



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Naisjohtajuuden piikkilanka-aidat ja tikapuut

Kurkela, Essi
Rantalainen, Mira

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Naisjohtajuuden piikkilanka-aidat ja tikapuut

Kurkela Essi
Rantalainen Mira
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Kurkela Essi, Rantalainen Mira

Naisjohtajuuden piikkilanka-aidat ja tikapuut

Vuosi

2013

Sivumäärä

66

Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää syitä siihen, miksi naiset kohtaavat uransa varrella lasikattoja ja miksi naisjohtajia on liike-elämässä niin vähän. Lasikatolla tarkoitetaan organisaatioissa pitkään vallinnutta ilmiötä, jonka tarkoitus on kuvata näkymätöntä estettä, joka pysäyttää naisen urakehityksen juuri ylimmän johdon alapuolelle. Näihin naisjohtajuuden ongelma-kohtiin perehdyttiin tarkemmin tutkimalla naisen urakehitystä hidastavia ja edistäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtotehtäviin pääsemiseen. Näitä tekijöitä oli tärkeää tarkastella nimenomaan arkisista eli jokapäiväiseen elämään liittyvistä näkökulmista, jotta ilmiötä pysyttäisiin paremmin ymmärtämään. Tästä syystä ilmiön tutkiminen rajattiin neljän teeman ympärille, jotka olivat naisen stereotyyppiset käyttäytymismallit, ura, naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä sekä äitiys ja perhe.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusaineisto kerättiin teema-haastattelulla. Tutkimustehtävänä oli perehtyä naisten urapolulla vastaan tuleviin tekijöihin, jotka joko hidastavat tai edistävät heidän pääsemistään johtotehtäviin. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa naisjohtajaa, ja haastattelut tapahtuivat neljän valitun teeman ympärillä. Saatu tutkimusaineisto litteroitiin eli kirjoitettiin kirjalliseen muotoon, josta aineisto analysoitiin tutkimustuloksiksi.

Tutkimuksessa selvisi, että naisen epäedulliset käyttäytymismallit ovat suurin syy lasikaton olemassaoloon. Naisjohtajat eivät esimerkiksi tunnista naisjohtajuutta ilmiönä eivätkä he usko lasikattoon. He tekevät myös liikaa töitä aivan turhaan, koska haluavat jatkuvasti todistaa omaa pätevyyttään. Tästä yliahkeruudesta huolimatta tutkimuksessa selvisi, että naiset eivät edes pyri urallaan johtajiksi. Naiset eivät myöskään osaa vaatia palkkaansa oikealle tasolle, sillä he eivät pidä sitä tärkeimpänä korvauksena työstään. Tärkeämpänä pidettiin haasteiden ja vastuun kautta saatavia kokemuksia. Tällä naiset kuitenkin varmistavat sen, että palkkaerot pysyvät ennallaan myös tulevaisuudessa. Merkittävää oli myös se, että naiset eivät osaa hyödyntää verkostoja ja he vähättelevät niiden merkitystä. Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että naisilta puuttuu sosiaalinen status kokonaan eli se, että heidät ylipäätään mielletäisiin potentiaalisiksi johtajiksi.

Asiasanat: johtajuus, naisjohtajuus, ura, urakehitys, lasikatto

Kurkela Essi, Rantalainen Mira

Women's leadership's barbed wire fences and ladder

Year	2013	Pages	66
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out the reasons why women face glass ceilings during their careers and why there are so few female directors in business life. Glass ceilings are a phenomenon in organizations and it describes an invisible barrier which stops women's career development just below the supreme command. These problem areas in women's leadership were studied by researching the hindering and promoting factors during women's career development that affect gaining leader positions. These factors were important to observe from the casual and daily perspective so that the phenomenon would be easier to understand. For this reason, the research was outlined around four themes, which were women's stereotyped patterns of behavior, career, women's and men's equality in work life, as well as maternity and family.

The thesis was executed as qualitative research and the research material was gathered through theme interviews. The purpose of the research was to familiarize with the hindering and promoting factors during woman's career development that affect gaining leader positions. Eight female directors were interviewed and the interviews took place around four selected themes. The final research material was transcribed and the data was analyzed.

The research revealed that women's unfavorable patterns of behavior are the main cause of the existence of the glass ceiling. Female directors do not recognize women's leadership as a phenomenon and they do not believe in the glass ceiling. They also work too much for nothing, because they constantly want to prove their competence. Despite this over performing it was found out that women do not even aim to leader positions. Women do not demand their salaries to be of the right level, because they do not consider it the most important compensation for their work. The more important compensation was to get experiences through the challenges and responsibilities of their work. However, this will ensure that the pay gap between men and women will remain unchanged in the future, too. It was also significant that women do not make the most of the networks and they understate the importance of them. Based on the interviews, it also seems that women are completely lacking in social status, which means that they would be perceived as potential leaders.

Keywords: leadership, women leadership, career, career development, glass ceiling

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	6
3	Teoreettinen perusta	7
3.1	Johtajuus	8
3.2	Hyvän johtajan ominaisuudet	9
3.3	Naisjohtajuus	12
3.3.1	Naisen stereotyyppiset käyttäytymismallit	13
3.3.2	Ura	17
3.3.3	Naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä	21
3.3.4	Äitiys ja perhe	23
4	Tutkimukselliset lähtökohdat	28
4.1	Laadullinen tutkimus	29
4.2	Teemahaastattelu	31
4.3	Tutkimusaineiston käsittely	35
5	Tutkimustulokset	37
5.1	Naisen stereotyyppiset käyttäytymismallit	38
5.2	Ura	40
5.3	Naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä	43
5.4	Äitiys ja perhe	44
6	Johtopäätökset ja pohdinta	46
7	Luotettavuus ja laatu	51
8	Jatkotoimenpiteet	53
	Lähteet	55
	Liitteet	58

1 Johdanto

”Naisten pitää yhä enemmän uskaltaa mennä uuteen ja arvaamattomaan”, toteaa pitkän johtajauran tehnyt hallitusammattilainen Maarit Aarni-Sirviö Kauppalehden Option haastattelussa helmikuussa 2013. Hän muistuttaakin, että jos johtotehtäviin on paloa, niin silloin halu johtajuuteen on näytettävä myös koko työyhteisössä. Jokaisen johtotehtäviin haluavan naisen pitää itse pitää huolta siitä, ettei jää vain assistentin rooliin. Tällä hetkellä Suomessa on esimerkiksi vain yksi nainen pörssiyrityksen toimitusjohtajana, vaikka työelämässä olevista naisista noin 47 prosentilla on korkeakoulututkinto suoritettuna. Vastaavasti työelämässä olevista miehistä samaan yltää vain 35 prosenttia. Naiset ovat siis paremmin koulutettuja kuin miehet, mutta silti heitä on johtotehtävissä vähemmän. (Erkko 2013, 30–31.)

Frankel kiteyttää (2005, 16) naisjohtajien vähäisen määrän olevan kiinni pitkälti heidän omasta käytöksestään sekä yhteiskunnan asettamasta kehyksestä, jonka mukaan naisia opetetaan käyttäytymään jo pienestä pitäen. Tyttöjä opastetaan olemaan kohteliaita, hiljaisia ja alistuvia. Näitä käyttäytymismalleja vahvistetaan jatkuvasti muun muassa eri tiedotusvälineissä sekä sosiaalisissa suhteissa. Tämän päivän naiset eivät edes tiedosta, kuinka he omalla käytöksellään hidastavat omaa urakehitystään. He vain toimivat niin kuin heille on opetettu ja käyttäytyvät jatkuvasti kuin pikkutyöt sen sijaan, että kasvaisivat naisiksi.

Naisjohtajuus on ollut paljon esillä viime vuosina. Esimerkiksi tutkijoiden keskuudessa on alettu puhua jopa johtajuuden feminisaatiosta eli siitä, kuinka naisellisia ominaisuuksia arvostetaan johtajuudessa enemmän kuin ennen. Naisia pitäisi siis tästäkin syystä saada johtopaikoille enemmän. (Mykkänen 2013.) Tämä opinnäytetyö perehtyy näihin naisjohtajuuden kysymyksiin ja ongelmakohtiin. Erityisenä innoittajana työlle on toiminut Louis P. Frankelin teos ”Nice girls don’t get the corner office: 101 unconscious mistakes women make that sabotage their careers”. Teos tuli tutuksi syksyllä 2011 suoritetun johtamisen opintojakson aikana ja sen ansiosta kiinnostus naisten asemaan johtajina heräsi. Tästä syystä haluttiin lähteä selvittämään tarkemmin syitä siihen, miksi naiset eivät etene urallaan yhtä tehokkaasti johtotehtäviin kuin voisivat ja miksi naisia on johtajina niin vähän.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille naisjohtajuutta ja siihen liittyviä kysymyksiä. Näihin naisjohtajuuden kysymyksiin perehdytään tarkemmin tutkimalla naisen urakehitystä hidastavia ja edistäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtotehtäviin pääsemiseen. Näitä tekijöitä on tärkeää tarkastella nimenomaan arkisista eli jokapäiväiseen elämään liittyvistä näkökulmista, jotta ilmiötä pystyttäisiin paremmin ymmärtämään, naisjohtajat joutuvat kuitenkin päivittäin tasapainoilemaan työssään monien asioiden parissa. Tästä syystä ilmiön tutkiminen

on rajattu neljän teeman ympärille, jotka ovat naisen stereotyyppiset käyttäytymismallit, ura, naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä sekä äitiys ja perhe. Valittujen teemojen avulla pureudutaan syvällisemmin naisjohtajuuden kysymyksiin, jotta syitä naisten heikkoon urakehitykseen ja naisjohtajien vähäiseen määrään löydettäisiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on edistää sitä, että tulevaisuudessa voitaisiin puhua ainoastaan johtajuudesta, erottelematta naisia miehistä. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että perehdytään niihin syihin, miksi tänä päivänä käytetään edelleenkin termiä naisjohtajuus. Tämän kautta voidaan löytää ratkaisuja siihen, miten sukupuolineutraalisuus johtamisessa voidaan tulevaisuudessa saavuttaa. Tämän työn tavoitteena onkin edistää sitä, että enää ei puhuttaisi naisjohtajista ja löydettäisiin ratkaisuja siihen, että naisia olisi tulevaisuudessa enemmän johdotehtävissä.

3 Teoreettinen perusta

Opinnäytetyötä tehdessä on olennaista selvittää, mitkä teoriat liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Toisin sanoen tutkimukselle on rakennettava teoreettinen viitekehys. On myös tärkeää, että ymmärretään asiaan liittyvä tietopohja kirjallisuuden perusteella sekä esimerkiksi se, mitä aiheesta on jo tutkittu aikaisemmin ja mitä tuloksista on selvinnyt. Lisäksi on hallittava teoriaan liittyvät keskeiset käsitteet, jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää ja ylipäätään tutkia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 140–141.)

Opinnäytetyön teoria-osuudessa käsitellään ensimmäiseksi johtajuutta. Tässä työssä johtajuudesta ja johtajatehtävistä puhuttaessa tarkoitetaan yksinkertaisesti sellaista johtajaa, jolla on alaisia. Olennaista ei siis ollut esimerkiksi rajata johtajuutta koskemaan ainoastaan ylintä johtoa tai keskijohtoa, sillä jokaisen henkilön mielikuva johtajuudesta riippuu myös omista käsityksistä. Jollekin johtajuus voi esimerkiksi tarkoittaa korkeaa asemaa suuressa organisaatiossa, kun taas toiselle se voi tarkoittaa esimiesasemaa pienemmässä yrityksessä. Johtajuuden osuudessa on myös hyvin tärkeää käydä läpi millaista on hyvä johtajuus, muuten ei voida ymmärtää naisten urapolun hidastavia ja edistäviä tekijöitä sekä erityisesti syitä niille. Jos naisella ei ole hyviä johtajuustaitoja, vaikuttaa se myös väistämättä johtotehtäviin pääsemiseen.

Johtajuuden lisäksi työssä käsitellään naisjohtajuutta. Naisjohtajuus on aiheena hyvin laaja ja tästä syystä opinnäytetyö rajattiinkin neljään teemaan, joita tarkastellaan sekä teoriassa että tutkimuksellisessa osuudessa tarkemmin. Nämä neljä teemaa ovat naisen stereotyyppiset käyttäytymismallit, ura, naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä sekä äitiys ja perhe. Teemat ovat jokapäiväiseen elämään liittyviä ja pinnalla olevia asioita, joten ne koskettavat useaa naista ja heidän työuriaan. Jotta naisjohtajuutta ilmiönä voidaan paremmin ymmärtää, on

tärkeää tarkastella aihetta arkisesta näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyön tulee tuottaa hyödyllistä tietoa nimenomaan työn tekijöille, joten teemojen on oltava sellaisia, jotka ovat kiinnostavia ja ovat tulevaisuuden urakehityksen kannalta tärkeitä.

Opinnäytetyössä ei käsitellä niinkään johtamisen eri teorioita ja osa-alueita, kuten esimerkiksi muutos- tai tulosjohtamista. Myöskään ei käsitellä johtajuuden ja naisjohtajuuden historiaa tai sitä, miten ne ovat muuttuneet aikojen kuluessa. Edellä mainittuja näkökulmia ei ole työn tavoitteiden kannalta olennaista käsitellä ja tästä syystä ne on jätetty pois. Lisäksi opinnäytetyössä ei keskitytä naisten ja miesten vertailuun, sillä työn tavoitteiden kannalta olennaisempaa on tarkastella naisjohtajuutta ainoastaan naisten kannalta. Vertailua ei voida kuitenkaan kokonaan välttää, joten erityisesti naisten ja miesten tasa-arvossa työelämässä tätä vertailua esiintyy.

3.1 Johtajuus

Johtajan perustehtävänä on lyhyesti sanottuna johtaa omia alaisiaan. Johtaja siis ohjaa ihmisiä haluamaansa suuntaan ja saa heidät seuraamaan itseään sekä tietää myös, miten tehdä se. (Hiltunen 2012, 32–34.) Jotta ohjaaminen oikeaan suuntaan onnistuu, pitää johtajalla olla yhdistelmä erilaisia taitoja. Johtajalla pitää olla esimerkiksi kyky innostaa ja motivoida ihmisiä saavuttamaan sellaisia asioita, joita he eivät muuten olisi voineet kuvitella saavuttavansa. Tärkeää on myös säilyttää luottamus ja toimia johdonmukaisesti. (Loeb & Kindel 2000, 4.) Jos johtaminen olisi helppoa ja sen osaisivat kaikki, ammatista kiinnostuneita olisi huomattavasti enemmän. Johtaminen onkin pohjimmiltaan ja ennen kaikkea taitolaji. Hyvä johtaja saa alaisensa ylittämään itsensä, huono taas latistaa koko työyhteisön ilmapiiriä, jolloin työntekijät suorittavat vain pakolliset tehtävänsä eivätkä kehitä yritystä ja työyhteisöä entistä paremmaksi. (Jabe & Häkkinen 2010, 78.) Johtamisella voidaan siis pelastaa tai pilata asioita, pienentää tulosta tai saada vaihtoehtoisesti koko organisaatio menestymään, kaikki tämä on johtajan vastuulla (Isoaho 2007, 27).

Johtajuudessa on jo vuosikausia arvostettu maskuliinista organisaatiokulttuuria feminiinisen sijaan. Maskuliinisuudesta ja feminiinisydestä puhuttaessa tarkoitetaan miehille ja naisille tyypillisiä arvoja, kokemuksia ja merkityksiä. Nämä ovat kuitenkin vain ääripäitä, eivätkä siinä kuvaa tyypillistä naista tai miestä. Maskuliinisia ominaisuuksia kuvaavat esimerkiksi kilpailunhalu, aggressiivisuus, itsenäisyys ja tunteettomuus. Feminiiniset ominaisuudet taas ovat näiden vastakohtia, niitä kuvaavat yhteistoiminnan suosiminen, rauhallisuus, riippuvuus toisista ja tunteellisuus. (Junttila 2008, 13.) Maskuliininen organisaatiokulttuuri juontaa juurensa jo armeijan johtajakoulutuksesta. Siellä arvostetaan esimerkiksi vakavuutta, kovuutta ja materialistisuutta. Tällaista johtamiskulttuuria on pitkään pidetty ainoana hyväksyttävänä tapana johtaa, mutta käsitys tästä on muuttumassa. Eri kulttuureissa esiintyy erilaisia johta-

jia, ja johtajuus elää muutoksessa jatkuvasti. Myös erityyppistä johtajuutta arvostetaan eri aikoina ja eri organisaatioissa. Nainen tai mies voi olla johtajana parempi riippuen siitä, millaista johtajuutta arvostetaan. Johtajuuden ei kuitenkaan pitäisi perustua sukupuolirooleihin, vaikka naisia onkin vähemmän johtajina kuin miehiä. Tämä taas johtuu historiallisista syistä sekä yhteiskuntaan pinttyneistä stereotyyppisistä ennakkoluuloista. (Piha 2006, 83–84.) Johtajuus määritelmänä on kuitenkin selkeästi muuttumassa vanhoihin käsityksiin verrattuna. Tänä päivänä myös persoona ja persoonallisuus ovat tärkeitä. Johtajan ei tarvitsekaan enää olla neutraali ja asiallinen, vaan hän voi antaa oman itsensä näkyä vahvasti. (Aaltio-Marjosola 2001, 218.) Vain olemalla aito ja inhimillinen muiden edessä, johtajaan pystytään samaistumaan ja siksi myös luottamaan häneen. Johtajan ei tule olla kylmä ja lannistava vaan helposti lähestyttävä, lämmin ja innoitusta ympärilleen levittävä persoona. (Jabe & Häkkinen 2010, 147.)

Nykyään johtajuudessa arvostetaan enemmän pehmeitä ja vähemmän maskuliinisia arvoja kuin aikaisemmin. Esimerkiksi työntekijät haluavat ja vaativat toisenlaista johtamista sekä lähestymistapaa asioihin, eikä enää siis tyydytä käskytykseltään vallitsemaan johtamismalliin. Pitkään on eletty ajatuksessa, että hyvä johtaja määrää ja käskyttää alaisiaan. Kuitenkin yhä enemmän arvostetaan johtamistyyliä, jossa työntekijöitä houkutellessa kohti parempia tuloksia sen sijaan, että heitä käskytettäisiin. Johtamisen työvälineiksi on noussut entistä enemmän sellaisia ominaisuuksia, kuten motivointikyky, johtajan sosiaaliset taidot sekä inhimilliset ominaisuudet. (Piha 2006, 83–85.)

3.2 Hyvän johtajan ominaisuudet

Johtamiseen voi erikoistua monilla eri koulutusaloilla, mutta lopulta johtajuus ei ole pelkkä koulutuskysymys, sitä on vaikeaa opettaa toiselle. Kuitenkin hallinnointia eli asioiden tekemistä oikein voi oppia teoriassa, mutta hallinnoinnilla ja johtamisella on suuri ero keskenään. Hyvä johtaja tunnistaa ne asiat, joita pitää tehdä, hyvä hallinnoija vain tekee nuo asiat oikein. (Piha 2006, 85.) Ennen ajateltiin, että johtajaksi ei voida oppia, vaan että johtajaksi synnyttään. Myöhemmin kuitenkin huomattiin, että tämä ei pidä paikkansa. Osittain johtajan taidot ovat perittyjä, mutta niitä voi myös oppia ja niitä nimenomaan pitää kehittää. (Juuti 2006, 15.) Nykypäivän johtajan pitääkin olla innostunut oppimaan ja kehittymään jatkuvasti sekä hänellä pitää olla kiinnostusta ihmisiä kohtaan. Enää ei niinkään johdeta asioita vaan ihmisiä. (Jabe & Häkkinen 2010, 65.)

Yhtä hyvää ja ainoaa johtamismallia ei ole, sillä soveltuvuus riippuu aina yhteisöstä ja ympäristöstä, jossa toimitaan. Erilaista johtamisosaamista tarvitaan, riippuen siitä, mikä ala on kyseessä, oli se sitten liike-elämä tai politiikka. Tärkeintä onkin löytää oikeat ihmiset oikeille paikoille. (Jabe & Häkkinen 2010, 258.) Hyvällä johtajalla tulee olla esimerkiksi ongelmanrat-

kaisutaitoja niin liiketoiminnallisissa päätöksissä, kuin myös sosiaalisissa konfliktitilanteissa. Johtajalla on oltava myös tietoa, osaamista ja omaan alaan liittyviä taitoja. (Piha 2006, 85–86.) Johtajatkin ovat vain ihmisiä, joten ihannejohtajan kaikkia ominaisuuksia ei voi olettaa esiintyvän ainoastaan yhdessä ja samassa henkilössä. Tasapainon saavuttaminen vaativissa johtotehtävissä voi olla haastavaa, mutta johtajan pitäisi silti pystyä yhdistämään sopivasti älyä, tunteita ja visuaalisuutta työhönsä. (Jabe & Häkkinen 2010, 44.)

Hyvä johtaja saa koko yrityksen menestymään ja tavoittelemaan parastaan. Yritykset koostuvat työntekijöistä, jolloin heidän työpanoksensa ja onnistumisensa määräävät, kuinka hyvin yritys selviytyy kilpailussa. Viisas johtaja pystyy tuntemaan alaisensa niin hyvin, että osaa korostaa heidän ominaisuuksiaan ja vahvistaa niitä entisestään oikeanlaisessa työtehtävässä. Näin ollen saadaan jokaiselta paras mahdollinen työteho. Tämä turvaa yrityksen toimintakyvyn myös hankalien tilanteiden eteen tulesa. (Jabe & Häkkinen 2010, 45.) Hyvä johtajuus onkin ohjaamista, valmentamista, tukemista ja delegointia. Hyvä johtaja tietää myös, milloin tehdä näistä mitään kenenkin alaisensa kohdalla. Jos työntekijä esimerkiksi on erittäin pätevä ja vahvasti sitoutunut työhönsä, hän tuskin tarvitsee ohjausta ja valmennusta. Sen sijaan tällainen henkilö tarvitsee tukea eli rohkaisua ja kiitosta hyvin tehdystä työstä. Lisäksi tällaiselle henkilölle kannattaa delegoida vastuullisia ja haastavia projekteja. Jos taas työntekijällä on heikko osaaminen, mutta vahva sitoutuminen, on häntä syytä ohjata ja valmentaa. (Friedman & Yorio 2006, 41–43.)

Jotta johtaja voi toimia oikein, on hänen lähtökohtaisesti ymmärrettävä itseään, jotta hän pystyy johtamaan muita (Jabe & Häkkinen 2010, 185). Lisäksi johtajan on osattava tunnistaa omat heikkoutensa sekä vahvuutensa, jotta pystyisi pitämään henkilökuntansa tuottavina (Friedman & Yorio 2006, 46). Ihannetilanteessa johtaja on monipuolinen osaaja niin ihmisten kuin asioidenkin johtamisessa ja hänellä on kognitiivisia ominaisuuksia. Kognitiivisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan muun muassa älykkyyttä, luovaa ajattelua sekä kykyä yhdistellä asioita kokonaisuuksiksi. Johtajan persoonallisista piirteistä korostuvat halu ja kyky johtaa, emotionaalinen tasapaino, ulospäinsuuntautuneisuus, avoimuus erilaisille kokemuksille sekä miellyttävyyden. (Hirvikorpi 2005, 117.) Hyvän johtajan on ennen kaikkea oltava kypsä ihmisenä, näin häneltä löytyy kokemuksia vaikeistakin tilanteista (Jabe 2007, 63).

Johtajalla tulee olla interpersoonallista älykkyyttä eli kykyä ymmärtää ja aistia toisten ihmisten mielenmuutoksia, jännityksiä, motivaatiota sekä aikomuksia. Tällainen johtaja kykenee olemaan luontevasti toisten kanssa vuorovaikutuksessa. (Hirvikorpi 2005, 117.) Tätä ominaisuutta kutsutaan myös sosiaaliseksi lahjakuudeksi, taidoksi tulla ihmisten kanssa hyvin toimeen. Myös tunneälyn tärkeyttä korostetaan tämän päivän johtajilla, sillä heidän tulee kyetä huomaamaan henkilöstön erilaisia tunnetiloja sekä ottamaan ne huomioon jokapäiväisessä johtamisessaan. (Piha 2006, 85–86.) Koska ihmisen mieli ja tunteet ovat niin monimutkaisia,

on mahdotonta antaa yleispäteviä neuvoja siitä, miten henkilöstön tunteet huomioidaan parhaiten. Ehkä paras ja yksinkertaisin tapa on kysyä työntekijältä, miltä hänestä tuntuu. Tästä huolimatta hyvin harvoin kuulee johtajien kysyvän tällaista. Suoran kysymisen lisäksi on hyvä huolehtia jatkuvasta vuorovaikuttamisesta sekä hyvästä viestinnästä, jotta työyhteisön ilmapiiri pysyy avoimena ja näin ollen uskalletaan ilmaista tunteitakin helpommin. (Hiltunen 2012, 101.)

Tämän päivän johtajan pitää keskittyä myös oman mielensä johtamiseen, joka onkin keskeinen kyky, jotta hän pystyy auttamaan työntekijöitään heikkouksiensa ja vahvuuksiensa tunnistamisessa. Itsensä johtaminen ei ole vain asioiden opiskelemista, vaan myös syvällistä asenteiden, uskomusten ja ajattelumallien muuttamista. (Jabe 2007, 117–128.) Johtamiseen ei kuitenkaan tarvita yliluonnollisia kykyjä ja monesti yksinkertaiset asiat ratkaisevat. Johtajan on omattava substanssiosaamista eli omien työtehtävien hyvää hallintaa. Lisäksi johtajalla pitää olla suhteellisuudentajua, jotta hän osaa asettaa asiat tärkeysjärjestykseen ja nähdä, mikä on oleellista missäkin tilanteessa. Johtajan ei tarvitse myöskään osata kaikkea yksin, vaan hyviin suoriin ja menestykseen tarvitaan aina koko työtiimiä. (Korhonen & Sääntti 2009, 27–28.) Viisas johtaja ymmärtääkin kerätä ympärilleen ihmisiä, jotka täydentävät hänen ominaisuuksiaan sekä tuovat parhaimpia puolia esiin johtajasta. Kun itse johtaja ei ole kaukainen ja pelottava työntekijöiden silmissä, syntyy työyhteisön sisällä avoin ja suora vuorovaikutuksen ilmapiiri. (Jabe & Häkkinen 2010, 30.)

Lisäarvoa johtajuuteen ei saada ylimielisellä käytöksellä eikä saavutuksien tai tittleiden esiintuomisella. Johtajan ei pidä kuvitella tietävänsä kaikkea, vaan hänen on oltava nöyrä ja lähellä ihmisiä. Avarakatseisen johtajan arvomaailmassa tunteet ovat arvokkaampia kuin tieto. Erilaiset mielipiteet ja näkökulmat kehittävät luovempia ideoita sen sijaan, että oltaisiin koko ajan samaa mieltä asioista. Johtajien haastaminen tuo enemmän tehokkuutta kuin alaisen liiallinen kuuliaisuus. Yrityksissä kaivataan riskinottoa enemmän kuin varovaisuutta. Lisäksi on paljon kiinnostavampaa ja innostavampaa nähdä avoin ja tunteensa näyttävä johtaja kuin kohdata välinpitämättömyyttä päivittäin. (Jabe & Häkkinen 2010, 108, 144.)

Johtajat helposti innostuvat asioista ja tämän vuoksi ovat kovasti äänessä, kun tuovat ajatuksiaan esille. Välillä kuitenkin pitäisi malttaa pysähtyä ja kuunnella, mitä muilla on asiaan sanottavana. Johtajan tulisi saada alaisensa ilmaisemaan mielipiteensä ja keskittyä sen jälkeen kuuntelemiseen. (Jabe & Häkkinen 2010, 32.) Kun johtaja omaa kyvyn kuunnella ja saa samalla aikaan sellaisen ilmapiirin, jossa koko työyhteisö työskentelee tavoitteellisesti yhteisen päämäärän eteen, puhutaan todellisesta johtamisosaamisesta (Sandberg 2007, 13).

Johtajan tulee kyetä samaistumaan ja opetella ymmärtämään, miten muut ajattelevat. Tämän jälkeen on suurempi mahdollisuus saada oma viesti perille. Itseään ja ympäristöään pitä-

si pystyä tarkastelemaan niin sanotusti laatikon ulkopuolelta, jolloin yksilö kykenee ymmärtämään omaa käytöstään ja valintojaan paremmin. Hyvä johtaja kyseenalaistaa nykyistä ja hakee niihin kysymyksiin vastauksia, joita kukaan muu ei ole uskaltanut esittää. Menestyminen vaatiikin pessimismin unohtamista, sillä sitkeä yrittäminen ja erehdysten kautta oppiminen ovat avaimia huipulle pääsyyn. Lannistuminen ei auta, vaan pitää uskaltaa olla rohkea ja innostunut uusia ideoita kohtaan. (Jabe & Häkkinen 2010, 41–43.)

Oleennaista on tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämisalueet, jotta johtamisessa voidaan onnistua. Hyvän itsetuntemuksen kautta pystyy tarvittaessa muuttamaan suuntaa ja kehittämään itseään aina vain paremmaksi. (Frankel 2007, 42.) Tässä asiassa suurena apuna on viisaamman ja kokeneemman henkilön tuki uran ensimetreiltä asti. Hänen neuvonsa ja kritiikkinsä kasvattavat kohti vastuullisempia työtehtäviä. (Borenius 2012, 4.)

Koska täydellistä ihmistä ei ole olemassa, ei kukaan kykene olemaan täydellinen johtajakaan. Jotta saataisiin mahdollisimman monta erilaista näkökulmaa asioihin, nykypäivänä johtamista pitäisi hajauttaa. Jos johtaja käyttää toiminnassaan hajota ja hallitse -periaatetta, hänen on hyvin vaikeaa saada alaiset puolelleen ja heidän täytyä panostaan yrityksen käyttöön. Tilanne voi kärjistyä siihen, että työntekijät suhtautuvat negatiivisesti johtajaansa. Johtajan pitäisi ennemmin olla neuvoja, kannustaja ja yrityksen kantava voimavara, joka motivoi ja innostaa henkilöstöä aina vain parempiin suorituksiin. (Jabe & Häkkinen 2010, 268.)

3.3 Naisjohtajuus

Naisjohtajuudesta ja sen tutkimisesta kiinnostuttiin Yhdysvalloissa jo 1970-luvulla. Ensimmäisen kerran huomiota naisjohtajuuteen herätti yhdysvaltalainen Rosabeth Moss Kanter uraauurtavalla tutkimuksellaan "Men and Women of the Corporation", jossa käsiteltiin naisten ongelmallista asemaa liike-elämässä. Kanterin tutkimuksessa korostui erityisesti naisen heikompi asema maskuliinisessa työympäristössä. (Kanter 1977, 208.) Ensimmäisissä naisjohtajuuden tutkimuksissa etsittiin myös vastauksia siihen, voivatko naiset ylipäätään olla johtajia ja seuraavaksi perehdyttiin nais- ja miesjohtajien eroihin. Vasta tämän jälkeen kiinnostuttiin tutkimaan syitä naisjohtajien vähäiseen määrään yritysten ylimmässä johdossa. Viime aikoina naisjohtajuuden tutkiminen on suuntautunut enemmän naisten poisjäämiseen työelämästä sekä siihen, miksi naiset ovat haluttomia ylimmän johdon työtehtävien vastaanottamisessa. (Ekonen 2007, 13.)

Vielä tänäkin päivänä puhutaan paljon naisjohtajuudesta ja sitä myös tutkitaan. Naiseudella ei kuitenkaan pitäisi olla mitään tekemistä sen kanssa, kuinka hyvin johtajatehtävistä suoriudutaan, joten on omituista käyttää vieläkin nais-etuliitettä. Naisjohtajista siis puhutaan, vaikka ei käydäkään naislääkärillä tai palkata naisjuristia. Naisjohtajuuden käsitteenä ei enää

tulisi olla niin uusi ja erilainen, ettei siitä voisi puhua pelkkänä johtajuutena. Toisaalta naiseudesta saattaa olla hyötyä sikäli, että erilaisuus voidaan kokea myös kilpailuetuna. Jos tähtäimenä on kuitenkin naisten ja miesten erojen tasaaminen johtoasemissa, ei naiseutta enää siinä vaiheessa voida pitää kilpailuvalttina. (Piha 2006, 132.)

Naisjohtajuuteen liitetään usein käsite lasikatto. Tämä on kulkenut yritysmaailmassa jo vuodesta 1986 lähtien, eikä se ole paljoakaan muuttunut. Lasikatto-käsitteen avulla pyritään kuvaamaan organisaatioissa vallitsevaa ilmiötä, jolle on hyvin tyypillistä se, että naisten urakehitys pysähtyy juuri ylimmän johdon alapuolelle – aivan kuin vastassa olisi jokin näkymätön este eli lasikatto. (Lipponen 2006, 15–16.) Jo 1980-luvulta lähtien eri tutkimukset ovat osoittaneet, että naisten tie johtajuuteen ei ole helppo. Lisäksi tutkimuksissa on huomattu, että naisia ei kasvateta johtamaan ja naisjohtajien roolimallit ovat vähissä. (Friedman & Yorio 2006, 37.)

Lasikatto-käsite käynnisti ilmiön tutkimisen Yhdysvalloissa 1980-luvulla ja lopulta tutkimus rantautui myös Suomeen. Euroopan unionin komission julkaisemien tilastojen mukaan (ks. Lipponen 2006, 16) Euroopan unionin alueella toimivista yritysjohtajista naisten osuus on noin 30 prosenttia. Lisäksi 50 merkittävimmän suuryhtiön johdossa naisia toimii vain 10 prosenttia. Myös Talouselämän (2004) teettämän selvityksen mukaan (ks. Ekonen 2007, 11) 143 suomalaisesta pörssiyhtiöstä neljän johdossa toimii nainen. Lisäksi sadan suurimman pörssiyhtiön hallituksissa naisia on vain 17 prosenttia. Hirvikorpi (2005, 185) kertoo myös naisten vähäisestä määrästä yritysten hallituksissa. Sadan suurimman suomalaisyrityksen hallituksissa naisia on nimittäin vain 13 prosenttia. Myös lukuisat muut tutkimukset ja selvitykset ovat osoittaneet samaa ilmiötä, naisten osuus isoimpien organisaatioiden johdossa jää suhteellisen pieneksi. Ei siis ole ihme, että vielä tänäkin päivänä lasikattona uskotaan hidastavan naisia pääsemään uralaan johtotehtäviin.

On paljon tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa siihen, että naisten on vaikea päästä johtotehtäviin. Osa johtuu yhteiskunnan asenteista ja ajattelumalleista, osa jopa naisten omasta käytöksestä. (Lipponen 2006, 17–18.) Esimerkiksi yksityiselämän sosiaalisissa yhteyksissä miehet helposti ylistävät naisia ja heidän taitojaan. Kun on kyse yritysmaailmasta, ei naisten vahvuuksia tunnusteta samaan tapaan. (Lilius 2008.) Naisten epäpätevyys ammatillisessa osaamisessa on harvemmin hidaste ylennykselle, ja ongelma tulee usein esille usein heidän omassa käyttäytymisessään (Jabe 2007, 66).

3.3.1 Naisen stereotyyppiset käyttäytymismallit

Naisen stereotyyppisillä käyttäytymismalleilla tarkoitetaan naiselle tyypillistä tapaa käyttäytyä työelämän eri tilanteissa (Frankel 2005, 24). Esimerkiksi monesti luullaan, että nainen

haluaa miellyttää kaikkia tai hän käyttää naisellisuuttaan hyödyksi tahtonsa läpi saamisessa. Nämä käyttäytymismallit ovat kuitenkin lähinnä stereotypioita, mutta niiden avulla saadaan kuitenkin jonkinlaista tietoa siitä, miten monet naiset tyypillisesti käyttäytyvät työelämän eri tilanteissa ja miten heidän käyttäytymisensä vaikuttaa urapolulla etenemiseen. (Hirvikorpi 2005, 97.) Esimerkiksi naiset usein kyseenalaistavat omia taitojaan, ovat päätöksenteossa liian johdettavissa olevia sekä harrastavat liikaa keskustelua, kun pitäisi tehdä päätöksiä. Naiset myös sortuvat liian aikaisin kompromisseihin, vaikka niihin ei olisi tarvetta. (Piha 2006, 90.)

Yhteiskunta on jakanut feminiiniset ja maskuliiniset roolit niin selkeästi kahtia, että ne ylläpitävät edelleen lukkiutuneita käsityksiä naisten stereotypioista. Jos yhteiskunta jatkuvasti ylläpitää ajatusta siitä, millaista johtajuutta naisten pitäisi harjoittaa, vaikuttaa se myös väärinlaisiin ajatuksiin yksilöistä. Tärkeää olisikin hyväksyä henkilön yksilölliset piirteet, riippumatta hänen sukupuolestaan. Vaikka stereotypiat ovat edelleenkin vahvasti läsnä jokapäiväisessä elämässä, on suurin osa näistä uskomuksista vääristyneitä ja pelkkiä myyttejä. Sukupuolten väliset erot ovat todella pieniä, joten niiden perusteella on mahdotonta ennakoida mitään yksilön erilaisista johtamisominaisuuksista ja -kyvyistä. (Piha 2006, 89–90.)

Naiset hoivaavat, viilaavat yksityiskohtia ja ovat tunneihmisiä. Naiset haluavat vastuuta, mutta eivät johtajiksi, tai sitten he ajautuvat johtotehtäviin sattumalta. Naiset johtavat keskusteluvammin ja saattavat puhua turhia. Naiset puhuvatkin mieluummin konditionaalissa kuin käskyttämällä. (Piha 2006, 88.) Naisjohtajien tulisikin varoa turhaa puhumista tilanteissa, joissa pitäisi muodostaa vuorovaikutusta muihin. Kuunteleminen on tärkeämpi taito kuin pitkä monologi yksinään. Tällaisen turhan puhumisen perimmäinen syy voi olla pelko siitä, että ei tiedäkään oikeita vastauksia tai tilanne ei enää ole hallinnassa. Sen sijaan puhujan pitäisi keskittyä olemaan asiallinen ja kuunteleva. Asiallinen voi kuitenkin olla tylsistyttämättä ketään ja kuuntelu onnistuu omien kantojen sekä mielipiteiden ilmaisun ohella. (Jabe & Häkkinen 2010, 62–63.)

Kaikki haluavat olla pidettyjä niin työpaikalla kuin yksityiselämässäänkin. Etenkin naisilla on halu miellyttää, ja sitä kautta he hakevat omaa paikkaansa työpaikan hierarkiassa. (Piha 2006, 91.) Esimerkiksi jos nainen on esimiehenä liian kiltti, hän ei saa itselleen kuuluvaa arvostusta vaan jää muiden jalkoihin (Jabe 2007, 99). Jos taas naiset näyttävät itsevarmuutensa eivätkä miellytäkään kaikkia, heitä pidetään liian koppavina. (Piha 2006, 91.) Stereotypiaa vastaan taisteleminen kuitenkin lopulta kannattaa, vaikka aluksi naiset kohtaavatkin vastarintaa. Muu ympäristö ei ole kuitenkaan tottunut uuteen käyttäytymismalliin aikaisemmin. (Frankel 2005, 25.)

Naisilla johtajuuden painopiste on helposti asioiden valmistelussa, kun pyritään täydellisyyteen ja pelätään liikaa virheitä. Kun halutaan viimeiseen asti karttaa riskejä ja välttää epä-

onnistumisia, organisaation luovuus kärsii eikä uusia innovatiivisia ideoita ja ajatuksia kyetä enää tuottamaan. (Jabe & Häkkinen 2010, 39.) Naiset pyrkivätkin koko ajan kehittämään itseään, mistä johtuen he eivät koskaan koe olevansa valmiita. Tämä täydellisyys tavoittelu kuitenkin lopulta kostautuu, kun he eivät koskaan saavuta tätä tavoitetta valmiudesta, mitä todellisuudessa ei ole olemassakaan. (Piha 2006, 89.) Naisille ei myöskään riitä, että he onnistuisivat täydellisesti vain työssään tai perheen kanssa. Onnistumisen kokemuksen sijaan epäonnistuminen tässä täydellisyyden tavoittelussa johtaa helposti turhautumiseen, uupumiseen ja jopa identiteettikriiseihin. Täydellisyyden tavoittelu ei myöskään johda naisia yrityselämässä huippupaikoille. (Borenius 2011b, 8.)

Naisille ei ole luontevaa ottaa kunniaa työstään, vaan he ovat mieluummin vaatimattomia ja vähättelevät panostaan. Naiset pitävätkin epäonnistumisia omana vikanaan ja selittelevät onnistumisia ulkoisilla tekijöillä. Vaikuttaa siltä, että naisen jossakin onnistuessa helposti ajatellaan, että se onkin vain sattumaa eikä todistusta ammattimaisesta osaamisesta. Naisen tehdessä virheitä tulee usein esille näkökulma, jolloin nimenomaan naiseutta pidetään syynä asioiden epäonnistumiselle. (Piha 2006, 91.)

Naiset ovat huolenpitäjiä, tukijoita sekä auttajia ja sitoutuvat helposti enemmän toisten ihmisten tarpeiden täyttämiseen kuin omiensa esiintuomiseen. He myös suhtautuvat itseensä turhan kriittisesti eivätkä halua ottaa kunniaa tekemästään työstä, vaikka heidän pitäisi. Naiset ovat haluttomia osoittamaan ammattitaitoaan ja näin ollen epäröivät sanoa mielipidettänään ääneen. (Reenkola 2004, 102.) Tämä johtuu muun muassa siitä, että naiset käyttäytyvät koko elämänsä läpi tyttömäisesti eivätkä osaa kasvaa naisiksi. Yhteiskunta odottaa heiltä tällaista käyttäytymismallia, ja tämän takia naiset eivät aikuisina kehitä itselleen urapolullaan etenemistä tukevia käyttäytymismalleja. Näin ollen he toimivatkin väärin mallien mukaisesti eivätkä pääse hyödyntämään kaikkea osaamistaan. (Frankel 2005, 21–25.)

Työpaikka pitäisi ajatella pelikenttänä, mutta naiset mieltävät sen enemmän jonkinlaiseksi tapahtumaksi, johon kokoonnutaan viettämään päivää mukavan yhdessäolon merkeissä. Tässä tapauksessa naiset luovat muille hyödyllisiä tilanteita, joissa he häviävät, ja muut vievät esimerkiksi ylennykset heidän edestään. (Frankel 2005, 40.) Organisaatioissa voi jäädä helposti taka-alalle, jos ei osaa tuoda omaa osaamistaan vahvasti esille. Vaarana onkin juuri se, että jää ikuisesti vain taustalle tekemään ahkerasti töitä saamatta kuitenkaan koskaan kiitosta siitä. (Korhonen & Sääntti 2009, 26.)

Koska naiset ovat niin velvollisuudentuntoisia, on heillä suuri riski palaa loppuun. Tyypillisesti naiset huolehtivat ensin muista ja sitten muistavat vasta omat tarpeensa. Naisjohtajan pitäisi muistaa, että miellyttäminen ei ole aina avain onneen, vaan tarvittaessa johtajan tulee olla jämäkkä päätöksissään ja toimissaan. Naiset pelkäävät, mitä vastareaktioita he saavat, jos

eivät suostukaan toteuttamaan jotakin asiaa. Naisjohtajien pitää kehittää omaa itseluottamustaan paremmaksi, jotta vastaavista tilanteista ei otettaisi turhaa stressiä. (Jabe & Häkkinen 2010, 63–64.)

Tarve valtaan ja dominointiin toimivat innoittajina monille johtajille, kuten myös halu ottaa vastuuta ja saavuttaa asioita yhteistyössä muiden ihmisten kanssa (Piha 2006, 85–86). Naiset kuitenkin usein vieroksuvat valtaa yhtenä johtajan ominaisuuksista. He kyllä ottavat vastuuta työstään, mutta eivät valtaa. Tämän he tekevät siitä syystä, jotta ei vaikuttaisi siltä, että he yrittävät viedä liikaa valtaa miehiltä. Naiset luottavat liikaa niin sanottuun tyttömäiseen vetovoimaan, joka ei kuitenkaan tuota hyvää tulosta uralla etenemisessä. (Frankel 2005, 34.) Tämä saattaa kyseenalaistaa naisten uskottavuuden johtajina, jos he eivät osaa ottaa valtaa itselleen. Kukaan ei sitä heille kuitenkaan tule antamaan. Valta ja vaikutusvalta ovat myös välttämättömiä organisaation menestymisen kannalta. (Hirvikorpi 2005, 177–179.) Joidenkin tutkimusten mukaan naiset ovat taipuvaisia näkemään vallan kapasiteettina, jota hyödynnetään koko työyhteisön hyväksi. Valta on siis naisille suhteellista, epäsuoraa ja vähemmän yksilöön sidottua. Toisaalta on myös hyvä, että naisjohtajat eivät juurikaan korosta valtaa persoonallaan, vaan keskittyvät pikemminkin itse tekemiseen ja aikaansaamiseen. (Aaltio-Marjosola 2001, 138.)

Usein jo lapsuudessa kodin ilmapiiri ja asenne antavat suuntaa naisten uravalinnoille. Vanhemmat saattavat huomaamattaan ohjata tyttäriään naisten aloille esimerkiksi hyssyttelyllä ja suojelulla. Sen sijaan pitäisi keskittyä kasvattamaan tyttöjen itsetuntoa kannustamalla ja rohkaisemalla. Vanhemmat saattavat helposti neuvoa tyttäriä menemään sieltä, mistä aita on matalin. Signaali on selkeä – älä kilpaile, äläkä ota riskejä. Tämä suojeleminen kostahtuu myöhemmin työelämässä, esimerkiksi tilanteissa, joissa naisen pitäisi itse määritellä työnsä arvo eli palkka itselleen. (Piha 2006, 109–110.) Stanfordin ja Chicagon yliopistoston teettämässä tutkimuksessa tutkittiin usean vuoden ajan vanhempien kehujen vaikutusta lasten itsetuntoon ja käyttäytymiseen. Tutkimustuloksissa selvisi, että 1-3 vuotiaita poikia kehuttiin paljon heidän tekemisistään, kun taas samanikäisiä tyttäriä ainostaan siitä, millaisia he olivat. Tällä oli suuri vaikutus, kun lapset olivat 7-8 vuotiaita. Pojat uskalsivat tarttua vaativiin ja haastaviin koulutehtäviin, kun taas tytöt eivät. Ratkaisevaksi osoittautuikin siis se, millaisia kehuja lapsille pienenä annettiin, eikä niinkään kehujen määrä. Näin ollen myös huomattiin, että vanhemmat tiedostamattaan kasvattavat tytöistä alisuoriutujia. (Gunderson, Gripshover, Romero, Dweck, Goldin-Meadow & Levine, 3–32.)

Naiset pystyvät käsittelemään monia asioita samanaikaisesti, pitäen kuitenkin kokonaisuuden koossa. He pystyvät myös ottamaan erilaisia näkökulmia ja näin huomioivat paremmin koko työympäristön. (Hirvikorpi 2005, 99.) Naisten vahvuuksia ovat myös empatia ja yksityiskohtien hallinta, mutta ne voivat pahimmassa tapauksessa olla myös heikkouksia. Esimerkiksi liiallinen

empaattisuus tai perfektionismi ei vie naista urallaan kovinkaan pitkälle, vaan pikemminkin hidastaa etenemistä. (Salo & Blåfield 2007, 67.) Naiset ovat lahjakkaita myös vuorovaikuttamisessa ja kokonaisuuksien hahmottamisessa. Myös sosiaaliset taidot erityisesti ongelmallisten tilanteiden selvittämisessä sekä syy-seuraussuhteen ymmärtäminen ovat tutkimuksissa osoittautuneet hyviksi. (Hirvikorpi 2005, 97.)

Naiset ovat hyviä johtajia, sillä heillä on tarmokkuutta, energisyyttä, omistautumista ja päättävyyttä. Empaattisuuden ja myötälämisen taidon kautta heillä voi parhaimmillaan olla todella hyvä suhtautumistapa eri asioihin. Naiset myös tuovat johtamiseen uusia ulottuvuuksia. Organisaation johdossa voi naisjohtajien ansiosta olla enemmän avoimuutta ja siten myös yrityksen sisäinen viestintä voi toimia paremmin. (Hirvikorpi 2005, 98–115.) Tutkimuksissa korostetaan juuri sitä, että naisjohtajilla on paljon joustavuutta ja intuitiota ja heillä on kyky luoda tuottelias ilmapiiri (Aaltio-Marjosola 2001, 136).

Jos turvaututaan vain käskyttämisen kulttuuriin, saadaan kyllä tuloksia aikaan, mutta tällaiset tulokset eivät kestä. Käskeyttämisen ja pakottamisen sijaan tulisi luoda työympäristö, jossa puhalletaan yhteen hiileen ja työskennellään koko organisaation yhteisen vision toteuttamiseksi. Henkilö, joka oivaltaa johtamisen olevan pitkälti vuorovaikutusta, pääsee johtotehtäviin tulevaisuudessa helpommin. (Rajalahti 2008.) Tässä naiset ovat taitavia, koska heillä on luontaisesti hyvä kommunikointikyky ja he ovat kiinnostuneita enemmän ihmisistä kuin asioista (Jabe 2007, 46).

3.3.2 Ura

Uraa voidaan tarkastella joko subjektiivisesta tai objektiivisesta näkökulmasta. Subjektiivisella näkökulmalla korostetaan nimenomaan yksilön omaa urakehitystä, jossa henkilö oppii elämänsä aikana sekä kehittää itselleen ammatti-identiteettiä omien uravalintojensa perusteella. Objektiivinen näkökulma taas korostaa työelämän näkemystä urakehityksestä, joka tapahtuu yleensä saman yrityksen palveluksessa. (Aaltio-Marjosola 2001, 187.) Ura voidaan määritellä esimerkiksi siten, että henkilö koulutautuu, on kunnianhimoinen ja etenee työelämässä tehtävästä toiseen hierarkkisesti ylöspäin (Piha 2006, 24.). Ura voidaan nähdä myös itsensä ja kykynsä likoon laittamisena, uusien asioiden oppimisena avautuvien tehtävien kautta sekä haluna toimia edustamansa organisaation hyväksi. Ura on myös läpi elämän kulkeva prosessi, jossa yksilö tekee työelämäänsä koskevia henkilökohtaisia valintoja. (Aaltio-Marjosola 2001, 184.)

Uran eri vaiheet sisältävät erilaisia haasteita ja tehtäviä (Riivari 2009, 10). Uraa luodaankin aina tilanteissa, joissa on sekä mahdollisuuksia että rajoitteita. Nämä mahdollisuudet ja rajoitteet johtuvat työympäristöstä sekä yksilön omasta elämäntilanteesta. (Aaltio-Marjosola

2001, 189.) Nykyään ura ei välttämättä tarkoita samanlaista panostusta ja omistautumista vain yhteen asiaan. Ura voidaan nähdä myös pelkkänä tehtävien vaihtumisena. Monet työntekijät saattavat siis arvostaa enemmän mielenkiintoisia tehtäviä kuin itse ylenemistä tai hienoja titteleitä urakehityksessään. (Piha 2006, 24.)

Huipulle ei ole helppo päästä. Se edellyttää henkilön omaa missiota ja visiota sekä strategista suunnitelmaa itsensä jatkuvasta kehittämisestä. Urakehitystä haluavan tulee harjoittaa hyviä ihmissuhteita, tehdä mielikuvaharjoittelua ja johtaa itseään hyvin. Vaaditaan myös pitkäjänteisyyttä, itsekuria sekä sisäistä harmoniaa eli itsensä hyväksymistä juuri sellaisena kuin on. (Jabe 2007, 109.) Vaikka naiset kouluttavat itseään ahkerasti ja ovat tunnollisia työmyyriä, eivät he saa läheskään aina koulutustaan vastaavia asemia työelämässä (Engelberg 2009, 10–11).

Urasuunnittelussa on ensin hyvä selvittää itselleen omat tarpeensa, arvonsa, tietonsa ja taitonsa sekä kiinnostuksen kohteensa. Naisen ei pitäisikään seurata ympäristön vaatimuksia ja odotuksia, vaan hänen tulisi toimia omien mieltymystensä mukaan. Seuraavina askeleina kannattaa ottaa selvää vaihtoehtoisista urapoluista, jotka kiinnostavat, sekä kehittää ympärilleen tukiverkosto. Jopa valmentajan hankkiminen on hyvä idea, sillä hänen kanssaan voi vaihtaa mielipiteitä ja ajatuksia. (Jabe 2007, 81–85.) Guiliano (2010, 236) toteaa verkostojen olevan tärkeitä, jotta uralla pääsee etenemään. Hänen mukaansa naisten pitäisi pyytää enemmän apua toisiltaan ja edistää toistensa uria, sillä tällä hetkellä naisjohtajilla on huipulla varsin yksinäistä. Tämän laajan verkostoitumisen ja hyvän valmennuksen kautta naisten olisi helpompi pyrkiä kohti yritysten johtopaikkoja.

Jotta nainen voi menestyä urallaan, on hänen osattava yhdistää vastakohtia ja tasapainoilla niiden välillä jatkuvasti. Naisella pitää olla laajaa osaamista, mutta hänen on hallittava samalla hyvin jonkin tietty ala. Pitää osata kuunnella muita, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tulisi välittää siitä, mitä toiset ajattelevat. Ei pidä pelätä ikävien päätösten tekemistä, mutta on samalla oltava innostava työpaikalla. Naisen tulee käyttää bisnesälyään ja tehdä tulosta, mutta samalla kuitenkin huomioida henkilöstöä. Lisäksi joustavuutta pitää olla, mutta tarvittaessa on mentävä läpi vaikka harmaan kiven. Ei tule ottaa liian suuria riskejä, mutta pitää kuitenkin uskaltaa olla peloton päätöksissään. (Jabe 2007, 27.)

Tavoitteellisen naisen uraa voivat vauhdittaa monet tekijät, kuten voimakas tarve menestyä, tottumus ottaa vastuuta jo nuoresta pitäen sekä realistinen minäkuva. Nainen tarvitsee myös positiivista elämänasennetta, uskoa omiin kykyihinsä ja innostuneisuutta asioihin, joihin hän ryhtyy. Jotta uralla pääsee etenemään, on henkilön osattava kommunikoida erilaisten ihmisten kanssa ja omattava taito kannustaa muita sekä olla joustava. Kokonaisuuksien hahmotta-

minen ja kyky nähdä mahdollisuuksia vaikeissakin tilanteissa ovat perusta hyvälle urakehitykselle. (Jabe 2007, 53.)

Naiset haluavat kehittää ja käyttää omia kykyjään sekä toteuttaa itseään urapolkunsa varrella kohti johtotehtäviä. Olisi naisen ihmisarvon alentamista olettaa vähempää. (Piha 2006, 18.) Kuitenkin yksi naisten urakehityksen suurimmista hidasteista on yksiselitteisesti kovan bisnesvastuun puute, jolla tarkoitetaan sitä, että ei uskalleta ryhtyä johtajaksi ja tyydytään pienempään rooliin työuralla (Korhonen & Sääntti 2009, 25). Tämän päätöksen ei tule kuitenkaan perustua epävarmuuteen, pelkoon, vahinkoon tai julkisessa keskustelussa välittyvään stereotyyppiseen asennemaailmaan. Tutkimuksissa on kuitenkin huomattu, että esimerkiksi ylennyksistä kieltäytyminen on johtunut nimenomaan siitä, että nainen on ollut epävarma omista kyvyistään ja ammattitaidostaan. (Piha 2006, 18–19.)

Urasta vallitsevat mielikuvat voivat olla myös negatiivisia. Siihen saatetaan liittää kielteisiä merkityksiä sisältäviä sanoja, kuten itsekkyyden, narsismin sekä riippuvuuden mielipiteistä ja hyväksynnästä. Monet naiset suhtautuvat uraan sanana hyvin vastahakoisesti. Sitä pidetään kylmänä ja osittain myös turhana, sillä monissa tutkimuksissa naisjohtajat ovat kertoneet, etteivät he ole koskaan tarkoituksellisesti edes suunnitelleet uraansa. Lähinnä on haettu vain haasteita, ja nimityksiä on tullut vastaan vastualueiden kasvamisen myötä. (Aaltio-Marjosola 2001, 182.)

Uraa jarruttavia tekijöitä on useita, kuten vauhdittaviakin tekijöitä. Uraa voivat jarruttaa epävarmuus vaikeiden päätösten tekemisestä, liika puhuminen sekä impulsiivisuus, joka viittaa tapaan tehdä asioita miettimättä seurauksia ennalta. Lisäksi huono kritiikinsietokyky ja liiallinen sitoutuminen työhön sekä työtoverit voivat olla esteenä urapolulla etenemiselle. (Jabe 2007, 53.) Valitettavan usein tämä epäonnistumisen pelko estää monia naisia tarttumasta tilaisuuksiin, kun heille tarjotaan enemmän vastuuta tai vaativampia projekteja työelämässä. Omien unelmien toteuttamiseen tarvitaan paljon rohkeutta, itseluottamusta sekä halua kehittyä paremmaksi ihmiseksi, naiseksi ja näin oman elämänsä johtajaksi. (Jabe 2007, 36–37.)

Women in Management Worldwide-järjestö (ks. Piha 2006, 114–115) on tutkinut suurimpia hidasteita, jotka ovat vaikuttaneet naisten urakehitykseen. Vertailuja on tehty monissa eri maissa, kuten Iso-Britanniassa, Venäjällä ja Australiassa. Tutkimuksessa selvitettiin naisjohtajien määrää, sijoittumista, lähtökohtia, koulutusta, taustaa sekä etenemismahdollisuuksia. Suurimmat hidasteet naisten urakehitykselle olivat johdon negatiiviset mielikuvat naisista, naisten kyky sitoutua uraansa sekä käsitykset siitä, että naiset eivät sovellu yrityskulttuuriin. Yleisesti myös oletetaan, että naiset eivät ole halukkaita etenemään urallaan. Työympäristö

saattaa lannistaa, jos arvostetaan vain pitkiä työaikoja sen sijaan, että seurattaisiin itse työsuoritusta. Tämä taas haittaa työn ja perheen yhteensovittamista.

Vinnicomben kertoman mukaan (ks. Engelberg 2009, 10–11) naisjohtajien vähäiseen määrään perustellut syyt ovat pikemminkin selityksiä ja myyttejä. Näiden myyttien mukaan naisilla ei esimerkiksi ole tarpeeksi kunnianhimoa ja kiinnostusta edetä urallaan johtotehtäviin sekä heiltä puuttuu oikeanlainen johtamistyyli. Lisäksi monet uskovat, että naisilla ei ole riittävää työkokemusta, jotta he voisivat olla tarpeeksi päteviä johtotehtäviin. Tämä jatkuva keskustelu naisten pätemättömyydestä ei siis pidä paikkaansa, ja tosiasiallisesti naiset ovat todella päteviä.

Urahakuisen naisen pitäisi omaksua paremmin omaan toimintaansa ylös tai ulos -ajatus. Käsite viittaa siihen, että jos naisella ei ole mahdollisuutta edetä nykyisessä työssään parempiin ja vastuullisempiin tehtäviin, hänen on aika jättää yritys ja hakea uusia vaativampia tehtäviä muualta. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007, 35–37.) Yrityksissä on kuitenkin paljon käyttämätöntä potentiaalia juuri siksi, että naisia valikoituu johtajapaikoille aivan liian vähän (Aaltio-Marjosola 2001, 133). Yritysten tulisikin käyttää paremmin hyödyksi tämä potentiaali, mikä naisissa piilee työntekijöinä, innovoijina, ideoijina, kehittäjinä ja johtajina. Pitkän ajan kuluessa yrityksissä kohdataan osaamispulaa. Tämän takia kaikki resurssit, mukaan lukien naisten osaaminen, tulisi ottaa tehokkaasti käyttöön. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007, 35–37.)

Naisten pitäisi paremmin tuntea itsensä ja omat käytettävissä olevat resurssinsa pyrkiessään johtotehtäviin. Pitää olla terveellä tavalla ylpeä ja arvostaa omia saavutuksiaan sekä tietää, mitä tahtoo. Naisten on turha yrittää olla kopioita muista johtajista. Omalla persoonallaan pääsee jo pitkälle, kun muistaa olla esittämättä mitään roolia. Ennen kaikkea tulee hakeutua työhön joka kiinnostaa ja aidosti innostaa. Puhuminen ja kuuntelu ovat linkkejä verkostojen luomiseen ja näiden avulla saa myös muut mukaan omiin ideoihinsa sekä oppii itse lisää. Koska kukaan ei pysty saavuttamaan kaikkea heti, pitäisi asettaa välitavoitteita, joiden avulla pääsee yhä korkeammalle ja vaativampiin tehtäviin työurallaan. (Jabe & Häkkinen 2010, 260.)

Yhtenä suurimmista hidasteista naisjohtajien urakehitykselle pidetään tukihenkilöiden ja roolimallien puutetta, etenkin miesvaltaisilla aloilla. Tukihenkilön on huomattu olevan merkittävä urakehitystä edistävä tekijä etenkin naisjohtajien uralla, koska he kohtaavat paljon etenemisen hidasteita. (Ekonen 2007, 18.) Tämä tukihenkilö valmentaa, haastaa uskaltautumaan pois omalta mukavuusalueeltaan sekä suojelee vastoinkäymisiltä. Tukihenkilö pyrkii myös edistämään naisen uraa jakamalla neuvoja ja ystävyyttä. Lisäksi hyvät roolimallit ja yksilöllinen tuki auttavat naista kehittämään omaa henkistä ja ammatillista osaamistaan. (Piha 2006, 135.) Roolimallien puutteen on huomattu olevan merkittävä hidaste naisten urakehitykselle.

Roolimallilla tarkoitetaan yhtä tai useampaa henkilöä, johon yksilö voi samaistua. Jos naisilla ei ole mitään esikuvaa oman uransa luomiselle, vaikuttaa se myös helposti siihen, tulevatko naiset edes pyrkimään johtotehtäviin. (Ekonen 2007, 18.)

3.3.3 Naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä

Tasa-arvolla tarkoitetaan ihmisten yhtäläisiä mahdollisuuksia toimia sekä tavoitella hyvää tai parempaa elämää. Lisäksi se tarkoittaa oikeudenmukaisuutta. Tasa-arvoisuus koskettaa esimerkiksi naisia ja miehiä, eri rotuja ja eri ikäluokkia. Tasa-arvon ja sen edistämisen vaatimuksia on muun muassa lainsäädännössä, mediassa, työntekijäjärjestöissä sekä yrityksissä. (Aaltio-Marjosola 2001, 30–31.) Tasa-arvoa ovat siis yhtäläiset mahdollisuudet eivätkä niinkään samat valinnat, kuten usein ajatellaan (Piha 2006, 21). Opinnäytetyössä tasa-arvoa käsitellään ainoastaan naisten ja miesten välillä työelämässä, sillä muut osa-alueet eivät ole tutkimuskysymysten ja työn tavoitteiden kannalta oleellisia.

Naisten mahdollisuudet kouluttautua ja rakentaa uraa ovat kasvaneet huomattavasti viimeisen sadan vuoden aikana. Siitä huolimatta naiset jäävät usein toisiksi johtotehtäviä jaettaessa, vaikka naisia onkin ammattikorke- ja yliopisto-opiskelijoina enemmän kuin miehiä. Pätkä- ja osa-aikatyöt ovat naisten keskuudessa paljon yleisempiä ja vanhoilliset käsitykset naisten ja miesten rooleista ovat vieläkin haitaksi naisten urakehitykselle. (Dahl 2006, 21.) Tilastokeskuksen vuonna 2011 teettämän tutkimuksen mukaan naisista määräaikaisessa työsuhteessa oli 18,5 prosenttia ja osa-aikaisessa työsuhteessa 19,1 prosenttia. Miehistä taas määräaikaisia oli 12,4 prosenttia ja osa-aikaisia ainoastaan 8,4 prosenttia. Naisia siis työskentelee miehiä selkeästi enemmän osa-aikaisissa työsuhteissa. (Naiset ja miehet Suomessa 2011.)

Työelämää koskeva tasa-arvotutkimus ja itse työelämä kulkevat yleensä omia teitään. Saateen siis uskoa, että Suomessa naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu hyvin, ja tästä syystä siihen ei tarvitse kiinnittää huomiota. Tutkimukset kuitenkin kertovat jotakin aivan muuta; esimerkiksi naisten ja miesten työt ovat eriytyneet toisistaan, ja yritysten johdossa on huomattavasti vähemmän naisia kuin miehiä. (Aaltio-Marjosola 2001, 32.) Suomalaiset ovatkin suhteellisen ennakkoluuloisia ja luokittelevat helposti ihmisiä. Tämä on jo itsestään suuri ongelma, puhumattakaan siitä, kuinka paljon se koskettaa naisten asemaa työelämässä. (Hirvikorpi 2005, 111.)

Tasa-arvon edistymisestä huolimatta on vielä tänäkin päivänä huomattavissa epätasa-arvoa. Yleensä se on piilotettua ja tästä syystä sitä ei huomata yhtä helposti. Jopa laki velvoittaa yli 30 hengen yrityksiä laatimaan suunnitelman tasa-arvon edistämiseksi työpaikoilla. Suurimmas- osassa työpaikkoja tällaista suunnitelmaa ei kuitenkaan ole. Epätasa-arvo johtuu osittain myös siitä, että naiset käyttäytyvät tiettyjen mallien mukaisesti eikä tämä edistä naisten

asemaa työelämässä. (Lipponen 2006, 9–13.) Tästä syystä naisten pitäisi korjata käyttäytymistään tyttömäisestä kiltteydestä itsevarman ja päättäväisen naisen rooliin. Näin pystyttäisiin myös vähentämään yhteiskunnassa vallitsevaa stereotyyppistä ajattelua. (Piha 2006, 64.)

Johtajuuden pitäisi olla sukupuolineutraalia, mutta stereotyyppiat sekä ennakkoluulot jylläävät edelleen yhteiskunnassa. Vieläkin korostetaan liikaa feminiinisyttä ja maskuliinisuutta ja tätä pidetään itsestäänselvyytenä. Miehiä pidetään esimerkiksi hyökkäävinä, dominoivina, päättäväisinä, itseohjautuvina ja kunnianhimoisina. Naisista taas helposti ajatellaan, että he ovat lämpimiä, ulospäinsuuntautuneita, tunteellisia, huolehtivia ja ystävällisiä. Muun muassa psykologiaan ja organisaatiokäyttäytymiseen liittyvissä tutkimuksissa on osoitettu, että nämä sukupuolten stereotyyppiat ovat pinttyneet tiukasti ihmisten asenteisiin. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä syystä, että ihmisten mielessä on edelleen ajatus siitä, millainen naisen ja miehen tulee olla ja miten käyttäytyä. (Piha 2006, 87.) Vaikka nämä stereotyyppiat jylläävät edelleen, monet johtajat ovat kuitenkin sitä mieltä, että ne eivät vaikuta johtotehtäviin pääsemiseen millään tavalla. Johtajaksi valikoituvat pätevät yksilöt, valintaa ei siis tehdä sukupuolen perusteella. (Aaltio-Marjosola 2001, 16.)

Wahlin mukaan (ks. Engelberg 2009, 10–11) miehinen normisto ja tapa johtaa jatkavat kulkuun yritysmaailmassa, vaikka naisten osuus yritysten johdossa kasvaisikin. Asenteissa on ristiriitaa naisten kyvykkyyden ja pätevyyden näkemisessä. Yksittäiset naisjohtajat nähdään kyllä pätevinä, mutta naisiin kategoriana liitetään vertauskuva heikko. Säntti ja Korhonen (2009) toteavat vanhoilliseksi ajatukseksi, että yritysten ylimpiin johtotehtäviin nousevan naisen olisi oltava jopa pätevämpi kuin mies. Tämä on vieläkin todellisuutta yritysmaailmassa, sillä usein naisten tulee todistella omaa osaamistaan ja osoittaa olevansa parempia. Monista syistä johtuen miehillä näyttää olevan jo nuorempina mahdollisuus edetä ylimpiin johtotehtäviin nopeammin kuin naisilla.

Suurimpia tasa-arvoon liittyviä ongelmia esiintyy työpaikoilla uuden työntekijän rekrytoinnin ja ylennyspäätösten yhteydessä. Näitä päätöksiä tekevät yleensä miesjohtajat, koska heitä on enemmän kuin naisia. Tämän vuoksi johtajia valittaessa ja rekrytoitaessa on usein helpompaa ja turvallisempaa päätyä valitsemaan joukosta kaltaisensa (Ekonen 2007, 18). Yrityksen pohtiessa palkataanko tehtävään perheen perustamista suunnitteleva nais- vai miesehdokas, niin useimmiten vaaka kallistuu miehen puoleen, sillä naisen palkkaaminen tuottaa todennäköisemmin poissaolo-ongelmia yritykselle. Organisaatiot kokevat haasteelliseksi naisten palkkaamisen johtotehtäviin, sillä poissaolot työelämästä voivat kuitenkin olla useiden vuosien mittaisia, ja tämä ei ole yrityksen edun mukaista. (Piha 2006, 65–67.) Esimerkiksi yhdysvaltalaisen Fortune-talouselähdän vuosittain julkaiseman Fortune 500-yrityslistan miesjohtajat ovat olleet sitä mieltä, että naisjohtajien vähäinen määrä johtuu heidän heikosta työkokemuksistaan. Samojen yritysten naisjohtajat ovat kertoneet tämän johtuneen siitä, että jo rekrytoin-

tiprosessin aikana he ovat karsiutuneet pois stereotyyppisten syiden vuoksi. Todisteita kyseisten naisjohtajien väittämille on olemassa. Cranfieldin yliopiston julkaisema Female FTSE Report on nimittäin jo kymmenen vuoden ajan seurannut naisjohtajien asemaa FTSE 100-yritysten johtokunnissa. Vinnicombe on selvittänyt, ketkä ovat päässeet FTSE 100-johtajiksi ilman aiempaa kokemusta kyseisten yritysten johtamisesta. Miesten määrä osoittautui olevan seitsenkertainen naisiin verrattuna. (ks. Engelberg 2009, 10–11.)

Epätasa-arvoa on huomattavissa myös sukupuolten välisissä palkkaeroissa. Asiaa on käsitelty useiden eri tutkimusten kautta, jotka ovat tukeneet tätä näkemystä. Palkkaerot selittyvät muun muassa sillä, että naiset panostavat työhön erilailla eli tekevät lyhyempiä työpäiviä kuin miehet. (Aaltio-Marjosola 2001, 16.) Myös perhesyistä johtuvat urakeskeytykset sekä naisten oma vaatimattomuus osaamistaan kohtaan ovat syitä naisten alempaan palkkatasoon. Tutkimuksista huolimatta kaikkia palkkakehitykseen vaikuttavia tekijöitä ei ole voitu huomioida ja selvittää, joten paljon jää myös pohdinnan varaan. Myös eri tutkijat painottavat palkkaeroihin vaikuttavien tekijöiden painoarvoa ja merkitystä erilailla. (Lipponen 2006, 23.) Keskimäärin miehen ansaitsema euro on naiselle 80 senttiä. Vaikka työnkuva, työtehtävät ja titteli olisivat samoja, sukupuolten välinen ero on tässä asiassa merkittävä. Suomen Ekonomiliiton (ks. Salo 2010) teettämän vuotuisen palkkaselvityksen mukaan palkkaero syvenee entisestään tarkasteltaessa yritysten ylintä johtoa, siellä naisjohtajan euro on enää 71 senttiä. Lisäksi Tilastokeskuksen (2006) selvityksen mukaan (ks. Ekonen 2007, 11) naisjohtajien veronalaisen vuositulojen mediaani oli yksityisellä sektorilla 67 prosenttia miesjohtajien vastaavista mediaanituloista.

Tasa-arvosta käytävissä keskusteluissa monesti painotetaan sitä, että yritysten pitäisi palkata naisia enemmän johtotehtäviin. Perimmäinen syy tälle saattaa kuitenkin olla se, että naiset eivät edes hae näitä korkeita johtotehtäviä. (Rainisto & Lähteenmäki 2008.) Tasa-arvossa piilevää ongelmaa ei siis monesti nähdä yritysten vastuulla olevana asiana, vaan se siirretään helposti naisten syyksi. Yrityksillä on kuitenkin velvollisuus huolehtia tasa-arvon toteutumisesta työpaikoilla eikä vastuuta näin ollen voida siirtää pelkästään naisille. (Engelberg 2009, 10–11.)

3.3.4 Äitiys ja perhe

Työn, uran ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät kysymykset ovat nyt ajankohtaisempia kuin koskaan aikaisemmin. Tämä johtuu osittain siitä syystä, että esimerkiksi naisten rooli on muuttumassa yhä työkeskeisempään suuntaan. Tutkimuksista on ilmennyt, että suomalaisten arvomaailmaan kuuluu perhe yhtenä tärkeimmistä asioista. Monessa yhteydessä on myös huomattu, että suomalaiset eivät ainoastaan tee paljon töitä, vaan työteko vie heiltä paljon voimia. Tästä syystä työn ja perhe-elämän yhdistämisessä voidaan havaita ristiriitaa tai vähin-

täänkin suuria haasteita. Tämä ei koske ainoastaan suomalaista yhteiskuntaa, vaan se on myös globaali ongelma. (Piensoho 2006, 9–10.)

Tilastojen mukaan naisjohtajat ovat kaikkialla maailmassa usein perheettömiä, kun taas miesjohtajilla useammin on puoliso ja lapsia. Naisjohtajiksi näyttäisivät siis valikoituvan ne, jotka valitsevat lapsettoman elämän verrattuna ikäluokkansa muihin naisiin. (Lipponen 2006, 21.) Yksi syy tälle saattaa olla se, että perheellisiin naisiin liitetään useimmiten ajatus siitä, että he sitoutuvat työhön ja uraan vähemmän kuin perheettömät naiset. Urahakuiset naiset voivat siis pitää perheettömyyttä ratkaisuna näihin ongelmiin. Esimerkiksi Yhdysvalloissa vaikuttaa tällä hetkellä siltä, että mitä menestyneemmästä ja paremmin ansaitsevasta naisesta on kysymys, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hänellä ei ole lapsia. (Ekonen 2007, 21.) Lisäksi perheettömät naisjohtajat voivat leimautua perheellisiä helpommin itsekkäiksi ja liian urasuuntautuneiksi, kun taas perheen ensisijaisuutta korostaviin henkilöihin ei yleensä liitetä negatiivisia ajatuksia (Aaltio-Marjosola 2001, 186). Esimerkiksi yhteiskunta vaikuttaa syyllistävän työssäkäyviä äitejä ja tämä on huomattavissa muun muassa siitä, että naisille perhe ja ura ovat valintana joko-tai, eivätkä sekä-että. Tämän takia naiset alkavat helposti epäillä oman uransa tärkeyttä. (Piha 2006, 16–23.)

Kivimäen ja Otonkorpi-Lehtorannan (2003) teettämän tutkimuksen mukaan (ks. Piensoho 2006, 11–12) uran ja perheen yhteensovittamiseen vaikuttavat työpaikan yrityskulttuuri, henkilöstöpolitiikka ja esimiestyö. Aaltio-Marjosolan (2001, 196–202) mukaan myös yhteiskunnalliset tukijärjestelmät, kuten perhepolitiikka, perheet itse ja itsensä johtaminen vaikuttavat myös työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin. Vaikka yhteiskunta tukeekin naisten työssä käymistä, se ei välttämättä kuitenkaan tue heidän urakehitystään ja näin ollen naisjohtajuutta. Vaikka näin onkin, riippuu myös paljon perheiden sisäisistä järjestelyistä, miten ura ja perhe-elämä saadaan toimimaan yhdessä. Usein puolisollla on tässä suuri rooli, mutta myös muilla perhesuhteilla on merkitystä. Esimerkiksi isovanhempien apu lastenhoidossa voi helpottaa ajallisia ristiriitoja. Jos uraa luova nainen ei osaa johtaa itseään, ei hän myöskään pysty organisoimaan aikaa työn ja perheen kesken. Sopivien päivä- ja viikkorytmien tekeminen on siis tärkeää.

Suomalaisissa tutkimuksissa monet työntekijät ovat kokeneet, että työ vie heiltä aikaa, jonka he olisivat mieluummin halunneet viettää perheensä kanssa. Erityisesti johtotehtävissä olevat naiset ovat olleet sitä mieltä, että työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät aikaristiriidat ovat vaikeita heille. (Piensoho 2006, 13.) Lehesvuoren (2003) tutkimuksessa (ks. Piensoho 2006, 14) todettiin suurempaa ristiriitaa työstä perheeseen kuin perheestä työhön. Lisäksi enemmän merkitystä oli työn kuormittavuudella kuin ajallisilla konflikteilla. Tässäkin tutkimuksessa naisjohtajien huomattiin kokevan ristiriidan suuremmaksi kuin vastaavat mieskolegansa.

Jos äitiysloman pituutta tarkastellaan naisen uran ja tasa-arvon näkökulmasta lomien lyhentämisen sijaan, olisi järkevämpää tasata kotona vietetty aika reilummin naisten ja miesten kesken (Piha 2006, 65–67). Vaikka naiset ja miehet osallistuvat työelämään suhteellisen tasapuolisesti, naiset silti tuntuvat edelleen kantavan päävastuun lastenhoidosta ja kotitöistä. Vanhemmalla on oikeus hoitaa lasta kotonaan siihen saakka, kunnes lapsi täyttää kolme vuotta. Tätä oikeutta käyttävistä lähes 100 prosenttia on naisia ja ainoastaan 0,3 prosenttia miehiä. Lisäksi jommallakummalla vanhemmista on oikeus ottaa palkallista vapaata 2-4 päivää hoitaakseen sairasta lasta kotonaan, tätäkin oikeutta käyttävät pääosin vain naiset. (Aaltio-Marjosola 2001, 191–198.) Jos nämä perhepoliittiset oikeudet jäävät tulevaisuudessakin suurimmalta osin vain naisten hoidettavaksi, lisääntyy riski siihen, että naisten huonompi työmarkkina-asema ei muutu parempaan suuntaan tulevaisuudessakaan. Toistaiseksi nämä oikeudet koskevat ainoastaan sitä perhe-elämän vaihetta, jossa lapset ovat pieniä. Työn ja perheen yhdistämisen ongelmat koskevat kuitenkin kaikkia muitakin elämänvaiheita, ja tämä tulisi huomioida paremmin työpaikoilla. (Piensoho 2006, 10–11.)

Tutkimuksissa on todettu, että naisia sakotetaan työpaikoilla perheellistymisestä. He saavat niin sanottua lapsisakkoa ja tämä ilmenee muun muassa hitaampana urakehityksenä sekä huonompana palkkana. Ansiotyössä olevien äitien on myös havaittu ansaitsevan vähemmän kuin lapsettomien naisten. Organisaatioissa on myös yleisesti omaksuttu käsitys siitä, että perheellinen nainen on riski yritykselle. Tämä johtuu siitä, että naisen oletetaan asettavan perheensä uransa edelle, eikä hän näin ollen omistaudu työlleen tarpeeksi. Myös sitä pidetään riskinä, että pienten lasten uraäidille kertyy työstä poissaoloja esimerkiksi lastensa sairauksien vuoksi. (Lipponen 2006, 22.)

Vaikka naisella ei perhettä olisikaan, tulee sen merkitys usein vastaan urasuunnittelussa. Äitiyslomasta ei puhuta ääneen, mutta työnantajat pohtivat kuitenkin sen todennäköisyyttä. Tämä taas saattaa naiset epäarvoiseen asemaan työnhaussa. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007, 35–37.) Esimerkiksi kun johtajatehtäviin valitaan sopivaa kandidaattia, luottamuksella on suuri merkitys päätöksenteossa. Perheellisyys ja sen mahdollisuus voi joko lisätä luottamusta tai kyseenalaistaa sitä. Perheellisyys on kuitenkin usein työnantajan näkökulmasta hidaste, etenkin työhön käytettävän ajan sekä kansainvälisen liikkuvuuden kannalta. Nämä ajatukset liitetään useimmiten nimenomaan uraäiteihin eikä uraisiin. (Aaltio-Marjosola 2001, 194.)

Usein ajatellaan, että on ihme, jos nainen onnistuu yhdistämään menestyksensä uran sekä lapsiperheen arjen elämäänsä. Jotkut pitävät tätä mahdottomana, koulupsykologit sanovat lapsen kärsivän tilanteesta ja toiset taas ovat sitä mieltä, että äiti uupuu. Vain uraäidit itse sanovat, että tämä kaikki on mahdollista. Tänä päivänä naisjohtajat haluavat kouluttautua ja

yhdistää mielekkään työn sekä täysipainoisen perhe-elämän. Tämä ei kuitenkaan ole ahneutta, vaan kunnianhimoista pyrkimystä kohti omia tavoitteita ja unelmia. Naiset joutuvat kuitenkin tekemään uhrauksia, jotta pystyvät etenemään urallaan, mutta saavat vastapainoksi myös ilon hetkiä niin perheensä kuin työnsäkin parissa. (Piha 2006, 9.)

Uran, työn ja perheen yhteensovittamisesta voi koitua monelle naiselle huono omatunto. Tätä asiaa on tutkinut muun muassa Vanhala (ks. Lipponen 2006, 24–25); tutkimuksen kohteena olivat kauppatieteellisestä korkeakoulusta valmistuneet keskijohtoa edustavat naisjohtajat ja heidän joukossaan oli sekä uraäitejä että työkeskeisesti asennoituneita naisia. Jopa 45 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että työn ja perheen yhteensovittaminen on aiheuttanut heille huonon omantunnon, sillä he kokivat hoitavansa kotiasiat työnsä takia huonommin. Eniten huonoa omatuntoa potivat pienten lasten äidit ja nämä laiminlyönnin tuntemukset ovat vain lisääntyneet, erityisesti esimiesasemassa olevilla naisilla. Myös muut tutkimukset vahvistavat, että työn vaatavuus jättää helposti kotiasioiden hoitamisen varjoonsa.

Vaikuttaa siltä, että naisten elämänkaari etenee varteenotettavasta perheen perustajasta kiireiseksi äidiksi ja lopulta liian vanhaksi vastaamaan työelämän haasteisiin. Naisjohtajalle ei siis tunnu löytyvän sopivaa ikää työelämässä. Lisäksi työn, uran ja perheen yhdistämisen vaikeuksiin liitetään nykyään myös ikääntyvien vanhempien hoitaminen. Tällöin naiset joutuvatkin kamppailemaan uran ja perheen yhteensovittamisesta läpi koko työuransa. (Lipponen 2006, 26–27.) Tutkijat ovatkin kritisoineet perheen määritelmää siitä, että sen ajatellaan yleensä koostuvan vain aviopuolisosta ja lapsista. Käsite tulisi sen sijaan laajentaa koskemaan myös omia vanhempia, sillä suurten ikäluokkien vanhetessa yhä useammat naisjohtajat huolehtivat myös omista vanhemmistaan. (Ekonen 2007, 22.)

Lukuisten suomalaisia uranaisia koskevien tutkimusten mukaan työn, uran ja perheen yhteensovittamista ei koeta rasitteena tai uraa hidastavana tekijänä. Perhe on pikemminkin resurssi ja positiivinen vastapaino työn asettamille haasteille. (Lipponen 2006, 29.) Naisjohtajat ovat omalla esimerkillään todistaneet, että ura ja äitiys on mahdollista yhdistää. Kiteytettynä naisten menestys rakentuu monipuolisesta elämästä. Yhdellä se rakentuu perheen ympärille, toiselle se tarkoittaa monen eri osa-alueen rikastuttamaa elämää. Naisten ei kuitenkaan kannata yrittää pitää yllä ajatusta siitä, että jonakin päivänä he löytäisivät täydellisen tasapainon työn ja perheen yhdistämisen välille. (Piha 2006, 20–23.)

Uran luominen vaatii paljon työtä ja osaamista, mutta myös itse työhön käytettyä aikaa. Suurimpana haasteena naisten urakehityksen ja perhe-elämän yhdistämisen välillä onkin ajan puute. Jokaisella on käytettävissään vain 24 tuntia vuorokaudessa ja johtajan tehtävissä aikaa kuluu helposti enemmän kuin muissa tehtävissä olevalla. (Piha 2006, 23–24.) Myös monien tutkimusten mukaan nousujohteinen ura vaatii pitkiä työpäiviä, jotka aiheuttavat ajallisia

konflikteja perheen ja muun elämän yhteensovittamisen kanssa. Monissa uranaisten perheissä joudutaankin käymään useaan otteeseen neuvotteluja ajankäytöstä näiden ristiriitojen ratkaisemiseksi. Eniten ajan puutteeseen liittyviä ristiriitoja on pienten lasten äideillä. On selvää, että jonkinlaiseen aikasopuun pääseminen on olennaista, mikäli haluaa yhdistää aikaa ja sitoutumista vaativan uran sekä perhe-elämän. (Lipponen 2006, 27–28.) Jokainen on kuitenkin äiti kokopäiväisesti, vaikka haastavaa ja aikaa vievää uraa rakentaisikin. Vaikka uraäiti ei olisi koko ajan osana lastensa päivää, ei hän ole sen vähempää äiti kuin jatkuvasti läsnä oleva vanhempi. (Piha 2006, 25.)

Monella naisella on pelko siitä, että äitiyslomansa takia he tipahtavat pois urapolultaan ja jäävät kehittyvän työyhteisön muutoksista jälkeen. Tänä päivänä työpaikoilla työtehtävät ja -välineet saattavat kokonaan vaihtua ja yrityksissä voi lyhyessäkin ajassa tapahtua isoja muutoksia (Piha 2006, 59). Johtajatehtävistä sivussa oleva äitiyslomalainen tarvitsisi enemmän informaatiota yrityksen tapahtumista, ikään kuin olisi itsekin kokopäiväisesti töissä. Tämä helpottaisi töihin takaisin palaamista, kun nainen tietäisi jo ennen ensimmäistä työpäivää missä mennään, mitä muutoksia on tapahtunut ja mitkä ovat tämän hetkiset tulevaisuuden tavoitteet. (Salo & Blåfield 2007, 47.) Toisaalta tämä tarkoittaisi myös sitä, että nainen joutuisi olemaan koko äitiyslomansa ajan työelämän paineiden alla eikä saisi toivomaansa hengähdystaukoa (Lipponen 2006, 25).

Tavoitteellisten uraäitien tukiverkosto koostuu useista tekijöistä, kuten muun muassa auttavista sukulaisista, yhteiskunnan tarjoamista palveluista, ystäväistä ja naapureista. Tässä verkostossa yhä tärkeämmässä asemassa alkaa olla myös itse työpaikka. Ne äidit, jotka haluavat yhdistää työ- ja perhe-elämän, vaativat sitä tukevia ratkaisuja myös työnantajiltaan. Tämän päivän työkuulttuurin pitäisikin huomioida ihmisen elämä kokonaisuutena ja tukea työntekijäänsä eri elämänvaiheissa. (Piha 2006, 57.) Toisin sanoen uraäidit tarvitsevat myös johdon tuen työn, uran ja perheen yhteensovittamisessa (Ekonen 2007, 20). Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että työntekijän elämäkokonaisuuden huomioiminen työpaikalla vaikuttaa positiivisesti myös henkilön hyvinvointiin. Nykyään puhutaankin perheystävällisistä työpaikoista. Tällaiset työpaikat houkuttelevat tutkimusten mukaan hyviä ja työpaikkaan sitoutuneita työntekijöitä ja näin ollen myös koko organisaatio hyötyy siitä. (Piensoho 2006, 11.) Jos yritykset kiinnittäisivät huomiota joustavuuteen ja suosisivat perheen ja työn yhdistämistä, saataisiin paljon enemmän naisten kykyjä ja osaamista yritysten käyttöön (Borenus 2011a, 14).

Äitiys on tärkeä tekijä johtamistaitojen oppimisessa. Erityisesti se edistää johtamisosaamista ja tuo rikkautta naisen elämään. Ihannejohtajan ominaisuudet ja kyvyt ovat täysin verrattavissa siihen, mitä myös äidillä ihannetilanteessa voi olla. (Lipponen 2006, 8–9.) Johtajuudessa tarvitaan useita ominaisuuksia ja kykyjä, joita äitiys elämäkokemuksena voi kehittää. Näitä ovat esimerkiksi muiden ymmärtäminen, kunnioittaminen sekä huomioon ottaminen. Äitiys

opettaa myös kärsivällisyyttä, vastuun kantamista, muiden mielipiteiden arvostamista sekä taitoa vaikuttaa positiivisesti muiden toimintaan. Äidit ovat tottuneet sietämään epäonnistumisia, he ovat empaattisia sekä osaavat antaa rakentavaa ja perusteltua palautetta. Lisäksi äidit hallitsevat taidon tehdä monia asioita samanaikaisesti, sillä vanhemmuus tuo kykyä sietää pientä kaaosta sekä kykyä ratkaista ihmisten välisiä konflikteja. (Piha 2006, 97–98.)

Monet naisjohtajat joutuvat kohtaamaan työpaikalla samankaltaisia ongelmatilanteita kuin kotona lastenkin kanssa. Lasten kasvatusta opettaa heille, kuinka olla neuvotteleva ja diplomaattinen. Lisäksi äidin pitää osata olla reilu ja tehdä tarvittaessa kompromisseja, kuten johtajankin työpaikalla. (Jabe & Häkkinen 2010, 30.) Muuttuvassa johtamiskulttuurissa alaiset ennemmin houkutellessaan kuin käskytetään tekemään asioita. Tällaisella johtajalla on oikeanlaista motivointikykyä ja auktoriteettia työntekijöitään kohtaan. Kaikki elämäkokemukset rikastuttavat elämää ja monipuolistavat yksilön kehittymistä. Äitiys antaa todella paljon eväitä ja hyödyllisiä kokemuksia johtotehtäviin. (Piha 2006, 99–100.)

4 Tutkimukselliset lähtökohdat

Tutkimuksen perusta on täsmällisesti määritetyssä tutkimustehtävässä ja sen perusteella tehdyissä tutkimuskysymyksissä. Tutkimuskysymyksissä tiivistyy koko tutkimuksen tarkoitus ja se, mitä ilmiötä ollaan tutkimassa ja mihin asioihin halutaan löytää vastaus. (Vilka 2005, 45.) Opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli perehtyä naisten urapolulla vastaan tuleviin tekijöihin, jotka joko hidastavat tai edistävät heidän pääsemistään johtotehtäviin. Tutkimuskysymykset työssä olivat seuraavat: Mitkä ovat hidastavia tekijöitä naisen urapolulla, jotka vaikuttavat negatiivisesti johtotehtäviin pääsemiseen? Mitkä ovat edistäviä tekijöitä naisen urapolulla, jotka vaikuttavat positiivisesti johtotehtäviin pääsemiseen? Aluksi tarkoituksena oli selvittää estäviä tekijöitä naisen urapolulla, mutta lopulta päädyttiin käyttämään termiä hidastavat tekijät. Tämä päätös tehtiin siitä syystä, että pohdittiin onko todella olemassa sellaisia estäviä tekijöitä, jotka pysäyttävät naisen urapolulla etenemisen täysin. On siis eri asia, aiheuttaako tällainen negatiivinen tekijä todella sen, että urapolulla eteneminen estyy kokonaan vai onko se ainoastaan hidastamassa uraa. Tästä syystä opinnäytetyössä käytetään termiä hidastava, sillä se kuvaa totuudenmukaisemmin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti naisen urakehitykseen.

Tutkimusta suunniteltaessa on oleellista pohtia, millaista tietoa tutkimuksella haetaan. Tämä taas vaikuttaa siihen, mitä tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineiston keräämistä tapaa käytetään. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tapaa, jolla tutkimus suoritetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73.) Tutkimusmenetelmät voivat olla kvantitatiivisia eli määrällisiä tai kvalitatiivisia eli laadullisia. Määrällinen tutkimus soveltuu sellaisiin käyttötarkoituksiin, joissa halutaan saavuttaa numeraalista tietoa, kun taas laadullisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää jota-

kin asiaa tai ilmiötä. Tutkimusaineiston keräämisellä tarkoitetaan niitä menetelmiä, joiden avulla uutta tietoa kerätään tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. (Vilkkä 2005, 49.) Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä olennaista oli löytää ainutlaatuista ja syvällistä tietoa naisjohtajuuden hidasteista ja johtajuutta edistävästä tekijöistä. Määrällisellä tutkimuksella tätä syvyyttä tutkimukseen ei olisi saatu. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla, sillä se soveltui tutkimuskysymysten ratkaisuun ja työn tavoitteisiin parhaiten. Tarkemmat perustelut teemahaastattelun valinnalle löytyvät tutkimusaineiston käsittelyn yhteydessä.

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena tarkastella merkitysten maailmaa ihmisten välisen sosiaalisten suhteiden avulla. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ihmisten omia kokemuksia heidän kokemastaan todellisuudesta. Tästä syystä tutkijan on aina täsmennettävä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Nämä kaksi ovat tärkeitä erottaa toisistaan, sillä kokemuksiin perustuvat merkitykset ovat aina omakohtaisia, kun taas käsitykset kertovat pikemminkin yhteiskunnan tyypillisistä tavoista ajatella. (Vilkkä 2005, 97–98.) Opinnäytetyössä tutkittiin kokemuksiin perustuvia merkityksiä, sillä haastateltavien vastaukset perustuivat nimenomaan heidän omakohtaisiin kokemuksiinsa asioista. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena olikin saada vertailua siltä kannalta, ovatko asiat haastateltavien kokemusten mukaan samanlaisia, kuin mitä kirjallisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu.

Yksi laadullisen tutkimuksen erityispiirteistä on se, että sen tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta. Sen sijaan tarkoituksena onkin löytää esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, jota ei pysty välittömästi havaitsemaan. (Vilkkä 2005, 98.) Laadullisesti suuntautuneiden tutkimusten on tilastollisten yleistysten sijaan tarkoitus ymmärtää jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. Tapana onkin puhua harkinnanvaraisesta näytteestä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58–59.) Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tutkimustehtävän ja tavoitteiden avulla määriteltävä valintakriteerit, joiden perusteella hän tutkimusaineistonsa kokoaa. (Vilkkä 2005, 127.) Tutkimukseen on myös rakennettava vahvat teoreettiset perusteet, jotka ohjailevat aineiston hankinnassa (Eskola & Suoranta 2008, 18). Opinnäytetyössä yksi valintakriteeri oli se, että haastateltavat ovat nimenomaan naisjohtajia, eivätkä keitä tahansa naisia. Lisäksi sillä oli merkitystä, kuinka suuressa yrityksessä naisjohtajat työskentelevät. Haastateltaviksi eivät näin ollen soveltuneet yhden hengen yritykset, sillä se olisi voinut vaikuttaa naisten kokemuksiin ja näkökulmiin tutkimuskysymysten kannalta epäedullisesti. Heillä ei todennäköisesti olisi ollut samanlaisia kokemuksia uran hidastavista ja edistävästä tekijöistä kuin isompien yritysten naisjohtajilla.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina eettisiä näkökohtia. Erityisesti haastattelussa, jossa ollaan kasvoitusten tutkittavan kohteen kanssa, nämä eettiset ongelmat saattavat olla hyvin monitahoisia. Tutkijan on syytä olla tietoinen näistä tutkimuseettisistä seikoista jo ennen haastattelua, varhain tutkimuksen alussa. Tärkeimpinä eettisinä periaatteina ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa mainitaan informointiin perustuva suostumus, yksityisyys, luottamuksellisuus ja seurausten huomioon ottaminen. Haastattelun suorittavan tutkijan tulee myös pohtia sitä, kuinka paljon tutkittavalle on syytä kertoa esimerkiksi tutkimuksen tavoitteista tai yksityiskohtaisemmista menettelytavoista. On olemassa riski siitä, että haastattelun tulokset vääristyvät ja tutkittavan käyttäytyminen muuttuu, jos häntä informoidaan liikaa tai liian vähän tutkimuksen taustoista. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 19–20.) Haastateltavia informoitiin etukäteen tutkimuksen luottamuksellisesta puolesta. Esimerkiksi haastattelun nauhoittamiseen kyettiin haastateltavilta lupa, heidän henkilötietojaan käsiteltiin anonyymisti ja kaikki tutkimusaineisto tuhottiin opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Myös sitä harkittiin tarkkaan, kuinka paljon tietoa tutkimuksesta haastateltaville annetaan. Lopulta päädyttiin siihen, että haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelulomake (Liite 1), josta apukysymykset oli karsittu pois. Taustatieto-kysymykset kuitenkin jätettiin haastateltaville annettavaan lomakkeeseen. Lisäksi lomakkeessa oli lisätietoja muun muassa haastattelun kestosta ja muistutus haastattelutilanteen rauhallisena pitämisestä.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole väliä, vaan aineiston kokonaisuuslaatu on ratkaisevan tärkeä tekijä (Vilkkä 2005, 126). Siinä usein keskitytäänkin varsin pieneen määrään tapauksia, minkä vuoksi analysointi tapahtuu mahdollisimman perusteellisesti ja kattavasti (Eskola & Suoranta 2008, 18). Tuomen ja Sarajärven (2003, 87) mukaan erona esimerkiksi määrälliseen tutkimukseen on juuri se, että tutkimuksessa ei tavoitella asioiden yleistettävyyttä, vaan esimerkiksi kyseenalaistetaan vanhoja ajatusmalleja. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena onkin siis aineiston sisällöllinen laajuus ja sillä pyritään kuvaamaan jotakin tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa eikä tavoitella vain tilastollisia yleistyksiä. Opinnäytetyön tutkimukselliseksi tavoitteeksi asetettiin kuudesta kymmeneen haastateltavaa ja lopulta kahdeksan naisjohtajaa valikoitui haastateltavaksi. Tällä määrällä pystyttiin saamaan tarpeeksi syvällistä ja laadukasta tietoa. Jos haastateltavia olisi ollut enemmän, työn kokonaisuuslaatu olisi kärsinyt, koska aika ja resurssit eivät olisi riittäneet. Jos haastateltavia olisi ollut vähemmän, se olisi vaikuttanut tutkimustulosten luotettavuuteen ja yleistettävyyteen.

Jotta tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi olisi mielekästä sekä järkevää, tulee aihealueen rajaamista pohtia tarkkaan, jotta kokonaisuus rakentuu järkevästi. Tutkimusaineistoa kerätessä on myös huomioitava se, ettei tutkijalla saa olla mitään ennako-oletuksia tutkimuksessa saatavista tuloksista. Tämän yhteydessä puhutaankin usein tutkijan hypoteesitomuudesta. Jos tutkijalla olisi ennako-oletuksia tuloksista, voisi se vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2008, 19–20.) Naisjohtajuuden hidasteiden

ja edistävien tekijöiden tutkiminen rajattiin neljään teemaan, joihin perehdyttiin tarkemmin. Jos olisi valittu enemmän teemoja, olisi aikataulu lopulta pettänyt, eikä teemoista olisi saatu tarpeeksi syvällistä tietoa. Lisäksi työ olisi ollut liian laaja, eikä lukijankaan mielenkiinto olisi enää pysynyt yllä. Toisaalta pohdittiin myös vaihtoehtoisesti kolmea teemaa, mutta lopulta päädyttiin kuitenkin siihen, että kaikki neljä olivat sen verran tärkeitä ja oleellisia, että yhdestäkään ei olisi kannattanut luopua. Hypoteesittomuus pyrittiin ottamaan huomioon koko tutkimusprosessin aikana, mutta kokemattomuus teki siitä hyvin haastavaa. Esimerkiksi tutkimustuloksia ei pohdittu etukäteen, mutta toivomuksia oli kuitenkin sen suhteen, että tutkimuksessa saatava tieto olisi mahdollisimman syvällistä.

4.2 Teemahaastattelu

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voi kerätä monella eri tavalla. Useimmiten aineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa, toisin sanoen aineisto kerätään haastattelulla. (Vilka 2005, 100.) Haastattelusta onkin tullut vuosien varrella yksi käytetyimmistä tiedonhankinnan menetelmistä (Tiittula & Ruusuvoori 2005, 9). Teemahaastattelu on näistä menetelmistä yleisin. Tässä haastattelun muodossa tutkimustehtävästä poimitaan keskeisimmät aihe-alueet tai teemat, joita on välttämätöntä käsitellä, jotta vastaus tutkimustehtävään saataisiin. (Vilka 2005, 101.) Kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat kuitenkin puuttua (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208). Muita haastattelumenetelmiä ovat lomakehaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelussa tutkija päättää kysymysten tarkan muodon ja esittämisjärjestyksen ennalta sekä harkiten. Avoin haastattelu taas on hyvin syvälinen ja siinä olennaista on se, että tutkija keskustelee aihepiiristä haastateltavan kanssa vapaasti useita kertoja. Haastateltava voi ottaa haluamiaan näkökulmia esille täysin vapaasti ja koko haastattelutilanne perustuu tutkijan ja tutkittavan väliseen vuorovaikutukseen. (Vilka 2005, 101–104.) Tutkimusaineisto päädyttiin keräämään teemahaastattelulla, sillä tutkimuksessa haluttiin saada syvällistä tietoa, mutta avoin haastattelu olisi ollut liian vaikea suorittaa kokemattomuuteen sekä resursseihin liittyvien syiden vuoksi. Lisäksi tutkimuskysymysten ja tavoitteiden kannalta avoin haastattelu olisi antanut haastateltaville liian vapaat kädet, jolloin vaarana olisi ollut se, ettei tutkimuksessa olisi saatu vastausta edes siihen, mihin haluttiin. Lomakehaastattelulla taas ei olisi saatu haastateltavilta syvällistä tietoa, joten tästäkin syystä teemahaastattelu oli tässä tutkimuksessa paras valinta.

Haastattelua tehtäessä tulee ottaa muutamia seikkoja huomioon, jotta mahdolliset ongelmat pystytään minimoimaan haastattelua tehdessä. Haastattelijan tulisi mielellään olla taitava ja kokenut, jotta aineiston keruu sujuisi hyvin haastattelutilanteessa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 74.) Haastattelun suunnittelu, sopivien tutkittavien etsiminen ja itse haastattelun toteutus ovat aikaa vievää puuhaa. Myös litterointi eli haastattelun purkaminen kirjoitettuun muotoon on hidasta. Tulosten luotettavuuden kannalta virheitä voi aiheutua niin haastattelijasta kuin

haastateltavastakin. Luotettavuutta saattaa heikentää esimerkiksi haastateltavan ajatus siitä, mitä hänen haluttaisiin vastaavan. Lisäksi haastattelusta aiheutuu aina kuluja, muun muassa materiaaleista ja matkoista. Viimeistään silloin, kun haastatteluaineistoa lähdetään analysoimaan, tulkitsemaan ja raportoimaan, kohdataan ongelmia, sillä valmiita tulkitsemismalleja ei ole olemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35.) Laadullinen tutkimus toteutettiin ensimmäistä kertaa, joten kokemattomuus ja siihen liittyvät ongelmat oli otettava erityisesti huomioon. Tästä syystä esimerkiksi laadullisen tutkimuksen kirjallisuuteen tutustuttiin huolellisesti etukäteen ja haastattelulomakkeeseen lisättiin apukysymyksiä, jotta pystyttiin paremmin kontrolloimaan aiheessa pysymistä sekä vähentämään omasta kokemattomuudesta johtuvia ongelmia. Haastattelutilannetta myös harjoiteltiin kahteen otteeseen. Koehaastatteluista saatiin hyviä parannusehdotuksia, joiden pohjalta tehtiin korjauksia haastattelulomakkeeseen. Lisäksi haastattelutilanteen harjoittelu auttoi paljon lopullisissa haastatteluissa. Tämä haastattelijoiden haastattelulomake (Liite 2) löytyy raportin lopusta.

Haastateltavia valittaessa on hyvä pitää mielessä, mitä ollaan tutkimassa. Näin ollen on viisasta valita tutkittavat henkilöt heidän asiantuntemuksensa ja kokemuksensa perusteella. Haastateltavilla on siis oltava omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2005, 114.) Lisäksi haastateltavien määrä riippuu aina itse tutkimuksesta ja sen tavoitteista sekä tarkoituksesta. Jos haastateltavien määrä jää liian pieneksi, aineistoa ei voida hyödyntää eikä sitä voida pitää kovin luotettavana. Jos taas joukko on liian suuri, aineiston syvälinen tulkinta on liian haastavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58.) Haastateltaviksi valittiin kahdeksan naisjohtajaa eri aloilta ja tällä pyrittiin myös varmistamaan heidän asiantuntijuutensa tutkittavasta asiasta. Se, mitä ei pystytty kontrolloimaan, oli naisjohtajien perhetausta. Tämä johtui resurssien puutteesta. Olisi ollut liian hankalaa saada tiukalla aikataululla koottua tarpeeksi haastateltavia, jos kriteerinä olisi ollut se, että heillä pitää olla lapsia. Toisaalta oli myös mielenkiintoista selvittää, kuinka monella naisjohtajalla oli lapsia. Aikaisemmissa tutkimuksissa oli nimittäin selvinnyt, että naisjohtajiksi valikoituvat usein lapsettomat naiset. Lisäksi oli kiinnostavaa saada selville, miten lapsettomien naisjohtajien kokemukset erosivat perheellisten kokemuksista.

Saatekirjettä harvemmin mielletään osaksi tutkimusta, vaikka sillä on suuri merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tämän kirjeen perusteella haastateltava kuitenkin tekee päätöksen haastatteluun osallistumisestaan. Esimerkiksi kirjeen visuaalinen ilme ja sen sisältö vaikuttavat siihen, mihin päätökseen potentiaalinen haastateltava päätyy. Tutkijan kannattaisikin panostaa saatekirjeessä muun muassa sen houkuttelevuuteen, hyvään kieleen ja tekstinasetteluun. Lisäksi saatekirjeen ei kannata olla liian pitkä, jotta vastaanottajien mielenkiinto pysyy yllä ja he jaksavat lukea kirjeen loppuun asti. (Vilkkä 2005, 152–153.) Saatekirjeen (Liite 3) suunnittelussa otettiin hyvin huomioon sen houkuttelevuus sekä selkeä teks-

tinasettelu. Se pidettiin lyhyenä ja ytimekkäänä, mutta samalla herätettiin naisjohtajien mielenkiinto muun muassa tavallisesta poikkeavalla tervehdyksellä.

Teemahaastattelussa tutkijan on huolehdittava siitä, että haastateltava pysyy määriteltyjen teemojen rajoissa. Hankittavan aineiston määrää tulee rajata teemoittain, jotta haastattelussa käsiteltäisiin vain tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. (Alasuutari 2011, 51.) Teemahaastattelu ei perustu vuorovaikutukseen tutkijan ja haastateltavan välillä. Tästä syystä tutkija ei saa osallistua aiheesta keskustelemiseen, hän voisi muuten vaikuttaa tutkimuksessa saaviin tuloksiin negatiivisesti. (Vilka 2005, 104.) Lisäksi haastattelijan tärkeä ominaisuus on olla mahdollisimman neutraali. Hänen pitää olla puolueeton, väittelyyn tai hämmästelyyn ei pidä ryhtyä, eikä haastattelija saa osoittaa omia mielipiteitään. Haastattelijan tehtävä on esittää kysymyksiä ja mahdollisesti kommentoida lyhyesti vastausten riittävyttä tai rohkaista niiden tarkentamiseen. Varsinaiseen kommentointiin ei ole tarvetta tai ne pitää muotoilla neutraaleiksi. (Tiittula & Ruusuvoori 2005, 44–45.) Haastattelulomakkeeseen laadittiin valmiita apukysymyksiä, jotta pystyttiin kontrolloimaan paremmin teemoja, joiden ympärillä haastattelu tapahtui. Valmiista kysymyksistä oli myös paljon apua, sillä ne auttoivat haastattelutilanteen käynnistämässä ja kokemattomuudesta johtuvien ongelmien minimoimisessa. Kysymykset eivät myöskään rajoittaneet käsiteltäviä aihe-alueita liikaa, sillä ne olivat vain suuntaa antavia. Apukysymyksiä esitettiin vain tarpeen vaatiessa. Niiden avulla pystyttiin myös huolehtimaan siitä, että haastattelun aikana tuli keskusteltua niistä teemoista, joita jo teoriassa oli käsitelty.

Haastattelussa kohdataan usein kielellisiä ja käsitteellisiä ongelmia. Helposti saatetaan luulla, että tutkija ja haastateltava kommunikoivat samalla kielellä, vaikka näin ei olekaan. Jopa yksinkertaisissa ja tavallisissa ilmauksissa voi ilmetä epäselvyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 53.) Se, ymmärtävätkö haastateltavat esitetyt kysymykset, niin kuin tutkija on ne tarkoittanut, voi siis olla ongelma. Yksi keino kysymysten muotoiluun voi olla kohderyhmän hyvä tuntemus. Tutkijan pitää kuitenkin muistaa haastattelun aikana tarkistaa, ymmärtääkö haastateltava kysymyksissä käytetyt sanat oikein. Myös koehaastattelujen tekeminen varmistaa kysymysten yksiselitteisyyden ja ymmärrettävyyden. Ongelmaksi voi muodostua myös se, että kysymykset peilaavat jollakin tavalla tutkijan omia ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi yleensä myös haastateltava vastaa kysymyksiin tutkijan toivomalla tavalla, eikä omien kokemustensa pohjalta. Näin haastattelussa saatu aineisto ei vastaakaan tarpeeksi kattavasti tutkimustehtävään tai tavoitteisiin. (Vilka 2005, 104–109.) Ongelmien ja virhetulkitusten välttämiseksi tehtiin koehaastatteluita ja harkittiin tarkkaan, kuinka paljon ennakkotietoa haastateltaville annetaan. Oli myös olennaista kysyä haastateltavilta, miten he esimerkiksi jotkin käsitteet ymmärsivät. Lisäksi kysymykset esitettiin mahdollisimman yksinkertaisesti ja yksiselitteisillä sanoilla. Näillä keinoilla saatiin karsittua ongelmia kielen ja käsitteiden suhteen.

Teemahaastattelussa on usein ongelmana, että siinä mennään suoraan asiaan. Voisi kuitenkin olla myös paikallaan selvittää taustatietoja, sillä niistä voi olla tutkijalle paljon hyötyä. Niiden avulla tutkija voi paremmin ymmärtää ja tulkita haastateltavan maailmaa ja hänen kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta. Se, millaista taustatietoa tarvitaan, määrittyy tutkimustehtävästä. (Vilka 2005, 110.) Haastattelussa oli olennaista selvittää haastateltavien taustatietoja tietyistä asioista. Heiltä kysyttiin ikää, koulutusta, työnkuvaa, johtajatehtävien työhistoriaa, perhetaustaa sekä eniten arvostettuja asioita heidän elämässään. Iän kautta pystyttiin peilaamaan tarkemmin esimerkiksi naisen elämän eri vaiheita, kuten äidiksi tulemistä. Koulutustaustasta haluttiin selvittää, onko koulutuksen taso mahdollisesti vaikuttanut haastateltavien urakehitykseen. Aikaisempien johtajatehtävien avulla pystyttiin kartoittamaan naisten urapolun kulkua ja tätä kautta peilaamaan heidän kokemuksia omasta urakehityksestään. Perhetausta oli taas olennaista selvittää, jotta pystyttiin ymmärtämään paremmin naisten äitiyteen ja perheeseen liittyviä kokemuksia. Esimerkiksi jos haastateltavalla ei ollut lapsia, oli hänen kokemuksensa ja ajatuksensa äitiydestä hyvin erilainen kuin naisella, jolla taas oli lapsia. Tärkeinä pidetyt ja arvostetut asiat ohjaavat yleensä kaikkea ihmisen toimintaa ja valintoja, ja tästä syystä oli myös hyvin tärkeää kysyä haastateltavilta heidän arvostamistaan asioista. Näin pystyttiin tekemään tulkintoja siitä, kuinka paljon nämä asiat ovat vaikuttaneet muun muassa naisten uravalintoihin ja heidän käyttäytymiseensä.

Laadullisen tutkimuksen ja haastattelun toteuttaminen on aina aika-, paikka- ja tilannesidonnaista. Tässä yhteydessä puhutaan tutkimuksen kontekstuaalisuudesta. Toisin sanoen tutkijan on otettava huomioon se, millaisia vaikutuksia ajalla, paikalla ja tilanteella on ollut tutkimustehtävän ratkaisuun ja tavoitteiden saavuttamiseen. Haastattelua varten varattuun tilaan kannattaa etukäteen käydä tutustumassa, jotta mahdolliset tilaan liittyvät ongelmat ja häiriötekijät saataisiin ratkaistua. Ennakointi voi myös mahdollistaa haastattelutilan vaihtamisen toimivampaan. (Vilka 2005, 112.) Suurin osa haastatteluista suoritettiin haastateltavien työpaikalla, mutta yksi hotelli Scandic Marskissa. Tilaan ei ollut valitettavasti resursseja mennä etukäteen tutustumaan, mutta tilasta tiedusteltiin etukäteen puhelimitse. Lisäksi haastattelupäivänä hotellille mentiin tutustumaan hyvissä ajoin ennen haastattelua. Hotelli Scandic Marski valikoitui haastattelupaikaksi sen perusteella, että haastattelu piti suorittaa Helsingin keskustassa ja tilan oli oltava niin rauhallinen kuin mahdollista. Paras paikka haastatteluun olisi ollut Helsingin yliopiston kirjasto, mutta siellä ei puhelintiedustelun perusteella ollut mahdollista haastattelua suorittaa. Muita haastateltuja naisjohtajia oli mentävä haastattelemaan heidän työpaikalleen, sillä kaikki haastattelut suoritettiin pääkaupunkiseudun alueella. Naisjohtajia myös pyydettiin etukäteen huolehtimaan työpaikallaan siitä, että ylimääräiset häiriötekijät ovat poistettu ja että heidän puhelimensa on suljettu haastattelun ajan. Haastatteluja varten tehtiin myös lappunen, joka otettiin kaikkiin haastatteluihin mukaan. Lappu-

nen kiinnitettiin esimerkiksi haastattelutilan ulkopuolelle ja tällä haluttiin varmistaa tilanteen rauhallisuus ja yksityisyys.

Haastattelussa tulisi tarkkailla kokonaislaatua prosessin eri vaiheissa. Etukäteen sitä voidaan tavoitella laatimalla mahdollisimman hyvä haastattelurunko. Kannattaa myös ennalta miettiä, miten aihealueen teemoja voidaan syventää ja pohtia toimivia apukysymysten muotoja. On muistettava, että teemahaastattelu ei ole vain pääteemojen esittelyä. Jotta aineiston käsittely olisi laadukasta, litterointi kannattaa tehdä mahdollisimman nopeasti haastattelutilanteen jälkeen. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, kun tutkija itse sekä haastattelee että litteroi. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184–185.) Etukäteen pohdittiin, miten tutkimuksen kokonaislaatu saataisiin mahdollisimman hyväksi. Esimerkiksi haastattelurunkoon panostettiin pohtimalla apukysymyksiä, jotta valituissa teemoissa päästäisiin mahdollisimman syvälle. Itse haastattelutilanteessa haastateltavalle annettiin reilusti aikaa puhua kustakin teemasta ja tunnelma pidettiin hyvin rauhallisena, jotta ilmapiiri ei olisi liian kiireinen. Lisäksi haastattelut litteroitiin heti haastattelujen päätteeksi tai vähintäänkin heti, kun se oli mahdollista.

4.3 Tutkimusaineiston käsittely

Haastattelut useimmiten nauhoitetaan, jotta haastattelussa käydyn vuorovaikutuksen kulkua voidaan jälkeinpäin tarkastella ja analysoida. Kun haastattelua kuunnellaan useamman kerran, saattaa löytyä uusia näkökulmia, joita ensimmäisellä kerralla ei ole huomattu. Näin ollen haastattelun kautta saatavat tulokset pystytään raportoimaan tarkemmin, kun kyetään huomioimaan esimerkiksi erilaiset äänenpainot, tauot, epäröinnit, korjaukset ja haastattelijan mahdolliset johdatukset. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 14–15.) Tutkimusaineisto on sen keräämisen jälkeen muutettava sellaiseen muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Nauhoitukset on siis muutettava tekstimuotoon eli toisin sanoen ne on litteroitava. (Vilka 2005, 115.) Kun tutkimukseen kerättyä aineistoa lähdetään litteroimaan, ei sen tarkkuudesta ole yksiselitteisiä ohjeita tutkijalle. Riippuu paljon tutkimustehtävästä ja tutkimusmenetelmästä, kuinka tarkkaan litterointi pitää suorittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 139.) Litterointi on työlästä, mutta toisaalta se lisää tutkijan vuoropuhelua aineistonsa kanssa. Se myös helpottaa aineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, ryhmittelyä sekä luokittelua. Litteroinnin tulee vastata tarkasti sitä, mitä haastateltavat ovat sanoneet ja tarkoittaneet. Haastateltavien puhetta ei siis saa muuttaa. (Vilka 2005, 115–116.) Opinnäytetyön litteroinnit oli tehtävä tarkkaan, sillä haastattelut olivat pisimmillään 1,5 tuntia, joten informaatiota tuli paljon. Tästä syystä olisi ollut mahdotonta lähteä karsimaan joitakin haastateltavien kokemuksia pois. Myös kokemattomuuteen liittyvien syiden vuoksi olisi ollut vaikeaa arvioida, mikä on pois karsimisen arvoista ja mikä ei. Vaarana karsimisessa olisi ollut myös se, että jotakin olennaista tietoa olisi voinut jäädä pois, eivätkä tulokset olisi olleet enää luotettavia.

Ongelmallisin ja haastavin vaihe laadullisessa tutkimuksessa on sisällönanalyysin tekeminen kerätyn tutkimusaineiston pohjalta. Analysointivaiheessa on tarkoitus saada hajanaisesta aineistosta selkeää, ja tällä tavalla pystytään myös kasvattamaan sen informatiivista arvoa (Eskola & Suoranta 2008, 137, 145). Laadullisen tutkimusaineiston analyysissä onkin olennaista tehdä luokitteluja. Tästä syystä on tärkeää kertoa lukijalle syyt, miksi luokittelu on tehty juuri tietyllä tavalla. Tämäkin asia lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 232.) Teemahaastattelu antaa jo itsessään rungon aineiston luokittelulle, joka helpottaa koko aineiston tarkkaa läpikäyntiä. Myös lukeminen on mielekkäämpää, kun pystytään keskittymään yhteen teemaan kerrallaan. (Eskola & Suoranta 2008, 151.) Tuomen ja Sarajärven (2003, 94) mukaan usein laadullisessa tutkimuksessa saattaa löytyä monia kiinnostavia näkökulmia, joita ei tutkijakaan ole etukäteen ajatellut. Tämän takia onkin tärkeää luokitella ja teemoittaa saatu aineisto vastaamaan tutkimuksen tarkoituksia, koska kaikkea ei kuitenkaan voi tutkia yhdessä ja samassa työssä. Jos jotakin muuta mielenkiintoista aineistoa havaitaan, pitää ne jättää suosiolla seuraavaan tutkimukseen. Opinnäytetyön tutkimusaineiston luokittelu tehtiin valittujen teemojen perusteella. Toisin sanoen haastateltavien vastaukset luokiteltiin sen mukaan, oliko keskusteltu esimerkiksi naisen stereotyyppisistä käyttäytymismalleista vai urasta. Tätä kautta löydettiin järkevimmin haastatteluissa saatujen vastausten yhteneväisyydet ja erot sekä aineistoa saatiin selkeytettyä ja pelkistettyä.

Sisällönanalyysin avulla saadaan siis tiivistetty, sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Kerätty aineisto on tällöin jäsennelty kokonaisuus ennen johtopäätösten tekoa. Tutkimusaineiston sisällönanalyysin tekoon on useita teoreettisia malleja, mutta tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysi suoritettiin teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Teoriaan pohjautuva analyysi ohjautuu esimerkiksi jostakin teemasta, ja tällöin sen luokittelu perustuu aikaisempaan teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 103.) Kerättyä aineistoa on tarkoitus ymmärtää monipuolisesti. Sen ei tule jäädä vain pelkäksi ilmiön kuvaamiseksi, vaan löydetyt yhteydet on pystyttävä ymmärtämään. Sisällönanalyysissä tärkeintä onkin löytää tekstin takana olevia asenteita ja merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 150.) Sisällönanalyysin suorittaminen on hyvin aineistokohtaista ja teoreettisia malleja on monia, joita ei tarvitse orjallisesti seurata, ja vaihtoehtoisia variaatioita on löydettävissä jopa analyysiprosessin aikana (Tuomi & Sarajärvi 2011, 124).

Kun opinnäytetyön tutkimusaineisto oli kerätty ja litteroitu, siirryttiin tutkimuksessa sisällönanalyysiin, jossa aineistoa lähdettiin luokittelemaan niin, että tutkimuksen kannalta kaikki epäolennainen informaatio karsiutui pois. Tutkimuskysymykset ohjasivat luokittelua, jolloin kaikkein olennaisin tieto saatiin tiivistettyä suhteellisen laajasta aineistosta. Aineisto tiivistettiin ja pelkistettiin muutaman kerran, jotta luokittelu olisi varmasti huolellisesti tehty ja ettei mitään tärkeää tietoa olisi jäänyt pois. Näin kontrolloitiin myös tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Ensimmäiseksi siis eriteltiin kaikki naisjohtajien vastaukset neljän valitun

teeman alle ja vasta tämän jälkeen alettiin tutkia, mitkä asiat selkeästi korostuvat ja mitkä eivät. Luokitteluja tehdessä tutkimuskysymykset pidettiin jatkuvasti mielessä, jotta tulkinnat tehtäisiin varmasti oikeista asioista. Luokittelujen perusteella alkoi vähitellen hahmottua varsinaiset tutkimustulokset.

Kerätyn tutkimusaineiston tulkitseminen voi aiheuttaa ongelmia, sillä sitä voidaan tulkita monin tavoin ja useista eri näkökulmista. Esimerkiksi tutkija tulkitsee tutkittavan tulkintoja, kun taas lukija puolestaan tulkitsee tutkijan tulkintoja. Haastattelulla toteutetun tutkimuksen suurin ongelma ei ole kuitenkaan moninaisten tulkintojen mahdollisuus vaan ennemmin se, että tutkimustehtävää ei ole tarpeeksi selkeästi muotoiltu. (Hirsjärvi & Hurme 2010 151–152.) Nämä moninaiset tulkinnat voivat aiheuttaa ongelmallisia tilanteita, sillä ne yleensä aina aiheuttavat hankaluuksia aineiston tulkitsemisessä. Jotta tulkitsemisongelmia voitaisiin välttää, tutkijan pitäisi tehdä tutkimusaineistolleen miksi-kysymyksiä. Niiden avulla tutkija pystyisi paremmin hahmottamaan useita näkökulmia eikä tekisi tulkintaansa vain kahden seikan välillä. (Vilka 2005, 98.) Tässä opinnäytetyössä tutkimustehtävän laatimisessa onnistuttiin ja siitä tulikin hyvin selkeä, jolloin myös tutkimusaineiston tulkinta sujui ilman suurempia ongelmia. Tässä onnistuttiin siitä syystä, että tutkimustehtävää ja tutkimuskysymyksiä mietittiin ja muokattiin etukäteen huolellisesti juuri siitä syystä, että ne olisivat tarpeeksi yksiselitteisiä ja selkeitä. Tulkintaongelmia pyrittiin välttämään juuri sillä, että luokittelut tehtiin huolellisesti ja tutkimuskysymykset pidettiin jatkuvasti mielessä.

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa naisjohtajaa, joista suurin osa haastateltavista oli keski-ikäisiä. Koulutustausta seitsemällä haastateltavalla oli yliopistotutkinto ja yhdellä oli ammattikorkeakoulututkinto. Lisäksi moni haastateltavista oli käynyt työn ohella erilaisissa koulutuksissa ja suorittanut lisätutkintoja. Haastatellut naisjohtajat olivat kokeneita johtajia, sillä suurimmalla osalla heistä oli yli kymmenen vuoden kokemus johtajan tehtävistä. Ainoastaan yksi haastateltavista ei ollut naimisissa eikä hänellä ollut lapsia. Näin ollen hänellä ei ollut omakohtaisia kokemuksia perheen ja työn yhdistämisestä.

Naisjohtajat kertoivat haastatteluissa omakohtaisista kokemuksistaan muun muassa naisjohtajuudesta, lasikatoista sekä perheen ja uran yhdistämisestä. Aiheista keskusteltiin neljän valitun naisjohtajuuden teeman ympärillä. Tutkimuksen tulokset on myös jäsennelty ja luokiteltu näiden neljän teeman mukaan.

5.1 Naisen stereotyyppiset käyttäytymismallit

Haastateltavat suhtautuivat naisjohtajuuteen ilmiönä epäilevästi. He kokivat, että sukupuolella ei ole johtotehtävissä merkitystä, vaan johtaja vain sattuu olemaan joko mies tai nainen. Lisäksi haastateltavien kokemuksen mukaan heidän sukupuolellaan ei ole ollut vaikutusta johtotehtävissä toimittaessa. Naiseutta tai omaa käyttäytymistä ei siis pidetty uraan vaikuttavana tekijänä.

”mun täytyy myöntää et kyl mä niin ku kattelena sitä enemmänkin johtajana jokka sitten sattuu olemaan nainen sukupuoleltaan”

”en mä oo esimerkiks sitä kokenu et se et mä oon nainen nainen niin se et se olis mikään hidaste”

Tutkimuksessa selvisi, että naisjohtajat ovat epävarmoja osaamisestaan ja kyvyistään. Erityisesti tämä epävarmuus on näkynyt niissä tilanteissa, joissa heille on tarjottu ylennystä. Haastattelujen mukaan naiset helposti ajattelevat, että he eivät ole vielä tarpeeksi valmiita ja kokeneita, jotta he voisivat ottaa uudet haasteet vastaan. Naisten pitäisi osata kaikki työhön liittyvät asiat täydellisesti, ennen kuin he voisivat lähteä etenemään urallaan ja tavoittelemaan johtotehtäviä. Myös Kotiliesi-lehden naisjohtajille teettämän kyselyn mukaan naiset karttavat riskinottoa viimeiseen asti uransa aikana (Stenius 2008, 25).

”mikä on naisilla varmaan suurimpia syntejä on se että aliarvioi sitä omaa osaamistaan”

”enhän mä nyt oikeesti niin ku oo kauheen kokenu tässä ja enhän mä niin ku tiedä”

Naisjohtajat tekevät liikaa töitä. He ahertavat ja valmistautuvat erittäin huolellisesti eri tilanteisiin varmistaakseen sen, että heidän osaamisensa huomataan. He myös uskovat siihen, että tunnollisella ylisuorittamisella saadaan aikaan tuloksia ja palkitsemista. Haastateltujen naisjohtajien mukaan naisten ahkeruus ja sitoutuminen työhön huomataan enemmän tai myöhemmin ja tällä tavalla ovia avautuu johtotehtäviin. Haastateltavat kuitenkin kokivat naisten olevan liian ahkeria ja puurtavan itsensä loppuun aivan turhaan. Kotilieden kyselyn tulokset myös tukevat sitä, että useimmat naiset arvostavat nöyryyttä sekä pitävät tärkeänä asioiden huolellista valmistelua ja suorittamista (Stenius 2008, 25). Myös Juusela (2005, 1–5) ottaa kantaa siihen, kuinka naiset kuvittelevat vastuuntunnon ja töiden sujuvasti hoitamisen johtavan heitä kohti yrityksen ylintä johtoa.

”ne tekee liikaa töitä eli et tota panostaa tosi tosi paljon työhönsä ja ja tota ja myöskin semmosta niin ku myöskin sitä täydellisyyden tavoittelua”

”hyvin vakavasti suhtautuvat työhönsä ja ja tota jopa se sellasta yliahkeruutta”

”varsinki naiset sanovat että että kyllä kun ihan hirveesti teet työt just tän läpi harmaan kiven ja lyöt päätä seinään kyllä sut palkitaan”

Haastateltavat eivät nähneet täydellisyyden tavoittelua ongelmana. He olivat sitä mieltä, että nuorempana sitä tuli tavoiteltua enemmän, mutta iän ja äitiyden myötä täydellisyyden tavoittelusta oli opittu pois ja ymmärretty, ettei sitä voida saavuttaa. Naiset uskoivat kehitykseen ja siihen, että aina voidaan tehdä asiat paremmin, mutta ylilaaatua ei kuitenkaan tarvitse tehdä.

”mä varmaan tavoittelin sitä täydellisyyttä niinku nuorempana et iän myötä en tistä enemmän niinku ymmärtää sen että riittää et sen riman ylittää niinku riimaa hipoen”

”täytyy vaan sietää se et maailma ei oo täydellinen eikä asiat mee niin ku itse on aatellu eikä ne mee ihan täydellisesti”

Haastateltavat kokivat sosiaaliset suhteet henkilöstöön hankalaksi asiaksi. Ongelmana heille on ollut erityisesti henkilösuhteiden ja itse työn erottaminen toisistaan. Vaikeaksi koettiin myös ihmisten kohtaaminen ja henkilöstön tarpeiden täyttäminen. Useat haastateltavat pohivat henkilöstöä ja sen ongelmia usein sekä potivat huonoa omatuntoa siitä, jos joku henkilöstöstä ei voinut hyvin. Myös Kullaksen (2011, 42) haastattelemat naisjohtajat tunnustivat omassa työssään tämän henkilösuhteiden sekoittamisen ja huonon omatunnon kokemisen.

”huono tapa joskus niin ku sekottaa tavallaan asioita ja ihmisiä ja henkilökohtaisuuksia ja sitä bisnestä”

”henkilöstön niinku tarpeitten kohtaaminen ni kyl se on aina semmonen et mä luulen et siin on aina niinku parantamisen varaa”

Tutkimuksessa selvisi, että naisjohtajat näkevät vallan vastuuna. Se oli ensimmäinen ja ainoa asia, mikä heillä tuli vallasta mieleen. Naisjohtajat pitivät myös vastuuta henkilöstöstä tärkeänä ja olivat sitä mieltä, että se liittyy valtaan hyvinkin vahvasti. Valtaa ei kuitenkaan pidetty huonona tai negatiivisena asiana vaan pikemminkin vastuun vuoksi tärkeänä voimavarana.

"vastuu eli jos on valtaa ni aina on myös vastuuta"

"no vastuu se seh valtaan liittyy kova vastuu ihmisistä"

"tietyllä tavalla valta ja vastuu kuuluu yhteen"

Naiset eivät osaa hyödyntää verkostoja. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että verkostojen luominen on todella tärkeää urakehityksen kannalta, mutta he eivät olleet kuitenkaan hyötöneet omista verkostoistaan. Tämä heidän mielestään johtui siitä, että naiset eivät osaa tukea toisiaan ja he kokevat olonsa ulkopuoliseksi miesvaltaisten johtoryhmien vuoksi. Haastateltavat korostivat naisten keskinäistä kilpailua sekä toisten selän takana puhumista, jotka olivat heidän mukaan naisille tyypillisiä ja negatiivisia ominaisuuksia.

"naiset ei välttämättä tänäkään päivänä osaa tukee toisiaan ja olla niinku toisille avuks ja tueks"

"harvoin olen päässy siihen tilanteeseen että naiset ois erityisesti tukenu toisiaan"

"semmonen ulkopuolisuuden tunne et sä oot et kun mäkin oon melkein aina ollu se ainoo nainen johtoryhmässä"

5.2 Ura

Naisjohtajat kertoivat haastattelussa, että he eivät ole tietoisesti pyrkineet johtajiksi, vaan he ovat pikemminkin ajautuneet nykyisiin tehtäviinsä. Naisjohtajilla ei ole ollut tarkkaa suunnitelmaa uriensa rakentamisesta. Kun heille on tarjottu mahdollisuutta edetä, silloin siihen on tartuttu. Haastateltavat eivät myöskään ole tavoitelleet tiettyjä tittleitä, ja uristaan he kertoivat haastattelussa vaatimattomasti. Myös Soinisen (2006, 39) haastattelema naisjohtaja Leena Niemistö on kertonut haastattelussaan samaa: hän ei ole tietoisesti pyrkinyt urallaan johtajaksi.

"emmä oo mitenkään tietosesti niin että että tää et et mä haluisin tulla joksku en missään nimessä"

"asiat vaan on niinku lutviutunu sillä lailla ja kyl tietysti ku tilaisuus on tullu ni ni oon sanonu et oon valmis sen ottamaan"

"aluks huomias ettei ollu itse ajatellut että vois lähteä johonkin toiseen tehtävään et et tota et et kun sitä ehdotettiin niin se oli ihan sillain et hei niin joo totta kai mut et ei niin ku se ei tullu sieltä itsestä"

Haastatellut naisjohtajat suhtautuivat uraan vaatimattomasti ja uralla etenemistä ei myöskään koettu tärkeäksi. Naisjohtajat eivät näin ollen myöskään luoneet päämäärätietoisesti omaa uraansa. Haastateltavat pitivätkin tärkeämpänä uran varrella vastaan tulevia mielekkäitä työtehtäviä sen sijaan, että olisivat tietoisesti tavoitelleet tiettyjä tittleit ja tiettyä palkkatasoa. Kullaksen (2011, 42) haastattelemat naisjohtajat myös tiedostivat sen ongelman, että naiset eivät pyri tarpeeksi johtopaikoille yritys-elämässä. Lisäksi Mykkänen (2013) toteaa, että naiset eivät halua ottaa osaa valtataisteluihin ja he pyrkivät välttämään koti- ja työelämän yhdistämisen hankaluuden.

"mulle on tärkeempää se mitä mä teen kuin et mikä se titteli on siitä työstä"

"ei pidä olla kauheen sellanen urapyrkyri"

"en oo ollu mitenkään uratietonen tai päämäärätietonen et ei se oo ollu koskaan niinku tavote että johonki tiettyyn asemaan"

Tutkimuksessa selvisi, että naisilla on vaikeuksia ottaa ylennyksiä vastaan pelon ja epävarmuuden vuoksi. Omasta osaamisesta halutaan olla äärimmäisen varmoja, ennen kuin vaativampiin tehtäviin uskalletaan ryhtyä. Uusia tilanteita pelätään ja epäonnistumisia halutaan varoa viimeiseen asti. Jos ylennyksiä otetaan vastaan, niin naiset harkitsevat tarkkaan etukäteen, mihin ryhtyvät. Myös Kullaksen (2011, 40) haastattelemat naisjohtajat ovat kertoneet omista epävarmuuden tunteistaan ylennyksiä tarjottaessa. Eniten heitä on askarruttanut perheen ja työn onnistunut yhdistäminen. Lisäksi MTV3:n ajankohtaisohjelma Huomenta Suomessa haastateltu toimitusjohtaja Teija Andersen oli sitä mieltä, että monelta naiselta puuttuu uskallusta ottaa ylennyksiä vastaan (MTV3 Huomenta Suomi 2013).

"nainen halua olla kauheen varma"

"mä emmin ihan hirveesti ennen ku mä sanoin joo"

Haastateltavien mielestä naisten uraa hidastavia tekijöitä ja lasikattoja ei ole olemassa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kun oman työnsä tekee hyvin ja on ahkera, niin saa kaikki haluamansa paikat ja pääsee etenemään urallaan. Haastateltavien mukaan naisilla on suuri tarve todistella omaa erinomaisuuttaan ja osoittaa jatkuvasti, kuinka vahva ammattitaito heillä on. Uskotaan siis vahvasti siihen, että ahkeruus lopulta palkitaan.

"kyl mä siinäkin sanoisin että kyvyillään ja taidoillaan paikat otetaan tänä päivänä"

"kyllä kun vaan tekee työnsä hyvin niin niin tota kyllä sitä pärjää ja tulee niinku saamaan kaikki haluamansa paikat"

"en oikeestaan usko että e mul ei oo sellasta kokemusta tai tilannetta ollu et mä olisin halunnu jotakin johon en ole päässyt tai jota en ole saanut"

Esimiehet ovat olleet haastateltavien tärkeimpiä roolimalleja. He ovatkin vaikuttaneet haastateltavien urakehitykseen ja heiltä on opittu paljon. Omilta esimiehiltä on myös saatu vaikutteita siihen, kuinka toimia hyvänä johtajana. Oman työuran aikana on myös nähty huonoa johtajuutta, jota osataan esimiesten huonon esimerkin ansiosta välttää. Haastateltavien mielestä hyviä roolimalleja saisi olla enemmän, etenkin naispuolisia henkilöitä, joita pidettäisiin tietynlaisina esikuvina. Tällä hetkellä tällaisia naisroolimalleja on varsin vähän.

"kyl mä hänestä aika paljon otin sellasia niinkun jota mä edelleen niinkun oppia ajattelen että mä teen näin"

"hänet mä kyllä semmosena semmosena niinku roolimallina sanoisin"

"niit on ollu liian vähän"

Tärkeimmäksi tukihenkilöksi haastatteluissa mainittiin oma aviopuoliso. Naisjohtajat kertoivat, etteivät he olisi pystyneet etenemään urallaan ja hakeutumaan johtotehtäviin ilman puolisonsa tukea. Tuki on ollut tärkeää, sillä sen avulla naiset ovat onnistuneet yhdistämään sekä vaativan työn että perhe-elämän. Oma puoliso nähtiin myös tärkeänä valmentajana ja hyvänä kannustajana uusia haasteita kohdatessa. Haastateltavat pitivät toimivaa parisuhdetta tärkeänä voimavarana työssä jaksamisessa, sillä elämässä on hyvä olla muutakin sisältöä kuin vain vaativa työ.

"ilman hänenlaistaan niinkun puolisoa on hirveen vaikee myös kuvitella et mä oisin pystynyt tekee tällasta työtä"

"kyl se on ihan hirveen tärkeä että vaikee olis niinku minuutti aikataululla mennä mennä tota sekä vapaa aikaa että että työelämää jos ei olis tämmöistä läheistä tukea"

5.3 Naisten ja miesten tasa-arvo työelämässä

Tutkimuksessa selvisi, että naisten ja miesten tasa-arvossa työelämässä on vielä tekemistä. Haastateltavien mielestä tasa-arvo toteutuu tänä päivänä suhteellisen hyvin, mutta naisen pitää vieläkin tehdä enemmän töitä päästäkseen huipulle. Lisäksi se nähtiin epätasa-arvoisena, että naisia on johtopaikoilla vähemmän. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että naiset pystyvät itse omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, kuinka hyvin tasa-arvo toteutuu.

”kyl ne naispuoliset joutuu ehkä pikkusen parempia olemaan ja tekemään vähän enemmän töitä päästäkseen sinne paikkaan”

”onhan niitä naisjohtajia jotka ovat sukupuolisia vähemmän et tota varsinkin siellä korkeella niin ku isoissa firmoissa ja niin ku hallituspaikoissa että ei sitä nyt voi kauheen tasaarvoseks sanoo”

”kylhän se on niin ku ihmisen omassa päässä et jos sä oot sitä mieltä et sä oot kakkoskansalainen niin sä oot kakkoskansalainen”

Naisjohtajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että he eivät olleet itse kohdanneet epätasa-arvoista kohtelua uransa aikana. He eivät olleet koskaan kokeneet, että olisivat jääneet jostakin paitsi siitä syystä, että ovat naisia tai että eivät olisi saavuttaneet jotakin haluamaansa. Naisjohtajat uskoivat, että esimerkiksi tilanteet, joissa valinta ei ollut kohdistunut heihin, ovat johtuneet muista kuin sukupuoleen liittyvistä syistä. Näin ollen myöskään palkka-asioita ei nähty tasa-arvokysymyksenä.

”en mä voi ollenkaan sanoo et mä oisin jostain jääny paitsi tai et mua ois kohdeltu huonosti tai et olen niin kun nainen sen takia”

”ne on sit ehkä enemmän henkilökysymyksiä jos niin ku ajattelee että on saatavuus vaikka ite aatella et soveltuu vaikka johonkin työtehtävään tai projektiin paremmin kuin joku toinen mut ne on sitten ei ne oo niin kun lähtösin varsinaisesti ollu mistään epätasa-arvosta”

”koskaan en oo kokenu et oisin saanu huonompaa palkkaa siksi että olisin ollut nainen”

Haastateltavat kertoivat, että palkasta puhuminen on naisille vaikeaa, eivätkä he myöskään pitäneet sitä tärkeimpänä korvauksena työstään. Heidän mielestään palkkaa ei voida pitää

liian suuressa arvossa, vaan on myös arvostettava haasteiden ja vastuun kautta saatavia kokemuksia. Toisaalta haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että naisten pitäisi osata rohkeammin pyytää itselleen kuuluva palkka tehdystä työstä. Myös Guiliano (2010, 229) on puhunut naisten suhtautumisesta rahaan. Hän toteaaakin, että naiset usein asettavat rahan edelle muut edut eivätkä näin ollen työelämässäkään pidä palkkaa suuressa arvossa.

”naiset on heikompia hakemaan tai hakemaan itselleen ja vaatimaan itselleen itselleen palkkaa”

”pitäis niin ku osata oppia pyytämään ja vaatimaan”

”mun mielestä se on niinku vähän typerää et jos tarjotaan joku mahdollisuus ja tyyliin seuraava kysymys on et mitä mä saan koska ehkä joskus pitää ymmärtää myös se että se mahdollisuus on jo joku juttu ceeveessä tai siit saa lisää kokemusta ja seki on jo niinku arvo sinällään”

5.4 Äitiys ja perhe

Haastateltavat kokivat saaneensa äitiydestä saaduista kokemuksista lisäarvoa johtotehtävissä toimimiseen. Monet kertoivatkin sen opettaneen paljon hyödyllisiä taitoja, joita työelämän käännteissä voi hyödyntää. Monilla äitiys oli opettanut organisointikykyä, kärsivällisyyttä, asioiden nopeasti hoitamista sekä tuonut oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta jokapäiväiseen tekemiseen.

”siinä oppii sellasta kaaoksen sietokykyä ehkä paremmin kuin töissä että tota ainakin itse koen näin et opin paljon enemmän ja tulen paljon siedettävämmäksi ihmiseksi lasten myötä et just sen epätäydellisyyden siedon takia”

”siinä sit kun asioita aikataulutti ja järjesteli niin tällöinen organisointikyky niin ku huomattavasti niin ku tälläsiä käytännön taitojakin sitä että tekee riva-kasti”

Kaikki haastateltavat, joilla oli oma perhe, kertoivat kokeneensa huonoa omatuntoa uran ja perheen yhteensovittamisesta. Työkiireiden takia perheen kanssa vietetystä ajasta tinkiminen aiheutti naisille eniten huonoa omatuntoa. Huonoa omatuntoa ei kuitenkaan enää lasten kasvettua podettu, vaan haastateltavat olivat oppineet sen, että huonosta omatunnosta ei seuraa mitään hyvää ja sitä on turha potea.

"mä olin aika väsyny äiti ollu siis sillä tavalla niinku kau niinku parhaani tehny ja silti must tuntu et voi voi ku mikään ei riitä ja aina on kaikki niinku tekemättä"

"kyllä varmaan silloin nyt en ehkä kun lapsikin on isompi niin en enää niinkään"

"on huono omatunto siitä ettei ole läsnä siellä kotona"

Työn ja perheen yhteensovittaminen on kuitenkin onnistunut puolisolta saadun tuen ja hyvän organisoinnin avulla. Useat haastateltavat kertoivat tinkineensä ensin omasta vapaa-ajastaan ja harrastuksistaan, jotta voivat viettää enemmän aikaa perheen kanssa. Tärkeimpänä pidettiin lasten ja perheen hyvinvointia sekä töiden hyvin hoitamista ja vasta viimeisenä otettiin oma hyvinvointi huomioon. Myös Soinisen (2006, 40) haastattelema naisjohtaja Leena Niemistö on kertonut tinkineensä ensimmäiseksi omasta vapaa-ajastaan löytääkseen tasapainon uran ja perheen välille. Lisäksi tässä tutkimuksessa pidettiin ratkaisevana sitä, että työ- ja vapaa-aika erotetaan selkeästi toisistaan. Tietyistä työajoista pyrittiin pitämään kiinni, jotta perheellekin jää sopivasti aikaa.

"jos lähdetään yhdistämään perhettä ja työtä ja opiskelua ja muuta niin tota niin silloin täytyy olla olla toinen ihminen siinä joka jakaa sen kaiken"

"tyypillisesti jää niin omat harrastukset ja omat kaverit niin ku niin ku häipy jonnekin taka alalle et et se aika jota työ ei ota niin sitten se kaikki muu menee perheelle"

"itseä on auttanut se tosiaan et on aatellu et se työaika on työaika ja silloin silloin tehään töitä ja sitten se vapaa-aika on erikseen"

Haastateltavat korostivat sitä, että jos työn ja perheen haluaa yhdistää, tulee asioita niputtaa ja tilanteista pitää saada maksimaalinen hyöty. Kotityöt tulee tehdä yhdessä muun perheen kanssa ja luoda pelisääntöjä, jotta arki sujuisi mahdollisimman vaivattomasti. Tämäkin edellyttää hyvää puolisoa ja hyvää tukea, jotta asiat ja aikataulut saadaan järjestettyä. Asioita on myös ajateltava pitkällä tähtäimellä, jotta arkena voidaan säästää aikaa esimerkiksi kotitöiltä ja perheen kanssa voidaan todella viettää laatuaikaa.

"no ensistään se et me tehdään mun miehen kans ne kotityöt mitä meil tehdään niin ne tehdään niin kun puoliks"

”jos nyt sanotaan niin ku arkirutiinien pyörittäminen niin meil esimerkiks me tehdään molemmat ruokaa ja pannaan pakkaseen”

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimustulosten perusteella on pääteltävissä, että naisjohtajat kieltävät sen tosiasian, että naisjohtajuus ja siihen liittyvä lasikatto ovat yhä yhteiskunnassa vallitsevia ilmiöitä. Vielä tänäkin päivänä puhutaan naisjohtajista ja heidät erotetaan miesjohtajista. Lasikaton olemassaoloa on turha lähteä spekuloimaan, sillä tilastot ja lukuisat tutkimukset kertovat sen olevan olemassa. (Tammilehto 2013, 9.) Ongelmana on se, että tämän kieltämällä ei naisjohtajuuteen ja lasikattoihin koskaan tulla saamaan muutosta ja tämä hidastaa huomattavasti naisten urakehitystä. Jos johtopaikoille päässeet naisjohtajat ovat sitä mieltä, että lasikattoa ei ole olemassa, lasikatot jatkavat olemassaoloaan myös tulevaisuudessa. Tämä saa pohtimaan, miksi naisjohtajat ylipäätään kieltävät naisjohtajuuden ja lasikatot. Syy voi olla se, että naiset tiedostamattaan häpeävät sitä ja tämän he tekevät siitä syystä, että asia tehdään niin häpeälliseksi mediassa. Myös Isoaho on tutkimuksessaan (ks. Tammilehto 2013, 9) todennut naisjohtajuuden ja lasikattojen kieltämisen johtuvan naisten tiedostamattomasta häpeän tunteesta. Hän toteaa, että julkisuudessa olevat naisjohtajat eivät koskaan esimerkiksi haastatteluissa puhu lasikatoista, vaan he pikemminkin ovat sitä mieltä, että niitä ei ole. Nämä julkisuuden naisjohtajat eivät yksinkertaisesti voi puhua niistä, sillä heitä kritisoitaisiin ja he vaarantaisivat näin ollen myös oman maineensa. Lisäksi aina, kun nainen valitaan johonkin merkittävään asemaan, valinnan syitä selitellään mediassa. Miesvalinnan kohdalla näin ei kuitenkaan yleensä tehdä. Naisjohtajuus ja lasikatot ovat siis jollakin tavalla vieläkin tabu, joiden olemassaoloa ei häpeän takia myönnetä ja joista ei saisi puhua.

Tutkimuksen naisjohtajat tunnistivat kuitenkin sen, että naisten ja miesten tasa-arvossa työpaikoilla on vielä parantamisen varaa. Naisjohtajat puhuivat tasa-arvokysymyksistä keskusteltaessa palkkaeroista ja siitä, että naisten pitää tehdä enemmän töitä kuin miesten, mutta naisjohtajuutta ilmiönä ei kuitenkaan tunnistettu. On hyvin ristiriitaista, että naisten huonompi asema johtopaikoilla tunnistettiin tasa-arvon näkökulmasta, mutta samaan aikaan oli sitä mieltä, että sukupuoli ei liity johtajuuteen mitenkään. Lisäksi on ristiriitaista, että naisjohtajat olivat sitä mieltä, että he eivät olleet itse kokeneet epätasa-arvoista kohtelua. On siis selvää, että tosiasiat kielletään. Ajatellaan, että epätasa-arvo ei toteudu omalla kohdalla ja tyydytään siihen, että tekemistä saattaa olla, mutta kuitenkin ei pohdita ratkaisuja tilanteeseen. Kieltämällä tosiasiat ja tyytymällä epätasa-arvoon ei kuitenkaan koskaan saada lasikattoa murtumaan, vaan ainoastaan edistetään niiden paikallaan pysymistä.

Vaikuttaa siltä, että naisilta puuttuu niin sanottu sosiaalinen status eli se, että heidät ylipäätään mielletäisiin potentiaalisiksi johtajiksi. Myös Isoaho on tutkimuksessaan (ks. Tammilehto

2013, 9) puhunut tästä sosiaalisen statuksen olemattomuudesta. Tämän statuksen puute johtuu muun muassa naisten epäedullisista käyttäytymismalleista sekä siitä, että naisia on johtajina niin vähän ja suurin osa päättäjistä on miehiä. Tämän takia naiset myös tekevät niin paljon töitä. He vain haluavat, että heidät ja heidän pätevyytensä huomattaisiin. Näiden kahden asian välillä on kuitenkin se ristiriita, että ahkeroimalla ei haluttuja ylennyksiä tulla saavuttamaan. Toisin sanoen tällä yliahkeroisella ja yliapätemisellä naiset vain huonontavat omaa asemaansa sen sijaan, että heidät palkittaisiin siitä. Yliahkeroisella on pikemminkin se vaikutus, että nainen halutaan pitää tiukasti nykyisessä työtehtävässään, sillä hän tekee sen niin hyvin, että hän on suorastaan korvaamaton. Lisäksi olisi suuri vaiva ja resurssikysymys lähteä etsimään uutta yhtä hyvää tekijää tilalle, jos nainen ylennettäisiin muihin tehtäviin.

Tutkimukset ovat aikaisemmin osoittaneet, että naiset ovat epävarmoja osaamisestaan ja kyvyistään (Jabe & Häkkinen 2010, 39). Myös tämän tutkimuksen tuloksista voi päätellä samaa. Naisilla ei pitäisi olla omaan epävarmuuteensa ja itsensä vähättelyyn mitään syytä, sillä he ovat aivan yhtä päteviä kuin miehetkin. Itseasiassa naiset ovat monesti jopa pätevämpiä juuri siitä syystä, että he ahertavat ja kouluttavat itseään niin paljon tämän epävarmuuden tunteen vuoksi. Naiset siis jollakin tavalla tavoittelevat täydellisyyttä ja valmista sekä ajattelevat, että kaikki pitää osata täydellisesti, ennen kuin voidaan ottaa uusia ura-askelia. Naiset näin ollen vähättelevät jatkuvasti omia taitojaan ja tehtyjä suorituksia ja näiden kautta hidastavat omaa urakehitystään. Eihän kukaan naisten erinomaisuutta muuten huomaa, elleivät he itse anna sen näkyä vahvasti ja oikealla tavalla.

Täydellisyyden tavoittelu on osoittautunut monissa tutkimuksissa naisille ongelmalliseksi ja heitä yhdistäväksi tekijäksi (Borenus 2011b, 8). Tässä tutkimuksessa haastatellut naisjohtajat eivät tunnistanee itsessään täydellisyyden tavoittelua. Sen sijaan he olivat kuitenkin sitä mieltä, että naiset yliahertavat ja ylisuorittavat. Näiden asioiden välillä on kuitenkin selvä yhteys. Yliahertaminen ja ylisuorittaminen ovat täysin samoja asioita kuin täydellisyyden tavoittelu. On siis selvää, että tämä asia kielletään ja naiset edelleenkin tavoittelevat liian täydellistä ja liian valmista. Vaikka täydellisyyttä ei omasta mielestä tavoitellakaan, rima asetetaan tiedostamatta liian korkealle. Tämä hidastaa naisten uraa merkittävästi, sillä täydellistä ei ole olemassakaan. Erityisen hidastava vaikutus on sillä, että naiset eivät tietoisesti huomaa tavoittelevansa täydellistä, vaan elävät siinä harhaluolossa, että sitä ei tavoitella.

Naisjohtajat ovat tutkimusten mukaan empaattisia ja hyviä sosiaalisissa suhteissa (Salo & Bläfield 2007, 67). Haastatellut naisjohtajat kuitenkin kokivat sosiaaliset suhteet henkilöstönsä hankalaksi asiaksi ja omaksi kehityskohteekseen. Vaikuttaisi siis siltä, että naisjohtajilla on empatiaa ja ymmärrystä liikaakin sekä he stressaavat henkilöstönsä asioista turhan paljon. Naisjohtajien tulisi keskittyä enemmän liiketoiminnalliseen ajatteluun ja ymmärtää se, että

vähempikin empatia riittää. Tämä liiallinen empaattisuus hidastaa naisten uraa, kun tässäkin tavoitellaan täydellistä, jota ei kuitenkaan koskaan saavuteta.

Naisjohtajien suhtautuminen valtaan hidastaa heidän urakehitystään, tämä on huomattu jo aiemmissakin tutkimuksissa. Valtaa pitää himoita tai sitä on vähintäänkin haluttava ja se on uskallettava sanoa ääneen. Koska naisjohtajat näkevät sen vain suurena vastuuna ihmisistä ja yrityksen taloudesta, he myös samalla vähättelevät sitä. (Aaltio-Marjosola 2001, 138.) Totuus on kuitenkin se, että valta on otettava, sitä ei kukaan tule avokätisesti kenellekään antamaan. Vallan vähättely näkyy myös naisjohtajien suhtautumisessa palkkaan ja titteleihin. Näitä ei nähdä tärkeimpinä asioina ja naiset tiedostamattaan vähättelevät omaa työpanostaan ja arvoaan hyväksymällä huonomman palkan ja alemman tittelin. Tästä syystä naiset usein häviävätkin miespuolisille kilpakumppaneilleen, kun eivät osaa vaatia sitä, mikä itselle kuuluu. Raha on valtaa ja vallan ottaminen on yksi tapa parantaa naisten sosiaalista statusta. Niin kauan kun sitä vähätellään, tuetaan naisjohtajien vähäisen määrän pysymistä samana, minkä seurauksena lasikatot pysyvät myös tiukasti paikallaan. Esimerkiksi Talouselämän kyselyyn vastanneet naisjohtajat olivat sitä mieltä, että valtaa haluavaa naista vieroksutaan. Yhden vastanneen ratkaisu ongelmaan oli se, että naisten kannattaisi olla johtajina mukautuvia ja ottaa muut huomioon sekä miellyttää kaikkia (Heiskanen 2013, 38). Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka naiset vaikuttavat epäedullisesti omaan asemaansa työelämässä. Ratkaisu ei ole se, että pysytään kiltteinä tyttöinä ja mukaudutaan siihen, mitä yhteiskunta odottaa. Stereotyyppioita vastaan taistelemisen ei ole tarkoituskaan olla helppoa, mutta siihen on ryhdyttävä, jotta naisjohtajien asema paranisi.

Yksi iso naisten urakehitystä hidastava tekijä on se, että naiset eivät osaa hyödyntää verkostoja. Uralla eteneminen ja menestyminen perustuvat hyviin ja laajoihin verkostoihin eivätkä naisten verkostot ole kunnossa. Tämä johtuu osittain siitä, että naisjohtaja-roolimalleja on olemassa liian vähän. Hyvien roolimallien puute vaikeuttaa naisten verkostoitumista sekä johdotehtäviin pyrkimistä. Useiden menestyneiden roolimallien ansiosta naiset huomasivat paremmin myös oman johtajapotentiaalin ja uskaltaisivat herkemmin lähteä pyrkimään kohti huippupaikkoja. Ekosen (2007, 136) tutkimus tukee myös tätä väitettä. Hänen mukaansa roolimallien puute vaikuttaa merkittäväällä tavalla naisten haluttomuuteen ottaa vastaan ylimmän johdon työtehtäviä. Toinen syy verkostojen vähydelle on se, että niiden tärkeyttä vähätellään. Naisjohtajat ajattelevat, että heidän on selviydyttävä yksin, sillä he mieltävät yksin pärjäämisen itsenäisen ja vahvan uranaisen tärkeäksi ominaisuudeksi. Todellisuudessa yksin ei pidä yrittää selviytyä, vaan on hyväksyttävää ja myös toivottavaa hankkia ympärilleen kunnollinen tukiverkosto. Tämä laaja tukiverkosto naisjohtajilta puuttuu, ja he tyytyvätkin ainoastaan puolisonsa tukeen. Vaikka puolison tuki edistääkin uraa, tulisi naisten laajentaa tämä tukiverkoston määritelmä koskemaan myös muitakin.

Monet aikaisemmat tutkimukset naisjohtajuudesta ovat osoittaneet, että äitiys hidastaa naisten uraa (Piensoho 2006, 9–10). Tämä asia ei kuitenkaan pidä enää täysin paikkaansa. Äitiydellä on pikemminkin edistävä vaikutus, sillä siitä saatavat kokemukset muun muassa vähentävät naisten epäedullisia käyttäytymismalleja. Esimerkiksi täydellisyys tavoittelu vähentyy lasten saamisen jälkeen, kun naisjohtajat oppivat kantapään kautta, ettei täydellistä ole olemassakaan. Lisäksi äitiyttä ja lasten kasvatusta voidaan pitää eräänlaisena johtajakouluna, sillä naisjohtajat oppivat kotiasioita hoitaessaan paljon taitoja, joita he voivat hyödyntää myös omassa johtajan työssään. Vaikka ajallisesti katsottuna äitiyslomat hidastavat uralla etenemistä, ei äitiys itsessään sitä kuitenkaan tee. Esimerkiksi suurin osa haastatelluista naisjohtajista oli pitänyt kohtuullisen pitkän äitiysloman ja kuitenkin jatkanut merkittävässä asemassa heti äitiysloman päättymisen jälkeen. Myös Ekonen (2007, 134) on havainnut omassa tutkimuksessaan saman asian, että naisjohtajat eivät koe työn ja perheen yhteensovittamista ongelmalliseksi, vaan puhuvat pikemminkin näiden kahden alueen yhdistämiseen liittyvistä positiivisista asioista. On siis selvää, että äitiydellä ja perheellä on tänä päivänä enemmänkin edistävä vaikutus naisten urakehityksessä.

Haastatellut naisjohtajat kokivat kuitenkin huonoa omatuntoa perheen ja uran yhdistämisestä. Myös Vanhalan tutkimus (ks. Lipponen 2006, 24–25) tukee naisten huonon omatunnon kokemista. Tämä huonon omatunnon kokeminen liittyy vahvasti täydellisyys tavoitteluun. Naisjohtajat ajattelevat, että heidän pitää antaa kaikkensa sekä perheelleen että työlleen, näin asia ei kuitenkaan ole. Huonon omatunnon poteminen ainoastaan aiheuttaa stressiä ja hidastaa naisten uraa. Tästä syystä naisten pitäisi opetella pois tästä hidasteesta, jotta naisten urakehitystä voidaan vauhdittaa.

Tutkimuksessa selvisi, että naiset eivät tietoisesti pyri johtotehtäviin eivätkä uskalla ottaa vastaan ylennyksiä. Myös Korhonen ja Sääntti (2009, 25) ovat puhuneet naisten bisnesvastuun puutteesta eli naisten haluttomuudesta johtotehtäviin. Tämä on huolestuttava tieto, sillä se hidastaa naisten urakehitystä erittäin paljon. Naisten vähäinen määrä johtoryhmissä pysyy ennallaan niin kauan, kuin naiset alkavat sinne tietoisesti pyrkiä. Tällä hetkellä tavoitellaan ainoastaan mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä, mutta urakehitystä ja tittleitä vähätellään. Näitä vähättelemällä naiset tekevät kuitenkin suuren virheen, kun he esimerkiksi ylennystilanteessa tyytyvät pienempään titteliin ja palkkaan. Samoja työtehtäviä tekevät, korkeamman tittelin omaavat kilpakumppanit vievät nimittäin seuraavat ylennykset heidän edestään. Hehän näyttävät paljon pätevämmiltä kuin nämä tittleitä vähättelevät naiset, vaikka eivät sitä todellisuudessa olisikaan. Vaikka tittleillä ei olisi naisille niin suurta merkitystä, on niillä kuitenkin suuri merkitys rekrytointitilanteissa. Tämän vuoksi niitä ei tulisi vähätellä, vaan niitä pitäisi tavoitella.

Haastatellut naisjohtajat eivät olleet omien sanojensa mukaan kohdanneet uransa aikana mitään uraa hidastavia tekijöitä. Tämä on asia, jota ei ole aiemmista tutkimuksista ilmennyt. Naisjohtajat eivät selvästikään ajattele työelämäänsä tarpeeksi uralähtöisesti ja häpeän vuoksi he kieltävät lasikattojen olemassaolon. Näin ollen he eivät myöskään huomaa uraansa hidastavia tekijöitä ja tämän asian kieltäminen hidastaa merkittävästi heidän uraansa. Tässä tutkimuksessa on siis selvää, että suurimpana hidasteena naisen urakehitykselle ovat naisen epäedulliset käyttäytymismallinsa, joita hän ylläpitää omalla toiminnallaan. Tämä selittää osaltaan myös sitä, etteivät naiset huomaa mitään hidastavia tekijöitä urallaan, sillä nämä hidasteet ovat hyvin piilossa naisilta itseltään. Nämä epäedulliset käyttäytymismallit ovat juurtuneet niin tiukasti naisten käytökseen, että niitä ei edes huomata eikä niitä näin ollen myöskään osata muuttaa. Jotta lasikatto voisi murtua ja naisten sosiaalinen status kasvaa, pitäisi naisten ensin huomata nämä epäedulliset käyttäytymismallinsa ja muuttaa niitä. Toisin sanoen heidän tulisi lopettaa yliahertaminen, ylisuorittaminen, itsensä vähättely ja täydellisyden tavoittelu sekä alkaa tietoisesti pyrkiä johtopaikoille.

Talouselämän teettämässä kyselyssä haastateltujen naisjohtajien mukaan suurin hidaste joutotehtäviin pääsemiselle on miehiä suosiva organisaatiokulttuuri. Jopa 83 prosenttia kyselyyn vastanneista oli tätä mieltä. Yksi syy tällaisen organisaatiokulttuurin suosimiselle on se, että odotukset hyvästä johtajasta täyttää vain tietyn tyyppinen mies, eikä nainen useinkaan yllä tähän hyvän johtajan normiin. (Heiskanen 2013, 37–38.) Kyselyn tulos jättää kuitenkin kysymykseksi vielä sen, miksi organisaatiokulttuuri on vielä tänäkin päivänä niin maskuliininen. Tästä syystä on tärkeää huomata, että naiset itse omalla käyttäytymisellään ylläpitävät tällaista kulttuuria. Jos naisjohtajat esimerkiksi vain mukailevat ja myötäilevät, ei maskuliininen organisaatiokulttuuri muutu. Ajan kehityksen myötä se kyllä muuttuu ja muokkaantuu, mutta tuskallisen hitaasti. Tästä syystä asiaan on puututtava nyt ja naisten onkin siis olennaista katsoa peiliin ja tulevaisuudessa keskittyä naisten sosiaalisen statuksen parantamiseen.

Monissa naisjohtajuuden tutkimuksissa on usein vedottu naisten pätemättömyyteen, kun on yritetty selittää syitä naisjohtajien vähäiseen määrään. Esimerkiksi Yleisradion ajankohtaisohjelma A-talkissa juuri puhuttiin tästä pätemättömyydestä. (Yleisradio A-talk 2013.) Tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin selvää, että naisten pätemättömyydestä on aivan turha enää puhua. Naiset ovat lähtökohtaisesti paremmin koulutettuja ja he työelämässään jatkuvasti kouluttavat itseään. He ahertavat ja puurtavat ja näin ollen ovat jopa miehiä pätevämpiä. Tämä naisten ammattitaito ja pätevyys olisivat selvästi uraa edistäviä tekijöitä jos naiset vain osaisivat käyttää sen paremmin hyödyksi. Jos yliahertaminen ja ylipäteminen lopetettaisiin ja tyydyttäisiin vähempään, nähtäisiin naisissa oleva potentiaali paljon paremmin.

Viime vuosina on alettu keskustella naiskiintiöistä ratkaisuna naisjohtajuuden ongelmaan. Naiskiintiöiden tarkoituksena on kasvattaa naisten määrää yritysten hallituksissa. Esimerkiksi

Euroopan parlamentti on hyväksynyt lainsäädännön naiskiintiöiden käyttöönotosta yritysten hallituksissa ja johtokunnissa. Lisäksi komissiolta vaaditaan lakiesitystä, joka nostaisi naisten määrän yritysten johtotehtävissä 30 prosenttiin vuoteen 2015 mennessä ja 40 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä. (Parlamentti vaatii naiskiintiöitä yritysten johtokuntiin 2012). Nämä naiskiintiöt eivät kuitenkaan ole lopullinen ratkaisu ongelmaan. Kiintiöillä pikemminkin vain tiedostamatta peitellään totuutta siitä, että suurimpana syynä lasikatoille ovat naisen epäedulliset käyttäytymismallit. Kiintiöt eivät myöskään edistä tasa-arvoa, sillä tehtäviin pitäisi kuitenkin aina valita pätevin henkilö. Kukaan ei varmasti halua tulla valituksi kiintiönaisena, vaan nimenomaan oman pätevyytensä vuoksi. Myös Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa on kiintiöitä vastaan ja toteaa niiden aiheuttavan ainoastaan sen, että hallituspaikat keskittyisivät muutamille naisille, eikä näin ollen parannusta saataisi siihen, että naisia puuttuu nimenomaan toimivasta johdosta (Lähteenmaa 2012).

Tässä naisjohtajuuden tutkimuksessa selvisi huomattavasti enemmän urapolun piikkilanka-aitoja kuin tikapuita. Positiivista on kuitenkin se, että nämä piikkilanka-aidat voidaan kääntää lopulta tikapuuksi. Se vain vaatii sen, että naiset tiedostavat ja sen avulla muuttavat epäedulliset käyttäytymismallinsa uraansa edistäviksi tekijöiksi.

7 Luotettavuus ja laatu

Opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena monestakin syystä. Esimerkiksi menestyksellisellä ja onnistuneella tutkimuksella on useita piirteitä. Se koostuu muun muassa hyvästä toiminnasta ja kontakteista, se sitoo toiminnan ja kiinnostuksen toisiinsa, työ on tärkeä tekijälleen, teoria on ymmärretty ja sen ongelmat syntyvät arkielämän arvoista. Nimenomaan arkielämään keskittyvät ongelmat syntyvät käytännöstä ja ne johtavat myös hyödyllisiin ideoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 13.) Idea naisjohtajuuden tutkimiseen on lähtenyt nimenomaan omasta kiinnostuksesta aihetta kohtaan ja se on ollutkin suurin motivaattori koko opinnäytetyöprosessin ajan. Suuren kiinnostuksen vuoksi opinnäytetyö on myös haluttu tehdä huolellisesti ja laadukkaasti alusta loppuun. Naisjohtajuuden kysymykset ovat juuri arkielämään liittyviä ongelmia ja todellisia jokaisen uraa haluavan naisen elämässä. Tästä syystä opinnäytetyölle on ollut myös suuri tarve ja siitä on myös tulevaisuudessa paljon hyötyä kaikille urahakuisille naisille.

Opinnäytetyössä toteutettua tutkimusta ja tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Koska laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokonaislaatu on ratkaisevan tärkeä tekijä, kiinnitettiin siihen paljon huomiota koko opinnäytetyöprosessin aikana (Viikka 2005, 126). Esimerkiksi hypoteesittomuus pyrittiin ottamaan huomioon koko tutkimusprosessin aikana, mutta kokemattomuus teki siitä haastavaa. Siihen kuitenkin pyrittiin esimerkiksi niin, että tutkimustuloksia ei pohdittu etukäteen, vaikka toivomuksia oli kuitenkin sen suhteen, että tutkimuksessa saa-

tava tieto olisi mahdollisimman syvällistä. Aineiston sisällöllinen laajuus ja laadukkuus olivatkin tutkimuksen tavoitteena, sillä ne vaikuttavat paljon luotettavuuteen. Tästä syystä haastateltavien sopiva määrä mietittiin tarkkaan ja haastattelulomaketta hiottiin sekä haastattelutilannetta harjoiteltiin. Lisäksi neutraalisuus oli asia, johon kiinnitettiin paljon huomiota ja sitä harjoiteltiin. Tämä osoittautuikin todella haastavaksi, sillä oma kiinnostus aihetta kohtaan oli kuitenkin niin suuri, että oli vaikeaa esimerkiksi olla innostumatta tai osallistumatta keskusteluun. Tästä huolimatta neutraalisuudessa onnistuttiin hyvin juuri sen takia, että sitä oli harjoiteltu testihaastatteluissa.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut heikentää esimerkiksi ongelmat kielen ja käsitteiden kanssa sekä haastateltavan ajatus siitä, mitä hänen haluttaisiin vastaavan (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35). Tästä syystä ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin, että ei ole oikeita tai vääriä vastauksia ja he voivat puhua nimenomaan omakohtaisista kokemuksistaan. Lisäksi heidän rentoutumisestaan pyrittiin auttamaan sillä, että heitä rohkaistiin kysymään, jos jokin asia oli heille epäselvää. Lisäksi haastateltavalle annettiin reilusti aikaa puhua kustakin teemasta ja tunnelma pidettiin hyvin rauhallisena, jotta ilmapiiri ei olisi liian kiireinen. Oli myös olennaista kysyä haastateltavilta, miten he esimerkiksi jotkin käsitteet ymmärsivät. Lisäksi kysymykset esitettiin mahdollisimman yksinkertaisesti ja yksiselitteisillä sanoilla.

Koska laadullinen tutkimus tehtiin ensimmäistä kertaa, olisi se voinut vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tästä syystä kokemattomuus ja siihen liittyvät ongelmat oli otettava erityisesti huomioon. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen kirjallisuuteen tutustuttiin huolellisesti etukäteen ja haastattelulomakkeeseen lisättiin apukysymyksiä, jotta pystyttiin paremmin kontrolloimaan aiheessa pysymistä sekä vähentämään omasta kokemattomuudesta johtuvia ongelmia. Lisäksi haastattelutilanteen harjoittelu vaikutti positiivisesti haastatteluiden onnistumiseen ja tutkimuksen luotettavuuteen.

Kerätyn tutkimusaineiston tulkitseminen olisi voinut aiheuttaa ongelmia, sillä aineistoa voidaan tulkita monin tavoin ja useista eri näkökulmista (Hirsjärvi & Hurme 2010 151–152). Näitä tulkintaongelmia pyrittiin välttämään esimerkiksi tiivistämällä ja pelkistämällä aineistoa muutamana kerran, jotta luokittelu olisi varmasti huolellisesti tehty ja ettei mitään tärkeää tietoa olisi jäänyt pois. Tällä tavalla kontrolloitiin myös tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Lisäksi tutkimustehtävän laatimisessa onnistuttiin ja siitä tulikin hyvin selkeä, jolloin myös tutkimusaineiston tulkinta sujui ilman suurempia ongelmia. Tässä onnistuttiin siitä syystä, että tutkimustehtävää ja tutkimuskysymyksiä mietittiin ja muokattiin etukäteen huolellisesti juuri siitä syystä, että ne olisivat tarpeeksi yksiselitteisiä ja selkeitä. Tulkintaongelmia pyrittiin välttämään juuri sillä, että luokittelut tehtiin huolellisesti ja tutkimuskysymykset pidettiin jatkuvasti mielessä.

On kuitenkin muutamia negatiivisesti luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavia asioita, joita opinnäytetyöprosessin aikana huomattiin. Esimerkiksi yksi haastateltavista työskentelee julkisella sektorilla ja haastattelun päätteeksi todettiin, että olisi ollut parempi jättää julkinen sektori tutkimuksesta kokonaan pois. Tämä todettiin siitä syystä, että esimerkiksi palkka-asiat ovat siellä tiukemmin määrätyt, eikä haastateltavalla ollut läheskään samanlaisia kokemuksia urasta ja tasa-arvosta kuin muilla haastateltavilla. Lisäksi huomattiin, että haastatteluun tarvittava aika olisi pitänyt laskea alusta lähtien tarkemmin ja aikatauluttaa teemojen mukaan. Aika ainoastaan arvioitiin suuripiirteisesti ja onneksi se lopulta riittikin oikein hyvin. Vaarana olisi kuitenkin ollut se, että aika ei olisi riittänyt ja se olisi loppunut kesken. Nämä asiat eivät kuitenkaan vaikuttaneet luotettavuuteen ja laatuun paljoakaan ja tästä syystä tutkimusta voidaan edelleen pitää luotettavana.

8 Jatkoimenpiteet

Opinnäytetyöprosessin aikana tuli ideoita myös jatkotutkimuksia varten. Voisi olla esimerkiksi hyvin mielenkiintoista tehdä tutkimus, jossa vertailtaisiin nais- ja miesjohtajia. Vertailun kautta saataisiin ehkä paremmin esille niitä eroja, jotka vaikuttavat naisten uran lasikattoihin. Lisäksi vaikuttaa siltä, että monissa naisjohtajuuden tutkimuksissa on haastateltu vain naisjohtajia. Tämänkin takia olisi kiinnostavaa kuulla, mitä mieltä miesjohtajat ovat samoista asioista, esimerkiksi miten he suhtautuvat tittleihin ja palkkaan.

Teoriaa kirjoitettaessa luettiin myös hyvin mielenkiintoinen artikkeli, joka innosti ideoimaan jatkotutkimusta artikkelin aiheesta. Artikkelissa käsiteltiin sitä, että naisilla on työelämässä lasikatot estämässä johtotehtäviin pääsyä, mutta miehet taas hallitsevat yhteiskunnan pahoinvointi-indikaattoreita, kuten pitkäaikaistyöttömyyttä, asunnottomuutta, toimeentulotuelle putoamista ja koulujen keskeytymistä. (Kotro 2008, D7.) Naisjohtajuustutkimuksissa siis pyritään jatkuvasti löytämään keinoja lasikattojen murtamiseen, mutta miehille taas pitäisi saada lasilattia estämään heidän putoamistaan pohjalle. Tässä jatkotutkimuksessa voisi näin ollen keskittyä miesten pahoinvoinnin kysymyksiin ja pyrkiä löytämään keinoja lasilattian muodostamiseen. Aihe on myös hyvin ajankohtainen, sillä mediassa on ollut viime vuosina paljon esillä nuorten miesten syrjäytyminen. Koska taustalla on monia henkiseen hyvinvointiin ja yhteiskunnallisiin asioihin liittyviä tekijöitä, tutkimus voisi olla mielenkiintoista ja hyödyllistä toteuttaa yhteistyössä sosiaali- ja terveysalan kanssa.

Opinnäytetyön aihe on ollut niin kiinnostava ja tärkeä, että sen valmistumisen kunniaksi opinnäytetyön tekijät halusivat järjestää naisjohtajuuden illan Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään yksikössä. Myös sitä pidettiin tärkeänä, että tilaisuuden järjestämisellä saataisiin eräänlaista julkisuutta tehdystä tutkimuksesta. Tämä julkisuuden saaminen oli tärkeää siksi, että nämä naisen epäedulliset käyttäytymismallit saataisiin ihmisten tietoisuuteen ja muutos-

ta voitaisiin ylipäättään saada aikaan. Naisjohtajuuden illassa kuultiin puheenvuoroja upeilta naisjohtajilta. Esiintymässä olivat Vallila Interiorin hallituksen puheenjohtaja ja Leijonan luola tv-ohjelman bisnesenkeli Anne Berner sekä Viva LKV:n liiketoimintajohtaja ja koko kansan tuntema kiinteistökingatar Kaisa Liski. Lisäksi tulevaisuuden naisjohtajat Essi Kurkela ja Mira Rantalainen päättivät illan esittämällä tuloksia opinnäytetyöstään. Tilaisuudesta lähetettiin kutsu (Liite 4) muun muassa useille liike-elämän vaikuttajille. Lisäksi tilaisuutta varten suunniteltiin ohjelma aikatauluineen (Liite 5). Illasta kirjoitettiin myös etukäteen lehdistötiedote (Liite 6), joka toimi myös opinnäytetyön kypsyysnäytteenä.

Valmistuneen opinnäytetyön toivotaan innostavan ja hyödyttävän myös Laurea-ammattikorkeakoulua jatkossa. Nuorten naisten ja naisjohtajuuden tukemiseen kannattaisikin panostaa esimerkiksi perustamalla oma naisjärjestö tai klubi Laureasta valmistuneille naisille. Tämä edistäisi huomattavasti heidän verkostoitumistaan sekä vaikuttaisi positiivisesti naisverkostojen arvostuksen kasvamiseen. Koska opinnäytetyö on ollut tekijöilleen todella hyödyllinen ja projektina hyvin opettavainen, pohdittiin myös sitä, miten muutkin opiskelijat saataisiin tulevaisuudessa innostumaan ja hyötymään enemmän lopputöistään. Laurea-ammattikorkeakoulun pitäisikin rohkaista opiskelijoita panostamaan enemmän opinnäytetöihin esimerkiksi opinnäytetyökilpailuin. Lopputyön on kuitenkin tarkoitus olla kasvattava oppimisprosessi, joista opiskelijat voivat saada paljon hyötyä työelämää varten.

On hyvin toivottavaa, että tämä kevään 2013 opinnäytetyö ja naisjohtajuuden ilta innostavat myös muita tulevaisuuden naisjohtajia etenemään määrätietoisesti kohti johtotehtäviä. Lisäksi toivotaan, että tämä hyödyttää myös jo työelämässä toimivia naisjohtajia ja saa heidät pohtimaan naisjohtajuutta sekä sitä, miten he voisivat omalta osaltaan edistää lasikattojen murtumista. Voittajia ovat lopulta kuitenkin ne, jotka kyseenalaistavat vanhat käsitykset ja asenteet sekä ovat eturintamassa johdattamassa naisia kohti liike-elämän kärkeä.

Lähteet

Kirjat

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Frankel, L. 2005. Nice girls don't get the corner office: 101 unconscious mistakes women make that sabotage their careers. New York: Warner Business Books.
- Frankel, L. 2007. See Jane lead: 99 ways for women to take charge at work. New York: Grand Central Publishing.
- Friedman, C. & Yorio, K. 2006. The girl's guide to being a boss (without being a bitch): valuable lessons, smart suggestions, and true stories for succeeding as the chick-in-charge. New York: Morgan Road Books.
- Guiliano, M. 2010. Nainen ja työelämän taito. Suom. T. Kontro. Helsinki: Otava.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito, elämänmittainen matka. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa, naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja, hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOYpro.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen, arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.
- Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen, opas lasikaton rikkomiseen. Helsinki: Kirjapaja.
- Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: JTO, 13-29.
- Kanter, R. 1977. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.
- Lipponen, P. 2006. Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa, nainen työelämässä. Helsinki: Kirjapaja.
- Loeb, M. & Kindel, S. 2000. Johtamistaito keltanokille. Suom. R. Parkkonen. Helsinki: Talentum.
- Piensoho, T. 2006. Perheestä voimaa työhön - työstä voimaa kotiin, työssäkäyvien kokemuksia työn ja perheen tasapainosta. Oppimisverkostot työn ja perheen tasapainon rakentajina -hankkeen julkaisuja 1/2006. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Piha, K. 2006. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum.

Reenkola, E. 2004. Intohimoinen nainen, psykoanalyttisia tutkielmia halusta, rakkaudesta ja häpeästä. Helsinki: Yliopistopaino Helsinki University Press.

Salo, I. & Blåfield, V. 2007. Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. Helsinki: EVA.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. painos. Helsinki: Tammi.

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 9-21.

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 22-56.

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

Artikkelit

Borenus, A. 2011a. Högt utbildade hemmafruar är dyra för EU-länderna. Hufvudstadsbladet, 12.4.2011, 14-15.

Borenus, A. 2011b. Perfektionism leder inte till toppen. Hufvudstadsbladet 19.11.2011, 8.

Borenus, A. 2012. Ingen vill vara kvotkvinna. Hufvudstadsbladet 8.1.2012, 4.

Dahl, R. 2006. Korkeasti koulutetut naiset. Hallinto 3, 19-21.

Engelberg, M. 2009. Sukupuolisokea johtajuus. Tasa-arvo 4, 10-11.

Erkko, A. 2013. Tahdolla huipulle. Kauppalehti Optio 3, 27-31.

Heiskanen, M. 2013. Hankalat ämmät. Talouselämä 17, 36-43.

Korhonen, R. & Säntti, H. 2009. Pitkän tien kulkijat. Talouselämä 13, 24-29.

Kotro, A. 2008. Naiset huipulle, miehet pohjalta pois. Helsingin Sanomat, 15.6.2008, D7.

Kotiranta, A. Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Valitse nainen - se kannattaa! Talouselämä 32, 35-37.

Kullas, E. 2011. Malja naisille. Gloria 8, 38-43.

Sandberg, M. 2007. Var finns kvinnorna? Finlands kommuntidning 9, 10-13.

Soininen, L. 2006. Ensimmäinen nainen. Jade 3, 39-40.

Stenius, T. 2008. Lasikatto säröilee. Kotiliesi 8, 22-26.

Tammilehto, P. 2013. Naisjohtaja rakentaa itse miinat urapolulleen. Kauppalehti 48, 9.

Tutkimukset

Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat - narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintutkimus.

Gunderson, E. Gripshover, S. Romero, C. Dweck, C. Goldin-Meadow, S. & Levine, S. Parent praise, parent praise to 1-3 year-olds predicts children's motivational frameworks 5 years later. Stanford University & University of Chicago.

Junttila, T. 2008. Minun ihmiseni sanovat että näen seinien läpi – Diskurssianalyysi naisjohtajuuden rakentumisesta johtajanaisista kertovissa artikkeleissa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Riivari, E. 2009. Tapaustutkimus urapoluista ja uraosaamisesta. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.

Sähköiset lähteet

Juusela, T. 2005. Naisjohtajuuden haasteet - vaikeuksien kautta voittoon. Viitattu 3.5.2013.
http://www.minna.fi/c/document_library/get_file?uuid=348b0b05-df75-412b-8383-7fa5e9f7070d&groupId=10136

Lilius, A-L. 2008. Naisjohtajat, naisten aika on nyt. Viitattu 7.2.2013.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/naisjohtajat+naisten+aika+on+nyt/a2056775>

Lähteenmaa. 2012. KKK ärähti EU:lle: Suomi ei tarvitse naiskiintiöitä. Viitattu 21.5.2013.
<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/kkk+arahti+eulle+suomi+ei+tarvitse+naiskiintiota/201209252915>

Mykkänen, P. 2013. Naisjohtajuus ottaa takapakkia. Viitattu 23.4.2013.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/plehti/juttu.jsp?direct=true&oid=2013/04/22/5071620>

Tilastokeskus. 2011. Naiset ja miehet Suomessa 2011. Viitattu 5.3.2013.
http://www.stat.fi/ajk/poimintoja/2012-02-14_naiset_ja_miehet_suomessa.html

Rainisto, S. & Lähtenmäki, P. 2008. Naisjohtajat 2004, eteenpäin, rohkeammin. Viitattu 7.2.2013
<http://www.talouselama.fi/uutiset/naisjohtajat+2004+eteenpain+rohkeammin/a2056762>

Rajalahti, H. 2008. Naisjohtajaselvitys, myytit murskaksi. Viitattu 7.2.2013.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/naisjohtajaselvitys+myytit+murskaksi/a2056767>

Salo, I. 2010. Mieluummin vastuuta kuin valtaa. Viitattu 7.2.2013.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/mieluummin+vastuuta+kuin+valtaa/a2071349>

Euroopan parlamentti. 2013. Parlamentti vaatii naiskiintiöitä yritysten johtokuntiin. Viitattu 21.5.2013.
<http://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/content/20120302FCS39886/4/html/Parlamentti-vaatii-naiskiinti%C3%B6it%C3%A4-yritysten-johtokuntiin>

Säntti, H. & Korhonen, R. 2009. Naisen tie huipulle on pitkä. Viitattu 7.2.2013.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/naisen+tie+huipulle+on+pitka/a2060983>

Muut lähteet

MTV3 Huomenta Suomi. 2013. Toimitusjohtaja Teija Andersenin haastattelu. 26.4.2013.

Yleisradio A-talk. 2013. Vallattomat naiset. 2.5.2013.

Liitteet

Liite 1. Haastateltavien haastattelulomake.....	59
Liite 2. Haastattelijoiden haastattelulomake.....	61
Liite 3. Saatekirje.....	63
Liite 4. Kutsu	64
Liite 5. Ohjelma.....	65
Liite 6. Lehdistötiedote.....	66

Liite 1. Haastateltavien haastattelulomake

Haastattelulomake

Tutkimuksessamme on tarkoituksena saada vastaus seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat hidastavia tekijöitä naisen urapolulla, joiden takia nainen ei pääse johtotehtäviin? Mitkä ovat edistäviä tekijöitä naisen urapolulla, joiden takia nainen pääsee johtotehtäviin?

Haastattelussa on tarkoitus käydä läpi alla olevia naisjohtajuuteen liittyviä teemoja. Haluamme kuulla nimenomaan sinun omista kokemuksistasi.

Haastattelu tullaan nauhoittamaan tutkimustulosten analysointia varten ja kaikki tallennettu materiaali tullaan tuhoamaan opinnäytetyön valmistuttua. Emme tule käyttämään henkilötietojasi, vaan tulokset käsitellään anonymisti ja luottamuksellisesti.

Haastatteluun on varattu aikaa 1,5 tuntia ja haastattelutilanteen tulee olla rauhallinen - pidäthän siis huolen siitä, että ylimääräiset häiriötekijät on karsittu pois ja puhelimesi on kiinni.

Taustatiedot

- syntymävuosi
- koulutus
- nykyinen työtehtävä/titteli
- kuinka kauan ollut johtajatehtävissä ja nykyisessä tehtävässä
- perhetausta
- asiat, joita arvostaa eniten elämässä

Käsiteltävät teemat

- Naisen stereotyyppiset käyttäytymismallit (tyypillinen tapa käyttäytyä)
- Ura
- Tasa-arvo
- Äitiys ja perhe

Lopuksi

Hyviä vinkkejä onnistumiseen ja menestymiseen naisjohtajana

Liite 2. Haastattelijoiden haastattelulomake

Haastattelulomake

Aluksi

- tutkimuskysymykset
- teemat ja omakohtaiset kokemukset
- 1,5 tuntia, puhelin kiinni?
- kysy rohkeasti, mikäli jotakin epäselvää

Taustatiedot

- syntymävuosi
- koulutus
- nykyinen työtehtävä/titteli
- kuinka kauan johtajatehtävissä ja nykyisessä tehtävässä
- perhetausta
- mikä on elämässä tärkeintä, mitä arvostaa eniten, onko muuttunut aikuisiällä? miksi? miten näkyy?)

Naisen stereotyyppiset käyttäytymismallit (yleiset käyttäytymismallit)

- Millainen on sinun käsityksesi naisjohtajuudesta (näiden neljän teeman sisällä)?
- Voiko johtaminen olla sinun mielestäsi sukupuolineutraalia (tulevaisuudessa)?
- Kerro meille, mitä sinulla tulee mieleen käsitteestä naisen stereotyyppiset käyttäytymismallit? (millainen on omasta mielestä tyypillinen nainen?)
- Millaisia ominaisuuksia on mielestäsi hyvällä johtajalla?
- Millaisia vahvuuksia johtajana näet omaavasi? Entä kehittämiskohteita?
- Kuvaile, mitä täydellisyyden tavoittelu sinulle merkitsee?

- Muiden mielipiteiden vaikutus omaan toimintaan/käyttäytymiseen, miten kokee?
- Millaisia kokemuksia sinulla on naiskollegoistasi?

Ura

- Kuvaile meille, mitä uralla eteneminen sinulle merkitsee?
- Mitkä ovat olleet suurimpia käännekohtia urallasi? Entäpä suurimpia haasteita?
- Kerro meille, millaisia uraa hidastavia tekijöitä olet kohdannut urasi varrella? Itsestä johtuvat vs. työympäristöstä johtuvat
- Ketkä ovat olleet tärkeimpiä tukihenkilöitä urasi varrella?

Tasa-arvo

- Miten tasa-arvo mielestäsi toteutuu tänä päivänä?
- Millaista epätasa-arvoista kohtelua olet kokenut urasi varrella?
- Millaisiksi olet kokenut rekrytointitilanteet? (pyytäminen vs. itse hakeminen)
- Kerro meille, oletko mielestäsi saanut sinulle kuuluvan korvauksen tekemästäsi työstä? (palkkaerot, työsuhde-etuerot)

Äitiys ja perhe

- Mitä perhe sinulle merkitsee?
- Mitä äitiys sinulle merkitsee?
- Miten äitiys on vaikuttanut sinuun ihmisenä? Entäpä uranaisen näkökulmasta?
- Kerro miten jaat aikasi työn ja perheen kesken? Miten olet löytänyt tasapainon niiden välille? Miten työn ja perheen yhteensovittaminen onnistuu?

Lopuksi

- Hyviä vinkkejä onnistumiseen ja menestymiseen naisjohtajana? (uralla eteneminen ja itse johtotehtävissä toimiminen)

Liite 3. Saatekirje

Hei sinä upea nainen!

Nyt sinulla on mahdollisuus kertoa kokemuksistasi naisjohtajana!

Olemme kaksi liiketalouden opiskelijaa Hyvinkään Laurea ammattikorkeakoulusta ja teemme opinnäytetyötä naisjohtajuudesta. Työssä aiomme käsitellä naisen urapolulla vastaan tulevia tekijöitä, jotka estävät tai edistävät naisen pääsemistä johtotehtäviin.

Tarvitsemme nyt apuasi! Haluamme tavata juuri sinut ja toivomme, että löydät kalenteristasi aikaa haastattelulle. Mielipiteesi ja ammattitaitosi tuovat meille tärkeitä näkökulmia aiheeseemme, kun saamme kuulla kokemuksistasi naisjohtajana.

Ota pikimmiten meihin yhteyttä, niin kerromme lisää!

Yhteistyöterveisin

Essi Kurkela ja Mira Rantalainen

essi.kurkela@laurea.fi
p. 040 - 541 3011

mira.rantalainen@laurea.fi
p. 040 - 821 3926

Liite 4. Kutsu

Naisjohtajuuden ilta Hyvinkään Laureassa

Lämpimästi tervetuloa kuuntelemaan puheenvuoroja
naisjohtajuudesta Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään
yksikön Rauha-la-saliin **maanantaina 27.5.2013 klo 16.30-19.00**

Äänessä upeat naisjohtajat

Anne Berner

Vallila Interiorin hallituksen puheenjohtaja ja Leijonan luola tv-
ohjelman bisnesenkeli

Kaisa Liski

Viva LKV:n liiketoimintajohtaja sekä Kaisa ja puoli valtakuntaa tv-
ohjelman kiinteistökingatar

Essi Kurkela ja Mira Rantalainen

Tilaisuuden päättävät rohkeat ja innovatiiviset tulevaisuuden
naisjohtajat esittämällä opinnäytetyönsä
"Naisjohtajuuden piikkilanka-aidat ja tikapuut"



Osoite: Uudenmaankatu 22
05800 Hyvinkää.
Tilaisuus on kaikille avoin ja
maksuton. Kahvitarjoilu.

 **LAUREA** **HYVINKÄÄ**
Simulating Health, Business and Wellbeing

Liite 5. Ohjelma

Ohjelma

klo 16:30	Seija Paasovaara: Tervetuliaispuhe
klo 16:40	Kaisa Liski: Naisjohtajana julkisuudessa
klo 17:10	Anne Berner: Naisverkostojen voima
klo 17:40	Tauko
klo 18:00	Essi Kurkela ja Mira Rantalainen: Naisjohtajuuden piikkilanka- aidat ja tikapuut
klo 18:30	Keskustelua naisjohtajuudesta kahvitarjoilun yhteydessä
klo 19:00	Tilaisuus päättyy

Liite 6. Lehdistötiedote

Naisen urakehityksen piikkilanka-aidat

Naisjohtajuus on ollut paljon keskusteltu aihe viime vuosina. Sitä on käsitelty niin mediassa kuin kirjallisuudessakin. Myös erilaiset naisjohtajien mentorointiohjelmat ovat tällä hetkellä hyvin suosittuja. Tämän keskustelun taustalla vaikuttaa lasikattoilmiö eli näkymätön este, joka pysäyttää naisen urakehityksen juuri ylimmän johdon alapuolelle. Syitä naisjohtajien vähäiseen määrään tutkitaan jatkuvasti, mutta ratkaisua ongelmaan ei ole vielä löydetty – naisten määrä yritysten johdossa on edelleenkin huomattavan pieni ja näin ollen tämä lasikattoilmiö on tilastollisesti tarkasteltuna kiistaton.

Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään yksikön tradenomiopiskelijoiden Essi Kurkelan ja Mira Rantalaisen keväällä 2013 valmistuneessa opinnäytetyössä tutkittiin naisjohtajuutta. Työssä selvitettiin naisen urapolun hidastavia ja edistäviä tekijöitä - tarkoituksena oli löytää syitä naisten heikkoon urakehitykseen ja naisjohtajien vähäiseen määrään. Tutkimuksessa selvisi, että suurin syy lasikattojen olemassaoloon on nainen itse. Naiset eivät esimerkiksi tunnista naisjohtajuutta ilmiönä eivätkä he usko lasikattoihin. He tekevät myös liikaa töitä aivan turhaan, koska haluavat jatkuvasti todistella omaa pätevyyttään. Tästä huolimatta naiset eivät kuitenkaan edes pyri urallaan johtajiksi. Naiset eivät osaa vaatia palkkaansa oikealle tasolle, sillä he eivät pidä sitä tärkeimpänä korvauksena työstään – varmistavatko naiset tällä sen, että palkkaerot pysyvät ennallaan myös tulevaisuudessa? Merkittävää oli myös se, että naiset eivät osaa hyödyntää verkostoja ja he vähättelevät niiden merkitystä. Vaikuttaa myös siltä, että naisilta puuttuu sosiaalinen status kokonaan eli se, että heidät ylipäätään mielletäisiin potentiaalisiksi johtajiksi.

Tule kuuntelemaan ja keskustelemaan aiheesta lisää naisjohtajuuden iltaan, joka järjestetään Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään yksikön Rauhala-salissa maanantaina 27.5.2013 klo 16.30–19.00. Illan aikana kuullaan puheenvuoroja upeilta naisjohtajilta. Pääpuhujina tilaisuudessa ovat Vallila Interiorin hallituksen puheenjohtaja ja Leijonan Luola tv-ohjelman bisnesenkeli Anne Berner sekä Viva LKV:n liiketoimintajohtaja ja koko kansan tuntema kiinteistökinngatar Kaisa Liski. Tulevaisuuden naisjohtajat Kurkela ja Rantalainen päättävät illan esittämällä tuloksia opinnäytetyöstään ”Naisjohtajuuden piikkilanka-aidat ja tikapuut”.