

Susanna Leppänen

NAISJOHTAJUUS: URAKEHITYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Liiketalouden koulutusohjelma

2015

NAISJOHTAJUUS: URAKEHITYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Leppänen, Susanna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2015
Ohjaaja: Heinonen Eila
Sivumäärä: 60
Liitteitä: 1

Asiasanat: johtajuus, naistutkimus, urakehitys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia mitkä edistävät ja estävät tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen. Naisjohtajuus on aiheena hyvin laaja ja herättää erilaisia mielipiteitä. Aihe on ajankohtainen. Tutkimusaiheen valintaan vaikutti oma kiinnostukseni aihetta kohtaan.

Teoriaosassa käydään ensin läpi naisjohtajuutta käsitteenä, miten naisjohtajat koetaan, naisjohtajien urakehitystä sekä naisjohtajien roolia työelämässä. Tarkoituksena oli avata aihetta, jotta pystytään tutkimaan syvällisemmin mitkä tekijät edistävät ja estävät naisjohtajien urakehitystä. Tutkimuksen pääpaino oli kuitenkin urakehitykseen vaikuttavissa tekijöissä.

Empiirisessä osiossa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin neljää naisjohtajaa, jotka olivat eri-ikäisiä ja eri kokemuksen omaavia. Kaikilla oli kokemusta esimiestason tehtävistä ja vastauksista saatiin monipuoliset. Haastateltavat olivat myös itse erittäin kiinnostuneita aiheesta, minkä uskon myös vaikuttaneen haastateltavien vastauksiin.

Haastatteluissa tuli ilmi monenlaisia edistäviä ja estäviä tekijöitä naisjohtajien urakehityksessä. Haastattelut osoittivat, että verkostoituminen on etenkin naisjohtajille erittäin tärkeää. Muutamat haastateltavat eivät halunneet puhua naisjohtajuudesta vaan ennemminkin johtajuudesta. Yksi suurin estävä tekijä naisjohtajien urakehityksessä haastateltavien mielestä oli uskonpuute omaan tekemiseen. Teorian sekä haastatteluiden avulla pystyttiin tekemään yhteenveto siitä mitkä tekijät nykypäivänä edistävät ja estävät naisjohtajien urakehitystä.

FEMALE LEADERSHIP: MATTERS AFFECTING CAREER DEVELOPMENT

Leppänen, Susanna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

November 2015

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 60

Appendices: 1

Keywords: leadership, women's studies, career development,

The purpose of this study was to find out which factors promote and inhibit the career development of women leaders. Female leadership is a very wide topic and raises different opinions. The topic is up-to-date. The choice of research topic was influenced by my own interest in the subject.

The first theoretical part will go through women's leadership as a concept, how female leaders are regarded, women leaders in career development and the role of women leaders in the workplace. The aim was to open the topic to explore more deeply which factors promote and which prevent women leaders in career development. However the main focus of the study was on the factors affecting the career development.

In the empirical part qualitative research method was used and the interview form was theme interview. The study interviewed four women leaders, who were of different ages and have different experiences. All had experience in managerial positions and the responses were varied. All of the interviewees were also very interested in the subject, which I believe also influenced the interviewee's answers.

The interviews revealed a wide range of drivers and barriers of women leaders in career development. The interviews showed that networking is very important to female leaders. Some of the interviewees did not want to talk about women leadership but rather talked about leadership in general. Interviewees felt that one of the biggest inhibiting factors in the career development of women leaders was lack of faith of what they are doing. By combining the theory and interviews it was possible to summarize the factors that contribute and prevent the career development of women leaders today.

SISÄLLYSLUETTELO

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 2 | NAISJOHTAJUUS JA URAKEHITYS..... | 6 |
| 2.1 | Naisjohtajuus käsitteenä | 6 |
| 2.2 | Naisjohtajien rooli työelämässä | 7 |
| 2.3 | Miten naisjohtajat koetaan? | 8 |
| 2.4 | Naisjohtajien urakehitys | 9 |
| 3 | NAISTEN URAKEHITYS: EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT TEKIJÄT | 11 |
| 3.1 | Urakehityksen edistävät tekijät | 11 |
| 3.2 | Urakehityksen estävät tekijät | 14 |
| 3.3 | Lasikaton rikkominen..... | 19 |
| 3.4 | Uran ja perheen yhteensovittaminen | 21 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS | 23 |
| 4.1 | Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet | 23 |
| 4.2 | Viitekehys..... | 23 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 24 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruun muoto | 24 |
| 5.2 | Aineiston keruu ja analysointi | 25 |
| 5.3 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 26 |
| 6 | TUTKIMUSTULOKSET | 27 |
| 6.1 | Haastateltava A | 27 |
| 6.2 | Haastateltava B | 33 |
| 6.3 | Haastateltava C | 38 |
| 6.4 | Haastateltava D | 42 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET & OMIA MIELIPITEITÄ..... | 50 |
| 7.1 | Johtopäätöksiä..... | 50 |
| 7.2 | Omia mielipiteitä..... | 54 |
| | LÄHTEET | 56 |
| | LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on naisjohtajuus ja sitä edistävät ja estävät tekijät urakehityksessä. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella naisjohtajuutta. Tavoitteena on tutkia naisjohtajuuden käsitettä sekä, sitä minkälaiset seikat vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen.

Tutkimusongelma on jaettu kolmeen alaongelmaan:

1. Mitä käsitetään naisjohtajuudella?
2. Mitkä edistävät tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen?
3. Mitkä tekijät estävät naisia pääsemästä johtoasemaan?

”Suurin osa elämästä on arkea. Tee siitä ihanaa.” Opinnäytetyön aiheen valinta ei ollut minulle vaikeaa. Olin tiennyt aiheeni jo pitkään ja halusin käsitellä jotain mikä liittyy naisjohtajiin. Selailin ja tutkin erilaisia lähteitä ja rajaukseksi muodostui se miten naisten on vaikea päästä johtajuusasemaan ja minkälaiset seikat vaikuttavat naisten mahdollisuuksiin edetä johtajuusasemaan. Kiinnostustani lisäsi myös se, että naisjohtajia on vieläkin vähemmän kuin miesjohtajia. Uskon, että aiheeni kiinnostaa ainakin naisjohtajia sekä niitä naisia, jotka yrittävät pyrkiä urallaan eteenpäin.

Teoriaosassa perehdytään ensin aiheeseen käsitteenä sitten naisjohtajien rooliin työelämässä, sekä siihen miten naisjohtajat koetaan ja heidän urakehitykseensä. Toisessa luvussa, kerrotaan uraa edistävästä ja estävistä tekijöistä urakehityksessä. Tutkimuksen empiirinen osa laaditaan haastattelemalla neljää eri alan ja erilaisen osaamisen omaavaa naisjohtajaa. Lopussa on vielä yhteenveto teoria sekä empiirisestä osasta.

2 NAISJOHTAJUUS JA URAKEHITYS

2.1 Naisjohtajuus käsitteenä

Nykypäivänä jokaisella on käsitys naisjohtajuudesta, sitä tutkitaan ja siitä puhutaan paljon. Aihe herättää edelleen puhujissa arkuutta, vaikka naisten asema johtajuustasolla on vuosien saatossa noussut. Naisjohtajuudesta puhuttaessa syntyy helposti väärintymmärryksiä sekä voidaan leimata ihmisiä. (Åhman & Neilimo 2015, 177.) Vaikka ei puhuta, että käytäisiin naislääkärillä tai palkata naisjuristia, puhutaan silti naisjohtajista. Käsitteenä naisjohtajuus ei ole enää niin uusi ettei voitaisi puhua jo pelkästä johtajuudesta. Naiseus on yksi piirre ihmisessä, eikä se liity millään tavalla ammattiin tai osaamiseen. (Piha 2006, 131.) Naisjohtajiin kohdistetaan paljon odotuksia: luo turvallisuuden tunteen, naisjohtaja saa jokaisen alaisensa tuntemaan itsensä arvokkaaksi ja ainutlaatuiseksi, naisjohtaja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla, naisjohtaja on hyvä viestimään toisille sekä naisjohtaja on halukas auttamaan alaisiaan kehittymään. (Jabe 2007, 173.)

Naisia pitäisi olla johdossa enemmän, koska he ovat alikäytetty voimavara ja tuki yhteiskunnalle. 2000-luvulla yritykset tarvitsevat uusia näkökulmia sekä laaja-alaista liikkeenjohtoa. Yritys tuottaa tulosta tehokkaammin, kun on erilaista näkemystä sekä osaamista. (Hirvikorpi 2005, 19.)

Nykyään on vaikea löytää erinomaisia johtajia, etenkin erinomaisia naisjohtajia. Naisten tulisi olla nykyistä solidaarisempia toisilleen, sillä työpaikoilla ei kohdella samoin tavoin naisia ja miehiä. Usein se, mikä miehille on sopivaa, ei välttämättä ole sitä naisille. (Friedman & Yorio 2006, 51.) Miehet oppivat johtamisen alkeita armeijassa. Naiset voivat oppia johtamisen taitoja harrastuksissa, kuten partiossa. Naiset oppivat organisaatiotaitoja myös perheessä, kun he pyörittävät arkea ja hoitavat lapsia. (Hirvikorpi 2005, 70.)

2.2 Naisjohtajien rooli työelämässä

Vieläkin löytyy esteitä, joiden takia naiset eivät pääse johtajuusasemaan, vaikka naiset ovat pääasiassa tasa-arvoisessa asemassa työelämässä (Hirvikorpi 2005, 16). Suomalaisen pörssiyritysten hallituksissa naisten osuus on noin 23 %, johtoryhmissä 19 % ja liiketoimintajohdossa vain 9 % (Linnainmaa 2014, 59–60). Eurooppa ei pärjää tutkimuksissa, jotka koskevat naisjohtajien asemaa yrityksissä. Tätä osoittaa 26 maassa tehty tutkimus, jonka mukaan naisia Venäjällä on 42 %. Tutkimuksien mukaan USA:ssa naisia johtotehtävissä on 20 % kun taas Iso-Britanniassa 18 %. (Piha 2006, 111.) Tästä tilanteesta on kulunut jo vuosia, kyseisenä aikana tilanne voi olla muuttunutkin.

Suomi on etenemässä vaiheeseen, jossa suuret ikäluokat alkavat siirtyä eläkkeelle. Tästä seuraa se, että yrityksiin tulee suuria johtajavajeita. Suomen kaltaisella maalla ei ole varaa jättää naisia työelämässä huomioitta, jos halutaan täyttää kyseinen johtajavaje. (Salo & Blåfield 2007, 14.) Tällä hetkellä talouden tila Suomessa on heikko, mikä vaikuttaa työllisyyteen. Johtajilta vaaditaan enemmän kärsivällisyyttä, uskoa ja vaikeita päätöksiä. (Berner 2015.)

Naisella on samantyyppiset tarpeet käydä työssä kuin miehelläkin: taloudellinen itsenäisyys, halu rakentaa yhteiskuntaa, vuorovaikutus muiden aikuisten kanssa, halu tulokselliseen työhön, kehittää ja käyttää omaa osaamistaan sekä luovuuttaan, toteuttaa ja haastaa itseään. Naiset sekä miehet haluavat myös kohottaa itsetuntoaan työelämässä ja tätä kautta edetä johtotehtäviin. Naisen halu johtajuusasemaan ei ole sen enempää pyrkyryyttä kuin miehelläkään, vaan vastuunottoa ja rehellistä työtä. Naisia voisi jo koulutusvaiheessa kannustaa mahdolliseen uraan johtajana, jos heitä kiinnostaa yritysstrategiat, johtaminen ja tehokas päämäärien saavutus. Kuitenkin nykypäivänä koulutuspaikalla on suuri vaikutus tulevaisuuteen. Naisten nouseminen johtoasemaan tulee olemaan hidasta myös tulevaisuudessa, jos koulutusvalintoihin ei saada rohkeampia ratkaisuja. (Piha 2006, 108–109.)

Naiset johtavat Suomessa pääosassa kauppaa, palvelualoja, mainos- ja mediataloja sekä ulkomaista elintarviketeollisuutta. Kaupanalalla työskentelevät miehet hakeutu-

vat usein auto- ja elektroniikkatuotteiden kauppaan. (Salo & Blåfield 2007, 25.) Naisjohtajia löytyy harvoin toimitusjohtajanasemassa rakennus tai paperiteollisuuden yrityksistä. Naisjohtajia saattaa löytyä muutamista metalliteollisuuden yrityksistä, koska monet alan yrityksistä ovat perheyrityksiä ja johtajat saattavat tulla omistajasuvusta. (Hirvikorpi 2005, 16–17.) Pääasiassa naiset jotka toimivat johtoryhmissä vastaavat tukitoiminnoista esimerkiksi viestinnästä, henkilöstö- tai lakiasioista. Johtoryhmien naisista 70 % työskentelee tukitehtävissä. (Holtari 2015, 30.) Tämä kyseinen ilmiö on kansainvälinen. Tällaiseen tilanteeseen ei ole yhtä syytä, vaan taustalla saattaa vaikuttaa asenteet, niin naisten omat kuin työnantajienkin. (Turunen 2015.)

Naiset pääsevät automaattisesti johtajiksi, ollessaan yrittäjinä. Suomessa naisten perustamat yritykset jäävät usein pieniksi. Tällaiset yritykset työllistävät yleensä naisomistajan lisäksi muutaman työntekijän ja ne ovat yleensä kaupanalalla. Harvat naiset perustavat teollisia yrityksiä ja usein he pääsevät perijänä kyseisten yritysten johtoasemaan. (Salo & Blåfield 2007, 69–72.)

2.3 Miten naisjohtajat koetaan?

Hyvä johtaja on jämäkkä päätöksenteossa, antaa palautetta, vastuuntuntoinen, omistaa tilannetajua, tavoitteellinen, sosiaalinen, osaa toimia ryhmässä, oikeudenmukainen ja määrätietoinen. Hän luottaa alaisiinsa, on helposti lähestyttävä, selkeäsanainen ja vaatii tuloksia. (Hirvikorpi 2005, 66–67.) Hyvä johtaja kuuntelee ja haluaa auttaa alaisiaan kehittymään, näin hän pystyy myös havaitsemaan mikä kutakin alaista motivoi (Jabe 2007, 174–175).

Hyvillä naisjohtajilla on yllämainittuja ominaisuuksia: kuuntelutaitoa, iloisuutta, energisyyttä, sosiaalisuutta, avoimuutta, puhujanlahjoja, uskallusta näyttää tunteensa, kärsivällisyyttä sekä vaativuutta hoitaa työt. Naisjohtaja ei pärjää pelkällä pehmoilulla. Naisjohtajilla on taito tehdä päätöksiä sekä tarpeen tullen delegoida tehtäviä. Hyvä naisjohtaja myöntää heikkoutensa ja osaa kääntää ne vahvuuksiksi. (Jabe 2007, 163–165.) Naisjohtajilla on yleensä selkeä kuva siitä, mitä he haluavat saada aikaan. Heillä on tarve ottaa riskejä. Naisjohtajilla on kyky innostaa ja motivoida, paljon tunneälyä,

taito luoda tiimejä toteuttamaan omia ideoitaan sekä kyky ottaa alaiset huomioon. (Frankel 2007, 17.)

Naisilla saattaa olla luonnostaan perinteisiä miehisinä pidettyjä piirteitä. Tällaiset naiset eivät vedä roolia, vaan he ovat omia itsejään. Meillä on odotuksia siitä, miten miehet ja naiset käyttäytyvät. Koemme pettymystä, kun odotuksemme eivät täyty. Saatamme suhtautua johonkin epäluuloisesti, jos hänen käyttäytymisensä ei vastaa omia odotuksiamme. Meidän tulee työskennellä sen roolin mukaan, jota useimmat meiltä odottavat ja samalla laajentaa toimintatapojamme. Naisten ei tulisi antaa kenenkään latistaa omaa käyttäytymistään sillä se on vain yksi keino jolla naisia estellään kohti huippua. Naisten erilaisuutta ei tule piilotella tai muuttaa. (Frankel 2005, 80.) Naisjohtaja erottuu parhaiten, kun hän pystyy yhdistämään molempien maskuliinisuuden ja feminiinisuuden parhaat puolet (taulukko 1) (Jabe 2007, 197).

Taulukko 1. Tyypilliset feminiinisyys ja maskuliinisuus ominaisuudet.

| Feminiinisyys | Maskuliinisuus |
|---|------------------------------------|
| - Muiden ihmisten tarpeiden tunnistaminen | - Omien näkemysten puolustaminen |
| - Joustavuus | - Määrätietoisuus |
| - Empaattisuus | - Kantaaottavuus |
| - Herkkyys | - Kilpailuhenkisyys |
| - Iloisuus | - Hallitsevuus |
| - Turvallisuus | - Riskinottohalu |
| - Muiden huomioon ottaminen | - Itsenäisyys |
| - Lämmin suhtautuminen toisiin ihmisiin | - Luonteen vahvuus |
| - Hyväntahtoisuus | - Johtamishalu |
| - Kiltteys | - Rohkeus käydä ongelmien kimppuun |
| - Kyky keskustella | - Kyky tehdä päätöksiä |

(Jabe 2007, 197.)

2.4 Naisjohtajien urakehitys

Ura muodostuu erilaisista kokemuksista, jotka seuraavat toinen toisiaan. Yksi elämys vie toiseen ja antaa mahdollisuuden edetä kohti seuraavaa tapahtumaa ja seuraavaa ongelmaa. Kun osoittaa yhdessä tehtävässä tuloksellisuutta ja ahkeraa työtä, saa seuraavan haasteen. Ura on polku, jossa tehdään tietoisia valintoja, niin suuria kuin pieniä, päivittäin tai vuosittain. Minkälaista työtä tekee, vaikuttaa siihen, millä tiellä haluaa

pysyä ja mihin suuntaan haluaa erikoistua. Vahvan perustan luominen takaa pitkän ja vahvan uran. Tulisi ymmärtää työelämän monipuolisuutta, sidosryhmien merkitystä, omia tunteita sekä niiden hallintaa. (Rauhala 2011, 40–41.)

Aina ei tarvitse edetä työssä ylöspäin. Etenemisenä pidetään myös sitä, että siirtyy uusiin maisemiin, alueelle, organisaatioon tai uudelle alalle. Loppujen lopuksi eteneminen tarkoittaa oman osaamisen tarkentamista, laajentamista, uuden oppimista, syventämistä ja rohkeutta heittäytyä uusille urille. Eteneminen uralla voi olla myös sitä, että ongelman kohdatessa saa tilaisuuden oppia ja parantaa ongelmaratkaisukykyä. (Rauhala 2011, 99–100.)

Pihan mukaan nuoret naisjohtajat ovat sitä mieltä, että ura ei välttämättä tarkoita samanlaista kiinnostusta yhtä osa-alueetta kohtaan kuin ennen. He pitävät urana myös samalla tasolla olevien tehtävien vaihtumista. Heille ei ole tärkeää niinkään yleneminen vaan mielenkiintoiset tehtävät. Voidaan kuitenkin todeta, että ura vaatii aina paljon työtä ja osaamista kuin myös aikaa. (Piha 2006, 24.)

Useimmat naiset tulevat työelämäänsä 20 ja 30 ikävuoden välillä. Tällöin ajatellaan heidän olevan vain ”iloisia maskotteja”, joilla on uusia ideoita ja heidät hyväksytään työyhteisöön nuorina raikkaina tuulina. (Dahlbom-Hall 2002, 79.) Mahtaako edelleen olla näin? Yli 10 vuodessa on varmasti tapahtunut muutosta. Toisaalta naiset voivat ehkä haluta itsekin pitää itseään raikkaina tuulina työyhteisöön.

Jossain kohtaa urakehitystä naisten täytyy eteenpäin päästäkseen kulkea läpi prosessi, joka nimetään muutoksen ympyräksi. Muutosympyrässä on neljä vaihetta: tyytyväisyys, kieltäminen, hämmennys ja uudistuminen. Tyytyväisyysvaiheessa, naiset ovat usein aivan liian tyytyväisiä työhönsä, mikä vie heiltä mahdollisuuden edetä urallaan. Kieltämisvaiheessa nainen yrittää vakuutella itselleen, että työ on mukavaa ja kehittymistä ei tarvita, vaikka taustalla on myös ajatuksia työn huonoista puolista. Hämmennysvaihe syntyy, kun nainen tekee päätöksen, uskaltaako siirtyä urallaan eteenpäin. Viimeinen vaihe; uudistuminen, syntyy kun uusille haasteille ja tehtäville annetaan mahdollisuus. (Dahlbom-Hall 2002, 129–130.)

Yli 50 vuotiaiden naisten ei uskota enää olevan kykeneviä kehitykseen ja juuri tällaiset asenteet tekevät helposti naisista ilkeitä työkavereita. Tällöin heidän urakehityksensä pysäytetään ja he juuttuvat paikoilleen. (Dahlbom-Hall 2002, 135.)

Naisten täytyy olla hyviä ja ahkeria päästäkseen etenemään urallaan. Useimmat saattavat jopa joutua tekemään enemmän töitä kuin miehet. Tämä tarkoittaa kokoaikaista uuden opettelua ja pidempiä työpäiviä. Työtehtävien siirrot ja uudet työtehtävät horisontaalisessa suunnassa ovat auttaneet naisia etenemään ylöspäin. Naisten täytyy myös korostaa useammin asiantuntevuuttaan päästäkseen esille. (Hirvikorpi 2005, 35.) Nykyisessä työelämässä arvostetaan valitsemista ja rohkeutta tehdä erilaisia valintoja. Naisia kasvatetaan jo lapsena varovaisiksi ja opetetaan elämään tarkasti. Tästä syystä emme välttämättä pääse etenemään urallamme, koska emme kykene tekemään päätöksiä siitä, mikä olisi kussakin tilanteessa paras valita. (Rauhala 2011, 82.)

3 NAISTEN URAKEHITYS: EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT TEKIJÄT

3.1 Urakehityksen edistävät tekijät

Naisjohtajat yleensä vastustavat johtamiseen liittyvää ylellisyyttä, he pitävät johtajuutta enemmän työnä muiden joukossa. Heidän ei ole ollut tarkoitus pyrkiä määrätietoisesti johtajuuteen, vaan johtajuus on ennemminkin langennut heille aikaisemman työn lomassa tai sattumien kautta. Naisjohtajat eivät pidä johtajuutta vallankäyttönä vaan vastuun kantona ja he haluavat korostaa ahkeraa työntekoa. (Koskela & Lankinen 2010, 113.)

Naiset ovat hyviä organisaatioissa joissa tarvitaan muutosvastarintaista johtamista, jossa hälvennetään ihmisten pelkotiloja sekä johdetaan ihmisiä muutokseen. Tämän takia voidaan olettaa naisten toimivan tulevaisuudessa menestyvien yritysten strategisimmassa työtehtävissä. (Piha 2006, 102.)

Naisjohtajat korostavat sukulaisten ja tuttavien verkoston vaikuttavan urakehitykseen. Verkosto on kyettävä näkemään suurempana kokonaisuutena kuin oma perhe. Apua

voi löytyä naapurista, työpaikalta tai harrastuksista. (Piha 2006, 49–50.) Miehillä verkoston luominen ei ole ongelma. Naisjohtajan olisi myös hyvä tuntea eri ammattikuntien osaajia, eri tehtävissä työskenteleviä ihmisiä ja naisia sekä miehiä. Mikäli käy niin, että työt loppuvat, on hyvä olla kattava ja aktiivinen verkosto, jolle voi soitella ja kysellä, missä yrityksessä olisi omalle osaamiselle tarvetta. Kattava tukiverkosto auttaa jaksamaan myös työssä. (Häkkinen & Jabe 2010, 56.) Laajoilla verkostoilla voi olla etuasemassa työhaastattelussa, koska sillä pystyy tuomaan organisaatioon lisäarvoa (Harju 2002, 67).

Naisjohtajan tukena voi yleensä olla myös puoliso. Uran kannalta naisjohtajalle kannustava mies on kuin lottovoitto. Uranaisen puoliso tulisi olla hyvä itsetunto, joka auttaa jaksamaan paremmin palkatun sekä paremmassa asemassa olevan vaimon. Puolison huono itsetunto saattaa olla syy monen naisjohtajan eroon. (Häkkinen & Jabe 2010, 244.)

Naiset käyttävät valtaansa koko ajan, mutta eri tavalla kuin miehet. Miehillä valta on usein sitä, että he saavat jonkun tekemään jotain mitä he haluavat. Valta naisille on taas sitä, että he saavat itse tehdä sitä mitä he haluavat tai voivat itse hallita omia tekemisiään. Naiset helposti tukeutuvat ”tyttömäiseen viehätysvoimaan”, mikä ei tuota vastakkainasettelua ja on myös epäsuoraa toimintaa. Toimimme näin, jottei se näyttäisi miesten silmiin siltä, että haluamme viedä heiltä valtaa. Tämän toimintatavan myötä meidän naisten on vaikea parantaa vaikutusvaltataitojamme sekä tuoda omaa näkyvyyttä esille organisaatioon. Ei voida siis puhua, että naisilla ei ole valtaa, he vain käyttävät valtaansa eri tavalla kuin miehet. Tavalla, joka sopii enemmän nyky maailman johtamistyyliin. Usein naisten valta perustuu liittolaisuuteen ja lojaalisuuteen, joiden pohjalla vallitsee toisen ymmärtäminen ja heidän halujensa tyydyttäminen. (Frankel 2005, 34; Fankel 2007, 38–39.)

Naiset välttävät johtajan asemaa myös siksi, että he haluavat olla pidettyjä. Nainen ei ole yhtä hyvä vastaanottamaan kritiikkiä kuin mies. Tätä käyttäytymismallia tehostavat vielä ajatukset siitä millainen nainen tulisi olla. On pystytty osoittamaan, että mitä enemmän nainen on pidetty, sitä enemmän hän saa vaikutusvaltaa. Erilaisissa neuvotteluissa ja kokouksissa pitää vaikuttaa ihmisiin, joten naiselle on tässä kohtaa hyötyä pidettynä olemisesta. Itsevarmuus ei niinkään ole naisilla tärkeää, jos hän haluaa saada

asialleen huomiota. Yleensä itsevarmoja naisia ei pidetä miellyttävänä, kun taas miehillä heidän miellyttävyytensä ei kärsi heidän itsevarmuudestaan. (Piha 2006, 91.)

Naisilla on tapana puhua yleensä viimeisenä. Koskaan ei tule empiä miesten läsnä ollessa. Niiden naisten, jotka avaavat suunsa aikaisin ja usein, ajatellaan olevan uskottavampia ja rohkeita riskinottajia sekä johtajataidoiltaan parempia. Päällekkäin puhuminen ei tarkoita sitä, että käytät puheenvuorosi kokouksen alkuvaiheessa. Naisjohtajan tulee osoittaa olevansa kuningatar, istua pöydän päässä ja osoittaa itsevarmuutta. Koskaan johtajan ei tule antaa alaisten keskeyttää itseään ja asialista tulee viedä läpi auktoriteettisesti. (Frankel 2005, 263; Friedman & Yorio 2006, 139.)

Koulutusvalinnalla on merkittävä merkitys urakehitykseen. Naiset opiskelevat yleensä matkailualaa, sosiaali- ja terveystaloutta, humanistista tai kulttuurialaa, kun taas miehet opiskelevat rakennusalaan tai teknistä alaa. Jos naiset ja miehet kouluttautuisivat tasa-arvoisemmin eri aloille, kaventaisi se muun muassa miesten ja naisten välisiä palkkaeroja. Tämä jakautuminen vaikuttaisi myös ammatinvalinnan arvostukseen. (Piha 2006, 106–107.)

Sukupuolikiintiökeskustelu herättää aina kahdenlaisia mielipiteitä ja aihe nousee esille aina puhuttaessa naisjohtajuudesta. Toisten mielestä kiintiöt ovat tapa antaa naisille tilaisuus ja kehittää tasa-arvokehitystä kun taas toisten mielestä yritykset joutuvat tuhoon kun hallitukset koostuvat epäpätevistä kiintiönaisista ja omistajien valta kapenee. Jos yrityksen johto päättää kuinka monta miestä ja naista yrityksessä tulee olemaan, tekee se naisista enemmän kiintiönaisia joita ei oteta vakavasti ja urakehitys pysähtyy. Naiset joutuvat kiintiöiden myötä uhrin asemaan. Naisia tulee suosia siksi, että he osaavat ja ovat ammattitaitoisia eikä siksi, että yritys haluaa osoittaa hyvää tasa-arvoa. Suomen hallitus teki juuri periaatepäätöksen jonka tarkoituksena on, että suurissa ja keskisuurissa pörssiyhtiöiden hallituksissa olisi 40 prosenttia kumpaakin sukupuolta vuoteen 2020 mennessä. (Erkko 2015; Metelinen 2015.)

Naisten urakehitykseen saattaa myös vaikuttaa se minkälaisen kuvan media antaa naisjohtajista. Media pyrkii tuomaan esille epäkohtia sekä positiivisia asioita johtajuudesta, millä pystytään myös vaikuttamaan johtajuusasenteisiin. Uutiset jotka edistävät

naisten urakehitystä, toimivat naisjohtajille sunnannäyttäjinä. (Yrittäjät www-sivut 2015.)

Sellaiset naiset, jotka voivat omasta mielestään hyvin, ovat päteviä johtajia ja hyviä sosiaalisilta taidoiltaan. (Dahlbom-Hall 2002, 21.) Onnellisuus ei ole mikään ylellisyysasia, sitä tulisi vaalia koko ajan eikä vain merkkipäivinä. Onnellisuus on sitä, että rakastamme itseämme sellaisena kuin olemme. (Rauhala 2011, 167.)

Naisjohtajien menestymiseen vaikuttaa monia tekijöitä. Taulukossa 2 on kuvattu naisjohtajien menestystekijöitä (Jabe 2007, 202).

Taulukko 2. Naisjohtajan menestystekijät.

| Naisjohtajan menestystekijät |
|--|
| - Tiedä mitä tahdot. Ota oma paikkasi, näy ja kuulu. |
| - Puhu ja kuuntele. Siten saat muut mukaasi. |
| - Usko itseesi, äläkä vähättele taitojasi. |
| - Sano selkeästi, mitä odotat muilta. |
| - Kerro mitä olet saanut aikaan. |
| - Luovu täydellisyysihanteesta. Uskalla myös epäonnistua. |
| - Älä ole kateellinen äläkä vertaa itseäsi toisiin. |
| - Perheestä ei kannata tuntea huonoa omatuntoa. Se jos mikä opettaa organisointikykyä. |
| - Nauti tekemisistäsi. Vaativaakaan työtä ei tarvitse ottaa kuolemanvakavasti. |
| - Kuuntele. Silloin tiedät mitä muut ajattelevat. |
| - Ole oma itsesi. Näin luot avoimen ilmapiirin. |
| - Käytä intuitiota. Tunteet ratkaisevat monissa asioissa. |
| - Delegoi. Voit itse keskittyä oleelliseen. |
| - Ole aidosti läsnä. Älä pakene johtajan tittelin taakse. |

(Jabe 2007, 202.)

3.2 Urakehityksen estävät tekijät

Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää: vaatii itseltä liikaa, ei uskalleta sanoa omaa mielipidettään, ei uskota omaan pärjäämiseen ja osaamiseen. Urakehityksen hidastumisena voidaan myös pitää sitä, että ei uskalleta kieltäytyä alaisilta, ei uskalleta ottaa valtaa ja vastuuta, ei olla kannustavia toisia naisia kohtaan ja ei osata ajatella, että vika olisi jossain muussa kuin itsessä. (Häkkinen & Jabe 2010, 246.)

Naisjohtajan sudenkuoppa voidaan pitää myös ns. ”pölytysjohtamista”. Joskus nainen puhuu liikaa ja toisten kuunteleminen jää vähemmälle. Naisten olisi hyvä puhua

hitaasti ja alemmalla äänenvoimakkuudella, jolloin sanoma menee varmemmin perille. Ihmisellä on kaksi korvaa, mikä tarkoittaa sitä, että puhumisen ohella kuunteleminen on tärkeämpi kyky. Tällaisen johtamisen taustalla voi olla arkuus heittäytyä vuorovai-
kutukselle eli pelko siitä ettei hallitse tilannetta tai oikeaa vastausta. (Häkkinen & Jabe 2010, 62.)

Naiset ovat yleensä hyvin epävarmoja siitä, mitä ansaitsevat. Lisäksi he ajattelevat, että liika pyytäminen saattaa pilata ihmissuhteen tai ihmiset suuttuvat, jos naiset pyytävät liikoa. Nais- ja miesjohtajilla on vielä tänäkin päivänä palkkauksessa eroja. Palkkauksissa on yleensä eroa noin 0-20 %. (Kinnunen 2010, 23–24.) Yrityksen tasa-arvo-suunnitelmasta voi lukea palkkaukseen liittyviä tasa-arvo ehtoja sekä tasa-arvoa edistävästä toimenpiteistä työpaikalla (Tasa-arvovaltuutetun www-sivut 2015). Miehet ovat yleensä realistisempia palkkaneuvotteluissa kuin naiset. Miehet tiedostavat paremmin mitä he voivat ansaita ja mikä antaa heille neuvotteluissa vahvan edun. Miehet kuvittelevat olevansa paremmissa neuvotteluasemissa kuin naiset. Näin miehet yleensä lähtevät neuvottelupöydästä korkeamman tarjouksen kanssa kuin naiset. Naisten oma vaatimattomuus, stereotypiat ja työpaikkojen asenteet naisten palkkoihin ovat yleensä ulkoisia syitä, jotka yhteiskunta on hiljalleen muokannut ja, jotka ovat jääneet yritysmailmaan pinnalle. Yleensä naisjohtajien tulee osoittaa enemmän menestystä ja pitkäjänteistä tulosta, kuin miesten. (Piha 2006, 77.)

Tällä vuosikymmenellä nais- ja miesjohtajien palkkaerot ovat kaventuneet. Vuonna 2010 palkkaero oli miesjohtajien hyväksi yhdeksän prosenttia kun taas vuonna 2014 ero oli enää viisi prosenttia. Palkkaus määräytyy useimmin nykyään rekrytointitilanteessa esitettyyn palkkauspyyntöön. (Virtanen 2015.)

Naiset eivät yleensä saa johtaa niin kuin he haluaisivat. Naisten mielestä esimiehellä on ollut vaikutusta heidän urakehitykseensä. Ongelmana on, että yleisimmin esimiehet ovat miehiä eivätkä he ymmärrä, että naisten ja miesten johtamisen välillä on eroavaisuuksia. Miesten tulisi opetella johtamaan naisia jolloin käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että on uskallettava olla avoimempi tietynlaisille epäilyille ja uusille ideoille, joita naiset esittävät. Esimiehen tulee naisten mielestä olla avarakatseinen sekä uskaltaa luottaa naiseen. (Dahlbom-Hall 2002, 20–26; Piha 2006, 117.) Nykyään naisia voidaan

ottaa johtajiksi myös siitä syystä, että se näyttää ulospäin edistyneeltä. Tällöin naisjohtajaa ei tueta tarpeeksi ylemmältä tasolta, mikä tekee johtajuudesta naiselle haastavaa. (Dahlbom-Hall 2002, 136–137.)

Naisjohtajien ulkoiseen olemukseen kiinnitetään huomiota, etenkin kun he osallistuvat edustustilaisuuksiin tai kokouksiin. Naisjohtajan oma henkilökunta voi myös kiinnittää esimiehensä pukeutumiseen huomiota. Miesjohtajille ei tehdä samaa. Naisen asu saattaa olla suoja tai viesti, mikä estää pääsemästä käsiksi naisen persoonaan ja estää urakehitystä. Ulkonäköön kohdistuva huomio on kiusallista. Ihminen pystyy asullaan viestimään omaa herkkyyttään ja haavoittuvuuttaan. (Jabe 2007, 138–139; Lipponen 2006, 49.)

Naiset ovat kertoneet, että kun he tuovat ilmi kehittämänsä idean tai ajatuksen työelämässä sitä ei oteta vakavasti. Naisia saatetaan syyttää liiankin usein aggressiivisiksi tai päällekkäyviksi, minkä takia he usein jättävät asioita sanomatta. Kuitenkin myöhemmin, kun joku mieskollega tuo esille saman ehdotuksen siihen tartutaan välittömästi. Tästä seuraa se, että mieskollega saa kiitokset saman asian sanomisesta, jota nainen on vain ehtinyt miettimään tai joko jo sanomaan. Päällekkäyvyssyytösten tarkoituksena on saada naiset hiljenemään. Tämän tarkoituksena on saada nainen tuntemaan paha oloa omasta mielipiteestä tai muusta eriävästä mielipiteestä. Hiljaa pysyminen luo sen vaikutelman, että ei halua tuoda omia näkemyksiä julki ja hiljaa pysyminen luo myös turhautumista. (Frankel 2005, 64; Hirvikorpi 2005, 113.)

Delegointi tarkoittaa sitä, että siirretään harkitusti tehtäviä, projekteja ja vastuuta eteenpäin kuitenkin antaen ymmärtää työntekijälle, että ollaan hänen tukena koko ajan. Koskaan ei tulisi antaa alaisille sellaisia työtehtäviä, joita ei itse ole valmis tekemään. On muistettava, että diivoilla ei ole tilaa johdossa. Delegointi saattaa tuottaa joskus vaikeuksia naisjohtajille. Siihen saattavat vaikuttaa esimerkiksi seuraavat syyt: on luonnollista haluta tehdä sitä mitä osaa, johtavassa asemassa olevat naiset ovat usein täydellisyyden tavoittelijoita, teemme mieluummin työn itse jolloin tiedämme lopputuloksen olevan täydellinen. Naisjohtajien on hyvä opetella myös itse delegoimansa tehtävät, myös ne pienet päivittäiset tehtävät. Näin voi saada myös arvostusta alaisilta. (Friedman & Yorio 2006, 22–131.)

Päätöksenteossa olisi hyvä kuunnella muita osapuolia, joita päätös koskee. Kyvyttömyys toimia ellei tiedä mitä muut ajattelevat ja myöntävätkö he päätökseen, on pahasta. Naisilla on paha tapa käyttää tätä keinoa yrittääkseen välttää myöhemmin ristiriidat. Kukaan ei voi arvostella heidän toimintaansa jälkikäteen, jos he saavat hyväksynnän etukäteen. Ei tule antaa muille sellaista kuvaa, että tekee kaikki päätökset muiden näkemykset huomioon ottaen, mutta toisaalta ei myöskään tulisi antaa sitä kuvaa, että on liian epävarma pystyäkseen luomaan omia päätöksiä. Unelmatilanne olisi siis kahden edellä mainitun tavan välimuoto: itsenäinen, mutta arvostaa myös muiden mielipiteitä toiminnassa. (Frankel 2005, 72.)

Naisen joka luo uraa, tulisi välttää sekoittamasta romanttisia suhteita ja työtä. Seksuaalisuus ei kuulu työpaikalle ja yleensä koko aiheita pidetään tabuna. Pieni flirtti ei ole pahasta kunhan ymmärtää, että sen ei ole tarkoitus johtaa mihinkään vakavampaan. Suhteen paljastuttua yleensä nainen on se, joka menettää maineensa. Yleensä suhde tulee aina ilmi ja juuri koskaan naisjohtaja ei saa jäädä tehtäviinsä. (Jabe 2007, 77–78.) Nykypäivänä erilaisia romanttisia suhteita työpaikoilta löytyy enemmän kuin joskus. Edelleen nähdään, että kyseinen asia on riski naisen urakehitykselle. (Laitinen 2015.)

Naisjohtajat, jotka toimivat aloilla joissa on enimmäkseen miehiä, saattavat joutua kokemaan miesten seksistisiä vihjailuja tai mauttomia vitsejä. Yleensä tällaiset laitetaan poikamaisuuden piikkiin tai, että illalla on nautittu alkoholia liikaa. Naisten olisi rohkeasti puututtava tähän ja kerrottava, että haluavat edetä urallaan omin avuin sekä että miesten käytös on muita loukkaavaa. (Kinnunen 2010, 74–75.)

Naisjohtajan urakehityksen tiellä voi olla myös mies, joka on edennyt taitoihinsa näiden liian korkealle. Mies tuntee itsensä epävarmaksi siinä kohtaa kun nainen osoittautuu osaavammaksi. Nainen on liian helpoin perustein houkuteltavissa peliin ja on näin valmis toimimaan miesten säännöillä vain siitä syystä, että saa olla mukana. Tässä kohtaa usein naiset jäävät huomaamattomiksi taustavaikuttajiksi. He tekevät itsestään johtajan luotettavan apurin sekä korvaamattoman, mutta eivät kuitenkaan koskaan etene näin urallaan. Näin moni nainen on menettänyt oman urakehityksensä, mutta pelastanut oman esimiehensä. (Jabe 2007, 63.)

Naisjohtajille on hyvin yleistä veltto kädenpuristus, koska pelkäämme luovamme liian miehisen vaikutelman. Ensivaikutelman luo hyvä kädenpuristus, se kertoo sinusta ennen kuin avaat suusi. Jokainen haluaa, että kättely viestii, että sinuun on suhtauduttava vakavasti kuitenkin niin, että ei murskaa toisen kättä. Toimivin keino on reipas kädenpuristus, ytimekäs tervehdys ja katsekontakti. (Frankel 2005, 102.)

Naisjohtajat ajattelevat usein epäpätevyytensä johtuvan osaamattomuudesta tai omista heikoista puolistaan. Miehet ovat tarpeeksi itsevarmoja eivätkä epäile omaa osaamistaan. Naisten on opittava, että heidän epäpätevyytensä johtuu harvoin osaamisen puutteesta vaan ennemminkin heidän käyttäytymisestään. On uskottava itseensä sekä löydettävä oma tapa miten asiat hoidetaan. Jos mies saa määritellä naisen tavan toimia, eivät naiset uskalla ottaa vastuuta ja myös urakehitys hidastuu, koska vastuunotto on siirtynyt miehille. (Jabe 2007, 66.)

Nykyinen työelämän muutostahti ja pula hyvistä työntekijöistä vaatii monen alan tai osaamisalueen osaamista. Mukana työelämässä pysyvät sellaiset henkilöt, jotka nopeasti omaksuvat uusia asioita ja ovat monen alan osaajia. Useiden naisten urakehitys on kaatunut siihen, että osaaminen ei ole ollut riittävän laajaa tai ei ole ollut kokemusta ”miesten” aloilta. Oppimista voi kehittää monella eri tapaa esimerkiksi perinteiseen tapaan osallistumalla kursseille tai koulutuksiin, käydä lyhyt tai pidempi ammattitutkinto. (Rauhala 2011, 61.)

Naiset eivät yleensä johtopaikoilla tue toisiaan. Saattaa olla, että naiset ajattelevat kuin mehiläiset – pesään ei mahdu kuin yksi kuningatar/johtaja. Mehiläiskuningattarena nainen näkee toiset naistyöntekijät kilpailijoina, jotka saattavat uhata hänen asemaansa. Naisten tulisi rohkeammin kannustaa ja tukea toisiaan niin johtoasemaan pyrkiviä kuin siellä olevia, sillä kuitenkin se ei ole loppujen lopuksi itseltä pois, jos joku muu etenee työssään. Naispuoliset johtajat aiheuttavat myös kateutta sellaisissa naistyöntekijöissä, jotka eivät koskaan uskaltaneet ottaa sitä askelta, joka olisi johdattanut heidät korkeampaan työasemaan. Naisten välinen keskinäinen sorto ei ole koskaan ollut suosittu tutkimusaihe, vaikka ilmiö on kuitenkin monelle johtajanaiselle tuttu. (Dahlbom-Hall 2002, 139; Jabe 2007, 73; Piha 2006, 168.)

Työelämässä miehillä on usein valta-asema ja sen vuoksi miehet haluavat työskennellä vain miesten kanssa. Esimiesten tulisi tiedostaa, että naiset, jotka ovat päällikön asemassa, kohdataan eri tavalla kuin miehet. Tämä johtuu siitä, että esimiehiä koskevat odotukset ovat liian miehisiä. Miehisissä herää myös pelkoa, naisista joilla on valtaa, koska joko äidit tai miehet eivät ole päästäneet irti toisistaan. (Dahlbom-Hall 2002, 136–138.)

Toisaalta naiset saattavat itse muodostaa naisjohtajuuskeskustelussa ongelman. Naiset saattavat ajatella, että mies on sovinisti ja käyttäytyy tietyllä tavalla vain siksi, että työpari on nainen. Jälkeenpäin nainen saattaa huomata, että ei ole argumentoinut asiansa oikein eikä koko asiassa edes loppujen lopuksi ollutkaan kyse naiseudesta. (Piha 2006, 299.)

3.3 Lasikatton rikkominen

Lasikatolla tarkoitetaan ilmiötä, jossa pääsee etenemään tiettyyn pisteeseen asti, mutta sitten uran kehitys pysähtyy näkymättömään esteeseen (Hirvikorpi 2005, 218). Yritysten sekä suurien työorganisaatioiden johdosta puuttuu lasikattoilmiön seurauksena naisia. Organisaatioissa on pyritty lasikatto-vertauskuvan avulla hahmottamaan vallitsevaa ilmiötä, jossa naisten urakehitys on pysähtynyt ylimmän johdon alapuolelle toisin sanoen ikään kuin naisilla olisi vastassaan näkymätön este, lasikatto. (Lipponen 2006, 15.) Lasikattoilmiöstä on puhuttu jo noin 40 vuotta ja erilaisia selvityksiä naisten tilanteesta työelämässä on tehty 1960-luvulta lähtien (Näre 2014).

Seuraavien tekijöiden on todettu ylläpitävän lasikattoa:

- tyypilliset ajatukset hyvästä johtajuudesta ovat maskuliinisia
- naisilla suuret perhevelvollisuudet
- perhevelvollisuudet ovat muodostuneet ajatuksissa sekä toiminnassa rajoittavaksi tekijäksi naisten urakehityksessä
- naisten uran alkuvaiheessa voi esiintyä syrjintää sekä naiset kohtaavat tuen puutetta
- johtajamarkkinoilla kilpailuasema on kiristynyt organisaatiorakenteiden maldatumisen myötä

- perinteiset toimintatavat työpaikoilla tukevat miesjohtajuutta
- sellaisten roolimallien puuttuminen, jotka tukisivat myönteistä naisjohtajuutta
- naisten on vaikea päästä mukaan epävirallisiin verkostoihin
- naiset ovat työtä koskevien päätösten suhteen itsekriittisempiä ja turvallisuus-hakuisempia

(Lipponen 2006, 17–18.)

Useissa tutkimuksissa on todettu lasikatton olemassaolo. Tutkimuksissa on myös käynyt ilmi, että miehet eivät tunnista lasikattoilmiötä yhtä hyvin kuin naiset. Miehet tuntevat olevansa asemassaan oikeutettuina sekä ansaittuna. Naiset joutuvat kokemaan lasikattoilmiön kantapäähän kautta. Lasikattoilmiö voi ilmetä pienempänä palkkana, vähemmän vastuullisina työtehtävinä, rutiinitehtävillä, työttelynä, työpaikkakiusaamisena, eristämisenä työyhteisöstä tai seksuaalisena häiriönä. (Lipponen 2006, 93.)

Lähes kaikki naiset työelämässä ovat törmänneet lasikattoilmiöön tai tuntevat jonkun, joka on törmännyt kyseiseen ilmiöön. Naiset joko rikkovat tai kiertävät lasikattoilmiön. Naiset ovat myös saattaneet vaihtaa työpaikkaa välttääkseen lasikattoilmiön. Jos naiset tyytyvät työhönsä eivätkä etene urallaan, he eivät läpäise lasikattoa. Tärkeintä on etsiä se polku, jonka avulla voi viedä omia näkemyksiä eteenpäin. Lasikatton läpäisemiseksi naisten täytyy pätevoityä, hankkia johtamisosaamista ja hakea rohkeasti erilaisia virkoja sekä pyytää enemmän palkkaa. (Lipponen 2006, 54–250.)

Nykyään lasikattoilmiö on suurimmaksi osaksi poistunut. Tätä havaintoa tukee esimerkiksi se, että Suomessa on tällä hetkellä monia naispäättäjiä: Alkon toimitusjohtaja Hille Korhonen, Suomen toimitusjohtaja Nina Kopola, Suomen tasavallan 11. presidentti Tarja Halonen (ensimmäinen naispresidentti) ja Gigantin toimitusjohtaja Irmeli Rytönen. (Holtari 2015, 31–33.) Naisten osuus on kasvussa niin johtoryhmissä kuin liiketoimissakin esimerkiksi vuonna 2014 liiketoimintojen johdossa naisia oli 44 eli 10 prosenttia liiketoimintojen johtajista kun vuonna 2011 naisia oli vain 26. Tämä tukee sitä, että lasikattoilmiö on poistumassa hiljalleen. (Kauppakamarin www-sivut 2014.)

3.4 Uran ja perheen yhteensovittaminen

Siinä vaiheessa kun naiset haluavat edetä urallaan korkeammille työpaikoille, ajankohtaiseksi tulee perheen yhteensovittaminen haastavan työn kanssa. Tämä ei automaattisesti tarkoita sitä, että naisen tulee laiminlyödä perhettään vaan se tarkoittaa arkisia ratkaisuja, ystäväsuhteiden luomista, vanhempien tasa-arvoisempaa työnjakoa sekä apua ja tukea myös työpaikoilla. Yleisin syy naisten urakehityksen pysähtymiseen on uran ja perheen yhteensovittaminen. (Piha 2006, 36.) Naisten olisi suotavaa yhdistää perhe ja ura seuraavien syiden takia: mahdollistaa tasapainoisen elämän, omaa identiteettiä voi vahvistaa oma työyhteisö, naisen itseyyttä lisää taloudellinen riippumattomuus, tarjoaa onnistumisen tunnetta muuallakin kuin kotona sekä elämää ei ole ilman perhettä ja ihmissuhteita. (Piha 2006, 326.)

Nykyään moni naisjohtaja hoitaa työn ja perheen ohella ikääntyviä omaisiaan. Näin naisjohtajilla saattaa olla kolme erilaista taakkaa: työ, perhe ja vanhemmat. Tällaisissa tilanteissa naisjohtaja tarvitsee ympärilleen paljon tukihenkilöitä. Tulevaisuudessa tällaiset tilanteet ovat nousussa ja työnantajien on hyvä tutustua ennakkoon omaisten hoitamiseen liittyviin järjestelyihin. Työnantajat voivat antaa tukensa omaishoitajille esimerkiksi mahdollisuutena soittaa töistä hoidettavalle, järjestää läheisen hoitoon liittyviä akuutteja asioita, joustaa työssä (osa-aikatyö tai etätyö) ja luoda mahdollisuus poistua akuuteissa tilanteissa työpaikalta. Jos työpaikalla hoidetaan huonosti lähiomaisen hoitamiseen liittyvät tilanteet seurauksena saattaa olla esimerkiksi: kasvavat sairauspoissaolo luvut, tarpeettomia irtisanomisia, työntekijän tai koko perheen arjen rasittuminen. (Väestöliiton www-sivut 2015.)

Yksi keskeinen tekijä naisen uran ja perheen yhteensovittamisessa on joustava työaika. Moni naisjohtaja haluaa yhdistää uran ja perheen niin, että tekee joko töitä kotoa käsin tai lyhempää työviikkoa. Useimpien yrityksien johto ei kuitenkaan anna tällaiselle mahdollisuuksia vaan tuo ilmi ajatuksen - jos tähtäät johtotehtäviin, joustava työaika ei sovi sinulle. Kuitenkin voidaan todeta, että niitä yrityksiä arvostetaan, jotka ovat antaneet naisjohtajille tällaisen mallin. (Piha 2006, 55.)

Naisille kodin perustaminen opettaa monia taitoja joita voi hyödyntää työelämässä, mutta ensin tulisi vakuuttaa työnantaja siitä (Frankel 2005, 104). Naiset itse pitävät

kodin arjen pyörittämistä hyvänä kokemuksena, koska tämän takia he ovat oppineet prosessoimaan monia asioita samaan aikaan. Naiset pystyvät pitämään kokonaisuuden kassassa, vaikka olisikin monta asiaa samaan aikaan hoitamatta ja he pystyvät vielä tuomaan mukaan erilaisia näkökulmia. Tämä on ehdottomasti naisten vahvuus työelämässä. (Hirvikorpi 2005, 98.) Äitinä nainen oppii diplomatian taitoja ja on valmis tekemään kompromisseja. Teini-ikäistä ei voi käskää tekemään jotain, mutta häntä voi viisaasti ohjailta niin, että nuori uskoo tehneensä päätöksen itse. Sama ajatus koskee alaisia. (Häkkinen & Jabe 2010, 243.)

Usein miehiltä ei kysytä kuinka he ovat saaneet perheen ja uran yhdistettyä. Naisilta tätä asiaa kysyttäessä kysymys tuntuu luontevalta. Perheeseen ja lapsiin sidoksissa ovat enemmän naiset, mutta naiset ovat myös hyviä organisoimaan. (Hirvikorpi 2005, 44.) Miehille uran ja perheen yhteensovittaminen on helpompaa kuin naisille. Naiset ovat usein perheen arjen ja emotionaalisen ilmapiirin huolenpitäjiä. Miehet kuitenkin toisinaan voivat joutua maksamaan kovan hinnan uralle omistautumisestaan jättäen perheen huomion vähemmälle. (Koskela & Lankinen 2010, 103.) Työn ja perheen yhteensovittamisessa molempien tulee niin sanotusti toimia vaimona vuorotellen. Naisen on myös jaettava lastenhoito vuoroja miehelle. Joustavat työajat sekä työtavat, edesauttavat työn ja perheen yhdistämistä. (Jabe 2007, 153.) Perheen ja johtajuuden yhdistämisessä pitää olla varovainen, ettei ala johtaa puolisoa. Monelle johtaminen jää helposti päälle ja tällainen ei sovi etenkään parisuhteeseen. (Piha 2006, 149.)

Jos naisten halutaan pysyvän kiinni työelämässä sekä urakehityksessä, tulisi vanhempainvapaiden käytön jakautua vanhempain kesken tasaisemmin. Isiä ei tule pakottaa lomalle, vaikka vanhempainlomien tasa-arvoisempaa käyttämistä pidetään tasa-arvopoliittisena kysymyksenä. Miesten tulee jakaa vanhempainvapaata näin myös naisten mahdollisuudet luoda uraa paranevat. (Piha 2006, 51.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutustua naisjohtajuuteen ja etenkin niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen. Aluksi on hyvä tutkia naisjohtajuutta käsitteenä ja sitä, mitä naisjohtajien uraan liittyy, kuten naisten rooli työelämässä, asenteet ja urakehitys. Edellä mainittuihin asioihin paneutumalla on tarkoitus perehtyä uraa edistäviin ja estäviin seikkoihin.

Tutkimuksen pääongelma on: Mitkä tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen? Jaan pääongelman kolmeen osaongelmaan:

1. Mitä käsitetään naisjohtajuudella?
2. Mitkä edistävät tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen?
3. Mitkä tekijät estävät naisia pääsemästä johtoasemaan?

4.2 Viitekehys

Viitekehys on itse laatimani ja se on kuvattuna kuvio 1. Viitekehys on kuvattu niin, että punaisella on kuvattu pääongelma, naisten urakehitys. Urakehityksestä johtaa tutkimuksen kolme alaongelmaa. Teoriaosassa käydään ensin läpi naisjohtajuutta käsitteenä, naisia työelämässä, miten naisjohtajat koetaan ja pohditaan naisten urakehitystä. Luku kaksi keskittyy naisjohtajien urakehityksen edistäviin ja estäviin tekijöihin. Teoriaosion asioiden paikkansapitävyyttä testataan tekemällä haastatteluja.



Kuvio 1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys. (Kuvio on itse laatimani 1.2.2015.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruun muoto

Tutkimusmenetelmäksi voidaan valita kaksi eri tapaa joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Ennen tutkimusmenetelmän valintaa olisi hyvä pohtia perusteellisesti, mikä menettelytapa tuo parhaiten selvyyttä tarkasteltavaan ongelmaan. Tutkijan on myös muistettava valita sellainen lähestymistapa ja metodi, jonka soveltuvuudesta tutkija on myös itse eniten vakuuttunein. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132–133.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena kuvata todellista elämää sekä tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimus suoritetaan avoimilla kysymyksillä. Tutkija ei niinkään turvaudu mittausvälineisiin, vaan luottaa enemmän keskusteluihin tutkittaviensa kanssa sekä omiin havaintoihinsa. Tarkoituksena on käyttää laadullisia metodeja kuten teemahaastattelua, osallistuva havainnointia tai ryhmähaastattelua. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkkaan, ei satunnaisotantaa käyttämällä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–160.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen kohderyhmä on yleensä suuri. Tällainen tutkimustyyli on luotu niin, että siitä on mahdollista saada numeerista sekä määrällistä tietoa. Tulokset

luodaan tilastollisesti käsiteltäviin muotoihin kuten esimerkiksi taulukoihin tai kuvajiin. Tutkittavasta aiheesta pyritään luomaan teoria tulosten pohjalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135–137.)

Tässä tutkimuksessa menetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta ja tarkoituksena on tehdä teemahaastatteluja. Teemahaastattelussa tarkoituksena on edetä aikaisemmin luotujen teemojen ja teemoihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Näin pyritään saamaan mahdollisimman perusteellista tietoa tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelun avulla saadaan haastateltavasta syvällisempää tietoa. Haastatteluiden ja teorian avulla on tarkoitus luoda jonkinlainen kokonaiskuva siitä mitkä tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen.

5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksen empiirisen osan aineisto kerättiin haastattelemalla neljää naisjohtajaa. Haastattelukysymykset luotiin teorian ja viitekehyksen pohjalta. Haastattelukysymykset on jaettu aihealueisiin, joissa on tarkentavia kysymyksiä.

Kyselin tuttaviltani sopivia henkilöitä haastateltavaksi ja suhteellisen helposti haastateltavat löytyivät. Yritin hankkia mahdollisimman erilaisia ihmisiä haastateltavaksi. Olin heihin kaikkiin yhteydessä sähköpostitse. Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja suostuivat haastateltavaksi melko nopeasti. Haastattelut suoritettiin kahden viikon sisään 28.09–09.10.2015 välisenä aikana. Kaksi haastatteluista suoritettiin haastateltavien työpaikoilla, kolmas haastattelu suoritettiin haastateltavan kotona ja viimeinen haastattelu suoritettiin Skypen välityksellä, koska välimatka oli liian pitkä.

Kaikkiin haastattelutilanteisiin oli järjestetty rauhallinen tila jotta haastateltava, että haastattelija pystyivät keskittymään haastatteluun. Haastateltavat olivat tuttuja sekä tuntuttuja, joten teittelyä ei tarvittu ja haastattelut sujuivat rennossa ilmapiirissä. Kaikki haastattelut kestivät noin tunnin ja jokainen haastattelu saatiin nauhoittaa. Haastateltavat ymmärsivät, että jotain oleellista olisi saattanut jäädä pois, jos olisi tyydytty pelkkiin kirjoitusmuistiinpanoihin.

Yhdelle haastateltavista aihe osoittautui erittäin vaikeaksi, mikä näkyi vastauksissa. Hänen vastauksien purkaminen oli haastavaa, mutta loppujen lopuksi vähän enemmän työllä sain mielestäni tulkittua hyvän kokonaisuuden. Haastateltavat antoivat paljon yksityiskohtaisia vastauksia, vaikka osa haastattelukysymyksistä olikin melko henkilökohtaisia. Haastatteluiden vastaukset kävin läpi samoja teemoja noudattaen, joita oli haastattelussa sekä teoriassa. Tämän tarkoituksena on antaa lukijalle selkeä kuva vastauksista ja pitää teksti selkeänä. Olen tyytyväinen haastatteluihin ja sain koottua vastauksista erilaisia näkökulmia sekä mielipiteitä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tehdyissä tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy kaksi käsitettä validius ja reliaabelius. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kelpoisuutta mitata juuri sitä, mitä on tavoitteena mitata. Erilaiset mittarit ja toimintatavat eivät välttämättä vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija ajattelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovatkin käsittäneet kysymykset eri tavoin kuin tutkija. Mikäli tutkija käsittelee saatuja vastauksia alkuperäisen oman ajattelumallinsa mukaisesti, ei voida olettaa tulosten olevan päteviä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Reliaabelius voidaan todeta muutamalla tavalla. Tulokset voidaan todeta reliaabeleiksi, jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen lopputulokseen tai jos yhtä samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan samanlainen lopputulos. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Reliaabelius voidaan myös käsittää niin, että tutkimustyö on tehty niin huolellisesti, että tuloksia voidaan pitää toistettavina. Heikko reliabiliteetti voi olla seuraus sellaisista ei-systemaattisista virheistä, jotka seuraavat välinpitämättömyydestä esimerkiksi tiedon keruussa tai aineiston kopioimisessa. (Saukkonen 2015.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää siinä mielessä hyvänä, että jos haastattelut tehtäisiin uudelleen, saataisiin todennäköisesti samat vastaukset. Haastatteluvastaukset ovat haastateltavien omia. Huolellisella suunnittelemisella ja haastattelukysymysten laatimisella pyrittiin vaikuttamaan tutkimusaineiston luotettavuuteen. Teoriaosa, viitekehys sekä haastattelukysymykset tukevat toinen toisiaan, mikä puolustaa validiteettia. Haastateltavat saivat tietää ennakkoon, mistä aihealueista kysymyksiä tulee, minkä avulla heillä oli mahdollisuus tutustua aihealueisiin ennakkoon. Haastattelutilanteet nauhoitettiin, jotta mitään olennaista ei pääsisi unohtumaan. Haastattelutilanteet eivät vaikuttaneet lopputulokseen, sillä missään tilanteessa ei ollut häiriötekijöitä, kuten kännyköitä ja haastattelut suoritettiin rauhallisissa tiloissa.

Haastateltavat saivat itse vastata vapaasti esitettyihin kysymyksiin, mikä nosti tutkimuksen validiteettia. Haastateltavat olivat kaikki eri-ikäisiä, eri aloilta ja taustoista, mikä toi vastauksiin monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia. Kaikki haastateltavat olivat tuttuja tai tutuntuttuja ja tämän myötä tutkimuksen luotettavuus kasvoi, sillä tiedettiin jo ennakkoon, että haastattelijat antavat monipuolisesti vastauksia.

Huomasin, että jotkut tutkimuksen haastattelukysymykset aukesivat eri tavalla haastateltaville, jonka takia saatiin erilaisia vastauksia. Tältä olisi voitu välttyä esimerkiksi niin, että muutama haastattelukysymys olisi voitu muotoilla selkeämmin tai esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelukysymyksiä olisi myös voitu testata ensin jollain naisjohtajalla.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Haastateltava A

Haastateltava on 49-vuotias nainen. Hän on koulutukseltaan ylioppilas, ompelija-artsaani sekä markkinoinninmerkonomi. Haastateltavan perheeseen kuuluu mies sekä 18- ja 19-vuotiaat lapset. Haastattelu suoritettiin Pizzeria Rivieran tiloissa lokakuussa 2015.

Haastateltava kertoo, että on toiminut 16-vuotiaana kioskiapulaisena, 18-vuotiaana siivoojana, muutaman kesän eri paikoissa ompelijana. Hän on toiminut myös työntekijänä eri ravintoloissa, fysikaalisessa hoitolassa vastaanottoapulaisena/sihteerinä ja tarjoilijana josta siirtyi yrittäjäksi. Tällä hetkellä hän toimii yrittäjänä Pizzeria Rivierassa. Hänellä on noin 10 alaista johdettavanaan. Työnkuvanaan hän pitää kaikkia toimia, mitkä liittyvät pizzeriaan. Hän haluaa turvata Rivieran toiminnan niin, että se pysyy pystyssä. Hän pyrkii osallistumaan kaikkiin samoihin tehtäviin kuin alaisensakin, paitsi pitsan paistoon. Nykyisessä työtehtävässä haastateltava on toiminut 17 vuotta.

Naisjohtajuus

Haastateltava ei koe, että sillä olisi eroa onko mies- vai naisjohtaja, eikä hän myös halua erotella käsitteitä. Hän on myös huomannut itsellään olevan sellaisia ominaisuuksia, että hän ajautuu johtajaksi erilaisissa tilanteissa. ”*Hänen mielestään johtajuus on ehkä luontaista sellaisille ihmisille, joilla on taipumusta johtajuuteen.*”

Haastateltavan mukaan naisjohtaja eroaa miesjohtajasta hieman, sillä hänen mielestään naisjohtaja on tunnejohtaja, joka osaa ajatella asioita enemmän tunnepuolella. Naisjohtajan täytyy myös osata olla tiukka ja vaativa. Haastateltavan mukaan naisjohtajien tulisi tehdä tulosta niin, että liiketoiminta on kannattavaa, mutta myös niin, että sitä tekevät ihmiset. Moni ajattelee, että naisjohtaja on liian kiltti eikä uskalleta sanoa omia mielipiteitä. Naisjohtaja ei siis saa olla liian varovainen. Itsensä mielestä haastateltava uskaltaa tiukan paikan tullen sanoa asiansa, ja osaa viedä asian loppuun ihan nätisti ilman suuttumista tai uhkailua. Miehet johtavat tiukemmin ja johtaminen perustuu faktoihin sekä lukuihin. Naiset johtavat intuitiivisemmin ja naisilla ovat enemmän tunteet mukana. Haastateltavan mukaan kaikki naiset ja miehet eivät kuitenkaan johda näin, sillä he priorisoivat asiat eri tavoilla.

Haastateltava seuraa paljon naisjohtajuutta esimerkiksi lukemalla talouden aikakauslehti Optiota, mistä löytyy muun muassa erilaisia nimityksiä naisjohtajista. Hän on huomannut lehdestä, että naiset ovat enemmän tulleet teknisille aloille ja tasavertaisempaan asemaan. Hän uskoo, että perheen rooli vaikuttaa siihen, että naisia on vä-

hemmän ihan korkeimmilla johtopaikoilla. Prioriteetit ovat erilaisia korkeimmissa johtopaikoissa ja nuoret naiset saattavat haastateltavan mukaan joutua panostamaan perheeseen enemmän jossain vaiheessa elämäänsä.

Vaikeinta haastateltavan mukaan naisjohtajuudessa on se, että tunteet tulee laittaa sivuun ja täytyy olla tiukka. Täytyy muistaa olla kovana itse siinä tilanteessa. Haastateltava ei oikein ollut varma siitä, mikä naisjohtajuudessa olisi helppoa. Hän kuitenkin mainitsee sen, että joskus on helppo luottaa siihen tunteeseen ja mennä se edellä. Hän ei koe, että vaikka olisikin mies, niin johtajuus olisi jotenkin helpompaa.

Haastateltava ei koe mitenkään merkittävästi törmänneensä lasikattoilmiöön. Hän mainitsee kuitenkin kokeneensa jotain pientä lasikaton murtamista urallaan esimerkiksi ollessaan mukana järjestötoiminnassa, jossa on kokenut vähättelyä. Haastateltavan mukaan omalla osaamisella pystyy rikkomaan lasikattoja ja ihmiset huomaavat, että kyseinen henkilö tietää mitä tekee. Hän ei koe, että hänen alansa ja tittelinsä toisivat lasikattoilmiötä esille, sillä pienen yrityksen johtajana hän ei voi olla kenenkään esteenä ja kaikki mitä hän liiketoiminnassaan kasvattaa on kaikille plussaa.

Haastateltavan mielestä muiden mielipiteet vaikuttavat omaan toimintaan esimerkiksi siten, että joskus tulee arvosteluja jotka voivat satuttaa. Silloin tietää, että itsellä on heikkous jota pitää vahvistaa. Mikäli tulee arvostelua jostain asiasta, jossa haastateltavalla on selkeä näkemys eivät sellaiset arvostelut häneen vaikuta. Jos on hyvät perustelut ja usko omaan tekemiseensä, niin eivät tuollaiset arvostelut vaikuta. Joskus haastateltava myöntää myös olevansa hieman jääräpää ja ottavansa oikeuden itselleen. Haastateltava kokee, että ehkä hän käyttää joskus naisellisia keinoja saadakseen viimeisen sanan. Hän uskoo enemmänkin, että asiat menevät omalla painollaan läpi ja valtaa ei tarvitse hirveästi käyttää.

Tasa-arvo työelämässä

Enemmän ja enemmän työelämässä on tuotu tasa-arvoa esille. Haastateltavan mielestä se miksi naisia on vähemmän johtopaikoissa saattaa johtua perhesyistä eikä niinkään siitä ettei oltaisi tasa-arvoisia.

Haastateltava ei ole kokenut epätasa-arvoa työpaikoillaan eikä myöskään nykyisessä työpaikassa ja hän ei ole myöskään kokenut sukupuolesta olleen haittaa uralla. Tasa-arvon merkityksen haastateltava huomaa siinä, että jakaessaan työtehtäviä miehet tekevät jotain työtehtäviä mitä naiset eivät tee ja päinvastoin. Hän uskoo tämän johtuvan luontaisista ominaisuuksista, esimerkiksi hyllyn kokous miehille ja siivousvuorot naisille. Pääasiassa haastateltava on pyrkinyt siihen, että kaikki työntekijät tekisivät kaikkea riippumatta sukupuolesta. Palkkauksessa kaikki ovat yrityksessä samassa asemassa.

Sukupuolikiintiöt ovat haastavia tilanteita haastateltavan mielestä, jos niitä yrittää pitää ja ne menevät osaamisen edelle, eivät ne ole hyvä juttu. Haastateltava pyrkii siihen, että hänen työyhteisössään on molempia sukupuolia, jolloin pystytään luomaan mukava työilmapiiri. Hän mielestään olisi hyvä juttu, jos miesvaltaisilla työpaikoilla olisi töissä muutamia naisia ja toisinpäin. Hänen mielestään on teennäistä yrittää käyttää ylhäältäpäin määrättyjä prosentteja työntekijöiden sukupuolesta.

Yrityksessä ei ole tasa-arvosuunnitelmaa, mutta haastateltava kertoo, että heillä on kolme miestä ja seitsemän naista ja harvoin kuitenkaan tulee sellaista työvuoroa, että naiset olisivat keskenään töissä. Haastateltavan mielestä on vaikea sanoa yleisellä tasolla mitään samanarvoisesta palkasta, kun hän ei tiedä, mutta heidän yrityksessään ei ole eroteltu palkkausasioita. Hän toivoo, että muuallakaan ei ole eroteltu. Mikäli erotelua tapahtuu, palkkauksen pitäisi liittyä osaamiseen eikä sukupuoleen.

Haastateltava ei kiellä romanttisia suhteita työpaikalla, mutta uskoo, että pieniä jännitteitä voi tulla. ”Haastateltava on työskennellyt 10 vuotta aviomiehensä kanssa ja uskoo suhteiden onnistuvan työpaikalla, jos osataan tehdä se ammattimaisesti.” Mikä tahansa koti- tai parisuhdeasia tulisi jättää työpaikan ulkopuolelle. Hän kokee, että paremmin tähän asiaan pystyvät vakiintuneet avioparit kuin nuoret rakkaudet.

Ura

Haastateltava kertoo, että hänestä tuli johtaja sattumalta. Yritys tuli aikoinaan myyntiin ja hän on aina halunnut yrittäjäksi. Hänestä tuli samalla johtaja sillä hänelle siirtyi samalla muutama työntekijä. Urallaan hän on edennyt tietoisesti, esimerkiksi hän on

aina halunnut yrittäjäksi ja pitää yritystä, joka menestyy. Hän on aina saavuttanut suunnittelemansa etapit ja haluaa mennä koko ajan eteenpäin. Hänellä on joitain visioita tulevaisuudesta ja uskoo, että kun ”*visio on valmiina, se on helpompi saavuttaa.*”

Haasteena urakehityksessään haastateltava mainitsee sen, että kolme ensimmäistä vuotta yrityksessä olivat vaikeita aikoja ja oli saatava yritys kannattamaan. Henkilöstöhallinto oli myös yrittäjäksi ryhtyessä haastateltavalle vaikeaa. Saavutuksena hän mainitsee sen, että pääsi läpi vaikeiden aikojen ja on saanut yrityksen kannattamaan. Lapsien kasvattamista aikuisiksi yrittäjyyden ohella haastateltava pitää myös saavutuksena. Käännekohtana hän pitää urallaan sitä, että sai vihdoin ravintolan ison remonitin valmiiksi, koska oli haaveillut siitä kauan.

Keinot naisilla ja miehillä luoda uraa ovat haastateltavan mielestä samanlaiset. Kuitenkin hän mainitsee, että uskoo miesten olevan rohkeampia ratkaisuisaan koskien työelämää ja he menevät rohkeasti erilaisiin työtilanteisiin mukaan kun taas naiset kouluttautuvat ensin mahdollisimman pitkään ennen kuin menevät hakemaan töitä.

Uraa edistävinä tekijöinä haastateltava mainitsee koulutuksen. Hän on itse juuri suorittanut yrittäjäämmattitutkinnon, joka edistää yrittäjyyttä. Hän myös mainitsee verkostoitumisen, josta saa nostetta, kontakteja ja uskottavuutta. Uran varrella haastateltavalle on tullut sellaisia tilanteita, joissa hän on joutunut itse henkisesti ja fyysisesti koville. Esimerkiksi kun kolme vakituista työntekijää oli raskaana/sairauslomalla, niin yrittäjänä haastateltavan tuli etsiä korvaavat työntekijät työvuoroille tai tehdä itse tarvittavat työvuorot sekä pitää vielä talous hallinnassa. Tällaisissa tilanteissa on keskityttävä perustyöhön, mikä taas estää kehittämästä itseään sekä liiketoimintaa.

Tulevaisuuden suunnitelmina haastateltava aikoo ottaa yrityksen velat haltuun ja miettii miten yrityksen liiketoimintaa voisi viiden vuoden sisällä kasvattaa. Hän on melko varma, että pysyy yrittäjänä ja kyseisellä toimialalla eläkkeelle lähtöön asti.

Uran tärkeimpinä tukihenkilöinä haastateltava pitää perhettään. Haastateltava kokee, että onnellisuus tulee myös siitä, kun näkee, että henkilökunta on kiinnostunut omis-

tajan jaksamisesta ja arvostaa esimiästään. Verkostoituminen on haastateltavan mielestä tärkeää. Hän korostaa, että verkostoitumisen avulla saa apua vaikeisiin tilanteisiin, uusia suhteita ja sen avulla on pystytty kasvattamaan liiketoimintaa.

Perhe ja työ

Haastateltava tekee kaiken perheen hyvinvoinnin eteen ja perhe merkitsee hänelle paljon. Hän pyrkii pääasiassa olemaan vapaa-ajat perheen kanssa, esimerkiksi työvuorot on suunniteltu niin, että arki-illat ja viikonloput ollaan yhdessä. Välillä on tehtävä kotona toimistotöitä, mikä on johtanut siihen, että perhe on saattanut jäädä vähemmän huomiolle. Perhe ei ole koskaan jarruttanut haastateltavan urakehitystä ja hän uskoo että vaikka hänellä ei olisi lapsia, hän olisi kuitenkin samassa tilanteessa kuin nyt. Vanhemmat eivät koskaan ole olleet urakehityksen tiellä vaan ovat ennemminkin kannustaneet rohkeasti eteenpäin.

Haastateltavan mielestä uran ja perheen tasapainottelu mene hyvin, koska *”hän on tehnyt sen päätöksen, että on arki-illat ja viikonloput kotona.”* Hän haluaa viettää lastensa kanssa vielä mahdollisimman paljon aikaa ennen kuin he muuttavat pois kotoa. Hänen mielestään yrittäjänä on helppo sovittaa yhteen ura ja perhe, esimerkiksi jos kouluissa on ollut vanhempainvartti, hän on pystynyt palkkamaan työntekijän töihin tuuraamaan.

Haastateltava uskoo, että äitiyden myötä hän ymmärtää työntekijöitä, jotka ovat raskaana tai äitiyslomalla. Toisaalta hän myös ajattelee, että jokainen tekee itse ratkaisunsa omassa elämässään ja valinnat niin, että pystyy tekemään työtä ja vastuuta voisi vähemmän vierittää yrittäjälle. Rekrytoinneissa ei voi olla montaa, joilla on pieniä lapsia, koska kaikki eivät voi tehdä aamuvuoroja. Hän itse tietää, että aika lapsien kanssa on arvokasta ja haluaa järjestää työvuorot niin, että perheelliset saavat tähän mahdollisimman paljon aikaa.

Pääasiassa haastateltavan työaika on 09.00-16.00 ja välillä hän tekee muutaman tunnin illalla kotona toimistotöitä, mutta pitää työaikaan joustavana. Joustavalla työajalla voi haastateltavan mukaan helpottaa uran ja perheen yhteensovittamista esimerkiksi pääsisi kesken työpäivän hoitamaan kiireellistä perheasiaa ilman, että tarvitsisi pyytää koko työpäivää vapaaksi.

Haastateltava kertoo, että on kokenut välillä huonoa omatuntoa siitä, että työ on vienyt liikaa aikaa. Hän mainitsee, että voisi ottaa enemmän aikaa kahden kesken miehensä kanssa. Välillä lapset ovat pienempinä huomauttaneet, että äiti tekee liikaa töitä, mutta nykyään kun lapset ovat aikuisempi, saa heiltä hyviä liiketoiminnallisia vinkkejä.

Haastateltava pyrkii siihen, että ne työntekijät, joilla on perhe, olisivat päivävuoroissa, jotta lapset eivät joutuisi olemaan myöhään päiväkodissa. Viikonloppuvapaat menevät TES:n mukaan ja pyritään myös siihen, että ilta- sekä aamuvuorot jakautuvat tasaisesti. Jokaiselle työntekijälle, niin kuin omistajallekin pyritään vapaa-ajalla antamaan rauha viettää omaa elämää. Haasteltavan mielestä luontaisista syistä ehkä enemmän nainen jää herkemmin kotiin hoitamaan lasta/lapsia, mutta asia on kuitenkin perhekohtainen.

Vinkkejä naisjohtajille

Haastateltava kehottaa naisjohtajia olemaan rohkeita, luottamaan omaan itseensä sekä tekemiseensä ja pyrkimään määrätietoisesti kohti tavoitteita. Hän myös mainitsee, että olisi hyvä opetella uusia asioita, esimerkiksi sosiaalinen media.

Naisjohtajien ei tule olla vaatimattomia. Heidän tulee tehdä rohkeasti liiketoimintaa, mikä on kannattavaa, vaatia itselleen hyvää palkkaa ja korkeaa tulosta. Talousasiat tulee ottaa rohkeammin tavoitteiksi. Hänen mielestään on hyvä verkostoitua ja kysyä kaikilta neuvoa. Hän kehottaa myös olemaan avoin uusille tilaisuuksille tai ideoille. Naisjohtajan olisi myös haasteltavan mielestä hyvä luottaa muihin yrittäjiin, eikä väheksyä kilpailijaa, koska myös kilpailijoilta voi saada apua ja tietoa. (Henkilökohtainen tiedonanto 01.10.2015.)

6.2 Haastateltava B

Toinen haastateltava on 30-vuotias. Hän on käynyt seuraavat koulutukset: myynnin ammattitutkinto, siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto ja siivoustyönjohtajan erikoisammattitutkinto. Hän kertoo perheeseensä kuuluvan kaksi koira. Haastattelu suoritettiin lokakuussa 2015 Skypen välityksellä.

Haastateltava kertoo olleensa siivojana vuosina 2006–2009, jonka jälkeen pääsi siivoustyönohjaajaksi vuosiksi 2009–2011. Tämän jälkeen hän pääsi etenemään urallaan siivoustyönjohtajaksi vuodeksi, jonka jälkeen hänen työnkuvansa muuttui ja hän eteni palveluesimieheksi. Nykyisessä työssään siivouksen palveluohjaajana Arkea Oy:llä haastateltava on toiminut noin kaksi vuotta. Hänen työtehtäviinsä kuuluu olla palveluesimiehen työpari, perehdyttää uusia sekä vanhoja työntekijöitä, tehdä lisämyyntiä ja vastata tilauksista, työvuorolistojen tekemisestä, lomasuunnittelusta, laatukierrosta sekä alueen budjetista yhdessä oman esimiehensä kanssa.

Naisjohtajuus

”Haastateltavan mielestä naisjohtajia on aika vähän ja trendi on ehkä vasta nousmassa”. Hän kertoo, että hänen alaltaan löytyy muutamia miespuolisia johtajia, mutta hänen työpaikassaan on pääasiassa naisjohtajia. Hän miettii, voisiko tämä johtua siitä, että yrityksen toimitusjohtaja on nainen. Miehiä löytyy enemmän kiinteistöhoito- ja turvapalvelupuolilta, joissa on myös enemmän miehiä johtajina. Naisten vähäistä osuutta johtajuusasemassa voidaan selittää muun muassa naisten ja miesten asenteilla, koulutus- ja uravalinnoilla, miesjohtajien pitkällä perinteellä sekä toisaalta hitaasti muuttuvilla työnantaja-kulttuureilla, joissa naisille tarjotaan vähemmän vaativia tehtäviä.

Haastateltavan mielestä naisjohtaja saa paljon enemmän aikaan kuin mies. Naisjohtaja asettaa helposti toiminnassaan jonkun päämäärän, jonka aikoo saavuttaa esimerkiksi uusien asiakkaiden hankinta. Haastateltavan mielestä hyvä naisjohtaja kantaa vastuunsa niin hyvässä kuin huonossa asiassa, on luova ja pitkäjänteinen sekä omaa päätöksentekotaitoa ja inhimillisyyttä. Haastateltava on huomannut naisjohtajuuden muuttuneen vuosien saatossa, esimerkiksi johtajanimityksiä annetaan enemmän naisille.

Helpointa naisjohtajuudessa haastateltavan mielestä on se, että naisella on aina jotain tunteita mukana ja nainen osaa ottaa huomioon myös muiden tunteet. Naisjohtaja osaa käsitellä miestä ja osaa ottaa paikkansa myös alfanaaraana tarvittaessa. Tällaiset joh-

tajat osaavat myös perustella asiansa ja ottavat toiminnassaan faktat huomioon. Haastateltavan mielestä tapaamiset naisjohtajilla ovat asiallisia toisin kuin miehillä; viina virtaa ja päätöksiä ei välttämättä synny.

Haastateltavan mielestä vaikeinta naisjohtajuudessa on se, että johtajan asema ja työ on hallitsevaa. Täytyy miettiä tarkkaan, milloin voi viettää lomaa, etteivät hyvät markkinat mene ohi. Esimerkiksi haastateltava ei voi olla lomalla huhti- ja toukokuussa, sillä tuolloin tehdään lisämyyntiä, jolla hän takaa alueen budjetissa pysymisen. Hän ei tarkoita sitä, että myyntiä ei tehtäisi joka kuukausi, mutta myyntiä voi tehdä tuolloin huomattavasti enemmän. Vaikeaa naisjohtajuudessa saattaa myös olla se, että perhe saattaa kärsiä jonkin verran.

Haastateltavan mielestä lasikattoilmiö on vielä jokseenkin yleistä, mikä on harmi ja hän toivookin, että jossain vaiheessa ilmiö katoaisi. Tämän seurauksena esimerkiksi nais- ja miesjohtajilla olisi sama palkka ja jokainen meistä pääsisi tekemään sitä työtä missä on hyvä. Haastateltava kertoo, että on törmännyt yhtiössään muutama vuosi siten lasikattoilmiöön, jossa kaksi naista eivät voineet sietää toisiaan ja toinen väsytti toisen matalammalle tasolle töiden avulla. Uran etenemisen esteenä ei voi olla työntekijän ikä, perhe tai ihmissuhteet. Hän ei tiedä onko lasikattoilmiötä mitenkään ohitettu, mutta kukaan ei jaksu tapella keskenään. ”*Hänen mielestään maailma on onneksi avoin paikka ja vaikka tässä yhtiössä ei pääsisi palvelujohtajan tai päällikön paikalle, niin jossain muualla se saattaa olla mahdollista.*”

Haastateltavan mielestä on hyvä kuunnella muidenkin mielipiteitä, sillä joskus niistä saa jotain opittavaa, mutta täytyy myös muistaa, ettei kaikkea voi muuttaa. Hän itse pyrkii näyttämään työssään oikeita tunteita ja on aina valmis miettimään ja muuttamaan omaa käyttäytymistä ja toimintaa, jos siihen on tarvetta. Haastateltavan valta on sidottua, mutta se valta mikä hänelle on suotu hän kertoo käyttävänsä joskus ehkä jopa pahemmin kuin mies.

Tasa-arvo työelämässä

Omassa työpaikassaan haastateltava näkee ”*tasa-arvon niin, että tarkoituksena on toimia yhtenäisenä perheenä ja olla esimerkkinä kaikille, että yhteen hiileen puhaltaminen on tärkeä asia.*” Haastateltavan mukaan nainen ja nainen on vaativa työpari, mutta nainen ja mies on parempi työpari, sillä tasa-arvosta ei tule kinaa.

Haastateltava ei ole kokenut sukupuolesta olleen haittaa urallaan. Hän ajattelee tämän johtuvan siitä, että hän on nuori, innostunut ja hallitsee hyvin kokonaisuuksia, jolloin hän myös pystyy tekemään paljon myyntiä. Haastateltavan vastattava alue koostuu pääasiassa miesvaltaisista kohteista. Haastateltava on kokenut työpaikallaan epätasa-arvoa ja uskoo tämän johtuvan siitä, että hän on nuorin. Hän on huomannut sen, että hänen työpaikassaan ohjaajien keskuudessa on palkkaeroja huomattavasti.

Työpaikkaromanssi on jokaisen oma asia, mutta niistä ei yleensä seuraa mitään hyvää eikä pysyvää. Joskus ”reittä pitkin” voi päästä etenemään ja saada jotain hyvää aikaiseksi, mutta onko se sen arvoista. Haastateltavan mielestä ei. Haastateltava kuitenkin kehottaa naisjohtajia muistamaan pienen flirtin johtajuusasemassa, koska tämä voi tuoda lisää tuloja.

Ura

Haastateltava on aina tietoisesti edennyt urallaan ja hän haluaa vieläkin edetä urallaan. Hänen uransa merkittävin saavutus on ollut se kun häntä ehdotettiin siivoustyönjohtajaksi. Yhtenä suurena haasteena urakehityksessään haastateltava pitää sitä, että hän olisi vielä jonain päivänä palvelupäällikkö. Muita tulevaisuuden suunnitelmina haastateltava mainitsee restonomiksi opiskelun ja perheen perustamisen.

Uraa edistävinä tekijöinä haastateltava pitää koulutusta ja asiakkaita, jotka näkevät mihin hänestä olisi. Monet tuttavat sekä asiakkaat ovat sanoneet haastateltavalle, että hänen tulisi perustaa oma firma. Myös verkostoitumisesta on apua uralla. Verkostoitumisesta saa apua ja tukea vaikeisiin tilanteisiin. Haastateltavan uran tärkeimmät tukihenkilöt ovat Ismo Seppälä, oma perhe, ystävät ja asiakkaat. Uraa estävinä tekijöinä

haastateltava pitää kateellisuutta, koulutuksen puuttumista, ikää ja kokemattomuutta työstä.

Perhe ja työ

Haastateltavalla ei ole lapsia, mutta kahden koiran kanssa hän joutuu miettimään miten niiden hoidon järjestää, jos on pitkä työpäivä tai työmatka. Haastateltavan työaika on joko 06.00-14.00 tai 07.00-15.00, välillä saattaa mennä myöhempäänkin. Haastateltava on kokenut huonoa omatuntoa työstään.

Perheen ja johtajuuden yhdistäminen on vieläkin miehille helpompaa kuin naisille. Esimerkiksi miehet pääsevät aina helpommalla. Miehet voisivat enemmän hoitaa lapsia, vaikka Suomessa onkin hyvät lastenhoitomahdollisuudet. Johtajina toimivat miehet ovat naisia useammin naimisissa ja heillä on keskimäärin enemmän lapsia kuin naisjohtajilla. Suurin osa naisjohtajista on silti perheellisiä. Kun haastateltava itse saa lapsen/lapsia hän uskoo, että hänellä on hyvä tukiverkko, joka auttaa samalla tavalla kuin tällä hetkellä koirien hoitamisessa.

Työpaikassa, jossa haastateltava on töissä, pyritään helpottamaan uran ja perheen yhteensovittamista. Esimerkiksi jos työntekijällä on pieniä lapsia, hänen ei tarvitse olla iltavuorossa tai viikonlopputöissä jos työntekijä ei halua. Joulu pyritään antamaan vapaaksi vuorotyössä vähintään joka toinen vuosi.

Vinkkejä naisjohtajille

Haastateltava kehottaa tulevia naisjohtajia luovuuteen, inhimillisyyteen ja opettelemaan päätöksentekotaitoja. Naisjohtajilta on löydyttävä määrätietoisuutta. *”Haastateltavan mielestä ura on vain ura eikä sen takia kannata menettää omaa elämää. Raha ei tee onnelliseksi vaan ystävät ja perhe.”* Lopuksi haastateltava vielä toteaa: ”Suurin osa elämästä on arkea. Tee siitä ihanaa.” (Henkilökohtainen tiedonanto 02.10.2015.)

6.3 Haastateltava C

Kolmas haastateltava on 57-vuotias Rauman kaupungilla työskentelevä työvalmentaja. Hän on koulutukseltaan hotelli-, ravintola- ja suurtalousesimies. Hänen perheeseensä kuuluu aviomies sekä kaksi lasta, joista molemmat ovat jo kasvaneet aikuisiksi. Tämä haastattelu suoritettiin lokakuussa 2015 haastateltavan kotona.

Haastateltava on toiminut yksityisyrittäjänä, keittäjänä erilaisissa ruokaloissa ja vanhainkodin sekä terveydenhuolto-oppilaitoksen ruokapalveluvastaavana. Hän on toiminut hotelli-, ravintola- ja suurtalouselialalla 37 vuotta. Johtajakokemusta hänelle on kertynyt noin kymmenen vuotta. Haastateltavan työnkuvaan kuuluu tällä hetkellä valmentaa sekä ohjata 17–26-vuotiaita nuoria asiakaspalvelussa ja ruuanlaitossa. Nykyisessä tehtävässään hän on toiminut neljä vuotta.

Naisjohtajuus

Johtajuus on haastateltavan mielestä vaikeaa. Naisjohtajilta vaaditaan paljon, esimerkiksi täytyy osata olla välillä tiukka, mutta toisaalta myös kiltti. Naisjohtajuudessa haastetta luo myös se, että toiset naiset nähdään kilpailijoina. Naisjohtajien tulisi haastateltavan mielestä tukea enemmän toisiaan. Hyvä naisjohtaja on haastateltavan mielestä rajat pitävä, huumorintajuinen, osaa arvostaa ja kuunnella alaisiaan. Haastateltavan mielestä johtajuus on muuttunut hänen uransa varrella, esimerkiksi nykyään vaaditaan paljon enemmän kouluttautumista, jotta pysyy mukana yhteiskunnan kehityksessä. *”Vanhat taidot ja opit eivät auta enää.”*

Vaikeinta naisjohtajuudessa on haastateltavan mielestä se, että naiset joutuvat tekemään töitä enemmän edetäkseen urallaan. Naisjohtajien tulee tuoda enemmän esille omaa osaamistaan sekä vakuutella muille pystyvänsä vaadittavaan työhön. Vaikeaa haastateltavan mielestä saattaa olla myös se, että johtajan tulee osata erottaa rajat johtajan ja alaisen välillä. Hän uskoo tämän johtuvan siitä, että naisjohtaja johtaa enemmän tunteella. Haastateltava on törmännyt lasikattoilmiöön uransa varrella, esimerkiksi naiskollega on saanut johtajan paikan, vaikka osaaminen ja kokemus ovat olleet vähäistä.

Haastateltavan mielestä naisten ja miesten välinen johtajuus eroaa esimerkiksi niin, että nainen pitää enemmän kiinni normeista ja säännöistä toimia. Miehellä saattaa haastateltavan mukaan olla sihteeri, joka hoitaa pienimmät ei niin tärkeät tehtävät, kun taas naisjohtaja tekee mieluummin kaiken itse. Miesjohtajilla palaverit ovat useimmin pitkän kaavan mukaan, syödään ja juodaan kun taas naisilla on tiukempi linja ja päätökset tehdään nopeammin.

Nykyään ei haastateltavan mielestä riitä, että on saanut kerran esimieskoulutuksen, vaan on jatkuvasti käytävä erilaisia kursseja, luentoja tai tutkintoja. Jos naisjohtaja haluaa tulla huomatuksi osaamisellaan, tulee haastateltavan mielestä naisjohtajan kehittää itseään kokoajan. ”*Naisjohtajia on siitä syystä tänä päivänä haastateltavan mielestä enemmän, koska he ovat itsenäisempiä, varmempia, haluavat näyttää omalla osaamisellaan eivätkä halua jäädä kotirouviksi*”.

Muiden mielipiteet vaikuttavat haastateltavan käyttäytymiseen. Jokaisella alaisella on hänen mielestään oikeus omaan mielipiteeseen, mutta oma näkökanta tulee perustella hyvin. Myös johtajan on perusteltava alaisilleen omia näkemyksiään. Hän voi ottaa opikseen jos jollain on eri näkökulma asiaan ja perustelut ovat uskottavat. Jos omista mielipiteistä ei puhuta, uskoo haastateltava sen muodostavan ongelman työpaikalla. Haastateltava käyttää itse valtaa asiallisesti eikä esimerkiksi korota heti ensimmäiseksi ääntä, kuten miesjohtajat.

Tasa-arvo työelämässä

Haastateltavan mielestä hänen työpaikallaan ei ole tasa-arvoa ja hän uskoo vain harvoissa työpaikoissa olevan tasa-arvoa. Tasa-arvon ylläpitäminen vaatii paljon ja jokainen järkevä johtaja pyrkii sitä ylläpitämään työpakoilla. Johtajan on haastateltavan mielestä myös kuunneltava alaisia tasavertaisesti, näin johtaja ei myös itsekkään edistä epätasa-arvoisuutta.

Haastateltava ei ole koskaan kokenut sukupuolesta olleen haittaa urallaan, mutta hän on kokenut epätasa-arvoa työpaikallaan. Esimerkiksi isoa tilausta valmistellessaan haastateltava otti kollegan apulaiseksi mukaan projektiin, mutta kollega saikin tehdystä työstä kaiken kiitoksen, vaikka haastateltava oli tehnyt suurimman työn. Toisena

esimerkkinä haastateltava kertoo, että hänen nuorempi kollegansa oli käynyt mainostamassa itseään ylimmälle johdolle ja hetken päästä nuorempi kollega oli haastateltavan osaston johtaja vaikka osaston vaatima osaaminen puuttui. Haastateltavan mielestä ”*nuorten työntekijöiden tulisi enemmän arvostaa niitä vanhempia naisia, jotka ovat johtaja-asemassa.*” He ovat kuitenkin kovalla työllä saavuttaneet nykyisen paikkansa.

Haastateltavan mielestä niin miehiä kuin naisia tulee olla työpaikalla yhtä paljon, mikä on myös toisaalta hankalaa. Hänen työpaikallaan ei ole tasa-arvosuunnitelmaa. Mies- ja naisjohtaja saa haastateltavan mielestä eriarvoista palkkaa. Esimerkiksi nuorempi kollega saa enemmän palkkaa, vaikka tehdään samaa työtä. Haastateltavan mielestä palkka ei ole sidonnainen osaamiseen ja osaamista ei arvosteta työpaikalla.

Romanttiset suhteet työpaikalla ovat haastateltavan mukaan huono asia. Yleensä romanttiset suhteet salataan, koska kukaan ei halua loukata ja tuoda asiaa ilmi. Esimiehetkään eivät välttämättä uskalla puuttua, mutta kun johtaja puuttuu, hän on varmasti tehokas ja rohkea. Tällaiset suhteet vaikuttavat työyhteisössä kaikkiin.

Ura

Haastateltava kertoo, että hän on päässyt johtajaksi pitkän työn tuloksena. Hän uskoo, että apua on ollut siitä, että hän tuntee oman alansa ja pitää siitä. Tämän avulla hän myös tietää onnistuvansa työssään. Haastateltava on aina edennyt urallaan tietoisesti. Hän mainitsee yhdeksi uransa haastavammaksi vaiheeksi sen kun hänen työnimikkeensä tippui esimiesasemasta keittiöapulaiseksi. Tämän jälkeen hän vaihtoi työpaikkaa ja pääsi jälleen etenemään urallaan. Hän pitää haastavana ja saavutuksena yrittäjyyttä, koska siihen vaaditaan paljon rohkeutta. Tämän hetkessä työssään hän pitää haasteena sitä, että hän opettaa ja valmentaa erikoisnuoria. Hän pitää kuitenkin palkitsevana sitä kun nuori oppii ja pääsee työelämään.

Haastateltavan mielestä naisilla ja miehillä on erilaiset keinot luoda uraa. Naisilla on likaisemmat keinot edetä urallaan, esimerkiksi jotkut naiset menevät ”reittä pitkin” edetäkseen urallaan. Asia ei kuitenkaan ole enää niin vahvasti pinnalla kuin joskus muutama vuosikymmenen sitten.

Uraa edistävinä tekijöinä haastateltava pitää iän tuomaa kokemusta, jota voi hyödyntää erilaisissa tilanteissa sekä koulutusta. Tulevaisuudessa haastateltavana näkisi itsellään oman ravintolan. Haastateltavan mielestä verkostoitumisesta saa apua, vertaistukea ja sen avulla pystyy kehittämään itseään. Hän kertoo verkostoitumisen jääneen vähemmälle vuosien saatossa ja miettii tämän johtuvan iästään. Työpaikalla hän kokee oman työyksikkönsä verkostoituvan vähemmän muiden osastojen kanssa kuin muut. Haastateltava muisti, että hänen nuoruudessaan ”*verkostoitumista ei pidetty tärkeänä ja kilpailijoita pidettiin uhkana, minkä hän toteaa olevan aivan toisin päin nykyään.*” Tärkeimpinä tukihenkilöinä hän pitää omia perheenjäseniään.

Perhe ja työ

Perhe merkitsee haastateltavalle paljon. Hänen työnsä on raskasta ja hän saa tukea sekä apua jaksamiseen perheeltään. Juhlapyhät on pyritty viettämään perheen kesken. Äitiys menee kaiken edelle. Joskus työpaikalla ei saanut pitää kännykkää ja jos perheessä jollekin tuli hätä, yhteyttä ei saanut niin nopeasti, mikä oli haastateltavan mielestä rankkaa.

Äitiys ei ole koskaan haitannut haastateltavan uran luomista. Hänen mielestään paras aika lähteä kouluttautumaan lisää on silloin kun lapset käyvät koulua. Lapset ymmärtävät, että kun äiti käy koulua lastenkin tarvitsee käydä koulua. Äitiys on opettanut haastateltavalle delegointitaitoja, tunteiden näyttämistä, ongelmanratkaisukykyä, neuvottelutaitoja, kärsivällisyyttä ja omatoimisuutta. Näitä kaikkia taitoja hän on pystynyt hyödyntämään johtajuudessa. Ilman äitiyttä haastateltava olisi ehkä ulkomailla ravintoloitsijana tai laivalla töissä.

Haastateltava on yhdistänyt uran ja perheen harrastusten avulla. Harrastuksissa perhe on mukana, mikä tuo perheelle yhteistä aikaa vapaa-ajalla. Työpaikalla on myös ollut suuri merkitys uran ja perheen yhteensovittamisessa ja etenkin joustavalla työajalla. Vanhemmat ovat aina tukeneet ja kannustaneet menemään uralla eteenpäin. Haastateltava kokee, että on hänen velvollisuutensa vuorostaan hoitaa vanhempia, sillä vanhemmat ovat joskus hoitaneet ja kasvattaneet hänet. Mitä vanhemmaksi hän tulee, sitä arvokkaammaksi hän on kokenut yhteisen ajan vanhempiensa kanssa. Hän muistuttaa

myös siitä, että itsekin tulee jonain päivänä vanhaksi ja haluaa järjestää omat asiat niin, että omien lasten ei tarvitse kantaa huolta hänestä tai perintöongelmista.

Naisten perheen ja uran yhteensovittamista voitaisiin edesauttaa lyhemmillä työpäivillä. Haastateltavan työpaikalla pyritään järjestämään niin, että uran ja perheen yhteensovittaminen onnistuu, esimerkiksi joustavalla työajalla on suuri merkitys. Haastateltavan työaika on 08.00-16.00. Haastateltavan mielestä miehillä työ tulee ensin, sitten tulee vasta perhe. Nuoret miesjohtajat ovat parempia yhdistämään perheen ja uran.

Vinkkejä naisjohtajille

Haastateltavan mielestä naisten välinen kateus on saatava pois, jotta naiset pystyisivät etenemään urallaan. Hyvä naisjohtaja ottaa asiat heti esille eikä piilotele niitä, mahdollistaa kaikille työntekijöille samanlaiset edut ja palkat, omaa kuuntelutaitoa ja on intensiivinen. Hänen mielestään naisjohtajien tulee myös kiinnittää huomiota työvaatteisiin, sillä *"naisjohtajia seurataan jatkuvasti."* Siistit työvaatteet luovat osaavan ja asiallisen vaikutelman muille työntekijöille ja johtajille. (Henkilökohtainen tiedonanto 06.10.2015.)

6.4 Haastateltava D

Tämä haastattelu suoritettiin Rauman Kriisikeskus Ankkurin tiloissa lokakuussa 2015. Haastateltava on 50-vuotias. Hänellä on kolme lasta joista kaikki ovat kasvaneet jo aikuisiksi. Hän kertoo koulutuksensa olevan monipuolinen: sairaanhoitaja, diakonia-työntekijä, sosionomitutkinto ammattikorkeakoulu puolella, ylempi sosionomin ammattikorkeakoulututkinto, erilaisia täydennyskoulutuksia kuten kriisi ja traumapainotteinen psykoterapeutti.

Tällä hetkellä hän työskentelee Rauman Seudun Mielenterveysseurassa jossa hän on toiminnanjohtaja. Hän on toiminnanjohtaja myös Rauman Kriisikeskus Ankkurissa. Nykyisessä virassaan haastateltava on toiminut kolme vuotta. Hänen työnkuvaansa kuuluu toiminnan henkilöstö- ja taloushallinto. Toiminnanjohtajana hän vastaa koko

talon toiminnasta ja myös vapaaehtoistyön toiminnasta. Johtaminen koostuu kahdesta alueesta: erikoisalan sekä vapaaehtoistyön johtamisesta.

Haastateltava kertoo vaikuttaneensa nuoruudessaan valmistumisen jälkeen diakonia-työssä seurakunnalla noin viisitoista vuotta. 2000 luvun vaihteessa hän innostui erilaisiin projekteihin ja oli mukana erilaisissa kehittämishankkeissa; paikallisissa, seudullisissa sekä valtakunnallisissa. Hän toimi kyseisissä töissä noin kymmenisen vuotta. Hän on ollut töissä myös lastensuojelussa, kouluissa opetus sekä oppilashuollon tehtävissä, lastenkodeissa terapiatyöntekijänä ja vastaanottokeskuksessa kriisityöntekijänä. Haastateltava kuvailee omaa työkokemustaan moninaiseksi.

Naisjohtajuus

Naisjohtajuus terminä on haastateltavan mielestä mielenkiintoinen. Hän ei itse ajattele tai puhu johtajuudesta sukupuolen kautta, vaan ”*mieltää johtajuuden johtajuutena.*” Hän ei ajattele miehiäkään miesjohtajina, vaan johtajina. Haastateltava toivoo, että johtajuus ei olisi sukupuolesta riippuvaa vaan johtajuuden määrittäisi ne vaatimukset mitä on kyseistä tehtävää kohtaan. Hän haluaa nähdä johtamisen osaamisen, sopivuuden ja kokemuksen kautta. Haastateltava miettii, että pörssiyrityksissä ei naisia hirveästi ole, kun taas sosiaalitoimialalla naisia on enemmistössä. Hän kertoo, että johtajuuden ja naiseuden yhdistäminen ei ole niin erikoista sosiaalitoimialalla.

Haastateltava haluaa puhua mieluummin hyvästä johtajasta kuin hyvästä naisjohtajasta. Hänen mielestään hyvällä johtajalla pitää olla kykyä kuunnella, olla johdonmukainen, tavoitteellinen, innostunut ja sitoutunut työhönsä. Johtajan on tiedettävä, mihin toiminnalla pyritään ja mitkä ovat ne asiat joita kussakin työyhteisössä tarvitaan. Haastateltavan mielestä ei ole haittaa, vaikka johtaja on innostunut ja osoittaa sitoutuneisuutta, sillä on mahdollisuus innostaa myös muita. Esimerkkinä oleminen on tärkeää johtajalle. Oma johtajuuttaan haastateltava pitää hyvin läpinäkyvänä ja avoimena.

Miehet uskaltavat haastateltavan mielestä pyytää palkkaa enemmän ja suuremmin. Miehillä on johtajuudessa enemmän historiaa takana ja naisilla on lyhempi historia tulla samalle palkkatasolle. Naiset ovat nostaneet paljon asemaansa työelämässä sitten 1970 luvun. Sitä haastateltava pohtii pärjäävätkö naisjohtajat pörssissä samalla tasolla

kuin miehet. Hän ei tiedä. Hänen mielestään naisjohtajilla on tänä päivänä paljon tilaa, esimerkiksi Suomessa on ollut naispresidentti johtamassa maata. Naisjohtajia on nykyään monilla eri tasoilla ja naiset ovat arvostettuja omissa tehtävissään, kun he tekevät tehtävänsä hyvin.

Haastateltava kertoo miettivänsä johtajuutta järjestön näkökulmasta. Hänen mielestään haasteita löytyy, kun kyseessä on voittoa tavoittelematon järjestö. Saadaan olla luomassa taloudellisia resursseja joilla työtä tehdään ja käyttää siihen kaikki luovuus, miten toimintaa voidaan vakiinnuttaa. Järjestöpuolella etenkin taloudelliset asiat ovat keskeistä. Kaikkein vaikeinta haastateltavan mielestä omassa toiminnassaan on se, että hänellä on erityisosaavia, hyvin koulutettuja, pitkän kokemuksen omaavia työntekijöitä sekä maallikoita ja vapaaehtoistyöntekijöitä. Hänen täytyy osata hoitaa kokonaisuus ja saada toiminta samaan suuntaan kuin järjestön strategiset tavoitteet ovat. Hän kuvailee alaisiaan moninaiseksi joukoksi. Toisaalta aihe on myös kiinnostava, koska kyseistä ilmiötä ei kuitenkaan muilla puolilla juurikaan ole. Työympäristö on myös haastava, sillä vapaaehtoistyön ja ammatillisen työn johtamisesta puhutaan vähän, esimerkiksi aiheesta ei löydy hirveästi seminaareja.

Lasikattoilmiö ei ollut aluksi haastateltavalle tuttu. Hetken avattuani käsitettä haastateltava kertoo törmänneensä lasikattoilmiöön. Hän ei kuitenkaan käyttäisi lasikattokäsitettä vaan on mieltänyt asiat työyhteisön vuorovaikutussysteemeihin. Hän mieltää, että lasikattoilmiö saattaa joskus liittyä myös heikkoon johtamiseen.

Haastateltava on huomannut, että järjestötoiminnassa naisjohtaja on pehmeämpi. Hän on myös miettinyt armeijan merkitystä johtajuudessa. Haastateltavan sukupolvi on sitä vuosiluokkaa, että naiset eivät ole voineet käydä armeijaa. Armeijan kautta miehet ovat saaneet pakotetusti joukkojen johtamisen koulutusta vaikka se on ollut eri tilanteisiin. Se on ollut yhdistävä kokemus miehille johtajana. Se antaa perusvireen sen sukupolven miesjohtajille jota, sen sukupolven naisjohtajilla ei ole. Johtamiskulttuuri on muuttunut haastateltavan työvuosien aikana, esimerkiksi linjaorganisaatioista on menty muun tyyppiseen johtamiseen. Haastateltavan työyhteisössä, jossa tehdään töitä paljon haavoittavien asioiden kanssa, pitää olla sisään rakennettu vuoropuhelu, niin keskinäinen vuoropuhelu työntekijöiden kesken, kuin ylös alas suhteissa. Tämä tuo tietynlaisen ymmärryksen ja vaatimuksen esimies-alaisuutele.

Haastateltavan mielestä muiden mielipiteet vaikuttavat toimintaan, mutta ei kuitenkaan niin, että toinen tekee jotain ja sitten toinen sanoo siitä ja yhtäkkiä peruu oman tekemisensä. Johtajan tulee tuntee oma tapansa toimia ja itsetuntemuksen tulee olla hyvä, jotta vaikka ympärillä tapahtuisi mitä, pystyy olemaan levollinen itsensä kanssa. Johtajalla tulee olla korvat kuulolla, sillä haastateltavan mielestä *”ideat ja ajatukset syntyvät yhdessä.*” Omalle toiminnalle pitää olla perustelut.

Jokainen johtaja käyttää valtaa tavalla tai toisella haastateltavan mielestä. Haastateltavalla vallan käyttö liittyy esimerkiksi enemmän tulevaisuuden rakentamiseen. Hän miettii paljon yhteisiä päätöksiä alaisten kanssa ja yrittää kuunnella alaisia. Johtajana hän vie hallitukseen tietynlaisia asioita, joita hallitus käsittelee. Hallitus vahvistaa asiat joten hänen pitää pystyä yhteispeliin heidän kanssaan.

Tasa-arvo työelämässä

Haastateltavan mielestä kiintiöt eivät toteudu ollenkaan. Esimerkiksi heillä ei ole ollut viime rekrytoinnissa yhtään mieshakijaa. Naisia on enemmän sosiaali- ja terveystalalla, mutta kuitenkin miehiä löytyy jo vapaaehtoistyöstä. Haastateltavan mielestä ei ole merkitystä, onko mies vai nainen, joka työtä tekee. Hän ei ole kokenut sukupuolesta olleen haittaa urallaan, mutta on kuitenkin jollakin uran vaiheellaan kokenut epätasa-arvoa. Esimerkiksi kun sosiaalityöhön tuli rakenteellinen muutos ja ammattikorkeakoulut tulivat mukaan työelämään. Aluksi sosiaalityössä oli vain sosiaalityöntekijöitä tai kuraattoreita ja sitten yhtäkkiä tulikin uuden tyyppisiä työntekijöitä sosiaalityöntekijöille. Siinä muutosvaiheessa taistelu oli haastateltavan mielestä kovaa ja ääntään oli vaikea saada kuuluviin. Hän pitää ammattikorkeakouluja kyseisessä tilanteessa muurin rikkojana, mutta tänä päivänä ammattikorkeakoulujen vaikutukset ovat vakiintuneet hyvin työyhteisöön.

Haastateltavan mielestä se, että esimerkiksi joku pääsee kouluun mies- tai naiskiintiön avulla, ei ole reilua. Työ/ammatti vaatii tietynlaisia ominaisuuksia ja ne tulisi ottaa huomioon mieluummin kuin sukupuoli. Järjestössä ei ole tällä hetkellä tasa-arvosuunnitelmaa, mutta haastateltava on aikeissa korjata asia.

Haastateltavan mukaan jokainen heidän järjestössään oleva työntekijä/johtaja saa samanarvoista palkkaa sukupuolesta riippumatta. Palkka maksetaan tehtävän mukaisesti. Miesten ja naisten palkkaerot ovat olemassa ja ne ovat todettuja. Palkkauseroista on tutkimuksia ja haastateltava tietää, että naisten euro on vähemmän kuin miesten euro.

Haastateltava ei ole ikinä törmännyt työpaikoillaan romanttisiin suhteisiin millään tasolla tai kenenkään kanssa. Hän kuitenkin tietää, että kyseisestä asiasta voi businessmaailmassa seurata erottaminen. Aihe on hänen mielestään hyvin hämmäntävä. Usein kyseiset suhteet ovat esimies-alaisuhteita. Töissä tehdään töitä ja kuherteluhetket kuuluvat vapaa-ajalle.

Ura

Haastateltava oli tehnyt vuosia asiantuntijatehtäviä erilaisissa hankkeissa. Hänen perhetilanteensa muuttui, kun hän halusi vakiinnuttaa omaa elämäänsä ja asiantuntijatehtävissä se ei onnistunut. Hän ei ollut valmis muuttamaan pääkaupunkiseudulle, vaikka siellä olisi ollut sopivia paikkoja auki. Kyseinen työpaikka tuli auki, haastateltava haki ja sai työpaikan. Hän ajatteli, että nykyisessä työssä yhdistyvät hänen uusimmat opintonsa; kriisi ja traumapainotteinen terapiakoulutus. Hänen työhistoriansa tukee myös nykyistä työpaikkaa ja hän tuntee eri osa-alueita omassa yksikössään. Haastateltavalle johtajuus on tullut tutuksi hänen ollessaan projektipäällikkönä sekä vetäessään erilaisia kehittämishankkeita. Johtajuudesta on kokemusta 15 vuotta. Haastateltavan mielestä henkilökohtainen työhistoria vaikutti uralla etenemiseen. Hän on aina edennyt kohti erilaisia haasteita, yleensä aina haastavammasta haastavampaan työtehtävään.

Uran käännekohtia ovat olleet ne kun hän ymmärsi lähteä opiskelemaan niin nuorena kuin aikuisenakin ja hakemaan lisää työvälineitä työelämään. Hän on lähtenyt opiskelemaan siinä kohtaa, kun on kokenut, että oma ammattitaito ei enää riitä. Opiskelusta on ollut se hyöty, että hän on saanut innostusta ja eväitä työelämään, mutta myös työkaluja ja uusia näkökulmia tehdä valittua työtä.

Haastateltava on saanut erilaisia huomionosoituksia ja kunniamainintoja tehdystä työstä uransa varrella. Nykyisessä työssä haastateltava pitää suurena onnistumisena sitä, että asiakas saa apua ja tulee autetuksi. Se, että hän tajuaa, että ”heidän järjestönsä

pystyy auttamaan ihmisiä, luo onnistumisen tunnetta.” Hän kokee onnistumisen tunnetta myös työyhteisönsä kanssa.

Haastateltavan mielestä miehet ovat vapaampia ja rohkeampia lähtemään tekemään uraa. Nykyään on vielä myös sellaisia asetteluita, joissa mies on kotona perheen kanssa ja nainen luo uraa. Naisten urakehitykseen vaikuttaa se, onko puoliso tukena mahdollistamassa urakehityksen perheen ohella. Jos molemmat perheessä ovat uraorientoituneita, suhde voi helposti kaatua, esimerkiksi mies ei kestä sitä, että nainen on hyvin aktiivinen ja luo uraa. Haastateltavan mielestä nykyään urat ovat harvemmin paikallisia, esimerkiksi usein, kun ura lähtee nousuun, urasta tulee kansainvälinen ja henkilö toimii vaativissa tehtävissä.

Uraa edistävinä tekijöinä voidaan haastateltavan mielestä pitää koulutusta ja verkostoitumista. Hän mainitsee myös, että jos itse tekee jossain hyvin työn, maine kulkee ja joku saattaa tulla tarjoamaan töitä. Suomessa on kuitenkin loppujen lopuksi pienet verkostot, etenkin sosiaali- ja terveysalalla koska aina joku tuntee jotain kautta toisensa. Haastateltavan mielestä hän on niin onnellisessa asemassa, että hän ei ole juurikaan kohdannut mitään suurempia uraansa estäviä tekijöitä. Hän kuitenkin muistaa, että joskus nuorempana Helsingissä olisi ollut vapaita työpaikkoja, mutta ei ole voinut lähteä, koska hänellä oli perhe. Hän ei halunnut sellaista, että viikko Helsingissä ja viikonloput kotona. Hän pitää tätä estävänä tekijänä. Toisaalta hänen mielestään, kun *”yksi ovi on kiinni, kaksi aukeaa.”*

Tulevaisuuden suunnitelmina haastateltava haluaa kehittää järjestön toimintaa ja saada toiminta vahvemmaksi mielenterveys- ja kriisitoimialueella. Hän pyrkii myös rakentamaan sellaiset olosuhteet työpaikalle, että laadukas työ on mahdollista, järjestöön on helppo tulla ja henkilökunta on osaavaa ja hyvinvoivaa. Hän haluaa myös, että työntekijät voisivat lähteä työpäivän jälkeen voimaantuneempana kotiin kuin ovat sinne aamulla tulleet. Hän ei halua, että kenellekään työntekijöistä käy niin, että työpaikka veisi viimeisetkin voimavarat. Hän uskoo olevansa nyt eläkevirassaan.

Haastateltava kertoo, että hänen tärkeimmät tukihenkilöt uransa varrella ovat olleet perhe, ystävät ja yksittäiset ihmiset verkoston kautta. Puoliso on mahdollistanut sen, että on voinut opiskella aikuisena pienten lasten vanhempana. Ystävät ovat hoitaneet

lapsia silloin kun puoliso ei ole sitä voinut tehdä. Hänen rinnalleen on myös tarvittu sellaisia ihmisiä, jotka uskovat haastateltavaan ja kannustavat etenemään.

Verkostoitumisesta on ollut apua haastateltavalle monellakin tapaa. Verkoston kautta saa apua. Johtajilla on myös hyvä olla johtajaverkosto, esimerkiksi kriikeskus verkosto Suomessa, jossa on 22 johtajaa. Tällainen on hyvä turvaverkko ja hyvä lähde osaamisen jakamiseen, sillä aina joku tietää tai on kokenut jonkun asian.

Perhe ja työ

Äitiys merkitsee haastateltavalle paljon ja hän on hyvin perhekeskeinen ihminen. Hänen mielestään ”*äitiys on paras korkeakoulu, mitä ihminen voi ikinä käydä.*” Äitiys antaa elämään syvyyttä ja hän kokee valtavaa kiitollisuutta äitiydestä. Vaikka haastateltavan lapset ovatkin jo aikuisia, on jännittävää nähdä, mitä vielä voi kokea äitinä, esimerkiksi isovanhemmuuden.

Haastateltavan mielestä äitiys opettaa monia taitoja, kuten esimerkiksi organisaatiokykyä, jota voi hyödyntää arjen töissä. Esimerkiksi on pitänyt miettiä, miten asiat hoidetaan, kun lapsilla on eri aikaan eri paikoissa erilaisia harrastuksia ja äitiyden kautta hän pystyy ymmärtämään helpommin esimerkiksi niitä asiakastapauksia, joissa on kyse lapsista.

Haastateltavan ura olisi varmaankin ollut erilainen ilman äitiyttä, sillä äitiys sitoo tiettyyn paikkaan. Esimerkiksi pidetään huolta siitä, että lasten päiväkoti ja koulupaikat pysyvät samana. Haastateltava kertoo, että voisi ajatella elämää erillä tavalla ilman äitiyttä jolloin hän olisi vapaampi lähtemään. Nyt hän voi kuitenkin tehdä vapaammin asioita, kun lapset ovat kasvaneet aikuisiksi.

Haastateltavalla on aina ollut helppoa yhdistää ura ja perhe. Hänellä on ollut tukena puoliso, joka on ottanut enemmän vastuuta perheasioista silloin kun haastateltava on ollut töissä. Esimerkiksi hän on tehnyt matkatöitä Helsingissä kun lapset olivat yläasteikäisiä, mutta ei voinut jättää sen ikäisiä lapsia yksin. Puoliso hoiti perheasioita sinä aikana. Haastateltava kertoo, että kun hän on kotona, hän on perheen kanssa ja töissä hän keskittyy töihin.

Haastateltavan mielestä uran ja perheen yhteensovittamista voisi helpottaa osa-aikatoilla, vanhempainvapailta sekä joustavilla työajoilla. Perhettä hän pitää suurena voimavarana, joka auttaa jaksamaan. Nykyään myös miehet jäävät vanhempainvapaille. Haastateltavan työpaikalla työajan joustavuus on hankalaa, sillä heillä on fyysinen työpaikka, johon asiakkaat voivat tulla ja jossa autetaan asiakkaita. Hän kuitenkin kertoo, että joustava työaika onnistuu varmasti muunlaisissa työpaikoissa ja siitä on apua. Toki työpaikalla on pienet joustot. Esimerkiksi jos on vanhojentanssit, kevätkuuhla tai koulun aloittaminen, pyritään järjestämään niin, että työntekijä pääsee osallistumaan. Lomat pyritään työpaikalla järjestämään niin, että jokainen saa lomansa silloin kun haluaa.

Haastateltava on kokenut huonoa omatuntoa, koska työ on vienyt liikaa aikaa. Esimerkiksi hän ei ole ollut mukana kaikissa kotona tai harrastuksissa tapahtuneissa onnistumisissa. Haastateltava itse tekee 36/25 tuntia viikossa. Hänen työnsä on jaksotettua, joskus sitä on paljon ja joskus vähemmän, mutta hän pystyy tekemään etätöitä silloin kun ei tarvitse kontaktoida asiakkaiden kanssa. Etätöiden mahdollisuus on lisääntynyt erilaisten uusien työvälineiden avulla.

Miesten on yleensä helpompi lähteä tekemään uraa. Haastateltavan mielestä Suomessa on vielä ajattelutapaa, jossa naiset jäävät kotiin lasten kanssa, kun mies tekee uraa. Hän uskoo, että nämäkin loput asenteet valuvat pois ja tulevaisuudessa asiat ovat eritavalla. Tällä hetkellä hänen mielestään ei kuitenkaan ole mitään merkittäviä eroja miesten perheen ja uran yhteensovittamisessa verrattuna naisten uran ja perheen yhteensovittamiseen.

Vinkkejä naisjohtajuuteen

Haastateltava pitää itseään raakileena johtajan näkökulmasta. Hän mainitsee johtajuuteen kaksi vinkkiä: yksin ei kannata jäädä ja verkostoidu. Etenkin järjestötoiminnassa hän kokee, että verkostoitumisesta on ollut apua, koska sieltä on saanut tukea, kun työ on tuntunut raskaalta. (Henkilökohtainen tiedonanto 09.10.2015.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET & OMIA MIELIPITEITÄ

7.1 Johtopäätöksiä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät edistävät ja mitkä estävät naisjohtajien urakehitystä. Haastatteluissa tuli ilmi monenlaisia näkökulmia naisjohtajuudesta ja erilaisia tekijöitä estäviä sekä edistäviä, naisten urakehityksessä. Haastateltavat ovat 30–50-vuotiaita ja jokaisella heistä on monipuolinen koulutus. Kolmella haastateltavista on lapsia, jotka ovat kasvaneet jo aikuisiksi. Haastateltavat ovat ammattinimikkeiltään yrittäjä, järjestön johtaja, siivoustoiminnan esimies sekä nuorisotyön esimies.

Naisjohtajuus

Naisjohtajuus käsitteenä on tunnettu ja siitä puhutaan paljon. Naisjohtajille kohdistuu joskus liian kovia odotuksia. Haasteltavien mielestä naisjohtajia on vähän, mutta naisten asema työelämässä on kokoajan nousussa. Muutama haastateltava ei halunnut puhua naisjohtajista vaan ennemminkin johtajista, sillä johtajuuden ei tulisi olla riippuvainen sukupuolesta. Naisjohtajuus oli haastateltavien mielestä kiinnostava aihe ja samalla myös hyvin vaikea. Voidaan todeta teoriaosan sekä haastatteluiden pohjalta, että nykypäivänä voidaan puhua jo pelkästä johtajuudesta ja naisjohtajien asema työelämässä on nousussa mikä tuo työyhteisöihin tasa-arvoa, monipuolisuutta ja uutta osaamista.

Hyvä johtaja nähdään kuuntelutaitoisena, kouluttautuneena, innostuneena, tuloshakuisena, huumorintajuisena, arvostavana, päätöksentekokykyisenä ja tarpeen vaatiessa tiukkana. Teoriaosassa oli lueteltu samoja ominaisuuksia kuin yllä hyvälle naisjohtajalle. Kuten voidaan huomata teoriaosassa sekä haastatteluissakin naisjohtajilta vaaditaan paljon erilaisia ominaisuuksia etenkin tänä päivänä muuttuvassa yhteiskunnassa.

Haastateltavista kaikki näkevät eroja naisten ja miesten välisellä johtamisella. Vaikka erot eivät välttämättä ole suuria, niitä kuitenkin on. Naisilla on samanlaiset halut käydä töissä kuin miehilläkin. Teorian sekä haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että nais-

ten ja miesten johtajuus voi erota seuraavalla tavalla: naisten vallankäyttö voi olla erilaista, miehet luottavat enemmän itseensä, naiset ovat tiukempia tai naiset ovat päämäärähakuisempia. Erona voidaan myös pitää sitä, että naiset ovat johtajuudessa tunteellisempia, mikä voi toisaalta olla este, mutta myös edistävä tekijä. Voidaan uskoa, että erot ovat nykyään hyvin pieniä eikä kovinkaan merkittäviä.

Haastateltavista melkein kaikki näkivät naisjohtajuudessa olevan vaikeinta sen, että tunteet tulee laittaa sivuun ja naiset joutuvat tekemään enemmän töitä edetäkseen tai tehdäkseen vaikutuksen johtajana. Naiset saattavat rasittua, koska joutuvat todistelemaan omaa johtajuuttaan, mikä voi johtaa väsymiseen. Voidaan todeta, että niin toisten naisten kun verkostojenkin tulee kannustaa naisjohtajia selviämään johtajuuden haasteista.

Naisjohtajien urakehityksen edistävät tekijät

Kaikki haastateltavat kokevat koulutuksen edistävän naisten urakehitystä. Nainen voi joko hankkia hyvän koulutuksen ennen johtajuutta tai johtajuuden ohessa, mutta hyvästä koulutuksesta on apua työelämässä ja koulutuksesta saa uusia näkökulmia työelämään. Kaikilla haastateltavilla oli oman alansa monipuolinen koulutus ja moni oli vielä täydentänyt peruskoulutuksiaan täydennyskoulutuksella ja lisäkursseilla. Teoriaosassa kerrotaan kuinka nykyinen työelämä vaatii monen alan osaajia sekä etenkin naisjohtajilta monenlaista osaamista. Yhteenvetona voidaan päätellä, että koulutuksen merkitys on tärkeä nykypäivänä ja onneksi Suomessa on monipuolisia koulutusmahdollisuuksia.

Haastateltavat kehottivat naisjohtajia verkostoitumaan. Verkostoitumisen merkitys nähtiin tärkeänä, apua antavana yhteisönä jossa osaamisen ja kokemusten jakaminen on huipussaan. Moni koki verkostoon kuuluvan myös kollegat, ystävät, yhteistyökumppanit ja kilpailijat. Tuleville naisjohtajille voidaan kertoa, että verkostoituminen kannattaa.

Perhettä voidaan pitää edistävänä tekijänä naisten urakehityksessä. Perheestä saa paljon tukea ja apua tarvittaessa työssä jaksamiseen. Työpaikalla on suuri merkitys siihen,

pystyykö uran ja perheen yhdistämään ja moni korostaakin joustavan työajan merkitystä. Teoriaosassa kerrottiin äitiyden opettavan monia taitoja ja kolme haastateltavaa oli samaa mieltä esimerkiksi delegointitaidoista. Koska yksi haastateltavista ei ole vielä äiti, hänellä ei ollut asiaan näkökulmaa. Kolme haastateltavaa kokee, että uran ja perheen yhteensovittaminen ei ole koskaan ollut ongelma. Yksi haastateltavista kertoi hoitavansa vanhempia työn ohessa, mutta ei kuitenkaan kokenut sen estäneen hänen urakehitystään.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että naisjohtajien tulee kiinnittää huomiota omaan pukeutumiseensa. ”Ulkoisella olemuksella pystyt viestittämään muille paljon.” Teoriaosassa kerrotaan, kuinka naisten pukeutumiseen kiinnitetään huomiota ja etenkin edustustilaisuuksissa. Siistillä pukeutumisella pystyy luomaan itsevarmuutta, asiantuntevuutta sekä uskottavuutta itseensä.

Naisjohtajia voidaan kehottaa kuuntelemaan alaisia, olemaan innostunut, sosiaalinen, reilu, omaamaan päätöksentekokykyä ja perhe ei saa olla este urankehitykselle. Taulukossa 2 on lueteltu naisjohtajien menestystekijöitä. Moni näistä menestystekijöistä on yhteydessä haastatteluissa annettuihin vinkkeihin naisjohtajuudesta.

Teorian sekä haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että naisten urakehityksen edistävinä tekijöinä voidaan pitää: hyvää koulutusta, verkostoitumista, kokemusta työelämässä ja mainetta. Naiset jotka ovat myös tyytyväisiä itseensä menestyvät johtajina paremmin. Pitkällä ja erilaisella työkokemuksella voi saada erilaisia näkökulmia johtajuuteen ja osaa toimia työelämässä. Jos tekee työnsä jossain työpaikassa hyvin voi saada mainetta, joka leviää ja voi edistää uraa. Naisten urakehityksen edistävinä tekijöitä voidaan siis pitää monia asioita, mutta kuitenkin loppujen lopuksi jokaisen meistä tulisi olla oma itsensä, jolloin varmasti menestyy.

Naisjohtajien urakehityksen estävät tekijät

Naisjohtaja saattaa uransa varrella törmätä näkymättömään esteeseen, joka hidastaa naisen urakehitystä. Kuten teoriaosassa todetaan, lasikattoilmiö ei ole kokonaan poistunut ja se voidaan myös todeta siitä, että kaikki haastateltavat ovat törmänneet lasi-

kattoilmiöön tavalla tai toisella. Lasikaton rikkomiseen tarvitaan osaamista, itsevarmuutta ja vakaata johtamista. Moni haastateltava näki, että Suomessa on jo merkittäviä naisjohtajia ja naisten asema työelämässä on muuttunut parempaan suuntaan.

Haastateltavat ovat törmänneet työurillaan romanttisiin suhteisiin. Muutamalla haastateltavista oli selvä mielipide, että kyseistä asiaa ei tule sekoittaa työhön. Nykyisessä työelämässä nähdään kyseinen asia kielteisenä asiana.

Sukupuolikiintiöt, edistävät ja estävät naisjohtajia etenemään urallaan. Kaikkien haastateltavien mielestä sukupuolikiintiöt eivät edistä naisjohtajien urakehitystä. Nykyisessä nopeasti muuttuvassa työelämässä naisten asema tulee olla samalla tasolla kuin miesten. Naisjohtajien tulee saada saman verran palkkaa kuin miesten ja palkka tai koulutuspaikan valinta ei tule olla sidonnainen sukupuoleen vaan osaamiseen. Haastateltavat ovat huomanneet naisjohtajien ja miesjohtajien palkkauksessa eroja, kuten jo teoriaosassa kerrottiin. Voidaan uskoa palkkauserojen poistuvan pikkuhiljaa ajan myötä.

Joskus naisjohtajat ajattelevat epäpätevyytensä johtuvan osaamattomuudesta ja naiset eivät luota omaan osaamiseensa. Kaikki haastattelijat kehottivat kuitenkin naisia uskomaan omaan itseensä ja tekemiseensä. Ilman vahvaa luottamusta itseensä ei synny tulosta tai kannattavaa liiketoimintaa.

Naiset johtavat joskus liiankin tunteella. Naisilla on helposti tapana ottaa mukaan päätöksentekoon tunteet, mikä saattaa vaikuttaa tuloksellisuuteen. Naisjohtajien tulisi ottaa tässä kohtaa mallia miesjohtajista, joissain tilanteissa vaaditaan enemmän kovuutta. Yksi haastateltava pohti armeijan merkitystä johtajuudessa. Armeijan avulla miehet oppivat kovempaa johtamista, mikä auttaa varmasti siihen, että he eivät johda niin paljon tunteella kuin nainen.

Voidaan päätellä teorian sekä haastatteluiden pohjalta, että naisilla ja miehillä on erilaiset keinot luoda uraa. Monet miesjohtajat tekevät rohkeammin ratkaisuja ja lähtevät helpommin kotioloista luomaan uraa. Jotkut naisjohtajat muutaman haastateltavan mielestä yrittävät edetä ”reittä pitkin”. Tällainen keino on heidän mielestään likainen

ja tuskin ansaittu. Naisjohtajien tulee ottaa riskejä, sillä niiden avulla naisjohtaja pystyy myös vahvistamaan itseään ja omaa urakehitystään.

Voidaan todeta, että moni tekijä voi estää naisjohtajien urakehityksen: palkkaus, romanttiset suhteet, uskonpuute omaan tekemiseen, vallan väärinkäyttö, jättää asioita sanomatta tai tunteiden ottaminen mukaan johtajuuteen. Syitä löytyy vielä muita, mutta edellä mainitut asiat nousivat esille eniten teoriaosassa sekä haastatteluissa. Naisjohtajia saatetaan varmasti nähdä tulevaisuudessa johtajuusasemassa paljon enemmän ja heitä osataan arvostaa enemmän. Naisjohtajien on osattava kääntää heikkoudet vahvuuksiksi, jotta he pystyvät menestymään. Taulukossa 3 on kuvattu teoriassa sekä haastatteluissa ilmi tulleita edistäviä sekä estäviä tekijöitä.

Taulukko 3. Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat estävät ja edistävät tekijät.

| Edistävät tekijät | Estävät tekijät |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •perhe •koulutus •romanttiset suhteet •päätöksentekokyky •äitiys •tuloshakuinen johtaminen •verkostoituminen •työtehtävien siirrot ja uudet työtehtävät horisonttaalisessa suunnassa •asiantuntevuuden korostaminen •median antama kuva naisjohtajista •ole oma itsesi •monen alan osaaja •kokonaisuuden hallitseminen •yrittäjyys •asiallinen käytös ja pukeutuminen | <ul style="list-style-type: none"> •tunteella johtaminen •eri palkkataso •ei osata käyttää valtaa tai uskalleta ottaa sitä •perhe/äitiys •itsevarmuuden puute •uskallettava olla rohkeampi •kokemuksen puute •jättää asioita sanomatta •romanttiset suhteet •kiintiöt •ei oteta alaisia huomioon •tuen puute •delegointi on heikkoa •nainen ei tue toista naista •naiset saattavat itse muodostaa johjuuskeskusteluissa ongelman •lasikattoilmiö •asenteet (kateellisuus) |

7.2 Omia mielipiteitä

Mielestäni pääsin tutkimuksessa siihen lopputulokseen mitä lähdin aluksi tutkimaan. Sain selville erilaisia tekijöitä mitkä vaikuttavat naisjohtajuuteen. Jatkotutkimuksen

aiheina voisivat olla esimerkiksi miten naiset rikkovat lasikaton, naisjohtajien uran ja perheen yhteensovittaminen, naisten välinen keskinäinen sorto tai voitaisiin tutkia verkostoitumisen merkitystä etenkin naisjohtajille. Jatkotutkimuksen aiheita löytyy paljon, koska aihe on laaja.

Aihe on mielestäni ajankohtainen ja tutkimuksen tekeminen oli erittäin kiinnostavaa. Aihe herätti minussa kokoajan enemmän kiinnostusta ja erilaisia mielipiteitä. Haastatteluiden jälkeen pystyin hahmottamaan asiaa eri tavoin, koska olin kuunnellut erilaisia naisjohtajia. Pääsin käsiksi siihen miten asiat oikeasti ovat. Tutkimus antoi minulle paljon uusia näkökulmia naisjohtajuuteen ja eväitä siihen, miten itse aion edetä ja toimia johtajana. Huomasin myös, että naisjohtajien asema on parantunut paljon vuosien saatossa. Tutkimus vahvisti sitä, että haluan ehdottomasti joskus olla itsekin naisjohtaja.

Haluan kiittää kaikkia tutkimuksessa haastateltuja naisjohtajia.

LÄHTEET

- Berner. Anne Berner: Suomi tarvitsee yhteiskuntasopimuksen. Anne Berner. 30.03.2015. Viitattu 04.11.2015. <http://anneberner.fi/>
- Dahlbom-Hall, B. 2002. Mies naisten johtajana. Helsinki: Yliopistopaino.
- Erkko, A. 2015. Ihmemaan kauneusvirhe: miksi nainen ei kelpaa pörssihohtajaksi? Viitattu 06.10.2015. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/miksi-nainen-ei-kelpaa-porssi-yhtion-johtoon/WemxrVWs>
- Frankel, L. 2005. Kiltti tyttö ei pääse pomoksi 101 tapaa hävitä miehelle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Frankel, L. 2007. Luotu johtamaan 99 tapaa naisen ottaa ohjat. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Friedman, C. & Yourio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka. Naisen opas johtajuuteen. Helsinki: Tammer-Paino Oy.
- Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen. Opas lasikatton rikkomiseen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatioissa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa: naiset ja johtaminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Holtari, S. Naiset jumittuvat tukitöihin. 24.04.2015 Talouselämä nro 16, 30–35.
- Häkkinen, H. & Jabe, M. 2010. Uljas uusi johtaminen arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kauppakamarin www-sivut. 2014. Viitattu 01.10.2015. <http://kauppakamari.fi>.
- Kinnunen, K. 2010. Miesten kanssa duunissa. Naisten kertomuksia työelämän syrjinnästä. Latvia: Jelgava Printing House.
- Koskela, L. & Lankinen, P. 2010. Johtajakirja. Suomalaisen kaunokirjallisuuden johtajia. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Laitinen, J. 2015. Joka toinen työntekijä on ollut ihastunut työkaveriinsa – "Me luulimme, että tapailimme salassa". Helsingin Sanomat 29.03.2015. Viitattu 04.11.2015. <http://www.hs.fi/>
- Linnainmaa, L. Pääsy kielletty liian tunnollisilta. 15.07.2014. Talouselämä nro 25, 59–60.

- Lipponen, P. 2006. Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa. Nainen työelämässä. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Metelinen, S. 2015. Mihin tarvitaan kiintiöitä? Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa EU-huippuluokkaa. Viitattu 06.10.2015. <http://www.verkkouutiset.fi/talous/naisten%20osuus%20porssiyhtioiden%20hallituksissa%20nousee-35363>
- Näre, L. 2014. Yliopiston lasikatto on rikottava. Viitattu 01.10.2015. <http://www.politiikasta.fi/artikkeli/yliopiston-lasikatto-rikottava>
- Piha, K. 2006. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rauhala, I. 2011. Uskalla! Nainen työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Salo, I. & Blåfield, V. 2007. Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Saukkonen, P. 2015. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Viitattu 05.10.2015. <http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>
- Tasa-arvovaltuutetun www-sivut. 2015. Viitattu 05.10.2015. <https://www.tasa-arvo.fi>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turunen, A. 2015. Naisjuristit nousevat pörssiyhtiöiden johtoon. Viitattu 30.09.2015. <http://kauppakamari.fi/2015/02/06/naisjuristit-nousevat-porssiyhtioiden-johtoon/>
- Virtanen, M. 2015. Naisjohtajat kurovat palkkaeroa umpeen – Johtajakerroksissa naisen euro on jo 95 senttiä. Talouselämä 22.01.2015. Viitattu 04.11.2015. <http://www.talouselama.fi/>
- Väestöliiton www-sivut. 2015. Viitattu 06.10.2015. <http://www.vaestoliitto.fi/>
- Yrittäjät www-sivut. 2015. Viitattu 06.10.2015. <http://www.yrittajat.fi/>
- Åhman H. & Neilimo K. 2015. Johtajien tabut – ajatuksia ylimmän johdon työpöydän takaa. Suomi: Saarijärven offset Oy.
- Haastateltava A. 2015. Yrittäjä Pizzeria Riviera. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto 01.10.2015.
- Haastateltava B. 2015. Palveluohjaaja Arkea Oy. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto 02.10.2015.
- Haastateltava C. 2015. Työvalmentaja Rauman kaupunki. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto 06.10.2015.
- Haastateltava D. 2015. Toiminnanjohtaja Mielenterveysseura ja Rauman kriisikeskus Ankurpaik`. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto 09.10.2015.

Susanna Leppänen

Haastattelukysymykset

Satamakatu 26

26100 Rauma

Satakunnan ammattikorkeakoulu

23.9.2015

TAUSTATIEDOT

1. Ikä?
2. Minkälainen koulutus teillä on?
3. Perhesuhteet (lapset)?
4. Missä työskentelette ja mikä on teidän työnkuva/työtehtävä?
5. Kuinka kauan olette toiminnut nykyisessä työasemassa?
6. Minkälainen on teidän työhistorianne? (Kuinka kauan toiminnut johtajana yhteensä?)

NAISJOHTAJUUS

1. Mitä käsitätte naisjohtajuudella ja miten itse koette naisjohtajuuden?
2. Minkälainen on mielestänne hyvä naisjohtaja?
3. Oletteko huomanneet naisjohtajien roolin työelämässä muuttuneen, miten?
4. Mikä on mielestänne naisjohtajuudessa vaikeinta ja helpointa?
5. Oletteko törmänneet uranne varrella lasikattoilmiöön, miten ja milloin? (Miten ohititte lasikattoilmiön?)
6. Miten mielestänne naisten miesten välinen johtaminen eroaa?
7. Miten naisjohtajuus on muuttunut uranne varrella?
8. Miten koette muiden mielipiteiden vaikuttavan omaan käyttäytymiseen ja toimintaan?
9. Miten koette käyttävänne valtaa ja eroaako se jotenkin miesten vallankäytöstä?

TASA-ARVO TYÖELÄMÄSSÄ

1. Miten koette tänä päivänä tasa-arvon työpaikalla?
2. Oletteko kokeneet sukupuolesta olleen haittaa urallanne?
3. Oletteko kokeneet epätasa-arvoa työpaikallanne?
4. Mitä mieltä olette sukupuolikiintiöstä?

5. Onko työpaikallanne tasa-arvo suunnitelmaa ja toteutuuko se?
6. Saavatko nykyään mielestänne nais- ja miesjohtajat samanarvoista palkkaa, samanarvoisesta työstä? (Samat työsuhte-edut?)
7. Miten koette romanttiset suhteet työpaikalla?

URA

1. Miten teistä tuli johtaja?
2. Oletteko tietoisesti halunneet edetä uralla vai onko uranne muodostunut mielenkiintoisen työn ohessa?
3. Mitkä ovat olleet teidän uranne suurimpia saavutuksia, käännekohtia ja haasteita?
4. Onko naisilla ja miehillä erilaiset keinot luoda uraa?
5. Minkälaisia uraa edistäviä tekijöitä olette kohdanneet uranne varrella?
6. Minkälaisia uraa estäviä tekijöitä olette kohdanneet uranne varrella?
7. Mitä tulevaisuuden suunnitelmia teillä on?
8. Ketkä ovat olleet teidän uranne tärkeimmät tukihenkilöt?
9. Onko verkostoitumisesta ollut apua teille ja miten?

PERHE JA TYÖ

1. Mitä perhe/äitiys merkitsee teille?
2. Miten olette kokeneet äitiyden vaikuttaneen uraanne? (Mitä asioita äitiys on opettanut, joita voi hyödyntää johtajuudessa?)
3. Koetteko, että ilman äitiyttä uranne kehitys olisi ollut erilainen?
4. Miten olette löytäneet tasapainon perheen ja uran välille? (Miten mielestänne uran ja perheen yhteensovittaminen sujuu? Täytyykö vanhempia hoitaa → onko niiden hoitamisella ollut merkitys uraan?)
5. Miten mielestänne naisten uran ja perheen yhteensovittamista voisi helpottaa?
6. Oletteko koskaan koneet uranne varrella huonoa omatuntoa siitä, että työ vie liikaa aikaa?
7. Minkälainen työaika teillä on? (Joustavat työaika?)
8. Onko työpaikallanne, tehty jotain toimenpiteitä, että työntekijöiden olisi mahdollisimman helppo yhdistää työ ja perhe?
9. Oletteko huomanneet naisten perheen ja uran yhteensovittamisessa jotain eroja verrattuna miesten perheen ja uran yhteensovittamiseen?

LOPUKSI

1. Voisitteko vielä antaa jotain vinkkejä naisjohtajuuteen sekä tuleville naisjohtajille?
2. Onko teillä vielä mahdollisesti jotain täydennettävää aiheeseen tai edellä kysytyihin kysymyksiin?