

# Naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavat tekijät



Heiskanen Noora

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## NAISJOHTAJAN URAKEHITYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Noora Heiskanen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Helmikuu 2010

Noora Heiskanen

Naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavat tekijät

Vuosi

2010

Sivumäärä

51

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat naisjohtajan urakehitykseen pankissa, josta tässä työssä käytetään nimeä Pankki X. Urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä käsitellään neljällä eri tasolla. Tarkasteltavat tekijät yksilön tasolla ovat ominaisuudet ja tahto. Ihmissuhteiden tason tekijät ovat perhe ja verkostot. Kolmannella eli organisaation tasolla tekijänä tarkastellaan lasikattoilmiötä. Viimeisellä eli yhteiskunnan tasolla tekijänä on kulttuuri.

Tutkimus jakaantui teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Teoreettinen osa pohjautui aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluna. Haastatellut henkilöt valittiin etukäteen ja he olivat kaikki Pankki X:n johtotehtävissä työskenteleviä naisia. Teemahaastattelu koostui neljästä tasosta, jotka muodostivat myös teoreettisen osuuden viitekehityksen.

Tutkimuksen tulokset käsiteltiin viitekehityksen tavoin neljällä eri tasolla. Tulokset osoittivat, että kaikki naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavat tekijät eivät vaikuta urakehitykseen samalla tavalla. Merkittävin vaikutus naisjohtajan urakehityksessä oli perheellä ja verkostoilla, eli ihmissuhteiden tasolla. Ominaisuuksilla ja tahdolla, yksilön tasolla, oli toiseksi suurin vaikutus uralla etenemisessä. Kolmanneksi eniten vaikutusta oli kulttuurilla eli yhteiskunnan tason tekijällä. Vähiten urakehitykseen vaikutti organisaation tason tekijä lasikattoilmiö eli näkymätön urakehityksen este. Kyselyn tulokset eivät pienen otoksensa takia ole yleistettävissä.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia aihetta lisää niin, että haastateltavien joukossa olisi myös miehiä. Tutkimuksessa haettaisiin vastauksia miehisestä näkökulmasta, sillä naisvaltainen pankkiala on hyvin naisia suosiva. Lisäksi olisi kiinnostavaa huomioida palkanäkökulma yhdeksi naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavaksi tekijäksi. Näin saataisiin todellinen kuva naisvaltaisen yrityksen urakehitysmahdollisuuksista sekä naisten ja miesten eroista myös palkka-asioissa. Tällä tutkimuksella saataisiin todellinen tilannekatsaus tasa-arvosta ja sen toteutumisesta urakehityksessä.

Asiasanat: johtaminen, naisjohtaminen, urakehitys

Noora Heiskanen

Factors which Affect Career Development of Woman Manager

Year	2010	Pages	51
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to examine the factors which affect the career development of a woman manager in the case company Pankki X. The factors which affect a woman's career development are handled in four levels. The factors in the individual level are the characteristics and the will of the person. The second level is the level of personal relationships. The factors in this level are family and networks. In the organizational level the glass ceiling was discussed as a factor. In the final level, which represents the society, the focus is on the cultural factor. The frame of reference consists of these four levels.

The study was divided into a theory section and an empirical section that deals with the case company. The theoretical section was grounded on literature and articles on the subjects. The empirical part was put into practice in the case company Pankki X and based on this study's frame of reference. The research was a qualitative research and the method which was used in the data collection was a theme interview. Seven women managers of the case company took part in this survey.

The results of the study showed that all the factors of these four levels do not affect in the same way a female manager's career development. The most significant effect of a woman manager's career development was the factors in the personal relationship's level. The second most significant influence was the factors which were in the individual level. The influence of the society level was not so high when compared to those two others. The factor which influenced the least the woman manager's career development was the glass ceiling phenomenon in the organizational level. The results can not be generalized because the sample of this study was too small.

In the future it would be interesting to research this topic further to include men, as well. The meaning of the future survey would be to find out about the male point of view in the career development. This would be interesting because bank and insurance fields are female-dominated business fields. It would be interesting to add in this survey one more level. This level would handle salary differences. An implemented research in that perspective could give a realistic picture of the equality between women and men.

Key words: management, female manager, career development

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	6
2	JOHTAJUUS.....	8
	2.1 Johtajuuden määritelmä.....	8
	2.2 Johtamisen tyylit.....	9
	2.3 Älykäs johtaminen.....	12
	2.4 Johtamisen uusi toimintaympäristö.....	13
3	NAISJOHTAJUUS.....	14
	3.1 Nainen johtajana.....	14
	3.2 Naisvaltaiset alat naisistuvat huipulta.....	15
	3.3 Naisjohtaminen tilastojen valossa.....	17
4	NAISJOHTAJAN URAKEHITYS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	18
	4.1 Yksilön taso - persoonallisuus ja tahto.....	20
	4.2 Ihmissuhteiden taso - perhe ja verkostot.....	22
	4.3 Organisaation taso - lasikattoilmiö.....	24
	4.4 Yhteiskunnan taso - kulttuuri.....	27
5	NAISJOHTAJAN URAKEHITYKSEN TUTKIMINEN PANKKI X:SSÄ.....	28
	5.1 Tutkimuksen viitekehys, tarkoitus ja tavoitteet.....	29
	5.2 Menetelmän valinta.....	31
	5.3 Haastattelu.....	32
	5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	34
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	35
	6.1 Tutkimustulosten tausta.....	35
	6.2 Tulosten analysointi.....	36
	6.2.1 Yksilön taso.....	36
	6.2.2 Ihmissuhteiden taso.....	38
	6.2.3 Organisaation taso.....	41
	6.2.4 Yhteiskunnan taso.....	44
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	45
	Lähdeluettelo.....	48
	Kuvaluettelo.....	50
	Liitteet.....	51

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä neljällä eri tasolla. Tasot ovat yksilön taso, ihmissuhteiden taso, organisaation taso ja yhteiskunnan taso. Tekijät eri tasoilla voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia, mutta linkittyvät kehämäisesti toisiinsa. Yrityksen sisäiset tekijät ovat lasikattoilmiö eli näkymätön etenemisen este, yrityskulttuuri ja etenemiseen kannustaminen. Ulkoiset tekijät ovat sellaisia, joihin jokainen henkilö voi vaikuttaa itse. Niitä ovat perheen perustaminen, verkostoituminen ja oma persoonallisuus. Ulkoisten ja sisäisten tekijöiden lisäksi urakehitykseen vaikuttaa myös elinkulttuurimme. Sen vaikutus siihen miten asioista ajattelemme, on suuri. Tarkastelen näitä tekijöitä Keski-Uudellamaalla toimivassa pankki- ja vakuutusyhtiössä.

Opinnäytetyöni jakautuu seitsemään päälukuun. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa kerron opinnäytetyöni rakenteesta. Toisessa luvussa käsittelen johtamiseen liittyviä yleisiä teorioita, nyt ja tulevaisuudessa. Tässä luvussa tarkastelen johtamisen muotoutumista, johtamisen tyynejä ja sitä, kuinka johtamisen teoriat ovat aikaisemmin muodostuneet miehisistä näkökulmista. Vasta viimeisen 30 vuoden aikana johtamisen toimintaympäristö on muodostunut sukupuolijaoltaan tasapuolisemmaksi.

Kolmannessa luvussa tarkastelen naisjohtamista. Luvussa käsittelen naisvaltaisia aloja myös tilastojen valossa. Suomessa on nähtävissä jo kouluttautumisieheessä alojen sukupuolijakautuneisuus. Tytöt hakeutuvat opiskelemaan aloja, jotka perinteisesti ovat hyvin vahvasti naisvaltaisia. Tästä seurauksena on se, että naiset usein myös päätyvät työskentelemään naisvaltaisille aloille tai tehtäviin, joissa perinteisesti toimii nainen. Asenteiden ja kulttuurin vaikutus työelämässä, jossa erotellaan edelleen naisten ja miesten työt, on nähtävissä vielä tänä päivänä. Naiset tekevät perinteisiä naisten töitä ja miehet perinteisiä miesten töitä.

Neljäs luku rakentuu tutkimukseni viitekehystä. Se sisältää neljä eri tasoa. Ensimmäinen taso on yksilön taso, jossa tarkasteltavat tekijät ovat ominaisuudet ja tahto sekä niiden vaikutusta urakehitykseen. Urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös perhe ja verkostot. Näitä tekijöitä käsitellään ihmissuhteiden tasolla. Kolmantena tasona on organisaation taso. Siinä käsitellään lasikattoilmiötä eli näkymätöntä uralla etenemisen estettä. Viimeinen taso on nimeltään yhteiskunnan taso, jossa käsitellään kulttuuria urakehitykseen vaikuttavana tekijänä. Tasot eivät ole hierarkkisia eteneviä, vaan vaikuttavat kaikki toisiinsa muodostaen kehämäisen kokonaisuuden.

Viidennessä luvussa kuvaan tutkimustani, sen viitekehystä, tavoitteita ja tarkoitusta sekä tutkimusmenetelmän valintaa. Käsittelen luvussa reliabiliteettia ja validiteettia sekä tutkimusongelmaa: Mitkä tekijät vaikuttavat naisjohtajan urakehitykseen? Alaongelmana käsittelen

sitä, kuinka merkittävä vaikutus tekijöillä on urakehityksessä ja sitä ovatko tekijät positiivisia vai negatiivisia. Olen analysoinut tutkimuksen tulokset neljällä tasolla eli tämän työn viitekehysten avulla. Jokaisella tasolla on tekijöitä, joilla voidaan sanoa olevan vaikutusta urakehitykseen. Tekijät ovat muun muassa henkilön ominaisuudet, perhe, verkostot ja kulttuurin vaikutus. Kuudennessa luvussa olen vastannut tutkimuskysymykseen analysoimalla haastattelusta saamiani vastauksia.

Opinnäytetyötäni varten olen haastatellut Keski-Uudellamaalla toimivan Pankki X:n seitsemää naisjohtajaa, jotka kertovat tämän opinnäytetyön viitekehysten pohjalta omia näkemyksiään sekä omista kokemuksistaan urakehitykseen liittyvistä tekijöistä. Vastaukset olen käsitellyt viitekehysten avulla eli neljällä eri tasolla ja pyrkinyt saamaan vastauksen tutkimusongelmaan. Keski-Uudellamaalla toimiva pankki- ja vakuutusyhtiö ei halua, että se voitaisiin tunnistaa tästä työstä, joten yritystä käsitellään nimellä Pankki X. Haastateltavien henkilötietoja tai ammattinimikkeitä ei myöskään haluta julkaista.

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa teen yhteenvedon tutkimukseni johtopäätöksistä. Tässä seitsemännessä luvussa käyn läpi saamani tutkimustulokset. Tulokset poikkeavat hieman teorian muodostamasta kuvasta. Niiden tasojen tekijät, joiden yleisesti luullaan vaikuttavan naisjohtajan urakehitykseen paljon, olivat tämän tutkimuksen mukaan vähiten vaikuttavien tekijöiden joukossa. Tulosten lisäksi arvioin tässä luvussa myös tutkimukseni onnistumista ja sitä, miten tutkimusta voitaisiin jatkaa tulevaisuudessa.

Olen valinnut tämän opinnäytetyöaiheen, sillä aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Pankki X on työnantajani, joten on mielenkiintoista tietää, millaiset ovat etenemismahdollisuudet tai etenemisesteet. Yritykselle ei ole aikaisemmin tehty näin laajaa aiheuttani koskevaa tutkimusta, joten tutkimukseni täyttää tutkimusaukon tältä osin. Tutkimuksen hyöty yritykselle on siinä, että se tuottaa kokonaiskuvan naisjohtajiensa urakehityksestä. Niille tekijöille, jotka vaikuttavat johtajien urakehitykseen negatiivisesti, voidaan yrittää muuttaa positiivisiksi tekijöiksi. Niitä tekijöitä, jotka jo valmiiksi ovat positiivisia, voidaan yrittää kehittää entistä enemmän, jottei niistä tulisi negatiivisia tekijöitä.

## 2 JOHTAJUUS

Johtajuuden historia on lähes kokonaan miesten tekemää, heidän kirjoittamaansa ja jopa heille suunnattua. Johtaminen on kuitenkin muuttunut paljon mieskeskeisistä tehokkuuden parantamisen opeista. Pitkälle on myös päästy 1970-luvulta, jolloin ensimmäiset naisjohtajuutta käsittelevät tutkimukset ilmestyivät. Suomessa naisjohtamista on tutkittu 1980-luvulta saakka. Johtamismallit ovat eläneet murroksessa jo pitkään, mutta ainoa yhteinen piirre, mikä murroksessa on säilynyt, on maskuliinisuus. Miehisistä piirteistä on kuitenkin osittain päästy irti. Monipuolisuuden etsiminen on alkanut nostamaan päätään ja erilaisten ihmisten halutaan toimivan yhdessä. Tähän sisältyvät niin sukupuoleen, ihonväriin kuin uskontoonkin kuuluvat ihmisryhmät. (Hirvikorpi 2005, 21; Lämsä 2003.)

Hyvä johtaminen vaatii hyvän ja monipuolisen johtajan. Huippujohtajalla on kyky saada ihmiset seuraamaan itseään. Seuraajat haluavat, että heitä palkitaan ja otetaan mukaan, johdetaan kovien arvojen eli asioiden johtamisen rinnalla myös pehmein arvoin eli ihmisläheisesti. Hyvällä johtajalla on selkeä visio päämäärästä ja kyky pitää strategia linjassa. Hän haluaa ottaa riskejä, hänellä on kyky vaikuttaa ja innostaa sekä paljon tunneälyä. Sukupuoli ei tee hyvää johtajaa. Hyvällä johtajalla on niitä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, joita tiettyinä aikoina tietyssä paikassa tarvitaan. (Frankel 2007, 18.)

### 2.1 Johtajuuden määritelmä

Suomessa johtamiselle on vain yksi sana. Englannissa sille on olemassa paremmin kuvaavammat kaksi sanaa: *management* eli hallinnointi ja *leadership* eli johtajuus. Sanojen ero on se, että hallinnointia opitaan koulussa, mutta johtajuudessa on kyse taidoista. Hallinnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tekee asiat oikein, mutta johtajuudella tarkoitetaan sen tunnistamista, mitkä asiat ovat oikeita tehdä. (Piha 2006, 84.)

Molemmat sanat pitävät sisällään vaikuttamisen, työskentelemisen ihmisten kanssa sekä tehokkaan tavoitteen saavuttamisen. Erona kuitenkin se, että *management* on enemmän tehtäväsuuntautuneempaa, kun taas *leadership* on suuntautunut enemmän ihmisiin. Ihmisten johtamisella on juuret aina Aristoteleen ja Platonin aikaan. Mutta tehtäväsuuntautuneisuus, tieteellinen liikkeenjohto, syntyi vasta teollisen yhteiskunnan myötä. Tieteellisemmällä liikkeenjohtolla vähennettiin organisaatioiden kaaosta ja sillä kyettiin ohjailemaan organisaatioita tehokkaammin. (Sydänmaanlakka 2004, 16.)

Friedman & Yorio (2006, 26) määrittelevät johdon ja johtajan seuraavanlaisesti. "Johdon määritelmä kertoo, että johto on johtamisen toimi, tapa tai käytäntö, se voidaan määrittää



myös asioiden ja ihmisten hoitamisena, valvontana tai hallintana. Johdoksi kutsutaan myös ihmisiä, jotka hallitsevat tai ohjaavat liiketoimintaa tai yritystä. Johtaja on henkilö, joka hoitaa, hallitsee ja johtaa.”

Johtamisprosessin yleiskäsite sisältää suunnittelun, organisoinnin, vaikuttamisen, kontrolloinnin, ongelman ratkaisun ja päätöksenteon. Näiden käsitteiden avulla organisaatiot pääsevät haluamaansa visioon. Johtaminen ei ole pelkästään käskyjen jakamista muille, vaan johtaminen voi kohdistua eri osa-alueille. Johtamista voivat olla itsensä johtaminen, henkilöstöjohtaminen, teknologian johtaminen, markkinointijohtaminen ja strateginen johtaminen. (Robbins, Bergman & Stagg 1997, 8; Sydänmaanlakka 2004, 18.)

Johtamisprosessiin vaikuttavat kaikki johtajaan liitettävät tekijät: johtajan käyttäytyminen, johtajan osaaminen, tahto ja aktiivisuus, itseluottamus sekä luonteenpiirteet, arvot ja motiivit. Johtajalla tulee olla vuorovaikutustaidot, tunneälyä sekä halua työskennellä ihmisten kanssa. Johtamiseen vaikuttavat kulttuurisidonnaiset asiat ja johtaminen on kaikkialla maailmassa hyvin samanlaista mutta omaan kulttuuriin vahvasti sidottu. Johtaminen voidaan nähdä myös palvelutehtävänä. Alaisille annetaan työkalut, tiedot ja riittävää ohjausta, joita he tarvitsevat työn tekemisessä ja loppuunsaattamisessa. (Friedman & Yorio 2006, 45; Sydänmaanlakka 2004, 121;.)

Johtajuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista ja teorioista, sillä johtaminen ilmiönä on monitasoinen. Johtaminen sisältää suurmies teorian, vallankäytön, tavoitteiden määrittelyn tai saavuttamisen, hallinnoinnin, vaikutusvallan, muutosprosessin, luonteenpiirteet, palvelun, vision näyttämisen, opettamisen ja kouluttamisen. Johtajuus voidaan määritellä monin eri tavoin, mutta yhteistä määritelmille on se, että johtaminen on yhteisen päämäärän saavuttamista mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Sydänmaanlakka 2004, 106.)

Johtajuus on nähty myös piirteenä, joka voidaan linkittää vahvasti henkilön omaan persoonaan. Toisaalta johtajuutta voidaan oppia; se ei ole geeneissä, vaan asia johon pyritään. Johtaminen opitaan kokemuksen kautta. Hyvällä esikuvalla on suuri vaikutus johtajuuden kehitymisessä. Hyvän johtajan esikuva onkin yksi tärkeimmistä opeista, mitä urakehityksen aikana on mahdollista saada. (Jalava 2001, 9-10.)

## 2.2 Johtamisen tyylit

Tehokasta johtamisen tyyliä on etsitty aina 1900-luvun alusta lähtien. Perinteisiä tyyliä ovat autoritaarinen johtaminen sekä demokraattinen johtaminen. Näissä johtamisen tyylit ovat

lähes toistensa vastakohtat, mutta kummassakin lähtökohtana on ollut työntekijöiden tuottavuuden parantaminen. Kolmas perinteinen johtamisen tyyli on antaa mennä vaan -johtaminen. Johtajalla ei kuitenkaan aina ole vain yhtä perinteistä johtamistyyliä, vaan johtamisen tyylit ovat enemmänkin tilannesidonnaisia. (Viitala 2002, 78-79.)

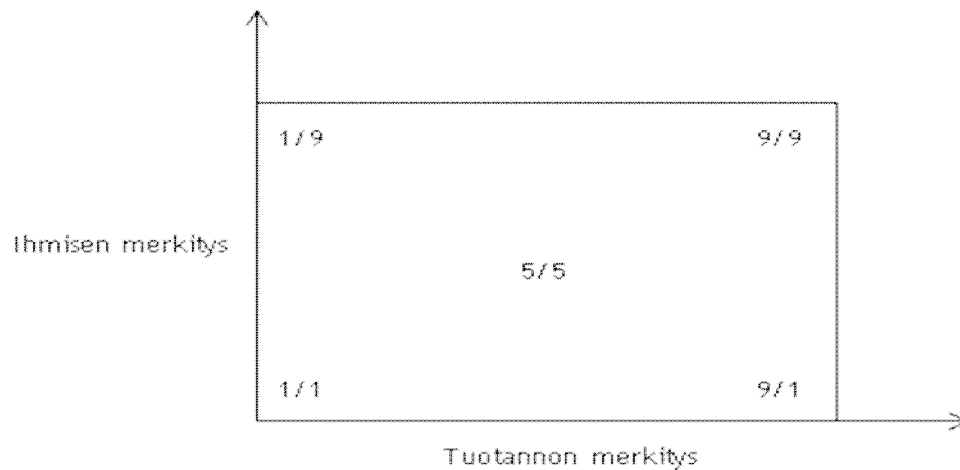
Hyvä johtaja ei enää tänä päivänä voi olla vain autoritaarinen johtaja, joka hallitsee, hajottaa ja jota pelätään. Tällaisia johtajia on enää harvassa, varsinkaan naisjohtajien parissa. Osittain tämä johtuu siitä, että tällainen johtamisen muoto on ollut yleisempää aikana, jolloin vain harva nainen pääsi etenemään johtajaksi asti. Autoritaarisessa johtajassa on stereotyyppisesti vain miehisä ominaisuuksia. Tyypillisiä piirteitä autoritaarisessa johtamistyyliä ovat johtajakeskeisyys ja vaikutusvalta. Työn laatu on usein hyvää autoritaarisen johtajan jäljiltä. (Axelson & Thylefors 2005, 104; Burke 2006, 240.)

Toinen johtamisen tyyli on demokraattinen eli ihmiskeskeinen johtaminen. Tällaista johtajaa kuvaillaan usein sanoilla avoin, luotettava, välittävä, harkitsevainen, alaisille läheinen ja kompromissien tekijä. Tällainen johtamistapa on hyvin suosittu, mutta kaikista ei ole tällaiseen johtajuuteen. Demokraattinen johtamistyyli voidaan nähdä olevan lähellä naisten johtamistapaa (Burke 2006, 240). Tällä johtamistyyllillä on vaikutusta naisjohtajien uralla etenemiselle, sillä on huomattu, että tyypilliset naismaiset piirteet sopivat myös johtotehtäviin. Tyypillisiä demokraattisen johtajan piirteitä ovat osallistuminen, avoimuus ja luotettavuus. Tämän johtamisen tyylin työn laatu on usein myös hyvää. (Axelson & Thylefors 2005, 109; Burke 2006, 240-241.)

Antaa mennä vaan -tyylin johtajalle on ominaista, että johtaja ei osaa hallita alaisiaan, eikä mitään saada aikaiseksi. Niin nainen kuin mies voi johtaa tällä tavalla, mutta tälle johtajatyypille on kuitenkin ominaista miehiset piirteet, kuten autoritaarisessa johtamisessakin. Tälle johtamistyyliä ominaista ovat epäjohtamismukainen hallitseminen, epävarmuus ja seurannan puuttuminen. Työn laatu on usein heikkoa tässä johtamisen tyyliä. (Axelson & Thylefors 2005, 107; Burke 2006, 240.)

Perinteisten johtamisen tyylien rinnalle on noussut toinenkin tapa jaotella johtamisen tyylit. Siinä tyylit jaotellaan sen mukaan, paljonko ne kiinnittävät huomiota tehokkuuteen, ihmisiin, ilmapiiriin ja tuottavuuteen. Ihannetyylinä voidaan pitää tyyliä, mikä huomioi sekä ihmiset että tuotannon tehokkuuden, jolloin saadaan aikaiseksi hyvä tuottavuus. (Viitala 2002, 80.) Ajatusmallin taustalla on johtamisruudukko, *Managerial Grid*, joka on yksi tunnetuimmista johtajuuden ulottuvuuksien kuvauksista.

Johtamisruudukon ovat kehittäneet Blake ja Mouton 1970-luvulla. Johtamisen taustalla vaikuttaa joukko yksilöllisiä olettamuksia, joihin jokainen voi vaikuttaa itse koulutuksella sekä tietoisella kehittämisellä. Johtamisruudukko perustuu tuotannon ja ihmisten huomioimiseen. Johtamisen ulottuvuuksien yhdistelmät tuottavat kuvan 1 mukaiset johtamisen tyylit. Ihannetyyli eli ihannejohtaja ottaa vahvasti huomioon molemmat: ihmiset ja tuotannon. Johtamisen tyylit ovat kuitenkin aina tilannesidonnaisia. Tilanteen merkitys on siis huomioitava yhtenä ulottuvuutena ihmisten ja tuotannon merkityksen lisäksi. Tilannesidonnaisuudella tarkoitetaan sitä, että johtajalla voi olla tilannekohtaisesti eri tyyli johtaa. Johtamistyyli eivät ole siis aina samoja, vaan ne vaihtelevat tilanteen mukaan. (Juuti 2006, 174-175; Viitala 2002, 80.)



Kuva 1. Johtamisruudukko (Viitala 2002, 80).

Johtamisruudukon johtamistyyliä on viisi. Ensimmäinen tyyli on 9/1-tyyli, minkä ominaisuuksiin kuuluvat lähes samat piirteet kuin perinteisistä johtamistyyleistä autoritaarinen johtaminen. Tällainen johtaja ei huomioi ihmisiä, vaan keskittyy ainoastaan tuotantoon ja koviin tulostamisiin. Toinen 1/9-tyyli eli ihmiskeskeinen tyyli johtaa, keskittyy lähes pelkästään ihmistenjohtamiseen eikä tuotokseen. Perinteisiin tyyliin verrattuna tämä johtamistapa on demokraattinen - ja antaa mennä vaan johtajan väliltä. (Juuti 2006, 175-176; Viitala 2002, 81.)

Kolmas tyyli, johtamisvastuun välttäminen eli 1/1-tyyli ei keskity huomiotaan ihmisiin eikä tuotantoon ja tätä johtamistapaa voidaan verrata antaa mennä vaan -johtajaan perinteisissä johtamisen tyyliissä. Neljäs johtamisen tyyli on 5/5 eli traditionaalinen johtaminen. Se on johtamisen tyyliä yleisin ja siinä sekoittuvat perinteiset demokraattinen ja autoritaarinen johtaminen. Siinä keskitytään niin ihmisiin kuin tuotantoon, mutta joskus tyyli on ominaista liika tuotantoon keskittyminen. Viides tyyli on 9/9-tyyli, siinä johtaja osaa sekoittaa

sopivasti ihmisten ja tuotannon ja se on hyvin lähellä perinteistä demokraattista johtamisen tapaa. Johtajaa, joka johtaa tällä tyylillä, voidaan pitää ihannejohtajana. (Juuti 2006, 175-176; Viitala 2002, 81.)

### 2.3 Älykäs johtaminen

Pentti Sydänmaanlakan lanseeraama älykäs johtaminen -termi on luonteva jatkumo älykkäästä organisaatiosta. Älykäs organisaatio jakaantuu kolmeen osa-alueeseen: tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi. Nämä kolme osa-aluetta ovat ristiriidassa keskenään, mutta älykäs organisaatio löytää tasapainon näiden kolmen väliltä. Älykäs organisaatio hyödyntää muutosjohtamista ja uudistuu jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2004, 104.)

Älykkäässä johtamisessa on kyse siitä, että johtaminen on yhtä aikaa suorituksen johtamista, tehokasta kommunikointia sekä merkityksen avulla johtamista. Ihmiset eli johdettavat halutaan nähdä kokonaisuuksina, jotka sisältävät ammatillisen, fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen kunnon. Tämä kokonaisuus on mahdollisuus saada kasaan, kun työstä tehdään merkityksellistä ja koko systeemistä avoimempaa. Johtajan tehtävänä on siis synnyttää turvallisen ja psykologisen vapauden kokemisen ilmapiiri. Parhaimmillaan saadaan aikaan tehokkaasti toimiva työyhteisö, jossa on avoin ilmapiiri ja dialogi johtajan ja johdettavien välillä. Tehokas johtamisprosessi koostuu suorituksen johtamisesta, tehokkaasta kommunikoinnista ja älykkäästä johtamisesta. (Lundberg 2005, 62; Sydänmaanlakka 2004, 120.)

Johtaja vaikuttaa aina yksilöön tai ryhmään yhteisen päämäärän tavoittelussa ja johtamista pidetäänkin vaikuttamisyrityksenä. Älykkäässä johtamisessa tämä vaikuttamisyritys nähdään laajempänä prosessina. Siinä esimiehet ja asiantuntijat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja pyrkivät saavuttamaan päämäärät mahdollisimman tehokkaasti. Älykkyytensä voidaan pitää sitä, että johtaja vaikuttaa johdettaviinsa niin, että saa heidät toimimaan perustehtävän eli vision mukaan. Parhaimmillaan älykäs johtaminen on dialogia toiminnassa. Ihmislähtöisyys on tämän johtamistavan keskipisteenä. (Lundberg 2005, 183; Sydänmaanlakka 2004, 25.)

Johtaminen ei katso sukupuolta, vaan tunneälyä, ja sitä voi olla kummankin sukupuolen edustajalla. Tunneäly liitetään hyvään johtamiseen ja sillä tarkoitetaan ongelmanratkaisutaitoja, tietoa osaamisesta ja alaan liittyvien taitojen osaamisesta. Tunneälykään ei auta, jollei oikeaa johtajaroolia pysty rakentamaan itselleen. Älykästä johtamista on johtaminen, jossa kyetään yhdistämään asioiden ja ihmisten johtaminen yhdeksi asiaksi. Älykäs johtaminen vaatii tunneällyn lisäksi kognitiivista älykkyyttä, ja sitä voi olla kaikilla, sukupuolesta riippumatta. (Piha 2006, 90.)

## 2.4 Johtamisen uusi toimintaympäristö

Johtamisen toimintaympäristö on muovautunut paljon viimeisen vuosisadan aikana. Uusi toimintaympäristö on tuonut mukanaan ristiriitaisia tavoitteita, kuten tehokkuus ja hyvinvointi, keskittäminen ja hajauttaminen, uudistaminen ja säilyttäminen sekä kontrolli ja joustavuus. On siirrytty hierarkkisesta ja autoritaarisesta johtamisesta kohti monipuolisempaa ja ihmisläheisempää johtamismallia. Monipuolisuuden toteuttaminen johtamisessa aiheuttaa johtajille haasteita ja muuttuvista tilanteista on selvittävä jäsentämällä sekavista muutostilanteista selkeä kokonaisuus. Monipuolisuudella tarkoitetaan sitä, ettei ole olemassa enää vain yhtä johtamisen tapaa. Kaikista johtamisen tavoista on osattava valita parhaat ominaisuudet tilannekohtaisesti. Monipuolisuudella tarkoitetaan myös 9/9-tyylin johtamista. (Sydänmaanlakka 2004, 143; Viitala 2002, 99.)

Lisäksi naisjohtajia voidaan pitää monipuolisuutena nykypäiväisessä toimintaympäristössä. Aikaisemmin vain miehet johtivat ja lähes kaikki johtaminen oli maskuliinista. Naisjohtaminen on noussutkin nykypäivän toimintaympäristössä lähes ilmiöksi, ei vain huonossa valossa. Naisjohtamista on tutkittu paljon ja on todistettu, että naiset ovat jopa monipuolisempia kuin miehet. Miehet ovat kautta aikojen eläneet tietyllä tavalla ja johtaneet sen mukaisesti, tämä monipuolinen toimintaympäristö on heille uusi. Naiset ovat olleet johtajina vähemmän aikaa, joten tämä on se toimintakenttä, joille he ovat johtajiksi päästessään tulleet. (Sydänmaanlakka 2004, 144.)

Tulevaisuuden johtaminen on täynnä kommunikointia, nöyryyttä ja elämän kokonaislaadun arvostamista, eli täynnä perinteisiä feministisiä piirteitä. Johtajan on saatava äänensä kuuluviin ja tämä vaatii tunneälykyyttä ja henkistä älykkyyttä. Nämä taidot eivät katso sukupuoleen, mutta vaativat sitäkin enemmän rautaista osaamista. Tulevaisuuden johtamisessa tarvitaan ammattiosaamista, vuorovaikutusosaamista, johtamisosaamista, hyvinvointiosaamista ja tehokkuusosaamista. Uuden ajan johtaja ei enää ole vain käskijä, vaan valmentaja, opettaja ja ohjaaja. Näitä taitoja voidaan pitää myös monipuolisen toimintaympäristön ilmentymänä. Tänä päivänä entistä enemmän painotetaan osallistuvaa johtamista, missä johtaja antaa alaisilleen mahdollisuuden osallistua aktiivisesti päätöksentekoon. (Sormunen 1989, 18; Sydänmaanlakka 2004, 144; Viitanen 1999, 99-100.)

Johtajan onnistumisen määrittää kuluva aika ja juuri silloin vallitseva kulttuuri. Johtaja tarvitsee seuraajia ja hänen tulee vastata seuraajiensa välittömiin tarpeisiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtajan on oltava ajassa kiinni. Monipuolisuutta on osattava käyttää ja on ymmärrettävä seuraajien asenteita ja osattava käyttää niitä hyväksi. Naiset ovat johtamalla, eivät

hallinnoimalla tai kärkyttämällä, kyenneet saamaan taakseen seuraajia ilman muodollista valtaa, asemaa tai titteliä. Uuden toimintaympäristön johtaminen on menestystekijä tulevaisuudessakin. (Frankel 2007, 35.)

### 3 NAISSJOHTAJUUS

#### 3.1 Nainen johtajana

Nainen johtajana on melko uusi asia vielä Länsimaissakin. Ensimmäiset naisjohtamisesta tehdyt tutkimukset on tehty 1970-luvulla. Naisjohtajia on ollut siitä asti koko ajan enenevässä määrin ja heistä on tehty tutkimuksia. Aikoinaan miehen tehtävä oli käydä työssä ja johtaa, ja naisen paikka ensisijaisesti oli kotona. Teollistuminen muutti tätä asetelmaa paljon, ja naisten työpanoksesta tuli tärkeää ensin tehtaissa ja sitten toimistoissa. Lopulta myös koulutusmahdollisuudet avautuivat naisille. (Lämsä 2003.)

Johtamisessa vallitsi mieskeskeinen ja sukupuolisokea ajattelumalli aina 1970-luvulle asti. Sukupuolisokeudella tarkoitetaan sitä, että aikaisemmissa tutkimuksissa ei otettu naisia huomioon eli vain miehisestä työvoimasta oltiin kiinnostuneita. Naisten ei näin ollen edes ajateltu kykenevän johtotehtäviin. Vasta viime vuosikymmenellä on syntynyt ajatus, että naisissa on potentiaalia. Potentiaaliin sisältyy käsitys siitä, että ominaisuudet, jotka naisiin yleensä liitetään, tarvitaan lähitulevaisuuden liike-elämässä. On kuitenkin selvää, että feminiinisyys ja maskuliinisuus ovat kulttuurin luomia määreitä, eivätkä liity pelkästään vain naisiin tai miehiin. (Aaltio 2006, 186; Lämsä 2003; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 285.)

Naisjohtajien johtamistyyliä voidaan pitää erilaisena kuin perinteistä miehistä johtamistyyliä. Naisten tapaa johtaa onkin alettu kutsua transformaatiojohtamiseksi. Tällä tarkoitetaan työntekijöiden sitouttamista tiimeihin, jossa pyrkimyksenä on saada työntekijät näkemään tiimin etu myös omana etuna. Tällaista tapaa johtaa voidaan kutsua ihmisläheiseksi johtamiseksi. (Vanhala ym. 2002, 278.)

Johtajan tulee olla mahdollisimman monipuolinen. Tällaisena voidaan pitää henkilöä, joka kykenee johtamaan käyttäen hyväkseen pehmeitä ja kovia arvoja, eli molempien sukupuolten vahvoja ominaisuuksia. Monipuolinen johtaja, johtaa myös demokraattisesti eli ihmisläheisesti ja hänet koetaan ihannejohtajaksi. Monipuolinen johtaja on yrityksille rikkaus, jota tulisi vaalia. Työhön tulisi valita siis se, kuka edellytyksiltään on paras, ei vain hyvä veli -verkostosta automaattisesti miestä. Naisten tasavertainen kohtelu on kilpailuetu, sillä monipuolisuus eli naisten osaamisen hyödyntäminen, lisää luovuutta ja innovaatioita. Monipuoliset ominaisuudet voivat viedä uralla eteenpäin, mutta oma motivaatio ja tahto, kehittymishalu,

aktiivisuus ja työn kiinnostavuus ovat kuitenkin lähes yhtä tärkeitä tekijöitä urakehityksen kannalta. (Hirvikorpi 2005, 66; Salo & Blåfield 2007, 5.)

Miksi naisia tulisi olla enemmän johtajina? On selvää, että jos vain toista sukupuolta käytetään johtajina ja päättävässä asemassa jotain jää huomaamatta tai kehitys ei ole noususuhdanteista. Naiset ovat alikäytetty voimavara, apu yhteiskunnalle ja monella toimialalla. Organisaatiot tarvitsevat naisista saatavaa monipuolisuutta ja uusia näkökulmia sillä ne parantavat tilanneanalyysyjä ja maailman ymmärtämistä, mistä taas on suuresti apua päätöksenteossa. (Hirvikorpi 2005, 20.)

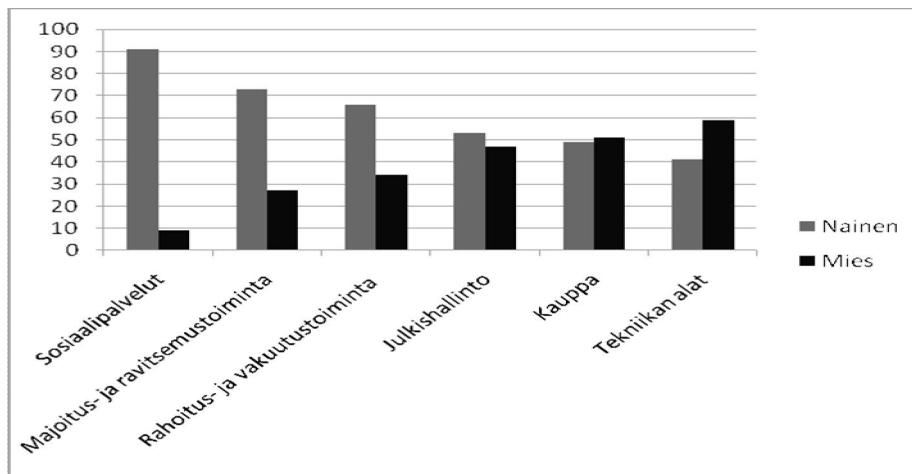
Vielä nykyäänkin johtajaa, joka on nainen, kutsutaan naisjohtajaksi, eikä vain johtajiksi. Tämä jo ilmiöksi muodostunut nimike on erittäin yleinen, mutta ongelmallinen. Nainen etuliite asettaa oman mielikuvansa siitä, millainen tämä johtaja oikeastaan on. Miehiä ei kutsuta miesjohtajaksi tai opettajaa, joka on nainen naisopettajaksi. Naisjohtaja koetaan usein erilaisena kuin johtaja, joka on mies. Tämä selittyy sillä, että perinteiset mallit tukevat miesjohtajia ja heidän johtamisen tyylejä. Naiset toisena sukupuolena edustavat jotain muuta kuin maskuliinista johtajahahmoa. (Hirvikorpi 2005, 15; Salo & Blåfield 2007, 6.)

### 3.2 Naisvaltaiset alat naisistuvat huipulta

Tyttöjä valmistuu ylioppilaaksi joka vuosi enemmän kuin poikia. Korkeakouluihinkin pääsee sisään enemmän tyttöjä kuin poikia vain teknillistä koulutusta lukuun ottamatta. Koulutustason vuoksi voisi helposti päätellä, että naisia olisi myös enemmän johtotehtävissä, toimiihan työelämässä lähes saman verran naisia ja miehiä. (Tarkoma 2007, 23.) Näin ei kuitenkaan ole, mikä on osittain selitettävissä naisten uravalinnoilla. Naiset hakeutuvat miehiä useammin töihin niin sanotuille naisvaltaisille aloille, kuten julkiselle sektorille ja asiantuntijatehtäviin tai keskijohtoon. Tällaista jumiutumista ei voida selittää pelkästään syrjimisellä, vaan tästä naiset saavat syyttää myös itseään. Heikkopalkkaiset alat pysyvätkin naisvaltaisina, sillä miehet hinnoittelevat itsensä paremmin ja hakeutuvat usein pois julkiselta sektorilta. (Salo & Blåfield 2007, 20; Sormunen 1989, 11; Symons 1992, 18.)

Hyvä koulutus ei ole varma tae siitä, että ura kehittyy nousujohteisesti. Korkeasta koulutustasosta on hyötyä vain, jos sitä osaa hyödyntää. Matka huipulle voi olla haastava ja naisten on oltava parempia ollakseen huonomman miesjohtajan kanssa samalla viivalla, kun johtajapaikkoja jaetaan. Palvelualan esiinmarssi on tuonut naisille paljon mahdollisuuksia ja palvelualoille pyrkiikin naisia enemmän kuin miehiä, jolloin palvelualaa voidaan pitää naisille urakehityksen vauhdittajana. (Salo & Blåfield 2007, 32.)

Kaupan ala työllistää naisia erittäin hyvin, sillä naisia on jo pitkään, paljon ennen muita toimialoja, toiminut kaupan alalla johtotehtävissä. Kuten kuvasta 2 voidaan nähdä, muita naisjohtajia työllistäviä aloja ovat ravitsemus- ja majoitusalat, rahoitusala sekä palveluala, mutta myös henkilöstöjohto työllistää naisia eri aloilla. Tämä ammatillinen eriytyminen naisten ja miesten välillä voidaan selittää sillä, että naisten perinteisesti uskotaan sopivan paremmin palvelutehtäviin ja miesten paremmin teknisiin tehtäviin. Noustaessa hierarkiassa ylöspäin myös kaupan alalla erot naisten ja miesten välillä kapenevat. Huippujohtajien asemaan naisilla on tekemistä vielä kaupan alallakin. Rahoitus- ja vakuutus toiminnassa naisjohtajien osuus on kasvanut huomattavasti 40 vuoden aikana. Samaan aikaan keskijohdon naisistumisen kanssa on havaittu, että työnkuvia on osittain muutettu ja päätäntävaltaa on siirretty pois keskijohdolta. (Tarkoma 2007, 44; Vanhala ym. 2002, 278; Wirth 2001, 13.)



Kuva 2. Naisvaltaiset alat. (Tarkoma 2007, 44.)

Naisvaltaisilla aloilla maksetaan huonommin palkkaa kuin miesvaltaisilla aloilla. Miehiä olisi saatava enemmän naisvaltaisille aloille tasoittamaan alakohtaisia kuiluja ja palkkaeroja. Vielä 1990-luvulla miehiä oli perinteisillä naisvaltaisilla aloilla vain hallintotehtävissä. Nyt ollaan menossa kuitenkin siihen suuntaan, että niin nais- kuin miesvaltaisille aloille on halukkaita miehiä ja naisissa, kaikenlaisiin tehtäviin. Miehet naisvaltaisilla aloilla kuitenkin ylenevät nopeammin tai hinnoittelevat itsensä ulos kilpialusta jo rekrytointivaiheessa. (Salo & Blåfield 2007, 15.)

Sukupuolella ei ole väliä väite pitää vain osittain paikkansa. Talouselämän (2006) teettämän kyselyn mukaan sukupuoli tulee rekrytoinneissa vasta neljäntenä kriteerinä taitojen, koulutuksen ja työkokemuksen jälkeen. Monet ammatit ovat kuitenkin kulttuuriin sidottuja ja perinteisesti suunnattu joko naisille tai miehille. Naisjohtajat melko kaavamaisesti toimivat miehiä useammin pienissä yrityksissä, alemman tason johtajina ja naisvaltaisilla aloilla. Perin-



teitä on vaikea rikkoa ja rekrytoinnit jatkuvat samanlaisina. Asian voi kääntää myös toisin päin; naiset hakevat paikkoja, jotka ovat perinteisesti naisille. (Salo & Blåfield 2007, 68; Vanhala ym. 2002, 279.)

Naisjohtajien määrällä on positiivinen vaikutus pääoman tuottoon ja osakkaanomistajien kokonaistuloihin. Naisten luontaiset ominaisuudet ja pehmeät arvot tekevät heistä tarvittavan palasen yrityksiin. Naisjohtajien johtamat yritykset ovat keskimääräisesti kannattavampia kuin miesjohtajien, ilmenee Suomen Asiakastieto Oy:n teettämästä selvityksestä vuodelta 2005. Sukupuolen ja kannattavuuden eroja on kuitenkin tutkittu paljon, mutta suuria eroja ei ole pitkällä aikavälillä löydetty. (Frankel 2007, 26; Salo & Blåfield 2007, 32.)

### 3.3 Naisjohtaminen tilastojen valossa

Viime vuosina on tehty paljon tutkimuksia naisjohtajista. Sadasta vaikutusvaltaisesta suomalaisesta johtajanaisesta vain noin kolmannes oli toimitusjohtajia ja vain neljä pörssiyhtiön toimitusjohtajia. Nämä neljä työskentelivät kaikki rahoitusosalalla, joka on operatiiviselta tasoltaan asti naisvaltainen työympäristö. Naisjohtajien osuus rahoitus- ja vakuutustoiminnassa kasvaa vuosittain, mutta kuitenkin edelleen hitaasti. (Rainisto & Lähteenmäki 2004; Salo & Blåfield 2007, 18.)

Rahoitusosalalla naisia toimii johtotasolla paljon eli noin 30 % kaikista alalla työskentelevistä henkilöistä. Tässä luvussa ovat kuitenkin mukana niin johtajat, osastopäälliköt kuin sivukonttorien johtajatkin. Ylimmässä johdossa on kuitenkin vain noin kymmenen % naisia. Luku on kuitenkin enemmän kuin yleinen keskiarvo suomalaisissa organisaatioissa. Vakuutustoiminnassa on sama trendi; naiset pääsevät helpommin esimiestehtäviin, mutta liiketoimintavastuu on heillä melko harvinaista. (Hirvikorpi 2005, 17.)

Ylimmän johdon naisistuminen yhdellä tai kahdella sektorilla ei tue tilastoa. Vuonna 1964 yksityisellä sektorilla naisia oli huippupaikoilla 1,3 % kaikista johtajatasen paikoista. 20 vuotta myöhemmin luku oli vain vähän yli kaksi % ja nyt 40 vuotta myöhemmin kasvua on tapahtunut vain muutama prosentti, nousseen viiteen prosenttiin. Keskijohdossa tilanne on kuitenkin muuttunut 40 vuodessa dramaattisesti. Siellä lähes jokaisella sektorilla naisia ja miehiä voidaan sanoa olevan lähes yhtä paljon. Naisjohtajien määrä on sitä pienempi, mitä miesvaltaisemmalla alalla yritys toimii. (Aaltio 2006, 178; Salo & Blåfield 2007, 72; Vanhala ym. 2002, 278.)

Suomessa ei ole varaa olla käyttämättä molempia sukupuolia ja sitä voimavaraa, jota naiset tuovat liike-elämään. Jos Suomi aikoo maailman kartalle huippuosaajana, on naisten tuoma

resurssi otettava käyttöön. (Salo & Blåfield 2007, 66.) Naisjohtajien osuus työvoimasta on Suomessa lähes puolet ja 70 % työikäisistä naisista osallistuu työelämään. Naistyöntekijöiden urakehitykselle ja sen pysähtymiselle ei ole selvää syytä. Maailmanlaajuisesti kuitenkin vain 2-3 % kaikista työssäkäyvistä naisista on huippujohtajia. (Aaltio 2006, 178; Vanhala ym. 2002, 280; Wirth 2001, 25.)

Eniten naisia toimii henkilöstöhallinnon tehtävissä johtoasemassa, jossa heitä on tilastollisesti enemmän kuin miehiä. 1990-luvun puolivälissä yli 70 % työssäkäyvistä naisista työskenteli naisvaltaisella alalla ja lähes 30 % miesvaltaisella alalla. Tarkasteltaessa tehtävänimikkeen mukaan nais- ja miesjohtajien lukumääriä, on havaittavissa, että miesjohtajat löytyvät melko kapealta alalta. Naisjohtajien johtajakuva on laajempi. Vaikka miehiä toimii noin 80 %:n enemmistöllä johtotehtävissä, naisjohtajat jakautuvat talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä melko monelle toimialalle. (Aaltio 2006, 178; Vanhala ym. 2002, 280.)

Naisjohtajien urakehitys huippujohtajiksi ei ole vain Suomen ongelma, sillä samaa kaavaa toistetaan Länsimaissa. Yhdysvallat on hyvä vertailukohde, sillä siellä kaikista naisista noin 47 % käy työssä, mutta vain seitsemän naista on päässyt ylimpään johtoon. Parlamenttiin Yhdysvalloissa oli päätynyt vain 15 % naisia, mikä vastaa hyvin maailman parlamenttien keskiarvoa. Maailman 180 maasta vain 11:ssä on nainen valtion johtajana. Suomea voidaan pitää poikkeamana, sillä täällä maata johtaa nainen ja ministereistä enemmistö on naisia. (Tarkoma 2007, 5.) Tilanne on kuitenkin muuallakin maailmassa muuttumassa, sillä naisten osuus työvoimasta kasvaa koko ajan maailmanlaajuisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että myös naisten osuus keskijohdossa ja ylimmässä johdossa kasvaa vuosittain. (Eduskunta 2009; Frankel 2007, 24; Wirth 2001, 4.)

#### 4 NAISSJOHTAJAN URAKEHITYS JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Raginsin ja Sundströmin (Puttonen 2005, 5-6) mallin mukaisesti naisjohtajan työuraan vaikuttavia tekijöitä on neljä. Tekijät ovat lähtöisin yksilöstä, ihmissuhteista, organisaatiosta ja yhteiskunnasta. Yksilön tasolla on suuri merkitys uralla etenemiseen; oma tahto ja aktiivisuus sekä oma persoonallisuus vaikuttavat urakehitykseen paljon. Myös koulutuksella ja työhistorialla on merkitystä valittaessa huippujohtajia. Toisena tasona ovat ihmissuhteet ja verkostot, sekä niiden merkitys uralla etenemiselle. Perhe jää usein naisen vastuulle ja saattaa vaikeuttaa uran etenemistä merkittävästi, sillä naiset joutuvat valitsemaan perheen ja uran välillä. Organisaation tasolla tarkastellaan lasikattoilmiötä, uran näkymätöntä estettä, sekä oman yrityksen perustamista vaihtoehtona etenemiselle. Yhteiskunnan tasolla kulttuurilla on merkittävä vaikutus naisten etenemiseen omalla työuralla. (Hiillos & Lämsä 2006; Puttonen 2005, 6.)

Kaikki tekijät eri tasoilla vaikuttavat urakehitykseen ja toisiinsa suoralla ja epäsuoralla tavalla. Ihmissuhteiden tasolla äitiys on naisjohtajille henkisesti vaikeaa. Monet kokevat, että joutuivat valitsemaan äitiyden tai uran välillä. Sukupuolirooleilla ja niihin liittyvillä vahvoilla mielikuvilla on eri tasoilla suuri merkitys. Sukupuoliroolin sosiaalistumiseen vaikuttavat perhe, ystävät ja lähipiiri sekä yhteiskunta, joka muovaa ihmisiä tietynlaisiin rooleihin. (Hiillos & Lämsä 2006; Puttonen 2005, 5-6.)

Naisiin kohdistuu odotuksia tietynlaisista käyttäytymismalleista ja työn tekemisestä. Odotukset puolestaan vaikuttavat siihen millaiseksi työ naisille muodostuu. Stereotypiat lisäävät sukupuoliroolien haittavaikutuksia urakehityksessä. Organisaatiotasolla epäsuorat vaikutukset näkyvät rekrytoinneissa, joissa naiset jäävät usein miesten jalkoihin. Ihmissuhteiden tasolla vaikutukset näkyvät naisten pääsemättömyytenä hyvä veli -verkostoihin. Yksilötason vaikutukset kohdistuvat itsetuntoon, mutta osittain myös ihmissuhteisiin, joita käsitellään ihmissuhteiden tasolla. (Hiillos & Lämsä 2006.)

Kirsi Piha (2006, 113) listaa kirjassaan Äitijohtaja syitä sille, miksi naisia on edennyt niin vähän huippujohtoon. Ensimmäinen syy perustuu Darwinistiseen väitteeseen. Sen mukaan valikoitumismekanismi tuottavat parhaan mahdollisen tuloksen. Tähän kuuluu muun muassa väite "Valta pitää ottaa, sitä ei anneta kenellekään". Johtamiskysymystä käsitellään enemmänkin yksilökysymyksenä kuin naiskysymyksenä. Vahvimmat yksilöt valikoituvat johtajasemaan. Tässä on kysymys organisaatioista ja yksilön ominaisuuksista. (Piha 2006, 80.)

Toinen väite perustuu ajatukselle, että ne tekijät, jotka johtavat epätasapainoon nais- ja miesjohtajissa, ovat yritysten ulottumattomissa. Tällä tarkoitetaan tapauksia, jossa perhe-elämän vaatimukset valikoivat miehiä johtajan urille. Naiset jäävät helpommin kotiin perhesyihin vedoten. Tasa-arvon puute ei tämän väitteen mukaan johdu yrityksistä, vaan perheen ja yhteiskunnan on osattava tehdä oikeita valintoja. Tässä väitteessä keskitytään ihmissuhteisiin ja yhteiskuntaamme. (Hiillos & Lämsä 2006; Piha 2006, 80.)

Kolmas, auktorinäkökulma korostaa, että yritysten sisällä samoin kuin yhteiskunnassa tehdään ratkaisuja, jotka jo sinällään vaikuttavat johtajauriin ja naisten valikoitumista johtajiksi. Kun kiinnitetään näihin huomiota, naisjohtajien määrä kasvaa. Kysymys on siis kulttuurista ja asenteista; kun yleiset asenteet saadaan muuttumaan, on kulttuuri jo muuttunut. (Piha 2006, 80; Puttonen 2005, 5-6.)

#### 4.1 Yksilön taso - persoonallisuus ja tahto

Yksilön tasoon vaikuttavia tekijöitä naisjohtajien urakehityksessä ovat persoonallisuus, oma aktiivisuus ja tahto. Naisten tapa johtaa on erilainen kuin miesten, sillä naisen persoonaan vaikuttaa äitiys. Tytöt usein kasvatetaan eri tavalla kuin pojat, joten he eivät ole ominaisuuksiltaan samanlaisia. Vertailu naisten ja miesten välillä ei ole paras mahdollinen mittari naisjohtajuudelle, sillä silloin miehisistä ominaisuuksista tehdään standardi, jollaiseksi naistenkin tulisi pyrkiä. (Hiillos & Lämsä 2006; Rainisto & Lähteenmäki 2004.)

Tasa-arvon täyttymisen vuoksi miehiä ja naisia tulisi ajatella ihmisinä ja persoonina. Työhön tulisi valita se henkilö, joka on sopivin henkilö tekemään kyseistä työtä. Sukupuolella ei pitäisi olla henkilövalittavuuden kanssa mitään tekemistä. Naisjohtajia on kuitenkin paljon vähemmän kuin miesjohtajia, mikä johtuu siitä, että asenteet naisjohtajia kohtaan ovat paljon jyrkempiä. Asenneongelma näkyy rekrytoinneissa, nimityksissä sekä epäonnistumisissa. Naisjohtajat ovat vähemmistöryhmä, jolloin heitä tarkkaillaan ja arvioidaan vähemmistöryhmien tapaan. (Salo & Blåfield 2007, 8; Sormunen 1989, 11.)

Naisjohtajien vähäisyyden takia naiset laitetaan tiettyyn kategoriaan, joka perustuu asenteisiin ja stereotyyppioihin. Kun naisjohtaja epäonnistuu, leimataan helposti koko sukupuoli. Jos tunnetaan yksi naisjohtaja, joka on toiminut jollakin tietyllä tavalla, positiivisesti tai negatiivisesti, koko sukupuoli helposti leimautuu. Tästä aiheutuu niin hyviä kuin huonojakin vaikutuksia. Hyvät naisjohtajuuden ominaisuudet ovat laskeutuneet koko sukupuolen päälle, mutta huonot uutiset yhdestä naisjohtajasta voivat aiheuttaa saman vaikutuksen. (Aaltio 2006, 185.)

Nainen johtaa usein niin sanotuilla pehmeillä arvoilla, jotka ovat vastakohta perinteisille miehille kovalle arvoille. Pehmeitä arvoja voivat olla arkuus, avoin kommunikaatio, henkilöstönjohtaminen ja tunteisuus. Naisten arkuus saa heidät etsimään turvaa työyhteisöstäkin. Tämä on nähtävissä liike-elämässä, sillä naiset jäävät usein töihin, joihin ovat ylikoulutettuja ja pysyvät samoissa tehtävissä, keskijohdossa tai asiantuntijatehtävissä, liian pitkään. Tällainen varmistelu on tuhoisaa, sillä pätevä henkilö on jumittunut ja on vaarassa unohtua. Jos urakehitys ei lähde nousuun, moni nainen tyytyy siihen mitä on tarjolla, eikä hae työtä muualta. (Burke 2006, 242; Rainisto & Lähteenmäki 2004; Salo & Blåfield 2007, 44.)

Moni huipputehtävistä on alettu nähdä ainakin osittain asiantuntijatyönä. Asiantuntijoina naiset ovat tunnetusti hyviä ja asiantuntijuus vaatii puhdasta osaamista sekä kokemusta. Usein ajatellaan, että naisen tulisi muuttua, jotta hänestä voisi tulla huippujohtaja. Tämän ajatuksen takana on, että naisen tulisi muuttaa itseään, kommunikaatiotaan, ulkoasuun ja käytöstään miesten kaltaiseen muottiin. Toisaalta, vaikka nainen niin sanottuna roolinrikkoja-

na rikkoo miehistä johtamiskuvaa olematta mies, se ei ole pelkästään huono asia. Nainen on erilaisuutensa vuoksi näkyvä ja hänet siis muistetaan paremmin. Nainen ei sulaudu massaansa ja hänen sanomisiaan voidaan kuunnella tarkemmin. (Vanhala ym. 2002, 283.)

Yrityksiä syytetään siitä, että naiset jäävät miesten jalkoihin. Se on kuitenkin vain osa totuutta. Naiset kuitenkin usein ajattelevat epäonnistumista jo etukäteen ja paikat menevät itsevarmemmille miehille. Huippujohtajaksi pääsemiseksi tarvitaan tahtoa ja kunnianhimoa. Vain harvalle tarjotaan johtaja-asemaa ilmaiseksi. Johtajan täytyy olla uskottava ja pystyttävä myymään itsensä muille. Naisilta puuttuu myös tämä taito. Epäluuloisuus on usein turhaa, sillä naiset ovat erittäin tunnollisia ja osaamista kyllä löytyisi. (Salo & Blåfield 2007, 67.) Palveluala naisistuu kuitenkin nopeasti ja palvelut ovat osittuneetkin naisten johtajakouluiksi; siellä henkilövalinnoilla ja vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys (Salo & Blåfield 2007, 8).

Johtajalla täytyy olla korkean potentiaalin ominaisuuksia: korkeat liike-elämän näytöt, hyvät kommunikaatiotaidot, hyvät henkilöjohtamistaidot, priorisointumiskyky ja kykyä olla innostava innovaattori. Naisten vahvuuksina pidetään nimenomaan neuvottelukykyyä, suostuttelukykyyä, hahmotuskykyä ja kykyä työskennellä samaan aikaan monen asian parissa. (Salo & Blåfield 2007, 45; Vanhala ym. 2002, 284.) Osaamisen kehittäminen on tärkeää, mutta tämä taito on kuitenkin hyvin huonosti hallussa naisilla. Naisilla on usein halua kehittyä, mutta heitä pitää patistaa esimiestasolta ottamaan haasteita vastaan. (Rainisto & Lähteenmäki 2004; Salo & Blåfield 2007, 44.)

Perinteinen hoivaajan rooli tai liiallinen kaveeraaminen alaisten kanssa ei myöskään ole hyväksi. Naisen ongelma johtajana alkaa siitä, että naisen tulee olla pidetty. Kaverikompleksi aiheuttaa kuitenkin jo lähtötilanteessa ongelman. Pomon pitää olla pomo, eikä vain ystävä. Vaikeuksia alkaa syntyä heti, kun työpaikalla ilmenee muitakin ongelmia ja johtajan tulisi sanoa asiat kovasti. Toisaalta taas itsevarmaa naisjohtajaa ei pidetä kovinkaan miellyttävänä, jolloin arvostaminen johtajaa kohtaan laskee. Kun nainen ei suostukaan asettumaan perinteiseen hoivaajan rooliin, lankeaa hänen ylleen helposti kielteinen leima. (Aaltio 2006, 186.)

Naisjohtaja voi kärsiä epävarmuudesta ja sitä yritetään peittää huutamalla, kireällä ilmapiirillä, kylmyydellä ja salailemisella. Nainen voi olla myös vahvasti yleisiä stereotyyppioita vastaan vahva ja aiheuttaa vahvuudellaan eripuraa muiden kanssa. Tällainen johtaja saavuttaa kuitenkin helposti hankalan akan tai rautarouvan maineen. Kummastakaan ihmistyyppistä ei pidetä, eikä tällainen johtaja saa minkäänlaista arvostusta tai seuraajia. Vaikka autoritaarinen tapa johtaa ei perinteisesti olekaan naisille tyypillistä, löytyy sellaisia johtajia naisistakin. (Friedman & Yorio 2006, 17-18.)

Johtajan tulee johtaa itseään ja asettaa itselleen tavoitteita joihin pyrkiä. Tulevaisuudessa ei enää riitä, että johtaja johtaa vain pehmeillä arvoilla tai kovilla arvoilla. Todelliset tuloksetekijät ja hyvät johtajat ovat kyvyiltään monipuolisia ja johtavatkin omaksumalla molemmat arvomaailmat. On kyettävä hallitsemaan nämä monipuoliset taidot, jotta voi olla tulevaisuuden johtaja. (Jabe 2007, 5; Sormunen 1989, 12.)

#### 4.2 Ihmissuhteiden taso - perhe ja verkostot

Ihmissuhteiden tasolla käsitellään perhesuhteiden vaikutusta urakehitykseen. Perheen ulkopuolisilla ihmissuhteilla on merkittävä vaikutus työuraan. Hyvä veli verkostot ja mentorointi ovat tästä erinomaisia esimerkkejä. Erilaiset verkostot vaikuttavat yrityksen sisällä, kun taas perheellä on yrityksen ulkopuolinen vaikutus työuran kehittymiselle. (Hiillos & Lämsä 2006.)

Miesten kesken verkostot ja mentorointi ovat olleet käytössä jo pitkään, mutta naisten on edelleen vaikeaa luoda ympärilleen verkostoa, mikä edesauttaisi uralla etenemistä. Naisjohtajien määrä ei ole suuri ja miesjohtajat eivät useinkaan halua mentoroida alaista, joka on nainen. Syynä tähän ovat naisten ja miesten väliset sosiaaliset tabut. Naismentoria on kovin vaikea löytää, naisjohtajien vähäisyyden takia. Tämä on ongelmallista, sillä mentorin puuttuessa on itseään vaikea tehdä tunnetummaksi ja näkyväksi eri verkostoihin. (Hiillos & Lämsä 2006; Salo & Blåfield 2007, 26.)

Naisten urakehitystä hidastavat myös miesten keskinäiset verkostot. Hallituspaikat ovat jaossa, eivät haettavissa, joten miehet - toiset hallituksen jäsenet - listaavat nimityskomiteassa toisten miesten nimiä ja näin ollen valitsevat miehiä. Miesten väliset verkostot edistävät täten vain miesten urakehitystä jättäen naiset toisarvoiseen asemaan. Jotta hallitukseen saataisiin molempia ehdokkaita, täytyisi nimitysmiehien käyttää hakemiseen hieman enemmän aikaa ja vaivannäköä. Palkintona olisi monipuolisempi ja laadukkaampi työn tulos sekä työympäristö, jossa toimisi oikeassa suhteessa naisia ja miehiä. (Aaltio 2006, 187; Salo & Blåfield 2007, 24; Vanhala ym. 2002, 283.)

Vaikka harva johtaja enää julkisesti kommentoi, ettei palkkaa naisia perhesyihin vedoten, esiintyy tällaista silti liike-elämässä. Perheuhat saattavat estää rekrytoinnin tai pahimmillaan uralla etenemisen. (Hiillos & Lämsä 2006; Salo & Blåfield 2007, 26.) Perheen ja uran yhteensovittaminen ei ole helppoa naisjohtajalle. Yhteen sovittajat voidaan yrittää jakaa neljään alatyyppeihin sen mukaan, miten he jakavat panostuksensa perheen ja uran välillä. (Piha 2006, 13.)

Ensimmäinen ryhmä on ajelehtijat. He eivät panosta suuresti työhön, perheeseen tai uraansa. Toinen alaryhmä koostuu perhesuuntautuneista johtajista. Kolmas ryhmä panostaa työhön ja viimeistä neljättä ryhmää kutsutaan kombinoijiksi. Ryhmä panostaa niin työhön kuin perheeseen ja heillä riittää aikaa panostaa vielä uraankin. Viimeinen ryhmä on kaikkien neljän ryhmän ideaalikuva, mutta vain harvoin mahdollinen todellisuudessa. Täysillä panostaminen ja täydellisen kuvan tavoittelu voi johtaa uupumiseen ja turhautumiseen. (Piha 2006, 13.)

Ajan käytöllä on suuri rooli niin työpaikalla kuin kotonakin. Jokainen neljästä ryhmästä panosti aikansa johonkin. Erityisesti ryhmät yksi, ajelehtijat ja kaksi perhesuuntaiset johtajat, panostavat perheeseensä kahta jälkimmäistä ryhmää enemmän. He pitävätkin itseään herkästi enemmän kokopäivä-äiteinä kuin uraorientoidummat eli ryhmässä kolme ja neljä olevat äidit. Koska äitiys ei ole kuitenkaan vain työnkuva, vaan se on olemisen tila ja ihmissuhde, johtajainaisia ei pitäisi jättää yksin äitiyden ja uran yhteensovittamisen ongelman kanssa. (Piha 2006, 34; Sormunen 1989, 17.)

Yhteiskunta jättääkin kuitenkin naiset usein painiskelemaan yksin perheen ja urakehityksen välissä. Vastuun pitäisi olla yrityksissä, sillä naisvaltaisilla aloilla äitiyslomat ja perhevapaat ovat arkipäivää. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi kaupan- ja rahoituksen alat. Vanhemmuus ei saisi olla rekrytoinnin este, sillä naisvaltaiset alat tarvitsevat työvoimaa. Äitiysvapaat sekä perhevapaat pitäisi nähdä enemmin keinona saada uusia työpaikkoja työnkierron avulla, kuin pakollisena haittana. Koska vapaat rasittavat usein vain naisvaltaisia aloja, tulisi perhevapaita jakaa niin, että myös miehet jäisivät enemmän kotiin. Tällaisella menettelyllä saataisiin vanhanaikaisiin ajattelumalleihin muutosta. Muutokseen on matkaa, sillä vielä nykyäänkin naisia sakotetaan perheen hankinnasta hitaamman urakehityksen ja huonomman palkan muodossa. (Lipponen 2006, 21; Salo & Bläfield 2007, 44.)

Naisjohtajilla on keskimäärin vähemmän lapsia kuin muilla samanikäisillä naisilla. Perhettä ei joko uskalleta perustaa tai sitä ei voida perustaa ajan puutteen takia. Yleisesti uskotaan, että nainen jää kotiin, jos kotona on ongelmia ja varsinkin jos ongelmat liittyvät lapsiin. Naiset huolehtivat myös yhä useammin ikääntyvistä sukulaisistaan (Piha 2006, 25). Tämä ajatusmalli vaikuttaa edelleen rekrytointivaiheessa. Vielä 1970-luvulla monissa perheissä mies toi rahan kotiin ja naisen tehtävänä oli huolehtia kodista. Nykyään monissa nuorissa perheissä koti-työt kuten lasten hoito on jaettu tasaisesti miesten ja naisten kesken. Tällöin molemmilla vanhemmilla on aikaa panostaa myös uraansa. (Lipponen 2006, 21; Piha 2006, 25.)

Molemmat vanhemmat eivät voi tehdä uraansa panostamista samaan aikaan. Tämä tarkoittaa usein sitä, että naisen urakehitys alkaa myöhemmin kuin miehen, vasta perheen perustamisen jälkeen. Naisten työpanosta tarvittaisiin kuitenkin jo aikaisemmin. Monet yritykset ovatkin

valmiita tarjoamaan avainhenkilöilleen lastenhoitoapua ja siivousapua. Työsuhde-edut maksavat yrityksille rahaa, mutta edistävät uratoivojen ruuhkavuosien tuplataakkaa. (Hirvikorpi 2005, 45; Salo & Blåfield 2007, 45-48.)

Vaikka usein luullaan, että äitiydellä olisi pelkästään negatiivinen vaikutus työuraan, ei se kuitenkaan ole näin (Lipponen 2006, 22). On todistettu, että äitiydellä ei ole suurta vaikutusta työmoraaliin. Jos kuuluu siihen ryhmään, jotka eivät panosta työhönsä eivätkä perheeseensä ennen äitiyttä, kuuluu siihen todennäköisesti myöhemminkin. Työorientoitunut panostaa edelleen työhönsä ja perheorientoitunut perheeseen, kuului perheeseen sitten yksi tai useampi henkilö. Moni nainen saa kuitenkin lisää taitoja äitiydestä ja tästä on hyötyä työelämässäkin. Perhe auttaa jaksamaan työssä ja ehkä jopa parantamaan suoritusta. Perheen ja työn yhteensovittaminen vaatii uhrauksia, mutta siinä voi onnistua. Usein auttaa se, että itse on tyytyväinen valintoihinsa. (Piha 2006, 81.)

Perheen perustamisen vastapainoksi on noussut ilmiö, jossa naiset eivät haluakaan enää stereotyyppisesti perustaa perhettä, vaan haluavat sen sijaan luoda uraa. Nämä naiset kokevat, että saavat enemmän irti urastaan, koska lasten saaminen aiheuttaa urakehitykseen aukkoja. Lapsettomuus takaa naisille paremmat tulot, mutta nämä naiset ovat usein myös korkeasti koulutettuja. Naiset pystyvät luomaan uraa miestensä kanssa samaan aikaan, kun naisten ei tarvitse olla kotona lasten takia aikaisemmin. Näille naisille perhe on taakka, ja sitä ei haluta ottaa kantaakseen. (Agrillo & Nelini 2008, 347-352.)

#### 4.3 Organisaation taso - lasikattoilmiö

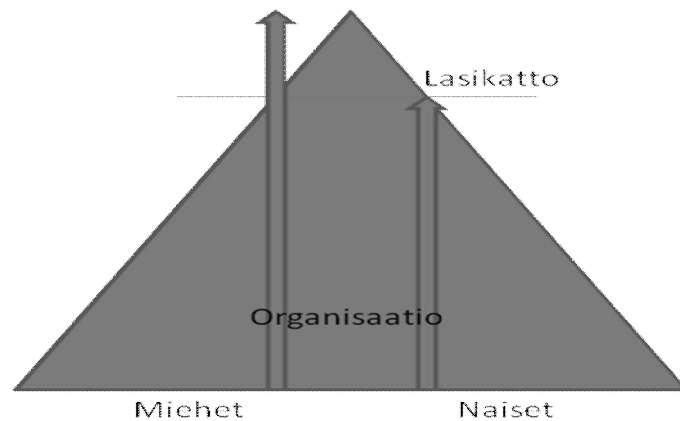
Organisaation tasolla käsitellään urakehitykseen vaikuttavaa lasikattoilmiötä ja oman yrityksen perustamista vaihtoehtona uralla etenemiselle (Hiillos & Lämsä 2006). Organisaatioiden huippujohdossa naisia on joko vähän tai heitä ei ole ollenkaan, ja naisten urakehitys katkeaa usein ylimmän johdon alapuolelle. (Wirth 2001, 1.)

Urakehityksestä puhuttaessa on huomioitava, että urakehityksellä tarkoitetaan työuraa, joka kehittyy noususuhdanteessa. Urakehitys voi tarkoittaa siis hierarkkista ylöspäin etenemistä, mutta sillä voidaan myös tarkoittaa urakehityksen katkeamattomuutta. Tämä on kuitenkin hyvin ongelmallinen käsite urakehityksestä, sillä useammalla naisella urapolku katkeaa äitiysloman aikana. (Hiillos & Lämsä 2006; Lämsä 2003.)

Naisten urakehityksen esteitä eli näkymätöntä uraestettä kutsutaan lasikattoilmiöksi (Kuva 3). Tällä tarkoitetaan ylimmän johdon ja naisjohtajien välille syntynyttä näkymätöntä estettä. Naiset etenevät tiettyyn pisteeseen saakka ja voivat nähdä jo ylimmän johdon, mutta eivät



kykene rikkomaan tätä näkymätöntä estettä. Tällaisia esteitä voivat olla yritysten sisäiset ristiriidat, jolloin naisia ei etene ylimpään johtoon. Vaikka lasikattoilmiö ja uralla eteneminen ei aina johdu naisista itsestään, on heidän kuitenkin pyrittävä rikkomaan se itse, jos haluavat edetä urallaan. (Jabe 2007, 20; Vanhala ym. 2002; 282 Wirth 2001, 1.)



Kuva 3. Lasikatto etenemisen esteenä (Wirth 2001, 1).

Vaikka naisjohtajien tilanne on Suomessa hyvä, löytyy lasikatto Suomessa suurten yritysten ylimmän johdon alapuolelta. Tilanne on samankaltainen kaikissa Länsimaissa, sillä keskimäärin vain viisi % kaikista huippupaikoista on täytetty naisjohtajalla. Syitä lasikattoilmiöön voidaan hakea niin yrityksen ulkoisista kuin sisäisistäkin tekijöistä. Tekijöitä ovat perhesuhteet, koulutustekijät, vihamielinen ympäristö, miesten ja naisten töiden eriytyminen, sukupuoli-myönteiset rekrytointimenettelyt ja miesten säännöillä pelaaminen. Toisaalta tekijöitä voivat olla naisten kokemattomuus linjajohtajina ja se, että naisia ei kierrätetä eri funktioista toiseen miesten tapaan tai naiset etenevät vain yhden funktion sisällä. (Vanhala ym. 2002, 283; Wirth 2001, 1.)

Kun tasa-arvoisuus paranee, saadaan keskijohtoon entistä enemmän naisia. Keskijohdosta saadut kokemukset lisäävät naisten kiinnostusta hakeutumaan huippujohtoon tai oman yrityksen perustamiseen. Kolikolla on tietysti toinenkin puoli; kun yritykset haluavat nostaa imagoaan, he kiinnittävät entistä enemmän huomiota tasa-arvokysymyksiin. (Aaltio 2006, 189.)

Lasikattoilmiötä on yritetty ratkaista yhteiskunnan taholta. Muun muassa ministeri Stefan Wallin on esittänyt tasa-arvo vääristymän poistamista naiskiintiöiden avulla. Tällä hän tarkoittaa lakia, mikä toisi pörssiyritysten korkeimpaan johtoon kiintiöpaikat naisille. Kiintiöiden käyttö tulisi kuitenkin olla viimeinen keino, jota ennen tulisi kartoittaa ja käyttää kaikki muut tavat. Monissa tapauksissa on huomattu, että yhden kiintiönaisen palkkaaminen antaa yrityk-

sestä tasa-arvoisemman kuvan ja eteneminen päättyy usein tähän yhteen naiseen. Kiintiölailla ei edistetä tasa-arvoa, eikä naisten urakehitystä ja se saattaa jopa heikentää sitä. Tasa-arvoa kuitenkin on se, että työtehtäviin valittaisiin sopivimmat henkilöt sukupuolesta riippumatta. Tasa-arvo on enemmän prosessi kuin asiantila, ja sen tavoittelu on todellisempaa kuin sen täydellinen toteutuminen (Aaltio 2006, 178; Piha 2006, 81; Salo & Blåfield 2007, 55.)

Kirkko ja puolustusvoimat ovat käytännön esimerkkejä siitä, kuinka tasa-arvo kärjistyy. Tällaisia ylilyöntejä ei enää elinkeinoelämässä esiinny, sillä siellä irtisanottaisiin nopeasti, jos kiellettyisi työskentelemästä kollegan kanssa vain sukupuoleen vedoten. Elinkeinoelämästä löytyy kuitenkin yhä naisten urakehitystä jarruttavia tai estäviä rakenteita ja asenteita. (Salo & Blåfield 2007, 34.)

Naiset käyvät usein suurimmat taistelunsa asenteita vastaan omalla työpaikallaan. Miehiä suosiva perinne on hyvin vaikeasti rikottavissa. Monen yrityksen rekrytointiprosessissa on jo vääristymä; miehet palkkaavat kaltaisiaan ja valitsevat herkemmin miehen. Miehiä ei kuitenkaan voi täysin syyttää tästä. Naisten on todettu myös palkkaavan miehiä, sillä heterogeeninen työympäristö on naisille usein mieluisampi. (Salo & Blåfield 2007, 26 - 33.) Lasikattoa on vaikea rikkoa feministisillä piirteillä, jolloin naisen on luovuttava omasta tutusta ja turvallisesta ja muutettava itseään maskuliiniseen suuntaan. Nainen ja mies nähdään usein vain sukupuolensa edustajina. Johtajan ammatti on saanut ylleen miehisen sukupuolileiman, joten naiset johtajina koetaan usein mielikuvien ja roolien rikkojina. (Aaltio 2006, 187; Vanhala ym. 2002, 282.)

Suomessa maskuliinisuus on oletusnormi johtamisessa, johon on pyrittävä, jotta urallaan voi edetä. Kun stereotyyppit ja yleiset näkemykset saadaan muuttumaan, päätöksentekijöiden asenteet muuttuvat tasa-arvoisimmiksi. Tällä on mahdollista saada naisjohtajien keskimääräistä lukumäärää nostettua. Päätöksentekoprosessit saadaan läpinäkyvimmiksi, joka edesauttaa tasa-arvoista toimintaa. Organisaation asenteet vaikuttavat kulttuuriseen moniarvoisuuteen. Tämänhetkinen ongelmahan lasikaton rikkomisessa on nimenomaan se, miten onnistua etenemisessä sukupuolistereotyyppien muodostaman esteen ohi. (Aaltio 2006, 189; Vanhala ym. 2002, 283.)

Kun uralla eteneminen nähdään mahdottomaksi tai haetaan lisää haasteita, herää kysymys omasta yrityksestä (Piha 2006, 81). Vaikka naisjohtajat ovat vähemmistönä yritysmaailmassa, oman yrityksensä johtajana naisia on ollut jo pitkään. Suomessa yrittäjinä toimii jopa niin paljon naisia, että iso osa mikrokokoisista yrityksistä on naisten pyrittämiä. Kun ei kerran päästä etenemään palkkayrityksen huippuun, niin perustetaan oma, jossa on vapaat kädet toimia. Ongelmana on kuitenkin se, että suurin osa naisten yrityksistä pysyy pieninä. Yrittä-

jinäkin naiset valtaavat palvelualaa. Lasikattoa ei ehkä näe omassa yrityksessä tai oman perheen yrityksissä. Tilanne on siis selvästi erilainen kuin palkka-ammatissa, jossa jo tilastot kertovat sen, että huippupaikoille pääsee vain pieni valikoitunut joukko. (Piha 2006, 81; Salo & Bläfield 2007, 70.)

#### 4.4 Yhteiskunnan taso - kulttuuri

Yhteiskunnan tasolla asioita tarkastellaan kulttuurin valossa. Joka puolella maailmaa kulttuuri on keskeistä kaikessa mitä tehdään. Kulttuuri määräytyy arvoista, asenteista, symboleista, myyteistä ja käytännöistä ja vaikuttaa näin kaikkeen mitä teemme ja miten asioita katsomme. Kulttuurilla on myös vaikutusta naisten urakehitykseen ja nousemiseen huippupaikoille. Kulttuurimme ei tunne naisjohtajia kovinkaan pitkältä ajalta, eikä siis ole ihme, että naisia ei ole huippupaikoilla liike-elämässä vielä paljon. (Piha 2006, 82; Robbins ym. 1997 84.)

Suomessa on yleisesti hyväksytty machokulttuuri johtamisessa. Miehin kulttuuri juontaa juurensa armeijamaailmaan, jossa perinteisesti on synnytetty hyviä johtajia. Kulttuurimme on edelleen kovin miehin, jossa miehisiä kovia arvoja arvostetaan. Nainen johtajana, jolla ei ole naisjohtaja esikuvia samalla tavalla kuin miesjohtajalla, on aikojen saatossa joko halunnut tai joutunut sopeutumaan tähän kulttuuriin työelämässä. Machokulttuurista poisoppiminen on vaikeaa, mikä vaikeuttaa naisjohtajien etenemistä uralla. (Hofstede 1997, 4; Piha 2006, 83.)

Viimeisten vuosien aikana miehin kulttuurimalli on elänyt murrosta ja tilalle on kovaa vauhtia tulossa monipuolisempi kulttuuri. Tässä liike-elämän kulttuurissa haetaan hyviä johtajia, ei naisjohtajia tai pelkästään miesjohtajia, vaan kumpiakin tarvitaan monipuolisuuden takia. Naisjohtajia on alettu arvostaa enemmän ja naiset ovat usein parempia ihmisten johtajia kuin miehet. Koska johtajat ovat kulttuurin tuotteita, naiset tuovat monipuolisuutta ja positiivista muutosta johtamiskulttuuriin. (Hofstede 1997, 40; Vanhala ym. 2002, 284.)

Johtamisen monipuolisuutta etsittäessä puhutaan myös muutosjohtamisesta. Aikaisemmin johtamiskulttuuri oli hyvin maskuliininen. Nyt haetaan kuitenkin jotakin erilaista ja feminiiniset piirteet ovat nousseet esiin. Aiemmin johtaminen oli hyvin suoraa ja suorituskeskeistä. Nyt etsitään johtamismalleja, joissa tilaa tehdään tunteen tarkoitukselle sekä itse missiolle. Siirrytään omien mielenkiinnonkohteiden tavoittelusta yhteisen hyvän tavoittelemiseen. Tämä muutosjohtaminen vallitsee yhä enemmän liike-elämän kulttuurissa. Vaikka muutosjohtamisen isä professori Bass ei pitänyt johtamista naisilla soveltuvana, oli tämä teoria kuitenkin alkusysäys muutokselle ja naisten kykyjen arvostamiselle. Perinteisen maskuliinisuuden rinnalle ovat nousemassa muutosjohtamisen mukana feminiiniset arvot. (Piha 2006, 100.)

Naisjohtajien määrän kasvuun sekä lasikaton särkymiseen vaikuttavat yhteiskunnalliset ja yrityksen sisäiset tekijät. Näitä tekijöitä ovat naisjohtajien urakehitystä tukevat normit ja kulttuuri yhteiskunnassa. Jos nämä saadaan muuttumaan, naisten urakehitys saadaan vauhtiin. Stereotypioita on kyettävä muuttamaan ja yleisestä mieskeskeisestä näkökulmasta on päästävä monipuolisempaan näkökulmaan. (Aaltio 2006, 189.)

Elinkulttuurin vaikutus johtamisessa on suuri. Naisjohtajien mahdollisuus muuttaa kulttuuria on melko vähäistä, sillä naisjohtajien osuus johtotehtävissä on liian pieni muutoksen aikaan saamiseksi. On kuitenkin selvää, että mitä enemmän naisjohtajia saadaan keskijohtoon, se heijastuu myös ylimmän johdon sukupuolirakenteeseen ja sitä enemmän se vaikuttaa kulttuurin muuttumiseen johtamisessakin. Kulttuurin muuttuessa asenteet ovat jo muuttuneet. (Vanhalala ym. 2002, 286.)

Geert Hofstede (1997, 95) kirjoittaa, ettei miesten ja naisten työllisyystilanteilla ole riippuvuussuhdetta keskenään. Miehet ovat olleet aikaisemmin vahvemmassa asemassa, mutta naiset ovat vapautuneet sidoksistaan kotona jo tarpeeksi kauan aikaa sitten, joten sukupuolta ei voida pitää selittävänä tekijänä. Hofstede kuitenkin myöntää, ettei täysin tasa-arvoista valtiota vielä ole löytynyt, vaikka muun muassa Suomea voidaan pitää tässä edelläkävijänä. Siihen on kuitenkin syynä kulttuurimme historia. Työvoimaa tarvittiin sota-aikana, joten naisten oli pakko lähteä töihin. (Hofstede 1997, 96.)

## 5 NAISSOHTAJAN URAKEHITYKSEN TUTKIMINEN PANKKI X:SSÄ

Tarkastelemani yritys, jota tässä opinnäytetyössä kutsutaan Pankki X:ksi, toimii rahoitusalaalla Keski-Uudellamaalla. Yrityksen toimintaan kuuluvat pankki- ja vakuutustoiminta. Rahoitusala on naisvaltainen, mikä sopii tutkimukseni teemaan. Pankki X on linjannut tarkasti, että se auttaa niin naisia kuin miehiäkin urallaan etenemisessä. Sillä on omat sisäiset koulutuksensa ja kehitysohjelmansa, jotka ovat avoimina molempien sukupuolten edustajille; kaikille, jotka ovat kiinnostuneita uralla etenemisestä.

Naisjohtajien urakehitystä pyritään edistämään Pankki X:ssä myös tasa-arvosuunnittelulla. Sen tarkoitus on edistää tasa-arvoa työelämässä, ja se perustuu osittain tasa-arvoa koskevaan lakiin. Tasa-arvosuunnitelman yhtenä tavoitteena on, että Pankki X:n eri henkilöstöryhmissä naisten ja miesten osuus olisi mahdollisimman tasavertainen. Tässä erityisesti kiinnitetään huomiota siihen, että naisten osuus johtotehtävissä lisääntyisi ja toisaalta taas miesten osuus toimihenkilöissä lisääntyisi. Samalla kiinnitetään huomiota mahdollisimman paljon siihen, että tehtävän vaativuuden arviointi perustuu samoihin arviointitekijöihin sukupuoleen katsomatta. Tasa-arvosuunnittelussa kiinnitetään huomiota myös siihen, että jo rekrytointivaiheessa kiin-

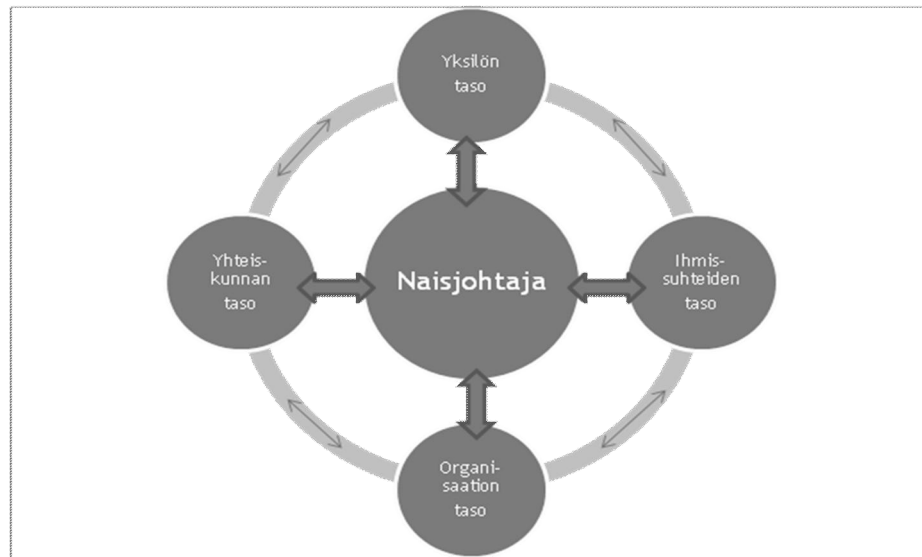
nitettäisiin molempien sukupuolten mielenkiinto. Naisia myös aktiivisesti kannustetaan hakeutumaan tehtäviin, jossa heidän osuutensa sukupuolijakaumassa on pieni.

Pankki X:n sukupuolijakauma kertoo todella naisvaltaisesta työyhteisöstä. Pankki X:ssä työskentelee yhteensä 214 henkilöä, josta naisia on 87 % eli 186 ja miehiä loput 13 % eli 28. Asiantuntija ja erityisosaamisentehtävissä naisia toimii 62 % ja miehiä 38 % kaikista työntekijöistä. Miehiä on kuitenkin 75 % kaikista ylimpään johtoon kuuluvista henkilöistä. Esimiestasolla, ylin johto mukaan luettuna, naisia on yhdeksän ja miehiä neljä. Vaikka naisten osuus koko henkilöstöstä on todella suuri, ylimpään johtoon mennessä sukupuolijakauma tasaantuu jonkin verran. Eniten yrityksessä toimii yli 40 ikävuoden saavuttaneita henkilöitä. Keski-ikä yrityksessä on 42,2 vuotta. Tiedot ovat vuodelta 2009.

### 5.1 Tutkimuksen viitekehys, tarkoitus ja tavoitteet

Viitekehystä määriteltäessä tulevat ajankohtaisiksi seuraavat toimet: tutkittavalle asialle on löydettävä sopiva teoreettinen viitekehys ja on määriteltävä keskeiset käsitteet. Teoreettisen viitekehysten tehtävänä on auttaa arvioimaan tehtyä tutkimusta, edistää sen ymmärtämistä ja itsenäistä tutkimusta. Ilman viitekehystä tutkimusta ei voida arvioida. Viitekehuksesta tulee rakentaa mahdollisimman kattava, tasapainoinen ja asianmukainen. Tutkittavaa ilmiötä on tarkoitus tarkastella viitekehysten puitteissa. Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on erittäin tärkeä ja se voidaan kiteyttää viitekehyksessä tärkeimpiin tutkittaviin asioihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 141; Tuomi & Sarajärvi 2003, 17.)

Viitekehys selkeyttää tutkimusongelmaa naisjohtajien urakehityksestä. Tarkastelen tutkimusongelmaa neljällä tasolla erikseen, mutta niin, että ne muodostavat samalla yhden kokonaisuuden (kuva 4). Kaikki tasoista vaikuttavat kaikkiin tarkastelemiini tekijöihin. Tasoista muodostuu tutkimukseni viitekehys. Teoreettisen viitekehysten tasot ovat yksilön taso, jossa tarkastelun alla ovat yksilön ominaisuudet ja tahto. Toinen on ihmissuhteiden taso, jossa tarkastelen perheen ja verkostojen vaikutusta urakehitykseen. Kolmantena tasona on organisaatio, jossa käsittelen lasikatto-ilmiötä sekä viimeisenä tasona yhteiskunnan taso, jossa tarkastelen kulttuurin vaikutusta naisten urakehitykseen.



Kuva 4. Naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavat tasot. ( Puttonen 2005, 5-6.)

Viitekehyksen rajaaminen tiettyihin ennalta valittuihin aiheisiin on tärkeää. Rajauksen täytyy soveltua tutkimusongelman sisältöön. Tällä pyritään rajaamaan tutkimusaineisto mahdollisimman tarkasti. (Vilkkä 2005, 130.) Olen pyrkinyt rajaamaan opinnäytetyöni sanoilla johtaminen, naisjohtaminen ja urakehitys. Tutkimukseni keskittyy naisjohtajien ominaisuuksiin, ihmissuhteisiin, verkostoihin, urakehityksen näkymättömään esteeseen eli lasikattoilmiöön, oman yrityksen perustamiseen ja kulttuurin vaikutukseen etenemisessä. Kaikki kyseiset tekijät eivät ole merkitykseltään samanarvoisia ja ne saattavat olla niin positiivisia kuin negatiivisiakin.

Tutkimuksessani ei tarkastella naisten ja miesten eroja johtajina tai verrata naisjohtajan ja miesjohtajan urakehitystä keskenään. Siinä ei myöskään käsitellä naisten ja miesten palkkaeroja. En pyri tutkimuksessani myöskään kuvaamaan erilaisia naisjohtajien rooleja, mutta johtajan tyyliä käsitellen yleisesti. Naisjohtajan ominaisuuksia pidän kuitenkin tärkeänä, sillä nykypäivän vaatimukset johtajuudessa on melko erilaiset kuin esimerkiksi 30-40 vuotta sitten.

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus ja tavoite. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tarkoitusta luonnehditaan neljän piirteen avulla: kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustava. Tutkimuksessa voi olla samanaikaisesti enemmän kuin yhtä piirrettä ja tutkimuksen edetessä piirteet voivat muuttua tai vaihdella. (Hirsjärvi ym. 2009, 139.) Tutkimukseni sisältää kaikista neljästä tarkoitusta kuvaavasta piirteestä kaikista eniten selittävää sekä kartoittavaa piirrettä. Tutkimuksen on tarkoitus etsiä selitystä tutkimusongelmaan ja uusia näkökulmia.

Tutkimuksen tarkoitus oli saada vastaus tutkimusongelmaan: Mitkä tekijät vaikuttavat naisjohtajan urakehitykseen? Tarkoituksena oli saada vastaus myös alaongelmiin. Alaongelmina käsittelen sitä, kuinka merkittävä vaikutus tekijöillä on urakehityksessä ja vaikuttavatko tekijät negatiivisesti vai positiivisesti urakehitykseen. Pyrkimyksenä tutkimuksessani oli löytää jotakin uutta naisjohtajien urakehityksestä, mutta samalla pyrin tarkastelemaan jo tunnettua nykytilannetta case yrityksen kautta.

Tutkimukseni tavoite on vastata tutkimus- ja alaongelmiin mahdollisimman luotettavasti ja kattavasti. Tavoitteena on siis se, että tekemäni tutkimus tuottaa Pankki X:lle tietoa siitä, miten asiat ovat tässä yrityksessä. Ihannetuloksena ja tavoitteena voitaisiin pitää sitä, että positiiviset tekijät vaikuttaisivat urakehitykseen enemmän kuin negatiiviset tekijät. Pankki X:n kannalta paras mahdollinen tilanne olisi sellainen tulos, jossa negatiiviset tekijät olisivat urakehityksen kannalta merkitykseltään vähäisiä.

## 5.2 Menetelmän valinta

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus edellyttää joustavuutta, mutta tutkimusongelman rajaus on kuitenkin tehtävä niin hyvin, että se kenelle tutkimus tehdään, voi ymmärtää tutkimuksen mieltävyvyyden. Tutkimusongelman on oltava tarpeeksi yleinen, jotta tutkimus olisi mahdollista toteuttaa joustavasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 82.) Tälle tutkimustyyppille on ominaista se, että siinä korostetaan syyn ja seurauksen lakeja. Ominaista ovat myös johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat ja käsitteiden määrittely. (Hirsjärvi ym. 2009, 141; Tuomi & Sarajarvi 2003, 58.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Todellista elämää pyritään kuvaamaan mahdollisemman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa ei voida sivuuttaa arvoja tai objektiivisuutta. Arvot muokkaavat sitä, miten ymmärrämme tutkimamme ilmiön ja objektiivisuutta on lähes mahdotonta saavuttaa, sillä tutkimukseen vaikuttavat tutkijan omat mielipiteet ja yleiset näkökulmat tutkittavasta asiasta. Tutkimus on aina sidottuna ja rajoittuu tiettyyn aikaan ja paikkaan. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on sopivin menetelmävaihtoehto tutkimukseeni, jossa pyrin saamaan selville naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Sopivin vaihtoehto tämä tutkimusmenetelmä on sen takia, että niin kuin laadullisessa tutkimuksessa myös omassa tutkimuksessani pyrkimys on todellisen elämän kuvaaminen, sen tavoite on paljastaa tosiasioita ja se on rajattu yhteen aikaan ja paikkaan. Kuvaan tutkimukseni avulla yhden yrityk-

sen naisjohtajien urakehityksen tilannetta tiettyinä ajankohtana. Tarkoituksena ei ole saada numeerista tietoa, vaan tutkia naisjohtajan urakehitystä ilmiönä.

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä vaan laatu. Tavoitteena on, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä. Tilastollisten yleistyksien sijaan laadullinen tutkimus pyrkii kyseenalaistamaan olemassa olevia ajattelumalleja. Tähän tavoitteeseen päästään, vaikka tutkimusaineisto ei olisi kovinkaan suuri. (Vilka 2005, 126.) Tutkimukseeni osallistui seitsemän naista, jotka toimivat eriasteisissa johtajan tehtävissä. Tutkimuksen olen toteuttanut haastatteleamalla henkilöitä. Haastatteluun valitsemani seitsemän naista edustaa laadullista tutkimusaineistoa, sillä he kaikki toimivat johtotehtävissä ja heillä on omakohtaista kokemusta vastatessaan urakehitykseen liittyviin kysymyksiin haastattelussa.

### 5.3 Haastattelu

Olen haastatellut seitsemää naisjohtajaa Pankki X:ssä. Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, joka on yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73; Vilka 2005, 104). Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa aihepiirit ovat tiedossa (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Tutkimukseni viitekehys rakentuu neljästä eri tasosta ja aiheet olen valinnut tasojen mukaan. Tasot ovat yksilö, ihmissuhteet, organisaatio ja yhteiskunta.

Teemahaastattelun suurin etu on se, että se on joustava tiedonkeruumenetelmä. Joustavuudella tarkoitetaan sitä, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia voidaan myötäillä. Tulosten tulkitsemisessä annetaan myös joustavuuden pelivara. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että se on hyvin yksinkertainen tiedonkeruu menetelmä. Kun halutaan tietää jotakin, sitä kysytään haastattelun muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 74.) Olen valinnut tämän menetelmän sen joustavuuden takia.

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä voi aiheuttaa myös ongelmia. Haastattelu kaikkine vaiheineen vie paljon enemmän aikaa kuin esimerkiksi postikyselylomake. Haastattelijalta vaaditaan paljon osaamista, jotta haastattelu pysyy suunnitellussa aikataulussa ja aiheessa. Haastattelijan on osattava pitää keskustelu oikeassa aiheessa, sillä keskustelu voi rönsyillä aiheesta, jolloin on mahdollista, että aineistosta tulee käyttökelvotonta. Lisäksi on mahdollista, että haastateltava ja haastattelija eivät saa luotua yhteyttä, jolloin haastateltava ei avaudu tarpeeksi syvästi aiheesta. Tutkijan omat mielipiteet tai yleiset stereotyyppit voivat aiheuttaa vääristymää aineistossa, jos tutkija ei osaa pitää omia tai yleisiä näkökulmia erossa haastattelusta. (Hirsjärvi ym. 2009, 206; Tuomi & Sarajärvi 2003, 74.)



Tutkimustani varten minulla oli 14 haastattelukysymystä, joilla pyrin saamaan tietoa viitekehystäni neljästä eri tasosta. Ensimmäiset kysymykset koskivat taustatietoja. Niissä kysyttiin työhistoriaa, palvelusaikaa, perhetaustaa, siviilisäätyä ja nykyistä työtehtävää ja työtehtävän kuvausta.

Yksilön tason kysymykset käsittelivät naisjohtajan kokemuksia hyvistä johtajista. Halusinkin tietää millaiset ominaisuudet tekisivät hyvän johtajan ja millainen johtaja haastateltava itse oli. Lisäksi halusin tietää, oliko naisjohtajia kohdeltu eri tavalla kuin muita, koska olivat naisia vaativissa tehtävissä.

Ihmissuhteiden tason kysymykset käsittelivät yrityksen ulkopuolisten ja yrityksen sisällä olevien ihmissuhteiden vaikutusta urakehitykseen. Tällä tasolla halusin tietää, oliko äitiys tai lapsettomuus vaikuttanut urakehitykseen ja miten naisjohtajat olivat onnistuneet yhdistää työn ja vapaa-ajan. Koska kolikolla on aina toinenkin puoli, halusin tietää, miten yrityksen sisäiset ihmissuhteet olivat omalta osaltaan edesauttaneet tai hidastaneet uralla etenemistä. Kysymykset liittyivät verkostoon ja verkostoitumiseen sekä mentoreihin ja esikuviin.

Organisaation tason kysymykset liittyivät lasikattoilmiöön. Siinä käytiin läpi haastateltavan urakehitys, tulevat odotukset ja etenemismahdollisuudet. Tällä tasolla halusin myös tietää, oliko naisjohtajilla ollut merkittäviä esteitä tai haasteita uralla ja millaisia nämä haasteet ja esteet olivat olleet. Lisäksi tiedustelin oman yrityksen perustamishalukkuutta, jossain uran vaiheessa.

Yhteiskunnan tason kysymykset käsittelivät kulttuurin vaikutusta naisjohtajiin ja heidän urakehitykseensä. Tällä tasolla haluttiin myös tietää, että onko sukupuolella merkitystä työelämässä.

Haastattelut menivät erittäin hyvin. Toisten haastateltavien kanssa haastattelu oli informatiivisempi ja luottamus saatiin rakennettua hyvinkin lyhyessä ajassa. Toisten henkilöiden kanssa se, että emme tunteneet ennalta, saattoi vaikuttaa informaation niukkuuteen. Haastattelu-pyyntöjä lähetin sähköpostilla henkilöille noin kuukausi etukäteen. Haastattelut sovin soittamalla, jolloin vielä varmistin ovatko haastateltavat vielä halukkaita osallistumaan tutkimukseeni. Kukaan vastaajista ei saanut haastattelukysymyksiä etukäteen. Näin ollen naisjohtajat eivät osanneet varautua kysymysteni teemoihin etukäteen, mikä osittain saattoi vaikuttaa annettuihin vastuksiin.

#### 5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään mahdollisimman luotettavaan ja pätevään tulokseen, mutta tarkastikin tehdyssä tutkimuksessa tulosten taso voi vaihdella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää kertoa tarkasti, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten on päästy saatuihin tuloksiin. On tuotava myös ilmi se, millaisissa olosuhteissa tutkimus on tehty. Lisäksi haastattelujen kulun esiintuominen on tärkeää ja häiriötekijät on myös kerrottava. (Hirsjärvi ym. 2009, 233; Tuomi & Sarajärvi 2003, 133.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta eli reliabiliteettia ja pätevyyttä eli validiteettia ei ole aina helppoa mitata. Voi olla vaikea luoda samanlaista tutkimustilannetta uudelleen, jotta tutkimus voitaisiin siis uusia ja todeta sen pätevyys. Tutkimus on aina luotettava yhdessä ajassa ja paikassa, niitä ei voi siis yleistää toiseen aikaan tai toiseen yhteiskuntaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 233; Viikka 2005, 161.) Tutkimuksessani kyselyn tulokset eivät pienen otoksen takia ole yleistettävissä edes pankkialalla. Tulokset kertovat Pankki X:n naisjohtajien urakehityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Yleistettävyyden aikaansaamiseksi tarvittaisiin tutkimus suuremmalla otoksella. Tutkimukseni otos edustaa yhden yrityksen tilaa käsittelemästani aiheesta. Otoksen koko on seitsemän henkilöä ja perusjoukon koko on yhdeksän henkilöä. Kaikkia yhdeksää henkilöä ei tavoitettu haastattelua varten, joten otoksen koko jäi seitsemään. Otoksella saadaan kuitenkin luotettava tutkimustulos.

Tutkimustulokset pyritään todistamaan mahdollisimman luotettavaksi. Luotettavuudella tarkoitetaan tulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa mahdollisimman ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tulosten luotettavuus pystytään todentamaan siten, että samasta aineistosta tehdyt tutkimukset saavuttavat samat tulokset, jos tutkimus toistetaan. Pätevyys liittyy tutkimuksen arviointiin ja sillä tarkoitetaan kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin. Pätevyudessa kyse on siis siitä, miten hyvin tutkija on kyennyt siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian ja käsitteet sekä ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeelle. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Tuomi & Sarajärvi 2003, 131; Viikka 2005, 161.)

Jos tutkimus toistettaisiin, tulokset olisivat samoja, jos samat naiset osallistuisivat haastatteluun uudelleen. Vastaukset vastaavat teorian antamaan kuvaan naisjohtajien urakehityksestä, painopisteet urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä olivat kuitenkin hieman poikkeavia teoriasta nähden. Teoriassa painotettiin organisaation tason tekijän vaikutusta urakehitykseen, kun taas tässä tutkimuksessa painopiste oli ihmissuhteiden tason tekijöissä. Se on kuitenkin tosi, että naisten vastaukset perustuvat heidän omiin mielipiteisiinsä yrityksen nykytilanteesta. Sillä, että naisjohtajia haastatteli uraansa aloittava nainen, voi kuitenkin olla vaikutusta vastausten sisältöön. Vastaajat saattoivat tietoisesti tai tiedostamattaan vastata positiivisemmin

kuin jos haastateltavana olisi ollut esimerkiksi keski-ikäinen mies yrityksen ulkopuolelta. Jos siis ajankohta olisi toinen tai haastattelija vaihdettaisiin, vastauksissa voisi olla eroja niihin vastuksiin verrattuna joita nyt sain. Tulokset saattaisivat myös poiketa hieman nyt saamistani tuloksista, jos tutkimukseen osallistuneet seitsemän henkilöä olisivat saaneet vastata anonyymisti.

Haastattelukysymykset oli jaoteltu teorian mukaan neljälle eri tasolle, joten jo taso-otsikko kertoi missä viitekehyksen tasoista kulloinkin liikuttiin. Viitekehyksessä olevien neljän tason otsikot kuitenkin saattoivat vaikuttaa vastaajien vastauksiin ohjailevasti. He saattoivat teemahaastatteluiden otsikoiden perusteella koettaa arvata mitä heidän oletettiin vastaavan, ja vastasivat kenties näin ollen olettamuksien perusteella, eivätkä omien kokemusten perusteella. Muistivirheiden aiheuttamaa satunnaisuutta en myöskään tutkijana pysty välttämään tai ennaltaehkäisemään. Satunnaisvirheitä ovat vastaajien muistivirheet tai ymmärrysvirheet, mutta niiden vaikutus kokonaisluotettavuuteen ei välttämättä ole suuri. (Vilka 2005, 162.)

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Tutkimustulosten tausta

Haastattelemani seitsemän naisjohtajaa Keski-Uudellamaalla toimivassa yrityksessä Pankki X ovat kaikki eri tason johtajia. Kaikilla johtajista on ainakin yksi alainen. Esimiestehtävissä he ovat toimineet seuraavasti: kolme naisista on toiminut johtotehtävissä alle viisi vuotta, kolme naisista on toiminut johtotehtävissä yli viisi vuotta, mutta enintään kymmenen vuotta. Vain yksi nainen on toiminut johtotehtävissä lähes 20 vuotta. Viisi haastateltavista on työskennellyt pankki- ja vakuutusyhtiön palveluksessa yli kymmenen vuotta. Pisin työsuhte on kestänyt yli 30 vuotta. Toisaalta uusiakin henkilöitä on haastateltavien joukossa, joten vähin yrityksen palveluksessa oloaika on alle viisi vuotta.

Kuusi haastateltavista on luonut uransa samassa yrityksessä. Naiset ovat työskennelleet ison osan työuraansa vain pankki- ja vakuutusalailla. Kaksi henkilöä on työskennellyt Pankki X:ssä yli 30 vuotta, kaksi lähes 20 vuotta, kaksi lähes kymmenen vuotta ja yksi alle viisi vuotta. Nykyään harva työpaikka pystyy pitämään samoja henkilöitä yli 30 vuotta. Naiset ovat aloittaneet toimihenkilön tehtävistä, edenneet keskijohtoon ja asiantuntijatehtäviin ja toimivat nyt eri johtajatasoilla. Tällä hetkellä kaikki naisista työskentelevät myyntijohdossa.

Kolme haastateltavista on suorittanut liiketalouden tradenomin tutkinnon, kolmella on liiketalouden merkonomin tutkinto ja yksi naisista on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. Kaikki naiset kouluttavat itseään jatkuvasti lisää pysyäkseen ammatissaan vaaditulla tasolla.

Suurin osa haastateltavista on käynyt Pankki X:n järjestämissä ja vaatimissa koulutuksissa ja näin ollen laajentavat osaamistaan koko ajan.

Seitsemästä haastateltavasta kaikki elävät parisuhteessa eli avo- tai avioliitossa. Kuudella haastateltavista on lapsia, mutta kenelläkään naisista ei ole enää ihan pieniä lapsia. Neljällä naisista on kaksi lasta. Vain yhdellä naisella on enemmän kuin kaksi lasta ja toisaalta yhdellä naisista on vain yksi lapsi. Ikäkeskiarvo on yrityksessä kaikkien työskentelevien henkilöiden keskiarvoa eli 43,4 vuotta.

## 6.2 Tulosten analysointi

Analysoin tuloksia neljällä eri tasolla. Nämä tasot vastaavat tutkimukseni viitekehystä. Tasot kuvaavat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen. Tasot ovat yksilön taso, ihmissuhteiden taso, organisaation taso ja yhteiskunnan taso. Tarkoituksena on saada selville, mitkä tekijät vaikuttivat naisjohtajien urakehitykseen. Käsittelen myös sitä, millä tasoista on merkittävin vaikutus urakehitykseen ja mikä tasoista on merkitykseltään kaikista vähäisin urakehityksessä. Lisäksi tarkastelen sitä, ovatko urakehitykseen vaikuttavat tekijät negatiivisia vai positiivisia.

### 6.2.1 Yksilön taso

Yksilön tasolla vastattiin osittain hyvinkin samankaltaisesti, ja vastaajat olivatkin siitä yhtä mieltä, että ei ole olemassa vain yhtä hyvää johtamisen mallia. Heidän mielestään on olemassa monta hyvää ominaisuutta, joita johtajalla pitää olla, jotta hänestä tulee hyvä johtaja.

Ihannejohtaja eli 9/9-tyylin johtaja, on haastateltavien mukaan rehellinen, oikeudenmukainen, luottamuksen arvoinen, kannustava, kiinnostunut ihmisistä ja asioista, tunteikas ja sopivasti herkkä eli ihmissläheinen sekä demokraattinen. Kuusi vastaajista, jotka ovat toimineet pankkialalla yli yhdeksän vuotta, kokivat, että elämäkokemus kasvattaa johtajaa. Neljä vanhinta vastaajaa koki, että nuoret johtajat vastuullisissa tehtävissä saattavat ottaa johtajan työn liian vakavasti ja henkilökohtaisesti. Ihannejohtaja tietää, milloin johtajan pitää ottaa valta ja milloin sitä pitää jakaa tiimille. Kaikki vastaajat kokivat, että johtajan tulee olla jämäpti ja hänen tulee olla itsensä kanssa sinut.

Kuusi vastaajista kertoi, ettei ole olemassa naisjohtamista tai miesjohtamista. Vastauksista kuitenkin ilmeni, että naiset johtavat perinteisten feminiinisten, pehmeiden arvojen kautta. Naiset kokivat, että avoin ilmapiiri ja kommunikaatio edesauttavat heidän johtamistapaansa. He ovat hyvin kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja henkilöiden asioista niin henkilö-

kohtaisella tasolla kuin työympäristössäkkin. Eräs vastaajista sanoikin, että johtajan työssä kokee niin paljon erilaisia ihmiskohtaloita ja alaisia joutuu seuraamaan ja tukemaan, että työ on pitkälti ihmisten johtamista, tukemista ja valmentamista. Hän lisäsi vielä, että 70 % työajasta menee henkilöstön valmentamiseen.

Luottamus ja oikeudenmukaisuus nousivat esiin kaikissa haastattelussa. Ilman näitä kahta ominaisuutta ei ihmisiä voida johtaa. Luottamus saadaan aikaan parhaiten olemalla läsnä arjessa ja ottamalla koko porukka huomioon. Vastauksista päätellen naiset kokivat, että heidän luokseen on helppo tulla asiassa kuin asiassa. Johtaja kohtaa monenlaisia ihmisiä, joten heihin tutustuminen koettiin hyvin tärkeänä. Erilaisten ihmisten kanssa toimiminen koettiin haastavana mutta kuitenkin mahdollisuutena oppia uutta.

Pehmeistä arvoista herkkyyks ja tunteet nousivat myös haastatteluista esille. Yksi haastateltavista sanoikin, että tunteisuus ja herkkyyks ovat hyviä ominaisuuksia johtajalle. Kun tunteet otetaan mukaan johtamiseen, tehdään siitä ihmisläheisempää ja sellaista tämän päivän johtamisen tulee olla. Siihen kuuluvat ihmisten johtaminen, valmentaminen ja tukeminen. Johtaminen ei voi olla nyt eikä tulevaisuudessa autoritaarista, jossa johtaja määrää ja muut tekevät.

Pehmeisiin arvoihin kuuluu se, että naisille on ominaista yrittää olla enemmän kaveri tai hoi-vaaja kuin jämpä itsenäinen johtaja. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että naiset haluavat olla alaisilleen ja kollegoilleen kilttejä kavereita, mutta tiedustavat kuitenkin samalla sen, että he ovat esimiehiä. Johtaja kantaa loppupeleissä vastuun ja hänen tehtävänä on saada muut onnistumaan. Kaverimaisuus ei ehkä johtajuudessa onnistu, mutta vastauksista ilmenee, että inhimilliset piirteet täytyy kuitenkin osata säilyttää. Kukaan vastaajista ei myöntänyt, että heitä pidettäisiin niin kutsuttuina hankalina akkoina.

Lähdekirjallisuus antoi ymmärtää, että naiset olisivat hyvinkin arkoja johtajia. Haastattelemani naiset ovat kuitenkin määrätietoisesti edenneet urallaan ja ovat samalla kunnianhimoisia. Vaikka kaikki eivät ole yhtä ulospäin suuntautuneita, arkuutta en heidän vastauksiensa perusteella johtamisen osaamisessa kuitenkaan havainnut. Kaikki seitsemän haastateltavaa pyrkivät laajentamaan osaamistaan ja kokivat pystyvänsä vielä vaativimpiin tehtäviin. Ehkä he juuri sen takia ovat tämänhetkisessä asemassaan.

Vaikka naiset itse johtavatkin osittain hyvin pehmeillä arvoilla, kaikki ajattelivat, että omat persoonallisuuden liittyvät kyvyt ja ominaisuudet, sekä halu ja menestymisen tahto määrittelevät paremmin johtajaa, kuin sukupuoleen viittaavat tekijät. Hyvän johtamisen ominaisuudet eivät vastaajien mielestä leimautuneet vain naiseen tai mieheen. Kummankin sukupuolen

edustaja kykenee olemaan hyvä johtaja ja etenemään. Eräs vastaajista sanoi: *"Ei sekään riitä enää nykyään, että on pelkästään vain kovat eli miehiset arvot johtamisessa. Kun kummankin sukupuolen parhaat ominaisuudet liitetään yhteen, syntyy ihannejohtaja"*.

Naiset luottelivat monia kovien arvojen ominaisuuksia listatessaan ihannejohtajan ominaisuuksia. Näitä olivat jämptiys, määrätietoisuus ja karismaattisuus. Kolmea vastaajaa on mieskollegoiden taholta kutsuttu hyväksi jatkaksi, ja he kokivat sen olleen totta niin hyvässä kuin pahassakin. Pahassa se tarkoittaa sitä, että johtamisen maailma koettiin vielä jokseenkin miehiseksi. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan myöntänyt, että heidän itsensä olisi ollut tarvetta muuttua miehispäin suuntaan johtamistavoissaan. Syynä tähän voitaneen pitää sitä, että kaikkien vastaajien esimiehet olivat aina olleet miehiä ja he ammensivat ihanneominaisuuksia esikuviltaan, entisiltä esimiehiltään eli miehiltä. Yksikään vastaaja ei myöntänyt, että naisen tulisi johtaa kuten mies ja aistittavissa oli se, että molempien sukupuolten ominaisuuksia tarvitaan kun puhutaan ihannejohtajasta.

Vaikka kolmea vastaajaa on puhuteltu hyvänä jatkana, kaikki naiset tunsivat, että nykyinen työyhteisö on todella tasa-arvoinen. Molemmille, niin nais- kuin miesjohtajillekin, annetaan tilaa johtaa omana itsenään, ei sukupuolensa edustajina. Johtamiseen kuuluu se, että onpa alaisina sitten naisia tai miehiä kerrottavan viestin tulee olla samanlainen molemmille. Epätasa-arvoa koettiin vain asiakasrajapinnassa, josta saattaa silloin tällöin tulla vähätteleviä kommentteja. Neljä vastaajaa, jotka ovat tällaista kokeneet, kertoivat, että kun nämä asiakkaat olivat oppineet tuntemaan heidät paremmin, ei vähättelylle jäänyt sijaa. Eräs vastaajista sanoikin, että: *"Omalla toiminnalla voi paljon vaikuttaa siihen, miten muut ihmiset sinuun suhtautuvat"*.

### 6.2.2 Ihmissuhteiden taso

Haastatteluun vastanneista naisista kuudella seitsemästä on lapsia. Nämä naiset kertoivat, ettei lapsien saamisella tai arjen pyörittämisellä ollut vaikutusta urakehitykseen. Lapseton vastaaja kertoi, että vaikka hänellä olisi lapsia, niin hän uskoo, että olisi silti päässyt tähän pisteeseen urallaan, missä nyt on. Toisaalta tällä naisella on ollut enemmän aikaa keskittyä vain uran luomiseen. Kenelläkään naisista ei ollut pieniä lapsia siinä vaiheessa, kun ura oli lähtenyt nousuun. Tällä hetkellä kaikki naiset ovat uransa vaativimmissa tehtävissä.

Lapsettomalle vastaajalla työn merkitys ja tärkeys korostuu muihin vastaajiin verrattuna, joten hän on työsuuntautunut johtaja. Kyseinen henkilö kuitenkin kertoi, että arvostaa vapaa-aikaa, mutta jos joku työasia jää kesken, ei sen takia ylitöihin jääminen ole mikään ongelma. Vastauksista ilmeni, että naisille, joilla on lapsia, perhe ja äitiys tulevat tärkeysjärjestyksessä

ensimmäisenä ja työ tulee vasta sen jälkeen. Äitiys koettiin voimavarana, josta ammentaa jaksamista ja voimaa jokapäiväiseen tekemiseen. Nämä vastaajat ovat perhesuuntautuneita johtajia. Perhe on perustettu ensin ja sitten vasta keskitytty uraan. Perheen yhteisestä tai pelkästään vapaa-ajasta eli työn ulkopuolisesta ajasta ei suostuta tinkimään. Työ on kaikille naisille kuitenkin hyvin tärkeää ja he kokevat, että heillä on vielä paljon annettavaa työilleen.

Kaikki naiset myönsivät, että joutuvat tekemään joskus pitkiä päiviä. Nyt lasten ollessa vanhempia, se ei enää aiheuta perheellisissä vastaajissa huonoa omaa tuntoa. Ylitöihin jäädytään kuitenkin vain silloin, kun siihen on oikeasti tarvetta. Yksi vastaajista kertoi myös, että häntä on monesti pyydetty mukaan järjestötoimintaan, mutta vastaaja koki kuitenkin tärkeämpänä viettää senkin ajan perheensä kanssa. Naisten mukaan vapaa-ajan ja työn yhdistäminen onnistuu, jos tiukasti pitää kiinni omasta aikataulustaan ja siitä mikä on itselle tärkeää.

Naiset kertoivat, että perheen tuki oman johtamisuran kannalta on korvaamatonta. Ilman perheen ja puolison tukea eivät naiset välttämättä olisi siinä asemassa, jossa he ovat tänä päivänä. Lasten, vapaa-ajan ja työn yhdistäminen perheissä, joissa molemmilla vanhemmilla tai puolisoilla on oma ura, joudutaan joskus pitämään kalenteripalaverreja, mutta joustamisella niistäkin selvitään. Viisi naisista kuitenkin myönsi, että lasten ollessa pieniä omat henkilökohtaiset menot olivat ne, joista ensimmäisinä joustettiin.

Jos molemmille puolisoille sattuu samana iltana joku ilta meno, ovat naisjohtajien sukulaiset korvaamaton apu lasten hoidossa. Neljän naisjohtajan puoliso on kuitenkin sellaisessa ammatissa, jossa saattaa joustaa omasta aikataulustaan. Yksi naisista oli kuitenkin tehnyt sen päätöksen, että lasten ollessa pieniä hän oli heidän kanssaan kotona. Vaikka työputkesta uupuu hänen kohdallaan 7 vuotta, on uran luonti lasten jälkeenkin onnistunut erinomaisesti. Vastauksista ilmeni, että arjen pyörittäminen lasten kanssa ja vaativa työura vaativat sovittelua, mutta kaikki kuitenkin järjestyy, jos vain haluaa niin.

Naiset kertoivat, että molemmilla vanhemmilla ei perheessä voi olla yhtä aikaa uran luonti käynnissä. Viisi haastateltavista nimittäin myönsi, että uran luominen lasten ollessa pieniä olisi voinut olla haasteellinen yhdistelmä. Kaikki nämä viisi vastaajaa miettivätkin, olisivatko he kyseisessä asemassa, jos lapset olisivat olleet pieniä siinä vaiheessa, kun uran luomiselle oli auennut mahdollisuus.

Perhe on haastatelluille naisille hyvin tärkeä voimavara, ja he kokivat saavansa suurimman tuen uralleen juuri yrityksen ulkopuolelta. Kuusi vastaajista mainitsi perheen ensimmäisenä, kun kysymykseen tuli verkostojen tärkeys ja naisten oma verkosto. Muitakin yrityksen ulkopuolisia verkostoja arvostetaan. Tällaisia verkostoja ovat ystävät, vanhat kollegat ja toisten

pankki- ja vakuutusyhtiöiden edustajat. Rahoitusala on vahvasti pankki- ja vakuutuslainsäätöalain alaisuudessa toimimista, jolloin työasioista keskusteleminen muiden kuin kollegoiden kanssa on lähes mahdotonta. Asiassa koetaan olevan hyviä ja huonoja puolia. Toisaalta työasioita ei käydä läpi ystävien kanssa. Toisaalta taas ne henkilöt joiden kanssa luottamus on suurimmillaan, ei voida käydä läpi kaikkia työelämään liittyviä murheita.

Työyhteisön sisäisiä verkostoja pidetään myös tärkeinä. Naisten verkostoon kuuluu niin miehiä kuin naisiakin, ja molempien kanssa on yhtä helppo toimia ja tuulettaa omia ajatuksia. Kaikki vastaajat ovat siitä yhtä mieltä, että mitä laajempi verkosto, sitä enemmän siitä on apua omassa työssä. Yksi vastaajista sanoikin, että pitkästä työsuhteesta ja sen aikana luodusta verkostosta on ollut etua. *"Mitä asiaa tahansa tarvitsee selvittää tai pyytää apua, niin löydän aina sen ihmisen jolta voin sitä apua saada ja kysyä neuvoja."* Verkoston hyöty on siinä, että käytännön hyöty työssä on suurta ja molemminpuolista. Mitä enemmän pystyy antamaan itsestään ja saamaan muilta vastineeksi, sitä rikkaammaksi oma työ muodostuu.

Vaikka kaikki vastaajista ovatkin sitä mieltä, että heille on jo muodostunut verkosto, he peräänkuuluttivat silti lisää verkostoitumista. Kolme vastaajista kertoi, että heidän edellisissä työpaikoissaan oli ollut käytössä naisjohtajien verkosto. He kokivat, että nykyisestä työyhteisöstä puuttuu tällainen kokonaan ja kaipaavat tällaista nykyisessä työssään. Huipulla työ on yksinäistä ja naisten mielestä on vaikea löytää ketään, jonka kanssa voisi neuvotella työhön liittyvistä toimintatavoista. Yhteiset kokemusten vaihdot kerran tai pari kuussa saattaisivat vahvistaa konttorien välistä yhteistyötä ja naisten verkostoitumista keskenään.

Haastattelemani naiset kaipasivat yhteisiä kokemustenvaihtotapaamisia. Kuitenkin kuusi naisista seitsemästä koki, että miehille sopivat niin kutsutut hyvä veli -verkostot eivät välttämättä sovi naisille. Vain yksi naisjohtaja on sitä mieltä, että myös naiset voisivat luoda stereotyyppisiä miehisä verkostoja. Hyvä veli -verkostot koetaan saunailtoina, joita naiset eivät kaivaneet. Naiset kokivat, että on tärkeämpää vaihtaa työhön liittyviä kokemuksia ja asioita sekä tutustua lähemmin sitä kautta. Naisilla on heidän mielestään omat tapansa toimia ja verkostoitua.

Naisten ja miesten verkostoitumistavat halutaan nähdä jokseenkin erilaisina. Verkostoituminen pitää aloittaa jo aikaisessa vaiheessa, mieluiten koulussa. Naiset eivät ottaneet kantaa siihen kumman sukupuolen edustajan tapa verkostoitumisessa on parempi. Yksi naisista kuitenkin totesi, että miehet pärjäävät työelämässä juuri verkostoitumisen takia paremmin. *"Korkeilla paikoilla sukupuolella on edelleen vaikutusta, mutta mistä se kaikki johtuu? Uskaltaisin väittää, että tytöt verkostoituvat huominkin opiskeluaikana. He eivät huolehdi kaverisuhteiden jatkumisesta, missä pojat ovat paljon parempia. Sitä pitää tehdä, sitä kor-*



*keaa uraa, vaikka opiskeluaikana jo, vaikei se olisi mielessäkään vielä silloin. Se verkostoituminen on mahdottoman tärkeää, että sä saat itseäsi esiin. Kun haetaan isoja johtajia, niin ei heitä haeta missään sanomalehtien palstoilla, vaan pitää tulla jonkun mieleen. Jos vaan pakertaa yksin tutkijan kammiossa, niin ei kukaan tunne sinua. Pyrkelys ja itsensä esiin tuonti hyvällä tavalla, niin näissä me ollaan vielä aika huonoja, me naiset siis. Miehet ovat tässä meitä ehdottomasti parempia, joten nousevatkin helpommin korkeimmille paikoille.”*

### 6.2.3 Organisaation taso

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yksikään vastaaja ei kokenut naiseudella olevan mitään merkitystä uralla kehittymiselle. Eräs vastaajista totesi, että olihan naisjohtajia tälläkin hetkellä enemmän kuin miesjohtajia. Sellaisenaan lasikattoilmiötä ei tunneta tässä yrityksessä, sillä ylimpään johtoonkin on kivunnut yksi nainen. Kaikki naiset, joita haastateltiin, ovat korkeissa viroissa. Osittain naisten uralla etenemiseen vaikuttavat pitkät työurat samassa pankki- ja vakuutusyhtiössä.

Vaikka kaksi naisista ei tällä hetkellä suoranaisesti halunnut edetä urallaan, kaikki haastattelemani naiset kokivat, että yrityksessä on mahdollista edetä. Kaikki seitsemän naista ovat esimerkkejä siitä, että uralla eteneminen naisena on mahdollista tässä yrityksessä. Naiset ovat yhtä mieltä siitä, että vaikka sattumalla on ollut suuri vaikutus heidän urakehitykseensä, on omalla työllä ollut vielä suurempi merkitys. Sattumana pidettiin sitä, että tietty paikka on avautunut samalla hetkellä, kun itse on hakenut jotain haasteellisempaa työtehtävää.

Naiset, jotka odottavat tulevaisuudessa uraltaan vain vähän kokivat, että työtehtävän sisällöllä on suurempi merkitys kun itse asemalla. Työtehtävän tulee olla haastava ja mielekäs, ja oman osaamisen laajentaminen on heidän mielestään myös uralla etenemistä. Vaikei työura etenisikään konkreettisesti korkeampaan asemaan, silti naisten oma osaaminen kehittyisi ja laajenisi.

Pankki X Keski-Uudellamaalla on kaikille haastateltavalle lähellä sydäntä pitkiin työhistorioihin perustuen. Kuitenkin vain kaksi henkilöä kertoi, että ei ole valmis menemään toiseen pankki- ja vakuutusyhtiöön töihin. Keski-Uudellamaalla toimivien konttorien lisäksi etenemismahdollisuudet nähtiin valtakunnallisina eli toisissa saman yrityksen pankeissa ympäri Suomea. Nekin kaksi henkilöä, jotka eivät olleet valmiita vaihtamaan tätä nykyistä pankki- ja vakuutusyhtiötä toiseen, olivat valmiita liikkumaan tehtävän perässä Etelä-Suomen alueella.

Konttorin vaihtaminen pankki- ja vakuutusyhtiön sisällä koettiin jopa pakolliseksi, jos vaativampiin tehtäviin haluaisi hakeutua. *”Kun itse olet esimiehenä, niin vaihtoehdot ovat aika*

*vähäiset täällä Keski-Uudellamaalla". Sillä, onko kyseessä nainen tai mies, ei ole merkitystä uralla kehittymisen kannalta, vaan se valitaan joka tehtävään sopii parhaiten. "Naiset eivät kuitenkaan jumita täällä vain tiettyyn pisteeseen ja sellaista lasikattoilmiötä täällä ei ole. Se on ihan persoonallisuuskysymys, että jos sinä haluat eteenpäin ja opiskella ja pystyt näyttämään sen omalla tekemisellä, niin ihan varmasti pääsee etenemään. Ei täällä tuijoteta siihen että sinun täytyy olla se kauppatieteiden maisteri, että pääsee eteenpäin. Oikeastaan minä ja mun kollegat ollaan aika hyviä esimerkkejä siitä, ettei täällä ole sellaista."*

Vaikka naisjohtajat ovat edenneet urallaan hyvin, ei heidän uransa ole ollut täysin esteetön. Vain yksi nainen on kokenut uransa aikana niin suuren esteen, että hän on vakavasti harkinnut lopettavansa. Nainen kuitenkin kertoi, että myöhemmin este on alkanut tuntua enemmänkin haasteelta. Tapaus liittyy naisen uran alkuvaiheeseen ja siihen, että nainen oli noussut omasta työyhteisöstä esimieheksi. Vaikeimman tilanteen olivat aiheuttaneet entiset naiskollegat. Tilannetta ei helpottanut se, että organisaatiomuoto muuttui samoihin aikoihin ja naisen oman esimiehen kanssa ei sujunut toivotun mukaisesti. Kaikki nämä yhdessä tekivät työskentelemisestä erittäin vaikeaa.

Kuusi naisista on noussut toimihenkilöasemasta esimiesasemaan, mutta eteneminen ei kaikille tapahtunut samassa konttorissa. Yksi naisista sanoikin, että omasta työyhteisöstä esimieheksi nouseminen ei ole järkevää, sillä siihen liittyy niin paljon sellaisia haasteita, joista on vaikeaa päästä eteenpäin. Elävänä esimerkkinä tästä on toinen haastateltava, joka on noussut muiden yli esimieheksi. Työyhteisössä muutos otettiin vastaan vastahakoisesti, ja osa naisalaisista oli käyttäytynyt haastattelemaani esimiestä kohtaan ikävästi. Kolmas haastateltava kuitenkin kertoi, että haastava tilanne oli tiedossa jo etukäteen hänen edetessään työyhteisöstä esimieheksi. *"Se oli niin odotettavissa olevaa. Jos sitä ei olisi tullut, niin olisin ihmetellyt, että missä on vika. Se kuuluu vaan asiaan. Syy ja seuraus olivat tiedossa. Eivät ne koskaan mitään mukavia juttuja ole, mutta en kokenut että se olisi ollut minulle kamala henkinen ponnistus."*

Muiden naisjohtajien haasteet liittyvät omaan osaamiseen, kuten kielitaitoon. Haasteena pidettiin myös sitä, että yksi vastaajista on pistänyt ihan uuden yksikön pystyyn ja siihen oli liittynyt paljon uusia asioita ja uutta osaamista. Työpaikan säilyminen organisaation muotoutumisten yhteydessä koettiin myös haastavana oman työuran kannalta. Viisi haastateltavista sanoi kokeneensa 1990-luvun taantuman henkilökohtaisesti todella haastavana aikana. Haastavaa aika oli niin uran etenemisen kannalta, kuin myös oman perheen taloudellisen tilanteen takia. Yksityiselämässä koettiin myös enemmän haasteita ja esteitä kuin työelämässä. Yksi vastaajista sanoikin, että: *"Kyllä ne haasteet ja esteet ovat enemmän yksityiselämässä."*

*Työtä tehdään sen takia että saadaan palkkaa, niin näistä työasioista ei pidä tehdä liian kuo-  
lemanvakavia asioita."*

Kaikki haastateltavani kokivat, että työyhteisö ei katso nuorten naisten olevan riski, kun heitä palkataan taloon. Päättäjät tietävät, että moni palaa takaisin äitiysloman jälkeen ja he ovat myöhemmin valmiita tekemään töitä uransa eteen. Yksikään vastaajista ei kokenut, että äitiyslomalla tai lapsensaannilla olisi ollut mitään merkitystä urakehitykseen, vaikka se jättääkin aukkoja omaan urakehitykseen, ja vaikka niin yleisesti ajatellaan. Äitiydestä osattiin nauttia ja se koetaan voimavarana omassa urakehityksessä. Haastateltavat sanoivatkin, että on ihan turha spekuloida, missä pisteessä sitä nyt olisi, jos lapsia ei olisi. Yksi naisista oli lasten kanssa kotona seitsemän vuotta yhtäjaksoisesti, mutta on silti noussut korkeaan asemaan.

Pankki X yrityksenä kannustaa kaikkia toimihenkilöitään urallaan etenemisessä. Vaikka naiset olivat sitä mieltä, että esimiespaikkoja on rajoitetusti Keski-Uudellamaalla, on eteneminen mahdollista muualla Etelä-Suomessa, varsinkin pääkaupunkiseudulla. Pankki X on yrityksenä suuri ja tehtäviä on todella monipuolisesti. Johtotehtävissä ei vastaajien mukaan tarvinnut olla vain nainen tai mies. Esimiestehtäviin valitaan naisten mukaan aina se, jolla on parhaat näytöt ja osaaminen.

Naisten uralla eteneminen on ollut kovan työn takana, mutta sattumaakin on ollut mukana. Haasteita ja esteitä on ollut jonkin verran, mutta ne on osattu kääntää mahdollisuuksiksi. Kolmella haastateltavalla haasteet ovat kuitenkin olleet niin suuria, että mielessä on käynyt oman yrityksen perustaminen. Uralla eteneminen omassa yrityksessä tuntuu kuitenkin pelottavalta. Yksi vastaajista sanoikin, että vaikka muut työt olisivat ehkä kiinnostaneet, uskallus ei kuitenkaan ole riittänyt. Oman yrityksen pyörittäminen koettiin jopa esimiestehtävää haasteellisempänä. *"Jos täällä tulisi jotain sellaista mistä en selviytyisi, niin en ainakaan yrittäjäksi ryhtyisi, siellä niitä haasteita ja esteitä ainakin tulee, että jos ei täällä pärjää, niin ei sitä sitten pärjää yrittäjänäkään."*

Neljällä naisella oman yrityksen perustaminen on käynyt mielessä. Oma yritys olisi kuitenkin ihan toiselta alalta, ei pankki- tai vakuutustoimintaa. Pankki X:n koettiin kuitenkin olevan niin lähellä sydäntä ja naiset pitivät omia työtehtäviään mielenkiintoisina, joten oma yritys ei tällä hetkellä ollut ajankohtaista kenellekään haastateltavista. Uralla eteneminen toisen palkkalistoilla tuntuu naisista paljon turvallisemmalta. Ovathan naiset jo nyt edenneet korkeisiin työtehtäviin muualla kuin omassa yrityksissään.

#### 6.2.4 Yhteiskunnan taso

Haastattelemiini naiset antoivat hyvinkin erilaisia vastauksia kulttuurin tasolla. Toisaalta oli sitä mieltä, että elämme vielä miesvaltaisessa kulttuurissa mitä johtamiseen tulee. Toisaalta taas koettiin, että ei ole olemassa miesvaltaista johtamiskulttuuria, vaan tasa-arvoinen kulttuuri, jossa molemmille sukupuolille on tilaa. Kaikki vastaajista kertoivat, että kulttuuriin vaikuttavat yleiset asenteet ja toisin päin.

Organisaation tasolla kävi ilmi, että naiseus ei ole estänyt vastaajien etenemistä uralla. Naiset ajattelivat, että johtamisen maailman olevan kuitenkin vielä jokseenkin miesten. Ja miesten on täten helpompi edetä urallaan, koska he hanakammin hakevat esimiespaikkoja. Kulttuuriimme on vahvasti leimautunut miesten alat ja naisten alat. Naisten on helppo edetä yrityksessä Pankki X, sillä se toimii vahvasti naisvaltaisella alalla. Tästä herää kysymys, syrjitäänkö miehiä naisvaltaisilla aloilla, koska naisia syrjitään helposti miesvaltaisilla aloilla?

Kaikki vastaajista ovat sitä mieltä, että kulttuurillamme on vaikutusta kaikkeen tekemiseemme ja ajatusmaailmaamme. *"Kulttuurilla on vaikutus kaikkeen siihen minkälaisia esikuvia ja roolimalleja on. Jos miesjohtajat talousuutisissa ovat aina puku päällä, niin totta kai se antaa tietynlaista mallia."* Toisaalta taas eräs vastaajista sanoi, että kulttuurilla on vaikutusta ajatusmaailmaamme vain silloin, jos annamme sen vaikuttaa. Asian voi kääntää niin, että naiset eivät ota oppia toisista naisjohtajista, vaikka heidän pitäisi. Suomi on mahdollisuuksien maa, onhan meillä presidenttinäkin nainen.

Naisten mielestä kulttuuriin ja asenteisiin voidaan vaikuttaa. Mitä enemmän naisia hakeutuu keskijohtoon, sitä enemmän naisia aletaan pitää miesten rinnalla tasaveroisina johtajina. Tällöin heitä nousee enemmän ylimpään johtoon, ei vain naisvaltaisilla aloilla, vaan myös miesvaltaisilla aloilla. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että parempaan suuntaan ollaan menossa. Johtamisessa on alettu puhua valmentamisesta, eikä enää niinkään johtamisesta. *"Silloinhan minun mielestä tämä naisten johtamistapa tulee hyvin esiin ja huomioidaan enemmänkin. Valmentavassa johtamisessa ne naisjohtajan ominaisuudet auttavat."*

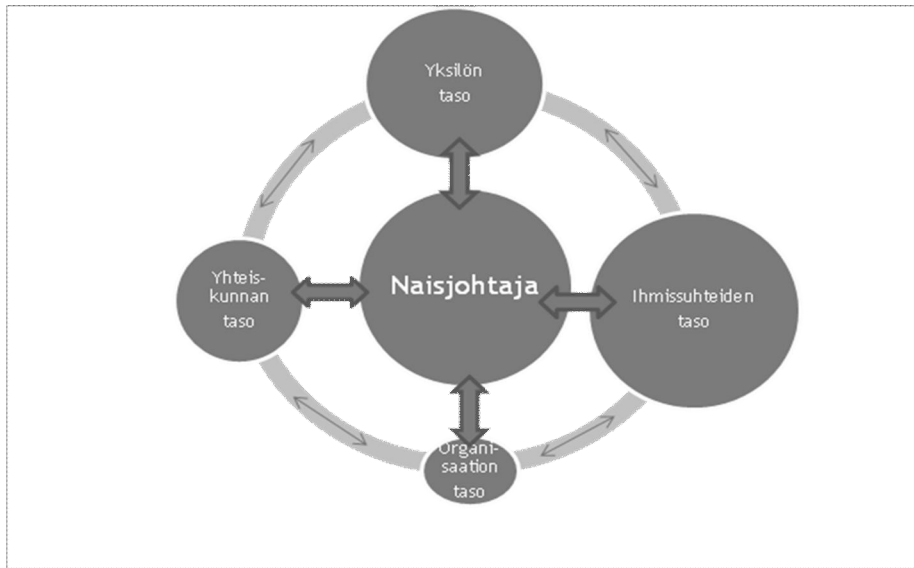
Sukupuolen merkitys asenteissa ja kulttuurissa on suuri. Meillä on kulttuurissamme tietty stereotyyppinen ajatus siitä, miten naisen tai miehen tulee käyttäytyä. Kulttuurin merkitys naisjohtajiin ei ehkä suoranaisesti näy Pankki X:ssä sillä Keski-Uudellamaalla ylimmässäkin johdossa toimii yksi nainen. Se, että on nainen tai mies, ei siis vaikuta Keski-Uudenmaan Pankki X:ssä mitenkään. Voidaan siis sanoa, että yleinen stereotyyppinen ajattelumalli johtamisessa ei koske lähes laisinkaan Pankki X:ää.

Eräs vastaaja pohti tarkoin sitä, miten korkeimmilla paikoilla kaikilla aloilla vain miehet toimivat huippujohtajina. Vastaaja ei osannut sanoa, oliko kyseessä kulttuuriin liittyvä asia, mutta on huomannut, että miehet verkostoitumalla etenevät nopeammin. Tyttöjä ja poikia kohdellaan eri tavalla jo lapsina, joten meistä muotoutuu kulttuuriimme vahvasti sidottuja naisia ja miehiä. Tämä taas vahvasti vaikuttaa yleisiin asenteisiin sekä naisten ja miesten käyttäytymiseen. Miehet verkostoitumalla ja itseään esiin tuomalla ylenevät naisia helpommin, koska ovat siinä luonnostaan naisia parempia. *"Kulttuurilla on vaikutusta. Ehkä naisissa on enemmän tällainen luterilaisuus, että älä nyt ittees vaan esille tuo, että ollaan tässä nyt sitten fiksumpi vaan."*

Vaikka naisten ja miesten käyttäytymisissä nähdään eroja, jotka ovat selitettävissä kulttuurilla, ovat kaikki naiset yhtä mieltä siitä, että niin nainen kuin mies voi olla hyvä johtaja. Persoonallisuus ja kyvyt merkitsevät vastaajille enemmän kuin sukupuoli. Toisaalta kulttuuri vaikuttaa tekemiseemme koko ajan. Suomessakin on edelleen aika sukupuolittuneet työmarkkinat. Vaikka Pankki X onkin nostanut päteviä naisia korkeisiin asemiin, toimitaan kuitenkin naisvaltaisella alalla, joten se on luonnollista. Mullistavaa kulttuurimme kannalta se ei kuitenkaan ole, kuten eräs vastaajista totesi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössäni tutkittiin naisjohtajia ja heidän urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseeni osallistui seitsemän Pankki X:ssä esimiestehtävissä toimivaa naista ja heidän vastauksien perusteella tein yhteenvedon tuloksista. Tulokset käsitellään neljällä eri tasolla. Tutkimukseni tulokset urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä voidaan esittää kokopainotuksin sen mukaan kuinka paljon ne todellisuudessa vaikuttivat yrityksessä Pankki X (kuva 5).



Kuva 5. Naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavat tasot yrityksessä Pankki X (vrt. Puttonen 2005, 5-6).

Ihmissuhteiden tasolla urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä oli eniten verrattuna muihin tasoihin. Tekijät olivat perhe, verkostot ja mentorit. Perheen vaikutus urakehitykseen nähtiin enimmäkseen positiivisena. Naisjohtajat pitivät perhettä voimavarana ja yhtenä osana verkostoaan, sillä suurimman tuen uralleen he ovat saaneet perheeltään. Verkostojen ja mentorien vaikutus urakehitykseen tiedostettiin ja kaikki naiset ovat muodostaneet verkoston ympärilleen. Vertaisverkostojen vähäisyys on naisten mielestä puute nykyisessä työyhteisössä. Verkostoilla ja mentoreilla koettiin olevan pelkästään positiivinen vaikutus urakehitykseen.

Yksilön tasolla urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä on toiseksi eniten, kun verrataan vaikutusta kaikkiin tasoihin. Ominaisuuksiltaan naisjohtajat ovat ihmisläheisiä ja valmentavia eli heillä on niitä ominaisuuksia, jotka tekevät johtajasta huippujohtajan. Arkuutta, joka on tyypillinen piirre naisjohtajalla ja joka helposti jumiuttaa naisen liian vaatimattomiin tehtäviin, ei ollut naisjohtajissa havaittavissa. He ovat edenneet urallaan määrätietoisesti eteenpäin ja ovat luottaneet kykyihinsä. Yleiset asenteet niin sanottua naisjohtajien vähemmistöryhmää kohtaan ei myöskään koske heitä omalla työpaikallaan. Naiset ovat Pankki X:n enemmistöryhmä, myös johtopaikoilla, joten heidän onnistumistaan uralla etenemisessä voitaisiin pitää yleisesti helpompana. Ominaisuuksilla on lähes kokonaan positiivinen vaikutus urakehitykseen.

Yhteiskunnan tasolla käsitellään kulttuurin vaikutusta naisjohtajan urakehitykselle. Tämän tason tekijällä oli toiseksi pienin vaikutus naisjohtajan urakehitykseen. Asenteet naisjohtajia kohtaan elävät murroksessa ja vaikuttavat vielä negatiivisesti naisjohtajien urakehitykseen. Naisjohtajille kulttuurin vaikutus yhteiskunnassamme näkyy niin, että johtamisen maailma

koetaan edelleen miehiseksi, mikä tekee tästä tekijästä negatiivisen. Naiset ovat kuitenkin edenneet urallaan, joten tämän negatiivinen vaikutus ei ainakaan heidän urakehityksessään näy.

Organisaation tasolla urakehitykseen vaikuttava tekijä on lasikattoilmiö. Tästä ilmiöstä ei kuitenkaan voi puhua Pankki X:ssä. Yritys on niin naisvaltainen, että siellä jokainen nainen voi edetä urallaan, jos vain halua ja tahtoa riittää. Tämän tason tekijöillä oli pienin vaikutus naisjohtajan urakehitykseen tarkastelemassani yrityksessä. Koska Pankki X kannustaa uralla etenemisessä, voidaan organisaation tason tekijöillä sanoa olevan positiivinen vaikutus naisjohtajan urakehitykseen. Koska lasikattoilmiötä ei tunnettu Pankki X:ssä, kukaan naisista ei ollut harkinnut vakavasti oman yrityksen perustamista vaihtoehtona nykyiselle työlleen.

Rahoituslalla toimiva yritys on mielestäni sovelias tutkimuskohde, sillä Pankki X on todella naisvaltainen yritys. Kuten lähdekirjallisuus antoi olettaa, rahoituslalla toimivassa yrityksessä naisjohtajat etenevät urallaan helpommin, näin myös tässä yrityksessä. Yrityksessähän toimii 214 henkilöä, josta naisia on 186. Tutkimuksen tulokset kuitenkin poikkeavat teoriaosuuden antamasta kuvasta naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Suurin ero voidaan nähdä siinä, että teoriaosuudessa painotettiin organisaation tason tekijöitä merkittävämpänä tekijänä, kun taas todellisuudessa, tutkimuksessani, sillä ei ollut merkitystä lähes laisinkaan.

Tutkimus toteutettiin naisvaltaisessa yrityksessä, joten naisjohtajien urakehitys saattaa olla helpompaa ja urakehitystä estäviä tekijöitä vähemmän. Saman tutkimuksen tekeminen yritykselle, jossa molempia sukupuolen edustajia olisi lähes yhtä paljon, olisi mielenkiintoista. Tutkimuksen tulokset olisivat varmasti toisenlaisia, kuin nyt saamani tulokset ja antaisivat kenties yleisiä asenteita vastaavan kuvan naisjohtajan urakehityksestä.

Lisäksi tutkimusta olisi hyvä kehittää niin, että tutkimus laajennettaisiin koskemaan kaikkia Pankki X:n johtajatasen henkilöitä eli myös miehiä. Tutkimuksessa käsiteltäisiin johtajan urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä naisvaltaisella alalla. Tutkimuksessa vertailtaisiin naisten ja miesten urakehitystä. Mukaan olisi hyvä ottaa vertailu miesten ja naisten palkka-asioissa. Yleisesti on tiedossa, että nainen ansaitsee vähemmän kuin mies samoista tehtävistä. Olisi mielenkiintoista tarkastella tätä yhtenä lisätekijänä case-yrityksen kautta. Palkka-asiat voitaisiin lisätä tutkimuksessa viidenneksi tasoksi. Tutkimusta kehittämällä saadaan tietää enemmän kohdeyrityksen todellisesta tasa-arvosta sekä tasa-arvon vaikutuksesta urakehitykseen.

## Lähdeluettelo

Aaltio, I. 2006. Johtaminen ja naisjohtajuus. Keuruu: Otava.

Agrillo, C. & Nelini, C. 2008. Childfree by choice: a review. Journal of Cultural Geography. Vol. 25, No. 3, 347-363

Axelsson B. & Thylefors I. 2005 Arbets gruppens psykologi. Tukholma: Natur och kultur

Burke, R. 2006. Equal opportunities International. Women's career development: recent international research. Emerald Group Publishing Limited

Eduskunta 2009. Viitattu 01.10.2009 [www.eduskunta.fi](http://www.eduskunta.fi)

Frankel L-P. 2007. Luotu johtamaan: 99 tapaa naisen ottaa ohjat. Helsinki: Talentum.

Friedman, C. & Yorio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka, naisen opas johtajuuteen. Helsinki: Talentum.

Hiillos, M. & Lämsä A-M. 2006. Naiset ja johtajuus - miten naisten ääni kuuluu johtamisessa? Tampereen yliopisto. Viitattu 25.5.2009, 30.9.2009.  
[www.uta.fi/laitokset/naistutkimus/pdf%20tiedostot/naisetjajohtajuus.pdf](http://www.uta.fi/laitokset/naistutkimus/pdf%20tiedostot/naisetjajohtajuus.pdf),

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.

Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa: naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.

Hofstede, G. 1997. Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill International

Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen. Opas lasikaton rikkomiseen. Helsinki: Kirjapaja.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistaminen. Tampere: Tammer-Paino.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava

Lipponen, P. (toim.) 2006. Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa. Helsinki: Kirjapaja.

Lundberg, T. 2005. Viisas pomo: Näin johdat tuloksiin. Lahti: Positiivarit.

Lämsä, A. (toim.) 2003. Naisjohtajuuden tutkimus. Jyväskylän yliopisto Viitattu 15.2.2009, 12.09.2009. [www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naisjohtajuuden\\_tutkiminen](http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naisjohtajuuden_tutkiminen)

Piha, K. 2006. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum.



Puttonen, T. 2005. Naisten johtamisurilla etenemistä estävät tekijät. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 09.09.2009.

<http://www.uta.fi/laitokset/naistutkimus/pdf%20tiedostot/naisetjajohtajuus.pdf>

Rainisto, S. & Lähteenmäki, P. 2004. Naisjohtajat 2004: eteenpäin, rohkeammin. Talouselämä. Viitattu 07.10.2009. <http://www.talouselama.fi/selvitykset/article158658.ece>

Robbins, S, Bergman, R. & Stagg, I. 1997. Management. Sydney: Prentice Hall

Salo, I ja Blåfielf, V. 2007. Eva raportti: Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. Helsinki: Taloustieto Oy.

Sormunen, H. 1989. Johtaja nyt. Suomalaisen naisjohtajan työ ja elämä. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Symons, G. 1992. The Glass Ceiling is Constructed over the Gendered Office. Women in Management Review. Vol. 7 No. 1. Canada.

Tarkoma, J. 2007. Naiset ja miehet Suomessa. Tilastokeskus 2007. Viitattu 07.10.2009. [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn\\_978-952-244-022-8.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-244-022-8.pdf)

Talouselämä 2006. Palkkaaminen punnitsee johtajakyvyt. Viitattu 7.10.2009. <http://www.talouselama.fi/liitetyt/article169606.ece>

Tuomi J. & Sarajarvi A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Vanhala S, Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen - 3 uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

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

Wirth, L. 2001. Breaking Through the glass ceiling. Women in management. Geneva: International Labour Office.

## Kuvaluettelo

Kuva 1. Johtamisruudukko. ....	10
Kuva 2. Naisvaltaiset alat. ....	15
Kuva 3. Lasikattoilmiö etenemisen esteenä. ....	24
Kuva 4. Naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavat tasot. ....	29
Kuva 5. Naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavat tasot yrityksessä Pankki X. ....	45

## Liitteet

Liite 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET.....	51
-------------------------------------	----

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

### TAUSTATIEDOT:

1. Millainen on taustasi? Millainen on koulutus, perhe, siviilisääty ja työhistoria, myös nykyisen työn työnkuvaus?
2. Kuinka kauan olet toiminut pankki- ja vakuutusosalalla?

### YKSILÖN TASO:

3. Millaiset ominaisuudet tekevät hyvän johtajan ja millainen johtaja itse olet?
4. Onko sinulla ollut johtaja esikuvaa? Millainen johtaja tämä esikuva oli?

### IHMISSUHTEIDEN TASO:

5. Miten olet yhdistänyt työn ja vapaa-ajan(perhe, harrastukset, ystävät..)? Onko äitiys on vaikuttanut uraasi? Miten?
6. Tarvitseeko johtaja verkoston ympärilleen? Millaisen verkoston ja ketä verkostoon kuuluu? Millainen on oma verkostosi?

### ORGANISAATION TASO:

7. Onko sinulla johtamisuraan liittyviä odotuksia? Millaisia? Miten urasi on kehittynyt? Millaisena koet etenemismahdollisuudet?
8. Mitkä ovat olleet urallasi merkittävimmät haasteet tai esteet? Miten olet ratkaissut ne?
9. Millaista on naisjohtamisen kulttuuri yrityksessä Pankki X? Kannustaako yritys sinua uralla etenemiseen?
10. Onko sinulla koskaan käynyt mielessä oman yrityksen perustaminen? Milloin ja miksi?

### KULTTUURIN TASO:

11. Millainen vaikutus kulttuurillamme on naisjohtajiin?
12. Mikä on sukupuolen merkitys työelämässä/johtotehtävissä?
13. Oletko huomannut, että koska olet nainen vaativissa tehtävissä, sinua kohdeltaisiin eri tavalla kuin muita? Kerro muutama kokemus.

### LOPETUS:

14. Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa tai lisätä?