillä on helpompi päästä johtajaksi. Ennemmin käy niin, että jos niitä miehiä on hakemassa, niin kyllä niistä nyt joku pääsee, että siinä on ehkä ollut vähän sellainen.*

*H3: Olen menettänyt paikkoja miehille. Silloin on ehkä perusteltu jollain tapaa, mutta olen kokenut, että se ei mennyt ehkä ihan oikein. Kyllähän meillä tuolla alalla puhutaan, että tarteis lisää miehiä tänne. Mutta meillä kuitenkin, jos miehellä on vähemmän kokemusta niin totta kai sitten meillä merkitsee se, että on oikea koulutus ja kokemus, niin sitten ei ole sukupuolella merkitystä. Mutta jos on saman verran, niin sitten se on kyllä vaikuttanut minun kokemukseni mukaan.*

### Sukupuoli vahvuutena

Yleisesti naisjohtajiin liitettävät ominaisuudet, kuten empaattisuus, lämpö, pehmeys, sensitiivisyys ja läsnäolo yhdistyivät haastateltavien mielestä vahvasti myös varhaiskasvatusalan naisjohtajiin, koska ne liittyvät voimakkaasti myös itse varhaiskasvatusalaan. Varhaiskasvatuksessa korostuvat hoivalliset ja muut feminiinisenä pidetyt piirteet, koska alalla ollaan tiiviisti tekemisessä pienten lasten kanssa, jotka tarvitsevat hoivaa ja lämpöä. Alalle ominaisten ja toivottavien piirteiden vuoksi myös haastateltavat itse kokivat feminiinisten piirteiden olevan alan johtajalle suotuisia, sen sijaan, että niiden koettaisiin olevan maskuliinisia piirteitä väheksyttävämpiä piirteitä. Koburtay, Syed ja Haloub (2019, 837-838) esittävät toimialan vaikuttavan suuresti organisaatioiden sukupuolikäytänteisiin sekä siihen mitä piirteitä johtajuudessa arvostetaan. Tämän takia naisvaltaisilla, feminiinisiä piirteitä omaavilla aloilla, kuten kasvatus- ja hoiva-aloilla, johtajan ihanteisiin yhdistetään feminiinisiä piirteitä (Mts. 2019, 837-838).

*H1: Niin tää pehmeys, empaattisuus ja kiltteys? Niin no se jotenkin liittyy varhaiskasvatukseen. Että kyl mä jotenkin nään sen ihan kokonaisuutena, jos miettii sitä, että on lapsia, on henkilökunta ja on hallinto ja esimiestyö, niin jotenkin ne tietynlaiset ominaispiirteet, ominaisuudet ja luonteenpiirteet niin menee kautta sen linjan, että kyllä myös varhaiskasvatuksen johtajalta vaaditaan kiltteyttä, pehmeyttä ja empaattisuutta, jotta hän voi johtaa varhaiskasvatusta, jossa kohdataan lapsia kuitenkin.*

Haastateltavien kokemuksen mukaan miesten ja naisten johtamistyypleissä olisi eroavaisuuksia. Haastateltavat kokivat miesten johtamisessa painottuvan asiajohtamisen, suoraviivaisuuden, tavoiteorientoituneisuuden, rationaalisuuden ja nopean päätöksentekokyvyn. Miehiä kuvattiin tyyppillisten maskuliinisten piirteiden kautta, vaikka osa haastateltavista toi esiin myös heidän omaavan varhaiskasvatukselle ominaisia feminiinisiä piirteitä. Kuvaukset miesjohtajien ja naisjohtajien eroista olivat samankaltaisia aikaisempien tutkimusten kanssa (Crites ym. 2015, 5; Hentschel ym. 2019, 13; Lämsä ym. 2014, 336; Sharif 2019, 1195; Powell 2012, 131).

Haastateltavat toivat esiin useita erilaisia esimerkkejä, joissa he kokivat miesten suoraviivaisemman johtamisen tavan tuoneen naisvaltaisella alalla negatiivisia lieveilmi-

öitä ja jälkikeskusteluita. Kokemus koski eritoten miesjohtajien kykyä tunnejohtamiseen, kun heidän ei koettu aistivan tai pysähtyvän tunnepuolen asioihin yhtä paljoa kuin naisten. Haastateltavat nostivat tunnejohtamisen yhdeksi tärkeäksi osaksi naisvaltaisen alan johtamista, koska tunneilmiöt koettiin siellä hyvin yleisiksi. Tunneilmiöihin pysähtyminen ja erilaisten tunneilmastojen aistiminen nähtiin juuri naisjohtajien ehdottomana vahvuutena, jonka takia naisvaltaisen alan johtajuudessa naissukupuolesta haastateltavat kokivat olevan ennemminkin etua kuin haittaa.

*H8: -- naisyhteisöt on kuitenkin omanlaisia johdettavia, ehkä siksi että ei aina mennä niin asia edellä vaan tunne edellä. Eli tavallaan täytyy ymmärtää millaisia ilmiöitä siellä yhteisössä on voidakseen viedä niitä oikeanlaiseen suuntaan.*

*H5: Mutta ehkä mun tunne on tavallaan se, että miesjohtajat eivät oo niin kiinnostuneita siitä naisvaltaisen alan tietynlaisesta vuorovaikutuksen asioista, mitä helposti työyhteisöissä syntyy. Syntyy semmoisia jonkinlaisia kuppikuntia tai jotain semmoisia, että tehdään päätöksiä käytävillä tai ei toimitakaan annettujen ohjeiden mukaan, niin musta tuntuu että joko miesjohtajat eivät näe näitä niin tarkasti kun itse ajattelen, aistin taikka tunnen ne asiat, tai sitten he eivät vaan välitä tai he ajattelevat, että tää homma ei oo enää heidän hanskassa tai, että se ei kokonaiskuvaa ikään kuin heilauta.*

Haastateltavat kokivat myös, että naisvaltaisella alalla naistyöntekijät vetosivat välillä johtajan kykyyn samaistua naisena koettuihin samankaltaisiin elämäkokemuksiin, kuten esimerkiksi äitiyteen tai vanhemmuuteen. Naisjohtajien arveltiin ymmärtävän juuri naiseuteen ja naiselle tyypillisiä elämänvaiheita miesjohtajia paremmin. Näissä tilanteissa sukupuoli näyttäytyi yhdistävänä tekijänä, jonka koettiin toimivan johtamista tukevana tekijänä.

*H8: Ehkä se, että kun on tää naisvaltainen ala, niin voi olla, että työntekijät monesti niin kuin jotain toivetta esittäessään vetoaa siihen, että itsekin olen nainen tai äiti ja sitä kautta ymmärrän sitä hänen tilannettaan eri tavalla, kuin ehkä mies ymmärtää.*

Varhaiskasvatuksen naisjohtajien vastausten mukaan juuri naisen sukupuoli voikin toimia vahvuutena naisvaltaisella alalla. Vaikka useimpien haastateltavien vastauksissa toistui kokemus naiseuden tuomasta edusta johtotehtäviin, toimi se joidenkin mukaan myös johtajuutta kuormittavana tekijänä.

*H1: -- niin kyllä siitä naisjohtajuudesta on välillä hyötyä ja välillä siitä voi olla jopa haittaa. Että on tietty sellainen ymmärryksen syvyys ja sitten se semmoinen samaistumisen mahdollisuus, koska on naisvaltainen ala muutenkin. Ja se on nimenomaan se hyöty ja haitta, että välillä voi olla, että samaistuu liikaakin ja ymmärtää liikaa, kun pitäisi sanoa nyt stop ja seis, et mä oon monesti siinä kohtaa miettinyt, että onko siinä sukupuolella eroa.*

Kokonaisuudessaan haastateltavien vastaukset sukupuolen hyödyistä tai haitoista johtotehtävissä toimimisessa olivat moninaisia ja keskenään hieman eroavia. Toisten kokemusten mukaan sukupuolen vaikutus oli sekä negatiivinen että positiivinen. Positiiviseksi sukupuoleen liittyväksi asiaksi koettiin naisille ominaisten asioiden ymmärtäminen ja tunneherkkyys erilaisten ilmapiirien aistimiseen. Samalla osasta haastateltavista nämä naiselle tyypillisenä pidetyt piirteet toimivat johtamista kuormittavina ja heikentävinä tekijöinä. Toiset kokivat, ettei sukupuolesta ollut johtamisessa erityistä hyötyä tai haittaa. Kysyttäessä haastateltavilta heidän kokemuksistaan sukupuolen vaikutuksesta johtamiseen, oli osan vastauksissa sisällöllinen ristiriita: vaikeivat he kokeneet sukupuolesta olleen hyötyä tai haittaa johtamisessa, kuvailivat he saman kysymyksen tai myöhemmin haastattelun aikana kokemuksia, jossa juuri sukupuoleen oli kohdistunut negatiivisia kokemuksia esimerkiksi johtotehtäviin pääsystä, niissä toimimisessa tai heidän kohtaamassa arvioinnissa.

### 7.1.2 Naisten arvioinnin ristiriita

Toisena yläluokkana on naisten arvioinnin ristiriita, joka muodostui vain yhdestä alaluokasta: arvioinnin mahdottomuudesta. Kyseisen alaluokan tulokset on eritelty alla.

#### **Arvioinnin mahdottomuus**

Hentschel ja muut (2019, 15) esittävät, että miesten ja erityisesti naisten osaamista arvioidaan vieläkin heidän sukupuolensa perusteella. Castañon ja muiden (2019, 14) mukaan naisten ja miesten omatessa samanlaisia luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia, miehet arvioidaan naisia positiivisemmin ja paremmin johtotehtäviin sopivimmiksi. Haastateltavista usea toi haastattelussa esiin kokemuksen, jonka mukaan naisjohtajien toimintaa arvioidaan miehiä tarkemmin erityisesti yhteiskunnan tasolla. Naisten arvioinnissa koettiin myös keskittyvän miehiä useammin ammatillisen osaamisen sijaan varsin epäolennaisiin seikkoihin, kuten esimerkiksi ulkonäköön tai ikään. Lämsä

ja muut (2014, 340) esittävät, että juuri naiseen liitettävät sukupuolistereotypiat ja johtajan maskuliinisia piirteitä painottava stereotypia luovat rooliristiriidan, jonka vuoksi naisten sopivuutta johtajiksi arvioidaan kriittisemmin kuin miesten kohdalla.

*H5: Ja sitten jotenkin semmoiset ulkoiset asiat tuntuu välillä vaikuttavan myöskin siihen, miten sitä johtajuutta arvioidaan. Ei välttämättä vaan teot tai tulokset tai se puhdas tieto-osaaminen.*

Monet haastateltavista toivat esille omista ammatillisista ominaisuuksistaan piirteitä, kuten päämäärätietoisuus, sitoutuneisuus ja johdonmukaisuus, joiden voidaan yleistetyksi luetella kuuluvan maskuliinisten piirteiden alle. Kukaan haastateltavista ei kuvannut itseään täysin vain feminiinisten tai maskuliinisten piirteiden kautta, vaan kaikilla oma johtajuus sisälsi piirteitä molemmista kategorioista. Haastateltavista usea toi kuitenkin puheissaan esiin kokemuksen, jonka mukaan feminiinisten ominaisuuksien omaamisen oletetaan toimivan maskuliinisten piirteiden vastakohtana. Olemalla nainen ja omaamalla naiselle ominaisina pidettyjä sukupuolistereotyyppisiä piirteitä, oli muilla oletus siitä, ettei naisjohtaja voisi omata myös maskuliinisia piirteitä, kuten olla uraorientoitunut tai jämäkkä.

*H3: No mä veikkaan, että tää tunnepuoli on yks, mikä on semmoinen vähän negatiivinen, että mun mielestä se on semmoinen tosi tärkeä juttu, että löytyy sitä empatiaa, mutta se ei kuitenkaan poista sitä, ett-eikö naisjohtajat ole jämäkkiä ja niinku hoitaa asiansa --.*

Haastateltavista muutama toi vastauksissaan esiin naisjohtajia koskevan kaksoissidoksen. Se ohjaa naisjohtajaa käyttäytymään maskuliinisesti pärjätäkseen johtamisurallaan, vaikka samalla hänen odotetaan säilyttävän feminiinisyys, jotta hänen käytöksensä ei koettaisi olevan ristiriidassa naisen sukupuoleen liitettävien rooliodotusten kanssa (Baker 2014, 334-335; Snaebjornsson ym. 2015, 5). Kaksoissidos tuli erityisesti esiin haastateltavien naisjohtajien kohtaamassa arvioinnissa, joissa naisten maskuliinisemmat johtamistyyliä arvioitiin miehiä tiukempina. Castañon ja muiden (2019, 14) mukaan vastaavanlaista kaksoissidosilmiötä ei ole havaittavissa miesjohtajien kohdalla, kun he puolestaan omaavat johtamisessaan feminiinisiä tai androgyynejä piirteitä.

*H6: Ja ehkä niitä pehmeämpiä arvoja liitetään naisjohtajiin, vaikka toisaalta sekin tuntuu hullulta. Koska sitten mä ajattelen taas sillä tavalla, että joskus naisjohtajia pidetään tiukempina kuin miesjohtajia. --. Mutta ehkä just naisjohtajiin suhtaudutaan vielä astetta tiukemmalla kammalla ja niiden tekemisiä ehkä ruoditaan enemmän.*

Kaksoissidoksen lisäksi muutaman haastateltavan vastauksesta tuli ilmi varhaiskasvatuksen johtamiseen liittyvä kaksoisstandardi: miesjohtajien käytökseen koettiin suhtauduttavan naisjohtajia paljon sallivammin, ja heille annettiin enemmän vapauksia naisjohtajiin verrattuna. Näiden muutaman haastateltavan kokemuksen mukaan naisjohtajilta ei sallittaisi samanlaista käytöstä, vaan heiltä nimenomaan odotettiin ammattimaista käytöstä ja osaamisen osoittamista esimerkiksi organisaation yhteisissä palavereissa. Haastateltavien tuomat kokemukset naisvaltaisella alalla naisiin kohdennetusta arvioinnista ovat osittain eriävät Koburtayn ja muiden (2019, 832, 840) ja Snaebjornsson ja muiden (2015, 5) esittämän toteamuksen kanssa, jonka mukaan naisvaltaisten työpaikkojen tulisi vaikuttaa positiivisesti naisjohtajien kohtaan arviointiin, kun johtamisen ihanteessa painottuvat feminiiniset piirteet.

*H6: Että miesjohtajat on niitä mukavia ja ne saattaa saada jotain oikeuksia anteeksi sillä, että se lyödään ihan lekkeriksi ja isketään huumoria kehiin. Kyllä musta tuntuu, että vähän lepsumpi suhtautuminen on meidänkin puolella noihin miesten toilailuihin, että joskus ajattelee sillä tavalla, että jos ite toimis samalla tavalla niin ois jossain jalkapuuassa. Vähän sallivampaa on tuo suhtautuminen heidän touhuihinsa kuin välttämättä sitten naispuoleisiin johtajiin.*

## 7.2 Naisjohtajien urakehityksen tekijät varhaiskasvatusalalla

Toinen pääluokka on naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat tekijät, jossa naisten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin naisjohtajuuden tutkimuksissa yleisesti tunnistettujen kolmen eri tason kautta. Nämä tasot ovat arvo- ja kulttuurilähtöisten (yhteiskuntalähtöiset), organisaatiolähtöisten sekä yksilölähtöisten selitykset (mm. Hyvärinen 2016, 28; Sharif 2019, 1196). Ennen varsinaisten tulosten tarkastelua, on kuitenkin oleellista tuoda esiin varhaiskasvatusalan urakehitystä koskeva erityispiirre, joka toistui kaikkien haastateltavien kertomuksissa.

Haastateltavien varhaiskasvatuksen naisjohtajien mukaan alan esihenkilötehtäviin eteneminen eroaa moneen muuhun alaan verrattaessa, kun varhaiskasvatuksessa ominainen tapa edetä esihenkilötehtäviin on tulla niihin suoraan pyydetyksi. Tutkimuksessa apulaisjohtajan tai päiväkodin johtajan työhön oli suurinta osaa haastateltavista pyydetty, ilman että kyseiset tehtävät olisivat olleet avoimesti haettavissa. Moni haastateltava kuvasi ajautuneensa esihenkilön työhön sattumusten kautta, vaikka taustalla oli myös oma henkilökohtainen halu tarttua tarjottuun työtehtävään.

*H2: Johtajaksi tai esimieheksi päädyin sillä tavalla, että olin yksikössä töissä missä olin jo varaesimiehenä ja silloinen esimies jäi niistä tehtävistä pois. Ja sitten mulle tarjottiin sitä mahdollisuutta. Et vähä sillei, en itse hakeutumalla tietoisesti vaan vähän niinku sattuman kauppa.*

Haastateltavien mukaan varhaiskasvatuksen johtotehtävissä arvostetaan suuresti substanssiosaamista ja arjen käytäntöjen osaamista, jolloin johtajan tehtäviin on selkeää valita omasta yksiköstä niihin soveltuva henkilö. Haastateltavat kokivat varhaiskasvatukselle tyypillisen esihenkilön tehtäviin etenemisen tavan olevan riippuvaista henkilökemioista, näytetystä osaamisesta ja siitä, että on oikeassa päiväkodissa oikeaan aikaan. Pelkästään halu edetä esihenkilön tehtäviin ei ole ollut riittävä varmistus niihin pääsystä, mikäli avoimia esihenkilöpaikkoja ei kyseisessä päiväkodissa ollut tai paikkaan oli ajateltu jo jotain toista työntekijää. Usea haastateltava kertoi organisaation uudistavan ja tasapuolistavan esihenkilöiden tehtävien hakua parhaillaan niin, että vapaisiin tehtäviin tulee avoimet haut ja hakeminen niihin on mahdollista myös toisista yksiköistä.

*H3: Ja sitten ehkä se, että kun niitä on niin vähän niin on hyvä, että nyt apulaisjohtajuuteen haetaan, että ne aukeaa myös niille muillekin, kuin sille yhdelle, joka on ollut siellä yksikössä, niin on hienoa, että muillakin on mahdollisuus hakea sitä. Varmaan semmoinen, että ne ei ole kiveen kirjoitettu ne paikat.*

### 7.2.1 Arvo- ja kulttuurilähtöiset tekijät

Ensimmäisen yläluokan muodostaa arvo- ja kulttuurilähtöiset tekijät, jotka ovat yhteiskunnan kulttuurin ja arvojen luomia normeja, jotka määrittävät hyväksytyin tavan

toimia ja olla (Sharif 2019, 1196). Tämän tason tekijät vaikuttavat olennaisesti meidän jokaisen elämään, kun jokainen uusi sukupolvi sopeutuu huomaamattaan näihin vallalla oleviin arvoihin ja uskomuksiin alkaen toteuttamaan niitä ilman kyseenalaistamista (Kangas ym. 2016, 262). Arvo- ja kulttuurilähtöisiin tekijöihin liittyy oleellisesti kulttuurissa esiintyvät stereotyyppiset käsitykset esimerkiksi sukupuolesta ja sen ominaisuuksista. Nämä kulttuuriset ja sosiaaliset arvot määrittävät osaltaan myös millaisia ominaisuuksia johtajalla halutaan olevan ja millainen hyvä johtaja on. (Sharif 2019, 1192, 1196.) Haastateltavien naisjohtajien vastausten perusteella yhteiskunnassa ilmenevistä arvo- ja kulttuurilähtöisistä tekijöistä erityisesti sukupuolistereotyyppiä ja -roolit sekä esikuvat nousivat esiin. Nämä kaksi alaluokkaa käydään seuraavaksi läpi.

### **Yhteiskunnan sukupuoliroolit ja -normit**

Haastateltavat toivat esiin kokemuksen yhteiskunnassa edelleen esiintyvistä sukupuolirooleista ja sukupuolistereotyyppioista, vaikka heistä kaikista naisjohtajuus oli tullut oman työuran aikana hyväksyttäväksi ja yleistyneemmäksi asiaksi Suomessa. Haastateltavat kokivat Suomen olevan nykyisin entistä tasa-arvoisempi maa, jossa lähtökohdat naisten uralla etenemiseen ja johtamisuralle nähtiin suotuisina. Siitä huolimatta moni haastateltavista toi esiin yhteiskunnassa edelleen vallitsevan ajatuksen siitä, kuinka miesjohtaminen esiintyy normina naisten ollessa epäsovittavia johtotehtäviin. Tämä ajatus luo kuilun naisten mahdollisuuksiin uralla etenemiseen, kun vallalla olevat sukupuolistereotyyppiä vahvistavat käsitystä naisten sopimattomuudesta johtotehtäviin (Lämsä ym. 2014, 334).

*H6: -- jos lähtee vaikka johonkin meidän nykyiseen hallitustilanteeseen. Ne naiset on rautaisia naisia ja puhutaan huulipunahallituksesta, mutta jos siellä ois miehiä, vaikka nuorempiakin miehiä, niin se ois vaan mieshallitus. Että ehkä tavallaan se semmoinen, että onko se sellainen ajatus yhteiskunnassa, että miehet on jotenkin niin kuin astetta parempia? En tiedä, eihän se niin oo, mutta joku juttuhan siinä täytyy olla, että se menee niin.*

*H1: Ehkä se on jotenkin se edelleen, että me ajatellaan aika usein, että ei musta oo johtajaksi. Jotenkin just se semmoinen, että miten me saataisiin yhteiskunnallisesti naisten itsetunto sille tolalle, että meistä on just siihen mihin me halutaan. Et jos sä haluat olla johtaja, niin susta voi tulla se.*



Usea haastateltava nosti haastatteluissa esiin nykyistä hallitusta koskevan keskustelun, jonka koettiin ilmentävän hyvin naisjohtajuuden nykytilaa Suomessa. Naisten on mahdollista edetä yhteiskunnassa korkeisiin johtotehtäviin, mutta he saavat osakseen paljon huomiota ja arvostelua. Haastateltavat kokivat, että yhteiskunnallisella tasolla naisjohtajien tulee todistella osaamistaan miehiä enemmän, ja he kohtaavat miehiä enemmän arvostelua monesti myös johtamisen kannalta epäolennaisista asioista, kuten esimerkiksi ulkonäköön liittyen. Nykyisen hallituksen herättämät reaktiot ja julkiset keskustelut tuovat esiin käsityksen siitä, että naisiin liitettävät ominaisuudet ja stereotyyppit määrittävät naiset miehiä epäsopivimmiksi johtotehtäviin.

*H3: -- täällä Suomessahan on jo hyvä tilanne, mutta kyllähän sen näkee kun vallankahvassa on viisi naista, niin aikamoista ikävää puhetta siitä on, että heille ei anneta edes mahdollisuutta, että heidät lynkataan heti. Yksikin virhe. – että naisia ei haluta nähdä siellä ylhäällä, et se on jotenkin sellaista alkukantaisista, miehet haluaa olla vallassa ja päättää, vaikka on myös todistettu, että naiset pystyy tosi paljon hyvään siellä, kun ne on siellä johdossa.*

Haastateltavista muutama mainitsi myös median roolin vaikuttavan kuvaan naisjohtajuudesta. Paasosen (2010, 46) mukaan median luoma kuva naisjohtajista ja siitä miten heidät esitetään, vaikuttaa tapoihimme hahmottaa itseämme osana ympäröivää yhteiskuntaa ja sen sosiaalisia suhteita. Esitetyllä naiskuvalla on merkitystä sekä kulttuuriselle naiskuvalle, että naisten omakuvalle. Näin media osaltaan vaikuttaa käsityksemme siitä, miten meihin suhtaudutaan ja miten me näemme itsemme. (Mts. 2010, 46.) Haastateltavat toivat esille, kuinka media ja yhteiskunta tuottavat ja ylläpitävät naisjohtajien feminiinistä kuvaa. Haastateltavat eivät itse kokeneet näiden median luomien kuvien tietoisesti vaikuttaneen heidän tapansa olla johtajia, vaan johtajuutta peilattiin enemmän oman toimialan sisällä, ei niinkään yhteiskunnallisella tasolla. Vaikka haastateltavat kokivat naisjohtajuutta kohtaan esitettävän miesjohtajuutta tiukempaa arvostelua sekä mediassa että yleisesti yhteiskunnassa, auttoi naisjohtajuuden esiin tuominen madaltamaan siihen liittyviä ennakkoluuloja ja luomaan siitä hyväksytympää.

*H5: Jotenkin ehkä se on edistynyt, että on jotenkin normaalimpaa, hyväksyttävämpää että naisjohtajia on eri yhteiskunnan portailla ja tasoilla. Ja kun he ovat näkyvästi esillä ja jotenkin se naisjohtajuus on vakiintunut tai se, että nainenkin voi olla johtaja minkälaisessa johtajanroolissa tahansa. Niin se on*

*ehkä tuonut sitä, ettei jotenkin tarvii pyytää anteeksi tai jotenkin ikään kuin selitellä sitä johtajuuttaan--.*

### **Esikuvat**

Naisjohtajuuden edistämisen kannalta osa haastateltavista toi esiin positiivisessa valossa esitettyjen naisjohtajien roolin. Tällaiset naisjohtajat toimivat hyvinä esikuvina tai roolimalleina uralla etenemisen mahdollisuuksista sekä oman ammatti-identiteetin vahvistamisessa (mm. Bordalo, Coffman, Gennaioli & Shleifer 2019, 771; Coman 2016, 155). Haastateltavat nostivat esiin edellä mainitusti nykyisen hallituksen ja pääministerin Sanna Marinin. Mäkelä (2018, 130) toi myös esiin omassa väitöskirjassaan haastateltavien kokemuksen naisjohtajien esikuvista. Nämä esikuvat johtotehtävissä toimineista naisista olivat haastateltavien mukaan edistäneet ja tasoittaneet heidän omaa uraansa johtamisen parissa, kun esikuvat olivat osoittaneet siinä onnistumisen olevan mahdollista. Lisäksi esikuvista uskottiin olleen hyötyä oman ammatti-identiteetin luomisessa, vaikka monella haastateltavalla olikin kokemus, että esikuvia oli hyvin vähäisesti tai heitä ei uran alkuvaiheessa ollut ollenkaan. (Mts. 2018, 120, 130.) Puttonen (2011, 65) uskoo juuri roolimallien puutteen toimivan yhtenä suurimpana esteenä naisjohtajien urille.

*H6: Mutta kuitenkin jokainen hyvä naisjohtaja luo sitä uskoa ja käsitystä siitä, että naisetkin pystyy ja osaa ja pystyvät hoitamaan hommat. Mutta ehkä just naisjohtajiin suhtaudutaan vielä astetta tiukemmalla kammalla ja niiden tekemisiä ehkä ruoditaan enemmän.*

Yhteiskunnassa ilmenevistä arvo- ja kulttuurilähtöisistä tekijöistä erityisesti sukupuolistereotyypioiden ja -roolien sekä esikuvien kuvaaminen vaikuttivat haastateltavien kokemukseen siitä, kuinka yleistä ja sallittua naisjohtajuus on. Haastateltavista tietynlaisen johtajakuvan ei koettu vaikuttavan suoranaisesti heidän tapaansa johtaa. Yleisellä tasolla naisjohtajuuden esiin tuominen ja aiheesta keskustelu erityisesti positiivisten esikuvien valossa loivat haastateltaville kokemuksen siitä, että naisten johtotehtävissä toimiminen alkaisi olemaan yleisesti hyväksytympää, ja ettei sukupuoli enää määrittelisi naisten kyvykkyyttä johtotehtäviin. Yhteiskunnassa esiintyvien stereotyyppisten käsitysten niin johtajuudesta kuin sukupuolesta voidaan näin ollen vaikuttavan naisjohtajien omaan ajatteluun omasta sopivuudesta johtotehtäviin myös

alalla, jossa naisjohtajuus on alan naisvaltaisuuden vuoksi enemmän normi kuin poikkeus.

### 7.2.2 Organisaatiolähtöiset tekijät

Toisena yläluokkana toimii organisaatiolähtöiset tekijät. Organisaation tasolla esiintyvät tekijät liittyvät organisaation toimintakulttuuriin ja -käytäntöihin, jotka voivat estää, heikentää tai tukea naisten urakehitystä. Organisaation kulttuuri muodostuu, kun ihmiset pyrkivät omia käyttäytymisen eroja häivyttämällä muovaamaan identiteettiään organisaation ihanteiden mukaiseksi (Sharif 2019, 1192). Koska organisatoriset käytänteet ovat muokkautuneet miesten enemmistön mukaisesti tukemaan heidän urakehitystään, eivät miehet yleensä joudu kohtaamaan samoja uraesteitä kuin naiset (Puttonen 2011, 62). Organisaatiotasolla haastateltavien naisjohtajien vastauksissa toistui neljä samaa tekijää, joilla koettiin olevan eniten vaikutusta naisten urakehitykseen varhaiskasvatusalalla. Nämä tekijät muodostivat alaluokat, joita olivat organisaation tuki uralla etenemiseen, mentorointi, alan naisvaltaisuus sekä palkitseminen ja palkkaus.

#### **Organisaation tuki uralla etenemiseen**

Haastateltavista melkein kaikki toivat esiin, kuinka organisaation konkreettiset tukitoimet naisten johtotehtävissä toimimisen edistämiseksi tukivat naisten uralla etenemistä. Organisaation tarjoamat mahdollisuudet erilaisiin koulutuksiin, kouluttautumisen tukeminen sekä arvostaminen edistivät haastateltavien omaa polkua kohti johtotehtäviä. Kouluttautumisen tukeminen organisaatiotasolla vahvisti naisjohtajien omaa osaamista, ja auttoi näin tavoittelemaan omia uratoiveita. Organisaation tukiessa naisten kouluttautumista johtotehtäviin, se samalla myös viestittää tukevansa naisten urakehitystä sekä arvostavansa naisten osaamista.

*H8: No mä voin ainakin näitä edistäviä kertoa tosi paljon. Elikkä kyllähän esimiehellenkin on esimies, eli oman esimiehen kannustus ja se, että on mahdollistettu minullekin kaikki lisä- ja täydennyskoulutukseen osallistumiset työn ohella.*

Naisten urapolkujen ollessa yleensä miehiä katkonaisempia erityisesti perhevapaiden takia, kokivat haastateltavat esihenkilötehtävän ja perheen olevan huonosti yhdistettävissä juuri organisaation puutteellisen tuen vuoksi. Uralla eteneminen sekä johtotehtävissä toimiminen näyttäytyivät haastateltavista hankalalta perheen perustamisen ollessa ajankohtaista tai lasten ollessa pieniä. Tähän ongelmaan haastateltavat toivoivat organisaatioiden kehittävän moninaisempia työmahdollisuuksia sekä joustavampia työkäytänteitä ja -aikaa, jotta myös äitien olisi mahdollista edetä urallaan, eikä siirtää uratoiveitaan tulevaisuuteen. Myös keskuskauppakamarin (2018, 47) naisjohtajaselvityksessä nostetaan esille työnantajien mahdollisuus tukea naisjohtajia ottamalla työjärjestelyissä huomioon erilaiset elämäntilanteet esimerkiksi työaika-joustojen avulla.

*H5: -- mahdollistetaan se uralla eteneminen ja tietynlaiset työroolit ja johtajuusroolit myös siinä tilanteessa, kun vaikka nimenomaan naisella on se perhe tai perhevapaita tai jotain lyhennettyjä työviikkoja, osittaista hoitovapaata. Tai jotenkin ehkä sillä tavalla, että työnantaja myös joustaa siinä työntekijää nähden. Että voisi ikään kuin suhteuttaa sitä työssäoloa ja työn tekimisen aikaa siihen, että mikä kulloinenkin elämäntilanne tai perhetilanne tai muu on. Tai voimavarat.*

Haastateltavista monet toivat esiin myös varhaiskasvatusalan hyvin rajalliset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Ylenemismahdollisuuksien kapea-alaisuus nähtiin naisten urakehitystä heikentävänä tekijänä, kun esihenkilötehtäviä oli tarjolla erittäin rajallisesti organisaatioiden sisällä. Päiväkodin johtajan rinnalle on tullut apulaisjohtajia ja pedagogisia johtajia, jotka ovat hieman laajentaneet varhaiskasvatuksen esihenkilön tehtävämahdollisuuksia. Haastateltavista edellä mainituista nimikkeistä ylöspäin etenemisen mahdollisuudet näyttäytyivät edelleen hyvin suppeina, ja osa heistä pohti, olisiko organisaation mahdollista lisätä ja monimuotoistaa varhaiskasvatuksen esihenkilötehtäviä.

*H3: No meillähän on se, ettei meillä ihan hirveästi ole näitä esimiespaikkoja, että vaikka päiväkoteja organisaatiolla on aika paljon, niin ei siellä meidän alalla niin helposti edetä.*

## Mentorointi

Organisaatiotasolla lähes kaikki haastateltavat mainitsivat yhtenä olennaisena naisjohtajien uralla etenemistä tukevaksi tekijäksi mentoroinnin tai toisen esihenkilön tuen. Useimmilla haastateltavista johtotehtäviin hakeutuminen oli lähtenyt liikkeelle oman esihenkilön tuen tai kannustuksen avulla, kun joku oli uskonut omaan potentiaaliin ja rohkaissut uralla etenemisessä. Osalla haastateltavista oli kokemusta myös organisaation järjestämästä mentoroinnista, jossa vanhempi johtotehtävässä toimiva henkilö tukee ja auttaa uran alkutaipaleella olevaa johtajaa. Organisaation järjestämän mentoroinnin avulla haastateltavat kokivat saaneensa vertaistukea sekä työkaluja johtamiseen ja johtajan ammatti-identiteetin muodostamiseen. Mentorointi onkin tunnustettu yhdeksi toimivaksi tavaksi tukea naisten urakehitystä (mm. Hartman & Barber 2020, 107; Sanderson & Whitehead 2016, 334). Hartman ja Barber (2020, 107) kertovat mentoroinnilla olevan monia positiivisia vaikutuksia naisten urakehitykseen, kuten esimerkiksi ylennyksien määrän lisääntyminen sekä työmotivaation parantuminen.

*H1: Et sitä jää jälkikäteen miettimään, että miksi mä olen hakeutunut milloin mihinkäkin ja aina siellä on joku ihminen, joka on sanonut että hei mitä jos tai ootko koskaan ajatellut. Se on aina vaatinut jonkun ihmisen, joka on vähän niinku pistänyt sen siemenen itämään sinne --.*

*H8: Kyllä ja muodostat sitä omaa tapaa toimia ja suhtautua asioihin. Siinä kohtaa ois tosi tärkeää, että sulla ois joku mentori. -- Mentorointi ei ole vain tunnekuorman purkamista, vaan oman työn kehittämistä. Aktiivisesti etsitään ratkaisuja ongelmiin ja se on sellaista vertaistukea.*

## Naisvaltaisuus

Vaikka Steffensin ja muiden (2019, 3) mukaan organisaatioiden esihenkilöiden naisvaltaisuuden vaikutuksista naisten työtyytyväisyyteen ei ole yhdenmukaisia tutkimustuloksia, kokivat haastateltavat varhaiskasvatuksen organisaatioiden naisvaltaisuuden osaltaan vaikuttaneen lähinnä positiivisesti heidän urakehitykseensä. Kenelläkään haastateltavalla ei ollut esihenkilökokemusta muilta aloilta, mutta he uskoivat, että naisvaltaisella alalla naisten eteneminen johtotehtäviin olisi yleisempää ja helpompaa kuin miesvaltaisilla aloilla. Organisaatioiden naisvaltaisuus merkitsi myös haastateltaville suurempaa vaihtuvuutta työntekijöissä, joka mahdollisti heille johto-

tehtäviin etenemisen. Lisäksi haastateltavien kokemuksen mukaan varhaiskasvatukseen naisvaltaisissa organisaatioissa halukkaita esihenkilön tehtäviin oli vähän, jolloin se osaltaan lisäsi halukkaiden mahdollisuuksia edetä urallaan. Monelle haastateltavista naisvaltaisen alan ominaispiirteet ja ongelmakohdat olivat toimineet kimmokkeina esihenkilötehtäviin hakeutuessa, jotta heidän olisi mahdollista vaikuttaa niihin ja luoda entistä parempaa työkuiltuuria.

*H2: No toisaalta sitten taas tietysti naisvaltaisella alalla, kun paljon on vaihtuvuutta erinäisistä syistä, tai juuri perhesyistä ja muista, niin kyllähän ne voi toisaalta, vaikka ne myös hankaloittaa niin ne voi sitten toiselle naispuoliselle -- myös sitten olla se edistävää tekijä kun tulee niitä uudenlaisia mahdollisuuksia ja helpommin siirtyä tai vaihtaa sitä työpaikkaa tai ympäristöä, niin siinä mielessä edistää kuitenkin kaikki tällaiset perhesyyt ja elämäntilanteet.*

*H2: No jokseenkin joo, että kun ehkä itseäni ehkä kuitenkin sitten välillä nimenomaan turhauttaa semmoinen turhanpäiväinen vatvominen mitä tommoisessa hyvin naisvaltaisessa työyhteisössä käydään ja kuinka paljon siihen menee sitä työaika, niin sitten ehkä mielellään onkin siinä asemassa ja toivoisi että joskus vois viedä sitä työkuiltuuria sellaiseen suuntaan, enemmän ammattimaisempaan keskusteluun --.*

Toisaalta haastateltavien kokemuksen mukaan alan naisvaltaisuuden takia miehet ovat todella haluttuja työntekijöitä, jotka ylenevät naisia useammin johtotehtäviin. Haastateltavien mukaan miesten olisi naisia helpompi saada itselleen työpaikka varhaiskasvatusalalla, jonka vuoksi heillä on myös naisia paremmat mahdollisuudet päästä etenemään urallaan. Sukupuolittain tarkasteltuna haastateltavien kokemuksen mukaan miehiä toimi suhteessa naisiin enemmän johtotehtävissä varhaiskasvatusalalla. Myös Tilastokeskuksen (StatFin arkistokanta n.d.) ja Kuntatyönantajien (Palkkatilasto 2019) tilastojen tarkastelun mukaan (ks. taulukko 2.) miehiä toimii johtotehtävissä yli kaksinkertainen määrä verrattuna muihin työtehtäviin varhaiskasvatusalalla.

*H4: Tääkin on sillei hyvä ja vaikea kysymys siinä mielessä, että kyllähän varhaiskasvatuksessa miestyöntekijät otetaan vastaan hyppien ja keikkuen. -- ei liity niinkään uralla etenemiseen tai johtajaksi nousemiseen, mut siihen jos sää oot mies sää työllistyt ihan taatusti, jolloin sun on helpompi edetäkin siinä uralla kuin sit se, että sää ensin ehkä naisena taistelet sen työpaikan itsellesi ja sitten sen vakituisen työpaikan itsellesi ja*

*sitten voit esittää niitä toiveita, että haluatko jatkaa urakehitystä. Että miehen on helpompi päästä luikahtaa sinne, se alku on helpompi.*

*H6: No en tiedä, mutta ylipäätään se johtajaksi pääseminen, kun miettii, että meidän alalla on aika vähän miehiä töissä niin sanoisin, että se kynnys päästä johtajaksi on miehillä helpompi.*

Eräs haastateltavista arveli, että miesten suhteellisesti suurempaa määrää johtamisen parissa selittäisi miesten uraohjautuvuus ja suunnitelmallinen hakeutuminen varhaiskasvatuksessa nimenomaan johtotehtäviin. Hartmanin ja Barberin (2020, 105) tutkimuksen mukaan miehillä on selkeästi naisia korkeammat halut edetä urallaan. Yksilöllisellä halulla ja uralla etenemisellä on miesten kohdalla selkeä positiivinen yhteys, jota naisten kohdalla ei ole yhtä selkeästi havaittavissa (Mts. 2020, 105).

*H8: No ainakin ne miesjohtajat, jotka tunnen, niin kyllä niillä aika selkeä suunta jo opiskeluaikanaan on, että he tavallaan hankkii sen substanssi-osaamisen, mutta heillä on jo se toinen jalka menossa eteenpäin sinne ylöspäin.*

### **Palkitseminen/palkkaus**

Haastateltavat toivat esiin työstä ja johtotehtävistä osoitetun arvostuksen palkitsemisen ja palkkauksen keinoin. Haastateltavien kokemuksen mukaan varhaiskasvatusalan palkat ovat jo lähtökohtaisesti matalat, eikä esihenkilötehtävien korvaus ole sen suurempaa. Naisvaltaisilla aloilla esiintyy Ojalan, Koskinen Sandbergin ja Mustosmäen (2019, 640, 642) mukaan muita aloja matalampaa palkkausta sekä sukupuolten välisiä palkkaeroja, jotka ovat seurausta menneiden vuosikymmenten näkemyksistä naisten työn arvosta sekä naisten roolista perheessä, työelämässä ja laajemmin yhteiskunnassa. Organisaatioiden palkkaus ja palkitsemisjärjestelmät esiintyivät haastateltujen puheissa pääsääntöisesti parannusta vaativina tekijöinä, jotka kohentuaan lisäisivät halua edetä ja pysyä vaativissa esihenkilötehtävissä. Yksittäin palkkauksen tai palkitsemisen ei nähty toimivan riittävänä tekijä urakehityksen edistämiseen tai estämiseen. Palkkaukseen ja palkitsemiseen panostaminen organisaation ja toimialan sisällä toisi kuitenkin sekä koko alalle, että siellä toimiville johtajille kokemuksen heidän työnsä arvostuksesta.

*H5: olisi se silti asiallista saada ihan kunnon palkka siitä työstä. Ja sitten tavallaan toisi sille koko alalle sitä arvostusta ja sitten siitä ehkä häviäisi se semmoinen tunne, että tässä vähän puuhastellaan näiden lasten kanssa täällä päiväkodeissa. Että oikeesti me tehdään suunnitelmallista, pedagogista työtä hyvin vaihtelevissa ja monenlaisissa tilanteissa.*

### 7.2.3 Yksilölähtöiset tekijät

Kolmas yläluokka on yksilölähtöiset tekijät, joihin edellisen tason tekijät ovat voimakkaasti yhteydessä. Esimerkiksi yhteiskunnan tasolla tapahtuva sukupuolirooliin soisalistuminen vaikuttaa vahvasti naisten tekemiin koulutusvalintoihin sekä valintoihin työuran ja perheen välillä. Organisaatiotason tekijät puolestaan vaikuttavat naisten työkokemuksen karttumiseen, mutta yhtä lailla myös työuran ja perheen välisiin valintoihin. Yksilötason tekijöistä käy ilmi, kuinka monimutkaisista eri tekijöiden välisistä suhteista naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät muodostuvatkaan. (Puttonen 2011, 66.) Haastateltavien varhaiskasvatuksen naisjohtajien kokemuksissa urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä toistuivat yksilölähtöisten tekijöiden tasolla koulutus, omat persoonallisuuden piirteet ja motivaatio johtotehtäviin sekä naisen vastuu perheestä ja kodista. Nämä muodostivat kolme viimeistä alaluokkaa.

#### **Koulutus**

Lähes kaikki haastateltavat kokivat kouluttautumisen vaikuttaneen omaan urakehitykseen. Haastateltavat uskoivat sen myös olevan yleisesti yksi keskeinen naisten työuria edistävä tekijä. Lämsän ja muiden (2018, 8) mukaan koulutus on noussut useiden naisjohtajuuden tutkimusten mukaan yhdeksi tärkeimmäksi naisten toimintamahdollisuuksia lisääväksi mekanismiksi. Koulutuksen avulla on mahdollista edistää naisten asemaa sekä kaventaa niin työmarkkinoilla kuin laajemmin yhteiskunnassa esiintyvää epätasa-arvoa (Mts. 2018, 8). Haastateltavista vähemmistö omasi ammattikorkeakoulutaustan sosionomina, joka ennen siirtymäsäännöstä on antanut valmiudet toimia päiväkodin johtajana. Yhden haastateltavan kokemuksen mukaan sosionomin koulutustaustaa ei arvosteta varhaiskasvatuksen esihenkilötehtävissä yhtä paljon kuin yliopistosta valmistuneiden koulutusta, jolloin työtä oman pätevyuden osoittamiseksi on täytynyt tehdä enemmän. Miltei kaikki haastateltavat olivat hankkineet osaamista lisäkouluttautumalla johtamisen opintojen parissa joko ammattikoulussa tai ammattikorkeakoulussa. Näiden opintojen tärkeys korostui usean haastateltavan



kertomuksessa oman urakehityksen, mutta myös oman ammatillisen johtamisosaamisen kehittymisen kannalta.

*H6: Mutta se asia mikä ei välttämättä liity sukupuoleen vaan ylipäätään johtamiseen ja varhaiskasvatukseen, niin kyllä sillä koulutuksella on merkitystä. Että kun on itsekkin tämä sosionomitaustainen niin ei se ehkä oo niin yksinkertaista kuin yliopistopuolen koulutuksella on päästä näihin tehtäviin. -- Voi olla, että tällä eritaustaisella joutuu osoittaa sen osaamisensa ehkä asetetta enemmän.*

*H7: No ehkä edistävänä mä näkisin kouluttautumisen. Et mitä laajemat sulla on kokemukset, koulutukset niin sitä korkeammalle sä ehkä pääset sitten etenemään.*

### **Omat persoonallisuuden piirteet ja motivaatio**

Haastateltavista yli puolet kokivat omien persoonallisuuden piirteiden ja motivaation johtotehtäviä kohtaan olevan tärkeitä tekijöitä, joita ilman johtotehtäviin yleneminen ja niissä toimiminen olisi ollut haastavaa. Varhaiskasvatusalalla johtajan työ koettiin vaativaksi työksi, josta saatava palkka ei riittäisi ainoaksi motivaattoriksi tehdä kyseistä työtä. Siksi oma motivaatio ja halu kehittää alaa toimivat monelle haastateltavalle urakehityksen kipinä. Johtamista tukeviksi persoonallisuuden piirteiksi haastateltavat mainitsivat empaattisuuden, ulospäinsuuntautuneisuuden ja päättäväisyyden. Haastatteluiden aikana jokainen naisjohtaja pohti omien persoonallisuuden piirteiden sidonnaisuutta omaan sukupuoleen, vaikka suoraa yhteyttä niiden välillä ei kukaan havainnut. Silti moni haastateltavista koki sukupuolestaan olleen hyötyä johtotehtävissä naisvaltaisella alalla, jota on tarkemmin eritelty tutkimustulosten aiemmassa kappaleessa 7.1.1.

*H1: Lopultahan se on aina itsestä kiinni, aina. Ootsä sitten mies tai nainen. Että uskallatko lähteä kokeilemaan ja heittäytyä sitten.*

*H3: -- yksi iso syy, miksi mäkin halusin, että kun pääsee tiettyyn asemaan niin pystyy esim. vaikuttamaan todella paljon siihen työyhteisön ilmapiiriin ja mitä asioita lähdetään viemään eteenpäin.*

Haastateltavat liittivät vahvasti omaan persoonallisuuteensa myös oman ammatti-identiteetin muodostumisen. Puolet haastateltavista toivat vastauksissaan esiin

oman ammatti-identiteetin löytymisen ja vahvistumisen olleen johtotehtäviä helpottava tekijä. Esihenkilötehtävän kokemuksen myötä haastateltavien itsetuntemus sekä -tunto kasvoivat, jotka osaltaan vahvistivat oman ammatti-identiteetin muotoutumista. Sandersonin ja Whiteheadin (2016, 334) tutkimukseen osallistuneet naisjohtajat kokivat myös kehittyneen itsetunnon toimivan yhtenä tärkeänä tekijänä uralla etenemisen esteiden ylittämiseksi. Vahva ammatti-identiteetti helpotti haastateltavien päätöksentekoa sekä vahvisti tunnetta omien persoonallisuuden piirteiden sopivuudesta, omasta kyvykkyydestä ja osaamisesta. Hartman ja Barber (2020, 102) havaitsivat myös tutkimuksessaan naisten luottamuksen omiin kykyihinsä ja osaamisensa olevan positiivisesti yhteydessä uralla etenemiseen. Heikoimmillaan haastateltavat kokivat ammatti-identiteetin olleen aivan johtamisuran alussa, jolloin omien esihenkilöiden, kollegoiden ja työkavereiden mielipiteiden arveltiin enemmän vaikuttaneen omaan tapaan tehdä töitä ja toimia johtajana.

*H1: -- jos oot työuran alussa johtajana, niin se on korkea se rima lähteä sanomaan, että minä päätän nyt, tämä tehdään näin. Mutta sitten kun sitä kokemusta tulee, niin kyllä sä sitten opit sanomaan, että no niin nyt me on kuunneltu kaikkien mielipiteitä ja me tehdään kuitenkin näin. Ja välillä seisot puun ja kuoren välissä siinä kahden seinän välissä, ja et oikein tiedä missä päin ois paras olla, mutta sitten pitää siellä oman päänsisällä tehdä se ratkaisu, että oot sinut itsesi kanssa, jotta tätä työtä pystyy tekemään.*

### **Naisen vastuu kodista ja perheestä**

Yksilölähtöisistä tekijöistä kaikki haastateltavat nostivat puheessaan esiin oman kulloisen elämäntilanteen vaikutuksen uralla etenemisen ollessa ajankohtaista. Puolisolta saatava tuki ja suotuisa elämäntilanne, jossa lapset eivät olleet kovin pieniä olivat mahdollistavia tekijöitä uralla etenemisen kannalta. Hartman ja Barber (2020, 105) painottavat, että erityisesti naisilla uralla etenemisen mahdollisuuksiin tarttuminen on riippuvaista monesta eri tekijästä, kuten perhetilanteesta ja joustavista työmahdollisuuksista. Haastateltavista puolet nosti esiin kokemuksen naisen vastuusta yhteensovittaa koti ja perhe työuran kanssa. Muutama haastateltavista arveli perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen olevan helpompaa tai vaivattomampaa miehillä, koska naisen sukupuoleen liitetään edelleen vahva ajatus äitiydestä.

Husso (2016, 88) esittää lasten kasvatukseen ja hoitoon liittyvien kysymysten koskevan eritoten naisia, vaikka Suomessa on pyritty tukemaan jo varhaisessa vaiheessa naisten työssäkäyntiä. Sukupuoliroolien voidaan nähdä määrittävän naisten käyttäytymistä olennaisesti esimerkiksi perhe-elämän paineissa, kun naiset yrittävät suorittaa ”liian hyvin” kaikilla elämänalueilla ja selviytyä sekä nykyajan vaatimuksista että perinteisistä naisten velvoitteista (Mts. 2016, 88). Lapsiperheiden vanhemmista naiset tuovat miehiä enemmän esiin perheen tuomia haasteita työelämän vaatimusten täyttämistä, jatko-opinnoista sekä perhe-elämän ja työssäkäynnin yhdistämisestä (Lammi-Taskula & Salmi 2016, 169).

*H2: Kyllä yllättävän paljon hankaloittaa, tuo haasteita kaikki tämmöiset perhekuviot luonnollisesti, kaikki raskaudet ja äitiyslomat ja muut. Niin sitten yhtäkkiä joku muutama vuosi onkin iso asia siinä vaiheessa, kun ois voinut jatkaa vaikka opiskelua eteenpäin ja sitten onkin tullut jo ikää ja lapsia ja asuntolainat ja muut. Niin sitten onkin vähän hankalampi ottaa sellaisia isompia muutoksia.*

*H5: Mutta toki ite on varmaan sitä miettinyt sitä silloin, kun lapset on ollut vielä päiväkotikäisiä, että kuinka paljon tavallaan siitä omasta ajastaan halua antaa työilleen ja minkä verran omalle perheelle.*

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia varhaiskasvatusalan naisjohtajien kokemusta siitä, kohtaavatko he työssään sukupuolistereotypisointia sekä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet heidän urakehitykseensä. Tutkimuksesta saatavan tiedon avulla on mahdollista huomata ja muuttaa yhteiskunnassa, varhaiskasvatusalalla ja organisaatioissa esiintyviä tiedostamattomia ja mahdollisesti myös tiedostettuja sukupuolistereotypioita. Opinnäytetyö tuotti vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkimus vastasi tarkoitustaan, koska se tuotti tietoa naisjohtajien kokemuksista sukupuolistereotypioista sekä urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä.

## 8.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksesta kävi ilmi, että haastateltavat varhaiskasvatusalan naisjohtajat olivat uransa aikana kohdanneet naisjohtajiin kohdistuneiden sukupuolistereotyyppien sekä -roolien tuomia odotuksia ja vaikutuksia. Vahvimmillaan sukupuolistereotyyppiä esiintyivät haastateltavien mielestä yhteiskunnan tasolla, joka ilmentyi mm. naisjohtajien kohtaamana arvosteluna ja vertailuna miehiin. Suomessa naisjohtajuuden koettiin ilmiönä yleistyneen, vaikkei se vielääkään tuntunut olevan miehiin rinnastettaessa täysin tasavertaista tai hyväksyttyä johtajuutta. Opinnäytetyön tulokset tukevat Critesin ja muiden (2015, 22) tutkimuksen tuloksia siitä, kuinka tiukassa stereotyyppiset ajattelumallit ovat, ja kuinka niiden muuttamiseksi tulisi aktiivisesti kiinnittää huomiota niiden esiintymiseen sekä yhteiskunnallisella, mutta myös organisatorisella tasolla. Niin kauan kuin näiden stereotyyppisten käsitysten olemassaolo mahdollistetaan, luodaan naisjohtajille tarpeettomia esteitä johtotehtävissä toimimiseen ja etenemiseen (Mts. 2015, 22).

Haastateltavat kohtasivat sukupuolistereotyyppisiä käsityksiä liittyen myös heidän tapansa johtaa. Crites ja muut (2015, 22) esittävät stereotyyppisten käsitysten usein ohjaavan kuvaamme naisjohtajista, vaikka meillä olisikin eriävä henkilökohtainen kokemus naisjohtajista. Haastateltavien mukaan heihin yhdistettiin erityisesti feminiinisiä piirteitä, kuten sensitiivisyyttä, lämpöä sekä tunneherkkyyttä. Naisten koettiin olevan vahvoja vuorovaikutustaidoiltaan, ja siksi hyviä ihmisjohtajia. Nämä piirteet liitettiin vahvasti myös varhaiskasvatusalaan ja sen esihenkilötyöhön liittyviksi piirteiksi. Haastateltavien naisjohtajien kokemuksen mukaan edellä mainitut piirteet ovat naisille miehiä tyypillisempiä. Haastateltavat kokivat edellä mainitut piirteet naisjohtajien ehdottomina vahvuuksina, vaikka toisaalta niiden koettiin myös toimivan johtamista kuormittavina tekijöinä.

Varhaiskasvatusalan sisällä esiintyi myös osan haastateltavan kokemuksen mukaan sukupuolten välistä eriarvoistumista. Epäkohtina haastateltavat nostivat esiin naisjohtajiin kohdistuvan tiukemman arvostelun, miesten suotuisammat mahdollisuudet urakehitykseen sekä organisaatioiden sallivamman suhtautumisen miesjohtajien johtamistyyliin. Jotta organisaatioissa ilmeneviin epäkohtiin olisi mahdollista puuttua,

näkee Saint-Michel (2018, 960) organisaatioiden tarpeelliseksi tarkastella omia johtamismallejaan sekä muuttaa mahdollisia esiintyviä sukupuolirooleja ja sukupuolisteereotypioita. Lisäksi Steffens ja muut (2019, 8) huomasivat tutkimuksessaan, että sukupuolen monimuotoisuudella oli organisaatioille monia positiivisia vaikutuksia. Näissä organisaatioissa muun muassa organisaation ilmapiiri raportointiin paremmaksi, naiset kokivat vähemmän vaikeuksia työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi sekä työhyvinvointi kasvoi (Mts. 2019, 8). Sukupuolten välisen epätasa-arvon korjaaminen ei tällöin parantaisi vain naisten asemaa organisaatioissa, vaan se tukisi koko henkilökunnan hyvinvointia.

Naisjohtajuuden tutkimuksissa on laajasti tuotu esiin johtamisessa painottuvien maskuliinisten ihanteiden tuomia moninaisia haasteita ja seurauksia naisille (mm. Baker 2014, 334-335; Castaño ym. 2019, 14; Lämsä ym. 2014, 337-338; Puttonen 2011, 63; Samuel & Mokoaleli 2017, 62; Sharif 2019, 119; Snaebjornsson ym. 2015, 5). Myös tämän opinnäytetyön analysoinnin teoriana toiminut Eaglyn ja Karaun (2002, 573) yhteensopimattomuusteoria esittää johtajan ja naisen stereotyyppien olevan keskenään ristiriitaisia. Tutkimustulokset tämän näkökulman alla olivat osittain ristiriitaiset, koska tutkimus kohdentui naisvaltaiseen alaan, jonne kohdennettuna tutkimustietoa on vielä suhteellisen niukasti. Vastausten perusteella feminiinisten piirteiden omaaminen varhaiskasvatuksen johtajilla oli suotuisaa ja toivottavaa, koska alaan itsessään liittyvät vahvasti feminiiniset piirteet ja, koska alan työntekijöistä suurin osa on naisia. Tässä tutkimuksessa naisjohtajat toivat esiin kokemuksen, jossa naiseus voidaan nähdä myös vahvuutena johtamisessa. Myös Koburtay ja muut (2019, 837-838) huomasivat tutkimuksessaan toimialan vaikuttavan johtajuudessa arvostettaviin piirteisiin, jonka takia naisvaltaisilla, feminiinisiä piirteitä omaavilla aloilla johtajan ihanteisiin yhdistetään feminiinisiä piirteitä.

Kokonaisuudessaan sukupuoli näyttäytyi varhaiskasvatusalan naisjohtajien puheissa ristiriitaisesti. Toisaalta sukupuolesta koettiin olleen haittaa esimerkiksi naisjohtajien kohtaamien sukupuolisteereotyyppien, arvostelun tai urakehityksen kohdalla. Mutta toisaalta sukupuolen koettiin tuovan vahvuuksia naisvaltaisen varhaiskasvatuksen johtamiseen. Osa haastatelluista myös sivuutti sukupuolen merkityksen täysin, vaikka heistä joidenkin kohdalla nousi esiin sukupuoleen liittyviä negatiivisia kokemuksia.

Pysähtyminen sukupuolen tarkasteluun tuntui joistakin haastateltavista myös hie-  
man tarpeettomalta, vaikka tutkimustulokset tuovat esiin sukupuolen ja siihen liitty-  
vien stereotyyppisten käsitysten vaikuttavan edelleen tapaamme sosiaalistua vallalla  
oleviin normeihin. Kysymykseksi nouseekin, kuinka tiedostamattomia osa näistä su-  
kupuolistereotyyppisistä käsityksistä on, ja kuinka sukupuoli olisi mahdollista saada  
keskusteluissa näkyvämmäksi tasa-arvoisessa Suomessa?

Yhteiskunnan ja työelämän toistamia sukupuolistavia kulttuurisia käsityksiä pidetään  
niin itsestään selvänä, ettei niihin arkielämässä kiinnitetä edes huomiota (Korvajärvi  
2010, 194). Husson (2016, 86) ja Korvajärven (2010, 192) mukaan suomalaista työelä-  
mää koskevat tutkimukset toivat esille kokemuksen sukupuolen merkityksettömyy-  
destä, koska omaa toimintaympäristöä pidettiin tasa-arvoisena eikä sen vuoksi suku-  
puolikysymystä nähty mielekkäänä. Lisäksi sukupuolikysymykset mielletään työelä-  
mässä helposti negatiivisiksi, jolloin niitä harvoin liitetään omaan työpaikkaan. Suku-  
puoleen liitettäviä ristiriitoja voidaan tuoda esille, mutta muualla kuin omalla työpai-  
kalla. Monesti ongelmat liitettiin yhteiskuntaan yleisesti. Yhteiskuntatasolla Suomi  
mielletään kuitenkin todella tasa-arvoiseksi maaksi, jonka vuoksi sukupuolen tarkas-  
telua työelämässä muiden kuin palkkaerojen vuoksi vierastetaan (Korvajärvi 2010,  
190, 193-194). Usea haastateltavista koki sukupuolen esiintuomisen, ja sen huomioi-  
misen Suomessa merkityksettömäksi, kuten eräs haastateltava asian seuraavassa si-  
taatissa ilmaisee.

*H1: Kuitenkin kun ajattelee Suomea, niin Suomi on tasavertainen ja  
tasa-arvoinen, että täällä se ei ole niin isossa roolissa, että oletko sä nai-  
nen vai mies johtajana, mutta sitten jossain tuolla ulkomailla muissa  
maissa se vielä on isokin asia.*

Organisaatiotasolla sukupuolen näyttäytyminen on erityisen haastavaa homogeeni-  
sissä työyhteisöissä, sillä niissä Ylitapio-Mäntylä (2011, 197) kertoo Korvajärven  
(1996) huomanneen sukupuolen helposti katoavan työorganisaatioiden hierarkki-  
seen järjestykseen. Sukupuolen merkityksellistyminen tapahtuu tilanteissa, joissa il-  
menee omakohtainen kokemus sukupuolesta johtuvasta syrjinnästä. Itseä kosketa-  
vien tai lähelle tulevien eriarvoisuuksien tunnistaminen on kuitenkin haastavaa ja nii-  
den puheeksi ottaminen vielä haastavampaa. (Korvajärvi 2010, 191.) Korvajärven

(2016, 156) mukaan yleinen tapa työpaikoilla on ajatella, että urakehitys ja johtotehtäviin hakeutuminen ovat aina riippuvaista yksilöstä. Naisten uralla etenemisen halukkuuden takana koetaan olevan ajatus naisten omasta valinnasta edetä tai olla etenemättä urallaan. Tällöin sukupuolittuneita uramahdollisuuksia ei nähdä sukupuoleen vaan yksilöön liittyvinä asioina (Mts. 2016, 156).

Vaikka yleisellä tasolla keskustellessa koemme Suomen olevan tasa-arvoinen maa sukupuoleen katsomatta, ei keskustelu sukupuolesta ja sen merkityksestä työelämässä olisi pahitteeksi. Sukupuolta ja sukupuolten eroavaisuuksia arvotetaan ja tuodaan esiin joka päivä artikkeleissa ja uutisissa ilman, että me aina tiedostamme sitä. Juuri tietoisuuden lisääminen yhteiskunnassa edelleen esiintyvistä sukupuolirooleista ja stereotyyppisten käsityksistä on ensimmäinen askel niiden muuttamiseksi. Suunta näiden sukupuoliroolien ja -stereotyyppien murtamiseksi on olemassa, mutta se tuntuu olevan vielä kovin hidasta. Critesin ja muiden (2015, 19) mukaan sukupuolistereotyyppien muuttuminen onkin hidas prosessi, koska ne ovat pysyneet niin muuttumattomina todella pitkän ajan.

Varhaiskasvatusalan naisjohtajat nostivat esiin useita erilaisia tekijöitä, joilla heistä oli ollut vaikutusta uralla etenemiseen joko sitä heikentävästi tai tukevasti. Naisjohtajien haastatteluista yhdeksi tekijäksi nousi esiin myös sukupuolistereotyyppien – ja roolien vaikutus uralla etenemiseen. Vaikkei yhteiskunnassa vallalla olevien asenteiden koettu suoraan vaikuttavan omaan tapaan johtaa, loi se haastateltaville käsityksen siitä, kuinka naisjohtajuudesta ja naisten sopivuudesta johtotehtäviin maassamme ajatellaan. Sukupuoleen liitettävät stereotyyppit eivät onneksi toimineet näiden vahvojen naisjohtajien urien esteenä, mutta niiden haitallisuus ilmeni tutkimustuloksista: naisten pitäessä itseään sukupuolensa vuoksi sopimattomina johtoon eivät he hae johtotehtäviin, jonka vuoksi johtamisen sukupuolittuneisuus ja maskuliinisen johtamisen valta-asetelma pysyvät yllä (ks. mm. Hentschel ym. 2019, 14; Lämsä ym. 2014, 340).

Stereotyyppisten käsitysten havaitseminen ja niiden vaikutusten tiedostaminen omaan toimintaan ilmenivät haasteellisina, koska ne näyttäytyvät meille normaaleina, opittuina malleina, joiden olemassaoloa emme osaa edes kyseenalaistaa.

Oman sukupuolen vaikutus naisjohtajien urakehitykseen näyttäytyi tutkijalle useamman haastateltavan kohdalla ristiriitaisina käsityksinä. Sukupuolella ei uskottu olevan merkitystä, vaikka omalla uralla, alalla tai yhteiskunnassa tunnistettiin tekijöitä, jotka vaikuttivat negatiivisesti naisena johtotehtävissä toimimiseen. Kokematonta tutkijaa haastoi tiedostamattomien ajattelumallien esiintuominen, ilman liiallista omaa tulkintaa. Pysin pysymään mahdollisimman neutraalina ja aitona tutkimusaineistolle poimien sieltä selkeästi esiintyvät ajatteluristiriidat, joiden taustalla voidaan ajatella olevan tiedostamattomat stereotyyppiset käsitykset.

Naisten urakehitykseen vaikuttavien tekijöiden osalta tulokset osoittivat, kuinka tiiviisti eri tason tekijät ovat yhteydessä toisiinsa. Jotta naisten johtamisuralla etenemistä voidaan jatkossa paremmin tukea, tulee huomio kiinnittää erityisesti yhteiskunta- ja organisaatiotasojen tekijöihin, joiden vaikutus yksilölähtöisiin tekijöihin on huomattava. Simon ja Hoyt (2018, 417) esittävät naisjohtajia ja sukupuolistereotyyppiä koskevien tutkimusten tuovan esiin samanlaisia tekijöitä, joiden uskotaan vaikuttavan positiivisesti naisten asemaan johtajina. Erityisesti muutokset organisaatiokulttuureissa ja -normeissa, mahdollisuus mentorointiin, yhteiskunnan rakenteelliset muutokset kotitöiden ja lasten hoidon tasaisemmasta jakaantumisesta sekä erilaisien, yksilöllisten johtamistapojen hyväksyminen nähtiin tehokkaasti vaikuttavina keinoina naisjohtajien aseman kehittämisessä (Castaño ym. 2019, 20; Simon & Hoyt 2018, 417, 424; Lämsä 2011, 50-51, 55).

Tutkimukseen haastatteluilta naisjohtajilta kysyttiin, miten naisten uralla etenemistä voitaisiin entistä paremmin tukea. Kaikki haastateltavat nostivat esiin joitakin konkreettisia keinoja, joiden avulla voitaisiin edistää naisjohtajuutta sekä yhteiskunnassa, mutta erityisesti varhaiskasvatusalalla. Naisjohtajuuden tutkimuksissa on tuotu esiin yhteiskunnan ja organisaation tason tekijöiden olennainen vaikuttavuus naisten urakehitykseen (ks. mm. Coman 2016, 158; Hartman & Barber 2020, 103; Koburtay ym. 2019, 842, 844), jotka toistuivat myös haastateltavien vastauksissa. Haastateltavien esiintuomat tekijät liittyivät sekä yhteiskunnan, mutta erityisesti organisaation tasolla tapahtuviin muutoksiin. Näitä tekijöitä muuttamalla haastateltavien mielestä olisi



mahdollista vaikuttaa yksilöiden kokemukseen johtajuuden tasa-arvoistumisesta. Kuviossa 2. Haastateltavien keinot naisjohtajuuden edistämiseksi on esitetty haastateltavien vastauksissa toistuneet tekijät yhteiskunta- ja organisaatiotasolla.

Yhteiskuntataso	Organisaatiotaso
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sukupuoliroolien ja -stereotyyppien tiedostaminen ja murtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaatiossa vallalla olevien asenteiden ja arvojen tarkistaminen sekä kirjoittamattomien sääntöjen tiedostaminen ja muuttaminen</li> <li>- Organisaation tuki naisten uralla etenemiseen: moninaiset ja joustavat työmahdollisuudet esihenkilötyössä</li> <li>- Mentoroinnin järjestäminen</li> <li>- Esihenkilötyön arvostus ja asianmukaiset palkat sekä palkkiot</li> <li>- Avoimiin tehtäviin kaikille avoin hakuprosessi esimerkiksi sukupuolettoman CV:n avulla</li> </ul>

Kuvio 2. Haastateltavien keinot naisjohtajuuden edistämiseksi.

## 8.2 Tutkimuksen eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa eettisyys nousee suureen rooliin. Koko tutkimusprosessin tutkijan tulee noudattaa tutkimusetiikkaa, eli hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012, 6) on määritellyt hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat menettelytavat, joiden mukaan tutkijan tulee olla rehellinen, huolellinen ja tarkka tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä arvioinnissa. Tutkijan tulee ottaa huomioon muiden tutkijoiden saavutukset ja työt asiaan-kuuluvalla tavalla, kunnioittaa heidän työtään ja antaa heidän saavutuksilleen niille kuuluva arvo ja merkitys. Tutkimuksen tulee olla tarkoin suunniteltu, toteutettu ja ra-

portoitu. Lisäksi tutkijan tulee hankkia tutkimukselle tarvittavat tutkimusluvut ja noudattaa sovittuja ehtoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Hyvää tieteellistä käytäntöä kunnioitettiin ja noudatettiin koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Kun kyseessä oli ihmisiin kohdistuva tutkimus, oli tärkeää seurata myös Tutkimuseettisen tiedekunnan (2019, 7) antamia eettisiä periaatteita ihmisiin kohdistuvista tutkimuksista. Periaatteiden mukaisesti haastateltaville tulee informoida tutkimukselle tarpeellisista taustatiedoista, kuten tutkimuksen tavoitteista, menetelmistä, tuloksien käyttöaikaista sekä aineiston käsittelystä. Lisäksi tutkijan täytyy saattaa haastateltaville ymmärrys siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista läpi koko prosessin. (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019, 7.) Myös Sutton ja Austin (2015, 227) painottavat tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ja aineiston suojaamisen tärkeyttä, sekä näihin liittyvien toimien kertomisesta osallistujille tarpeeksi selkeästi ja ymmärrettävästi.

Tutkimuksen osallistumispyynnön mukana lähetettiin tutkimuksen saatekirje (Liite 1.), jossa kerrottiin oleellinen tieto tutkimuksesta ja tutkimukseen osallistumisesta. Huomioitavaa on, että saatekirjeessä ja sähköpostin saatesanoissa kerrottiin tutkimuksesta vain oleellinen, pääpiirteinen tieto, jotta se ei ohjaisi haastateltavia liikaa. Sukupuolistereotyyppioista ei suoraan mainittu haastateltaville missään tutkimuksen vaiheessa, jotta haastateltavien vastauksia eivät johdattelisi yleiset käsitykset sukupuolistereotyyppisistä johtamisesta. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin haastateltavien mahdollisuudestaan kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta sen missä vaiheessa tahansa. Tutkijan tulee riittävän tiedonannon lisäksi varmistaa, että haastateltavat ymmärtävät saamansa informaation (Kylmä & Juvakka 2007, 150). Tämän vuoksi haastateltavien oikeudet käytiin läpi vielä jokaisen tutkimukseen osallistuvan henkilön kanssa ennen haastatteluiden aloittamista.

Koska laadullisen tutkimuksen mielenkiinnon kohteena ovat tutkittava ja hänen kokemuksensa, ei tutkijan tulisi käyttää haastattelussa liian ohjaavia kysymyksiä. Tällöin vaarana on vastausten painopisteen siirtyminen haastateltavan omista ajatuksista tutkijan näkemyksiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 93.) Haastattelutilanteessa tutkijan tuli

kiinnittää erityistä huomiota siihen, ettei ohjailisi haasteltavien vastauksia tai hakisi tietynlaisia vastauksia tutkimuksen ”piilotettuja” intressejä varten sukupuolirooleista tai -sukupuolistereotypioista, joista ei suoraan haastateltaville mainittu. Se, että tutkimukseen osallistuvilla ei kerrottu suoraan tutkimuksen varsinaisesta näkökulmasta, voi vaikuttaa eettisten toimintatapojen kannalta hieman epäeettiseltä valinnalta. Vaihtoehtoja puntaroimalla tämä toimintatapa koettiin kuitenkin ainoaksi mahdolliseksi vaihtoehdoksi, jotta tutkimuksen kannalta olisi mahdollista saada relevanttia ja ohjaamatonta tietoa.

Tieteellisen tutkimuksen menestymisen edellytyksenä on turvata tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tietosuojat. Se edellyttää henkilötietojen käsittelyn suunnittelusta koko tutkimuksen toteutuksen ajalle ennen tietojen keräämistä aloittamista. (Tieteellinen tutkimus ja tietosuojat n.d.) Tietosuojavaltuutetun toimisto (Henkilötietojen minimointi tieteellisessä tutkimuksessa n.d.) suosittelee tarkastelemaan aina henkilötietojen keräämistä tarpeellisuutta, jotta vain tutkimuksen kannalta olennaiset ja välttämättömät tiedot tulisi kootuksi. Suositeltavaa olisi myös toteuttaa tutkimus ilman henkilötietoja, mikäli se on vain mahdollista (Mts. n.d.). Tutkimuksen aikana tutkimukseen osallistuvilta ei kerätty ollenkaan henkilötietoja (esimerkiksi nimi, ikä tai tarkka työpaikka), koska ne eivät olleet tutkimuksen kannalta välttämättömiä.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta oleellista on tuoda haastateltaville ymmärrys tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja anonyymiydestä. Tutkimuksen luottamuksellisuudesta huolehdittiin keräämällä ja säilyttämällä sen aineisto asianmukaisella tavalla niin, että vain tutkijalla oli siihen pääsy. Tutkimukseen liittyvä aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastateltavien tunnistamattomuuden takaamiseksi tutkijan tulee huolehtia haastateltavien yksityisyyden suojasta ja raportoida tutkimuksensa tuloksista niin, että haastateltavien anonyymiteetti säilyy (Ihmiseen kohdittuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019, 13). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeisimmät tavat aineiston anonymisoinnissa ovat henkilöiden nimien ja muiden erisnimien (työpaikat, koulut) muuttaminen tai poistaminen, arkaluontoisten tietojen muuttaminen tai poistaminen sekä taustatietojen kategorioihin luokittelu (Kuula 2015). Haastateltavien ano-

nymiteetin turvaamiseksi aineisto-otteissa kustakin henkilöstä käytetään numero-koodia 1-8 ja poistettiin kohtia, joiden perusteella haastateltavat tai heidän työpaik-kansa voisivat olla tunnistettavissa. Näin tutkimuksen aineistosta tai tuloksista ei voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

### 8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Laadullisen tutkimuksen luotetta-vuutta voidaan arvioida Tuomen ja Sarajärven (2018, 184-186) mukaan tutkimusra-portin ja tutkimusmenetelmien johdonmukaisuuden, analysoinnin tarkkuuden, teo-rian selkeyden, tarkoituksenmukaisuuden ja yhteneväisyyden aineistoon sekä merkit-tävyyden pohjalta. Vilkkon (2015, 196) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin keskiössä on lopulta tutkija itse sekä hänen rehellisyytensä, koska arvi-oinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät valinnat, teot ja ratkaisut. Tutkijan tulisi pystyä kuvaamaan ja perustelemaan tutkimuksessaan mitä ratkaisuja hän on tehnyt valintojen mahdollisuuksista sekä miten hän on lopullisiin ratkaisuihin päätenyt. Lisäksi tutkijan tulisi arvioida ratkaisujensa toimivuutta ja tarkoituksenmu-kaisuutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta. (Mts. 2015, 197.)

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämisen vuoksi koko tutkimusprosessi ja tulokset on pyritty kuvaamaan tässä opinnäytetyössä mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta lukijan olisi mahdollista saada selkeä käsitys aineiston keruusta, sen analysoinnista, syntyneistä tutkimustuloksista sekä tutkimuksen vahvuuksista että rajoituksista. Elo ja Kyngäs (2008, 112) korostavat erityisesti tutkimuksen tulosten ja syntyneiden tul-kintojen osoittamisen tärkeyttä, koska analyysissa esiin nousevat teemat pohjautuvat aina tutkijan tulkintoihin haastateltavien kertomasta. Jotta lukijan olisi mahdollista seurata ja ymmärtää tutkimusprosessia ja -menettelyjä, voidaan yksityiskohtaisesti kuvattujen aineiston analysoinnin ja siitä syntyneiden tulosten esittämisen tukena käyttää havainnollistavia taulukoita ja kuvioita. (Elo & Kyngäs 2008, 112; Hirsjärvi & Hurme 2015, 173.) Tämän vuoksi aineiston analysointiprosessi pyrittiin osoittamaan taulukoiden avulla mahdollisimman selkeästi, jotta toistettavien ja pätevien johto-päätösten tekeminen olisi kerätystä aineistosta mahdollista.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein myös reliabiliteetin ja validiteetin kautta, vaikka Politin ja Beckin (2014, 321-322) mielestä ne eivät istu täysin ongelmattomasti laadulliseen tutkimukseen. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan taas tulosten tarkkuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa toistettavia ja ei-sattumanvaraisia tuloksia. Laadullisen tutkimuksen toistettavuus ja samoihin johtopäätöksiin päätyminen eri tutkijoiden kesken on kuitenkin haasteellista, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutlaatuinen. (Vilkkä 2015, 193-194, 197.) Kylmän ja Juvakan (2007, 129) mukaan tutkijoiden erilaiset tulkinnat tutkimuksen kohteesta eivät välttämättä kerro tutkimuksen luotettavuusongelmasta, vaan ennemminkin laadullisen tutkimuksen todellisuuksien moninaisuudesta.

Sutton ja Austin (2015, 229) mainitsevat Lincolnin ja Cuban (1985) arvioivan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta siirrettävyyden, vahvistettavuuden, luotettavuuden sekä uskottavuuden näkökulmista. Tulosten siirrettävyydellä viitataan siihen, miten tutkimustulokset voitaisiin siirtää toiseen olemassa olevaan toimintaympäristöön. Tutkimuksen vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten riippumattomuutta tutkijan omista intresseistä, kun taas luotettavuudella arvioidaan tutkimustulosten johdonmukaisuutta ja toistettavuutta. (Sutton & Austin 2015, 229.) Tutkimuksen tulokset eivät ole tällaisenaan suoraan siirrettävissä toiseen toimintaympäristöön, eikä tuloksia voida yleistää. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei olekaan tuottaa yleistettävää tietoa, vaan kuvata ilmiötä kattavasti tutkittavien kokemusmaailmoista käsin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Laadullisessa tutkimuksessa uskottavuus tarkoittaa, että tutkimus ja sen tulokset ovat uskottavia (Kylmä & Juvakka 2007, 127-128). Aikaisempi tutkimustieto tuki opinäytetyön tutkimustuloksia, jolloin tutkimuksen uskottavuus lisääntyi. Tutkimuksen uskottavuutta lisäsi myös testihaastattelun suorittaminen sekä tutkijan syvälinen perehtyminen aineiston analysointitekniikkaan. Tutkimuksen uskottavuuden kannalta on tärkeää myös, että tulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2007, 127-128). Jotta tulokset vastaisivat

haastateltavien kokemuksia ja olisivat tutkijan intresseistä riippumattomia, tuli tutkijan pohtia oman näkökulmansa vaikutusta koko tutkimusprosessin ajan. Lehtomaa (2008, 166) muistuttaa tutkijan ymmärryksen tutkimastaan ilmiöstä muuntuvan tutkimuksen toteutuksen ajan, ja hänen tulevan tietoiseksi omista ennakkokäsityksistään vasta aineistonhankintatilanteen tai analyysivaiheen aktivoimana. Tämän vuoksi jotkut tutkijat kirjoittavat tutkimustyönsä alussa ennakkokäsityksensä tutkimastaan ilmiöstä. Ennakkokäsitysten tiedostamista ei voida kuitenkaan kuitata vain kirjoittamalla niitä kertaalleen paperille ja vertaamalla niitä tutkimuksen tuloksiin, vaan sen niiden tiedostamista tulisi arvioida koko tutkimuksen ajan. (Mts. 2008, 166.) Tulemalla tietoiseksi ja käsittelemällä tutkijan omia ennakkokäsityksiä aiheesta, pyrittiin positiivisesti vaikuttamaan tutkimuksen lopputulokseen ja sen luotettavuuteen.

Tutkijan ei tule myöskään täysin unohtaa hänen omaa vaikutustaan tutkimustuloksien syntyyn tutkimustuloksia analysoitaessa, koska jokaisen tutkijan asema, näkökulma sekä kokemukset vaikuttavat tapaamme ymmärtää toisen kertomaa. Jotta lukija pystyisi arvioimaan tutkijan vaikutusta syntyneisiin tuloksiin, tulee tutkijan tuoda raportissaan rehellisesti ja selkeästi esiin omat lähtökohdansa tutkimuksen toteutukseen. (Sutton & Austin 2015, 226.) Tässä kohdin huomionarvoiseksi seikaksi nousee tutkijan asema suhteessa haastateltaviin. Tutkijan työhistoria eri työnantajien parissa Keski-Suomen varhaiskasvatuksessa loi jo lähtökohdan siihen, että osa haastateltavista voisi olla jollain tavalla tuttuja. Tämän vuoksi tutkimukseen osallistumispyyntöä ei lähetetty tutkijan nykyisille tai entisille esihenkilöille, jolloin haastateltavien pois-sulkukriteeriksi muodostui esihenkilöt, joiden kanssa tutkija oli läheisesti työskennellyt.

Tutkimuksen aineisto koostui yhteensä kahdeksasta haastattelusta. Koska kyseessä oli opinnäytetyö, oli tutkimukseen haastateltavien määrä suhteellisen pieni aineiston hallitsemisen vuoksi. Aineiston riittävyttä pohdittaessa voidaan tarkastella aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkimusaineisto alkaa toistamaan itseään. Tällöin tutkittavat eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa. (Polit & Beck 2014, 287.) Taustalla on ajatus siitä, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka

tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Saturaatiosta on hyväksyttyä puhua laadullisessa tutkimuksessa, kun siinä haetaan aineistossa samuutta. Samuus voi tulla esille mm. samojen teemojen toistona. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99, 101.) Aineisto oli mielestäni riittävä, koska saturaatio ilmeni samojen teemojen noustessa haastatteluissa esiin. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää kattamaan kaikkien varhaiskasvatuksen tai naisvaltaisen alan johtotehtävien parissa työskentelevien henkilöiden näkökulmia, mutta tutkimukseen osallistuneiden kokemuksia opinnäytetyö tuo kattavasti esiin. Vaikka tutkimuksia naisvaltaisiin aloihin kohdistuneena oli vähäisesti, oli tutkimustuloksissa yhdenmukaisuuksia siitä, että feminiiniset piirteet nähtiin johtajille suotuisina ominaisuuksina, kun toimintaympäristössä näitä piirteitä arvostettiin.

Tutkimusprosessin aikana kävin tarkkaa pohdintaa siitä, millä tavoin toteutettuna opinnäytetyöni tukisi mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarkoitusta. Koko opinnäytetyöprosessin ajan tutkimuksen punainen lanka pysyi kirkkaana, vaikka näkökulman valinta tuotti ajoittain vaikeuksia aiheen haastavuuden vuoksi. Ohjaajiltani saaman tuen avulla valinnat tutkimusmenetelmistä tulivat selkeämmiksi ja perehtyminen valittuihin metodeihin varmisti päätökseni. Mielestäni valitut tutkimusmenetelmät tukivat tutkimuksen tavoitteen saavuttamista, ja ne mahdollistivat aidon sekä luotettavan tutkimusaineiston. Mutta kuten jokaiseen tutkimukseen liittyy rajoituksia, toimii tässä tutkimuksessa suurimpana rajoitteena tutkijan oma rooli. Kokemattomalle tutkijalle haastava aihe sekä täysin uudet tutkimusmenetelmät vaativat suuren haltuunoton.

#### 8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustulokset toivat esiin yhteiskunnassa edelleen ilmentyvän sukupuolirooleja ja -stereotyyppioita, jotka osaltaan vaikuttavat naisten urakehitykseen sekä johtotehtäviin hakeutumiseen. Lisäksi haastateltavien naissukupuoleen liittyi varhaiskasvatusalalla kokemuksia, joissa sukupuoli itsessään näyttäytyi vaikuttavan esimerkiksi negatiivisesti uralla etenemiseen tai osaamisen todistelun tarpeellisuuteen. Vaikka haastateltavista naisjohtajuus Suomessa esiintyi aikaisempaa hyväksytympänä, olisi suotavaa tutkia syitä siihen, miksi nämä juurtuneet käsitykset naisista sekä heidän taidoistaan johtaa esiintyvät edelleen niin vahvoina. Huomiota tulisi kiinnittää myös ylipäättänsä sukupuolen näkymiseen niin yhteiskunnan, työmarkkinoiden kuin organisaatioiden

tasolla, muutenkin kuin vain palkkakeskustelun merkeissä. Organisaatiotasolla olisi hyvä tunnistaa sukupuoleen sidonnaiset arvot ja säännöt sekä se, miten sukupuolesta organisaatioissa puhutaan. Pelkkä sukupuolineutraalipuhe ei ole tae sukupuolten välisestä tasa-arvosta.

Tässä opinnäytetyössä aineisto jouduttiin rajaamaan sen hallitsemisen kannalta vain naissukupuoleen, mutta mielestäni tulevaisuudessa olisi ehdottomasti mielenkiintoista tutkia sukupuolen vaikutusta ja sen näkymistä varhaiskasvatusalalla myös miesten kokemuksista käsin. Koska useiden tutkimusten (mm. Abdel & Elsaid 2012, 94; Powell 2012, 124; Schein 2007, 10; Sharif 2019, 1194) mukaan sukupuolistereotyyppiset käsitykset naisten sopivuudesta johtajuuteen pysyvät sitkeinä uskomuksina erityisesti miesten parissa, olisi tulevaisuudessa kiinnostavaa tutkia varhaiskasvatuksen miesjohtajien näkemyksiä alan sukupuolitasa-arvosta sekä naisjohtajuudesta. Tarkastelussa olisi hyvä myös pysähtyä tutkimaan kokevatko alalla vähemmistönä edustetut miehet itse sukupuolestaan olevan haittaa tai hyötyä urakehityksessä naisvaltaisella alalla.



## Lähteet

A Union of Equality. Gender Equality Strategy 2020-2025. 2020. European Commission. Viitattu 17.9.2020. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152&from=EN>.

Aalto-Nevalainen, P. 2018. Menestyminen liikunta-alan johtamisurilla vaatii naisilta enemmän ponnistelua. *Liikunta & Tiede-lehden internetartikkeli*, 4, 76-79. Viitattu 15.6.2020. [https://www.lts.fi/media/liikunta-tiede-lehden-artikkelit/4\\_2018/lt\\_4-18\\_76-79\\_lowres.pdf](https://www.lts.fi/media/liikunta-tiede-lehden-artikkelit/4_2018/lt_4-18_76-79_lowres.pdf).

Abdel, M. E., & Elsaid, E. 2012. Sex stereotyping managerial positions: A cross-cultural comparison between Egypt and the USA. *Gender in Management*, 27, 2, 81-99. Viitattu 5.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Alasuutari, M. 2003. Miksi institutionaalista varhaiskasvatusta? Päivähoidon merkitys vanhempien puheessa. *Kasvatus* 34, 4, 359–373. Viitattu 8.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Elektra.

Baker, C. 2014. Stereotyping and women's roles in leadership positions. *Industrial and Commercial Training*, 46, 6, 332-337. Viitattu 27.5.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Bordalo, P., Coffman, K., Gennaioli, N. & Shleifer, A. 2019. Beliefs about Gender. *American Economic Review* 109, 3, 739–773. Viitattu 18.12.2020. <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/aer.20170007>.

Carli, L. L., & Eagly, A. H. 2016. Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 31, 8, 514-527. Viitattu 13.11.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Castaño, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. 2019. Why Can't I become a manager? A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 10, 1-29. Viitattu 22.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Coffman, K. B., Exley, C. L. and Muriel Niederle, M. 2018. When gender discrimination is not about gender. *Harvard Business School Working Paper*, No 18-054, 1-37. Viitattu 21.12.2020. [http://web.stanford.edu/~niederle/CEN\\_discrimination.pdf](http://web.stanford.edu/~niederle/CEN_discrimination.pdf).

Coman, A. 2016. Stereotyping women in leadership positions: What we know and what we can do about it. *Manager*, 24, 151-161. Viitattu 26.11.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Crites, S., Dickson, K. & Lorenz, A. 2015. Nurturing gender stereotypes in the face of experience: a study of leader gender, leadership style and satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19, 1, 1-23. Viitattu 21.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Distribution of teachers by age and gender. n.d. OECD (Organisation for economic co-operation and development). Viitattu 24.9.2020. [https://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=EAG\\_PERS\\_SHARE\\_AGE](https://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=EAG_PERS_SHARE_AGE).

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Helsinki: Sitra. Viitattu 23.9.2020. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. 2002. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 3, 573-598. Viitattu 28.10.2020. [https://www.women-unlimited.com/wp-content/uploads/prejudice\\_against\\_women.pdf](https://www.women-unlimited.com/wp-content/uploads/prejudice_against_women.pdf).

Eerola-Pennanen, P. 2009. Sörnäisten kansanlastentarhan lapset. Modernin lapsuuden pioneerit. Julkaisussa *Lapsuus, lapsuuden instituutiot ja lasten toiminta*. Toim. Alanen, L. & Karila, K. Tampere: Vastapaino, 31-53.

Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 1, 107–115. Viitattu 7.12.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>.

Engelberg, M. 2018. Miehiä ja naisihmisiä. Suomen kielen seksismi ja sen purkaminen. Helsinki: Tasa-arvoasiain neuvottelukunta TANE. Viitattu 16.12.2020. [https://tane.fi/documents/1429808/1854322/TANE\\_Miehia\\_ja\\_naisihmisia\\_verkko\\_valmis.pdf/d7b558dc-74ed-4981-0b06-f890ff2973d5/TANE\\_Miehia\\_ja\\_naisihmisia\\_verkko\\_valmis.pdf](https://tane.fi/documents/1429808/1854322/TANE_Miehia_ja_naisihmisia_verkko_valmis.pdf/d7b558dc-74ed-4981-0b06-f890ff2973d5/TANE_Miehia_ja_naisihmisia_verkko_valmis.pdf).

Fonsén, E. & Keski-Rauska, M-L. 2018. Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus*, 16, 3, 185-200. Viitattu 13.11.2020. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85232/44213>.

Global gender gap report 2020. 2019. World Economic Forum. Viitattu 17.9.2020. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf).

Hallituksen tasa-arvo ohjelma 2020-2023. Valtioneuvos. Viitattu 15.9.2020. [https://stm.fi/documents/1271139/20825107/Valtioneuvoston\\_periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s\\_hallituksen\\_tasa-arvo-ohjelma\\_2020-2023+.pdf/abc3b771-8611-8b85-937d-34531e90f712/Valtioneuvoston\\_periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s\\_hallituksen\\_tasa-arvo-ohjelma\\_2020-2023+.pdf?t=1593156652563](https://stm.fi/documents/1271139/20825107/Valtioneuvoston_periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_hallituksen_tasa-arvo-ohjelma_2020-2023+.pdf/abc3b771-8611-8b85-937d-34531e90f712/Valtioneuvoston_periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_hallituksen_tasa-arvo-ohjelma_2020-2023+.pdf?t=1593156652563).

Hartman, R. L. & Barber, E. G. 2020. Women in the workforce: The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Gender in Management*, 35, 1, 92-118. Viitattu 24.11.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Henkilötietojen minimointi tieteellisessä tutkimuksessa. n.d. Tietosuojavaltuutetun toimiston nettisivut. Viitattu 17.12.2020. <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-minimointi-tieteellisessa-tutkimuksessa>.

Hentschel, T., Heilman, M. E. & Peus, C. V. 2019. The Multiple Dimensions of Gender Stereotypes: A Current Look at Men's and Women's Characterizations of Others and Themselves. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-19. Viitattu 5.12.2020. [https://pure.uva.nl/ws/files/38013673/fpsyg\\_10\\_00011.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/38013673/fpsyg_10_00011.pdf).

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2011. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Julkaisussa *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Toim. Hujala, E. & Turja, L. Jyväskylä: PS-kustannus, 287-299.

Husso, M. 2016. Sukupuoli ruumiillisena tapaisuutena ja elettyinä suhteena. Julkaisussa *Sukupuolikysymys*. Toim. Husso, M. & Heiskala, R. Helsinki: Gaudeamus, 73-91.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 18.12.2020. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Hyvärinen, S. 2016. Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 21.12.2020. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf).

Ilves, V. 2020. Varhaiskasvatuksen johtajien sukupuolijakauma OAJ:n valtakunnallisesti teetetyssä päiväkodin johtajien työoloja koskevassa kyselyssä. Sähköpostiviesti 14.10.2020. Vastaanottaja M. Tunturi. Opetusalan Ammattijärjestön OAJ:n tutkijan Vesa Ilveksen excel-taulukko kyselyyn vastanneista päiväkodin johtajista toimialan ja sukupuolen mukaan.

Johtotehtävät ja uralla eteneminen. n.d. Tilastokeskus. Viitattu 29.10.2020. [https://www.stat.fi/tup/tasaarvo/valta\\_ja\\_paatoksenteko/index.html#johtotehtavat](https://www.stat.fi/tup/tasaarvo/valta_ja_paatoksenteko/index.html#johtotehtavat).

Juvonen, T., Rossi, L-M. & Saresma, T. 2010. Kuinka sukupuolta voi tutkia? Julkaisussa Käsikirja sukupuoleen. Toim. Saresma, T., Rossi, L-M. & Juvonen, T. Tampere: Vastapaino, 9-20.

Kangas, E., Lämsä, A. M. & Heikkinen, S. 2016. Miesjohtajien isyysdiskurssit. Työelämän tutkimus, 14, 3, 257-275. Viitattu 14.6.2020. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/86995/45898>.

Kangas, E. & Lämsä, A. M. 2014. Naisjohtajiin kohdistuvia stereotyyppioita ylläpitävät organisatoriset käytännöt. Yritysetiikka, 6, 2, 30-37. Viitattu 12.6.2020. <https://eben-net-fi-bin.directo.fi/@Bin/5f9d0f6e83a65a49e9884881f6e7be82/1582046054/application/pdf/170962/yritysetiikka-2014-02.pdf>.

Katila, S. & Eriksson, P. 2013. He is a firm, strong-minded and empowering leader, but is she? Gendered positioning of female and male Ceos. Gender, Work and Organization, 20, 1, 71-84. Viitattu 13.6.2020. [https://www.researchgate.net/publication/264653504\\_He\\_is\\_a\\_Firm\\_Strong-Minded\\_and\\_Empowering\\_Leader\\_but\\_is\\_She\\_Gendered\\_Positioning\\_of\\_Female\\_and\\_Male\\_CEOs](https://www.researchgate.net/publication/264653504_He_is_a_Firm_Strong-Minded_and_Empowering_Leader_but_is_She_Gendered_Positioning_of_Female_and_Male_CEOs).

Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsaus. Naiset pörssiyhtiöiden johdossa, kansainvälinen vertailu. 2020. Keskuskauppakamari. Viitattu 29.9.2020. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/04/kauppakamarinnaisjohtajakatsaus.pdf>.

Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys. 2018. Keskuskauppakamari. Viitattu 18.12.2020. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2018-20.11.-webversio.pdf>.

Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. 1996. Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Jyväskylä: Vastapaino.

Koburtay, T., Syed, J. & Haloub, R. 2019. Congruity between the female gender role and the leader role: a literature review. European Business Review, 31, 6, 831-848. Viitattu 5.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Korvajärvi, P. 2010. Sukupuolistunut ja sukupuolistava työ. Julkaisussa Käsikirja sukupuoleen. Toim. Saresma, T., Rossi, L-M. & Juvonen, T. Tampere: Vastapaino, 183-196.

Korvajärvi, P. 2016. Sukupuoliero työssä: numerot ja käytännöt. Julkaisussa Sukupuolikosymys. Toim. Husso, M. & Heiskala, R. Helsinki: Gaudeamus, 142-160.

Koskiluoma, K. 2020. Naisen palkka. Talentia. Sosiaalialan edunvalvonta- ja ammattilehti. Talentia 1, 20-23.

Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino. E-kirja, Ellibslibrary.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 2014. 1986/609 §1. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>.

Lammi-Taskula, J. & Salmi, M. 2016. Perhe, työ ja sukupuoli. Julkaisussa Sukupuoliky-symys. Toim. Husso, M. & Heiskala, R. Helsinki: Gaudeamus, 161-184.

Lehtomaa, M. 2008. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Julkaisussa Kokemuksen tutkimus: merkitys, tulkinta ja ymmärtäminen. Toim. Perttula, J. & Lomaa, T. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 163-193.

Lepistö-Johansson, P. 2009. Mistä on naisten johtajaidentiteetit tehty? Helsinki: Nais-tutkimuksen seura. Naistutkimus, 22, 3, 56-59. Viitattu 13.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Elektra.

Lämsä, A. M. 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Julkaisussa Näkö-aloja naisjohtajuuteen. Toim. A. M. Lämsä. Jyväskylän yliopiston Taloustieteiden tie-dekunnan julkaisuja, 137/2003, 25-46. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lämsä, A-M. 2011. Miten edistää naisten johtamisuria? Julkaisussa Women, man-agement and leadership: Naiset ja johtajuus. NASTA Women's leadership project fi-nal report, 47-59. Viitattu 2.12.2020. [https://www.researchgate.net/profile/Jeff\\_Hearn/publication/279423227\\_Women\\_Management\\_and\\_Leadership\\_-\\_Naiset\\_ja\\_johta-juus\\_NASTA\\_Women's\\_Leadership\\_Project\\_Final\\_Report/links/5599229608ae99aa62ca6d3c/Women-Management-and-Leadership-Naiset-ja-johtajuus-NASTA-Womens-Leadership-Project-Final-Report.pdf#page=55](https://www.researchgate.net/profile/Jeff_Hearn/publication/279423227_Women_Management_and_Leadership_-_Naiset_ja_johta-juus_NASTA_Women's_Leadership_Project_Final_Report/links/5599229608ae99aa62ca6d3c/Women-Management-and-Leadership-Naiset-ja-johtajuus-NASTA-Womens-Leadership-Project-Final-Report.pdf#page=55).

Lämsä, A. M., Kangas, E., Hirvonen, P., Heikkinen, S., Biese, I. & Hearn, J. 2014. Nais-ten johtamisuriin kohdistuvat stereotypiat. Hallinnon tutkimus, 33, 4, 332-352. Vii-tattu 12.11.2020. [https://www.researchgate.net/publication/269919772\\_Nais-ten\\_johtamisuriin\\_vaikuttavat\\_stereotypiat\\_The\\_effect\\_of\\_stereotypes\\_on\\_women's\\_management\\_careers](https://www.researchgate.net/publication/269919772_Nais-ten_johtamisuriin_vaikuttavat_stereotypiat_The_effect_of_stereotypes_on_women's_management_careers).

Lämsä, A. M., Keränen, A. & Savela, T. 2018. Vauhtia vastuullisuuteen: naisten johta-miskoulutuksen vaikuttavuus. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämis-työn julkaisut. EPooki 28/2018. Viitattu 15.11.2020. [http://www.oamk.fi/epooki/files/8415/2689/8483/ePooki\\_28\\_2018.pdf](http://www.oamk.fi/epooki/files/8415/2689/8483/ePooki_28_2018.pdf).

Lämsä, A. M., Vanhala, S., Kontonirmi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 3, 294-321. Viitattu 22.7.2020. [http://lta.lib.aalto.fi/2007/3/lta\\_2007\\_03\\_a3.pdf](http://lta.lib.aalto.fi/2007/3/lta_2007_03_a3.pdf).

Martelius-Louhiala, T. 2003. Tunteet ja naisjohtaja. Julkaisussa Näköaloja naisjohtajuuteen. Toim. A. M. Lämsä. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisu, 137/2003, 47-71. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Matalama, S. & Abraham, S. 2016. The runway-ready ringleader or other media myths: An analysis of common television and film stereotypes of women leaders. Gender, media and organization: Challenging mis(s)representations of women leaders and managers, 209-224. Viitattu 14.8.2020. [https://books.google.fi/books?id=sAcoDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=sAcoDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

McLean, W. P., & Unter, K. A. 2010. Sex role stereotyping and requisite management characteristics: an examination of the think manager-think male phenomenon among public administration students. Economics, Management and Financial Markets, 5, 4, 127-132. Viitattu 26.5.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Mäkelä, J. 2018. Naiset politiikan huipulla. Sukupuolittunut viestintä ja johtajuus. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 9.12.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104629/978-952-03-0874-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Nurmi, V. 1972. Maamme koulutusjärjestelmä. Helsinki: WSOY.

Ojala, S., Koskinen Sandberg, P. & Mustosmäki, A. 2019. Ilkka Insinöörille yli 13 000 euroa Sari Sairaanhoidajaa enemmän? Sukupuolten ansioerojen kaventaminen vaatii aktiivista ohjausta. Yhteiskuntapolitiikka 84, 5-6, 640-646. Viitattu 18.12.2020. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138873/YP1905-6\\_Ojalaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138873/YP1905-6_Ojalaym.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Ollikainen, V. 2003. Naiset Suomen työmarkkinoilla. Julkaisussa Näköaloja naisjohtajuuteen. Toim. A. M. Lämsä. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisu, 137/2003, 6-24. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Paasonen, S. 2010. Sukupuoli ja representaatio. Julkaisussa Käsikirja sukupuoleen. Toim. Saresma, T., Rossi, L-M. & Juvonen, T. Tampere: Vastapaino, 39-48.

Palkkatilastot. 2020. Kuntatyönantajat. Viitattu 19.10.2020. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/palkkatilastot>.

- Polit, D. F. & Beck, C.T. 2014. Essentials of nursing research: appraising evidence for nursing practice. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins cop.
- Powell, G. N. 2012. Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 27, 2, 119-141. Viitattu 23.9.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Puttonen, T. 2011. Naisten johtamisuria estävät tekijät. Julkaisussa *Women, management and leadership: Naiset ja johtajuus*. NASTA Women's leadership project final report, 60-73. Viitattu 8.12.2020. [https://www.researchgate.net/profile/Jeff\\_Hearn/publication/279423227\\_Women\\_Management\\_and\\_Leadership\\_-\\_Naiset\\_ja\\_johtajuus\\_NASTA\\_Women's\\_Leadership\\_Project\\_Final\\_Report/links/5599229608ae99aa62ca6d3c/Women-Management-and-Leadership-Naiset-ja-johtajuus-NASTA-Womens-Leadership-Project-Final-Report.pdf#page=55](https://www.researchgate.net/profile/Jeff_Hearn/publication/279423227_Women_Management_and_Leadership_-_Naiset_ja_johtajuus_NASTA_Women's_Leadership_Project_Final_Report/links/5599229608ae99aa62ca6d3c/Women-Management-and-Leadership-Naiset-ja-johtajuus-NASTA-Womens-Leadership-Project-Final-Report.pdf#page=55).
- Saint-Michel, S. E. 2018. Leader gender stereotypes and transformational leadership: Does leader sex make the difference? *Management*, 21, 3, 944-966. Viitattu 23.5.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Salminen, H. & Salminen, J. 1986. Lastentarhatoiminta – osa lapsuuden historiaa. Mannerheimin Lastensuojeluliiton julkaisu. Jyväskylä: Mannerheimin Lastensuojeluliitto.
- Salo, I. & Blåfield, V. 2007. Naiset huipulle. Johtaja sukupuolesta riippumatta. EVA-raportti. Helsinki: Yliopistopaino.
- Samuel, O. M. & Mokoaleli, I. 2017. Analysis of gender and leadership role competencies, perceptions and stereotypes in an organisational context. *South African Journal of Business Management*, 48, 2, 55-67. Viitattu 18.12.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.
- Sanderson, R. E., & Whitehead, S. 2016. The gendered international school: Barriers to women managers' progression. *Education & Training*, 58, 3, 328-338. Viitattu 18.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Schein, V. E. 2007. Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22, 1, 6-18. Viitattu 26.5.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.
- Sharif, K. 2019. Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment. *International Journal of Organizational Analysis*, 27, 4, 1191-1217. Viitattu 22.5.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald Insight.

Simon, S. & Hoyt, C. L. 2018. Gender and leadership. Julkaisussa Leadership. Theory and practice. 8.painos. Toim. Northouse, P. G. Thousand Oaks: SAGE Publications, 403-431.

Sintonen, T. 2008. Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 28.5.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25615/1/9789513941147.pdf>.

Snaebjornsson, I. M., Edvardsson, I. R., Zydziunaite, V. & Vaiman, V. 2015. Cross-Cultural Leadership: Expectations on Gendered Leaders' Behavior. SAGE Open, 5, 2, 1-8. Viitattu 28.5.2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/pdf/10.1177/2158244015579727>.

Steffens, MC., Viladot, MA. & Scheifele, C. 2019. Male Majority, Female Majority, or Gender Diversity in Organizations. How Do Proportions Affect Gender Stereotyping and Women Leaders' Well-Being? Frontiers in Psychology, 10, 1-13. Viitattu 23.9.2020. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6521703/pdf/fpsyg-10-01037.pdf>.

StatFin arkistokanta. n.d. Tilastokeskuksen PxWeb-tietokannat. Tilastokeskus. Viitattu 24.9.2020. [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin\\_Passiivi/StatFin\\_Passiivi\\_\\_pal\\_\\_ksp/?rxid=95bcbd12-3242-4754-a4bf-a2eaa1a9087d](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin_Passiivi/StatFin_Passiivi__pal__ksp/?rxid=95bcbd12-3242-4754-a4bf-a2eaa1a9087d).

Sukupuolen moninaisuus. n.d. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen nettisivujen julkaisu. Viitattu 16.12.2020. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/sukupuoli/sukupuolen-moninaisuus>.

Sukupuolittainen viestintä. n.d. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen nettisivujen julkaisu. Viitattu 16.12.2020. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/sukupuolittainen-viestinta>.

Sukupuolten tasa-arvo. n.d. Tilastokeskus. Viitattu 13.11.2020. <https://www.tilastokeskus.fi/tup/tasaarvo/index.html>.

Suomen perustuslaki. 11.6.1999/731. Viitattu 14.3.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1999/19990731>.

Sutton, J. & Austin, Z. 2015. Qualitative Research: Data Collection, Analysis, and Management. The Canadian journal of hospital pharmacy, 68, 3, 226-31. Viitattu 15.5.2020. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4485510/pdf/cjhp-68-226.pdf>.

Tasa-arvobarometri 2017. 2018. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisu 8/2018. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Viitattu 19.5.2020.



[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160920/STM\\_08\\_2018\\_Tasa-arvobarometri%202017\\_net.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160920/STM_08_2018_Tasa-arvobarometri%202017_net.pdf?sequence=4&isAllowed=y).

Tehy ja SuPer vetoavat hallitukseen naisten palkkapäivänä: hallitusohjelman tasa-arvokirjaukset pantava toimeen. 2020. Julkaisu STTK:n nettisivuilla. Viitattu 16.12.2020. <https://www.sttk.fi/2020/11/02/tehy-ja-super-vetoavat-hallitukseen-naisten-palkka-paivana-hallitusohjelman-tasa-arvokirjaukset-pantava-toimeen/>.

Tieteellinen tutkimus ja tietosuojaja. n.d. Tietosuojavaltuutetun toimiston nettisivut. Viitattu 17.12.2020. <https://tietosuojaja.fi/tieteellinen-tutkimus>.

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

Työlliset ammattiryhmän (AML 2010, tasot 1-5), sukupuolen, iän ja vuoden mukaan, 2010-2017. n.d. Tilastokeskus. Viitattu 24.9.2020. [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_vrm\\_\\_tyokay/statfin\\_tyokay\\_pxt\\_115r.px/](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__tyokay/statfin_tyokay_pxt_115r.px/).

Uusi varhaiskasvatuslaki muuttaa kelpoisuuksia, nimikkeistä päättää työnantaja. 2018. Kuntatyönantajat. Sähköinen julkaisu. Viitattu 14.10.2020. <https://www.kt.fi/ohjeet/kvtes/varhaiskasvatuslaki-kelpoisuudet-henkilostorakenne>.

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa. Ratkaisuja työn murroksessa. 2018. Valtioneuvoston julkaisusarja 30/2018. Sähköinen julkaisu. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 23.9.2020. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN\\_30\\_2018\\_Tulevaisuusselonteko\\_.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161091/VN_30_2018_Tulevaisuusselonteko_.pdf?sequence=4&isAllowed=y).

Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. 2014. Opetushallitus. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12. Viitattu 6.10.2020. <https://core.ac.uk/download/pdf/198189745.pdf>.

Varhaiskasvatus. N.d. Opetus- ja kulttuuriministeriön nettisivut. Viitattu 24.9.2020. <https://minedu.fi/varhaiskasvatus>.

Varhaiskasvatuslaki. 13.7.2018/540. Annettu 1.9.2018. Viim. muutos 1.1.2020. Viitattu 6.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540#Pidp446473552>.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Välimäki, A-L. 1999. Lasten hoitopuu. Lasten päivähoitojärjestelmä Suomessa 1800- ja 1900-luvulla. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Välimäki, S., Lämsä, A. M. & Hiillos, M. 2008. Millainen mies on menestyvän naisen takana? Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushankkeen NASTAn tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 4.5.2020.  
file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/Millainen\_mies\_on\_menestyvan\_naisen\_takana.pdf.

Ylitapio-Mäntylä, O. 2011. Kasvatuksen sukupuolistavia käytäntöjä päiväkodissa. Julkaisussa Varhaiskasvatuksen käsikirja. Toim. Hujala, E. & Turja, L. Jyväskylä: PS-kustannus, 274-284.

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimuksen saatekirje

Hyvä varhaiskasvatusalan johtaja!

Olen lähestynyt Sinua jo puhelimitse ja alustavasti tiedustellut halukkuuttasi osallistua opinnäytetyöni tutkimukseen, joka liittyy sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (YAMK) opintoihini. Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää naisjohtajien sukupuolen vaikutusta urakehitykseen varhaiskasvatusalalla. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa naisjohtajien urakehityksestä sekä naisjohtajuudesta ja sen ominaispiirteistä varhaiskasvatusalalla.

Pyydän Sinua osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa olen kiinnostunut sinun näkemyksistäsi aiheesta. Tutkimus koostuu tämän kirjeen mukana tulevasta taustatietokyselystä sekä haastattelusta. Haastattelu toteutetaan joko videohaastatteluna Teams-sovelluksella tai puhelinhaastatteluna. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Haastattelut nauhoitetaan.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin luottamuksellista ja vapaaehtoista. Sinulla on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen missä vaiheessa tahansa. Tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti eikä tutkimustuloksista pystytä erottamaan osallistujien henkilöllisyyttä. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-julkaisuarkistossa osoitteessa theseus.fi.

Toivon suuresti Sinun osallistuvan tähän tutkimukseen ja auttamaan kehittämään naisjohtajuutta varhaiskasvatusalalla. Pyydän Sinua vastaamaan liitteenä tulleeseen taustatietokyselyyn viikon sisällä tämän viestin vastaanottamisesta. Kyselyn palauttua takaisin minulle, otan Sinuun uudelleen yhteyttä sopiakseni sopivasta haastattelujankohdasta.

Mikäli haluat tarkempia tietoja tutkimuksesta, voit ottaa yhteyttä minuun tai ohjaavaan opettajaani Kari Jaatiseen.

Ystävällisin terveisin,

Minna Tunturi  
N2644@student.jamk.fi

Kari Jaatinen  
Ohjaava opettaja  
Kari.Jaatinen@jamk.fi

## Liite 2. Haastateltavien taustatietokysely

1. Kerro koulutustaustastasi.
  
2. Missä varhaiskasvatusyksikössä työskentelet?
  - a) Kunnallinen päiväkoti
  - b) Yksityinen päiväkoti
  
3. Missä asemassa työskentelet varhaiskasvatusyksikössäsi?
  - a) Päiväkodin johtajana
  - b) Pedagogisena johtajana
  - c) Apulais-/varajohtajana
  
4. Kauanko olet ollut varhaiskasvatusalalla töissä?
  - a) 0-4 vuotta
  - b) 5-9 vuotta
  - c) 10-15 vuotta
  - d) yli 15 vuotta
  
5. Kauanko olet työskennellyt esihenkilönä varhaiskasvatusalalla?
  
6. Onko Sinulla kokemusta esihenkilönä muilta aloilta? Jos kyllä, niin mistä?

### Liite 3. Haastattelukysymykset

#### Haastattelukysymykset

#### Naisjohtajuus

1. Miten Sinusta tuli johtaja?
2. Mitä mielestäsi tarkoittaa naisjohtajuus?
3. Millaisia piirteitä tai oletuksia naisjohtajiin mielestäsi liitetään?
4. Onko mielestäsi naisjohtajien rooli muuttunut työelämässä uranne aikana? Miten?

#### Johtaminen ja sukupuoli

5. Varhaiskasvatusala on hyvin naisvaltainen ala. Minkälaisia oletuksia ja piirteitä mielestäsi alalla työskenteleviin naisjohtajiin liitetään? (luonteenpiirteet, ominaisuudet)
6. Koetko sukupuolestasi olleen hyötyä tai haittaa johtamisessa? Miten?
7. Mitä yhtäläisyyksiä/eroavaisuuksia näet itsessäsi miesjohtajiin?
8. Vaikuttavatko muiden mielipiteet omaan toimintaasi tai käyttäytymiseesi johtajana? Kenen?

#### Urakehitys

9. Onko varhaiskasvatusalan naisvaltaisuus vaikuttanut jotenkin urakehitykseesi? Miten?
10. Eroavatko varhaiskasvatusalan uralla etenemisen mahdollisuudet mielestäsi mies- ja naisjohtajilla? Miten?
11. Minkälaisia uraa edistäviä ja estäviä tekijöitä olet urasi aikana kohdannut?
12. Kuinka naisten uralla etenemistä voitaisiin mielestäsi tukea?

## Liite 4. Havainnollistus oppinätetyön teorialähtöisestä sisällönanalyysistä

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA
NAISJOHTAJIEN SUKUPUOLISTEREOTYPIAT JA SUKUPUOLIROOLIT	NAISTEN SOPIMATTO-MUUDEN RISTIRIITA	<i>H4: Ja mä toivon, äsken kun tohon kolmoseen vastasin näistä herkistä ja sensitiivisistä oletuksista ja piirteistä, niin mä toivon, että sellainen muutos on tulossa, että ne piirteet liittyisi vaan johtajiin eikä naiseen tai miehiin erikseen, että jokainen voi löytää ne omat vahvuudet sieltä omien vahvuuksien piiristä, eikä niin päin, että se jotenkin sukupuolella määritettäisiin.</i>	Sukupuolistereotyyppiä ja -roolit määrittämässä naisjohtajien piirteitä	OSAAMISEN JA PIIRTEIDEN SIDONNAISUUS SUKUPUOLEEN
		<i>H7: Ja ehkä sekin, että työhaastattelussa sä et kato onko se mies vai nainen vaan sä katsot sitä ihmistä ja sitä sen kokemusta.</i>	Sukupuolen sijaan rekrytointitilanteissa tulisi huomio kiinnittää osamiseen	OSAAMISEN JA PIIRTEIDEN SIDONNAISUUS SUKUPUOLEEN
		<i>H5: No ehkä lähtökohtaisesti varmaan omassakin päässäkin soi sellaiset vanhat ajattelutavat, miten jotenkin on ajateltu, että naiset on jotenkin sellaisia pehmeämpiä tai sensitiivisempiä, että ne ei oo niin kunnianhimoisia tai jotenkin niin uraorientoituneita kuin ehkä miesjohtaja. Tai ylipäätänsä, että nainen ei hakeudu sellaisiin johtajatehtäviin, että se on ehkä jotenkin ollut se tunne siihen.</i>	Perinteiset sukupuoliroolit määrittämässä naisten sopimattomuutta esihenkilön tehtäviin	JOHTAMISEN MIEHINEN NORMI
		<i>H2: monesti mielletään, että miehillä on sitten semmoinen nopeampi ratkaisutaito, tai että heiltä tulee silleen suoraviivaisemmin, että ei pyöritellä asioita vaan mennään enemmän suoraan sinne asiaan, kun että vatvotaan niitä. --. No ehkä toisinaan tulee sellainen olo, että pitäisi olla vähän suorasanaisempi tai nopeampi liikkeisempi. Että säilyisi paremmin ehkä helpommin se sellainen johtajarooli.</i>	Nainen ei hakeudu johtotehtäviin koikiessään olevansa niihin epäsojopiva	JOHTAMISEN MIEHINEN NORMI
		<i>H6: Niin koska sitten taas toisaalta tuntuu, että siinä voi olla ihan sama kuin noin niin kuin ylipäätään</i>	Miehille tyyppilisten ominaisuuksien näkeminen johtajalle suotuisina ominaisuuksina	JOHTAMISEN MIEHINEN NORMI
			Johtajan roolin määrittely miehisten ominaisuuksien omaksumisella	JOHTAMISEN MIEHINEN NORMI
		Naisten tulee näyttää osaamistaan enemmän ja olla	OSAAMISEN TODISTELU	

		<p><i>tässä varhaiskasvatuksesa-</i> <i>sakin, että naisena se, että</i> <i>sä pääset sinne johtajaksi</i> <i>niin sun pitää olla ihan tosi</i> <i>paljon parempi, kun ne</i> <i>miehet. Et sen osaamisen</i> <i>pitää olla niin vahvaa tai</i> <i>tällainen käsitys mulla on.</i></p> <p><i>H3: Ite mä oon semmoinen</i> <i>vahva ihminen, etten mä</i> <i>suostu tällaiseen. Senkin</i> <i>takia tää oma johtajuus on</i> <i>myöskin sellaista, että on</i> <i>täytyntä tehdä töitä et va-</i> <i>kuuttaa ihmiset siihen, että</i> <i>mä oon oikeesti taitava</i> <i>työssä, mä tiedän mitä mä</i> <i>teen ja mä olen hyvä esi-</i> <i>mies. Niin olen kokenut jos-</i> <i>kus sellaista pientä vastus-</i> <i>tusta siinä, mutta sitten</i> <i>taas toisaalta tää mun per-</i> <i>soona on semmoinen, että</i> <i>mä oon ajanut itteni si-</i> <i>sään. Joudun ehkä teke-</i> <i>mään enemmän töitä, kun</i> <i>mies joutuisi tekemään,</i> <i>niinku vois in ajatella näin.</i></p> <p><i>H7: Jos sulla on esimiehenä</i> <i>mies, niin ehkä jossain koh-</i> <i>taa oot joutunut todistele-</i> <i>maan sitä, että sinäkin</i> <i>osaat.--. Sit varsinkin kun</i> <i>se on mun esimiehenä, niin</i> <i>tavallaan ehkä joutunut</i> <i>vähän selittelemään niitä</i> <i>omia tekojaan.</i></p> <p><i>H1: kyllä myös varhaiskas-</i> <i>vatuksen johtajalta vaadi-</i> <i>taan kiltteyttä, pehmeyttä</i> <i>ja empaattisuutta, jotta</i> <i>hän voi johtaa varhaiskas-</i> <i>vatusta, jossa kohdataan</i> <i>lapsia kuitenkin.</i></p> <p><i>H7: Niin mä jäin mielti-</i> <i>mään sitten toisaalta, että</i> <i>se henkilöstöjohtaminen,</i> <i>että siellä sitten taas joku</i> <i>nainen saattaa olla vähän</i> <i>eri viivalla sen kanssa. On</i> <i>ehkä enemmän sellaista</i> <i>tunneherkkyyttä, kun mie-</i> <i>hillä, että miehet saattaa</i> <i>siinäkin olla aika suoravi-</i> <i>vaisia ja välillä ehkä vähän</i> <i>liian suoraviivaisia, et saat-</i> <i>taa tulla siinä tietyllä ta-</i> <i>valla sellaista ylimääräistä</i> <i>tai jotain jälkikeskusteluja</i> <i>tai muuta.</i></p>	<p>miehiä "parem- pia"</p> <p>Naisena kokee joutuneensa tekemään töitä miestä enem- män, jotta tul- lut johtajana arvostetuksi ja otetuksi tosis- saan</p> <p>Miesesihenkilölle tulee nais- johtajan todis- tella ja selitellä omaa tapaa johtaa</p> <p>Naiselle suku- puolistereo- tyyppisenä pi- detyt piirteet alalla toivottuja</p> <p>Naisjohtajalle ominaisena pi- detty taito hen- kilöstöjohtami- seen ja tunne- herkkyyteen naisvaltaisella alalla vahvuus</p>	<p>OSAAMISEN TODISTELU</p> <p>OSAAMISEN TODISTELU</p> <p>SUKUPUOLI VAHVUUTENA</p> <p>SUKUPUOLI VAHVUUTENA</p>
--	--	--	---	---

		<p><i>H8: Ehkä se, että kun on tää naisvaltainen ala, niin voi olla että työntekijät monesti niin kuin jotain toivetta esittäessään vetoaa siihen, että itsekin olen nainen tai äiti ja sitä kautta ymmärrän sitä hänen tilanettaan eri tavalla, kuin ehkä mies ymmärtää.</i></p> <p><i>H5: -- mutta tavallaan se tapa johtaa on ehkä erilainen. Et se ehkä miehillä pysyy enemmän siinä asioissa ja sitten naisjohtajat monesti, mikä voi olla se suo mihin uppoo niin menee liian sisälle sinne työyhteisöön, sinne tunneilmastoon ja -ilmapiiriasioihin.</i></p>	<p>Naistyöyhteisössä työntekijät tuovat esiin naiseuteen liittyviä toiveita, joita naisen uskotaan paremmin ymmärtävän</p> <p>Naisvaltaisella alalla sukupuolen tuoma vahvuus tunneasioissa voi kääntyä myös heikoudeksi</p>	<p>SUKUPUOLI VAHVUUTENA</p> <p>SUKUPUOLI VAHVUUTENA</p>
	<b>NAISEN ARVIOINNIN RISTIRIITA</b>	<p><i>H5: Mutta onhan se, että nyt jos ajattelee ihan yhteiskunnan tasolla että meillä on vaikka pääministerinä nainen, että sitä jotenkin hirveästi alleviivataan sitä naista ja sitä arvioidaan johtajanaisten jotenkin ulkoisin tai ei-ammattillisin kriteerein ehkä enemmän kuin miesjohtajia jotenkin. Tavallaan ikään kuin pitäisi jotenkin olla enemmän meriittejä ja osaamista, että se olisi yhtä pätevä johtaja kuin miesjohtaja --.</i></p> <p><i>H5: Ja sitten jotenkin ne semmoiset ulkoiset asiat tuntuu välillä vaikuttavan myöskin siihen miten sitä johtajuutta arvioidaan. Ei välttämättä vaan ne teot tai tulokset tai se puhdas tieto-osaaminen.</i></p> <p><i>H6: Ja ehkä niitä pehmeämpiä arvoja liitetään naisjohtajiin, vaikka toisaalta sekin tuntuu hullulta. Koska sitten mä ajattelen taas sillä tavalla, että joskus naisjohtajia pidetään tiukempina kuin miesjohtajia. --. Mutta ehkä just naisjohtajiin suhtaudutaan vielä astetta tiukemmalla kammalla ja niiden tekemisiä ehkä ruoditaan enemmän.</i></p> <p><i>H3: No mä veikkaan, että tää tunnepuoli on yks, mikä</i></p>	<p>Yhteiskunnassa naisjohtajia arvioidaan sukupuolen perusteella hyvin laaja-alaisesti verrattuna miehiin</p> <p>Naisten tulee osoittaa osaamistaan miehiä enemmän</p> <p>Naisjohtajien kohdalla arviointi ei keskity vain osaamiseen vaan esim. myös ulkoisiin kriteereihin</p> <p>Naisjohtajiin kohdistuva kaksoissidos</p> <p>Naisiin kohdistuva kaksoissi-</p>	<p>ARVIOINNIN MAHDOTTOMUUS</p> <p>ARVIOINNIN MAHDOTTOMUUS</p> <p>ARVIOINNIN MAHDOTTOMUUS</p> <p>ARVIOINNIN MAHDOTTOMUUS</p> <p>ARVIOINNIN MAHDOTTOMUUS</p>



		<p><i>on semmoinen vähän negatiivinen, että mun mielestä se on semmoinen tosi tärkeä juttu, että löytyy sitä empatiaa, mutta se ei kuitenkaan poista sitä, etteikö naisjohtajat ole jämmäkkiä ja niinku hoitaa asiansa --.</i></p> <p><i>H6: Että miesjohtajat on niitä mukavia ja ne saattaa saada jotain oikaisuja anteeksi ihan sillä, että se lyödään ihan lekkeriksi ja iskeään huumoria kehiin. Että kyllä musta tuntuu, että vähän lesumpi suhtautuminen on meidänkin puolella noihin miesten toilailuihin, että joskus ajattelee sillä tavalla, että jos ite toimis samalla tavalla niin ois jossain jalkapuussa. Vähän sallivampaa on tuo suhtautuminen heidän touhuihinsa kuin välttämättä sitten naispuoleisiin johtajiin.</i></p>	<p>dos, jossa oletus, ettei naisjohtaja voi omata sekä feminiinisiä että maskuliinisia piirteitä</p> <p>Naisjohtajiin kohdistuu miehiä tiukempaa arviointia, johon liittyy erilaiset standardit sukupuolen mukaan</p>	ARVIOINNIN MAHDOTTOMUUS
--	--	---	---	-------------------------

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA
NAISJOHTAJIEN KEHITYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	ARVO- JA KULTTUURISELITYKSET (YHTEISKUNTALÄHTÖISET)	<p><i>H6: --jos lähtee vaikka johonkin meidän nykyiseen hallitustilanteeseen. Ne naiset on rautaisia naisia ja puhutaan huulipunahallituksesta, mutta jos siellä ois miehiä, vaikka nuorempiakin miehiä, niin se ois vaan mieshallitus. Että ehkä tavallaan se semmoinen, että onko se sellainen ajatus yhteiskunnassa, että miehet on jotenkin niin kuin asetta parempia? En tiedä, eihän se niin oo, mutta joku juttuhan siinä täytyy olla, että se menee niin.</i></p> <p><i>H3: -- täällä Suomesahan on jo hyvä tilanne, mutta kyllähän sen näkee kun vallankahvassa on viisi naista, niin aika-moista ikävää puhetta siitä on, että heille ei</i></p>	<p>Naisten sukupuoleen liittyvä osamisen arvostelu ja nimitely</p> <p>Ajatus miesten paremmuudesta</p> <p>Sukupuolen mukaiset sosiaalistuneet sukupuoli-roolit ja niiden tuoma oletus mihin</p>	<p>YHTEISKUNNAN SUKUPUOLIROOLIT JA -NORMIT</p> <p>YHTEISKUNNAN SUKUPUOLIROOLIT JA -NORMIT</p> <p>YHTEISKUNNAN SUKUPUOLIROOLIT JA -NORMIT</p>

		<p><i>anneta edes mahdollisuutta, että heidät lynkataan heti.</i></p> <p><i>H6: Mutta kuitenkin jokainen hyvä naisjohtaja luo sitä uskoa ja käsitystä siitä, että naisetkin pystyy ja osaa ja pystyvät hoitamaan hommat. Mutta ehkä just naisjohtajiin suhtaudutaan vielä astetta tiukemmalla kammalla ja niiden tekemisiä ehkä ruoditaan enemmän.</i></p> <p><i>H5: Jotenkin ehkä se on edistynyt, että on jotenkin normaalimpaa, hyväksyttävämpää että naisjohtaja on eri yhteiskunnan portailla ja tasoilla. Ja kun he ovat näkyvästi esillä ja jotenkin se naisjohtajuus on niinkun vakiintunut tai se, että nainenkin voi olla johtaja minkälaisessa johtajanroolissa tahansa. Niin se on ehkä tuonut sitä, ettei jotenkin tarvii pyytää anteeksi tai jotenkin ikään kuin selitellä sitä johtajuuttaan--.</i></p>	<p>tehtävään sovit</p> <p>Naisjohtaja esikuvat muuttamassa käsi-tyksiä naisjohtajien pätevydestä</p> <p>Kaksoisstandardi</p> <p>Naiset johtajina aiempaa hyväksytympiä</p> <p>Naisjohtaja esikuvat muuttamassa käsi-tyksiä naisjohtajien pätevydestä</p> <p>Toimivat vahvikkeina omalle johtamiselle</p>	<p>ESIKUVAT</p> <p>YHTEISKUNNAN SUKUPUOLIROOLIT JA -NORMIT</p> <p>YHTEISKUNNAN SUKUPUOLIROOLIT JA -NORMIT</p> <p>ESIKUVAT</p> <p>ESIKUVAT</p>
	<b>ORGANISAATIOALÄHTÖISET SELITYKSET</b>	<p><i>H5: -- mahdollistetaan se uralla eteneminen ja ne tietynlaiset työroolit ja johtajuusroolit myös siinä tilanteessa, kun vaikka nimenomaan naisella on se perhe tai perhevapaita tai jotain lyhennettyjä työviikkoja, osittaista hoitovapaata. Tai jotenkin ehkä sillä tavalla, että työnantaja myös joustaa siinä työntekijää nähden. Että voisi ikään kuin suhteuttaa sitä työssäoloa ja työn tekimisen aikaa siihen, että mikä se kulloinkin elämäntilanne tai perhetilanne tai muu on. Tai voimavarat.</i></p>	<p>Erilaisten työroolien ja johtajuusroolien mahdollistaminen erilaisissa elämäntilanteissa</p> <p>Työnantajan joustaminen ja työn suhteuttaminen omaan elämäntilanteeseen</p>	<p>ORGANISAATION TUKI</p> <p>ORGANISAATION TUKI</p>

		<p><i>H8: Elikkä kyllähän esimiehelläkin on esimies, eli oman esimiehen kannustus ja se, että on mahdollistettu minullekin kaikki lisä- ja täydennyskoulutukseen osallistumiset työn ohella.</i></p> <p><i>H1: Et sitä jää jälkikätehen miettimään, että miksi mä olen hakeutunut milloin mihinkään ja aina siellä on joku ihminen, joka on sanonut että hei mitä jos tai ootko koskaan ajatellut. Se on aina vaatinut jonkun ihmisen, joka on vähän niinku pistänyt sen siemenen itämään sinne --.</i></p> <p><i>H8: Kyllä ja muodostat sitä omaa tapaa toimia ja suhtautua asioihin. Siinä kohtaa ois tosi tärkeää, että sulla ois joku mentori.</i></p> <p><i>H5: olisi se silti asiallista saada ihan kunnan palkka siitä työstä. Ja sitten tavallaan tois sille koko alalle sitä arvostusta ja sit siitä ehkä häviäisi se semmoinen tunne, että tässä vähän puuhastellaan näiden lasten kanssa täällä päiväkodeissa.</i></p> <p><i>H4: Ja mä luulen, että varhaiskasvatusalalla naisena on yksikertaisempaa edetä uralla, koska tosiaan naisia vain on niinkun enemmän.</i></p>	<p>Esihenkilön kannustus</p> <p>Kouluttautumisen tukeminen</p> <p>Uralla etene- miseen tu- keva henkilö</p> <p>Mentorin ko- kemuksen tärkeys oman johta- juuden tuke- misessa</p> <p>Asiallinen palkkaus toisi arvostusta koko alalla ja johtamiseen alalla</p> <p>Naisvaltai- sella alalla naisen uralla eteneminen helpompaa</p>	<p>ORGANISAATION TUKI</p> <p>ORGANISAATION TUKI</p> <p>MENTOROINTI</p> <p>MENTOROINTI</p> <p>PALKKAUS / PALKITSEMINE</p> <p>NAISVALTAISUUS</p>
	<b>YKSILÖLÄHTÖISET SELITYKSET</b>	<p><i>H7: Toki se, että naiset yleensä jää sinne kotiin hoitamaan niitä lapsia, että jos siihen ois jotain muita keinoja aina välillä, että pääsis olemaan siellä töissä.</i></p> <p><i>H6: Mutta se asia mikä ei välttämättä liity sukupuoleen vaan ylipäätään johtami-</i></p>	<p>Naisten vas- tuu kodin ja perheen hoi- tamisesta sekä perhe- ja työkuvioiden yhteen- sovittami- sesta</p>	<p>NAISEN VASTUUKODISTA JA PERHEESTÄ</p>

		<p><i>seen ja varhaiskasvatukseen, niin kyllä sillä koulutuksella on merkitystä. Että kun on itsekin tämä sosionomitaukainen niin ei se ehkä oo niin yksinkertaista kuin yliopistopuolen koulutuksella on päästä näihin tehtäviin. --. Voi olla, että tällä eritaustaisella joutuu osoittaa sen osaamisensa ehkä asetetta enemmän.</i></p> <p><i>H1: Lopultahan se on aina itsestä kiinni, aina. Ootsä sitten mies tai nainen. Että uskallatko lähteä kokeilemaan ja heittäytyä sitten.</i></p> <p><i>H3: -- yksi iso syy, miksi mäkin halusin, että kun pääsee tiettyyn asemaan niin pystyy esim. vaikuttamaan todella paljon siihen työyhteisön ilmapiiriin ja mitä asioita lähdetään vieämään eteenpäin.</i></p>	<p>Koulutuksen merkitys</p> <p>Yliopistopuolen koulutuksen arvostus sosionomin koulutusta suurempaa</p> <p>Osaamisen todistelu</p> <p>Oman uskaltamisen vaikutus</p> <p>Halu kehittää alaa ja työyhteisöä</p>	<p>KOULUTUS</p> <p>KOULUTUS</p> <p>KOULUTUS</p> <p>OMA PERSONALLISUUS JA MOTIVAATIO</p> <p>OMA PERSONALLISUUS JA MOTIVAATIO</p>
--	--	---	---	---