



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Zila Jawanmiri

Naisjohtajien mentoroinnin ja verkoston tuki

Liiketalous
2020

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Zila Jawanmiri
Opinnäytetyön nimi	Naisjohtajien mentoroinnin ja verkoston tuki
Vuosi	2020
Kieli	suomi
Sivumäärä	49 + 1 Liite
Ohjaaja	Timo Malin

Tämä opinnäytetyö käsittelee naisjohtajuutta ja naisjohtajien mentoroinnin ja verkoston tukea. Tutkimuksen pääpainotuksena on tutkia sitä, minkälainen naisjohtajien mentorointi ja verkosto on ja sitä, miten se on tukenut heitä esimiestehtävissä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää miten mentoroinnin ja verkoston tukea voisi kehittää, erityisesti naisjohtajilla. Tässä tutkimuksessa en ole käyttänyt toimeksiantajaa.

Työn teoriaosuus koostuu seuraavista pääaiheista, johtajuudesta, naisjohtajuudesta sekä mentorointi ja verkostosta. Teoriaosuudessa tutkitaan eri lähteiden avulla, jonka tarkoituksena on antaa lukijalle selkeät määritelmät työn pääaiheista. Lähestyn tutkimuksen kohdetta laadullisen tutkimuksen pohjalta, hyödyntäen teema-haastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin 8 naisjohtajaa, jotka työskentelivät eri yksityissektorin alalla.

Tutkimustuloksissa selvisi, että naisjohtajat kokevat mentoroinnin ja verkoston tuen puutetta. Naisjohtajien mielestä naiset eivät ole saaneet tarpeeksi mentorointi ja verkoston tukea uransa aikana. Tutkimustuloksissa selvisi myös, että perheen ja uran yhteen sopivuus on haastavaa, muttei mahdotonta. Naisten mielestä mentorointi ja verkoston tukea voisi kehittää erilaisilla lisäopetuksilla, kuten videomentoroinnilla, mikä toistuisi aina kuukausittain erilaisilla oppimismenetelmillä. Esille nousi vahvasti myös naisille suunnatut messut ja ryhmätapaamiset, jossa voidaan kehittää naisia. Lisäksi verkostoa voisi kehittää lisäämällä naisjohtajille suunnattuja ryhmiä ja kanavia, josta he saavat tukea ja mahdollisuuksia kehittyä.

ABSTRACT

Author	Zila Jawanmiri
Title	Mentoring of female leaders and network support
Year	2020
Language	Finnish
Pages	49 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Timo Malin

This thesis deals with women's leadership and the support of women leaders' mentoring and networking. The purpose of the study is to investigate what kind of mentoring and networking of female leaders is and how it has supported them in managerial positions. In addition, the aim was to find out how mentoring and networking support for women leaders could be developed. In this thesis I have not used a separate client for this research.

The theory of work component consists of the following main topics: leadership, female leadership, mentoring and networking. The theory is explored through a variety of sources designed to give the reader clear definitions of the main topics of the work. I approach the subject of research based on qualitative research, utilizing a theme interview. The study interviewed 8 female executives working in various private sector sectors.

The results of the research revealed that women leaders experience a lack of mentoring and network support. Women leaders feel that women have not received enough mentoring and network support during their careers. The research also revealed that it is challenging, but not impossible, to reconcile family and career. According to the women, mentoring and network support could be developed through a variety of additional training, such as video mentoring, which is repeated every month with different learning methods. There was also a strong focus on women's fairs and group meetings where women can be developed. In addition, the network could be developed by adding groups and channels for women leaders to provide support and opportunities for development.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	8
1.2	Työn rakenne	9
2	JOHTAJUUS	10
2.1	Leadership & Management.....	11
2.2	Johtamistyylit.....	12
2.3	Minkälainen on hyvä johtaja.....	14
3	NAISJOHTAJUUS.....	17
3.1	Historia	18
3.2	Urapolun esteet	18
4	MENTOROINTI.....	20
4.1	Määritelmä.....	20
4.2	Mentorointiprosessi	21
4.3	Mentori mallit	23
4.4	Mentoroinnin hyöty ja tuki.....	24
5	VERKOSTO	26
5.1	Naisten verkosto.....	26
5.2	Verkoston hyöty	27
6	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	30
6.1	Haastattelulomake	31
6.2	Teema 1. Taustatiedot	31
6.3	Teema 2. Naisjohtajuus	32
6.4	Teema 3. Mentorointi ja verkosto	33
7	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	35
7.1	Kvalitatiivinen menetelmä.....	35
7.2	Kvantitatiivinen menetelmä.....	35
7.3	Aineiston analysointi.....	36

8	TUTKIMUSTULOKSET	37
8.1	Taustatiedot.....	37
8.2	Naisjohtajuus	38
8.3	Mentorointi	40
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
9.1	Validiteetti ja reliabiliteetti	44
9.2	Jatkotutkimusehdotukset	45
9.3	Omat sanat	46
	LÄHTEET	47

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Johtamistyyli. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 114.)	13
Kuvio 2. Hyvän johtajan ominaisuudet. (Maxwell 2014, 136-137.)	16
Kuvio 3. Mentorointiprosessin toteutus. (Ristikangas 2014.)	22
Kuvio 4. Verkoston kaava. (Toivola 2006, 13.)	29
Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys.	31

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Haastattelurunko.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on tutkia sitä, minkälainen naisjohtajien mentoroinnin ja verkoston tuki on. Lisäksi työn tavoitteena on selvittää miten mentoroinnin ja verkoston tukea voisi mahdollisesti kehittää. Tutkimuksen aiheen valintaan on vaikuttanut oma työura ja mielenkiinto. Yli vuoden työkokemus esimiehen roolissa on edesauttanut opinnäytetyöni etenemistä ja kehittänyt omaa tietämystä opinnäytetyöni aiheeseen.

Naisjohtajuus on ajankohtainen ja mielenkiintoinen tutkimuskohde, jota monia kiinnostaa. Tutkimukseni on merkittävä monelle yrityksille ja naisjohtajille, sillä johtajuusaseman saavuttaminen pohjautuu pitkälti mentoroinnin ja verkoston tukeen. Onnistunut mentorointi ja hyvä verkosto edistää ja kehittää yksilöiden työntekoa sekä edistää yrityksen tuloksellisuutta.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tulkita, mitä minkälainen mentoroinnin ja verkoston tuki naisjohtajilla on. Lisäksi työn tavoitteena on selvittää miten mentorointi ja verkoston tukea voisi kehittää. Tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman luotettavia ja tarpeellisia vastauksia haastateltavilta, teemahaastattelun avulla. Olen valinnut työn haastatteluosuuteen 8 naisjohtajaa, jotka työskentelevät esimiestehtävissä. Työ on rajattu koskemaan ainoastaan naisjohtajia, jotka työskentelevät Suomessa eri aloilla. Olen rajannut julkisen sektorin kokonaan pois työstäni ja keskittynyt yksityisellä sektorilla työskenteleviin naisjohtajiin. Lähtökohtana on luoda kokonaisuus heidän kokemuksistaan naisjohtajana.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta pääkysymyksestä, josta pääsen tutkimuksen tavoitteeseen. Tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaiset:

- ❖ Mitä naisjohtajuus on?
- ❖ Mitä hyötyä mentoroinnista ja verkostosta on ollut työelämässä?
- ❖ Miten mentoroinnin ja verkoston tukea voisi kehittää?

1.2 Työn rakenne

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osuudesta, johdannosta, teoriasta sekä empiirisestä osuudesta. Johdanto-osuus kertoo itse tutkimuksesta ja sen tavoitteista, mitä tutkitaan, miten ja miksi. Teoriaosuuden tavoitteena on avata tutkimuksen pääaiheet lukijalle. Siinä kerrotaan muun muassa, johtajuudesta ja sen tyyleistä, naisjohtajuudesta ja sen historiasta sekä mentorointi- ja verkostosta. Tutkimuksen teoriaosuus pohjautuu tutkimuskysymysten ja tutkimusongelman ympärille eli minkälainen naisjohtajien mentoroinnin ja verkoston tuki on.

Tutkimuksen empiirinen osuus kertoo, kuinka työ on toteutettu ja millä aineistohankintamenetelmällä. Työn luotettavuusarviointi toteutetaan reliabiliteetti ja validiteetin todentamisella. Tämän lisäksi empiirisessä osassa saadaan selville työn tutkimustulokset, jotka toteutuvat teemahaastattelujen avulla. Empiirisen osuuden tavoite on luoda lopullinen vastaus ja ratkaisu tutkimusongelman ytimeen. Mainitsen myös mahdollisia jatkotutkimusmenetelmiä ja työn lopuksi kerron omat sanat opinnäytetyöstä.

2 JOHTAJUUS

Johtajuus on kyky vaikuttaa ja ohjata muiden työntekoa. Johtajaksi ei kasveta yhdessä päivässä, vaan omien kokemusten avulla. Johtajuus vaatii omaa aikaa ja kärsivällisyyttä sekä suuria panostuksia itseltä uran alussa, sen aikana kuin sen jälkeenkin. Johtajuuteen kiteytyy monta asiaa yhtä aikaa. (Maxwell 2008, 24–33.)

Näytämme oman roolimme jonkinlaisena aina toiselle, esimerkiksi ystävänä, lapsena, työntekijänä tai johtajana. Eri tilanteessa rooli vaihtuu joustavasti ja jatkuvasti. Romppasen ja Kallasvuon mukaan johtajarooli on ammattirooli, joka on opittava erottamaan muista rooleista elämänvaiheessa. Johtajarooli on monen tekijän summa, jolla on seuraajia. Roolistaan riippumatta johtajalla on johdettavia ja ilman seuraajia tämä ei kuitenkaan toteudu. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 19.)

Johtajalla ei ole yleensä yhtä oikeaa tapaa johtaa, vaan suhtaudutaan eri tilanteisiin, eri johtamistavalla. Johtajaroolissa, pitää kyetä opastamaan ja motivoimaan alaisiaan, mutta samalla organisaation tai yhteisön suuntautumisen innoittavaan visioon. Johtajuus perustuu lähinnä organisaation suuntautumiseen ja kulttuurin johtamiseen, ja näitä tarvitaan muutostilanteissa. Johtajan päätehtävänä on erityisesti ylläpitää organisaatiota, muokata, parantaa ja pyrkiä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Johtajan jokapäiväinen tavoite on pyrkiä innoittamaan ja motivoimaan muut yrityksessä työskentelevät henkilöt. (Peltonen 2007, 123.)

Johtajuus on laaja käsite ja sen voi määritellä monella eri tapaan. Northousen mukaan, johtajuuden voi määritellä suhteeksi, taidoksi, käyttäytymismalliksi, kyvyksi, luonteenpiirteeksi tai vaikuttamisprosessiksi. Hän kertoo johtajuuden olevan prosessi, jossa työntekijä itse yksilöinä vaikuttavat muihin yhteisen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Northouse 2007, 2-7.) Tiivistettynä johtajuus on prosessi, jota voidaan käsittää aikaansaavana, päämääränä, tuloksellisena, arvoina ja toimintana. Johtajuus määrittyy vahvuuksien määrällä, ei heikkouksien puutteella.

2.1 Leadership & Management

Englannin kielessä johtamisella on eritelty kaksi eri sanaa, leadership ja management, kun taas suomenkielisessä johtajuudella on vain yksi sana, johtajuus. Leadership on suoraan sanottuna ihmisten johtamista, kun taas management nähdään asioiden johtamisena.

Leadership-johtajuudessa henkilö johtaa oman persoonansa tehokkuudella. Tämän tyylinen johtaja pyrkii olemaan läsnä ja lähellä alaisiaan. Leadership johtaja on luova ja rohkea, joka pystyy kannustamaan ja motivoimaan seuraajiansa uusiin asioihin ja muuttamaan yrityksen parempaan suuntaan. Tämän kaltaiset johtajat ovat joustavia ja haluavat kokeilla erilaisia asioita. He luovat päämääriä ja sitoutuvat asetettuihin tavoitteisiin. Tässä johtamisasemassa työntekijöille on annettu vapaammat kädet toimia organisaation puitteissa, jossa esimiehet kannustavat heitä erilaisissa tehtävissä toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Leadership-johtajuuden tavoitteena on viedä yritys eteenpäin läpi muutoksien. (Hyppänen 2007, 10.)

Management taas on persoonaton, joka hallinnoi, suunnittelee, organisoii, budjetoi ja valvoo. Management tarkoittaa organisaation tavoitteiden saavuttamista vahvasti hallitsemalla organisaation resursseja tehokkaalla johtamisella. Management luo järjestystä, pysyvyyttä ja vakautta organisaatiossa sekä tämän tavoitteena on pyrkiä pitämään organisaation oikealla ja parhaalla mahdollisella tiellä. (Hyppänen 2007, 10). Management-johtajalla täytyy olla analyyttinen sekä harkitseva ajattelutapa. Tämän tyyllisen johtajan täytyy kyetä tekemään tärkeitä sekä ratkaisevia päätöksiä, riippumatta siitä, miten se vaikuttaa muihin. Management-tyylin johtaminen ei ole sidoksissa henkilön omaan persoonaan, jolloin esimies voi toimia omalla tavallaan organisaationsa rajoissa. (Daft 2008, 594.)

2.2 Johtamistyyli

Johtamistyyli on henkilökohtainen toiminta, jonka johtaja toteuttaa jollain tyyllillä. Se voi olla tietoisesti valittu tai huomaamatta luotu tapa, jossa käytetään omaa valtaa. Johtamistyyliä voidaan jakaa kolmeen tyyliin; määräävään, epämääräävään ja keskustelevaan johtamistyyliin. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 113.)

Määräävässä johtamistyylissä johtaja ei näe tai kysele muiden näkemyksiä. Hänen viestintänsä perustuu säännöille, määräyksille sekä ohjeille. Esimerkiksi päätöksen teossa, johtaja pyytää muilta erilaisia näkemyksiä, muttei kuitenkaan huomioi näitä. Monet päättävät tässä vaiheessa, olla jakamatta omia ideoita ja vetäytyvät pois. Työyhteisö joutuu palvelemaan raporttien ja selvityksien sekä aikataulujen kanssa johtajia. Kuitenkin on tilanteita, jossa määräävä johtamistyyli on paikallaan. Erilaisissa kriisitilanteissa tai kaaoksissa tarvitaan johtaja, joka organisoii ja osaa johtaa selkeällä ja jämakällä tyyllillä. Esimerkiksi myös työyhteisössä ratkaisematta jääneet ristiriidat voidaan ratkaista määräävän johtamistyylin avulla. Määräävä johtaja kuitenkin pyrkii toimimaan sääntöjen, hierarkiaisuuden ja revidien avulla. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 115-116.)

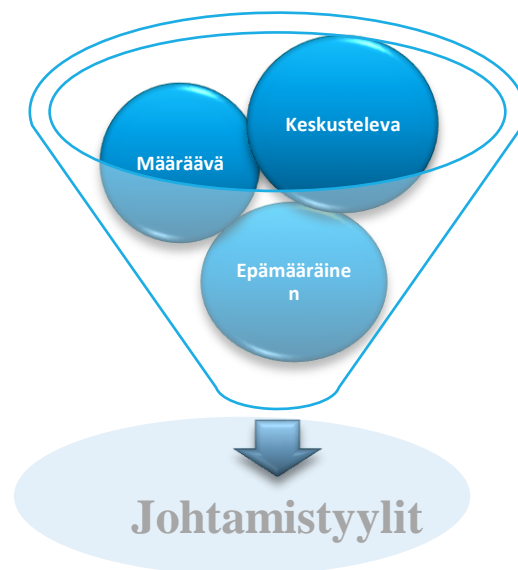
Epämääräinen johtaminen näkyy silloin, kun tehtävien valta ja vastuut ovat epäselvästi määritelty. Johtajarooli on myös vaikea ottaa vastuuseen ja luoda johtajan asemaa, epäselvyyksien vuoksi. Epämääräisessä johtamistyyliässä johtajuus on linjatonta, poukkoilevaa sekä usein kaveeraavaa. Johtajuuden suunnittelu, priorisointi, organisointi ja työn kehitys näkyvät mahdottomuutena. Esimerkkinä, johtaja muuttaa sovitut suunnitellut viime hetkellä. Työntekijöiden on vaikea sitoutua ja asemoitua omaan työskentelyyn ja sen kehittämiseen, jos asiat muuttuvat ennakkottomasti. Tähän johtamistyyliin ainoa ulospääsy on välittömästi puuttuminen, kun tämän huomaa. Tilanne käristyy, kun asian jättää. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 116-118.)

Kolmantena johtamistyylinä on **keskusteleva johtaminen**, mikä on avointa, toisten osapuolten kuuntelemista, tutkimista yhdessä sekä asioiden ratkomista. Johtaja

pyrkii luomaan keskustelevan yhteisön, jossa hän jatkuvasti seuraa ja ylläpitää sitä.

Keskusteleva johtamistyyli toteutuu silloin, kun yrityksen ja työyhteisön tilanne on vakaa ja työyhteisöllä on selkeät rajat. Keskustelevan johtamistyylin toteuttaminen vaatii työntekijöiden tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden sekä kuulluksi tulemisen huomiointi. Tämä on haastavin johtamistyyli, sillä johtajan täytyy luoda avoin vuorovaikutus sekä aito yhteistyö alaisten kanssa. Joskus on vaikea vastaanottaa kaikkia ongelmia, mutta muiden osapuolien toiveita ja neuvojen huomiointi antaa työyhteisölle lisäarvoa ja tärkeyden tunnetta. Kaikkia ongelmia ei johtaja pysty ratkomaan hetkessä, mutta vaikutelma siitä, että asia on johtajan mielessä ja pyrkii antamaan ratkaisun tähän, on tärkeää. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 118-120.)

Kuviosta 1 selviää, Romppasen ja Kallasvuon mukaan tärkeimmät johtamistyylit. Keskusteleva, määräävä ja epämääräinen johtamistyyli ovat kolme tapaa johtaa muita tehokkaasti. Näiden kolmen johtamistyylin tavoitteena on päättää itselle ja organisaatiolle parhaiten sopiva johtamistyyli.



Kuvio 1. Johtamistyyli. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 114.)

Johtaja asemassa johtajalla on tietynlainen johtamistyyli. Johtamistyyli vaikuttaa vahvasti millaiseksi hänen ja työntekijöiden suhde voi muodostua sekä, siihen millainen työskentely organisaatiossa on mahdollista. Johtamistyyli on tietoisesti tai huomaamatta valittu tyyli johtaa. Johtamistyyli ei ole mahdollista olla samanlainen, koska organisaation ja työyhteisöjen tilanteet vaihtuvat ja tarpeet vaihtelevat. Työyhteisö tarvitsee joskus tiukempaa ohjausta ja joskus voidaan edetä rennommin, riippuen tilanteesta. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 113-15.)

2.3 Minkälainen on hyvä johtaja

Hyvä johtaja on helppo tunnistaa ulkoapäin, mutta tarvitaan sinnikkyyttä ja halua, jotta päästään johtajaroolin huipputasolle. Voidaan kirjata ja kuvailla monella sanalla, jotta hyvän johtajuuden avaimet tulisi tietoiseksi. Johtajuutta on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Johtajuus herättää paljon keskustelua ja ajatuksia sekä jakaa mielipiteitä siitä, minkälainen on hyvä johtaminen. Johtajalle ei ole tiedossa minkäänlaista yleistä oppikirjaa siitä, kuinka hänen pitäisi eri tilanteissa toimia. Se on elämän kestävä oppimisprosessi, joka kehittyy kokemuksen perusteella. Sitä ei opita hetkessä, vaan se vie aikaa.

Riitta Viitalan (2004) mukaan, hyvän johtajuuden ominaisuuksia ovat avoimuus, sopeutuvuus, päättäväisyys, luotettavuus, sinnikkyys sekä vakuuttavuus. Hyvä johtaja on luotettava ja vastuullinen, joka tuntee omat vahvuudet sekä heikkoudet. On olemassa myös kykyjä, joita johtaja itse voi kehittää, kuten tiedollista hallintaa, verkostojen luominen sekä kyky, erottaa oikeaa väärästä. Hyvä johtaja menestyy, jollain tasolla, kun yllä mainitut ominaisuudet näkyvät hänessä. (Viitala 2004, 74– 76.)

Hyvällä johtajalla on oltava erilaisia ominaisuuksia ja taitoja, jotta päästään johtajaseman tavoitteeseen. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on tunnistaa yksilön vahvuudet ja heikkoudet. Tämän jälkeen on helppo tietää työntekijöiden tarpeet erilaisissa tehtävissä. (Dokumentthouse)

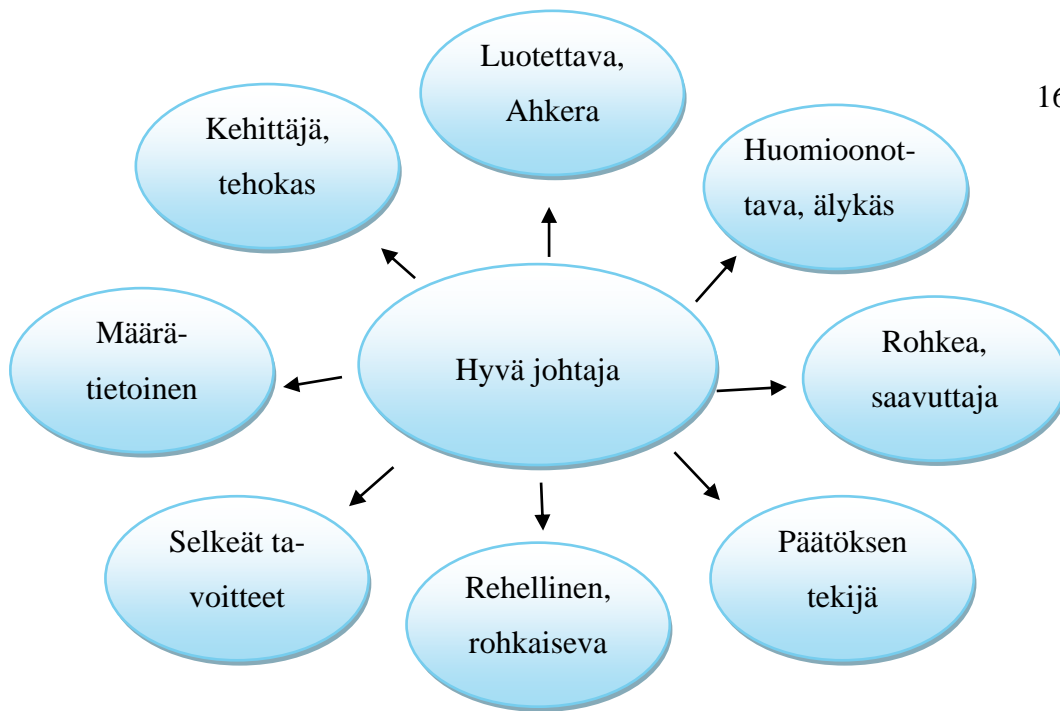
Hyvä johtaja ymmärtää sanojensa merkityksen ja sen arvon. Johtajalta vaaditaan hyvä itsetuntemus sekä kipinä henkisen tason nostamiseen. Henkinen voimavara

on työelämän tärkeitä asioita, sillä yritys on niin vahva kuin sen arvot. (Jabe 2006, 132.) Anneli Valpolan (2015) mukaan hyvän johtajan täytyy osata kantaa oman roolinsa organisaatiossa. Hänen täytyy olla älykäs, rohkea, joka ei pelkää testata itseään, tahdon haluinen, päätöksen tekijä sekä nopea oppimaan. (Valpola 2015, 117-121.)

Hyvällä johtajalla on oltava selkeät tavoitteet ja oikea asenne, joka luo samalla hyvinvoivan työyhteisön. Johtajalta vaaditaan vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Hän on taitava puhumaan ja kuuntelemaan muita. Johtaja luo selkeät ja oikeat asiat työyhteisölle, aktivoi ja kannustaa muita osapuolia osallistumaan, esimerkiksi ongelman ratkaisemiseen. (Hyppänen 2013, 35.)

John Maxwellin (2014) mukaan hyvä johtaja luo lisäarvoa toisille. Hän on lämmin ja auttavainen sekä rakentava, joka parantaa toisten toimintoja. Hyvä johtaja antaa toisille uusia mahdollisuuksia luoda kehitystä omiin osaamisiin sekä rohkaisee heitä. Johtajan on uskottava alaisiinsa kykyihin, jotta heidän suorituksensa olisi tehokasta. Tämä toteutuu luottamuksen arvolla. (Maxwell 2014, 136-137.)

Organisaation yhteisön arvot ovat tärkeitä asioita, jotta päämäärän ja tavoitteiden saavuttaminen toteutuisivat. Hyvän johtajan ominaisuuksia on monenlaisia, josta Maxwell (2014) on tuonut omassa teoksessaan esille tärkeimmät ominaisuudet. Kuvio 2 tavoitteena on saada johtamisesta tehokkaampaa näiden ominaisuuksien avulla. Siinä selviää, mitkä ominaisuudet antavat mahdollisuuden johtaa menestykkäästi ja esimerkillisesti. Näiden hyvän johtaja ominaisuuksien avulla moni onnistuu johtamaan tavoitteellisesti. Johtaja ei pysty kuitenkaan omaksumaan kaikkia kuvion 2 ominaisuuksia. Hyvä johtaja kuitenkin pyrkii opettelemaan erilaisia tapoja organisaation ja työntekijöiden ja itsensä vuoksi. Jokaisessa tilanteessa täytyy osata reagoimaan jollakin tavalla.



Kuvio 2. Hyvän johtajan ominaisuudet. (Maxwell 2014, 136-137.)

Ennen vanhaan hyvän johtajan vaatimuksina pidettiin analyttistä, hyvää koulutusta ja korkeaa älykkyyden kykyä. Nykypäivänä taas hyvä kommunikointi ja syväjohtaminen ovat johtamistrendejä. Tänä päivänä keskitytään ihmisten johtamiseen ja yksilöiden kehittämiseen. Työntekijän roolia nähdään aiempaa tärkeämpänä ja aktiivisempänä. Työntekijät ovat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja ja merkittäviä osapuolia yrityksissä. Siten hyvän johtajan on osattava tunnistaa organisaatiossa työskentelevien taidot ja arvostaa heidän erilaisuuttansa, jotta voidaan muodostaa tehokkaita ja toimivia tiimejä. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 92-93.)

Johtajan itsetuntoa koetellaan johtotehtävissä. Siksi johtajalla olisi tärkeää olla hyvä ja terve suhde itseensä. Johtoasemassa kohdataan useita pettymyksiä ja epäonnistumisia ja siksi, on hyvä osata ratkaista ja päästävä yli tilanteesta. Hyvän itsetunnon omaava johtaja osaa hahmottaa omat puutteensa ja on valmis kehittämään niitä. Hyvä johtaminen vaatii erilaisia ominaisuuksia. Tärkeimpiä kykyjä on päätöksenteko ja itsenäinen toiminta. Näiden kahden kykyjen lisäksi johtajan on osattava olla läheisessä suhteessa henkilöstön kanssa. (Järvinen 2005, 45-46.)

3 NAISJOHTAJUUS

Puhuttaessa naisjohtajista, tarkoitetaan huippujohtajia ja keskijohdossa urallaan menestyneistä naisista. Tähän kuuluvat myös he, joiden työ on haastavuudeltaan ja sisällöltään johtajan tai päällikön tehtäviä vastaavaa. Käsitteenä naisjohtajuus ei ole enää niin tuore aihe, ettei voitaisi puhua jo pelkästä johtajuudesta. Naiseus ei liity omaan osaamiseen tai ammattiin, sillä se on yksi piirre ihmisessä (Piha 2006, 131.)

Naisjohtajuus ja naisten asema työelämässä on vakiintunut entistä enemmän. Naisjohtajuutta on käsitelty pitkään ja käsitteen tutkimus alkoi ilmestyä vasta 1970-luvulla. Naisjohtajia nähdään yrityksissä enemmän verrattuna aiempaan. (Sandberg & Scovell 2013, 18-19.)

Yrityksissä työskentelee nykyään enemmän naisjohtajia kuin ennen, mutta esimerkiksi Suomessa naisjohtajia on kansainvälisestikin verraten vähemmän kuin muissa maissa. Eräässä tutkimuksessa on tullut selville, että Suomessa moni asia on todella hyvin työpaikoilla, kuten palkkaus naisilla ja miehillä on sama, työajoissa joustetaan sekä vanhempainvapaamaksuja maksetaan. Vaikka moni asia on hyvin, naisjohtajuuden kehitystä hidastavat omat asenteet sekä naisten itseluottamus. Naisjohtajia näkyy johtotehtävissä todennäköisemmin keskisuurissa ja pienissä yrityksissä kuin isoimmissa. Tämän takia kaivataan entistä enemmän tutkimustuloksia, jossa naiset tuovat parempaa kannattavuutta isommissa yrityksissä. Näiden tutkimuksien avulla moni yritys voi uskaltaa palkata enemmän naisia johtotehtäviin. (Viherlaakso 2018)

Naisjohtajuuden kehitystä haittaa myös se, että miehet eivät uskalla palkata naisia johtotehtäviin vaan palkkaavat mieluummin miehiä, jotka kykenevät tekemään samankaltaisia tehtäviä, kuin he itse. On todettu, että naisjohtajat työskentelevät yleisimmin johtotehtävissä hoiva- ja terveysalojen johdossa sekä henkilöstöjohtajina, kun taas miehet johtavat suuryrityksissä, kuten teollisuusalalla. (Viherlaakso 2018.)

3.1 Historia

Naisjohtajia Suomessa nähtiin ensimmäistä kertaa postiasemalla, vuonna 1863. Tuolloin naisten piti olla johtotehtävissä naimattomina, kun nainen avioitui, työpaikka oli jätettävä. Tämä muuttui vasta vuonna 1918. Naisjohtajuutta nähtiin muissa maissa aiemmin kuin Suomessa, koska naisia ei ollut kovin paljon sekä naisten eriarvoisuus miesjohtajien nähden oli paljon. (Vanhala 1996)

Naisten johtotyössä työskentelevien osuus on kasvanut vuodesta 1980-luvun alusta lähtien, 1992 vuoteen saakka. Naisjohtajien osuus johtotehtävissä oli 13 prosenttia vuonna 1980 ja 1992 naisia oli jo neljännes johtajista. Naisjohtajien selkeä nousu 1990 vuoden tuntumissa, johtui miesjohtajien suurella vähenemisellä, mutta taas laman syntyessä naisten asema johtotehtävissä laski, minkä jälkeen kasvu on ollut suhteellisen tasaista. (Vanhala 1996, 13-28.)

Tutkimuksissa todetaan, että kymmenen vuoden aikana naisjohtajien vaikutus talouteen kasvaa merkittävästi. Moni nainen tänä päivänä opiskelee ja kouluttautuu huipulle. Naisten osuus johtoaseman saavuttamisessa on noussut merkittävästi ja tämän takia moni nainen tähtää huipulle koulutuksen avulla.

3.2 Urapolun esteet

Työelämässä kuin arjessa, esimiestehtävissä kuin tämän alaisena esiintyy erilaisia urapolun esteitä. Johtotehtäviin pyrkiminen, kuitenkin vaatii päätöksen tekoa ja haasteiden ratkomista. Naisten urapolku esteitä on monia. Osa niistä voi johtua yhteiskunnallisiin, kulttuurieroihin, asenteisiin tai työnantajiin, osa taas naisen omasta epävarmuudesta. Itsekriittisyys, täydellisyyden tavoittelu, kiltin tytön rooli sekä uusi perheenjäsenen syntymä, on naisten yleisimpiä urapolun esteitä. (Friedman & Yorio 2006, 37.)

Työille kerrotaan nuoresta asti, kuinka heidän elämänsä aikana pitäisi valita ja tehdä päätöksiä, joko valita äitiys tai ura, jota haluaa luoda tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa nuoret naiset miettivät omia uhrauksia ja kompromisseja miltä tulevaisuus voisi näyttää. Naisilla kuin miehilläkin on mahdollisuus valita ura tai avioliit-

to. Naiset yleisimmin kuitenkin valitsevat avioliiton, toisin kun miehet ennemmin uran, koska naisten itsevarmuus ja mielikuva johtajuudesta ovat heikkoja.

Naisten täytyy uskaltaa ja tavoittaa omaa tulevaisuuden uraa, vaikka perheen luominen tuntuu paremmalta ja helpommalta. Nainen ei ajattele ura-asemaansa edellä eikä tartu samalla tavalla uusiin uramahdollisuuksiin kuin miehet. (Sandberg & Scovell 2013, 125-126.)

Ajatus äitiyden ja uran yhdistämisestä ei ole maailman helppointa, mutta se ei ole mahdoton asia. Nainen voi olla uupunut uran ja äitiyden alussa, mutta organisoinnin ja kovan tahdon myötä nainen onnistuu. Nuoret naiset tarvitsevat positiivisia esimerkkejä, siitä miten nainen voi menestyä urallaan ja olla saman aikaisesti äitinä. Tieto siitä, millaisia asioita pitää ottaa huomioon tähän ryhtyessä ja mitä haasteita siinä yhdistämisessä tuo tullessaan on helpotus monelle naiselle. Pitää muistaa, että se vie aikaa ja kärsivällisyyttä, jotta päästään huipulle. (Sandberg & Scovell 2013, 126.)

Vaikka naisjohtajat tuntevat joidenkin asioiden olevan urapolun esteitä ja haasteita, heidän on kohdattava omat voimavaransa sekä tunnistaa ne, jotta urapolun esteistä ja haasteista selviydyttäisiin. Omia voimavaroja ei välttämättä näe ilman tukijoukkoa. Joskus muu tukijoukko auttaa ratkomaan esteet tai haasteet lähemmäksi uran päämäärää. Naisjohtajat kuten muut johtajat käyvät monen testin läpin ennen tavoiteltua johtotyötä. (Tukiainen & Villanen 2016, 59-161.)

Naisten urapolun esteeksi on myös todettu erilaiset patkätööt, määräaikaaisuudet sekä osa-aikatyöt. Nainen ei näe johtoasemaa kokonaisuudessa patkätöiden kautta, sillä se hidastaa naisten päämäärän saavuttamista. Johtoaseman pyrkiminen vaatii naiselta sitoutumista sekä tahtoa.

4 MENTOROINTI

4.1 Määritelmä

Käsite mentori on lähtökohtaisesti kotoisin Kreikan mytologiasta, jossa uskotaan siihen, että yksilö oppii uusia asioita, taitoja ja arvoja toisen arvostamaltaan henkilöltä. (Sairaanhoitajaliitto 2010.)

Mentorointi on toiminta, jossa on kaksi osapuolta. Kokenut mentori antaa ohjeita ja neuvoa kokemattomalle aktorille. Mentorilla tarkoitetaan henkilöä, joka on kokenut ja osaava työssään sekä arvostettu henkilö, joka haluaa jakaa omia osaamistaan ja tietojaan aktorille. Mentori, joka valitaan, on potentiaalinen ja hyvä ihmisten kanssa. Aktorilla eli mentoroitavalla taas tarkoitetaan oppijaa, jolla on rohkeutta ja halukkuutta oppia uusia asioita sekä vastuuta omasta oppimisesta ja sen kehityksestä. Hän on valmis koko valmennusprosessiin, mentorilta saamiin palautteisiin sekä erilaisiin kysymyksiin. (Juusela 2010, 4.)

Mentoroinnissa päätavoitteena on toisen osapuolen kokonaisvaltainen opettaminen ja kehittyminen. Mentorointi on osapuolten oppimis - ja vuorovaikutussuhde, jossa luodaan kokemuksia, ohjataan, jaetaan tietoa ja varmistetaan, että aktori vahvistaa hänen toiveitaan. Aktorin ja mentorin vuorovaikutus ja tiimityöskentely täytyy tapahtua luottamuksellisesti, jotta prosessi onnistuu. (Kupias & Salo 2014, 11-13.)

Mentorointi voidaan jakaa Jari Leskelän mukaan kahteen eri luokkaan, sen tavoitteesta ja sisällöstä riippuen. Nämä kaksi luokkaa ovat, työuraan suuntautuva mentorointi ja psykososiaalinen mentorointi. Työuraan suuntautuva mentorointi auttaa, tukee, suojelee, ja kehittää aktorin uran edistämiseksi sekä tuo näkyvyyden lisäämistä, kuten esiintymistä. Psykososiaalinen mentorointi taas antaa mahdollisuuden edistää henkilön itsensä kehittymistä sekä arvostusta, pätevyyden tunnetta, sekä ammatillista tehokkuutta. Tämä sisältää roolimallina olemista, jossa tuodaan enemmän ystävyyttä esille. (Leskelä 2005, 25.) Mentorointi sekoitetaan usein aina käsitteisiin kuten esimerkiksi coachingiin tai perehdyttämiseen. Coaching on esi-

merkiksi lyhyen tai keskipitkän tähtäimen toiminto, joka toteutuu tietyssä määritellyllä alueella, mikä on standardoitu prosessi, kun taas mentorointi on enemmän yksilösuoritus, joka kehittää ja tähtää tulevaisuuden uraan. Mentorointi on yleensä pitkäaikainen suhde. (Ristikangas 2014, 37.)

Mentoroinnin määritelmä on mahdotonta kertoa yksiselitteisesti. Sen määritelmää jopa pidetään epäselvänä. Kokonaisuudessaan mentorointiprosessi on eri asioiden ja vaiheiden kautta etenevä vuorovaikutus mentorin ja aktorin välillä, jonka päämääränä on aktorin oppiminen ja kehittyminen. Sen tarkoituksena on kestää pidemmän aikaan, kuin tavallinen perehdyttäminen. (Roberts 2000, 145-170.)

4.2 Mentorointiprosessi

Mentorointiprosessi on vuorovaikutukseen perustuva kokonaisuus, joka etenee eri vaiheiden kautta. Sen päämääränä on yksilön kehittyminen. Voidaan kuvailla mentorointiprosessi kolmeen vaiheeseen, jotka ovat suunnittelu, toteuttaminen sekä lopettaminen.

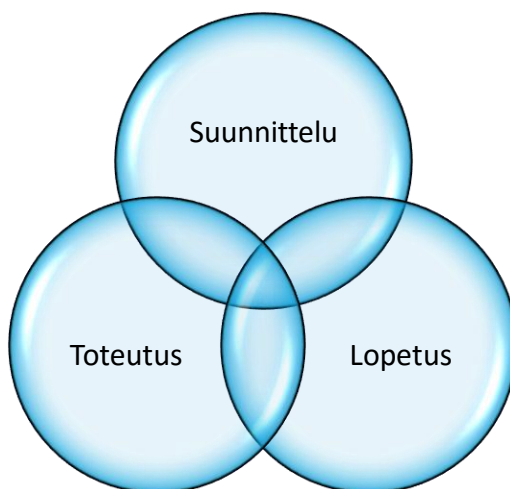
Mentoroinnin suunnittelu vaiheessa, mietitään ja organisoidaan koko tuleva toiminta. Siihen valitaan oikeat henkilöt, joilla on riittävä tieto mentoroinnista sekä toisesta osapuolesta, jotta saadaan luottamuksellinen suhde aikaan. Sopivat henkilöt valitaan tavoitteiden ja tarpeiden avulla. Suunnitteluvaiheessa luodaan näkemys mentorointiprosessista ja työyhteisön valmiuden toteutuksesta. Alkuvaiheessa sovitaan molempien osapuolten kanssa tapaamisista ja eri vaiheiden toteuttamisesta. (Ristikangas 2014, 121-129.)

On tärkeää, että mentorointiprosessin toteuttamisessa on suuria tukijoukkoja, jotta saadaan syvällisiä ja tarpeellisia tietoja tämän onnistumiseen. Ylimmän johdon on näytettävä, että mentorointi on tehokas tapa kehittää organisaation henkilöstöä. Johtajien omat kokemukset ja positiivinen mielikuva mentoroinnista antaa vahvan näkemyksen mentorointiprosessin toteuttamisesta. Tämän avulla muut pystyvät sitoutumaan siihen avoimesti ja vapaaehtoisesti. (Ristikangas 2014, 121-129, 181.)

Suunnitteluvaiheen jälkeen toteutetaan itse toimintavaihe, joka luodaan asetettujen tavoitteiden pohjalta. Kun mentoriprosessi etenee, mentori antaa jatkuvasti palautetta ja varmistaa aktorin saavan hyödyllistä tietoa. Tavoitteena on luoda uusia näkemyksiä aktorin kehityksen saavuttamiseksi. Toimintavaiheessa mentori voi antaa aktorille erilaisia välitehtäviä, harjoituksia ja kahdenkeskeisiä keskusteluja, mikä auttaa selkeyttämään mentoroitavan tavoitteita. (Kupias & Salo 2014, 154–155.)

Mentorointiprosessin alkuvaiheessa on sovittu yhdessä aktorin ja mentorin kanssa prosessin lopetuksesta. Yleensä osapuolet valmistuvat hyvissä ajoin ennen lopullista aikarajaa. Vesa Ristikankaan mukaan mentorin ja aktorin on hyvä käydä kahdenkeskeistä keskustelua läpi ennen virallista päätöstä. Heidän on käytävä läpi prosessin kokonaisuutta, mitä suhde on tuottanut ja mitä ei. Molempien osapuolten on osattava suhtautua siihen, jos mentorointiprosessi jatkuisi epävirallisena. Eräässä tutkimuksessa on tullut selville, että prosessi, jossa päätös oli sovittu etukäteen, loi tyytyväisyyden lopputuloksen. (Ristikangas 2014, 186.)

Vesa Ristikankaan mentorointiprosessin toteutus kuvion 3 mukaan, mentorointiprosessi suunnitellaan kolmen vaiheen mukaan. Sen tavoitteena on auttaa mentorointiprosessin onnistumista ja samalla helpottaa prosessin käytäntöä. Siinä selviää, eri vaiheiden toteutus ja tavoitteet.



Kuvio 3. Mentorointiprosessin toteutus. (Ristikangas 2014.)

Mentorointiprosessin tavoitteena on kehittää ihmisten ominaispiirteitä. Se on kyky siirtää opittua kokeneemalta kokemattomalle osapuolelle. Mentorointiprosessi toteutetaan eri vaiheiden avulla. Jokainen yritys tarvitsee jonkinlaisen mentorointiprosessin tai ohjelman, joka synnyttää motivoituneita tulevaisuuteen tähtäviä työntekijöitä. Vesa Ristikankaan (2014) mukaan mentorointiprosessi onnistuu silloin, kun suunnittelu, toteutus- ja lopetusvaihe toteutetaan tavoitteiden mukaisesti. Mentorointiprosessi auttaa, ohjaa ja kehittää organisaatiota. Riittävä tieto mentorointiprosessista hyödyttävät molempia osapuolia sekä organisaatiota. Siksi on tärkeää, että molemmat osapuolet eli mentori ja mentoroitava ymmärtävät ohjelman tarkoituksen ja tavoitteet yksilön ja organisaation näkökulmasta. (Ristikangas 2014, 121-136)

4.3 Mentori mallit

Mentoria voidaan toteuttaa monella eri tapaa kahdenkeskisen mentoroinnin lisäksi, mentorointimalleja voi myös toteuttaa esimerkiksi vapaamuotoisesti, ryhmässä tai virtuaalisesti. (Holma 2005, 102.)

Vapaamuotoinen eli epävirallinen mentorointi on joustavaa ja tavoittelevaa ohjausta, joka on lähtökohtaisesti aktorin tarpeista lähtevä. Vapaamuotoista mentorointia voidaan kutsua ystävätoiminnaksi, joka ei ole sidottu erilliseen tiettyyn tyyliin. Tässä mentoroinnissa on annettava jatkuva palaute sekä arviointi aktorille, koko prosessin aikana. (Juusela 2000, 17–18.)

Ryhmämentorointi taas on monen aktorin mentorointia. Tässä mentorointityylissä yksilöitä ei niinkään huomioida erikseen, vaan toimitaan ryhmässä. Ryhmämentoroinnissa yksilö luo suhteen toisten kanssa. Siinä, ei välttämättä saada samoja etu- ja kuin kahdenkeskisessä mentoroinnissa, mutta hyvä puoli on se edullisuus, sillä ryhmämentorointi on kustannustehokas. (Heikkinen ym. 2010, 41.)

Viimeisempänä **virtuaalimentori**, joka on verkoston kautta toimiva mentorointi. Prosessi toimii esimerkiksi videoneuvottelu järjestelmän tai sähköpostin kautta. Virtuaalimentoroinnissa mentori ei pyydä erillistä tapaamista, vaan toimitaan verkon kautta. Mentorin kanssa sovitaan erilliset tehtävät sähköisesti sekä kysymyk-

set. Kriisi- tai ongelmatilanteessa, mentori voi sopia tapaamisen aktorin kanssa erikseen. (Nakari 2007, 24–25.)

4.4 Mentoroinnin hyöty ja tuki

Mentoroinnin hyötyjä on tutkittu erilaisissa tutkimuksissa. Vesa Ristikangas on maininnut monenlaisia hyötyjä mentoroinnista mentoroitavalle. Mentoroitava kokee prosessin jälkeen vuorovaikutuksen mentorin kanssa vahvaksi. Hän saa lähelleen henkilön, joka uskoo hänen kykyynsä ja taitoihinsa. Mentori haastaa ja tukee aktoria päätöksenteossa ja elämäntilanteessa. Vaikka yleensä mentoroitavan tavoitteena on päästä johtotehtäviin, monen tavoite on kehittyä ihmisenä ja saada erilaisia sekä uusia mahdollisuuksia. (Ristikangas 2014, 63.)

Mentorointi tuo aktorille lisää itsetuottamusta. Henkilökohtainen lämmin suhde mentoroivan kanssa antaa vahvan näkemyksen siitä, että aktoria arvostetaan yksilönä. Prosessin aikana mentoroitava oppii organisaation kulttuurista, arvoista, tavoitteista, imagosta sekä asioita, jotka liittyvät hallitsevaan johtamistyyliin. Aktorille selkeytyy erilaiset mahdolliset uravaihtoehdot. Mentori toimii roolimallina ja neuvoa uratavoitteisiin, mitä realisoidaan. Uravaihtoehtojen valinnassa, mentoroitava hallitsee niiden arvot ja päämäärät ennen kuin ollaan päätöksentekoprosessissa. (Ristikangas 2014, 64.)

Koko mentorointiprosessin avulla, aktorilla on rohkeampi johtamisote. Mentorointisuhde paljastaa tiedon siitä, miten yhtiön sisällä saa ja pystyy käyttämään valtaa vastuullisimmissa valinnoissa. Mentori tai johtotehtävissä oleva henkilö voi antaa mentoroitavalle tehtäviä, jotka luovat mahdollisuuden haasteisiin sekä uusiin ratkaisutehtäviin. (Ristikangas 2014, 66-67.)

Mentori hyötyy myös mentorointisuhteesta. Hän saa omaan toimintatapoihinsa uusia näkökulmia ja huomio kiinnittyy eri tehtäviin ja asioihin eri tavalla. Mentori toteuttaa myös vahvan suhteen työntekijöiden välillä, mikä tuottaa lisää luottamusta ja rohkaisee avoimeen keskusteluun työntekijöiden välillä. Pitää muistaa, että vaikka mentori on kaiken tuki mentoroitavalle hän ei ole lääke kaikkiin on-

gelmiin. Tärkeää on auttaa aktori itse löytämään tehtäviin ja asioihin parhaan mahdollisen ratkaisun. (Sairaanhoitajaliitto 2010.)

Vesa Ristikankaan mukaan naiset kärsivät vieläkin uransa aikana liian vähäisestä mentoroinnista. Heille ei suoda samoja ura mahdollisuuksia kuin esimerkiksi miehille. Vaikka lainsäädäntöä on raivattu, he kohtaavat vieläkin luottamuksen ja ennakkoluulojen puutetta. On tehty tutkimuksia, jossa tulokset kertovat, mentoroinnin lisäävän naisten uraa johtoasemassa. Naiset arvostivat mentorointisuhdetta, sillä siitä oli suuri merkitys heidän tulevaisuutensa uralle. (Ristikangas 2014, 162.)

5 VERKOSTO

Moni sekoittaa käsitteet verkosto ja verkottuminen toisiinsa. Lyhyesti sanottuna, verkosto kuvaa sosiaalista toimintaa muiden kanssa. Voidaan ajatella, että siinä on kaksi tekijää, jotka ovat lähempänä toisiaan. (Linnamaa 2004, 50-51). Verkottuminen taas tarkoittaa yritysten yhteistyömalleja, joihin voi samanaikaisesti liittyä useampi yritys. Tämä toimii tietotekniikan ja median avulla, joka on pitkäjänteistä. (Pirnes 2002, 7.)

Verkostot voi määritellä kahden tai monen yrityksen väliseksi suhteeksi, esimerkiksi pitkäaikainen yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on luoda vahvempi kilpailuasetelma. Verkostoituminen on prosessi, jossa organisaation arvot, tiedot ja osaaminen yhdistetään, jotta luodaan lisäarvoa. Sen tavoitteena on luoda yhteistyötä muiden kanssa, jossa luodaan syvempää ja tasokkaampaa strategista kumppanuutta. Kun suhde on luotu, sen keskeiseksi tekijäksi jää luottamus molempien osapuolten välille. Strategiset verkostot toimivat yleensä yhtenä oppimiskeinona ja innovaatioiden lähteenä. (Toivola 2006, 22.)

Verkosto on monen suunnan toimiva tuki. Verkoston tuella voidaan tarkoittaa yrityksen kautta saamia tukia tai yksilön omien henkilökohtaisia tukia, kuten lähiystävät tai perhe.

5.1 Naisten verkosto

Naiset jäävät edelleen vaille varhaista johtamisvalmennusta ja verkostoitumista. Pojat oppivat jo varhain nuoruudessa tiimityöskentelyä ja johtamista erilaisten joukkuepelien kautta. Tyttöillä on tietysti omat ystäväverkostot, mutta ne ovat huomattavasti pienempiä kuin esimerkiksi poikien pelijoukkueet. Pojat saavat lisäksi armeijasta oppia hierarkiakulttuuriin ja näin he kasvattavat entisestään verkostojaan. Tästä syystä urallaan edenneet naisjohtajat haluavat lisää esimiesvalmennusta ja mahdollisuuksia verkoston luomiseen työnantajiltaan. (Salo & Blåfield 2007, 33.)

Verkostoa ja sosiaalisia taitoja pidetään naisjohtajien vahvuuksina. Liike-elämässä verkosto on erittäin tärkeä, sillä näitä tarvitaan, jotta voidaan luoda kokemuksia toisten näkökulmien kautta, oppia sekä kehittyä. Naisille sekä miehille on suunnattu omia verkostoja. Suomen tunnetuimpia verkostoja ovat Rotarit ja Leijonat, jotka on suunnattu miehille. Naisille taas omat verkostot, jotka ovat Zontaa ja kansainvälinen WoMan- instituutti. (Aaltio-Marjosalo 2001, 102-104). Kansainvälinen naisjohtajuusinstituutti WoMan ry perustettiin vuonna 1988. Verkoston tarkoituksena on kehittää uutta johtamiskulttuuria ja ammattitaitoa. Samalla WoMan Ry haluaa vaikuttaa vallitseviin arvoihin ja asenteisiin. Se tukee naisten etenemismahdollisuuksia ja johtajuutta ja luo verkostoja jäsenilleen omista ja muista verkostoista. (WoMan ry. 2009.)

Verkostoituminen on tehokas tapa välittää johtajuuteen liittyvää kokemusta, yhteydenotto ja tietoa erilaisista asioista. Tämän avulla naisjohtajat solmivat suhteita ja saavat kannustusta omaan uraan. Verkoston avulla moni nainen voi luoda itsevarmuutta ja tukea toiselta, päästäkseen tavoiteltuun päämäärään. Esimerkkinä naistenharrastejoukkueet, joka on yksi tapa luoda eri näkemyksiä ja tuoda muiden tunteet ja näkökulmat esille.

5.2 Verkoston hyöty

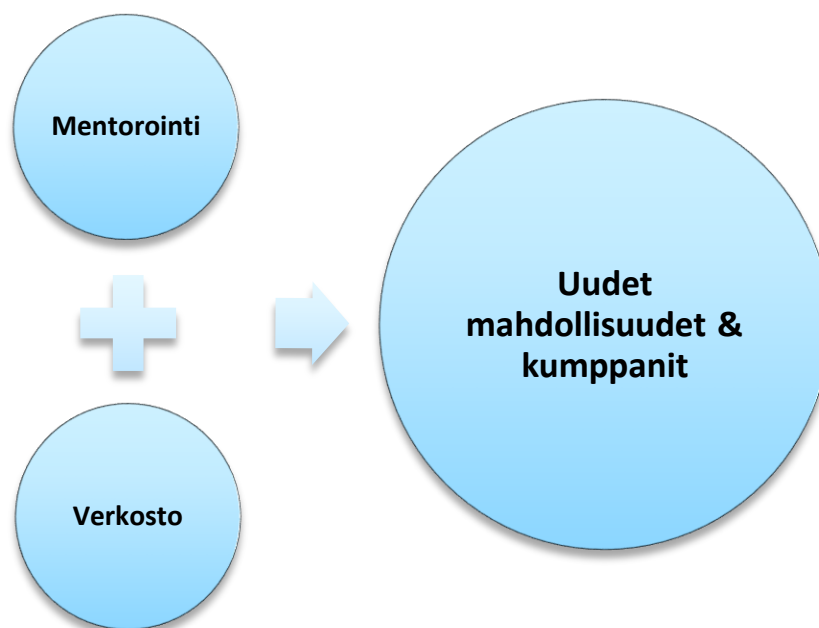
Verkostoja on monenlaisia ja jokainen hyötyy aina eri tavalla. Ne, jotka kuuluvat verkostoihin saavat, esimerkiksi luottamuksellisia tietoa ja asiantuntemusta omaan käyttöönsä. (Silvennoinen 2008, 22-26.) Verkosto yleensä vahvistaa yksilön osaamista, sen kehittämistä sekä yksilölle tiedon hankkimista eri näkemysten kautta mitä esimerkiksi naiset kaipaavat työelämässä entistä enemmän päämäärän saavuttamiseen.

Verkostoituminen antaa mahdollisuuden yrityksen kasvuun sekä luo uusien palveluiden ja tuotteiden toteuttamista muiden yrittäjien kanssa. Organisaatiot kehittävät riippuvaisuuden tunteen toisiinsa ja viestittävät samalla omia motivaatioita kehittääkseen yhteistyötä. Luottamus, kuuntelu sekä sitoutuminen ovat tärkeitä tapoja luoda varma suhde toisten kanssa. Hyvää verkostosuhdetta ei voida luoda,

ilman luottamusta. Pitää muistaa, että se luo arvoa ja hyötyä molemmille osapuolille. (Leskinen 2011, 50.)

Verkostojen avulla yritys tai itse henkilö voi hakea uutta oppimista, informaatiota, liiketoiminnan kasvua tai valmiutta tiettyyn toimintaan. Verkosto pyrkii luomaan toiminnan, jossa kehitetään ja luodaan mahdollisuus päästä esimerkiksi uusille markkinoille, kehittää tiettyä taitoa tai uuden teknologian omaksumista. (Toivola 2006, 13.) Verkosto on kokonaisuudessa uudella tasolla, jossa yritykset sekä ihmiset ovat riippuvaisia siitä. Teknologia kehittyy koko ajan uudelle tasolle ja suurimmat asiat toimivat tämän kautta. Faktaa on se, että tulevaisuus on teknologian ympäröimänä, oli se yritys tai itse henkilö. Verkoston tukea voisi kehittää esimerkiksi luomalla uusia verkostoja. Naisille ja miehille voidaan luoda parempia verkostoja, jotka edistävät yksilö tasoa ja luovat mahdollisuuden uran kehitykselle.

Kuvio 4 kertoo tiivistettynä, kuinka mentorointi ja verkosto luovat uusia mahdollisuuksia ja kumppaneita. Toivola (2006) kertoo teoksessaan mentoroinnin ja verkoston olevan kaksi yhdistettyä asiaa, jotka luovat mahdollisuuden parempaan tulevaisuuteen. (Toivola 2006, 13.) Kuvio 4 pyrkii luomaan näkemyksen mentoroinnin ja verkoston hyödystä.



Kuvio 4. Verkoston kaava. (Toivola 2006, 13.)

Verkostoitumisen tarkoituksena on kaikkien osapuolten hyödyt. Hyötyjen jäsentäminen vaatii selkeät päämäärät, oma asema sekä erilaiset yhteistyömuodot. Verkosto lisää arvoa yrityksissä ja arvo toteutetaan vahvalla kumppanuudella, luottamuksella sekä tiedon hankinnalla. Kumppanuuden muodostamiseen vaikuttaa yhteistyö, vuorovaikutus, luottamus sekä kaksoisriippuvuus. Kaksoisriippuvuus tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa merkityksen ja hyödyn saamisen. (Valkokari ym. 2008, 26- 27.)

Verkostoitumisen avulla yritys parantaa imagoaan, kasvattaa työntekijöiden osaamista ja kehittää taitojen yhdistämistä.

6 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on luoda kokonaisuus teoriaosuudesta ja niiden yhtäläisyyksiä tutkimusongelmaan. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu neljästä kokonaisuudesta, jotka ovat johtajuus, naisjohtajuus mentorointi ja verkosto. Teorian pääpiirteiden tavoitteena on luoda selkeä rakenne lukijalle.

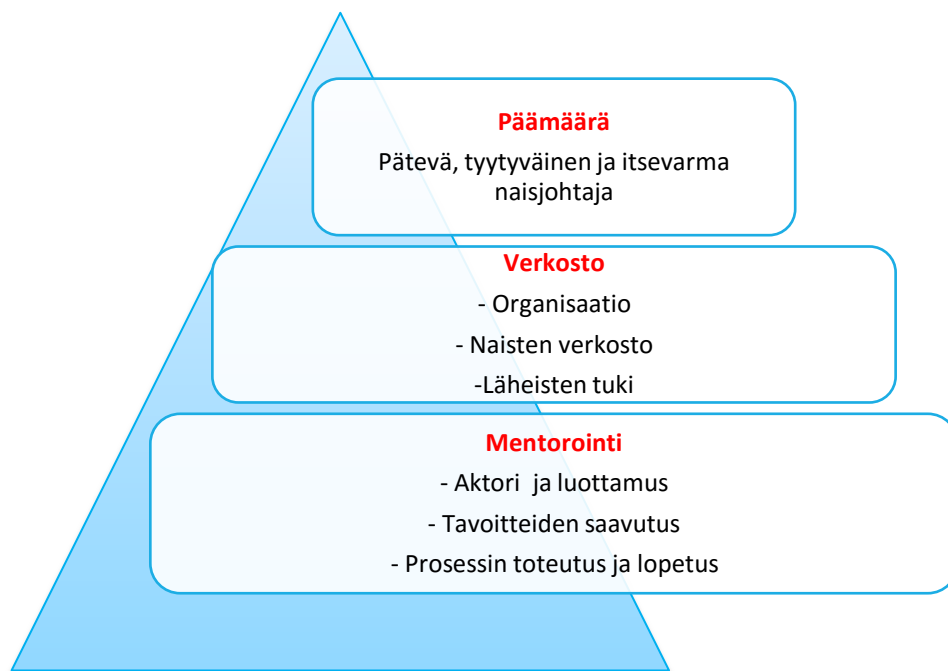
Ensimmäisessä ja toisessa teoriaosuudessa käsitellään johtajuutta, jota voidaan määritellä monella tapaa sekä näkemys naisjohtajuudesta. Johtajuus on koko elämän ajan kehittyvä rooli, jossa arvostetaan ja kehitetään koko organisaatioita muiden työntekijöiden kanssa. Teoriaosuudessa on eroteltu erikseen naisjohtajuus, sillä työn tutkimuskohde ja pääpaino on naisjohtajat. Kun puhutaan naisjohtajista, tarkoitetaan huippujohtajia ja keskijohdossa urallaan menestyneitä naisia. (Piha 2006, 31.) Tänä päivänä naisjohtajuutta nähdään yrityksissä enemmän kuin aiemmin, muttei kuitenkaan tarpeeksi.

Teorian kolmannessa kokonaisuudessa selviää mentoroinnin osa-alueet ja koko mentorointiprosessin toteuttaminen. Mentorointi on prosessi, jossa kokenut henkilö näyttää mallia kokemattomalle eli aktorille. Mentorointi suunnitellaan tavoitteiden mukaan ja tämän jälkeen toteutetaan. Tavoitteiden saavuttamisen jälkeen prosessi päätetään. Tänä päivänä mentorointi tuen saanti on osa johtajatittelin saavuttamista ja se voidaan toteuttaa monella tapaa, kuten toisen osapuolen kanssa, ryhmässä tai virtuaalisesti. (Juusela 2010, 4.)

Kolmannessa osuudessa luodaan näkemys verkoston tuesta. Tavoitteena oli tuoda esille verkoston merkitys ja sen vaikutus työelämässä kuin yksityiselämässä. Naisille on suunnattu erilaisia verkostoja, jotka luovat heille uran kehittymiselle tukea, jonka avulla naisjohtajat voivat saada lisää itsevarmuutta ja erilaisia näkökulmia.

Kuviossa 5 esittelen työn kokonaiskuvan tiivistettynä.

Pyramidi luo tiivistetyn kokonaisuuden työn tarkoituksesta. Jokainen pääotsikko teoriasta on lajiteltu omiin luokkiin, jonka sisältönä on alaotsikkoituna pääaiheiden ydin asiat.



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys.

6.1 Haastattelulomake

Tutkimuksen aineistokeruuna käytetään teemahaastattelua, joka on liitetty työn loppuvaiheeseen. Tutkimuslomake on jaoteltu kolmeen osaan, jossa ensimmäisenä esitellään haastattelijoiden taustatiedot. Toisessa osassa naisjohtajuus ja sen merkitys sekä viimeisessä osiossa mentorointi ja verkosto.

6.2 Teema 1. Taustatiedot

Ensimmäisessä teema osiossa selvitetään naisjohtajien omat taustatiedot. Tässä osiossa halutaan saada selville haastattelijoiden taustat, kuten ikä, työtilanne, perhe sekä ylipäätään henkilön tämän hetkinen elämäntilanne. Taustatietojen avulla

voidaan havaita eroavaisuuksia esimerkiksi iän mukaan, joka vaikuttaa tuloksiin. Taustatiedoissa kysytään myös naisjohtajien organisaation tasa-arvo, jossa halutaan tietää, onko organisaatio miesvaltainen vai ei.

6.3 Teema 2. Naisjohtajuus

Toisessa teemaosiossa kysymykset luodaan naisjohtajuudesta. Siinä kysytään suoraan, mitä naisjohtajuus on. Naisjohtajat luovat oman tiedon ja näkemyksen mukaan vastauksen. Kysymyksen avulla luodaan näkemys siitä, mitä naisjohtajat itse kuvailevat naisjohtajuuden määritelmän. Lisäksi naisjohtajilta kysytään heidän uransa alussa tai sen aikana kokemia haasteista. Miten perheen yhdistäminen on onnistunut naisjohtajuuteen sekä miten he näkevät naisjohtajien tulevaisuuden.

Teoriassa kerrotaan, että puhuttaessa naisjohtajista, tarkoitetaan huippujohtajia ja keskijohdossa urallaan menestyneistä naisista. Naiseus ei liity omaan osaamiseen tai ammattiin, sillä se on yksi piirre ihmisessä. Naisjohtajuutta on käsitelty pitkään ja sen käsitteen tutkimus alkoi ilmestyä vasta 1970-luvulla. (Piha 2006, 131.)

Naisjohtajien haasteet ja urapolun esteet tulevat myös ilmi teoriaosuudessa. Osa naisjohtajien haasteista, voi johtua yhteiskunnallisiin, kulttuurieroihin, asenteisiin tai työnantajiin. Osa taas johtuu naisen omasta epävarmuudesta. Itsekriittisyys, täydellisyyden tavoittelu, kiltin tytön rooli sekä uusi perheenjäsenen syntymä ovat naisten yleisimpiä urapolun esteitä. (Friedman & Yorio 2006, 37.) Naisten urapolun esteeksi on myös todettu erilaiset pätkätyöt, määräaikaaisuudet sekä osaaikatyöt.

Moni nainen on yhdistänyt perheen ja oman uransa hienosti yhteen, mutta se ei välttämättä aina onnistu. Teoriaosuudessa kerrotaan, että ajatus äitiyden ja uran yhdistämisestä ei ole maailman helpointa, mutta se ei ole mahdoton asia. Nainen voi olla uupunut uran ja äitiyden alussa, mutta organisoinnin ja kovan tahdon myötä nainen onnistuu. Pitää muistaa, että vie aikaa ja kärsivällisyyttä, jotta päästään huipulle. (Sandberg & Scovell 2013, 126.)

Toiseksi viimeinen kysymys luo naisjohtajien oman näkemyksen itsestään. Millainen naisjohtaja itse on. Teoriaosuudessa kysymys ei kerro suoraan, sillä tämän tarkoituksena on luoda oma kuva itsestä, jotta nähdään naisjohtajien eroavaisuuksia. Naisjohtajat voivat olla avoimia, sopeutuvia, päättäväisiä, luotettavia, sinnikkäitä sekä vakuuttavia. Nämä nähdään myös hyvän johtajan ominaisuuksina. (Viitala 2004, 74–76.)

Viimeisessä kysymyksessä kysytään naisjohtajien tulevaisuudesta. Olen tuonut teoriaosuudessa selkeästi esille, että kymmenen vuoden aikana naisjohtajien vaikutus talouteen kasvaa merkittävästi. Moni nainen tänä päivänä opiskelee ja koulutautuu huipulle, sillä naisjohtajuus on lisääntynyt entistä enemmän.

6.4 Teema 3. Mentorointi ja verkosto

Kolmannessa teema osuudessa kysytään mentoroinnista ja verkostosta, jotka ovat työn pääpainopisteet. Tässä osuudessa kysytään mitä mentorointi on, minkälainen se on ollut heidän uransa aikana, kuinka kauan se on kestänyt. Lisäksi halutaan kysyä naisjohtajien verkoston tuesta, onko heillä sitä ollenkaan ja mitä he ovat hyötäneet siitä. Viimeisenä kysymyksenä naisjohtajat kertovat, pitääkö mentoroinnin ja verkoston tukea kehittää, jos pitää niin millä tavalla.

Teoriaosuudessa käsitellään mitä mentorilla tarkoitetaan. Mentorointi on toiminta, jossa on kaksi osapuolta. Kokenut mentori antaa ohjeita ja neuvoa kokemattomalle aktorille. Mentoroinnin tavoitteena on toisen osapuolen kokonaisvaltainen opettaminen ja kehittyminen. Mentorointi on osapuolten oppimis- ja vuorovaikutussuhde, jossa luodaan kokemuksia, ohjataan, jaetaan tietoa ja varmistetaan, että aktori vahvistaa hänen toiveitaan. (Juusela 2010, 4; Kupias & Salo 2014, 11-13.)

Teoriassa tulee ilmi mentorointiprosessista ja sen aikarajasta. Mentorin aikaraja riippuu toisen osapuolen tavoitteiden saavuttamisesta. Mentorointiprosessin alkuvaiheessa on yleensä sovittu yhdessä aktorin ja mentorin kanssa prosessin lopetuksesta. Yleensä osapuolet valmistuvat hyvissä ajoin ennen lopullista aikarajaa. (Ristikangas 2014, 186.)

Toiseksi viimeisenä kysymyksenä halutaan selvittää naisten verkoston tilanteesta. Verkosto on laaja käsite. Verkostoituminen antaa mahdollisuuden yrityksen kasvuun sekä luo uusien palveluiden ja tuotteiden toteuttamista muiden yrittäjien kanssa. Naisilla on omia verkoston tukipalveluita, jossa he voivat kehittää yrityksen kasvua sekä luoda uusia palveluita ja tuotteita muiden yrittäjien kanssa. (Leskinen 2011, 50). Naisilla on erikseen omia verkostoja, jotka ovat Zontaa ja kansainvälinen WoMan- instituutti. Näiden verkostojen avulla nainen avulla naisjohtajat solmivat suhteita ja saavat kannustusta omaan johtouraan. Verkoston avulla moni nainen voi luoda itsevarmuutta ja tukea toiselta, päästäkseen tavoiteltuun päämäärään. (Aaltio-Marjosalo 2001, 102-104.)

Viimeisenä kysymyksenä on mentoroinnin ja verkoston tuen kehittäminen. Tällä kysymyksellä halutaan saada selville naisjohtajien omat näkemykset ja uudet ideat. Teoriassa kerrotaan, että verkoston tukea voisi kehittää esimerkiksi luomalla uusia verkostoja. Naisille ja miehille voidaan luoda parempia verkostoja, jotka edistävät yksilötasoa ja luovat mahdollisuuden uran kehitykselle. Teoria ei kerro suoraan millä tavalla tätä voisi kehittää ja siksi tarkoituksena on saada haastatteluiden kautta vastauksia siitä, miten sitä voisi kehittää.

7 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä osiossa esittelen kaksi tärkeää tutkimusmenetelmää, jotka eroavat toisistaan eri tasolla. Tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä.

7.1 Kvalitatiivinen menetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä perustuu, siihen mitä tutkitaan ja mitä halutaan saada selvillä sekä keneltä. Kvalitatiivinen menetelmän avulla luodaan ymmärrys syvemmin tutkittavaan ilmiöön. Tässä menetelmässä toimii ihmiset, joilta halutaan vastauksia. Heidän kanssaan keskustellaan, tutkitaan, havainnoidaan ja luodaan eräänlainen lähestymistapa, jotta saadaan vastauksia tutkimusongelmaan. Kvalitatiivinen menetelmän tavoitteena ei ole selvittää tiettyä määrää vaan, sen päätavoitteena on ymmärtää ja kehittää kohteen laatua ja ominaisuuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voi käyttää monin tavoin, mutta niissä kaikissa esiintyy samoja piirteitä. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Olen käyttänyt omassa työssäni, kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, jonka pohjana toimii teemahaastattelurunko. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pääsen kuuntelemaan naisjohtajien omia kokemuksia ja vastauksia haastattelurungon avulla. Tämän menetelmän avulla saan tutkimusongelman tulokset ratkaistua.

7.2 Kvantitatiivinen menetelmä

Määrällinen eli kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä taas käytetään prosentuaalisesti tai laskennallisia menetelmiä. Tässä menetelmässä halutaan saada selville, numeerisiin tai vertailuun perustuvia ilmiöitä. Se sisältää erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. Kvantitatiivisissa tutkimusmenetelmässä tarvitaan suuri otos, jotta työ toteutuu tavoitteellisesti. Lomakkeet ovat yleensä standardoituja, jossa on luotu valmiit vastausehdot. Tämän menetelmän avulla voidaan saada selville kartoitettu olemassa oleva asia, muttei saada asioiden syitä tietoiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

7.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysimenetelmien valintaan vaikuttaa se, minkälaisia tuloksia ja vastauksia halutaan. Se on sidoksissa tutkittavaan asiaan, tutkimustehtävään sekä aineiston keruutapaan. Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, jonka kyselylomakkeen pohjana käytetään teemahaastattelua. Ennen analysointia haastattelu pitää kirjoittaa puhtaaksi heti tulosten kerättyä ja tämän jälkeen aloitetaan sisällön analysointi. Aineiston analyysimenetelmiä ovat sisällönerittely, tyyppittely, teemoittelu, diskurssianalyysi sekä keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222-224.)

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidussa eli teemahaastattelulla, jossa haastattelukysymykset laaditaan etukäteen. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa siis sitä, että työssä ei tarvitse edetä samassa teemajärjestyksessä ennalta määriteltyin kysymyksiin. Haastattelulle on etukäteen määritelty teemat tutkimuksen aihepiiriin tutustumisen pohjalta. (KvantiMOTV, 2013.)

Haastattelurunko koostuu teemahaastattelusta, jota myös analysoidaan. Tutkimuksen teemahaastattelurunko muodostuu teoriaosuuden analyyseista. Teemojen avulla voidaan tuoda esille merkittäviä yhtäläisyyksiä ja rajata pois vastaukset, jotka eivät ole tarpeellisia ja sen avulla voidaan valita tarkkoja ja tarvittavia tuloksia. Teemahaastattelun tavoitteena on luoda keskusteluomainen tapaaminen, jossa haastattelijat saavat ilmaista vapaasti omia näkökulmia ja vastauksia. (Mäntyneva 2008, 78.)

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan taas analysoida, esimerkiksi hyödyntäen keskiarvoa. Keskiarvo kertoo tulosotannon keskimääräisen vastauksen. Tässä voidaan hyödyntää kysymyksillä, joiden vaihtoehdot ovat erityisesti samaa mieltä tai ei ollenkaan samaa mieltä, josta nähdään mihin suuntaan keskiarvoon vastaukset menevät. Toisena analysointimenetelmänä voidaan käyttää ristiintaulukointia, jonka tarkoituksena on saada selville, mikä vaikuttaa mihin. Se kertoo tuloksien jakautumisen (Heikkilä 2014, 83; KvantiMOTV, 2013.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksissa selvisi, että naisjohtajat kokevat mentoroinnin ja verkoston tuen puutetta. Naisjohtajien mielestä he eivät ole saaneet tarpeeksi mentorointi ja verkoston tukea uransa aikana. Tutkimustuloksissa selvisi myös, että perheen ja uran yhteensopivuus on haastavaa, muttei mahdotonta. Naisten mielestä mentorointi ja verkoston tukea voisi kehittää erilaisilla lisäopetuksilla, kuten videomentoroinnilla, mikä toistuu aina kuukausittain erilaisilla oppimismenetelmillä tai erilaisilla lisätapaamisilla ja messuilla.

Haastatteluosuuteen osallistui 8 naisjohtajaa, jotka työskentelevät Suomessa yksityissektorilla. Haastattelu toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä ja haastattelukysymykset kysyttiin samassa järjestyksessä kuin haastattelulomake. Toteutin haastattelut naisjohtajien kanssa joulukuussa 2019 sovitusti heidän työpaikoillaan. Ennen haastattelutapaamisia, naiset saivat etukäteen haastattelukysymykset, jotta he voivat perehtyä niihin. Vain yksi haastattelu toteutettiin sähköpostin kautta. Tutkimus suoritettiin luottamuksellisesti ja tutkimuksen toteutuksessa sain äänittää haastattelut. Haastattelujen analysoinnin jälkeen hävitin äänitteet.

Seuraavassa osuudessa kerron tiivistettynä haastattelutulokset. Ensimmäisessä osuudessa kerron yleisesti haastateltavien taustatiedot. Toisessa osuudessa naisilta kysytään naisjohtajuudesta ja viimeisessä osuudessa halutaan tietää naisten mentorointi ja verkoston tuen saannista.

8.1 Taustatiedot

Haastatteluosuuteen osallistui 8 naisjohtajaa, jotka työskentelevät Suomessa yksityissektorilla. Naisten urakokemukset johtajana ovat väliltä 6-20 vuotta sekä heidän ikänsä väliltä 28-69. Jokainen haastateltu toimii tällä hetkellä johtajana, joista neljä naisjohtajaa kertoi omistavansa oman yrityksen. Saatujen tuloksien perusteella haastateltavat kertovat työpaikkansa olevan naisvaltainen, mutta vain yksi naisjohtaja kertoo järjestön olevan miesvaltainen. Viimeisenä kysymyksenä halut-

tiin saada selville se, että onko naisilla oma perhe. Yli puolet naisjohtajista kertoi olevansa äiti ja kolmen naisjohtajan elämässä ei ollut vielä omaa perhettä.

8.2 Naisjohtajuus

Mitä tarkoitetaan naisjohtajuudella?

Haastattelukysymyksien toisessa teemaosuudessa kyseessä oli naisjohtajuus. Tässä osuudessa tavoitteena oli saada haastateltavien omia käsityksiä mitä naisjohtajuudella tarkoitetaan kokonaisuudessa. Haastattelijat vastasivat termin olevan vaikea ilmaista, sillä naisjohtaja on nimike, joka ei eroa johtajasta. Yksi vastaajista kertoi, että johtajuus on palveluammatti, jota voi tehdä yhtä lailla nainen kuin mies. Haastattelujen avulla suurin osa naisista kuitenkin vastasi, että naisjohtaja on johtaja, joka toimii enemmän tunteiden avulla. Naisten mielestä naisjohtajaa pidetään termissä, kun halutaan painottaa niitä ominaispiirteitä, joita nainen kyseisessä roolissa toteuttaa eri tavalla kuin taas mies. Vastaukseksi saatiin yksinkertaisesti, että naisjohtajuudella tarkoitetaan naista, joka toimii johtotehtävissä.

”En pidä termistä naisjohtaja. Johtaja voi olla nainen tai mies.”

Mitä haasteita on ollut naisjohtajuudesta uran alussa ja sen aikana?

Toisena kysymyksenä tavoitteena on saada selville, mitä haasteita naiset ovat kokeneet uransa alussa ja sen aikana. Neljällä naisjohtajalla uran alku oli haastavaa. He kertoivat, että nuoruus ja oma uskottavuus johtajuuteen oli heikko. He myös kertoivat, että naisjohtajalta yleensä vaaditaan aggressiivisuutta, mikä ei ole heidän tyylinsä. Haastateltavat kertovat, että naisvaltaisella alalla on haastavaa, sillä johtajuutta kyseenalaistaan herkemmin, naisjohtajaa arvioidaan persoonan ja muun statuksen suhteen herkemmin kuin miesjohtajaa. Yksi haastateltava taas piti haastavana voimakkaasti oman näkökulman esille tuomista. Hän kertoo olevansa enemmän kuunteleva. Naiset kertoivat vahvasti myös, että oman perheen ja uran yhdistäminen oli haastavaa, varsinkin lapsen syntyessä, vaikka tukiverkosto on ollut vahva.

”Naisjohtajuutta kyseenalaistaan mielestäni herkemmin kuin miesjohtajaa. Koen että jopa se, onko minulla puolisoa vai ei vaikuttaa siihen”

Miten yhdistät perheen ja oman uran?

Naisten mielestä uran alussa on haastavinta luoda aikataulu, jotta perheen ajanvietto ja uran luominen olisi tasapuolista. Suurin osa naisista, ei ole kokenut tätä ongelmaksi, vaikka joskus pitää joustaa näiden kahden väliltä. Naiset kertovat, että oma verkosto on antanut mahdollisuuden luoda polun omalle uralle. Verkostotuki on osallistunut lapsien hoitoon. Tämä on auttanut naisia pääsemään aloilleen ja keskittymään vahvasti omaan uraansa. Yksi haastateltavista kuvailee perheen ja uran yhdistämisen haastavaksi, sillä lapset eivät ole innoissaan seuraamaan äidin uravalintaa, koska he kokevat äidin olevan ”aina töissä”. Toki hän kertoo, olevansa yksinhuoltaja, mikä luo enemmän haastavuutta.

”Vaatii yöunista tinkimistä ja perheen ajan nipistämistä”

Millainen naisjohtaja olet?

Naisjohtajat kuvailivat oman osaamisensa vahvasti ja päämäärätietoisesti. Naiset vastasivat olevansa huomioonottavia sekä innovatiivisia. Esille nousi oikeudenmukainen ja vaativa, innostava ja eteenpäinpyrkivä johtaja. Naiset kuvailivat vahvasti, kuinka järjestelmällisiä, empaattisia, kilttejä, tasapuolisia ja lojaaleja naisjohtajia he ovat muita kohtaan. Haastattelijat mainitsevat lisäksi puheliaisuuden, iloisuuden ja reippaan ominaisuuden. Haastattelujen tuloksista selvisi, että jokainen nainen tiesi ja osasi kuvailla oman kykynsä ja persoonansa naisjohtajana. Naiset kertoivat, että on vaikeaa ilmaista oman persoonan naisjohtajana yhdellä sanalla, sillä joka päivä näkee uuden puolen itsestä.

”Vaikka tiedän olevani hyvä johtaja, on kuitenkin vaikeaa olla kaikkea samassa paketissa”.

Minkälainen tulevaisuus naisjohtajilla on?

Tuloksista selvisi, että naiset ovat samaa mieltä naisjohtajien tulevaisuuden suhteen. He vastasivat, että naisjohtajien määrä tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Haastateltavat kertovat, että naisilla on erittäin hyvä tulevaisuus. Jonain päivänä naisten ei tarvitse näyttää osaamistaan kaksinkertaisesti, jotta olisi miehen tasolla. Naiset korostavat, että varsinkin Suomi on hyvässä nosteessa naisjohtajuuden suhteen. Naisjohtajien asema korostuu entistä enemmän.

”Valoisa tulevaisuus. Mielestäni naisjohtajien arvostus nousee koko ajan”.

8.3 Mentorointi

Miten määrittelisit mentoroinnin?

Viimeisenä teemaosuudessa naisjohtajilta kysyttiin mentoroinnin ja verkoston tuesta. Naisten mielestä mentorointi tarkoittaa toisen osapuolen opettamista ja tukemista, neuvon saamista. Naiset kertovat, että mentorointi on jonkun kokenemman tekijän kanssa toteutuva prosessi, jossa hyödynnetään toisen kokemuksia. He kertovat, että kokenempi henkilö voi olla, kollega, tuttava, itse hankittu tai vaikka oma puoliso. Yksi haastateltavista kertoo mentoroinnin auttavan mentoroitavaa näkemään itsessään olevat mahdollisuudet ja kertoo mentoroinnin olevan prosessi, joka on jatkuvaa ohjaamista.

”Sparrausta ja tukemista. Ajatusten vaihtoa ja pallottelua.”

Oletko saanut mentorointia uran aikana, ja jos olet niin millaista?

Vain yhdellä naisjohtajalla ei ollut kokemusta mentoroinnista. Hän ei ollut hyödyntänyt mentorointia uransa aikana. Hän oli vain kokenut normaalissa esimiesalaisyhteisössä asioista keskustelua. Muut naiset ovat kokeneet mentoroinnin. Naiset kertovat, että mentorointia on saatu kokenemmalta yrittäjältä, ystäviltä, kollegoilta, työnantajalta sekä puolisoilta. Kuitenkin naiset kertoivat, että mentorointia olisi voinut olla paljon enemmän. Välillä heistä tuntui, että mentorointia ei ollut tarpeeksi, vaikka sitä oli saatavilla. Naiset kertoivat mentoroinnin olevan yh-

teistä aikaa kahden kesken, keskustelua, ajatusten vaihtelua ja pallottelua, jossa mentoroiva antaa mahdollisuuden nähdä asiat eri kannalta. Naiset kertoivat mentoroinnin liittyvän markkinointiin, laskelmiin, analytiikkaan sekä yleisiin johtamistapoihin ja suhteisiin.

”Toin persoonani vahvemmin esille mentoroinnin kautta.”

Kuinka kauan mentorointi kesti?

Mentorointi voi kestää muutamia kuukausia tai vuosia. Se riippuu työstä ja työpaikasta. Yleensä mentoroinnin tavoitteena on kestää niin kauan, että aktori ymmärtää ja oppii uusia asioita mentoroitavalta. Naisten mentorointi on kestänyt vuodesta jatkuvaan mentorointiin. Mentorointi on ollut myös ohimenevää ja kertaluonteista. Yksi naisista vastasi, ettei ole kokenut mentorointia.

”Välillä tuntuu siltä, että mentorointi jää lyhyeksi aivan liian harvoin.”

Oletko verkostoitunut, ja jos niin miten?

Kaikki naiset kertoivat olevansa verkostoituneita. Viisi naisjohtajaa ovat verkostoituneita erinomaisesti ja kolme tyydyttävästi. Naiset kertoivat erilaisista verkoston nimiä, joiden kanssa he ovat verkastuneita, muun muassa muiden Naisyrittäjien, hammaslääkäriyrittäjien ja lääkäriiliiton kanssa. Sekä Vaasan Yrittäjien, MiB, GAIA ja muut itse kootut ryhmät, kuten WhatsApp, Facebook ja Instagram. Yksi naisjohtajista kertoo olevan aktiivinen nuorten yrittäjien toiminnassa.

Mitä olet hyötynyt mentoroinnista ja verkoston tuesta?

Naisten mielestä he ovat hyötäneet paljon mentoroinnin ja verkoston tuesta. Moni nainen kertoo, että on oppinut suurimman osan mentoroinnista ja eri verkostoista, he ovat aina pystyneet kysyä neuvoa eri tahoilta. Naisjohtajan kehitys on saavutettu mentoroinnista sekä naisille kohdistuvilla verkostoilla. Yksi naisista mainitsee, että on hyötynyt mentorointi ja verkoston tuesta, siten että tunnistaa omat vahvuudet entistä paremmin ja uskaltaa tuoda omat näkökulmat esille. Kuitenkin kaik-

kien naisten mielestä mentorointi ja verkoston tuki on liian vähäistä etenkin naisjohtajilla. He kertovat kaipaavansa lisää tukea ja apua uran kehityksessä.

”Vaikka mentorointi ja verkoston tuki on lisännyt omaa hyvinvointia ja luottamusta tuntuu silti, että kaipaa vielä enemmän. Naisjohtajia lisääntyy vuosivuodelta enemmän ja siksi olisi tärkeää luoda tehokkaampia keinoja, jotta naisjohtajat kehittyisivät vielä paremmin.”

Pitäisikö mielestäsi mentorointia ja verkostoitumista kehittää? Millä tavalla?

Jokainen naisjohtaja vastasi tähän kysymykseen myöntävästi. Heidän mielestään naisjohtajat tarvitsevat entistä enemmän erilaisia kehitettäviä mentoroinnin ja verkoston tukia, sillä Suomessa naisjohtajuuden merkitys on noussut. Haastattelijat antavat esimerkkejä, erilaisista mentorointitavoista, josta yksi on videomentorointi, jota voi hyödyntää työpaikalla kuin kotona. Mentorointia voi kehittää myös erilaisilla lisätapaamisilla mentorin kanssa. Naiset kertoivat myös, että erilaiset pk-soteyrittäjät olisivat vahva houkutus. Lisäksi naiset antoivat esimerkkejä, siitä miten verkostoja voisi kehittää. He kertoivat, että naisille suunnatut messut ja naisjohtajien tapaamiset ryhmittäin, loisi itsevarmuutta ja kehitystä yksilöinä. Tämän avulla saadaan erilaisia mielipiteitä, jotka antavat varmuutta naisille. Naiset kaipaavat myös lisää erilaisia someryhmiä, jotka on suunnattu vain naisjohtajille.

”Olisihan se oikeasti kivaa luoda erilaisia mentorointi kursseja ja tapauksia, kun tietää että se on vain plussaa meille naisille. Toki kaikilla on omat vahvuudet ja heikkoudet ja siksi, olisi hyvä keskittyä niihin osapuoliin mentoroinnin ja verkoston tuen avulla.”

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, mitä naisjohtajuudella tarkoitetaan sekä millaiseksi naisjohtajat kokevat mentoroinnin ja verkoston tuen saannin. Lisäksi tavoitteena oli tuoda esille, miten tätä voisi mahdollisesti kehittää. Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että naisjohtajat kaipaavat lisää mentoroinnin ja verkoston tukea. Lähes jokainen naisjohtaja vastasi tuen olevan liian vähäistä. Tutkimustuloksista selvisi myös, että yksi naisjohtajaista ei ole kokenut hänen uransa aikana mentoroinnin tai verkoston tukea. Tutkimuksen avulla haluttiin saada selville, minkälainen naisten mentorointi ja verkoston tuki on ja mitä he ovat hyötäneet siitä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään sitä, onko naisjohtajien mentorointi ja verkoston tuki tarpeellinen vai puutteellista. Tutkimus perustuu kolmeen tutkimus kysymykseen, jossa analysoin kysymykset haastattelijoiden vastauksien perusteella.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin mitä naisjohtajuudella tarkoitetaan. Saaduista vastauksista naiset määrittelevät naisjohtajuuden tarkoittavan naista, joka työskentelee johtoasemassa. Naisjohtajuus ei eroa miesjohtajuudesta, sillä se on nimike. Tuloksista nousi vahvasti esille se, että johtajuus on palveluammatti, jota voi tehdä naiset kuin miehetkin. Tuloksista nousi vahvasti esille, että naisjohtajilla on niitä ominaispiirteitä, joita nainen kyseisessä roolissa toteuttaa eri tavalla kuin taas mies.

Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin saada selville, mitä naisjohtajat ovat hyötäneet mentoroinnista ja verkostosta työelämässä. Tuloksien myötä naisten mentorointi ja verkoston tuki on ollut hyvä ja tarpeellinen mutta liian vähäistä. Mentorointi ja verkoston tuki on auttanut naisjohtajia varsinkin uran alussa. Tuloksista selvisi, että naisjohtajien kehitys on saavutettu alun perin mentoroinnin sekä naisille kohdistuvilla verkostoiden avulla. Mentoroinnin ja verkoston avulla naiset ovat pystyneet kysymään neuvoa erilaisista verkostoista ja omalta mentoroijalta. Naiset ovat hyötäneet luomaan kehitystä omassa urassaan näiden kahden tuen avulla. Haastattelujen tuloksista kuitenkin tuli ilmi, että naiset tarvitsevat li-

sää tukea ja neuvoa. Ongelmakohteeksi todettiin mentoroinnin olevan kestoltaan liian vähäistä. Naisten mentorointi on kestänyt vuodesta jatkuvaan, mutta samalla se on ollut ohimenevää, mikä on tuottanut epävarmuutta naisten työelämässä. Tutkimustuloksissa naisten verkoston tuki on ollut sopivaa, varsinkin oman perheen verkosto. Haastattelijat kertoivat kaipaavansa lisää naisille suunnattuja verkostoja, ryhmiä ja tapaamisia. Tämän avulla he saavat enemmän itsevarmuutta omaan uraansa.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä haluttiin saada selville, miten naiset voisivat kehittää mentorointia ja verkoston tukea. Tarkoituksena oli saada esimerkkejä naisten omista oivalluksista ja uusista kehitysideoista. Tuloksista nousi vahvasti esille erilaiset mentorointimenetelmät, josta yksi oli videomentorointi. Videomentorointia, voi hyödyntää työpaikalla tai etänä. Naisten mielestä, mitä enemmän tapaamisia sen itsevarmempi naisjohtaja on. Verkoston suhteen, he kertovat, että he kaipaavat naisille suunnattuja messuja, ryhmätapaamisia ja someryhmiä, jossa on vain naisjohtajia. Someryhmissä naiset pystyvät muodostamaan pitkäaikaisen suhteen toistensa kanssa. Tämän kautta he muodostavat ryhmätapaamisia, jossa naiset pystyvät luomaan niin ystäväsitereitä kuin uusia yhteistyökumppaneitakin.

9.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tässä tutkimuksessa arvioin työn luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli välttää epäonnistumisia ja virheitä.

Validiteetti tarkoittaa kokonaisuudessa tutkimuksen pätevyyttä, jossa käytetään oikeata tutkimusmenetelmää, oikeata asiaa sekä oikeita mittareita. Validiteetin avulla mitataan sitä, miten haastattelut mittaavat itse tutkittavaa asiaa sekä haastateltavilta saatu tieto. Siihen vaikuttaa se, mitataanko tutkimuksessa sitä ilmiötä, mitä on tavoiteltu alusta asti sekä onko haastattelijoille annettu selkeä ymmärrys kysymysrunkoon. Tutkimustulos voi epäonnistua, jos haastateltava ymmärtää kysymysrunon väärin ja vastaa toisella tavalla kuin tutkijan odotukset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tässä tutkimuksessa koen validiteetin toteutuvan, sillä tutkimus koskee ainoastaan naisjohtajia, jotka työskentelevät Suomessa. Lisäksi tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan yksityissektorin puolella työskenteleviä naisjohtajia. Tutkimuskysymykset ja teoriaosuus tukevat toisiaan ymmärretysti sekä luovat selkeän kokonaiskuvan lukijalle. Kyselylomakkeen avulla tulokset vastasivat positiivisesti, eikä vastaajat väärinymmärtäneet kysymyksiä.

Reliabiliteetti taas kertoo työn luotettavuudesta. Se ilmaisee, sitä kuinka hyvin ja toistettavasti on käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmää mitattua tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetti kertoo, sen miten johdonmukainen käytetty ja luotu menetelmä on. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittareita, vaikka työn reliabiliteetti ei ole täysin laskettavissa. Testin jälkeen, menetelmä on tulokseltaan samankaltainen jokaisen testi kerran jälkeen. Testin toistoa testataan käyttämällä samoja henkilöitä, joita käytettiin ensimmäistä kertaa testissä. Tämä toteutetaan samoissa olosuhteissa ja verrataan tilastollisesti aina testin jälkeen. Tämän avulla voidaan luoda näkemys siitä, kuinka luotettava käytetty menetelmä on. (Heale & Twycross 2015.)

Koen työn reliabiliteetin toteutuvan, sillä työ on rajattu tiiviisti ja otoksen määrä on valittu selkeästi. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimustuloksista saadut vastaukset, sillä haastattelijoiden vastaukset ovat huomattavasti samankaltaisia, mikä toteuttaa reliabiliteetin.

9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön jatkotutkimusehdotuksia voi olla monenlaisia. Tämä tutkimus voidaan toteuttaa tismalleen samalla tavalla uudestaan ja verrata sitä tähän työhön. Siinä nähdään, onko kehitystä tai muutosta tullut millään tavalla. Tutkimus voitaisiin esimerkiksi myös toteuttaa uudestaan julkisen sektorin puolelta. Miten julkisen sektorin naisjohtajat kokevat mentoroinnin ja verkoston tuen saannin ja siten, verrata sitä tähän työhön. Lisäksi opinnäytetyö voidaan tutkia tietyn ikäryhmän pohjalta, esimerkiksi yli 20 vuotta kokeneiden naisjohtajien mentorointi ja verkoston tuki.

9.3 Omat sanat

Opinnäytetyön toteuttaminen oli aluksi haastavaa, mutta samalla mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Aiheen valinta oli helppo, sillä tein omasta mielenkiintokohteestani, naisjohtajuudesta. Tutkimuksen toteuttaminen alkoi kevään loppuvaiheessa, työn ohella. Täyspäiväisen työn yhdistäminen opinnäytetyöhön oli hieman uupuva, muttei mahdotonta.

Opinnäytetyö kasvatti suunnattomasti omaa tietämystä aiheesta kohtaan sekä vahvisti omaa näkemystä ison projektin toteuttamisessa. Kokonaisuudessa tutkimuksen toteutus antoi itselle luottamusta ja rikkautta tulevaisuutta varten. Lisäksi onnistuin toteuttamaan projektin itsenäisesti. Haluan lopuksi kiittää kaikkia tutkimuksen osallistujia sekä omaa ohjaajani Timo Malinia, jolta olen saanut rakentavaa palautetta työstäni.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Vantaa. WSOY.
- Daft, R. 2008. New Era of Management. Mason; Thomson South-Western.
- Documenthouse. 2015. Millainen on hyvä johtaja. Viitattu 28.08.2019.
<https://www.documenthouse.fi/blogi/millainen-on-hyva-johtaja/>
- Friedman, C. & Yorio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka – Naisen opas johtajuuteen. Helsinki: Talentum.
- Heale & Twycross. 2015. Validity and reliability in quantitative studies. Viitattu 05.09.2019. <http://ebn.bmj.com/content/18/3/66>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki. Holma, Aulikki. 2005. Tiedosta tuottava. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Porvoo: Edita.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön. Kirjapaja Oy.
- Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteistyössä. Ajetaanko tandemilla? Työturvallisuuskeskus TTK. Palveluryhmä. Helsinki.
- Juusela, T. & Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Jyväskylän yliopisto 2015. Koppa. Laadullinen tutkimus. Viitattu 06.09.2019.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki. Talentum.
- KvantiMOTV. Tilastollinen päättely. Viitattu 20.09.2019.
<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/paattely/paattely.html>
- Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Akateeminen väitöskirja. Tampere.
- Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. Tampere: Haus.
- Maxwell, J. 2008. Johtajuus. Hämeenlinna. Päivä osakeyhtiö.
- Maxwell, J. 2014. Hyvä johtaja ja oikeat kysymykset. Hämeenlinna. Päivä.
- Mäntyneva, M. & Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Naiset ja johtajuus verkkojulkaisu 2007. Viitattu 27.08.2019.
<http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/oppimateriaali.htm>
- Nakari, L. & Porenne, P. & Mansukoski, S. & Huhtala, T. 2007. Mentorointi – Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Ekonomia Oy.
- Northouse, P.G. 2007. Leadership. Theory and Practice. Fourth Edition. Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita.
- Piha, K. 2006. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum Media Oy Roberts, A. 2000. Mentoring revisited: a phenomenological reading of the literature, Mentoring & Tutoring.
- Ristikangas, V. & Clutterbuck, D. & Manner, J. & Heiskanen, M 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen: Keuruu. Kansainvalistusseura

Sandberg, S. & Scovell, N. 2013. Lean In Naiset ja menestymisen tahto. Suomentaja Paronen, S. EU: WSOY.

Sairaanhoitajaliitto 2010. Mentorointi vie hiljaisentiedon lähteille. Viitattu 20.8.2019. <https://mentorvermeet.files.wordpress.com/2014/02/mentorointi-vie-hiljaisen-tiedonlc3a4hteille.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Validiteetti. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Viitattu 04.09.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tie- tovaranto. Tampere. Viitattu 06.09.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Tukiainen, M. & Villanen, J. 2016. Huippunaiset menestystarinoita. Viro. Printon.

Toivola, T. Verkostoituva yrittäjyys. Strategian kumppanuus. 2006.Helsinki. Edita.

Vanhala. & Laukkanen. & Koskinen. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu. Vanhala, S. 1996. Johtajamarkkinoiden muutokset 1990-1993. Huipulla tuulee.

Valpola, A. 2015.Johtajuuden Salat. Helsinki: Kauppakamari.

Valkokari, K. Hyötyläinen, R. Kulmala, H. Malinen, P. Möller, K. Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo. Sanoma pro Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita.

Yle Areena 2018. Naisjohtajat. Viitattu 15.8.2019. <https://areena.yle.fi/1-4377981>
Viiherlaakso 2018

LIITE 1. Haastattelulomake

Taustatiedot:

1. Minkä ikäinen olet?
2. Koulutuksen ja työn tilanne?
3. Onko työpaikkasi naisvaltainen?
4. Onko sinulla oma perhe?

Naisjohtajuus:

5. Mitä tarkoitetaan naisjohtajuudella?
6. Mitä haasteita on ollut naisjohtajuuden uran alussa ja sen aikana?
7. Miten yhdistät perheen ja oman uran?
8. Millainen naisjohtaja olet?
9. Millainen tulevaisuus naisjohtajilla on mielestäsi?

Mentorointi ja verkosto:

10. Miten määrittelisit mentoroinnin?
11. Oletko saanut mentorointia uran aikana, ja jos niin millaista?
12. Kuinka kauan mentorointi kesti?
13. Oletko verkostoitunut, ja jos niin miten?
14. Mitä olet hyötynyt mentoroinnista ja verkoston tuesta?
15. Pitäisikö mielestäsi mentorointia ja verkostoitumista kehittää?
Millä tavalla?