LAB University of Applied Sciences

Esimiesten kokemuksia työntekijän ja esimiehen sukupuolen merkityksestä esimiestyössä lastensuojelulaitoksessa

LAB-ammattikorkeakoulu
Sosionomi (AMK)
Sosiaali- ja terveysala
2021
Eevi Koivula
Johanna Turtiainen

Tiivistelmä

Tekijät	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Koivula, Eevi Turtiainen, Johanna	Opinnäytetyö, AMK	2021
	Sivumäärä 34 + 3 liitettä	

Työn nimi

Esimiesten kokemuksia työntekijän ja esimiehen sukupuolen merkityksestä esimiestyössä lastensuojelulaitoksessa

Tutkinto

Sosionomi (AMK)

Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio

Kari Malin, lehtori, LAB-ammattikorkeakoulu

Toimeksiantajan nimi ja organisaatio

Miesvirtaa sosiaali- ja terveysalalle -hanke, LAB-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiesten kokemuksia työntekijän ja esimiehen sukupuolen merkityksestä esimiestyössä lastensuojelulaitoksessa. Tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta työntekijän ja esimiehen sukupuolen merkityksestä sosiaalialan esimiestyössä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, jolla saadaan parhaiten esiin yksilöiden omat, henkilökohtaiset kokemukset. Tutkimuksessa haastateltiin lastensuojelulaitoksissa työskenteleviä esimiehiä, sekä naisia että miehiä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijän sukupuoli näkyy esimiestyössä erityisesti rekrytoinnissa ja työvuorosuunnittelussa, sillä esimiehet pyrkivät työntekijöiden mahdollisimman tasaiseen sukupuolijakaumaan etenkin asiakkaiden vuoksi. Lisäksi tulosten mukaan työntekijän sukupuoli vaikuttaa työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen, varsinkin vuorovaikutukseen, jonka esimiehet kokivat olevan monelta osin erilaista nais- ja miestyöntekijän kanssa. Myös esimiehen omalla sukupuolella on esimiestyössä merkitystä, sillä mies- ja naisesimiehet kuvailivat itseään esimiehinä melko eri tavalla, ja työntekijöiden suhtautumisessa mies- ja naisesimieheen oli eroavaisuuksia. Tuloksista voidaan päätellä sekä työntekijän että esimiehen sukupuolen olevan monella tavalla merkittävä tekijä esimiestyössä lastensuojelulaitoksessa.

Asiasanat

sukupuoli, esimiestyö, lastensuojelu

Abstract

Authors	Type of Publication	Published
Koivula, Eevi Turtiainen, Johanna	Thesis, UAS	2021
	Number of Pages 34 + 3 attachments	

Title of Publication

Supervisors' experiences of the significance of the gender of the employee and supervisor in managerial work at child welfare institution

Name of Degree

Bachelor of Social Services

Name, title and organization of the supervising teacher

Kari Malin, Senior Lecturer, LAB University of Applied Sciences

Name and organization of the client

Mainstreaming Gender in Social and Health Care Training -project, LAB University of Applied Sciences

Abstract

The aim of the thesis was to study the experiences of supervisors on the significance of the gender of the employee and supervisor in managerial work at child welfare institution. The purpose was to raise awareness of the importance of the gender of the employee and supervisor in managerial work of social services.

The study was carried out using a qualitative research method that best highlights individuals' own personal experiences. Both male and female supervisors working in child welfare institutions were interviewed in the study. The data collection method was a thematic interview, and the data was analyzed by data-based content analysis.

According to the results of the study, the employee's gender is reflected in managerial work, especially in recruitment and shift planning, as supervisors strive for even gender ratio of employees particularly for customers' sake. In addition, the results indicate that employee's gender affects the relationship between the employee and the supervisor. Especially it influences interaction, which the supervisors felt was different in many respects with female and male employees. The supervisor's own gender also matters in managerial work, as male and female supervisors described themselves as supervisors quite differently, and there were differences in the attitude of the employees towards male and female supervisors. The results suggest that the gender of both the employee and the supervisor is in many ways a significant factor in managerial work at a child welfare institution.

Keywords

gender, managerial work, child welfare

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Sukupuoli ja työ 3
2.1 Sukupuolen merkitys työelämässä 3
2.2 Segregaatio 3
2.3 Sukupuoli sosiaalialalla 5
2.4 Sukupuolten tasa-arvo 5
3 Esimiestyö ja sukupuolen merkitys esimiestyössä 7
3.1 Esimiehen tehtävät ja rooli 7
3.2 Työntekijän sukupuolen huomioiminen esimiestyössä 8
3.3 Esimiehen ja työntekijän välinen suhde 9
3.4 Esimiehen sukupuoli 11
4 Opinnäytetyön lähtökohdat 13
4.1 Toimeksiantaja 13
4.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset 13
4.3 Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus 14
5 Opinnäytetyön toteutus 15
5.1 Aineiston keruu teemahaastatteluilla 15
5.2 Aineiston analyysi 16
6 Opinnäytetyön tulokset 19
6.1 Työntekijän sukupuolen huomioiminen on osa esimiestyötä 19
6.2 Sukupuolella on merkitystä esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa 22
6.3 Esimiehen sukupuoli tuo eroavaisuuksia esimiestyöhön 24
7 Pohdinta 26
7.1 Tulosten tulkinta 26
7.2 Eettisyys ja luotettavuus 29
7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet 32
Lähteet 34

Liitteet

Liite 1. Teemat ja haastattelurunko

Liite 2. Saatekirje tutkimukseen osallistujille

Liite 3. Sisällönanalyysi

1 Johdanto

Tutkimuksissa on todettu sukupuolen vaikuttavan työhön ja työuraan merkittävästi Suomessa. Sukupuolen merkitystä ei työelämässä kuitenkaan välttämättä aina tunnisteta tai tunnusteta, sillä nykyinen työelämä halutaan usein nähdä tasa-arvoisena ja sukupuoli työn kannalta merkityksettömänä tekijänä. Tämä ristiriita tekee sukupuolta ja työelämää koskevasta tutkimusaiheesta mielenkiintoisen ja ajankohtaisen. (Kupiainen 2019, 12, 133, 165.) Sukupuolinäkökulma tulee nostaa aktiivisesti esille, sillä se edesauttaa niin tasa-arvoisemman yhteiskunnan saavuttamisessa, kuin naisten ja miesten työelämän laadun ja sitä kautta työn tuottavuuden parantamisessa (Ylöstalo, Otonkorpi-Lehtoranta, Heiskanen & Leinonen 2013, 139). Juuri tämä ristiriita sai meidätkin kiinnostumaan sukupuolta ja työelämää koskevasta aiheesta. Vaikka sukupuoli halutaan nähdä tänä päivänä merkityksettömänä tekijänä suomalaisessa työelämässä, on todellisuus kuitenkin usein toinen. Sen sijaan sukupuoli vaikuttaa työhön monin eri tavoin aina ammatinvalinnasta lähtien.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii LAB-ammattikorkeakoulun Miesvirtaa sosiaali- ja terveysalalle -hanke. Hankkeen tarkoituksena on saada lisää miesopiskelijoita kouluttautumaan sosiaali- ja terveysalalle, jotta ammattikorkeakoulutus kykenisi vastaamaan niin työelämän kuin asiakkaidenkin tarpeisiin sukupuolinäkökulma huomioiden. (LAB University of Applied Sciences.) Valtaosa sosiaalialalla työskentelevistä on naisia, miehiä sosiaalialan työntekijöistä ja ohjaajista on vain 11,2 %. Miesten osuus kasvaa 26,6 %:iin, kun puhutaan sosiaalihuollon johtajista. (Kurvinen, Ylhäinen, Jolkkonen, Kahila, Keinänen, Moisio, Lemponen, Korsu & Rauhut 2020, 22.) Nämä edellä mainitut luvut kuvastavat sukupuolijakauman valtavaa epätasaisuutta sosiaalialla. Useiden tutkimusten tuloksista käy ilmi sukupuolen olevan merkityksellinen tekijä sosiaalialalla, joten tarvetta miesten saamiseen sosiaalialle ei voida väheksyä. Sukupuolten mukainen segregaatio eli eriytyminen alkaa näkymään jo lapsuudessa (Lahtinen, Hoikkala & Aapola-Kari 2019, 11) jatkuen nuoruuden koulumaailmaan (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020) ja aina työelämään saakka miesten ja naisten päätyessä eri aloille ja eri tehtäviin (Kurvinen ym. 2020, 17–18). Segregaatio on Suomessa syvälle juurtunutta, minkä vuoksi sen purkaminen on haastavaa ja monimutkaista. Sitkeällä työllä ja esimerkiksi erilaisten hankkeiden avulla voidaan pyrkiä segregaation purkamiseen (Lahtinen & Vieno 2019, 37.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimme, minkälaisia kokemuksia lastensuojelulaitosten esimiehillä on työntekijöiden sekä heidän oman sukupuolensa merkityksestä esimiestyössä. Olimme kiinnostuneita siitä, miten esimies huomioi työssään työntekijän sukupuolen, minkälainen merkitys työntekijän sukupuolella on esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa

sekä minkälainen merkitys esimiehen omalla sukupuolella on hänen työssään. Halusimme saada tietoa nimenomaan esimiesten kokemuksista, sillä heidän näkökulmastaan tätä aihetta on toistaiseksi tutkittu varsin vähän. Rajasimme tutkimuksemme koskemaan lastensuojelulaitoksia. Lastensuojelulaitoksissa työntekijöiden sukupuolijakauma on sosiaalialan naisvaltaisuudesta huolimatta usein hieman tasaisempi, jolloin esimiehillä on todennäköisemmin kokemuksia molemmista sukupuolista alaisinaan.

2 Sukupuoli ja työ

2.1 Sukupuolen merkitys työelämässä

Monesti suomalaisessa työelämässä ja työpaikoilla ei haluta tunnustaa sukupuolen olemassaoloa, vaan se koetaan useimmiten enemmän merkityksettömänä kuin merkityksellisenä tekijänä. Työpaikoilla ei välttämättä tunnisteta, miten sukupuoli jäsentää työn tekemistä ja sen tekijää. Tämän päivän tasa-arvoa arvostavassa työelämässä sukupuoli halutaan häivyttää ja korostaa sen sijaan ihmisyyttä, asiantuntijuutta ja yksilötoimijuutta. Ristiriita on siinä, että yhdentekeväksi väitetyn sukupuolen on kuitenkin todettu tutkimuksissa vaikuttavan työuraan merkitsevästi. Puhe sukupuolen merkityksettömyydestä voikin todellisuudessa olla puhetta ihannetilanteesta, jossa sukupuolen merkityksettömyyden toivottaisiin olevan totta työpaikoilla. Se voi olla myös tavoite, johon monet vilpittömästi pyrkivät. Sukupuolen merkityksettömyyden ihanne voi kuitenkin aiheuttaa sen, että sukupuolistuneet ja sukupuolistavat merkitykset, käytännöt, oletukset sekä käsitykset jäävät piiloon ja tiedostamatta. (Kupiainen 2019, 11–12, 133, 164–165.)

Idea sukupuolineutraaliudesta on siis suomalaisessa työelämässä vankka, kun todellisuudessa työelämä, työmarkkinat ja työelämän laatu sekä näihin liittyvät ongelmat ovat monelta osin erilaisia miehille ja naisille. Työelämän kokonaisvaltainen kehittäminen ja tasa-arvon edistyminen edellyttävätkin sukupuolen huomioon ottavaa tarkastelua. Sukupuolen näkyväksi tekeminen toimii pohjana työpaikkatason tasa-arvoa edistäville toimenpiteille. Lisäksi sukupuolinäkökulman sitkeä esille nostaminen auttaa tasa-arvoisemman yhteiskunnan saavuttamisessa sekä naisten ja miesten työelämän laadun, ja sitä kautta työn tuottavuuden parantamisessa. (Ylöstalo ym. 2013, 128–129, 131, 138–139.)

2.2 Segregaatio

Sukupuolen vaikutus työhön näkyy Suomessa etenkin segregaationa. Työmarkkinoiden sukupuolen mukainen segregaatio eli eriytyminen tarkoittaa miesten ja naisten työskentelyä eri aloilla ja erilaisissa tehtävissä. Segregaatio voidaan jakaa vielä horisontaaliseen ja vertikaaliseen segregaatioon. Horisontaalinen segregaatio tarkoittaa naisten ja miesten työskentelyä eri alalla ja vertikaalinen naisten ja miesten työskentelyä eri vaativuustason työtehtävissä. Sukupuolten välistä eriytymistä voi tapahtua niin yhteiskunnallisella, toimialakohtaisella kuin työpaikkakohtaisella tasolla. Vaikka sukupuolten segregaatioon on pyritty vaikuttamaan muun muassa modernisaatiolla, uudelleen organisoimisella ja muuttamalla tehtävänimikkeitä sukupuolineutraaleiksi, on sukupuolten eriytyminen pysynyt vankkana osana yhteiskunnallisia rakenteita. (Kurvinen ym. 2020, 17–18.) Käytännössä segregaatio

näkyy Suomessa niin, että tekniikka ja luonnontieteet ovat miesten aloja ja erityisesti sosiaali- ja terveysala on naisten (Julkunen 2010, 134).

Sukupuolen mukainen eriytyminen näkyy jo lapsuudessa sekä nuoruudessa ja yhtenä syynä tähän on arveltu olevan stereotyyppiset käsitykset eri sukupuolista ja niille sopivista ammateista (Lahtinen ym. 2019, 11). Erityisen jyrkästi segregoituminen tulee esille Suomessa koulutuksessa. Tytöt ja pojat valitsevat eri oppiaineita ja koulutusaloja, mikä on nähtävissä jo peruskoulusta lähtien aina korkea-asteelle saakka. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020.) Kuitenkin vain osa sukupuolten segregaatiosta juontaa juurensa koulutusvalintoihin. Myös eri alojen ja ammattien sisälle syntyy sukupuolistuneita rakenteita, myös niille aloille, joissa miehiä ja naisia on yhtä paljon. Sukupuolinen hierarkia, eli vertikaalinen segregaatio, tuotetaan usein nimenomaan organisaatioiden sisällä. (Julkunen 2010, 134–135.) Naiset toimivatkin edelleen miehiä harvemmin johtajina tai esimiehinä suurimmalla osalla sektoreista (Tilastokeskus 2020).

Segregaatio tulisi saada purettua monesta syystä. Suomi on yleisilmeeltään tasa-arvoinen maa ja työmarkkinoiden sukupuolen mukainen segregaatio on tämän kanssa ristiriidassa. Sukupuolten eriytyminen onkin tunnistettu tasa-arvo-ongelmaksi. Segregaatio myös vahvistaa sukupuolisia stereotypioita, jäykistää työmarkkinoita, vahvistaa sukupuolten välisiä palkkaeroja ja rajoittaa ihmisten koulutus- ja ammatinvalintoja. Lisäksi se mahdollistaa sukupuolisen hierarkian, jossa miesten ammatteja ja töitä pidetään arvokkaampina kuin naisten. (Julkunen 2010, 130, 137–138.)

Suomessa on ollut jo vuosikymmenien ajan useita segregaation purkamista ja tasa-arvon lisäämistä tavoittelevia tutkimus-, arviointi- ja kehittämishankkeita. Näiden tiimoilta on syntynyt valtava määrä erilaisia oppaita, materiaaleja, kursseja, suosituksia ja hyviä käytäntöjä. Tästä huolimatta sukupuolten segregaatio on edelleen sitkeästi olemassa. Erilaisilla hankkeilla on kyllä saatu lisättyä tietoisuutta tästä ilmiöstä, mutta haasteena on etenkin hyvien käytäntöjen levittäminen ja juurruttaminen. Tätä voi osaltaan hankaloittaa ihmisten eriävät näkemykset tasa-arvosta ja sen edistämisen keinoista. Lisäksi segregaation purkuun tähtäävien hankkeiden sisältämien ehdotusten ja suositusten toimeenpano, seuranta ja vaikutusten arvioiminen on jäänyt puutteelliseksi. (Lahtinen & Vieno 2019, 37.) Vaikka segregaation purkaminen on monimutkainen asia, on keinoja sen lieventämiseen kuitenkin olemassa. Keinoja ovat esimerkiksi sukupuolistereotypioiden rikkominen, oppimateriaalien, opinto-ohjauksen ja ammatinvalinnan ohjauksen kehittäminen sukupuoli- ja tasa-arvotietoiseksi sekä sukupuoli- ja tasa-arvotietoisuuteen panostaminen oppilaitoksissa ja opettajankoulutuksessa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020.)

2.3 Sukupuoli sosiaalialalla

Valtaosa sosiaalialalla työskentelevistä on naisia, jolloin puhutaan naisvaltaisesta työalasta. Miehiä sosiaalialan työntekijöistä ja ohjaajista on vain 11,2 %. Miesten osuus kasvaa 26,6 %:iin, kun puhutaan sosiaalihuollon johtajista. (Kurvinen ym. 2020, 22.) Miesten houkuttelemiseksi sosiaali- ja terveysalalle tulisi poikien ammatinvalintoihin erityisesti kiinnittää huomiota. Erilaisissa kehittämishankkeissa on enemmän keskitytty tyttöjen houkutteluun miesvaltaisille aloille, jolloin maskuliinisuutta koskevat stereotypiat sekä poikien valinnat ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Hoiva- ja palvelutyö yleistyy koko ajan, mutta samaan aikaan maskuliinisuus murtuu hitaasti. Tämä yhtälö olisikin hyvin ajankohtainen aihe tutkimukselle ja kehittämishankkeille. Kyseessä on kuitenkin monitahoinen ilmiö, joka voi vaatia useita erilaisia toimenpiteitä. Näitä voivat olla esimerkiksi niin yksittäisten opiskelijoiden valintoihin kuin koko sosiaali- ja terveysalan palkkaukseen, työoloihin ja yhteiskunnalliseen arvostukseen vaikuttaminen. (Lahtinen & Vieno 2019, 37–38.)

Sukupuolen merkittävyys sosiaalialalla on tullut esiin useissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Väisäsen (2017, 33) tutkimuksessa sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät esimiehet kertoivat, että miestyöntekijöille ohjataan mielellään fyysisesti vaativampia tehtäviä sekä huoltamiseen ja korjaamiseen liittyviä töitä. Lisäksi miesten katsottiin sosiaali- ja terveysalalla sekä työllistyvän koulutuksen jälkeen että etenevän urallaan naisia helpommin. Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet myös Alanko ja Orjasniemi (2018, 144–147, 149) miessosiaalityöntekijöitä koskevassa tutkimuksessaan. Sen mukaan miehille ohjautuu usein haastavina pidettyjä asiakastapauksia. Lisäksi tutkimukseen osallistuneet miehet kertoivat olevansa varsin kysyttyjä ja työllistettyjä työyhteisössään, mikä osaltaan johtui työpaikan ja asiakkaiden toiveesta järjestää työtä nais-miestyöparin varaan. Miehet myös kokivat, että heillä on erilainen tapa tehdä työtä naisiin verrattuna. He kertoivat esimerkiksi olevansa ajoittain naiskollegoitaan suoraviivaisempia ja tekevänsä nopeammin ratkaisuja. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että miehet kokivat itsensä usein irrallisiksi ja ulkopuolisiksi naisvaltaisessa työyhteisössä. Tämä johtui osaltaan työyhteisön puheenaiheista, jotka tuntuivat miehistä monesti itselleen vierailta. Tutkimuksen mukaan miehet eivät kuitenkaan kokeneet sukupuolensa haittaavan työntekoa tai työstä suoriutumista, ennemminkin osa miehistä arveli ajoittain pääsevänsä naisia helpommalla.

2.4 Sukupuolten tasa-arvo

Vaikka Suomi on globaalissa vertailussa lähellä tasa-arvon kärkimaita, on vielä paljon tehtävää tasa-arvon saavuttamiseksi. Edelleen suomalaisessa työelämässä on havaittavissa syrjintää sukupuolen perusteella, ja naiset kokevat sitä selvästi miehiä enemmän. Keskeisiä

sukupuolten välisiä tasa-arvohaasteita ovat etenkin palkkaerot sekä raskaus- ja perhevapaasyrjintä. Myös sukupuolistereotyyppiset ajatusmallit on tunnistettu riskiksi tasa-arvon toteutumiselle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 9, 17–18, 32.)

Sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen työelämässä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti on jokaisen työnantajan velvoite. Velvoite perustuu lakiin naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, jonka tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa, parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä sekä estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää. Työnantajan tulee muun muassa luoda naisille ja miehille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen, kehittää työoloja siten, että ne soveltuvat molemmille sukupuolille, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa sekä ennaltaehkäistä sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Työpaikkojen, joissa on vähintään 30 työntekijää, on laadittava tasa-arvosuunnitelma, jonka tulee sisältää selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta, suunnitteilla tai käynnissä olevat toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 1 §, 6 §.) Työpaikkojen tasa-arvosuunnitelma palkkakartoituksineen on yksi tärkeimmistä keinoista edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa (Kurvinen ym. 2020, 32).

Tasa-arvon edistymiseen tarvitaan muutosta niin yhteiskunnan rakenteissa, työpaikoilla kuin yksilötasollakin. Lisäksi sukupuoli ja sen merkitys tulee tunnustaa työelämässä, jotta tasa-arvo voi edistyä. Tasa-arvon edistyminen edellyttää myös miesten nykyistä vahvempaa roolia tasa-arvotyössä, joka tulisi ymmärtää naisten ja miesten yhteisenä asiana. Perinteisten sukupuoliroolien kyseenalaistamisen avulla voidaan parantaa sekä naisten että miesten asemaa yhteiskunnassa ja molempien sukupuolien työelämän laatua. (Ylöstalo ym. 2013, 138, 140.)

Sukupuolten tasa-arvoa pyritään edistämään myös sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisella, joka tarkoittaa sitä, että tasa-arvotyöstä tehdään pysyvä osa normaalia päätöksentekoa erilaisten erillishankkeiden sijaan. Valtavirtaistamisen avulla voidaan merkittävästi lisätä tasa-arvomyönteistä yhteiskunnallista päätöksentekoa sekä ehkäistä syrjiviä päätöksiä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 47.) Valtavirtaistamisessa otetaan huomioon, etteivät nykyiset rakenteet ole sukupuolineutraaleja ja näennäiset sukupuolineutraalit politiikat voivat sitä vastoin lisätä sukupuoleen perustuvia eroja (Kurvinen ym. 2020, 19).

3 Esimiestyö ja sukupuolen merkitys esimiestyössä

3.1 Esimiehen tehtävät ja rooli

Johtaminen sosiaalialalla on moniulotteista ja edellyttää laaja-alaista osaamista esimieheltä (Niiranen 2004, 226–231; Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 32). Sosiaalialan johtaminen poikkeaa monista muista aloista, sillä johdettavan toiminnan kohteena on ihminen ja hänen hyvinvointiinsa, sosiaaliseen toimintakykyynsä ja -ympäristöön liittyvät tarpeet (Opetusministeriö 2004, 11). Sosiaalialan johtajan työtä voidaan kuvailla sosiaalisena prosessina, jota ohjaa ihmisten keskinäinen vuorovaikutus, vaikka laki määritteleekin suunnan ja puitteet sosiaalialan johtamiselle ja palveluiden toteuttamiselle (Niiranen 2004, 227–228, 231).

Lähiesimiehet kuuluvat oman yksikkönsä lisäksi koko organisaation johtamisjärjestelmään yhdessä muun johtoryhmän kanssa. Lähiesimiehet johtavat omaa työyksikköään vastaten sen päivittäisestä toiminnasta ja kehittämisestä toteuttaen samalla henkilöstön kanssa yksikkönsä perustehtävää. Lähiesimiehen vastuulle kuuluvat muun muassa palvelujen tuottaminen, henkilökunnan saatavuudesta ja ammattitaidosta huolehtiminen sekä asiakkaiden välittömiin tarpeisiin vastaaminen. Organisaation missiot, visiot ja strategiat muuttuvat lähijohtamisessa käytännön toiminnaksi yhteistyössä henkilöstön kanssa. Lähiesimiehet ovat vastuussa oman yksikkönsä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisesta. (Reikko ym. 2010, 12, 29–30.)

Lähiesimiehen työ jaotellaan asioiden johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja asiakastyöhön. Lähijohtamista luonnehditaan lyhyttempoisena, vaihtelevana ja sirpaloituneena. Lähijohtamisessa koetaan jatkuvia keskeytyksiä, sillä etusijalla työssä on työprosessien sujuvuus ja välttämättömät toimenpiteet. Lähijohtamisen tarkan työnkuvan määrittely on haastavaa, koska se muodostuu organisaation tavoitteiden ja johtamiskäytäntöjen sekä henkilökohtaisen koulutuksen ja kokemuksen myötä. Työskentely moniammatillisissa verkostoissa ja tiimeissä on osa lähijohtajan työtä. Lähijohtamisen haasteena nähdään osaavan työvoiman saatavuus ja jaksaminen sekä sopivan ammatillisen välimatkan säätely. Lähijohtajan tulee pitää harkittu etäisyys ja objektiivisuus työyhteisöön, pystyäkseen muodostamaan käsitys työn kokonaisuuksista. (Reikko ym. 2010, 33, 42.)

Lähiesimiehen työnkuvaan kuuluu työn ja toiminnan jatkuvuudesta huolehtiminen, esimerkkinä toimiminen työyhteisön jäsenille, työnjaon, työtapojen ja -olosuhteiden organisoiminen sekä hankalien päätösten tekeminen. Lähiesimieheltä odotetaan herkkyyttä ja kykyä kuunnella sekä keskustella, mutta samanaikaisesti odotetaan tehokasta ja nopeaa toimintaa sekä hyviä tuloksia. Lähiesimiehen ammatillisuus ja avoimuus sekä rehellinen,

oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta ovat olennaisia hänen itsensä sekä koko työyhteisön jaksamisen kannalta. (Rasanen 2009, 62–66.)

Esimiehellä on kokonaisvastuu työyhteisönsä työhyvinvoinnista. Työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu muun muassa oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys, kuten sukupuolten tasa-arvo. (Johansson & Juvenius 2019, 1; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 45; Suonsivu 2014, 58–60.) Esimiehen hyvä vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa myönteisesti muun muassa työntekijöihin sekä työhyvinvointiin (Forsten-Astikainen, Saalasti & Kultalahti 2019, 4).

Löfin (2012, 44–45) tutkimuksen mukaan lähiesimiehet itse kokivat tärkeimpinä tehtävinään perustehtävän kirkastamisen, työntekijöiden tukemisen, henkilöstö- ja asiajohtamisen, toimintakyvyn ylläpitämisen, ilon ja innostuksen ylläpitämisen, osallisuuden asiakastyöhön sekä substanssin riittävän hallinnan. Lähiesimiehet korostivat oman roolinsa merkitystä esimerkkinä ja tukena olemisessa, kuuntelijan roolissa sekä keskustelun herättäjänä, dialogin kävijänä ja näkökulmien etsijänä. Esimiestyö koettiin antoisana, ja tärkeänä nähtiin myös itsestä huolehtiminen muun muassa työnohjauksen ja vertaistuen avulla. Haastavana lähiesimiestyössä koettiin säästöpaineet, talouteen liittyvät asiat, kansainvälistyminen, organisaatiossa tapahtuvat muutokset sekä ajanpuute. Työyhteisön sisällä haasteina koettiin työntekijöiden voimavaroista ja työyhteisön ilmapiiristä huolehtiminen, työntekijöiden omapäisyys sekä rajojen asettaminen. Lisäksi haastavaa oli moniammatillisten ja erilaisissa elämäntilanteissa sekä työurien vaiheissa olevien työntekijöiden saaminen toimimaan yhteen ja yhteisen päämäärän hyväksi. Sosiaali- ja terveysministeriön (2009, 31) mukaan esimiesten haasteena nähdään henkilöstöjohtaminen sekä sosiaalihuollon perustehtävän ja toiminnan tavoitteiden kokonaisuuden hallinta muuttuvassa toimintaympäristössä.

3.2 Työntekijän sukupuolen huomioiminen esimiestyössä

Työpaikoilla johtoportaan tulisi sitoutua sukupuolen merkityksen huomioimiseen, jotta sukupuolten eriarvoisuus ei piiloutuisi rakenteisiin ja työkulttuuriin (Kupiainen 2019, 178). On myös tärkeää ottaa huomioon, miten eri sukupuolta olevat työntekijät suhtautuvat erilaisiin johtamistapoihin. On havaittu, että mitä paremmin esimiehen johtamistapa sopii yhteen työntekijän sukupuolelle tyypillisten piirteiden kanssa, sitä positiivisempi vaikutus sillä on työntekijän motivaatioon. (Fjendbo 2020, 6, 17.)

Esimieheltä vaaditaan taitoa ymmärtää erilaisia ihmisiä. Hyvä esimies ymmärtää ja hyväksyy työntekijöidensä erilaisuuden sekä osaa hyödyntää erilaisuutta, kuten työntekijöidensä sukupuolta. (Jabe 2012, 62.) Esimies luo aina omanlaisensa vuorovaikutussuhteen

jokaisen alaisen kanssa, huomioiden esimerkiksi työntekijän yksilöllisyyden, persoonallisuuden sekä vuorovaikutuskyvyn (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 6).

Väisäsen (2017, 32–33) tutkimuksessa tuli esiin työntekijän sukupuolen merkitys esimiestyössä. Esimiehet kuvasivat naisvaltaisten työyhteisöjen johtamista osin haastavaksi johtuen kateudesta, selän takana puhumisesta ja erilaisten pienryhmien muodostamisesta. Esimiehet kertoivat tutkimuksessa olevansa tyytyväisiä, mikäli heidän alaisiinsa kuului myös miehiä, sillä heidän kuvattiin tasapainottavan työyhteisöä. Eri sukupuolten nähtiin vaikuttavan esimiestyöhön myönteisesti ja miesten fyysiset ominaisuudet auttoivat työvuoroja työtehtäväjärjestelyissä. Molempien sukupuolien edustavuus työntekijöissä nähtiin myös asiakkaiden kannalta tärkeänä, koska myös asiakkaina on sekä naisia että miehiä. Lisäksi esimiehet kokivat vuorovaikutuksen miestyöntekijöiden kanssa suoremmaksi naistyöntekijöihin verrattuna.

Fjendbon (2020, 12–14, 16, 19) tutkimuksen tulokset tukivat päätelmää, että sukupuolella ja sukupuolelle tyypillisillä piirteillä on merkitystä sille, minkälainen johtamistapa motivoi työntekijää parhaiten. Tutkimuksen mukaan naiset ovat miehiä useammin yhteisöllisiä ja miehet taas naisiin verrattuna yksilökeskeisempiä, jolloin nämä ominaisuudet tulisi myös esimiestyössä ja työntekijöiden motivoinnissa ottaa huomioon. Lisäksi tuli ilmi, että naistyöntekijät motivoituivat miehiä vähemmän rahallisista palkinnoista. Naiset ajattelivat miehiä useammin työntekijöiden rahallisen palkitsemisen vaikuttavan negatiivisesti työyhteisöön. Sen sijaan esimiehen antama myönteinen suullinen palaute motivoi tutkimuksen mukaan sekä mies- että naistyöntekijöitä lähes yhtä paljon.

3.3 Esimiehen ja työntekijän välinen suhde

Esimiehen ja työntekijän välinen kaksisuuntainen suhde nähdään työelämässä erittäin tärkeänä (Johansson & Juvenius 2019, 4). Esimies rakentaa aina omanlaisensa vuorovaikutussuhteen jokaisen työntekijänsä kanssa sen sijaan, että esimiehellä olisi vain yhdenlainen suhde ja johtamistyyli kaikkien työntekijöidensä kanssa (Forsten-Astikainen ym. 2019, 6). Tutkittaessa esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä heidän välisestä suhteestaan, on kokemuksissa havaittu eroavaisuuksia. Esimiehellä ja työntekijällä saattaa siis olla erilainen käsitys esimies-alaissuhteesta. (Johansson & Juvenius 2019, 4.)

Esimiehen suhde työntekijään on aina yksilöllinen ja sen muodostumiseen vaikuttavat monet eri seikat. Tunne samankaltaisuudesta voi vaikuttaa esimies työntekijä -suhteen muodostumiseen läheisemmäksi. Kokemus samankaltaisuudesta voi liittyä useisiin eri piirteisiin, esimerkiksi sukupuoleen. Esimiehen ja työntekijän ollessa samaa sukupuolta voi heidän välinen suhteensa siis muodostua läheisemmäksi kuin jos he ovat eri sukupuolta.

Tutkimuksissa on havaittu esimiehen sukupuolen olevan merkityksellinen seikka, esimerkiksi työhaastattelussa suositaan itsensä kanssa samaa sukupuolta olevia työnhakijoita. (Johansson & Juvenius 2019, 4–5.)

Forsten-Astikaisen ym. (2019, 12) tutkimuksen mukaan työntekijän sukupuolella on merkitystä työntekijän ja esimiehen välisen vuorovaikutussuhteen kokemisessa. Naistyöntekijät kokivat vuorovaikutussuhteen esimiehensä kanssa merkittävästi paremmaksi kuin miestyöntekijät. Lehdon (2009) mukaan työntekijän ja esimiehen sukupuoli vaikuttaa siihen, miten tyytyväisiä esimieheen ollaan. Naisesimiesten alaisuudessa työskentelevät miehet olivat erittäin tyytyväisiä naisesimieheen, tyytyväisempiä kuin naistyöntekijät. Miesesimiesten alaisuudessa työskentelevät miehet eivät olleet yhtä tyytyväisiä miesesimieheen kuin naisesimieheen, mutta silti tyytyväisempiä kuin naistyöntekijät.

Armisen (2018, 17, 19) mukaan esimiehen sukupuoli vaikuttaa siihen, miten alaiset arvioivat johtajiaan. Naisten odotetaan olevan vaalivia ja muita huomioivia, kun taas miesten odotetaan olevan vakuuttavia, rationaalisia sekä riippumattomia. Naisjohtajat luottavat työntekijöihinsä ja vastavuoroisesti työntekijät luottavat naisjohtajaan. Johanssonin ja Juveniuksen (2019, 19–20, 23) tutkimuksen mukaan esimiehen ja työntekijän sama sukupuoli vaikuttaa esimerkiksi siihen, että esimies nähdään tinkimättömämpänä ja johdonmukaisempana kuin jos esimiehen ja työntekijän sukupuolet eroavat toisistaan. Tinkimättömyydellä tarkoitetaan, että esimies tekee niin kuin sanoo, pitää kiinni lupauksistaan ja toimii neuvojensa mukaan. Johdonmukaisuus liitetään toiminnan ennalta-arvattavuuteen. Tinkimättömyys ja johdonmukaisuus saatetaan liittää luotettavuuteen. Luottamuksen esimieheen on todettu olevan parempi silloin, kun työntekijä on samaa sukupuolta esimiehen kanssa.

Stokerin, Van der Velden ja Lammersin (2012, 31–32, 38) mukaan työntekijät pitävät miesjohtajaa usein naisjohtajaa parempana. Työntekijät odottavat esimieheltään tyypillisesti maskuliinisia ominaisuuksia, kuten vahvuutta, tulosorientoituneisuutta sekä riskienottohalukkuutta. Heidän tutkimuksensa mukaan feminiinisiä esimiesominaisuuksia ja naisjohtajia suosittiin kuitenkin silloin, jos työntekijä oli nainen, jos työntekijä työskenteli sillä hetkellä naisjohtajan alaisuudessa tai jos yrityksessä työskenteli paljon naisjohtajia. Miestyöntekijät eivät puolestaan arvostaneet usein feminiinisiä piirteitä johtamisessa etenkään, jos he työskentelivät yrityksessä, missä naisjohtajia oli vähän. Sen sijaan tutkimuksen mukaan myös miehet alkoivat arvostaa enenevässä määrin naisjohtajia sekä feminiinisiä ja sukupuolineutraaleja piirteitä johtajassa, mikäli työskentelivät yrityksessä, missä naisia oli esimiestehtävissä enemmän.

3.4 Esimiehen sukupuoli

Naisjohtajia on työelämässä huomattava vähemmistö (Ojala 2011, 4; Hyvärinen 2016, 15; Arminen 2018, 13), mutta sosiaalialalla johtajista naisia on 73,4 % eli huomattava enemmistö (Kurvinen ym. 2020, 22). Johtaminen on perinteisesti ollut miesten työtä ja edelleenkin johtaminen nähdään ennemmin miesten kuin naisten työnä. Johtamistaidot ovat leimautuneet maskuliinisiksi, mikä vaikuttaa monin tavoin naisten edellytyksiin suoriutua johtamistehtävissä ja edetä urallaan. Naiset usein sijoittuvat perinteisten sukupuoliroolien mukaisiin tehtäviin. (Ojala 2011, 4.) Vaikka esimiehenä työskentely onkin edelleen tyypillisempää miehille, on työelämän tasa-arvokehityksessä kuitenkin tapahtunut muutos, sillä naiset ovat valtaamassa esimiestehtäviä (Lehto 2009).

Tutkimusten tulokset naisten ja miesten välisistä johtamistyyleistä eivät ole yksiselitteisiä ja ovat joiltain osin ristiriitaisia. Joidenkin tutkimusten tulokset viittaavat siihen, että naiset ja miehet eivät todellisuudessa ole kovinkaan erilaisia johtajia, kun taas toiset tutkimukset puoltavat sukupuolten välisiä eroavaisuuksia. Johtamistyylit eivät kuitenkaan ole välttämättä riippuvaisia sukupuolesta, vaan niihin vaikuttavat lukuisat muutkin tekijät. (Ojala 2011, 13–15.)

Esimiehen sukupuoleen kohdistuu stereotyyppisiä ennakko-oletuksia ja -ajatuksia (Johansson & Juvenius 2019, 2). Stereotypioiden mukaan miehille tyypillistä on kontrolloiva ja tehtäväkeskeinen tyyli, kun taas naisille luonnollista on huolehtiva ja ihmisistä välittävä tyyli (Ojala 2011, 19). Armisen (2018, 17) mukaan naisjohtajien odotetaan sosiaalistuvan feminiinisiin ominaisuuksiin kuten empaattisuuteen, lempeyteen sekä sosiaalisuuteen, kun taas miesjohtajien puolestaan odotetaan sosiaalistuvan maskuliinisiin ominaisuuksiin kuten asiakeskeisyyteen, kilpailuhalukkuuteen sekä aggressiivisuuteen. Esimiehen sukupuoli vaikuttaa muun muassa esimiehen käyttäytymiseen sekä siihen, miten työntekijät arvioivat esimiestään. Sukupuolten välillä on eroja asenteissa, arvoissa, taidoissa, käyttäytymisessä sekä tehokkuudessa.

Naisten johtamistyylin nähdään olevan osallistavampaa ja demokraattisempaa, kun taas miesten johtamistyyli nähdään ohjaavampana ja autoritaarisempana (Arminen 2018, 13). Johanssonin ja Juveniuksen (2019, 18) tutkimuksen mukaan naisjohtajat koettiin merkittävästi johdonmukaisempina miesjohtajiin verrattuna. Armisen (2018, 18) mukaan naisjohtajien johtamistyyli nähdään vähemmän hierarkkisena, enemmän joustavana, intuitiivisena, kommunikoivana, yhteistyökykyisenä, osallistavana sekä muutosjohtamiseen kykenevänä verraten miesjohtajuuteen. Lisäksi naisjohtajien väitetään olevan kannustavampia,

luovempia sekä tunne-elämän osalta tarkkaavaisempia, jotka vaikuttavat organisaatiossa lisääntyneeseen viestintään, yhteistyöhön sekä osallistumiseen.

Hyvärisen (2016, 65–68) mukaan naisjohtajuuden ominaispiirteitä kuvastaa sinnikkyys, ripeys, pitkäjänteisyys, impulsiivisuus, rehellisyys, nöyryys, kyky sietää yksinäisyyttä, suunnannäyttäminen, sosiaaliset taidot, aktiivisuus sekä halu kehittää itseään ja organisaation toimintaa. Naisjohtajat haluavat korostaa yhdessä tekemisen tärkeyttä, osoittaa arvostusta ja kunnioitusta osaamista sekä asiantuntijoiden työskentelyä kohtaan. Naisjohtaja osaa kuunnella, keskustella, osoittaa välittävänsä muista, on vastuunkantaja, kykenee tasa-arvoiseen kohteluun ja kykenee luomaan positiivisen ilmapiirin sekä osaa antaa myönteistä palautetta muille. Armisen (2018, 72) tutkimuksen mukaan haastatellut naisesimiehet arvottivat tärkeiksi lähimmän työtiimin sekä johtoryhmän, ja hyvän työtiimin rakentamiseen haluttiin käyttää aikaa. Haastateltavat kuvailivat itseään yleisesti kuunteleviksi, sitoutuneiksi, luotettaviksi, avoimiksi, rohkeiksi, nöyriksi, rauhallisiksi, valmentaviksi ja tukeviksi vastuunkantajaksi. He kokivat olevansa vaativia ja tavoitteellisia, jopa periksiantamattomia. Myös kykyä empatiaan, inhimillisyyteen sekä ihmisläheisyyteen löytyi ja työhuoneen ovea pidettiin aina auki työntekijöille.

Monet menestyksekkääseen johtajaan yhdistettävät piirteet ovat stereotyyppisesti maskuliinisia, kuten into, objektiivisuus, auktoritatiivinen tyyli, tarkkuus, rationaalisuus ja kontrolli. Miehiä pidetään aggressiivisina, voimakkaina, itsenäisinä, päättäväisinä ja tehtäväorientoituneina. Miesjohtajien ajatellaan olevan kilpailullisia, tehtäväkeskeisiä ja käyttävän voimaa ja valtaa johtamisessaan. (Ojala 2011, 19, 22.) Miehiä kuvaillaan johtajina itsevarmempina, suoritusorientoituneempina, vallanhaluisempina sekä motivoituneempina naisiin nähden (Arminen 2018, 35).

Stokerin ym. (2012, 31) mukaan työntekijät pitävät miesjohtajaa usein naisjohtajaa parempana. Sen sijaan Lehdon (2009) mukaan naiset ja miehet ovat esimiehinä erilaisia ja naisten johtamistapaa arvostetaan enemmän kuin miesten johtamistapaa. Naisesimiehiin ollaan tyytyväisempiä, kuin miesesimiehiin. Naisesimiehet ovat miehiä innostavampia, kannustavampia, huomioivat paremmin työntekijöiden tunteita sekä antavat kiitosta ja palautetta. Nämä edellä mainitut taidot ovat nykyisessä työelämässä tulossa koko ajan tärkeämmiksi. Tulevaisuuden johtajuuden nähdään edellyttävän paljon feminiinisiä ominaisuuksia, johon naisilla on luontaisia vahvuuksia.

4 Opinnäytetyön lähtökohdat

4.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi LAB-ammattikorkeakoulun Miesvirtaa sosiaali- ja terveysalalle -hanke. Hankkeen tarkoituksena on saada lisää miesopiskelijoita kouluttautumaan sosiaali- ja terveysalalle ja sitä kautta vastata työelämän ja asiakkaiden tarpeisiin sukupuolinäkökulma huomioiden. Hanke on kohdistettu vähintään toisen asteen tutkinnon tai muun korkeakoulutukinnon suorittaneille, ammattia vaihtaville, työttömille tai työttömyys uhan alla oleville miehille. Hankkeen toteutusaika on 1.4.2019-30.11.2021. (LAB University of Applied Sciences.)

Hankkeen tavoitteena on tunnistaa ne tekijät ja toimenpiteet, joilla voidaan lisätä sosiaali- ja terveysalan koulutuksen kiinnostavuutta potentiaalisten mieshakijoiden keskuudessa, jotta mieshakijoiden määrä sote-alan ammatteihin kasvaa. Tavoitteena on myös vahvistaa miesopiskelijoiden opintojen edistymistä tavoiteajassa ja vähentää keskeyttäneiden määrää. Tavoitteiden saavuttamiseksi on luotu toimenpiteitä jaoteltuna kuuteen työpakettiin. Hankkeen tuloksia on tarkoitus hyödyntää valtakunnallisesti. (LAB University of Applied Sciences.)

Pitkällä aikavälillä hankkeella pyritään vaikuttamaan erityisesti poikien, miesten ja heidän perheidensä hyvinvointiin rohkaisemalla poikia ja miehiä pois perinteisistä sukupuolirooleista arjessa ja sitä kautta myöhemmin työelämässä, jolloin työelämän henkilöstörakenne muuttuu tasa-arvoisemmaksi. Palveluiden saatavuuden lisääminen miestyöntekijöiden tuottamana on asiakkaiden näkökulmasta merkityksellistä ja tarpeellista. Hankkeen tavoitteiden toteutuminen edistää eri sukupuolten mahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalan koulutuksissa sekä työelämässä. (LAB University of Applied Sciences.)

4.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää esimiesten kokemuksia työntekijän ja esimiehen sukupuolen merkityksestä esimiestyössä lastensuojelulaitoksessa. Tutkimuskysymyksiksi muodostui

1. Miten esimies huomioi työssään työntekijän sukupuolen?
2. Minkälainen merkitys työntekijän sukupuolella on esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa?
3. Minkälainen merkitys esimiehen sukupuolella on esimiestyössä?

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta työntekijän ja esimiehen sukupuolen merkityksestä sosiaalialan esimiestyössä. Toteutimme opinnäytetyön laadullisena tutkimuksena ja haastattelimme lastensuojelulaitoksissa työskenteleviä esimiehiä.

4.3 Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135–136). Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tarkasteltavana olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Silloin ollaan kiinnostuneita tutkittavien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista sekä niistä merkityksistä, joita he antavat tutkimuksen kohteena olevalle asialle. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman rikasta ja yksityiskohtaista tietoa. Tällöin ei pyritä saamaan tietoa siitä, missä määrin tai kuinka usein jokin ilmiö esiintyy, vaan tavoitteena on saada esille erilaisia näkökulmia, joista aihetta voi tarkastella. (Juuti & Puusa 2020a, 9–10, 13.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä, jolloin tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Tavanomaisimpia menetelmiä aineiston hankkimiseksi laadullisessa tutkimuksessa ovatkin erilaiset haastattelut, kuten teema- ja ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Lisäksi laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä joustava toteutus, jossa suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Valitsimme tutkimusmenetelmäksemme laadullisen tutkimuksen, sillä halusimme tietää nimenomaan tutkittavien, eli lastensuojelulaitosten esimiesten kokemuksista, näkemyksistä ja ajatuksista. Tavoitteenamme ei ollut saada mitattavissa tai yleistettävissä olevaa tietoa, vaan mahdollisimman yksityiskohtaista, monipuolista ja eri näkökulmia tuovaa tietoa, jolloin laadullinen tutkimus sopi menetelmäksi määrällistä paremmin.

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Aineiston keruu teemahaastatteluilla

Teemahaastattelussa osa haastattelun lähtökohdista on päätetty ennakkoon, jolloin tutkija pystyy ohjailemaan haastattelutilannetta kuitenkaan kontrolloimatta sitä kokonaan. Haastattelu etenee näiden etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaisesti. Etukäteen mietitty haastattelurunko auttaa varmistamaan, että keskustelussa keskitytään tutkimuksen kannalta oleellisiin seikkoihin ja, että haastattelusta saadaan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman näkökulmasta merkityksellistä tietoa. Teemahaastattelu on kuitenkin hyvin vapaamuotoinen ja joustava menetelmä, jolloin haastateltavaa tulisi kannustaa puhumaan aihepiiristä melko vapaasti. Tarkoituksena on korostaa tutkittavien tulkintoja sekä heidän asioille antamiaan merkityksiä. (Puusa 2020a, 107–108.) Käytimme teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä, sillä sen avulla ajattelimme haastateltavien kokemuksille ja kertomuksille jäävän eniten tilaa. Emme halunneet rajata kysymyksiä liian tarkkaan. Vapaamuotoisemmassa haastattelussa voi herkemmin tulla esiin uusia näkökulmia, jotka voivat olla ennalta odottamattomia ja osoittautua erityisen kiinnostaviksi.

Haastattelussa käytettävien teemojen suunnittelu on yksi tutkimusprosessin tärkeimmistä vaiheista. Näiden teemojen avulla tutkija purkaa ilmiön osa-alueisiin, joiden sisältöjä ja merkityksiä hän pyrkii ymmärtämään haastattelussa esitettyjen kysymysten avulla. Teemojen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman laajasti sellaista ainesta, jota tutkija voi myöhemmin tulkita teorian avulla. Tulee kuitenkin muistaa, että jokaisen haastateltavan vastaukset, halu ja tapa kertoa asioista ovat erilaisia. Näin ollen ennalta päätettyjen teemojen järjestys, laajuus, kysymisen tapa ja sanamuodot voivat vaihdella paljonkin haastatteluittain, mutta kuitenkin niin, että kaikki teemat käydään läpi. Myös tutkijan rooli voi vaihdella haastattelusta toiseen, sillä joskus tilanne edellyttää lähinnä aktiivista kuuntelua, kannustusta tai huomioiden esittämistä, toisinaan taas aktiivista suorien kysymysten esittämistä. (Puusa 2020a, 107–108.)

Pohdimme haastattelun teemoja huolellisesti opinnäytetyömme tavoitteen näkökulmasta. Tarkoituksena oli teemojen avulla saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta saavuttaa työn tavoite. Teemoiksi muodostui

- työntekijän sukupuolen huomioiminen esimiestyössä
- työntekijän sukupuolen merkitys työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa
- esimiehen sukupuolen merkitys esimiestyössä.

Teemoja täydensimme tarkentavilla kysymyksillä, jotta haastateltaville olisi selkeämpää, mitä kullakin teemalla tarkoitetaan. Teemoista ja tarkentavista kysymyksistä muodostui haastatteluрunko (Liite 1), jonka lähetimme etukäteen haastateltaville. Tuomen ja Sarajärven (2018, 64) mukaan haastattelukysymykset tai haastattelun aiheet on hyvä antaa haastateltaville jo etukäteen, sillä tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Suositeltavaa ja eettisesti perusteltua on, että tiedonantajat voivat jo hyvissä ajoin tutustua kysymyksiin tai teemoihin. Ihmiset myös helpommin osallistuvat tutkimukseen, jos he tietävät, mistä siinä on kyse.

Haastattelimme neljää lastensuojelulaitoksissa työskentelevää esimiestä. Kriteerinä haastateltavia valitessa oli, että heillä on kokemuksia sekä naisista että miehistä alaisinaan. Tehtävänimike oli kolmella haastateltavista vastaava ohjaaja ja yhdellä johtaja. Kaikkien haastateltavien työnkuvaan kuului esimiestyön lisäksi asiakastyötä. Esimiehillä oli työkokemusta esimiestyöstä aina 3 vuodesta 17 vuoteen. Haastateltavista kaksi oli naisia ja kaksi miehiä. Tutkimukseen osallistuneet saivat itse päättää, haluavatko he osallistua haastatteluun kasvokkain vai etäyhteydellä. Kaikki osallistujat halusivat tavata kasvotusten. Haastattelut kestivät 25 minuutista 40 minuuttiin ja ne nauhoitettiin. Teimme nauhoitukset kahdella eri nauhurilla, jotta pystyimme minimoimaan mahdollisuudet nauhoituksen epäonnistumiseen tai äänitallenteen katoamiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa tallennettu aineisto on yleensä tarkoituksenmukaista litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti. Litteroiminen on yleisempää kuin tulosten tulkinta suoraan nauhoista. Litteroinnin tarkkuudesta ei kuitenkaan ole yksiselitteistä ohjetta, mutta se voidaan tehdä esimerkiksi koko kerätystä aineistosta tai valikoiden, vaikkapa teemojen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Litteroimme kaikki haastattelut kokonaisuudessaan. Puhtaaksikirjoitettuna aineistoon tutustuminen onnistuu paremmin, siihen on helpompi palata yhä uudestaan ja analyysin tekeminen on mielekkäämpää.

5.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tarkoituksena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, jolloin tulee osata yhdistää aineiston yksityiskohtia suurempaan kokonaisuuteen (Juuti & Puusa 2020b, 139). Analyysitavaksi tulee valita sellainen, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Analyysitekniikkaa valitessa tulee ottaa huomioon myös tutkimuksen tavoitteet ja se, millaiseksi tutkimusaineisto on lopulta muodostunut. Avainasemassa ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Sisällönanalyysi on yksi yleisimmin käytetyistä menetelmistä laadullisen aineiston analyysiin ja se sopii hyödynnettäväksi moneen erilaiseen tutkimukseen. (Puusa 2020b, 141, 143.)

Valitsimme menetelmäksi sisällönanalyysin, sillä se on mielestämme paras tapa runsaan haastatteluaineiston pelkistämiseen ja jäsentämiseen. Lisäksi sisällönanalyysi auttaa tutkimusongelman kannalta olennaisen tiedon löytämisessä.

Tutkijan tulee myös valita, onko analyysitapa aineisto- vai teorialähtöinen. Ero näiden välillä on siinä, missä vaiheessa teoriaa hyödynnetään. Aineistolähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetään runsaasti aineistossa esiin tulleita käsitteitä sekä haastateltavien käyttämiä sanoja ja lauseita. Tällöin teoria ei ole analysoinnin lähtökohtana, mutta teoria ja aineisto käyvät usein vuoropuhelua keskenään. Teorialähtöisessä analyysissä teoria on puolestaan ensisijalla ja se ohjaa aineiston tarkastelua. (Juuti & Puusa 2020a, 10; Puusa 2020b, 147.) Koimme aineistolähtöisen lähestymistavan mielekkäämmäksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi. Aineistolähtöisyys mahdollisti mielestämme paremmin uusien näkökulmien ja tiedon saamisen tästä varsin vähän tutkitusta aiheesta.

Sisällönanalyysi koostuu aineistoon tutustumisesta, sen pelkistämisestä, aineiston kategorisoinnista ja teemoittelusta sekä tulkinnasta. Aineistoon tutustuminen tarkoittaa sen läpikäymistä huolellisesti useaan kertaan. Aineistoa tulee tarkastella sekä erikseen että kokonaisuutena, sillä tutkijan tulee tuntea aineistonsa hyvin. Aineiston pelkistämisen voi aloittaa, kun alustava kokonaiskuva aineistosta on muodostunut. Tutkija voi esimerkiksi pelkistää tutkittavaa aihetta koskevat asiat ja lauseet yksittäisiksi ilmaisuiksi sekä ryhmitellä ne samankaltaisten ja erilaisten ilmaisujen joukoksi. Kategoriointi- ja teemoitteluvaiheessa havaintoja aletaan luokitella ennalta määriteltyihin tai samankaltaisuuteen perustuviin kategorioihin. Tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat kannattaa nostaa esiin ja niiden avulla vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Samaa tarkoittavat ja samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan, joka nimetään. Tämän jälkeen samankaltaiset alakategoriat yhdistetään ja niistä muodostetaan puolestaan yläkategorioita, jotka myös nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Analysoinnin jälkeen tulokset tulkitaan ja selitetään. (Puusa 2020b, 144, 147–149, 151.)

Aloitimme sisällönanalyysin aineiston litteroinnin jälkeen. Tutustuimme litteroituun aineistoon huolellisesti useita kertoja ja aloimme kerätä tutkimuskysymysten kannalta olennaisia lauseita sisällönanalyysitaulukkoon (Liite 3). Tämän jälkeen pelkistimme lauseet ja aloimme ryhmitellä niitä samankaltaisuuden mukaan. Seuraavaksi mietimme käsitteitä, jotka kuvaisivat samankaltaisia ilmauksia. Näistä käsitteistä muodostui alakategorioita. Sitten yhdistimme samanlaiset alakategoriat ja muodostimme niitä kuvaavista käsitteistä yläkategoriat. Taulukossa 1 on muutama esimerkki ensimmäisen haastatteluteeman kategorisoinnista ja taulukossa 2 toisen teeman kategorisoinnista. Huolellisesti tehty sisällönanalyysi auttoi meitä muodostamaan aineistosta selkeämmän kuvan sekä helpotti tulosten kirjoittamista.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
Kyl me mietittii rekrytessä, et miten me tehää siitä työhakemuksesta houkutteleva, että miehet tarttuis siihen.	Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota miestyöntekijöiden saamiseen.	Rekrytointi	Esimiehen tehtävät
Se on semmonen asia mikä rekrytoinnissa pitää ottaa huomioon myös, että jos on jo 6 naista siellä ni sitten se seuraava on mies joka tarvitaan sinne.	Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota työntekijän sukupuoleen.		
Tos mis mä olen, ni siel aina toinen on mies. Sit on mies-naispareja ni se tulee siitä, et se on kyl oltava, et nais-naisparia ei oo koskaa. Se johtuu meiän asiakas aineksesta ja vähän turvallisuus kysymyksistä.	Jokaisessa työvuorossa tulee olla ainakin yksi miestyöntekijä turvallisuuden vuoksi.	Työvuorosuunnittelu	
Fyysisiltä ominaisuuksilta miehet nyt usein on vähän skrodempia ja vahvempia, et jos on vaik jotain aggressiivisuutta lapsissa niin sillon mä niin kun myös koen turvaavani sitä työvuoroa, et siel on niinku yks skrode jätkä ja sit yks nainen.	Miestyöntekijät tuovat työvuoroihin turvaa fyysisellä voimallaan.		

Taulukko 1. Esimerkki muodostetuista kategorioista

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
Mä en tiiä onks siin jotain sellasta varovaisuutta [vuorovaikutuksessa] sitte naisten kesken tai ajatellaanko me pikkasen liian pitkälle asioita välillä että tota sitte miettii et jos mä sanon näin ni mitä hän ajattelee siitä ja miten se mihin se johtaa ja tiätkö vähän sellanen ylianalysointi välillä.	Naisten kanssa vuorovaikutus on varovaista ja omia sanomisia saatetaan alkaa analysoida liikaa.	Hienovaraisuus viestinnässä	Työntekijän ja esimiehen välinen vuorovaikutus
Naiset on hienovarasempia eikä välttämättä uskalla sanoa niinkään, et sit pitää yrittää olla niin kun tulkita paremmin.	Naiset ovat hienovaraisempia eivätkä välttämättä uskalla sanoa asioita suoraan.		
Mä koen, että miesten kanssa on paljon suorempaa se vuorovaikutus.	Miesten kanssa vuorovaikutus on suoremppa.	Suorapuheisuus viestinnässä	
Kyl mä koen, että mä oon, oon ehkä miehille kuitenkin vähän semmone ehkä jyrkempi ja varmast ehkä sanon suoremminkii.	Miehille esimies puhuu jyrkemmin ja suoremmin.		

Taulukko 2. Esimerkki muodostetuista kategorioista

6 Opinnäytetyön tulokset

6.1 Työntekijän sukupuolen huomioiminen on osa esimiestyötä

Haastatellut esimiehet kertoivat huomioivansa työntekijän sukupuolen joidenkin työtehtävien osalta. Esimiesten mukaan työntekijän sukupuolella on merkitystä esimiestyön ja asiakkaiden näkökulmasta sekä työyhteisön kannalta. Haastatellut esimiehet kokivat tärkeänä työntekijöiden mahdollisimman tasaisen sukupuolijakauman, mihin rekrytoinnissa pyrittiin mahdollisuuksien mukaan. Mikäli työyhteisössä oli naistyöntekijöitä jo enemmistö, niin seuraavaksi haluttiin rekrytoida miestyöntekijöitä, ja sama toimi toisinpäin. Osa haastateltavista toi esille vaikeuden saada rekrytoitua miestyöntekijöitä.

> *Kyl me mietittii rekrytessä, et miten me tehää siitä työhakemuksesta houkutteleva, että miehet tarttuis siihen.*

> *Mä yritän saada sillei niinku niitä miehii tonne tasasesti, että ne pojat saa myös sitä niinku miesaikaa, koska sitä on tosi vähän…et se on niinku se ainut oikeestaan semmoi isoin juttu, mihin mä toivosin parannusta ja haluisin vaikuttaa enemmän, mutta ku ei oo miehii, niin ei oo miehii. Miehiä on liian vähän alalla.*

Haastateltavat esimiehet kokivat tärkeänä, että työyhteisöön kuuluu sekä nais- että miestyöntekijöitä. Rekrytoinnissa kuitenkin kiinnitettiin työntekijän sukupuolen lisäksi huomiota myös henkilön muihin ominaisuuksiin. Työntekijän sukupuoli nähtiin merkityksellisenä lähinnä sukupuolijakauman tasapainon säilyttämiseksi erityisesti asiakkaiden vuoksi. Sukupuolta vielä tärkeämpänä ominaisuutena pidettiin kuitenkin henkilön persoonaa ja sopivuutta työyhteisöön. Työryhmän nähtiin toimivan paremmin, kun siihen kuului sekä nais- että miestyöntekijöitä.

> *Sukupuolelkii on vaa se merkitys tavallaa sen takii, et saatas se tasapaino, et se on se ehkä tärkein siinä.*

> *Ei oikeestaan väliä, et onks mies vai nainen. Tärkeempää on se, että sopii työyhteisöön. Sillee oikeestaan oleellista, mut se et tottakai me kiinnitetään huomioita siitä, et meil on molempia [nais- ja miestyöntekijöitä].*

Haastateltavat toivat esiin työntekijän sukupuolen merkityksen työvuorosuunnittelussa. Sukupuolen nähtiin olevan pääasiassa merkityksellinen tekijä esimiehen suunnitellessa työvuoroja. Työntekijän sukupuolen merkitys korostui niissä lastensuojelulaitoksissa, joissa esimiehet kuvasivat talon lapsia ja nuoria haastaviksi. Erityisen tärkeänä miestyöntekijöiden läsnäoloa pidettiin silloin, kun asiakkaissa oli esimerkiksi aggressiivisesti käyttäytyviä lapsia

tai nuoria. Puolestaan niissä lastensuojelulaitoksissa, joissa esimiesten mukaan lapsilla tai nuorilla ei ollut erityisen haastavia ongelmia, ei työntekijän sukupuoli ollut niin merkittävä tekijä työvuorosuunnittelussa. Haastatteluissa ilmeni miestyöntekijöiden tuovan turvaa työvuoroihin fyysisellä voimallaan sekä auktoriteetilla. Laitoksissa, joissa työntekijöiden sukupuolijakauma oli epätasainen, ei kaikkiin työvuoroihin ollut mahdollista suunnitella sekä nais- että miestyöntekijöitä tarpeellisuudesta tai tahdosta huolimatta.

> *Työvuorosuunnittelussa niin kyllä mä siellä tota välillä riippuen mikä on sen lapsiryhmän tilanne, mikä on heiän tarve, ni kyl mä vähän niinku työvuorosuunnittelussaki sitä sitte huomioin, et onks nyt niin ku parempi, et siel on vaik nainen ja mies yhtä aikaa töissä. Et kyl mä huomaan lapsissa, että heil on myös niinku tietty semmonen auktoriteetti, kunnioitus välillä miehiä kohtaan isompi ku naisia kohtaan.*

> *Toki myös niinku ihan fyysisiltä ominaisuuksilta miehet nyt usein on vähän skrodempia ja vahvempia, et jos on vaik jotain aggressiivisuutta lapsissa, niin sillon mä niin kun myös koen turvaavani sitä työvuoroa, et siel on niinku yks skrode jätkä ja sit yks nainen*.

Töiden ja vastuiden jakamisessa haastatellut esimiehet kuvasivat sortuvansa toisinaan stereotyyppiseen ajatteluun nais- ja miestyöntekijöiden osaamisesta sekä kiinnostuksen kohteista. Toisaalta myös osa haastatelluista toi esiin stereotypioiden mukaisten sukupuoleen liitettävien osaamisalueiden ja kiinnostuksen kohteiden kohtaavan usein käytännön kanssa. Tyypillisesti ajateltiin miesten muun muassa osaavan tehdä remonttitöitä ja hallitsevan autojen korjaamisen, kun taas naisten puolestaan ajateltiin haluavan tehdä ruokaa ja siivota. Stereotyyppisestä ajattelusta haluttiin kuitenkin irtautua ja esimiehet halusivat tarjota työntekijälle hänen oman mielenkiintonsa sekä omaa osaamista vastaavan halun mukaisia työtehtäviä sukupuolesta riippumatta.

> *Mä siitäki ehkä niin ku yritän vähän ravistella irti itseäni, että mä en ajattelis sitä just sukupuolen kannalta vaan mä niin ku työtehtävien jaossa ni mä pyrin kysymään ihmisiltä, et kuka on kinnostunut, kuka kokee omakseen ja lähestyä niinku siltä kantilta sitä asiaa. Et mä koitan olla ajattelematta, että miehet, kaikki miehet osaa rempata tai korjata autoja niin ku et se remppavastavaa voi olla nainen, se autovastaava nainen, et just sen kiinnostuksen perusteella, että kuka ois innokas ja motivoitunu ja niin ku halukas tekemään jotakin asiaa niin sen pohjalta.*

Palautteen antaminen työntekijöille koettiin pääsääntöisesti yhtä helppona sekä miehille että naisille. Palautteen antoon nähtiin työntekijän persoonan vaikuttavan sukupuolta enemmän. Yksi haastatelluista koki palautteen antamisen miestyöntekijöille helpompana sekä

hän koki myös itse saavansa palautetta enemmän miestyöntekijöiltä verraten naistyöntekijöihin.

> *Palautetta mä pystyn antaa ihan yhtä hyvin on se mies tai nainen, et siihen se ei vaikuta kyl mun mielest mitenkään.*

Työntekijöiden motivoinnin toi esille yksi haastateltavista. Hänen kokemuksensa mukaan työntekijät motivoituivat vastuun saamisesta sekä onnistumisen kokemuksista. Haastateltava koki, ettei motivointiin vaikuta työntekijän sukupuoli. Yhden haastatellun esimiehen kokemuksista ilmeni työntekijöiden tukeminen, jota hän koki toteuttavansa samalla tavalla työntekijän sukupuolesta riippumatta.

> *Yleensä työntekijät motivoituu, ku se saa vastuuta, onnistumisen kokemuksia, niin ne on vähän jokaisella sit taas vähän omanlaisensa, ei siihen vaikuta et onks mies tai nainen.*

> *Kyl mä luulen, et se on enemmän siitä, et mitä ne on ne vahvuudet ja heikkoudet, et ihan samal taval niit on miehil ja naisil ja sitä tuetaan. Jotain missä tarvii tsempata tai jotain. Kyl mä aineski omast mielest puutun niihin ihan samal taval, et ei se oo miesnais kysymys.*

Haastatteluissa tuli ilmi esimiesten kokemus työntekijöiden sukupuolen merkityksestä asiakkaiden näkökulmasta. Haastateltavat kokivat asiakkaiden, eli lasten ja nuorten, näkökulmasta tärkeänä sen, että talossa on nais- ja miestyöntekijöitä. Kaikki haastateltavat tavoittelivat nais-miestyöparia, jolla voitaisiin luoda lapsille ja nuorille tunnetta kodinomaisesta rakenteesta sekä naisen ja miehen eli perinteisen vanhemmuuden mallista. Lasten ja nuorten koettiin myös tarvitsevan erilaisia asioita ja saavan niitä eri tavalla riippuen työntekijän sukupuolesta. Naistyöntekijöiden koettiin olevan lapsille ja nuorille äidillisiä, pehmeitä, helliä ja rauhallisia sekä hyviä keskustelemaan heidän kanssaan. Miestyöntekijöiden koettiin olevan enemmän kurinpitäjinä sekä auktoriteettina lapsille ja nuorille. Yksi haastatelluista toi esiin poikien tarvitsevan miestyöntekijöitä pallopeleihin ja poikien väliseen nujuamiseen.

> *Et tavallaan näist on suurin osa näist nuorist eläny sillee, et niil ei oo ollu niit oikeen vanhempien malleja ni kuka niit antaa nyt sitten jos ei me anneta niit tavallaan.*

> *Mut semmossii kunnon pallopelejä ja vähän semmost nujuamista mitä niinku nuoret pojat tarvii et vähän tönitää ja pelataa ja kisataa oikei kunnolla ni semmossee niinku naisist ei välttämättä ehkä sitte oo. Ainaki semmosen palautteen mä oon saanu et ne [naistyöntekijät] toivos et sen takii ois niit miehii ketkä vois lähtee vähän nujuamaan niitten kans*.

6.2 Sukupuolella on merkitystä esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa

Kaikkien haastateltavien kertomuksista ilmeni työntekijän sukupuolen merkitys esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa, erityisesti vuorovaikutuksen osalta. Haastatellut esimiehet toivat kuitenkin esiin, että työntekijän sukupuolta merkittävämpi tekijä heidän välisessä suhteessaan on työntekijän persoona. Työsuhteen alussa työntekijän sukupuoli nähtiin merkittävämpänä asiana kuin tutuksi tulemisen jälkeen.

> *Kaiken varmaan alussa ni enemmän on sukupuolella niinkun merkitystä, kun sä oot taas sitte verrattuna siihe, et ollaa tutustuttu ja ollaa samaa porukkaa ni sit se kaikki niinku häviää ehkä.*

> *Periaattessa sillä ei pitäsi olla mulle mitään merkitystä, et onko kyseessä nainen vai mies, mut sitten kun mä sitä aloin pohtimaan niin kylhän mä tunnistan itsessäni edelleen semmosia stereotyyppisiä näkemyksiä, et minkälaisia miehet ovat ja minkälaisia naiset ovat. Et kyl mä varmaan niin kun ehkä varmaan siin vuorovaikutuksessa [näen eroavaisuuksia].*

Yksi haastatelluista miesesimiehistä koki naistyöntekijöiden kanssa tutustumisen ja samalle aaltopituudelle pääsemisen kestävän kauemmin miestyöntekijöihin verrattuna. Toinen miesesimiehistä puolestaan koki suhteen luomisen naistyöntekijöihin helpompana ja epäili sen johtuvan siitä, että on tottunut työskentelemään enemmän naisten kanssa. Kaksi haastateltavista toi esille työskennelleensä jo pitkään esimiehenä samoille työntekijöille, jolloin vuorovaikutus oli heidän kertomansa mukaan rohkeaa, suoraa, avointa sekä sukupuolesta riippumatonta.

> *Naisten kaa ehkä semmone tutustumine ja semmonen niinku et päästää samalle aaltopituudelle ni voi kestää vähä kauemmi, mul on semmone olo. Että niinku sit taas jos siel ois niitä uusia miehiä ni sitte niitten kaa pääsis ehkä vähä paremmin ja nopeemmin niinku samalle aaltopituudelle. (Miesesimies)*

> *Mul on varmaan helpompi ehkä naisten kans [luoda suhde], en tiedä miks. Se voi johtuu siitä, että mä oon enemmän joutunu niitten kans varmaa työskentelee. (Miesesimies)*

Haastateltavat miettivät vuorovaikutusta esimerkiksi uusien työntekijöiden tai harjoittelijoiden kanssa, jolloin sukupuolten väliset eroavaisuudet tulivat selkeämmin esille. Esimiehet kokivat miesten olevan suorapuheisia ja heille uskallettiin sanoa asiat suorempaan, kun taas naisten kohdalla esimiehet kokivat joutuvansa olemaan hienovaraisempia ja joutuvansa ajoittain miettimään sanomisiaan. Yksi haastatelluista kuvaili vuorovaikutuksen eroja

mies- ja naistyöntekijöiden kanssa kehityskeskusteluiden kautta. Haastateltava koki kehityskeskustelut naistyöntekijöiden kanssa pidempikestoisina sekä keskustelevampina. Haastateltavan mukaan naiset haastoivat häntä enemmän ja halusivat perusteellisempaa keskustelua, kun taas miehille riitti yksinkertaisempi ja lyhyempi keskustelu.

> *Jos mä menisin nyt vaikka johonkii uuteen paikkaan töihin – – niin mul on semmonen olo, et mun pitäs vähä alottaa niinku hattu kourassa siellä sillei niinku naisten kanssa, ku sit mä luulisin ehkä et sit taas miesten kaa mä pystysin alottaa paljo ronskimmin ja niinku suorempaa sen homman.*

> *Naisten kaa on paljon tota semmosta mitenhän sen nyt sanois. Keskustelevampaa se kehityskeskustelu. Ku miesten kaa ne ehkä sanoo niinku niin, no mitä mä oon tehny oikein, mitä mä oon tehny väärin. Sit me annetaan sitä palautetta. Selvä, oliks tää tässä. Naisten kaa me käyää ehkä pari kolme tuntii keskustelee ja puidaan vähän pidemmin niitä asioita.*

Kaikkien haastateltavien esimiesten kokemuksista nousi huumorin käyttäminen työntekijöiden kanssa. Huumoria käytettiin niin nais- kuin miestyöntekijöidenkin kanssa. Yksi haastatelluista esimiehistä koki huumorin käytön olevan ronskimpaa miestyöntekijöidensä kanssa ja huumoria käytettiin heidän kanssaan enemmän.

> *Sellai ylesihuumori niin sitä heitetää meil paljon ihan kaikkien kanssa.*

> *Huumorin mä oon kokenut, että se on huomattavasti ronskimpaa miehillä ja sitä on ehkä enemmän ja sitä uskalletaan käyttää enemmmän. – – Miehet käyttää mun kanssa [huumoria] vuorovaikutuksessa ja mä heille, et tavallaan semmonen loukkaantumis aspekti jää pois siit siinä kohtaa, et sit pystyy heittelemään oikeestaan kaikkien kanssa, että toki siinäki on sitte eroja, että kenellä kulkee se raja missäkin.*

Haastateltavat toivat esiin erilaisia yksittäisiä asioita, joissa työntekijän sukupuoli vaikutti heidän väliseen suhteeseensa. Yksi haastatelluista naisesimiehistä kuvasi naistyöntekijöiden avautuvan ja kertovan hänelle henkilökohtaisista asioistaan enemmän kuin miestyöntekijöiden. Yksi haastatelluista miesesimiehistä pohti olevansa ehkä armollisempi naistyöntekijöille ja vaativan miestyöntekijöiltä enemmän.

> *Mä koen et mä oon naisilta ehkä enemmän saanu sellasta yksityiselämän avaamista, et he on tullu kertomaan aika henkilökohtasiakin asioita ja sitten taas miehiltä aika paljon vähemmän. (Naisesimies)*

Haastatelluista naisesimiehet ottivat puheeksi esimiehen kunnioittamisen ja kyseenalaistamisen. Toinen heistä koki miestyöntekijöiden kunnioittavan häntä enemmän ja

vastaanottavan auktoriteetin helpommin. Toinen naisesimiehistä puolestaan koki miestyöntekijöiden kyseenalaistavan häntä enemmän ja naistyöntekijöiden vähemmän, kun kyse oli esimerkiksi työtehtävien jaosta tai ohjeistuksesta.

> *Miestyöntekijät ehkä suhtautuu kunnioittavammin niinku johtajaan, kun nainen. – – Miehille se auktoriteetti ni ehkä vastaanottaminen on helpompi, tietyllä tavalla. (Naisesimies)*

> *Ehkä miehet kyseenalaistaa enemmän kun naiset, et naisten kohdalla jos mä vaikka jaan työtehtäviä tai ohjeistan jotain niin aika harvoin tulee sitä kyseenalaistamista. (Naisesimies)*

Työntekijän sukupuolen vaikutuksesta esimiehen ja työntekijän väliseen toimeen tulemiseen haastateltavilla oli eri näkemyksiä. Naisesimiehet kuvasivat olevan yhtä helppoa tulla toimeen sekä nais- että miestyöntekijöiden kanssa. Puolestaan toinen miesesimiehistä koki, että hänen on helpompi tehdä töitä naisten kuin miesten kanssa.

> *Mä en oo kokenu siinä mitään eroa onko helpompaa tai vaikeempaa jommankumman sukupuolen kanssa. (Naisesimies)*

> *En tiiä mistä se johtuu, et onko se mun oma joku persoonajuttu vai mikä se on, mutta mä luulen, et mun on helpompi tehä naisten kaa töitä, ku miesten. (Miesesimies)*

6.3 Esimiehen sukupuoli tuo eroavaisuuksia esimiestyöhön

Haastateltavat eivät osanneet yksiselitteisesti sanoa, minkälainen merkitys heidän omalla sukupuolellaan on esimiestyössä. Aluksi useampi esimiehistä sanoi, ettei heidän omalla sukupuolellaan ole lainkaan merkitystä työn kannalta. Pohtiessaan naisena tai miehenä olemisen merkitystä työssään esimiehistä tuntuikin vaikealta erotella, mitkä piirteet omassa johtamistyylissä liittyivät sukupuoleen ja mitkä taas persoonaan.

> *Mä en tiiä liittyykö se sukupuoleen, mutta ne [työntekijät] tykkää, et on jämäkkyys ja semmoi reiluus ja suoruus niis asioissa.*

> *Tällei esimieshommas sil sukupuoliroolil ei oo kyl niin isoo merkityst. Koska ne tehtävät ja työhommat, mitä esimiehel on, nin ei sil pitäiskää olla mitää merkityst.*

Yksi haastateltavista oli huomannut sukupuolensa olevan merkityksellinen tekijä alan naisvaltaisuuden vuoksi. Hän koki miespuoleisena esimiehenä hänellä olevan tasapainottava vaikutus naisvaltaiseen työyhteisöön, sillä miesesimiehelle uskalletaan hänen kokemuksensa mukaan puhua suoraan selän takana puhumisen sijasta. Vastavuoroisesti hän uskaltaa sanoa työntekijöille asiat suoraan.

Kyl mä ehottomasti koen sen niin, et se on parempi, että mä oon mies niinku naisvaltases työryhmässä, ku se et mä oisin nainen. – – Ni mä luulen, et meil ei oo ehkä niin paljoo sitä [selän takana puhumista]. Varmaa just sen niinku suoruuden takia. Et ku pystytää puhuu asioist suoraa ja sanoo ihan päin naamaa tavallaa on se asia mikä tahansa.

Haastattelujen edetessä mies- ja naisesimiesten välille alkoi nousta selkeämpiä eroavaisuuksia. Esimiehet kuvailivat yleisellä tasolla naisten olevan johtajina joustavia ja pehmeämpiä kuin miehet. Lisäksi naisesimiesten koettiin olevan empaattisia ja heille työntekijöiden on helppo puhua. Miesjohtajia kuvailtiin puolestaan tiukemmiksi, jämäköiksi, reiluiksi ja suoriksi.

Naiset on ehkä neuvottelevampia varmaan johtajina ja pehmeämpiä myös.

Et on ne tiukempia [miesjohtajat].

Kuvaillessaan itseään esimiehenä nostivat mies- ja naisesimiehet melko erilaisia ominaisuuksia esille. Ainoa yhteinen esille tullut ominaisuus oli helposti lähestyttävyys, jonka molemmat naiset ja toinen miehistä mainitsi ominaisuuksikseen. Muutoin naiset kuvailivat itseään lämpiminä, johdonmukaisina, tilannetajuisina ja organisointikykyisinä. Miehet puolestaan kertoivat ajattelevansa suoraviivaisesti ja kokivat, etteivät mene yleensä tunteella asioihin mukaan. Miehet kertoivat puhuvansa asioista suoraan ja rehellisesti.

Mä puhun asioista suoraa enkä hirveesti osaa pehmittää niitä. (Miesesimies)

Varmaan semmonen tietty niinku lämpö toivottavasti on läsnä ja tota sitten myös niinko semmost tilannetajua ja kykyä reagoida asioihin. (Naisesimies)

Esimiesten kertomuksissa nousi esille joiltakin osin myös työntekijöiden erilainen suhtautuminen mies- ja naisesimieheen. Esimerkiksi miesesimiehen odotetiin ymmärtävän autoista ja osaavan korjata asioita, minkä tosin esimies epäili johtuvan osittain tutusta työporukasta ja vain osittain sukupuolistereotypioista. Lisäksi esimiehet kokivat, että työntekijät eivät kyseenalaista niin paljon miesesimiestä kuin naista ja kertoivat miehillä olevan luontaisesti enemmän auktoriteettia.

Semmost tietynlaista auktoriteettiä mitä niinko mä ehkä koen naisena, että mun on vaikeempi saavuttaa.

Mä luulen et niitten [työntekijöiden] on helpompi ottaa ohjeita vastaa ja uusii asioita [miesesimieheltä].

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tulkinta

Työntekijän sukupuolen huomioiminen esimiestyössä

Työntekijän sukupuolen huomioiminen osoittautui esimiestyössä oleelliseksi etenkin rekrytoinnissa ja työvuorosuunnittelussa. Lisäksi työntekijän sukupuolella oli merkitystä etenkin asiakkaiden ja työyhteisön kannalta.

Tutkimuksestamme kävi ilmi, että työyhteisöön tavoiteltiin työntekijöiden mahdollisimman tasaista sukupuolijakaumaa rekrytoinnilla, joka on yksi esimiehen tehtävistä (Reikko ym. 2010, 12), mutta rekrytoinnin haasteena koettiin miestyövoiman saatavuus. Tämä ei ole ihme, sillä sosiaalialan työntekijöistä vain 11.2% on miehiä (Kurvinen ym. 2020, 22). Tulostemme mukaan työntekijän persoona ja sopivuus työyhteisöön nousivat sukupuolta tärkeämmiksi tekijöiksi, mutta työyhteisön koettiin kuitenkin toimivan paremmin, kun siihen kuului sekä nais- että miestyöntekijöitä. Myös Väisäsen (2017, 32) tutkimuksessa todetaan työyhteisön olevan tasapainoisempi, kun siihen kuuluu sekä mies- että naistyöntekijöitä. Voimmekin ajatella työntekijöiden tasaisen sukupuolijakauman parantavan työhyvinvointia, josta Johanssonin ja Juveniuksen (2019, 1) mukaan esimiehellä on kokonaisvastuu.

Tutkimuksessamme esimiehet kiinnittivät rekrytoinnissa huomiota työntekijän sukupuoleen myös pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tasaisella sukupuolijakaumalla esimiehet kokivat pystyvänsä takaamaan lapsille ja nuorille tasapainoisemman, monipuolisemman sekä turvallisemman arjen. Lapsille ja nuorille haluttiin tarjota kodinomaista rakennetta ja perinteistä vanhemmuuden eli miehen ja naisen mallia. Lisäksi lasten ja nuorten koettiin myös tarvitsevan erilaisia asioita ja saavan niitä eri tavalla riippuen työntekijän sukupuolesta. Alangon ja Orjasniemen (2018, 149) tutkimus osoittaa tuloksillaan samankaltaista nais-miestyöparin tarvetta ja tärkeyttä sosiaalialalla. Myös Väisäsen (2017, 32–33) tutkimus osoittaa molempien sukupuolien edustavuuden työntekijöissä asiakkaiden kannalta tärkeänä, koska myös asiakkaina on sekä naisia että miehiä.

Väisäsen (2017, 33) tutkimuksessa esimiehet ohjasivat miestyöntekijöilleen fyysisesti vaativampia tehtäviä sekä huoltamiseen ja korjaamiseen liittyviä töitä. Myös Alanko ja Orjasniemi (2018, 147) tuovat esille tuloksissaan miestyöntekijöille ohjautuvan haasteellisena pidettyjä asiakkaita. Meidän tutkimuksemme tulokset ovat samansuuntaisia. Esimiehet ottivat työvuorosuunnittelussa huomioon tarpeen sekä mahdollisuuksien mukaan työntekijöiden sukupuolen. Erityisen tärkeänä miestyöntekijöitä pidettiin haastavien, kuten aggressiivisesti

käyttäytyvien asiakkaiden kohdalla. Miestyöntekijöiden koettiin tuovan turvaa työvuoroihin fyysisellä voimallaan sekä auktoriteetillaan.

Työntekijän sukupuolen merkitys esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa

Tutkimuksemme mukaan työntekijän sukupuolella on merkitystä työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa, mutta myös työntekijän persoonan koettiin olevan merkittävä tekijä. Esille nousi kuitenkin erityisesti vuorovaikutuksen erot mies- ja naistyöntekijöiden kanssa, muutoin jokainen haastateltava nosti esille hieman erilaisia asioita. Johanssonin ja Juveniuksen (2019, 4–5) mukaan esimiehen suhde työntekijään on aina yksilöllinen ja sen muodostumiseen vaikuttavat monet eri seikat. Esimiehen ja työntekijän välisen suhteen yksilöllisyys voikin selittää sitä, että tutkimuksessamme esimiehet nostivat melko erilaisia asioita esille, sillä jokainen suhde on omanlaisensa ja siinä korostuu erilaiset asiat.

Esimies rakentaa aina omanlaisensa vuorovaikutussuhteen jokaisen työntekijänsä kanssa sen sijaan, että esimiehellä olisi vain yhdenlainen suhde ja johtamistyyli kaikkien työntekijöidensä kanssa (Forsten-Astikainen ym. 2019, 6). Tuloksistamme ilmenikin, että esimies saattoi muuttaa vuorovaikutustyyliään työntekijän sukupuolen mukaan. Tutkimuksessamme työntekijän sukupuoli nähtiin merkittävänä tekijänä etenkin työsuhteen alussa, jolloin naistyöntekijät kohdattiin varovaisemmin ja miestyöntekijöitä uskallettiin lähestyä suorapuheisemmin. Myös yleisellä tasolla vuorovaikutusta miestyöntekijöiden kanssa kuvailtiin suoremmaksi ja naisten kanssa puolestaan hienovaraisemmaksi sekä keskustelevammaksi. Tulos on samansuuntainen Väisäsen (2017, 33) tutkimuksen kanssa, jossa myös esimiehet kokivat vuorovaikutuksen miestyöntekijöiden kanssa suoremmaksi naisiin verrattuna.

Tutkimuksessamme esimiehen ja työntekijän välisen suhteen luomisessa ja toisaalta sen ylläpitämisessä ei sukupuolierot tulleet selkeästi esille. Yksi esimiehistä kertoi pääsevänsä samalle aaltopituudelle nopeammin miesten kanssa, kun taas toinen kertoi olevan helpompaa luoda suhde naistyöntekijään. Esimiehet olivat pääasiassa sitä mieltä, että suhteen luomisen jälkeen on yhtä helppoa tulla toimeen niin nais- kuin miestyöntekijöidenkin kanssa. Johanssonin ja Juveniuksen (2019, 5) mukaan tunne samankaltaisuudesta voi vaikuttaa siihen, että samaa sukupuolta olevan esimiehen ja työntekijän välinen suhde voi muodostua läheisemmäksi kuin eri sukupuolta olevien. Tällaista huomiota ei meidän tutkimuksessamme tullut ilmi, sillä yksi esimiehistä koki tulevansa toimeen paremmin nimenomaan vastakkaista sukupuolta olevan kanssa ja muille esimiehille työntekijän sukupuolella ei ollut toimeen tulemisen kannalta merkitystä.

Esimiehen sukupuolen merkitys esimiestyössä

Haastateltavilla ei ollut yksiselitteistä vastausta siihen, minkälainen merkitys heidän omalla sukupuolellaan on esimiestyössä. Johtamistyyliin vaikuttaakin monet muutkin tekijät sukupuolen lisäksi (Ojala 2011, 13–15), joten on luonnollista, että tutkimukseemme osallistuneet esimiehet epäröivät sukupuoleen liittyvien ja persoonaan liittyvien ominaisuuksien välillä. Useampi esimies toi alkuun esille, ettei omalla sukupuolella ole esimiestyön kannalta merkitystä, mutta kuitenkin haastattelujen edetessä he kuvailivat mies- ja naisesimiehiä eri tavalla. Lisäksi piirteet, joilla naisesimiehet ja miesesimiehet kuvailivat itseään, erosivat selvästi toisistaan. Tutkimusten tulokset naisten ja miesten välisistä johtamistyyleistä ja niiden eroavaisuuksista ovatkin osin ristiriitaisia, sillä joidenkin tutkimusten mukaan naiset ja miehet eivät ole kovinkaan erilaisia johtajia, kun taas joidenkin tutkimusten mukaan naisten ja miesten välisissä johtamistyyleissä on eroja (Ojala 2011, 13).

Useissa tutkimuksissa on tuotu esille miesten ja naisten eroja johtajina sekä on kuvailtu mies- ja naisesimiehelle tyypillisiä piirteitä. Esimerkiksi Armisen (2018, 17) mukaan naisjohtajilta odotetaan feminiinisiä ominaisuuksia kuten empaattisuutta ja lempeyttä, kun taas miesjohtajien odotetaan olevan asiakeskeisiä ja kilpailuhenkisiä. Myös Ojalan (2011, 19) mukaan miesjohtajien ajatellaan stereotyyppisesti olevan kontrolloivia ja tehtäväkeskeisiä, kun taas naisjohtajia kuvaillaan huolehtiviksi ja ihmisistä välittäviksi. Nämä piirteet ja erot ovat monelta osin samankaltaisia meidän tutkimuksemme kanssa, jossa kuvaukset nais- ja miesesimiehistä erosivat toisistaan. Naisia kuvailtiin muun muassa joustaviksi, pehmeiksi, lämpimiksi ja neuvotteleviksi, kun taas miehiä puolestaan suoriksi, rehelliseksi ja jämäköiksi. Tämän voisikin tulkita niin, että esimiehen sukupuolella on merkitystä esimiestyössä, sillä on varmasti hyvin erilaista työskennellä suoran ja jämäkän esimiehen alaisuudessa kuin lämpimän ja neuvottelevan. Se, kumpi tyyli on työntekijälle mieluisampi, voi puolestaan vaihdella työntekijän sukupuolen ja persoonan mukaan. Tutkimuksista löytyy tämän osalta ristiriitaisuuksia, sillä esimerkiksi Lehdon (2009) mukaan naisten johtamistapaa arvostetaan enemmän kuin miesten, kun taas Stokerin ym. (2012, 31) mukaan työntekijät pitävät miesjohtajaa usein naisjohtajaa parempana.

Lisäksi tutkimuksessamme tuli esiin, että joiltakin osin työntekijät suhtautuvat eri tavalla nais- ja miesesimieheen. Erityisesti tämä tuli ilmi auktoriteetin osalta, sillä miehillä koettiin olevan sitä luonnostaan enemmän ja miehiä kyseenalaistettiin vähemmän. Armisen (2018, 13, 18) mukaan miesten johtamistyyli on autoritaarisempaa ja naisten johtamistyyli on puolestaan demokraattisempaa ja vähemmän hierarkkista. Tämä voi selittää tutkimuksessamme esiin tullutta eroa auktoriteetista, sillä miehille tyypillinen autoritaarisempi johtamistyyli voi aiheuttaa sen, ettei heitä helposti kyseenalaisteta. Mikäli naiset puolestaan ovat

yleisesti ottaen demokraattisempia, on heille silloin helpompi esittää omia poikkeavia mielipiteitä ja on helpompi kyseenalaistaa heidän päätöksiään. Toisaalta liika demokraattisuuskaan ei ole välttämättä aina hyväksi. Tutkimuksessamme toinen naisesimiehistä toikin esiin sen, että välillä esimiehen on vain tehtävä päätöksiä, joista kaikki eivät ole samaa mieltä, jolloin hän toivoisi omaavansa auktoriteettia enemmän.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikassa on kyse erilaisista eettisistä valinta- ja päätöksentekotilanteista, joita tutkijan on pohdittava tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkijan tulee ymmärtää etiikan merkitys ja periaatteet laajasti tutkimusta tehdessään. Tutkimusetiikan periaatteita ovat haitan välttäminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, luottamus ja kunnioitus. Epäonnistuminen eettisissä kysymyksissä voi viedä pohjan koko tutkimukselta. (Kylmä & Juvakka 2007, 137, 147.)

Ennen tutkimuksen aloittamista sovitaan tutkijaryhmän kesken oikeudet, tekemistä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Ennen opinnäytetyöprosessimme aloittamista keskustelimme yhdessä työtä koskevista vastuista ja velvollisuuksista sekä kävimme yhdessä läpi hyvän tieteellisen käytännön mukaisia periaatteita opinnäytetyöprosessissa. Tutustuimme tutkimuseettisiin ohjeistuksiin sekä LAB-ammattikorkeakoulun ohjeisiin.

Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tiedonhakua toteutimme monipuolisesti sekä kiinnitimme huomiota lähdekriittisyyteen niin lähteitä valitessa kuin niitä tulkitessakin. Lähteitä valitessa kiinnitimme huomiota lähteiden luotettavuuteen sekä ajantasaisuuteen.

Tutkimuksen lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen ja tutkimukseen osallistumisen tulee kunnioittaa ihmisen itsemääräämisoikeutta (Hirsjärvi ym. 2009, 25). Tutkimuksessa on kiinnitettävä huomioita tutkittavien kohteluun ja oikeuksiin sekä heidän suostumuksensa osallistumiseen tulee olla tietoon perustuvaa (Arene 2020, 20). Haastateltavat osallistuivat opinnäytetyöhön vapaaehtoisesti eikä heitä painostettu osallistumaan. Tiedotimme haastateltavia opinnäytetyöstä etukäteen suullisesti sekä kirjallisesti. Lähetimme haastateltaville saatekirjeen (Liite 2) sekä haastattelun teemat etukäteen. Haastattelun teemojen antaminen haastateltaville etukäteen on suositeltavaa ja eettisesti perusteltua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64). Saatekirjeessä kerroimme opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta, painotimme osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä yksityisyyden

kunnioittamista. Lisäksi saatekirjeessä toimme ilmi haastattelutilanteiden nauhoittamisen sekä haastattelumateriaalin hävittämisen asianmukaisesti. Saatekirjeessä oli opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot, mikä mahdollisti haastateltaville yhteydenoton tutkimuksen tekijöihin tarpeen vaatiessa ja tutkimukseen osallistumisen keskeyttämisen niin halutessaan.

Opinnäytetyöprosessissa tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilötietojen käsittelyyn sekä tutkittavien tietosuojan toteutumiseen (Arene 2020, 7). Perehdyimme henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyviin periaatteisiin. Erityisen tärkeänä koimme tutkittavien henkilöiden anonymiteetin suojaamisen ja säilyttämisen. Keräsimme tutkimukseen osallistuvilta vain tutkimuksen kannalta välttämättömät tiedot, jotka olivat haasteltavan sukupuoli, tehtävänimike sekä työkokemus esimiehenä. Opinnäytetyössämme käy ilmi haastateltavien työskentelevän esimiehinä lastensuojelulaitoksissa, mutta haastateltavien yksityisyyttä suojellen emme tuo ilmi lastensuojelulaitosten nimiä tai paikkakuntaa, sillä se ei ole tulosten kannalta oleellista tietoa.

Aineiston käsittelyyn ja analyysiin liittyy eettisiä velvoitteita ja näkökulmia, joita on tärkeä pohtia ja arvioida opinnäytetyössä (Kylmä & Juvakka 2007, 153). Tutkimusaineistoa tulee käsitellä avoimesti (Arene 2020, 20) ja se tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Käytimme opinnäytetyön aineistoa totuuden- ja tarkoituksenmukaisesti sisällönanalyysin eri vaiheissa ja hävitimme sen opinnäytetyön valmistuttua. Teimme aineiston analyysia mahdollisimman totuudenmukaisesti säilyttäen lojaaliuden alkuperäistä aineistoa kohtaan. Tutkimuskysymysten kannalta käytimme kaiken olennaisen tiedon eikä mitään olennaista sivuutettu.

Tutkimustulosten esittäminen eettisesti merkitsee avoimuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta tutkimuksen kaikkien vaiheiden raportoinnissa. Raportointi tapahtuu tutkitusta ilmiöstä mahdollisimman totuudenmukaisesti, kuitenkin tutkimukseen osallistuvia suojellen. Tämä tarkoittaa tasapainoilua riittävän ja liiallisen informaation antamisen välillä. Vaarana on, että tulosten kuvaus jää yksinkertaiseksi. (Kylmä & Juvakka, 2007, 154–155.) Esitimme opinnäytetyön tulokset avoimesti, rehellisesti ja vastuullisesti, haastateltavia suojellen. Pohdimme erityisesti sitä, missä määrin oli olennaista tuoda esille haastateltavien oma sukupuoli. Toimme esimiehen sukupuolen esille vain silloin, kun koimme sen olevan tulosten kannalta merkityksellinen tieto. Tutkimuksen julkaiseminen tulee toteuttaa avoimesti ja vastuullisesti sekä tutkittavien yksityisyyden suojasta on huolehdittava (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7; Arene 2020, 20). Tulosten julkaisemisessa kiinnitimme erityistä huomiota tutkittavien yksityisyyden suojaan.

Tieteellisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa selvitetään sitä, kuinka

totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on pystytty tuottamaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida yleisillä laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä tai laadullisen tutkimuksen eri menetelmiin liittyvillä luotettavuuskriteereillä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on välttämätöntä tutkimustoiminnan, tieteellisen tiedon ja sen hyödyntämisen kannalta (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Tutkimuksessamme haastattelimme neljää lastensuojelulaitoksen esimiestä. Tutkimuksemme luotettavuutta olisi voinut lisätä haastateltavien suurempi määrä. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä haastateltavien suureen määrään ja tulosten yleistettävyyteen. Opinnäytetöiden aineistot ovat pääsääntöisesti pieniä kooltaan, eikä aineiston koko ole opinnäytetyön merkittävin kriteeri vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.)

Pohdimme lisäksi tutkimuksemme luotettavuutta haastattelujen osalta siitä näkökulmasta, että johdattelimmeko haastateltavia liikaa valmiilla kysymyksillä. Toisaalta teemahaastattelussa tyypillisesti osa haastattelun lähtökohdista on päätetty ennakkoon, jolloin tutkija pystyy ohjailemaan haastattelutilannetta kuitenkaan kontrolloimatta sitä kokonaan ja haastattelu etenee näiden etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaisesti (Puusa 2020a, 107–108). Ilman valmiiksi asetettuja kysymyksiä tai haastattelutilanteessa esitettyjä tarkentavia kysymyksiä emme välttämättä olisi saaneet riittävän kattavaa ja tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. Tutkimuksen tuloksissa toimme esiin melko runsaan määrän haastateltavien suoria ilmauksia, joka osaltaan tuo ilmi meidän avointa sekä rehellistä työskentelytapaamme ja näin ollen lisää tutkimuksemme luotettavuutta.

Eettisesti hyvän ja luotettavan tutkimuksen tekeminen edellyttää hyvää tieteellisen käytännön noudattamista (Hirsjärvi ym. 2009, 23; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Keskeistä hyvän tieteellisen käytännön noudattamisessa on noudattaa tutkimuksessa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Läpi koko opinnäytetyöprosessin olemme noudattaneet hyvää tieteellistä käytäntöä, joka tekee opinnäytetyöstä eettisesti hyvän sekä luotettavan. Olemme noudattaneet erityistä huolellisuutta ja tarkkuutta työskentelyssämme viimeistelyä myöten sekä olemme toimineet rehellisesti kaikissa opinnäytetyön vaiheissa.

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Selvitimme tutkimuksessamme esimiesten kokemuksia työntekijän ja esimiehen sukupuolen merkityksestä lastensuojelulaitoksissa. Yhteenvetona voidaan todeta sekä työntekijän että esimiehen sukupuolen olevan monelta osin merkittävä tekijä esimiestyössä, mutta myös molempien persoonallisuus on merkittävässä roolissa. Esimies huomioi työssään työntekijän sukupuolen monella eri tavalla, kuten työvuorosuunnittelussa, rekrytoinnissa sekä järjestäessään työtä mahdollisuuksien mukaan nais-miestyöparina. Sen sijaan esimerkiksi työnjaon ja motivoinnin näkökulmasta työntekijän sukupuolella ei nähty olevan juurikaan merkitystä. Työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa työntekijän sukupuolella nähtiin olevan merkitystä, etenkin vuorovaikutuksessa. Naisten kanssa esimiehet kokivat vuorovaikutuksen olevan hienovaraisempaa ja keskustelevampaa, kun taas miesten kanssa vuorovaikutusta kuvailtiin suorapuheiseksi ja suoraviivaiseksi. Oman sukupuolensa merkitystä työssään esimiehet eivät suoraan osanneet eritellä. Kuitenkin kuvailut mies- ja naisesimiehistä erosivat selvästi toisistaan, ja työntekijöiden suhtautuminenkin oli haastateltavien mukaan hieman erilaista mies- ja naisesimieheen. Tästä voimmekin päätellä, että myös esimiehen sukupuolella on merkitystä esimiestyössä.

Tutkimuksessamme haastateltavat toivat usein alkuun esille sukupuolen olevan merkityksetön seikka niin työntekijän kuin esimiehenkin sukupuolesta puhuttaessa. Kuitenkin keskustelujen edetessä ja haastatteluaineistoa analysoidessa sukupuolten väliset erot ja niiden merkitys esimiestyössä nousivat esiin. Myös Kupiaisen (2019, 11, 165) tutkimuksessa haastateltavat toivat alkuun esille sukupuolen merkityksettömyyden työelämässä, mutta tarkempi analyysi osoitti sen olevan ennemminkin ihanne tai tavoite kuin todellisuus. Työpaikoilla ei välttämättä tunnisteta, miten sukupuoli jäsentää työn tekemistä ja sen tekijää. Samasta ilmiöstä voi olla myös meidän tutkimuksessamme kyse. Suomi mielletään kuitenkin tasa-arvoiseksi maaksi, jossa sukupuolten tasa-arvossa on päästy pitkälle. Tällöin halutaan kenties ajatella, ettei sukupuolella ole enää tänä päivänä merkitystä työelämässä. Todellisuudessa työelämä, työmarkkinat ja työelämän laatu sekä näihin liittyvät ongelmat ovat monelta osin erilaisia miehille ja naisille (Ylöstalo ym. 2013, 128–129).

Sukupuolen merkitystä sosiaalialalla ei voi väheksyä, sillä sen on todettu useissa tutkimuksissa olevan merkityksellinen tekijä monestakin eri näkökulmasta. Myös tämän tutkimuksen tulokset kertovat sukupuolen merkityksellisyydestä. Tutkimuksemme tulosten mukaan sekä nais- että miestyöntekijät nähdään tarpeellisina lastensuojelulaitostyössä ja molemmilla sukupuolilla on omat vahvuutensa. Ylöstalon ym. (2013, 128–129) mukaan työelämän kokonaisvaltainen kehittäminen ja tasa-arvon edistyminen edellyttävätkin sukupuolen

huomioimista. Mielestämme sukupuolen merkityksestä sosiaalialla tulisi uskaltaa puhua ääneen eikä vähätellä sen merkitystä.

Tutkimuksemme toimeksiantajan Miesvirtaa sosiaalialalle -hankkeen tarkoituksena on saada lisää miesopiskelijoita kouluttautumaan sosiaali- ja terveysalalle, jotta ammattikorkeakoulutus kykenisi vastaamaan niin työelämän kuin asiakkaidenkin tarpeisiin sukupuolinäkökulma huomioiden. Tutkimuksemme tuloksista käy ilmi miestyöntekijöiden tarpeellisuus lastensuojelulaitostyössä niin asiakkaiden, työyhteisön kuin esimiestyönkin näkökulmasta. Miehiä tarvitaan lisää sosiaalialan työtehtäviin, sillä heidän maskuliinisia ominaisuuksiaan eivät naistyöntekijät voi kaikilta osin korvata. Miestyöntekijöiden ollessa sosiaalialalla huomattavassa vähemmistössä on heidän saamisekseen sosiaalialan työkentälle tehtävä töitä.

Sukupuolen merkitystä sosiaalialalla on jo jonkin verran tutkittu, mutta aiheesta tarvitaan lisää tutkimuksia. Erityisesti esimiesten näkökulmasta aihetta tulisi tutkia vielä lisää, sillä aiempia tutkimuksia oli haastava löytää. Meidän tutkimuksemme rajautui lastensuojelulaitoksiin, mutta esimiestyötä ja sukupuolta koskevia tutkimuksia voisi tehdä myös muilla sosiaalialan työkentillä, sillä silloin tulokset voisivat olla erilaisia. Myös vertaileva tutkimus esimiesten ja työntekijöiden kokemuksista sukupuolen merkityksestä olisi mielenkiintoinen aihe. Ennen kaikkea toivomme, että sukupuolta ja työelämää koskevan tutkimusaiheen ei koettaisi olevan arka aihe, vaan siihen tartuttaisiin rohkeasti.

Lähteet

Alanko, J. & Orjasniemi, T. 2018. Kun kukkahattutäti onkin setä – miesainokainen sosiaalityössä. Janus. Nro 2/2018. Viitattu 7.1.2021. Saatavissa https://journal.fi/janus/article/view/60759/32674

Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 3.2.2021. Saatavissa http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382

Arminen, L. 2018. Naisjohtajan uraa edistävät ja estävät tekijät. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkimus. Viitattu 17.2.2021. Saatavissa https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/156024/Larisa%20Arminen_pro-gradu_13.5.2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fjendbo, T.H. 2020. Leading Employees of Different Genders: The Importance of Gender for the Leadership–Motivation Relationship. Review of Public Personnel Administration. 6/2020. Viitattu 21.1.2021. Saatavissa https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/full/10.1177/0734371X20925520

Forsten-Astikainen, R., Saalasti, K. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – Heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli 39:1, 3–21. Viitattu 7.1.2021. Saatavissa https://journal.fi/pk/article/view/69722/42019

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Hyvärinen, S. 2016. Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia. Lapin yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 25.1.2021. Saatavissa https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62353/Hyv%c3%a4rinen_Sanna_ActaE_189_pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Johansson, J. & Juvenius, I. 2019. Alaisten kokemus esimiehen oikeudenmukaisuudesta – Esimies-alaissuhteen ja sukupuolen vaikutus kokemukseen esimiehestä. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64886/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201906273489.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Juuti, P. & Puusa A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 9–19.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020b. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Juuti, P. & Puusa A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 138–139.

Kurvinen, A., Ylhäinen, M., Jolkkonen, A., Kahila, P., Keinänen, A., Moisio, M., Lemponen, V., Korsu, A. & Rauhut, D. 2020. Sukupuolten tasa-arvo sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:7. Viitattu 10.12.2020. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162202/STM_2020_07_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kupiainen, M. 2019. Osaamisen sukupuoli. Miten asiantuntijuus rakentuu sukupuolta ja osaamista koskevissa diskursseissa. Turun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.12.2020. Saatavissa https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/148138/AnnalesC47Kupiainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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

LAB University of Applied Sciences. Miesvirtaa sosiaali- ja terveysalalle. Viitattu 7.1.2021. Saatavissa https://lab.fi/fi/projekti/miesvirtaa

Lahtinen, J., Hoikkala, T. & Aapola-Kari, S. 2019. Johdanto. Teoksessa Lahtinen, J. (toim.) ”Mikä ois mun juttu” – nuorten koulutusvalinnat sosialisaatiomaisemien kehyksissä. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:68, 11–18. Viitattu 17.12.2020. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161925/VNTEAS_2019_68.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lahtinen, J. & Vieno, A. 2019. Sukupuolen mukaiseen segregaatioon vaikuttamisen keinot. Teoksessa Lahtinen, J. (toim.) ”Mikä ois mun juttu” – nuorten koulutusvalinnat sosialisaatiomaisemien kehyksissä. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:68, 31–38. Viitattu 17.12.2020. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161925/VNTEAS_2019_68.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Suomen laki. Viitattu 16.12.2020. Saatavissa https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609

Lehto, A-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Tilastokeskus. Viitattu 27.1.2021. Saatavissa http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=0#5

Löf, K. 2012. Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 6.1.2021. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84072/gradu06292.pdf

Niiranen, V. 2004. Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. Janus vol.12 (2), 226–233. Viitattu 19.2.2021. Saatavissa https://journal.fi/janus/article/view/50267/15164

Ojala, S. 2011. Sukupuolistereotypiat organisaatioissa – Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:hyn kuuluvien johtajien näkemyksiä naisjohtajuudesta. Aalto-yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 27.1.2021. Saatavissa http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12622/hse_ethesis_12622.pdf

Opetusministeriö 2004. Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30. Viitattu 28.1.2021. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80419/tr30.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 99–112.

Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Juuti, P. & Puusa A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 141–152.

Rasanen, L. 2009. Työyhteisön kehittämistä ja työhyvinvointia tukevat johtamisen käytännöt. Teoksessa Yliruka, L., Koivisto, J. & Karvinen-Niinikoski, S. (toim.) Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 59–76. Viitattu 6.1.2021. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73395/URN%3aNBN%3afi-fe201504227328.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulu. Tampereen yliopistopaino: Juvenes Print Oy. Viitattu 6.1.2021. Saatavissa http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: UNIpress.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Suomi tasa-arvon kärkimaaksi. Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:35. Viitattu 4.1.2021. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162588/STM_2020_35_J.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Stoker, J.I., Van der Velde, M. & Lammers, J. 2012. Factors Relating to Managerial Stereotypes: The Role of Gender of the Employee and the Manager and Management Gender Ratio. Journal of business and psychology. Vol. 27 (1), 31–42. Viitattu 25.1.2021. Saatavissa https://search-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/921300389/fulltextPDF/1A4BCB5FA8524D97PQ/1?accountid=202350

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Koulutuksen sukupuolen mukainen segregaatio. Viitattu 14.12.2020. Saatavissa https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/koulutus-ja-kasvatus/koulutuksen-sukupuolen-mukainen-segregaatio

Tilastokeskus 2020. Valta ja päätöksenteko. Viitattu 16.12.2020. Saatavissa https://www.stat.fi/tup/tasaarvo/valta_ja_paatoksenteko/index.html#johtotehtavat

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 7.1.2021. Saatavissa https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Väisänen, L. 2017. Rikkaus ja rasite. Sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehet moninaisuuden johtajina. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Viitattu 30.12.2020. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128089/Vaisanen_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ylöstalo, H., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Heiskanen, T. & Leinonen M. 2013. Työelämän laadun ja tasa-arvon kehittäminen – näkymiä ja jännitteitä. Työelämän tutkimus. Nro

2/2013. Viitattu 27.12.2020. Saatavissa https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87214/46122

Liite 1. Teemat ja haastattelurunko

TEEMAT JA HAASTATTELURUNKO

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT:

Sukupuoli:_____
Työkokemus esimiehenä_____ vuotta
Tehtävänimike:_____

HAASTATTELURUNKO

Teema 1 Työntekijän sukupuolen huomioiminen esimiestyössä

- Miten huomioit työntekijän sukupuolen esimiestyössäsi?
- Miten työntekijän sukupuoli vaikuttaa työhösi esimiehenä?

Teema 2 Työntekijän sukupuolen merkitys työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa

- Miten työntekijän sukupuoli vaikuttaa esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen?
- Miten työntekijän sukupuoli vaikuttaa esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen?

Teema 3 Esimiehen sukupuolen merkitys esimiestyössä

- Miten koet sukupuolesi vaikuttaa siihen, miten työntekijät sinuun esimiehenä suhtautuvat?
- Miten koet sukupuolesi näkyvän työssäsi esimiehenä?

Liite 2. Saatekirje tutkimukseen osallistujille

Hei!

Olemme sosionomiopiskelijat Johanna Turtiainen ja Eevi Koivula LAB-ammattikorkeakoulusta Lahdesta. Teemme opinnäytetyötä, jossa tutkimme esimiesten kokemuksia työntekijän ja esimiehen sukupuolen merkityksestä esimiestyössä. Opinnäytetyömme toimeksiantajana toimii Miesvirtaa sosiaali- ja terveysalalle -hanke, jonka tarkoituksena on saada lisää miesopiskelijoita kouluttautumaan sosiaali- ja terveysalalle ja sitä kautta vastata työelämän ja asiakkaiden tarpeisiin sukupuolinäkökulma huomioiden. Opinnäytetyömme tarkoituksena on lisätä tietoisuutta työntekijän ja esimiehen sukupuolen merkityksestä sosiaalialan esimiestyössä.

Haluaisimme haastatella sinua ja kuulla kokemuksistasi työntekijöiden ja esimiehen sukupuolen merkityksestä työssäsi. Mikäli sinulla on kokemusta sosiaalialan esimiestyöstä useammasta työpaikasta, niin voit hyödyntää kaikkia näitä kokemuksiasi haastattelussa. Kirjeen liitteenä toimitamme haastattelurungon nähtäväksi, jotta voit tutustua haastattelun teemoihin etukäteen. Haastattelu on tarkoitus toteuttaa tammi-helmikuun vaihteessa. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisen voi perua missä vaiheessa tahansa. Haastattelu toteutetaan yksityisyyttä kunnioittaen eikä henkilöllisyytesi tai työpaikkasi tule ilmi missään vaiheessa tutkimusta. Haastattelu voidaan toteuttaa kasvokkain tai etäyhteydellä toiveesi mukaan ja siihen varataan aikaa noin tunnin verran. Haastattelutilanne nauhoitetaan ja puretaan, jonka jälkeen kaikki materiaali hävitetään asianmukaisesti.

Mikäli sinulla ilmeni jotain kysyttävää, niin vastaamme mieluusti! Ilmoitathan halukkuudestasi osallistua viimeistään maanantaina 25.1.2021.

Ystävällisin terveisin,

Johanna Turtiainen
puh. xxxxxxxxxx

Eevi Koivula
puh. xxxxxxxxxx

Liite 3. Sisällönanalyysi

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
TEEMA 1			
Palautetta mä pystyn antaa ihan yhtä hyvin on se mies tai nainen, et siihen se ei vaikuta kyl mun mielest mitenkään.	Työntekijän sukupuoli ei vaikuta palautteen antoon	Palautteen anto	Esimiehen tehtävät
[Palautteen antamisessa] ei oo mitään merkitystä mitä sukupuolta on. – – Mä luulen, et enemmän se on henkilöstä, ku sukupuolesta kuitenkin.	Työntekijän sukupuoli ei vaikuta palautteen antoon		
Palautetta pystyy antamaan [miestyöntekijöille]. Mä pystyn antamaan helpommin ja mä saan sitä enemmän takasipäin.	Palautteen antaminen miestyöntekijöille on helpompaa ja miestyöntekijät antavat enemmän palautetta		
Yleensä työntekijät motivoituu, ku se saa vastuuta, onnistumisen kokemuksia, niin ne on vähän jokaisella sit taas vähän omanlaisensa, ei siihen vaikuta et onks mies tai nainen”	Työntekijät motivoituvat erilaisista asioista sukupuolesta riippumatta	Motivointi	
”Kyl mä luulen, et se on enemmän siitä, et mitä ne on ne vahvuudet ja heikkoudet, et ihan samal taval niit on miehil ja naisil ja sitä tuetaan. Jotain missä tarvii tsempata tai jotain. Kyl mä aineski omast mielest puutun niihin ihan samal taval, et ei se oo mies-nais kysymys.	Työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia tuetaan samalla tavalla sukupuolesta riippumatta	Tukeminen	
No silleen se johtajana joo vaikuttaa [työntekijöiden sukupuoli] että mietin ehkä sit vastuiden jakautumisena mut sekään ei suoranaisesti ole mies nais. Et ne menee ehkä sellasen osaamisalueiden ja mielenkiinnon mukaan eikä niinkään mies nais niin ku mukaan.	Vastuualueet jakautuvat työntekijän osaamisen sekä mielenkiinnon mukaan, ei niinkään sukupuolen	Työtehtävien jakaminen	
Me koetaan, et kaikki ohjaajat on niin hyvin saatavilla kaikille lapsille, et omaohjaajiks sitte valitaan muilla [kuin sukupuolen] perusteilla.	Omaohjaajan valintaan ei vaikuta työntekijän sukupuoli		
Mä siitäki ehkä niinku yritän vähän ravistella irti itseäni, että mä en ajattelis sitä [työn jakoa] just sukupuolen kannalta.	Työn jakoa ei tehdä työntekijän sukupuolen perusteella		
Sanotaanko 15 vuotta sitte, ku mä alotin nää hommat ni sillon aika paljon valikoitu miesten ja naisten hommat. Ne oli tosi selkeet. – – Nyt ku on menty aikaa eteepäi, niin ei oo niin vahvasti.	Työtehtävät eivät jakaudu kovin vahvasti sukupuolen mukaan		

Ja erikseen huomioida [työntekijän sukupuolta] niin sanotaanko että ei työvuorollisesti ei tällasesti mitenkään.	Työntekijän sukupuoli ei vaikuta työvuorosuunnitteluun	Työvuorosuunnittelu	Esimiehen tehtävät
Mut se [työntekijän sukupuoli] on kyl pakko välillä huomioida niis työvuorois. – – pääsääntöisesti pyritttäis siihen, et on aina miehiä talossa samaan aikaan, koska niit väkivaltatilanteita oikeesti vaan saattaa olla.	Työntekijän sukupuoli huomioidaan työvuorosuunnittelussa Miehiä tulee olla talossa väkivaltatilanteiden vuoksi		
Tos mis mä olen, ni siel aina toinen on mies. Sit on mies-naispareja ni se tulee siitä, et se on kyl oltava, et nais-naisparia ei oo koskaa. Se johtuu meiän asiakas aineksesta ja vähän turvallisuus kysymyksistä.	Jokaisessa työvuorossa tulee aina olla ainakin yksi miestyöntekijä turvallisuuden vuoksi		
Työvuorosuunnittelusta niin kyllä mä siellä tota välillä riippuen mikä on sen lapsiryhmän tilanne, mikä on heiän tarve, ni kyl mä vähän niinku työvuorosuunnittelussaki sitä sitte huomioin, et onks nyt niinku parempi et siel on vaik nainen ja mies yhtä aikaa töissä.	Työntekijän sukupuoli huomioidaan työvuorosuunnittelussa		
Fyysisiltä ominaisuuksilta miehet nyt usein on vähän skrodempia ja vahvempia, et jos on vaik jotain aggressiivisuutta lapsissa niin sillon mä niin kun myös koen turvaavani sitä työvuoroa, et siel on niinku yks skrode jätkä ja sit yks nainen.	Miestyöntekijät tuovat työvuoroihin turvaa fyysisellä voimallaan		
Kyl me mietittii rekrytessä, et miten me tehää siitä työhakemuksesta houkutteleva, että miehet tarttuis siihen.	Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota miestyöntekijöiden saamiseen.	Rekrytointi	
Se on semmonen asia mikä rekrytoinnissa pitää ottaa huomioon myös, että jos on jo 6 naista siellä ni sitten se seuraava on mies joka tarvitaan sinne.	Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota työntekijän sukupuoleen		
Ja sit tavallaa ehkä se et ei otettas vaan niinku ihan ketä tahansa miestä et me ollaa aika tarkkaa pidetty siit kiinni et minkälainen tyyppi tänne meille sopii.	Ketä tahansa miestä ei voida rekrytoida, vaan henkilön tulee muutoinkin sopia työyhteisöön.		
Mä yritän saada sillei niitä miehii tonne tasasesti, että ne pojat saa myös sitä miesaikaa. Koska sitä on tosi vähän, – –. Et se on niinku se ainut oikeestaan semmoi isoin juttu, mihin mä toivosin parannusta ja haluisin vaikuttaa enemmän, mutta ku ei oo miehii, niin ei oo miehii."	Miestyöntekijät ovat tarpeellisia asiakkaiden vuoksi, mutta heitä ei ole tarpeeksi saatavilla		
Meil on alun perin ollu se ajatus, et meil ois tääl yhtä paljon miehiä ja naisia.	Tarkoituksena olisi, että mies- ja naistyöntekijöitä olisi yhtä paljon		

Mä naureskelin, et nyt ei enää yhtää enempää miehiä, et tarvitaa naisia et tasapaino säilyy.	Tarvitaan myös naistyöntekijöitä sukupuolten tasapainon säilyttämiseksi	Työntekijöiden sukupuolijakauma	Työntekijän sukupuolen merkitys
Meit on aika fifty fifty ihan tarkotuksella.	Mies- ja naistyöntekijöitä on tarkoituksella saman verran		
Varmaan liikaa ei voi niinku tähdentää semmosta, että sitä, et tää ala tarvii molempii [sukupuolia] tosi paljon.	Mies- ja naistyöntekijät ovat molemmat erittäin tärkeitä sosiaalialalla		
Ei oikeestaan väliä et onks mies vai nainen. Tärkeempää on se, että sopii työyhteisöön, mut se et tottakai me kiinnitetään huomioita siitä, et meil on molempia [mies- ja naistyöntekijöitä].	Työntekijän sopeutuminen työyhteisöön on tärkeää sekä se, että on nais- ja miestyöntekijöitä		
Mä luulen, että työryhmä toimii paremmin, kun siinä on miehiä ja naisia, mikä suoraa heijastuu siihen työn laatuun ja asiakkaisiin.	Työryhmä toimii paremmin, kun siinä on sekä mies- että naistyöntekijöitä		
Tuodaan sitä niin kun sille lapselle omaohjaaja [nais-mies] pareilla sitä terapeuttisuutta.	Nais-miestyöpareilla tuodaan lapselle terapeuttisuutta	Nais-miestyöpari	
Mä pyrin laittamaan aina omaohjaaja parit sillei et on mies ja nainen. – – Se ois se ihanne mitä mä niinku haluisin ja mikä on mun mielest ollu toimivin on se sitte tyttö omaohjattava tai poika. Et ne tarvii kumpaakii.	Omaohjaajaparit haluttaisiin muodostaa mies- ja naistyöntekijästä		
Oon huomannu vuosien saatossa, että paremmin toimii työparina mies ja nainen, et ne keskustelee enemmän asioista.	Nainen ja mies on toimivin työpari		
[Naistyöntekijältä omaohjaajana] saa sitä hellyyttä enemmän sellast lämpöä ja vähän lässytetään ja paijataan ja ollaan näin niin kun pehmeämpiä.	Naiset antavat enemmän hellyyttä Naiset ovat pehmeämpiä	Naistyöntekijän ominaisuudet	Työntekijän ominaisuudet
No se [naistyöntekijöiden vahvuus] on ihan selkeest äidillisyys ja rauhallisuus. Ei sit voi kieltää niinku mitenkään. Se semmoi niinku jaksaminen keskustella asioist mahollisimman pitkää ja rauhallisesti ja ottaa niinku hyvin ne nuoren tunteet huomioon ja rauhottua ja muuta et ne ei lähe siihen tunteeseen oikeestaa ikinä mukaan ku miesohjaajat saattaa välil lähtee.	Naistyöntekijät ovat äidillisiä ja rauhallisia Naistyöntekijät jaksavat keskustella ja huomioivat nuorten tunteita		
Naiset on aika paljon järjestelmällisempiä, jos saa yleistää.	Naistyöntekijät ovat järjestelmällisiä		
Tarvis tavallaan olla vähän sitä miestä myös, koska se on se ikävä tosiasia, että nuoret rauhottuu paremmin, ku siin on karskeja miehiä paikalla.	Nuoret rauhoittuvat paremmin karskin miestyöntekijän läsnä ollessa		

Et se on se mikä niinku meijän naisten kaa käyää aika paljonki läpi, et toivottais paljon miehii enemmän, et saatas sit tavallaan turvaa.	Miestyöntekijöitä haluttiin turvallisuuden lisäämiseksi	Miestyöntekijän ominaisuudet	Työntekijän ominaisuudet
Mut semmossii kunnon pallopelejä ja vähän semmost nujuamista mitä niinku nuoret pojat tarvii et vähän tönitää ja pelataa ja kisataa oikei kunnolla ni semmossee niinku naisist ei välttämättä ehkä sitte oo. Ainaki semmosen palautteen mä oon saanu et ne [naistyöntekijät] toivos et sen takii ois niit miehii ketkä vois lähtee vähän nujuamaan niitten kans.	Miestyöntekijät nähtiin tarpeellisina ja parempina pallopeleissä ja poikien kanssa nujuamisessa		
Pojat jostain syystä hyötyy ja toimii ja kuntoutuu myös aika paljon paremmin miesten kanssa. En tiiä et johtuuko siitä et ehkä niil on jotai isättömyyttä tai jotain tai sitte harrasteet kohtaa ja mielenkiinnot kohtaa.	Pojat hyötyvät enemmän miestyöntekijöistä ja kuntotuvat paremmin heidän kanssaan		
Miehet [omaohjaajina] taas ehkä enemmän rajaa ja on jyrkempiä ja tiukempia ei ne välttämättä ku ne sanoo et asia on näin ni sit sen niin ku on näin. Siit ei pullikoida.	Miehet rajaavat enemmän Miehet ovat jyrkempiä Miehet ovat tiukempia		
Ja se tuo ehkä niinkun monelle nuorelle se tuo sitä auktoriteettiä [miestyöntekijän läsnäolo].	Miestyöntekijällä on auktoriteettia		
Kyl mä huomaan lapsissa, että heil on myös niin ku tietty semmonen auktoriteetti, kunnioitus välillä miehiä kohtaan isompi ku naisia kohtaan.	Miestyöntekijöillä on auktoriteettia ja heitä kunnioitetaan naistyöntekijöitä enemmän		
Miehet on ehkä vähän musta-valkosempia monta kertaa asioissa, mikä on välillä tosi hyvä, mut ei aina.	Miestyöntekijät ovat musta-valkoisempia		
Ne [miestyöntekijät] ei jostain syystä jaksa aina hirveesti puhuu jutuista, ne vaan tekee ja suorittaa.	Miestyöntekijät keskittyvät suorittamiseen keskustelemisen sijaan		
Periaattessa sillä ei pitäsi olla mulle mitään merkitystä, et onko kyseessä nainen vai mies, mut sitten kun mä sitä aloin pohtimaan niin kylhän mä tunnistan itsessäni edelleen semmosia stereotyyppisiä näkemyksiä, et minkälaisia miehet ovat ja minkälaisia naiset ovat.	Esimies tunnistaa itsessään stereotyyppisiä näkemyksiä millaisia miehet ja naiset ovat	Stereotyyppiset oletukset	Työntekijän sukupuoleen liittyvät ennakko-oletukset

TEEMA 2

Jos mä menisin nyt vaikka johonkii uuteen paikkaan töihin – – niin mul on semmonen olo et mun pitäs vähä alottaa niinku hattu kourassa siellä sillei niinku naisten kanssa ku sit mä luulisin ehkä et sit taas miesten kaa mä pystysin alottaa paljo ronskimmin ja niinku suorempaa sen homman.	Uudessa työpaikassa tulisi naistyöntekijöiden kanssa edetä varovaisesti. Miestyöntekijöiden kanssa voisi alusta lähtien puhua suoremmin	Vuorovaikutus-suhteen luominen	Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus
Naisten kaa on paljon tota semmosta mitenhän sen nyt sanois. Keskustelevampaa se kehityskeskustelu. Ku miesten kaa niinku ne ehkä sanoo niinku niin, no mitä mä oon tehny oikein, mitä mä oon tehny väärin. Sit me annetaan sitä palautetta. Selvä, oliks tää tässä. Naisten kaa me käyää ehkä pari kolme tuntii keskustelee ja puidaan vähän pidemmin niitä asioita.	Naisten kanssa kehityskeskustelut ovat keskustelevampia ja pidempiä kuin miesten kanssa	Perusteellisuus viestinnässä	
Sellai ylesihuumori niin sitä heitetää meil paljon ihan kaikkien kanssa, en mä nää siinäkään en nää niin kun eroja.	Huumoria käytetään paljon nais- ja miestyöntekijöiden kanssa	Huumori viestinnässä	
Huumori miesten ja naisten kesken nin emmä usko, että se hirveesti eroaa työelämässä.	Huumori on samanlaista mies- ja naistyöntekijöiden kanssa		
Huumorin mä oon kokenut, että se on huomattavasti ronskimpaa miehillä ja sitä on ehkä enemmän ja sitä uskalletaan käyttää enemmmän. – – Miehet käyttää mun kanssa [huumoria] vuorovaikutukses ja mä heille, et tavallaan semmonen loukkaantumis aspekti jää pois siit siinä kohtaa, et sit pystyy heittelemään oikeestaan kaikkien kanssa, että toki siinäki on sitte eroja, että kenellä kulkee se raja missäkin.	Huumori on miehillä rohkeampaa, he käyttävät sitä enemmän eivätkä loukkaannu yhtä helposti kuin naiset		
Et se on se on yllättäny mut miten paljon niinku meilläki on niinku naisii niin paljon et kuinka tota härskiä välillä se huulenheitto on niinku tavallaa. Et se ku vois aatella et ei voi niinku puhuu naisille samallail ku puhuu miehille ni meil ei ainankaa oo sitä.	Naisetkin käyttävät härskiä huumoria ja naistyöntekijöille voi puhua samalla tavalla kuin miestyöntekijöille		
Mä koen, että miesten kanssa on paljon suorempaa se vuorovaikutus.	Miesten kanssa vuorovaikutus on suorempaa	Suorapuheisuus viestinnässä	
Kyl mä koen, että mä oon, oon ehkä miehille kuitenkin vähän semmone ehkä jyrkempi ja varmast ehkä sanon suoremminkii.	Miehille esimies puhuu jyrkemmin ja suoremmin		
Miehet on suorapuheisempia.	Miehet ovat suorapuheisia		

Mä en tiiä onks siin jotain sellasta varovaisuutta [vuorovaikutuksessa] sitte naisten kesken tai ajatellaanko me pikkasen liian pitkälle asioita välillä, että sitte miettii, et jos mä sanon näin ni mitä hän ajattelee siitä ja miten se mihin se johtaa ja tiätkö vähän sellanen ylianalysointi välillä.	Naisten kanssa vuorovaikutus on varovaista ja omia sanomisia saatetaan alkaa analysoida liikaa	Hienovaraisuus viestinnässä	Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus
Naiset on hienovarasempia eikä välttämättä uskalla sanoa niinkään, et sit pitää yrittää niin kun tulkita paremmin.	Naiset ovat hienovaraisempia eivätkä välttämättä uskalla sanoa asioita suoraan		
Niin ehkä mul on helpompi kommunikoidaa joo miesten kaa.	Kommunikointi on helpompaa miestyöntekijöiden kanssa	Viestinnän helppous	
Naisten kaa ehkä semmone tutustumine ja semmonen niinku et päästää samalle aaltopituudelle ni voi kestää vähä kauemmi, mul on semmone olo. Että niinku sit taas jos siel ois niitä uusia miehiä ni sitte niitten kaa pääsis ehkä vähä paremmin ja nopeemmin niinku samalle aaltopituudelle. (Miesesimies)	Miesesimiehellä tutustuminen ja samalle aaltopituudelle pääseminen naistyöntekijöiden kanssa kestää kauemmin kuin miestyöntekijöiden kanssa	Suhteen luominen	Esimiehen ja työntekijän välinen suhde
Mul on varmaan helpompi ehkä naisten kans [luoda suhde], en tiedä miks. Se voi johtuu siitä, että mä oon enemmän joutunu niitten kans varmaa työskentelee. (Miesesimies)	Miesesimiehen on helpompi luoda suhde naistyöntekijään		
Kaiken varmaan alussa ni enemmän on sukupuolella niinkun merkitystä kun sä oot taas sitte verrattuna siihe et ollaa tutustuttu ja ollaa samaa porukkaa ni sit se kaikki niinku häviää ehkä.	Työsuhteen alussa sukupuolella on enemmän merkitystä kuin myöhemmin, kun on paremmin tutustuttu		
On vuosii ollu täs jonkun kans töissä, nin sitä ei ees ajattele sukupuoliroolii, ni pakko sen on niin olla, et alussa sitä [sukupuolen merkitystä] on varmaan ollu ja sitten myöhemmin enää ei.	Työsuhteen alussa työntekijän sukupuolella on enemmän merkitystä kuin myöhemmin		
Mä koen et mä oon naisilta ehkä enemmän saanu sellasta yksityiselämän avaamista, et he on tullu kertomaan aika henkilökohtasiakin asioita ja sitten taas miehiltä aika paljon vähemmän. (Naisesimies)	Naiset kertovat miehiä enemmän yksityiselämästään naisesimiehelle	Luottamus	
Vai oonko mä armollisempi johtajana naisille ku miehille, et vaadinko mä miehiltä sitä samaa, mitä mä oon niinku ite aina tehny. (Miesesimies)	Miesesimies on armollisempi naistyöntekijöille	Armollisuus	
Miestyöntekijät ehkä suhtautuu kunnioittavammin niinku johtajaan, kun nainen. – – Miehille se auktoriteetti ni ehkä vastaanottaminen on helpompi, tietyllä tavalla. (Naisesimies)	Miestyöntekijät suhtautuvat kunnioittavammin naisesimieheen ja heidän on helpompi vastaanottaa auktoriteettia	Kunnioitus	

Ehkä miehet kyseenalaistaa enemmän kun naiset, et naisten kohdalla jos mä vaikka jaan työtehtäviä tai ohjeistan jotain niin aika harvoin tulee sitä kyseenalaistamista. (Naisesimies)	Miehet kyseenalaistavat naisesimiestä enemmän kuin naiset	Kyseenalaistaminen	Esimiehen ja työntekijän välinen suhde
En tiiä mistä se johtuu, et onko se mun oma joku persoonajuttu vai mikä se on, mutta mä luulen et mun on helpompi tehä naisten kaa töitä ku miesten. (Miesesimies)	Miesesimiehen on helpompi tehdä töitä naisten kuin miesten kanssa	Toimeentuleminen	
Miehen ku naisen kanssa, joo [yhtä helppo tulla toimeen]. (Naisesimies)	Naisesimiehen on yhtä helppoa tulla toimeen mies- ja naistyöntekijöiden kanssa		
En oo kokenu siinä mitään eroa onko helpompaa tai vaikeempaa jommankumman sukupuolen kanssa. (Naisesimies)	Naisesimiehen on yhtä helppoa tulla toimeen molempien sukupuolien kanssa		

TEEMA 3

Naiset on ehkä neuvottelevampia varmaan johtajina ja pehmeämpiä myös.	Naisjohtajat ovat neuvottelevampia ja pehmeämpiä	Naisesimiehen ominaisuudet	Esimiehen ominaisuudet
Ehkä naisjohtaja pystyy niin kun tai naisjohtajat joustaa enemmän.	Naisjohtajat joustavat enemmän		
Mä olen aika semmonen helposti lähestyttävä esimies, et tosiaan voi niinku puhua niist vaikeista asioista, antaa palautetta ja tota ottaa asioita puheeks. (Naisesimies)	Esimies on helposti lähestyttävä		
Pääsääntösesti naiset on helpommin lähestyttäviä [johtajina].	Naisjohtajat ovat helpommin lähestyttäviä		
Pystyy ehkä helpommin puhumaan [naisjohtajalle] omista henkilökohtasista asioista elämässä ja omasta perheestä tai muista asioista mitkä vaikuttaa.	Naisjohtajalle on helppo puhua henkilökohtaisista asioistaan		
Tarvittaessa tiukka, tarvittaessa lempeä (Naisesimies)	Esimies on tarvittaessa tiukka ja tarvittaessa lempeä		
Varmaan semmonen tietty niinku lämpö toivottavasti on läsnä ja tota sitten myös niinko semmost tilannetajua ja kykyä reagoida asioihin. (Naisesimies)	Esimies on lämmin, tilannetajuinen ja reagointikykyinen		
Semmonen multitaskaaminen, et pystyy niin ku handlaa monia asioita yhtä aikaa ja organisoimaan ja niin ku et sitä kykenee tekemään. (Naisesimies)	Esimies pystyy hallitsemaan useita asioita yhtä aikaa		
Kyl mä toivoisin ja uskoisin, että olen johdonmukainen esimies. (Naisesimies)	Esimies on johdonmukainen		
Mä en tiiä liittyykö se sukupuoleen mutta ne [työntekijät] tykkää et on jämäkkyys ja semmoi reiluus ja suoruus niis asioissa. (Miesesimies)	Työntekijät tykkäävät esimiehen jämäkkyydestä, reiluudesta ja suoruudesta	Miesesimiehen ominaisuudet	
Mä puhun asioista suoraa enkä hirveesti osaa pehmittää niitä. (Miesesimies)	Esimies puhuu suoraan		

Mä koen sen välil etuoikeudeks, et me [miehet] ollaa vähä putkiaivosii, et me ei mietitä liian pitkälle asioita. Ja ei tavallaa mennä liikaa tunteella kaikkee asiaan mukaa ja mä luulen että se on siinä [esimiestyössä] aika iso homma.	Miehet ajattelevat suoraviivaisesti eivätkä mieti asioita liian pitkälle tai tunteella	Miesesimiehen ominaisuudet	Esimiehen ominaisuudet
Mä luulen, että mä oon aika helposti lähestyttävä ja että ne pystyy kaikki koska tahansa tulla mun kaa keskustelee. (Miesesimies)	Esimies on helposti lähestyttävä.		
Et on ne tiukempia [miesjohtajat].	Miesjohtajat ovat tiukempia		
Semmost tietynlaista auktoriteettiä mitä niinko mä ehkä koen naisena, että mun on vaikeempi saavuttaa.	Naisjohtajan on vaikeampi saavuttaa auktoriteettia	Suhtautuminen naisesimieheen	Esimieheen suhtautuminen
Mitä tiedän miesjohtajia niin ei niille välttämättä uskalleta sanoa vastaa niin paljon, tai ei vastaan vaan niin kun omia ajatuksia ja mielipiteitä.	Miesesimiehiä ei kyseenalaisteta	Suhtautuminen miesesimieheen	
Naisharjottelijoilla menee monta viikkoo ennen kun ne uskaltaa ottaa minuu kontaktii jostai syyst. – – Miehil ehkä tulee jonku harrastusten tai jonkun kautta niinkun nopeemmin avaamaa juttuu tai semmosta.	Naiset lähestyvät miesesimiestä hitaammin kuin miehet		
Mä luulen et niitten [työntekijöiden] on helpompi ottaa ohjeita vastaa ja uusii asioita [miesesimieheltä].	Miesesimieheltä on helpompi ottaa ohjeita vastaan		
Kyl ne [työntekijät] sitä odottaa, et jos meil joku hajoo nii sit se on heti et voit sä korjata ton. Se tulee aika automaattisesti tai autoon tulee jotai ni voit sä kattoo tota. – – Mut se on varmaa sitä et ku tunnetaa niin hyvin ni varmaa osaks sitäkii, mutta kai se on vähän ehkä sitä sukupuolieroaki luulisin.	Miesesimiehen odotetaan osaavan korjata asioita ja ymmärtävän autoista, mikä voi osittain johtua tutusta työporukasta ja osittain sukupuolistereotypioista		
Mä en koe, et sil [omalla sukupuolella] on merkitystä ollenkaan[esimiestyössä].	Esimiehen sukupuolella ei ole merkitystä	Sukupuolen merkityksettömyys	Esimiehen sukupuolen merkitys
Tällei esimieshommas sil sukupuoliroolil ei oo kyl niin isoo merkityst. Koska ne tehtävät ja työhommat, mitä esimiehel on nin ei sil pitäiskää olla merkityst.	Esimiehen sukupuolella ei ole merkitystä		
Kyl mä ehottomasti koen sen niin et se on parempi että mä oon mies[esimies] naisvaltases työryhmässä, ku se et mä oisin nainen. – – Ni mä luulen, et meil ei oo ehkä niin paljoo sitä [selän takana puhumista]. Varmaa just sen suoruuden takia. Et ku pystytää puhuu asioist suoraa ja sanoo ihan päin naamaa tavallaa on se asia mikä tahansa.	Naisvaltaisessa työryhmässä miespuoleinen esimies on parempi, koska silloin ei ole niin paljon selän takana puhumista	Sukupuolen merkityksellisyys	