

Naisjohtajuus

Naisjohtajuuden kehittyminen 2000-luvulla

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK), Liiketalous

2022

Essi Mäkiä

Tiivistelmä

Tekijä(t) Mäkiä, Essi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 30	
Työn nimi Naisjohtajuus Naisjohtajuuden kehittyminen 2000-luvulla		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää naisjohtajuutta Suomessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat mahdollisia naisten uraesteitä organisaatioiden johtotehtävissä. Lisäksi tavoitteena oli saada selville, miten naisjohtajien asema työelämässä on kehittynyt 2000-luvulla. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta, ja tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla. Työssä haastateltiin kolmea naisjohtajaa, jotka ovat eritasoisissa johtajan tehtävissä.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui kirjallisuudesta sekä muista lähteistä kerätyistä aineistoista. Teoriaosuudessa tutustuttiin johtajuus- ja naisjohtajuus - käsitteisiin sekä naisten aseman historiaan ja kehitykseen eli miten naisten asema on muuttunut, ja mitä nämä muutokset ovat vaatineet. Lisäksi tutustuttiin voimassa olevaan lainsäädäntöön.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että nais- ja miesjohtajuutta ei haluta enää kategorioida. Naisjohtajuuden ja naisten aseman koetaan kehittyneen 2000-luvulla, mutta parannettavaakin vielä on. Haastateltavat naisjohtajat kokevat omassa työssään tasa-arvon suurimmilta osin toteutuvan. Uraa hidastavaksi tekijäksi nousi äitiys, mutta täysin uraesteenä sitä ei enää tänä päivänä koeta.</p>		
Asiasanat naisjohtajuus, naisjohtajuuden kehittyminen, naisjohtajien ominaisuudet		

Abstract

Author(s) Mäkiä, Essi	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 30	
Title of Publication Female leadership The evolution of female leadership in the 21st century.		
Name of Degree Bachelor's Degree in Business Administration (UAS)		
Abstract <p>The aim of the thesis was to study female leadership in Finland. The purpose of the study was to find out what are the possible career paths for women in management positions in organizations. In addition, the aim was to find out how the position of women managers in working life has developed in the 21st century. The thesis was based on qualitative research and was conducted through thematic interviews. Three female managers, at different levels of management, were interviewed.</p> <p>The theoretical framework of the study consisted of literature and data from other sources. The theoretical part of the study introduced the concepts of leadership and women's leadership and the history and development of women's status, i.e., how women's status has changed and what these changes have required. The theoretical part of the study also introduced the updated legislation.</p> <p>The research results showed that there is no longer a desire to categorize women's and men's leadership. Women's leadership and the role of women are perceived to have evolved in the 21st century, but there is still room for improvement. The women managers interviewed feel that gender equality is largely achieved in their own work. Maternity was identified as a career limiter, but not perceived as a complete career barrier.</p>		
Keywords female leadership, development of female leadership, characteristics of female leadership		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen aihe, tavoite ja tutkimusongelmat.....	1
1.2	Tutkimuksen rajaus ja aikaisemmat tutkimukset.....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	3
2	Johtajuus organisaatiossa.....	4
2.1	Johtajuuden määritelmä.....	4
2.2	Hyvän johtajan ominaisuuksia.....	6
2.3	Johtajuuden tavoitteet ja johtamisen työkalut.....	8
3	Naiset ja naisjohtajuus organisaatiossa.....	10
3.1	Naisjohtajuuden määritelmä.....	10
3.2	Naisjohtajuuden historiaa.....	10
3.3	Lasikattoilmiö.....	13
4	Lainsäädäntö.....	15
4.1	Suomen perustuslaki.....	15
4.2	Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki.....	15
5	Haastatteluiden toteuttaminen.....	17
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	17
5.2	Haastattelut ja haastatteluiden analysointi.....	18
6	Haastatteluiden tulokset.....	19
6.1	Haastateltavien taustatietoa.....	19
6.2	Naiset ja naisjohtajuus.....	19
6.3	Lasikattoilmiö ja tasa-arvo.....	21
7	Yhteenveto ja pohdinta.....	24
7.1	Haastatteluiden tulokset ja luotettavuuden arviointi.....	24
7.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	26
	Lähteet.....	27

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen aihe, tavoite ja tutkimusongelmat

Naisjohtajuus on aiheena ajankohtainen. Se on ollut keskustelun aiheena jo pidempään, sillä naiset nykypäivänä ovat tietoisempia mahdollisuuksistaan. Myös naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta on ollut paljon enemmän keskustelua ja naisten oikeuksia on tuotu esille. Ainakin sosiaalisen median alustoilla on nykypäivänä enemmän puhetta naisjohtajuudesta, ja naisille on suunnattu erilaisia ryhmiä, joissa kokemuksia voidaan vaihtaa. Lisäksi Keskuskauppakamarin naisjohtajien mentorointiohjelma on ollut mukana mahdollistamassa Leadcast -podcastia, jossa käydään keskustelua urapoluista ja haastatellaan yleisesti johtajia, mutta myös naisjohtajia. (Keskuskauppakamari.)

Koen tutkimuksen aiheen tärkeäksi, sillä toivon tulevaisuudessa työskenteleväni johtoasemassa ja omaa urakehitystäni ajatellen toivon, että naisilla on samat mahdollisuudet yritysten ylimpiin johtotehtäviin siinä missä miehilläkin. Tasa-arvosta on työelämässä käyty keskustelua jo pidemmän aikaa. Aihetta on tärkeää tutkia, sillä jokaisella tulisi olla mahdollisuus edetä työelämässä sukupuolesta riippumatta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat ovat mahdollisesti esteitä naisten menestymiselle työelämässä johtajuuteen asti ja miten naisjohtajuus on kehittynyt 2000-luvulla. Tutkimuksessa perehdytään myös lasikattoilmiö-käsitteen avaamiseen. Johtajuuden tasoja on useampia ja tässä tutkimuksessa perehdytään johtajuuteen kokonaisuutena. Johtajuuden ja naisjohtajuuden käsitteiden avaaminen auttaa lukijaa sekä tutkijaa hahmottamaan mahdolliset eroavaisuudet näiden käsitteiden välillä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää naisjohtajuuden tilannetta Suomessa ja sitä, miten naisjohtajuus on 2000-luvulla muuttunut. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi selvittää miten naisjohtajat kokevat tasa-arvon tänä päivänä työelämässä. Tutkimuksessa pohditaan myös sitä, voivatko naiset saavuttaa koskaan samaa tasoa johtajuudessa kuin miehet. Lisäksi henkilökohtainen tavoitteeni on saada tuotettua luotettava tutkimus siitä, miten nykypäivän naisjohtajat tasa-arvoasiat kokevat ja onko naisjohtajuuden kehityksessä havaittu muutosta parempaan. Tavoitteenani on, että tutkimusta tuo uutta näkökulmaa aiheeseen ja täydentää olemassa olevia tutkimuksia. Tutkimus kiteytyy seuraavien tutkimuskysymysten ympärille:

Mitkä ovat naisten urasteitä organisaatioiden johtotehtävissä?

Miten naisjohtajien ja miesjohtajien asemat eroavat nykypäivänä toisistaan?

1.2 Tutkimuksen rajaus ja aikaisemmat tutkimukset

Tutkimus rajataan koskemaan jo naisjohtajuuden saavuttaneita naisia. Lisäksi tutkimus kohdistuu naisjohtajuuteen Suomessa. Tutkimukseen osallistuvat naisjohtajat toimivat kaikki yksityisellä sektorilla, joten julkinen sektori tässä tutkielmassa rajattiin pois. Tutkimuksessa ei rajata ikää, toimialaa tai johtaja-asemassa toimittuja työvuosia. Jokainen haastateltava työskentelee yrityksissä, joissa alaisina on yksi tai useampi henkilö. Tutkimuksessa ei myöskään rajata alaisten asemassa olevien sukupuolta. Tässä tutkimuksessa naisjohtajat sekä naisiesimiehet ovat samassa asemassa. Johtajuuden tasoja ei rajata tutkimuksessa, vaan johtajiksi katsotaan niin alemmat päälliköt eli organisaation keskijohto kuin esimerkiksi toimitusjohtajatkin eli organisaation ylin johto. Vaikka johtajuuden tasoa ei tutkimuksessa sinänsä rajata, on kaikki haastateltavat niin sanottua keskijohtoa.

Naisjohtajuudesta on tehty ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä sekä yliopistojen graduja. Muissa tutkimuksissa on perehdytty muun muassa siihen, miten perhetaustalla ja kasvatuksella on ollut vaikutusta johtajuuteen ja miten naisjohtajat itse mieltävät oman johtajuutensa. Tämä näkökulma poikkeaa tästä tutkimuksesta, sillä tässä tutkimuksessa ei keskitytä niinkään siihen, mitkä asiat vaikuttavat naisjohtajiin vaan siihen, mitkä ovat niitä tekijöitä, että naisten asema on erilainen miehiin verrattuna ja miten tämä asema on muuttunut. Muun muassa yksi opinnäytetöistä on lähellä omaa työtäni, ja se on Erika Lampilan (2019) toteuttama opinnäytetyö naisjohtajuudesta ja naisten kokemasta tasa-arvosta. Lampilan opinnäytetyössä käsitellään myös naisjohtajuutta ja naisjohtajien kokemaa tasa-arvoa. Kyseinen opinnäytetyö on toteutettu myös laadullisena tutkimuksena, ja haastateltavina on ollut kaksi eri toimialoilla toimivaa naisjohtajaa. Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan naisjohtajuutta ja miesjohtajuutta ei haluta enää erottaa toisistaan. Haastateltavat eivät ole kokeneet epätasa-arvoa, mutta uraasteinä on koettu muun muassa äiteys. Äitiysvapaan on koettu katkaisevan naisen urakehityksen, kun sillä aikaa miehet luovat uraansa eteenpäin. Muutoin naissukupuolesta ei koeta olevan haittaa työelämässä tai johtajuudessa.

Ninja Julkunen (2019) on tehnyt myös opinnäytetyönsä aiheella Naisjohtajuus työelämässä. Tämä opinnäytetyö on tehty laadullisena tutkimuksena. Tutkimus on hieman eri näkökulmasta rakennettu, sillä haastateltavina on ollut viisi henkilöä, joista jokainen on työskennellyt sekä mies- että naisjohtajan alaisuudessa. Tutkimuksessa on selvinnyt, että hyvää johtajaa kuvaavissa ominaisuuksissa sukupuolella ei ole väliä eikä sukupuolten välillä ole eroja. Miesten ja naisten välisessä johtamistyyllissä on havaittu eroja.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa tutustutaan Sanna Hyvärisen tekemään väitöskirjaan naisjohtajuudesta. Hyvärisen väitöskirjassa perehdytään aiemmin tässä luvussa mainitsemaani eli miten naisjohtajien lapsuus ja kasvatus on yhdistettävissä heidän urakehitykseensä sekä siihen, miten he oman johtajuutensa ymmärtävät. Tutkimuksessa yhdistävänä tekijänä on se, miten naisjohtajat kokivat turvallisen lapsuuden luoneen pohjaa naisjohtajuudelle. Urakehityksen kriittisimmäksi ajaksi kuvataan uran alkua. Lisäksi tutkimuksessa on selvitetty hyvän johtajan ominaispiirteitä, joita ovat sinnikkyys, rehellisyys sekä kyky kohdata vastoinkäymisiä. (Hyvärinen 2016, 5–6.)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kolmesta eri osasta ja ne ovat johdanto, teoria ja empiirinen osuus. Johdannossa alustetaan lukijaa tutkimukseen ja käsitellään tutkimuksen aihetta, tutkimuksen tavoitteita sekä sitä, millaisia tutkimuksia naisjohtajuudesta on jo tehty. Lisäksi johdannossa kerrotaan, miten aihetta tutkimusta varten rajattiin. Johdannossa esitellään myös, miten tutkimus suoritettiin ja mitkä ovat tutkimuskysymykset.

Itse teoriaosuudessa perehdytään avaamaan johtajuus-, naisjohtajuus- ja lasikattoilmiökäsitteitä. Naisjohtajuudesta ja johtajuudesta on omat lukunsa, jotka on jaettu vielä alalukuihin, joissa perehdytään aiheisiin vielä hieman tarkemmin. Johtajuus-luvussa avataan myös sitä, mihin johtajuudella tavoitellaan. Lasikattoilmiöstä kerrotaan naisjohtajuuden alaluvussa. Teoriaosuus muodostuu kirjallisuudesta, verkkolähteistä sekä aiemmista tutkimuksista. Tutkimuksessa viitataan myös ajantasaiseen lainsäädäntöön. Lainsäädännölle on myös oma lukunsa. Luvussa viitataan Suomen perustuslakiin, tasa-arvolakiin sekä yhdenvertaisuuslakiin.

Empiirisessä osiossa on itse tutkimuksen toteutus ja esittely siitä, miten tutkimus on toteutettu. Aluksi avataan laadullisen tutkimuksen -käsitettä, jotta lukijakin saa kattavamman käsityksen tutkimusmenetelmästä. Tässä osiossa esitellään myös, miten aineisto tutkimukselle on kerätty. Tutkimusosiossa pohditaan myös tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin toteutumista. Pohdinnassa on myös, mitkä olisivat mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle. Aivan lopuksi pohditaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena ja arvioidaan työn onnistumista.

2 Johtajuus organisaatiossa

2.1 Johtajuuden määritelmä

Johtamisella tarkoitetaan tulostavoitteellista toimintaa. Sen tavoitteena on yrityksen mission ja vision toteuttaminen. Johtajuutta on tarkoitus toteuttaa yrityksen arvojen mukaisesti. Johtajuus mielletään vain silloin, kun puhutaan ihmisistä. Kun puhutaan asioista, niitä hallitaan. Hyvän johtajan koetaan hallitsevan sekä asioiden hallinta että ihmisten johtaminen. Johtajuudella on yleensä tietty tavoite. Sillä voidaan muun muassa tehostaa työntekijöiden toimintaa, tukea työhyvinvointia, organisoida työntekoa, kehittää palveluita sekä vaikuttaa palvelun laatuun sekä tuloksellisuuteen. Johtamisessa on tärkeää asettaa tavoitteita sekä seurata johtamisen tuloksia. (Tuominen 2017.)

Johtajuutta voidaan myös kuvailla suunnan näyttämiseksi, vastuun kantamiseksi, luottamuksen rakentamiseksi, näkemyksiksi sekä kyvyksi tehdä päätöksiä. Organisaatiota tulee viedä oikeaan suuntaan, oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Kaikkeen tähän tarvitaan johtajuutta. Nykypäivänä modernin johtajan odotetaan työskentelevän avokonttorissa ja hänen tulisi olla tavoitettavissa siinä missä kuka tahansa muukin. Johtajien odotetaan olevan tietoisia ja kiinnostuneita etulinjan tekemisestä. (Saksi 2016.)

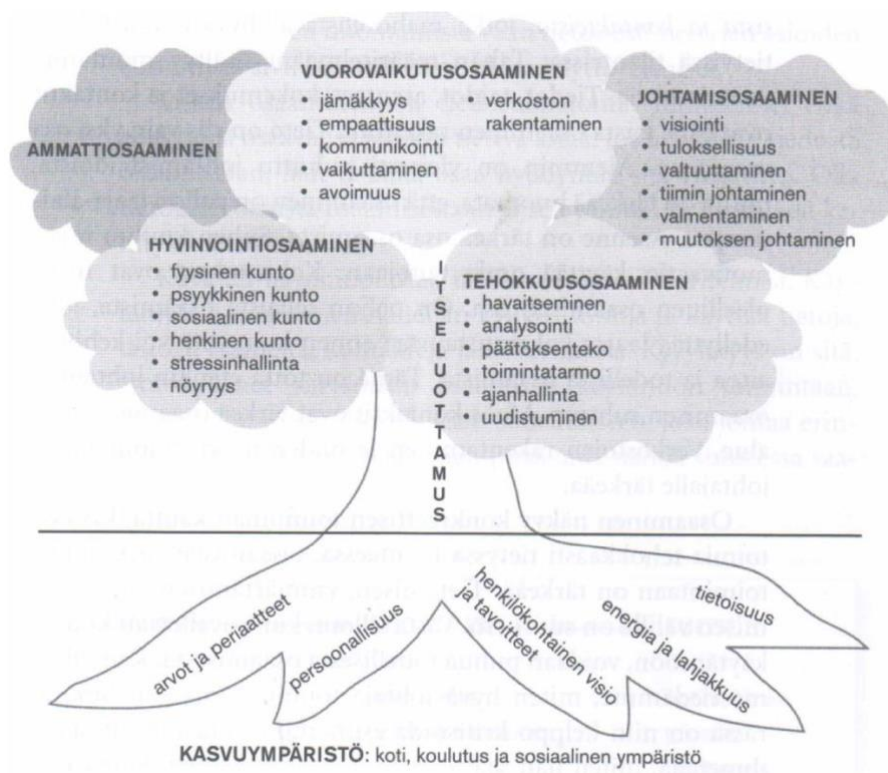
Johtaminen on toimintaa, jolla pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään työntekijöiden fyysisiä voimavaroja sekä työpanosta, jotta saavutetaan tietty tavoite. Johtajuuden tavoite on saada erilaiset, erilaisissa tehtävissä toimivat henkilöt toimimaan organisaation arjessa, jossa yhteistyö on välttämätöntä. (Seeck 2008.)

Johtajuus on tavoitteiden saavuttamista. Johtajalla on käytössään myös avustavia henkilöitä. Johtajan tulee ohjata työntekijänsä saavuttamaan tietty päämäärä. Kun näin tekee vuodesta toiseen, päivästä riippumatta, voidaan puhua hyvästä johtajasta. Hän ei välttämättä näytä voimaansa tai ei välttämättä ole se suosituin henkilö. Hän ei myöskään ole aina se työpaikan värikkäin tai näkyvin persoona. Johtajalla tulee olla kuitenkin inhimillinen ja sosiaalinen ote ja hän ymmärtää alaiensa vahvuudet sekä heikkoudet ja osaa käyttää niitä hyödyksi tavoitteiden saavuttamiseen. Hänen tarvitsee ymmärtää kaksi perusasiaa onnistuakseen johtamisessa: ihmiset ovat erilaisia ja ihmiset ovat monimutkaisia. (Prentice 2004.)

Johtajien vastuut voidaan jakaa sekä asioiden johtamiseen että ihmisten johtamiseen. Nämä molemmat ovat tärkeitä elementtejä ja tuovat vastuuta johtajuuteen. Työnteon onnistumisista sekä kipukohdista tulisi käydä avointa keskustelua työnympäristössä. Johtajan vastuulla on luoda työnteon ilmapiiri sellaiseksi, että näistä keskustellaan. Avoimen ilmapiirin luominen työyhteisöön takaa työntekijöiden hyvinvointia ja heijastuu

motivoituneina työntekijöinä. Päivittäisessä johtamisessa on neljä erilaista osa-aluetta: arjen toimintavastuu, muutosten hallinta, ihmisistä huolehtiminen sekä itsensä johtaminen. Arjen toimintavastuu pitää sisällään muun muassa työn sujuvuuteen sekä resursseihin liittyviä asioita. Johtajan tulee huolehtia riittävästi siitä, että nämä perusasiat ovat kunnossa. Muutosten hallinta on esimerkiksi kehittämistavoitteiden määrittelyä esimerkiksi: mihin suuntaan organisaation toimintaa halutaan kehittää ja mitä toimenpiteitä se vaatii. Ihmisistä huolehtiminen on sitä, että johtaja osaa hyödyntää henkilöstön vahvuuksia ja huolehtii, että työntekijöillä on hyvä olla. Johtaminen on myös itsensä johtamista. Johtajan tulee huolehtia myös omasta hyvinvoinnista ja ymmärtää omaa ajankäytön hallintaa. Mikäli itsensä johtaminen ei ole hyvällä mallilla, ei lähtökohdat muidenkaan johtamiselle ole hyvät. (Työturvallisuuskeskus.)

Pentti Sydänmaanlakka (2004) on kehittänyt mallin johtajuuden osaamispuusta (Kuva 1). Puussa on kuvattuna, mistä kaikesta johtaminen ja johtajuus koostuvat. Puun rungossa on itseluottamus, sillä kuvaannollisesti itseluottamus toimii myös johtamisen ja esimiestyön runkona. Puun lehdistössä on kuvattuna esimiestyöskentelyn keskeisiä osaamisalueita. Osaamisalueet ovat kuvattuna osittain päällekkäisinä, sillä jokaiseen henkilöön kuuluu jotakin ominaisuuksia kustakin osa-alueesta.



Kuva 1. Johtamisen osaamispuu. (Sydänmaanlakka 2004)

Esimiesosaaminen on kokonaisuus, joka koostuu tiedon, taidon ja tahdon -yhdistelmästä sekä siitä, miten niitä osaa hyödyntää käytännössä. Jokaisella henkilöllä on oma persoonallisuutensa ja osaaminen ei ole osa sitä. Osaamisen osa-alueita pystyy kehittämään ja niitä voi harjoitella. Puun juuret kuvastavat sitä, millainen johtaja on henkilönä. Tietyt asiat, kuten arvot ja periaatteet voidaan oppia jo lapsesta ja muovaavat henkilöä tietynlaiseksi. Pohjana on puun ravintona ja kasvuympäristönä koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö. Näiden koetaan luovan pohjan esihenkilön osaamiselle. (Sydänmaanlakka 2004, 148–149.)

2.2 Hyvän johtajan ominaisuuksia

Hyvän johtajan ominaisuuksiin luetaan hyvä ihmistuntemus. Kun johtaja tuntee työntekijänsä sekä heidän heikkoutensa ja vahvuutensa, on johtaminen tuloksekkaampaa. Hyvä johtaja osaa myös kirkastaa työntekijöille organisaation tavoitteet, jotta työntekijät sitoutuvat omalla toiminnallaan tukemaan näiden tavoitteiden toteutumista. Lisäksi johtajan ominaisuuksiin tulisi kuulua myös kyky johtaa itseään. Kun oman tekemisen johtaminen on kunnossa, on helpompi johtaa myös työntekijöitä ja näyttää heille esimerkkiä. (Tuominen 2017.)

Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja kaikki piirteet eivät esiinny kaikissa, mutta seuraavaksi on esitelty piirteitä, joita yleisesti johtajissa arvostetaan ja pidetään hyvinä onnistuakseen. Sinnikkyys ja ripeys nousevat ensimmäisinä esiin. Naisjohtajat sanovat, että ilman näitä johtajan paikkaa tuskin olisivat saaneet. Myös rehellisyys ja nöyryys ovat arvostettavia piirteitä. Johtajan halutaan olevan rehellinen samalla tavoin, kuin sitä odotetaan keneltä tahansa työntekijältä. Valitettavan usein naisjohtajiin yhdistetään selkään puukottaminen ja selän takana puhuminen. Silloin, jos tällaista tapahtuu, ei henkilö ole pätevä johtajan työhön. Myös tietynlainen nöyryys koettiin hyvänä. Johtajan ei tarvitse olla joka-alan ammattilainen ja tarvittaessa hän voi pyytää apua johonkin asiaan, jonka joku muu taitaa paremmin. (Hyvärinen 2016, 65–67.)

Johtajan olemukseen liitettiin myös kyky vastaanottaa ja työstää kritiikkiä sekä kohdata vastoinkäymisiä. Pitää muistaa, että yksikään johtaja ei vältty virheiltiltä tai vastoinkäymisiltä. Se miten asian ottaa ja käsittelee, määrittelee johtamistaitoja. Virheistä oppii. Kritiikinkin voi kääntää omaksi voimavarakseen ja sitä kautta kehittää johtamistaitojaan. Myös sosiaaliset taidot johtajuudessa ovat erittäin tärkeitä. Hyvä johtaja tulee toimeen työntekijöidensä kanssa ja omaa hyvät sosiaaliset taidot. Ystävystyminen omien työntekijöiden kanssa nähtiin hieman vaikeana ja ei kovin suotava. Mikäli ystävystyy, tietty etäisyys on aina

säilytettävä, jotta johtajan asema ei kärsi. Vastuun kantaminen ja tasa-arvoinen kohtelu nousivat myös tärkeiksi piirteiksi. (Hyvärinen 2016, 65–67.)

TYÖ2030-ohjelma tilasi selvityksen, jossa aiheena oli Nuoret ja johtajuus. Tutkimuksen yhteydessä havaittiin, että nuoret suhtautuvat erityisen intohimoisesti paremman tulevaisuuden luomiseen ja tämän toteuttamisen keinoksi he kokevat johtajuuden. Tutkimuksessa nuoret kertoivat myös määritelmiä tulevaisuuden hyvästä johtajasta. Ominaisuuksiksi listattiin muun muassa esimerkiksi kannustavuus, hyvät kuuntelutaidot sekä kyky luoda yhteisöllisyyttä. (Johtajuusverkosto 2022.)

Nuoret ja johtajuus -tutkimuksen toteutti TYÖ2030-ohjelma yhdessä Frankly Partnersin kanssa. Vuonna 2020 käynnistynyt TYÖ2030-ohjelma on osa pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaa, ja sen on tarkoitus jatkaa yli hallituskausien aiempien kansallisten työelämän kehittämissuunnitelmien tapaan. TYÖ2030-ohjelmassa kehitetään uudenlaisia toimintatapoja yhdessä työpaikkojen, toimialojen ja asiantuntijoiden kanssa sekä kannustetaan kokeiluihin. (Johtajuusverkosto 2022.)

Hyvä johtaja ymmärtää vastuun ihmisistä sekä arjen pienistä asioista. Johtajan olisi hyvä ymmärtää myös ajantasaista työelämän lainsäädäntöä. Hyvä johtaja ymmärtää, että johtaminen on ennen kaikkea yhteistyötä koko henkilöstön kanssa. Alla olevassa kuviossa on kuvattuna johtamisen kokonaisuus. Johtajuus koostuu monista eri asioista ja tämä kokonaisuuden hahmottaminen toimii hyvän johtajuuden pohjana. (Työturvallisuuskeskus.)



Kuvio 1. Johtamisen kokonaisuus. (Työturvallisuuskeskus.)

2.3 Johtajuuden tavoitteet ja johtamisen työkalut

Johtamisen malleja on erilaisia. Lisäksi johtajuus voidaan jakaa strategiseen johtamiseen eli pitkän aikavälin johtamiseen sekä operatiiviseen johtamiseen eli päivittäisen toiminnan johtamiseen. Johtamismalleja ovat laatujohtaminen, henkilöstöjohtaminen, tavoitejohtaminen ja prosessijohtaminen. Jokaisella johtamismallilla ovat omat painopisteensä, mihin ne keskittyvät. Laatujohtamisella pyritään vaikuttamaan organisaation toiminnan laadun kehittämiseen, esimerkiksi asiakastyytyvyyteen. Organisaatiolle luodaan strategiset laadulliset tavoitteet ja mahdollinen kehityssuunnitelma. Henkilöstöjohtaminen keskittyy nimenomaisesti henkilöstöön. Painopisteitä ovat muun muassa henkilöstön kehittäminen, ohjaaminen ja motivointi. Johtajalta odotetaan yhteisöllisyyden rakentamista, suunnan näyttämistä ja henkilöstön motivoimista. Tavoitejohtaminen soveltuu esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioon. Tällä johtajuudella pyritään siihen, että henkilöstö ja johto saavuttavat päämääränsä ja tavoitteensa yhteistyöllä. Tavoitejohtamisen keinoja ovat esimerkiksi tulostavoitteiden asettaminen. Kun yritystä tarkastellaan erillisten osion sijaan kokonaisuutena, puhutaan prosessijohtamisesta. Prosessijohtamisella tavoitellaan lisäarvon luomista asiakkaille sekä yrityksen suorituskyvyn parantamista. (Suomi 2021.)

Nykypäivänä johtajuudella tavoitellaan lisäksi vuorovaikuttamista ja tätä kutsutaankin niin sanotusti vuorovaikutusjohtamiseksi. Sen tavoitteena on luoda luottamusta. Työntekijöiden tulee voida luottaa johtajaan ja siihen, että hän näyttää tietä ja asioille saadaan merkitys. Lisäksi vuorovaikutusjohtamiseen kuuluu työntekijöiden motivointi. Johtajan tulisi tuoda organisaation visio työntekijöille näkyväksi ja samalla motivoida henkilöstöä sitoutumaan visioon sekä siitä johdettuihin tavoitteisiin. Johtajan tulee kyseenalaistaa vanhoja ajattelu- ja toimintatapoja ja stimuloida henkilöstöä tekemään itsenäisiä, omaa luovuutta käyttäviä ongelmanratkaisumenetelmiä. Vuorovaikutusjohtamiseen kuuluu myös se, että johtajalla on kyky ymmärtää ihmisten erilaisuus. Kun erilaisuuden ymmärtää, tukee se henkilöiden kehittymistä. Vuorovaikutuksen tavoitteena on käydä runsaasti keskustelua johtajan ja henkilöstön välillä ja tällä tavoin luoda entistä sitoutuneempaa ja tuloksellisempaa henkilöstöä. (Neilimo 2012.)

Ihmisiä johdettaessa on tavoitteena saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla, saavuttaakseen tietyn päämäärän. Johtajan tavoitteena on luoda työntekijöille sellainen työympäristö, jossa työntekijät omaksuvat myös organisaation arvot ja tätä kautta myös tavoitteet. Tuloksia ei kukaan johtaja saa yksin aikaan, vaan hän tarvitsee siihen työntekijöitään. Tulos saavutetaan heidän avullansa, mutta mikä tärkeintä: heidän

kanssaan. Yhtenäiset johtamiskäytännöt koko organisaatiossa luovat sekä oikeudenmukaista että tasavertaista johtamiskulttuuria. (Työturvallisuuskeskus.)

3 Naiset ja naisjohtajuus organisaatiossa

3.1 Naisjohtajuuden määritelmä

Naisjohtajan määritelmä on sinällään erikoinen. Monesti naisjohtaja sanana voi synnyttää jo kuulijassa käsityksen, että nainen johtajana poikkeaisi kovastikin perinteisestä johtajasta. Lisäksi käsite naisjohtajuus antaa kuvaa jo itsessään siitä, että naisten harjoittama johtajuus poikkeaisi jollakin tapaa niin sanotusta perinteisestä. (Husu ym. 2011.)

Myös naisjohtajat itse voivat kokea nais- etuliitteen ristiriitaiseksi. Toisaalta tällä halutaan tuoda esiin sitä havaintoa, että naisjohtajia on vähemmän kuin miehiä, kun taas toisaalta se koetaan, että sen merkitys on vähätellä naisjohtajia. Osa naisjohtajista kokee naisjohtaja-tittelin varsinaisena rasitteena, kun taas osa ylpeydenaiheena ja merkinä muun muassa nuoremmille, että naisetkin voivat saavuttaa johtoaseman. (Piha 2011, 131–132.)

Sanna Hyvärisen (2016, 59–61) väitöskirjassa naisjohtajat kuvailivat urakehitystään ja sieltä pomppasi esiin kahdenlaista kehitystä; suorasuuntainen ja siksakmainen. Suorasuuntainen urakehitys tarkoittaa käytännössä sitä, että uudessa työssä ollaan korkeammassa asemassa kuin vanhassa ja näin suunnattu suoraan ylöspäin. Siksakmainen urakehitys taas tarkoittaa sitä, että uusi työ voi olla joko korkeampi-, samantai jopa alempiarvoisempi kuin nykyinen. Naisjohtajat olivat lähestulkoon yhtä mieltä siitä, että johtajan asemassa työhön on oltavaa tiettyä intohimoa ja paloa. Sen näkee kyllä työskentelystä ja ilman sitä, johtajan asemaakaan on vaikea saavuttaa.

Keskuskauppakamari pyrkii edistämään naisjohtajuutta. Se tekee myös vuosittain naisjohtajaselvityksen, jossa tarkastellaan naisjohtajuuden tilaa Suomessa ja kuinka vuodessa on kehitytty. Tällä halutaan muun muassa tukea naisten keinoja päästä yritysten johtotehtäviin. Keskuskauppakamari järjestää myös naisjohtajien mentorointiohjelmaa. Se järjestetään nyt neljättä kertaa. Tämä on hienoa edistystä ja kertoo siitä, että naisten tasa-arvoon halutaan panostaa. (Keskuskauppakamari.)

Ohjelman tavoitteena on vauhdittaa osaavien naisten etenemistä yhtiöiden liiketoiminnan johtotehtäviin ja hallituksiin. Ohjelma on suunnattu etenkin keskijohdossa toimiville naisjohtajille, jotka haluavat kehittää osaamistaan tai pohtia uravaihtoehtojaan. (Keskuskauppakamari.)

3.2 Naisjohtajuuden historiaa

Naisjohtajuus on ollut yleisesti puheenaiheena jo jonkin aikaa, mutta mistä kaikki oikein lähti. Suomi on ollut edelläkävijänä naisten tasa-arvon luomisessa ja antanut naisille muun

muassa äänioikeuden vuonna 1906. Naisen asemaa autonomian aikana (1809–1917) voisi kuvailla holhotuksi. Ennen naimisiin menoa isä oli holhoavassa asemassa ja naimisiinmenon jälkeen aviomies. 1800-luvun loppupuolella naisten asema alkoi muuttua, kun tasa-arvo keskustelu nosti päätään huomattavasti. Minna Canth on yksi Suomen ehdottomasti merkittävimmistä henkilöistä. Hän oli naisten tasa-arvon puolesta puhuja. (Proakatemia 2017.)

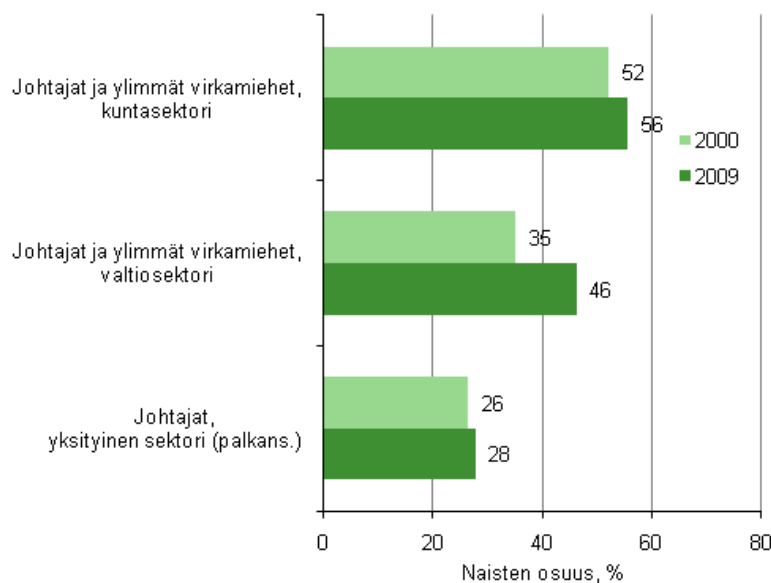
Ei sovi unohtaa maamme ensimmäistä naispresidenttiä Tarja Halosta. Vuonna 2010 amerikkalainen Time-lehti listasi presidentti Tarja Halosen maailman kymmenen parhaan naisjohtajan joukkoon. Halonen toimii myös (toiminut jo vuodesta 2009) maailman naisjohtajien neuvoston (The Council of Women World Leaders) puheenjohtajana. (The Council of Women World Leaders.)

Tietenkin täytyy antaa myös erityismaininta tämän hetken pääministeristä Sanna Marinista. Marin on erinomainen esimerkki siitä, että naisjohtajuus on kehittynyt tänä päivänä ja nuori nainen voi päästä yhdeksi Suomen johtoasemaa edustavaksi henkilöksi.

Suomessa naisjohtajia on ollut menneinä vuosisatoinakin, mutta lähinnä sillä periaatteella, että yritys on toiminut suvussa ja se on periytynyt tyttärelle. Vuonna 1863 tapahtui suuria muutoksia ja naiset pystyivät hakemaan myös palkallista johtajan paikkaa. Naimaton nainen pystyi hakemaan myös johtajan paikkaa postiasemalta, mutta avioiduttuaan hänen oli jätettävä paikka. Vuonna 1918 tämäkin muuttui, ja myös naimisissa oleva nainen pystyi toimimaan johtajan asemassa. Vasta 1970 luvulla varsinainen naisjohtajuuskeskustelu alkoi Suomessa. Tässä asiassa tultiin hieman perässä verrattuna Yhdysvaltoihin ja muihin Euroopan maihin, vaikka muuten Suomessa oltiin naisten tasa-arvossa jo valvutuneempia. (Proakatemia 2017.)

Koko 2000-luvun aikana naisten osuus pörssiyhtiöiden johdossa on ollut runsaassa kasvussa. Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvityksen mukaan vuonna 2021 suomalaisista pörssiyhtiöissä 96 %:lla oli sekä mies- että naisjohtajia hallituksessaan. Kuitenkin vielä viidellä pörssiyhtiöllä oli pelkästään miespainotteinen hallitus. Kuitenkin naisjohtajien määrässä pörssiyhtiöiden hallituksissa on tapahtunut kehitystä, sillä vielä vuonna 2008 ainoastaan noin 50 %:lla oli molempia sukupuolia edustettuna. Keskuskauppakamarin mukaan vuonna 2020 naisten osuus kaikkien pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä ylitti ensimmäistä kertaa yli 30 %:n rajan. (Keskuskauppakamari 2022.)

Seuraavassa tilastossa (Kuvio 2) on kuvattuna naisten osuus johtajista työnantajasektorin mukaan vuosina 2000 ja 2009.



Kuvio 2. Työssäkäyntitilasto 2009. (Tilastokeskus)

Naisjohtajien määrässä on havaittavissa tasaista nousua vuodesta 1980. Tuolloin naisjohtajien osuus oli 13 %, vuonna 1988 vastaavasti 17 % ja vuonna 1992 oli jo 25 %. Vuonna 2016 pörssiyritysten toimitusjohtajina oli ennätysellisen paljon naisia. Naisjohtajia on selkeästi vähemmän kuin miesjohtajia ja naiset toimivat yleensä alemmalla tasolla johdon hierarkiassa kuin miehet. Palvelusektoreilla ja naisvaltaisilla aloilla on enemmän naisjohtajia kuin miesvaltaisilla aloilla. Valitettava tosiasia on myös se, että naisten osuus yritysten ylimmissä johdoissa tai hallituksissa ei ole kasvanut niin ripeää tahtia kuin keskijohdossa. (Katainen ym. 2017.)

Naisten osuudet organisaatioiden ylimmässä johdossa ovat olleet selkeässä kasvussa 2000-luvulla, joskin kehitys on hieman hidastunut. Pörssiyritysten hallitusjäsenistä vain neljännes oli naisia vuoden 2016 lopussa. Pörssiyrityksissä toimitusjohtajina naisia oli vain kuusi. Suurimmissa listaamattomissa yhtiöissä oli naisten osuus noin viidennes vuoden 2016 lopussa. Vastaavasti valtio-omisteisten yhtiöiden tilanne on hieman tasa-arvoisempi: noin 38,5 % hallitusjäsenistä oli naisia. Tiedot käyvät ilmi Tilastokeskuksen tasa-arvotilastojen johtajuustilastoista. Johtajuustilastoinnin vakiinnuttaminen on yksi hallituksen tasa-arvo-ohjelmaan kirjattu tavoite. Tilastoja kehitetään valtiovarainministeriön johdolla toimivassa Johtajuustilastointiverkostossa. (Katainen ym. 2017.)

3.3 Lasikattoilmiö

Vanha sanontakin kuuluu: naisen euro on vain 80 senttiä. Näin sen valitettavasti vielä tänäkin päivänä koetaan joillain aloilla olevan. Lasikatolla tarkoitetaan näkymätöntä estettä, joka jossain vaiheessa voi naisen uralla tulla eteen. Lasikattoa on nykypäivänä jo saatu hieman murrettua. Lasikattoon yhdistetään muun muassa äitiysloma, joka voi pysäyttää naisen uran etenemisen. (Proakatemia 2017.)

Syrjiminen on Suomessa lailla kiellettyä (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1968), mutta silti työnantajat voivat pelätä nuoren naisen palkkaamista. Sillä aikaa, kun nainen on kotona lasta tai lapsia hoitamassa, mies voi edetä urallaan. Työnantaja pelkää lisäksi mahdollisia hoitovapaita, kun lapsi sairastuu. Lasikattoilmiötä voisi hillitä muun muassa se, että lasten hankkimisesta aiheutuvia kuluja voitaisiin jakaa sekä naisen että miehen työnantajien kesken. Näin nainen ei olisi heti vaarassa työpaikkansa kanssa. Nuoret naiset myöntävät uhranneensa työlleen liian paljon, sillä on ollut pakko. Koetaan, että naisten on tehtävä enemmän töitä kuin verrattuna samanikäisten miesten. (Salo & Blåfield 2007, 32.)

Seuraavassa kuvassa 2 on lueteltuna mahdollisia esteitä naisten urakehitykselle.



Kuva 2. Naisjohtajien maailmankartta (Ukkonen & Tuominen 2013)

Syitä lasikattoilmiölle on etsitty monista tekijöistä. Lasikattoa pidetään myös osittain myyttisenä ilmiönä, jonka olemassaoloon jopa naisia pidetään syynä. Syitä lasikatolle ovat muun muassa puutteellinen työkokemus, miesten säännöllä pelaaminen työorganisaatioissa, perhe- ja työsuhteet sekä vihamielinen yritysympäristö. Koetaan, että naiset eivät välttämättä markkinoi itseään siinä missä miehet. Naisilla ei ole välttämättä samanlaisia verkostoja, jotka edesauttaisivat uralla etenemisessä. (Tukiainen & Villanen 2016, 42–43.)

Naisilla on myös tavoitteita edetä omalla urallaan ja heillä olisi myös usein pätevyyttäkkin edetä johtotehtäviin. Lasikattoilmiön koetaan olevan rakenteellista sukupuoleen

kohdistuvaa syrjintää. Tätä tapahtuu niin julkisten kuin yksityistenkin organisaatioiden korkeimmilla johtopaikoilla. Lasikattotermin myötä on lähdetty kehittämään muita johdannaisia termejä, jotka tukevat vastaavanlaisia kokemuksia. On luotu esimerkiksi liimalattiailmio ja siinä ideana, että naiset jäävät jumiin eivätkä pääse koulutustaan vastaaviin tehtäviin. (Terveysten ja hyvinvointilaitoksen blogi 2021.) Toinen esimerkki tällaisesta johdannaisesta termistä on myös lasiseinätermi. Tämä tarkoittaa sitä, että naiset jakautuvat organisaatiossa johtotehtäviin vain tietyssä yksikössä. (Tuutti 2008.)

Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA ry:n Lasikattomittari seuraa naisjohtajien kehitystä sekä naisten aseman kehitystä Suomessa. EVA ry:n johtaja Emilia Kunnas kirjoittaa blogissaan (2022), että naisten osuus johtajissa kasvaa tulevaisuudessa väijäämättä. Yksi syy kasvamiselle voi olla naisten korkea kouluttautuminen. Kun naiset ovat korkeasti kouluttautuneita ja työkokemus vuosien aikana karttuu, on myös johtajan asema helpompi saavuttaa. Hän kertoo, että lasikattoilmiötä voisi helpottaa uraa ja perheen yhteensovittamisella. Lasikattomittari selvittää naisten aseman lisäksi myös esimerkiksi lastenhoitokuluja ja naisten palkallisten vapaiden määrää ja vertaa näitä muihin maihin. Suomi on toistaiseksi varsin hyvin sijoittunut vertailussa, mutta aina on parannettavaa. Kunnas ei katso, että tasa-arvo paranisi kiintiöitä kasvattamalla, vaan muutoksen tulee olla rakenteellinen.

4 Lainsäädäntö

4.1 Suomen perustuslaki

Tässä luvussa perehdytään lainsäädäntöön, jotka ohjaavat naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä.

Suomen perustuslaki on lainsäädännön sekä julkisen vallan käytön perusta. Nykyinen perustuslaki on otettu käyttöön 1.3.2000. Perustuslaki sisältää keskeisimmät periaatteet, pelisäännöt ja arvot. Suomen itsenäisyyden alkuvuosina on määritelty aiemmat neljä perustuslakia: hallitusmuoto ja valtiopäiväjärjestys sekä kaksi erillistä ministerivastuuta koskevaa perustuslakia. Nykyinen perustuslaki on näiden pohjalta luotu. (Oikeusministeriö.)

Tasa-arvoa ja sukupuolten asemaa sääntelee kansalliset lait ja säännökset. Näitä ovat muun muassa Suomen perustuslaki, tasa-arvolaki sekä yhdenvertaisuuslaki. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2021.) Suomen perustuslain mukaan jokaisella ihmisellä on perusoikeudet. Yksi näistä perusoikeuksista on yhdenvertaisuus. Lain edessä jokainen ihminen on yhdenvertainen. Suomen perustuslaissa kielletään myös syrjintä sukupuolen, iän, alkuperän, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Lain mukaan yhteiskunnallisessa toiminnassa sekä työelämässä edistetään sukupuolten tasa-arvoa, erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehtoista määrättäessä. (Suomen perustuslaki 731/1999, 6 §.)

4.2 Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki

Tasa-arvolaki eli laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lain tarkoituksena on estää syrjintää sukupuolten välillä. Laissa työnantajan määrätään edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa. Tällaisia toimenpiteitä ovat muun muassa naisten ja miesten välisen palkkauseron tasaamisen sekä työolojen edistäminen. Työolosuhteiden pitää soveltua sekä nais- että miestyöntekijöille. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 1 §, 6 §.)

Tasa-arvolaki on tullut voimaan 1.1.1987, mutta lakiin on tehty useita muutoksia tuon jälkeen. Tasa-arvolakiin on koottu kolmenlaisia säännöksiä eli tasa-arvon edistäminen, syrjinnän kieltäminen sekä oikeusvalvontaa ja tasa-arvolain valvontaa. Tasa-arvolain mukaan syrjintä muun muassa sukupuolen, sukupuoli-identiteetin, raskauden tai vanhemmuuden takia on kiellettyä. Lisäksi tasa-arvolain sääntelyssä on määritelty, mitä on syrjivä menettely työelämässä sekä mitä laissa määriteltyjen kieltojen rikkomisesta voi vaatia. Mikäli syrjivää käytöstä epäillään, on työnantaja velvollinen antamaan toimistaan kirjallisen

selvityksen. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta sekä tasa-arvovaltuutettu valvovat, että tasa-arvolakia noudatetaan. He antavat neuvoja työnantajataholle sekä sakon uhalla voivat kieltää syrjivän menettelyn. (Tasa-arvo-valtuutettu.)

Tasa-arvolaisissa on myös kiintiösäännös, joka koskee julkisen hallinnon ja julkista valtaa käyttävien toimielinten kokoonpanoa. Laissa on määritelty se, kuinka paljon näissä toimielimissä tulee olla naisia ja miehiä vähintään. Toimielimiä ovat muun muassa valtion komiteat, neuvottelukunnat ja muut vastaavat toimielimet. Mikäli viranomaisia pyydetään nimeämään ehdokkaita edellä mainittuihin toimielimiin, tulee jokaista jäsenpaikkaa kohden ehdottaa mahdollisuuksien mukaan miestä sekä naista. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 4 a §.)

Lisäksi tasa-arvolaisissa on myös määriteltyä toimenpiteitä, joilla ehkäistään syrjintää ja edistetään tasa-arvoa työelämässä. Jos työnantajalla on säännöllisesti töissä vähintään 30 työntekijää, tulee aina kahden vuoden välein laatia tasa-arvo suunnitelma. Tasa-arvo suunnitelmassa käsitellään palkkaukseen ja muihin ehtoihin liittyviä edistämissuunnitelmia. Suunnitelmassa olevan palkkakartoituksen tarkoituksena on ehkäistä saman työnantajan palveluksessa ja samassa asemassa olevien naisten ja miesten palkkaeroja. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 608/1986, 6 a §.)

Yhdenvertaisuuslailla halutaan lisätä syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Uusi yhdenvertaisuuslaki on tullut voimaan vuoden 2015 alusta. Lisäksi lain tarkoituksena on ehkäistä syrjintää sekä edistää yhdenvertaisuutta. Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajalla ei ole oikeutta asettaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan muun muassa iän, kansalaisuuden, uskonnon tai seksuaalisen suuntautumisen mukaan. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 1 §, 8 §.)

Välitön syrjiminen sekä välillinen syrjiminen on yhdenvertaisuuslailla kiellettyä. Välitön syrjiminen tarkoittaa sitä, että henkilöä kohdellaan henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella eri tavalla kuin muita. Välillinen syrjiminen tarkoittaa sitä, että henkilöä näennäisesti kohdellaan oikeudenmukaisesti, mutta lopputulos on kuitenkin syrjivä. Myös erilaiset käskyt, ohjeet ja häirintätilanteet ovat syrjimistä. Kuitenkaan kaikkea erilaista kohtelua ei voi laskea syrjinnäksi. Kyseessä voi olla myös niin sanottua positiivista erityiskohtelua, joka on tarkoituksenmukaista ja sillä pyritään edistämään yhdenvertaisuutta. (Palvelualojen ammattiliitto 2021.)

5 Haastatteluiden toteuttaminen

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen toteuttamiseen. Osiossa esitellään tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusote eli laadullinen tutkimus. Lisäksi kuvaillaan toteutetut haastattelut ja kuinka niiden vastauksia on analysoitu.

Empiiristä tutkimusta toteuttaessa tutkimusote voi olla joko määrällinen eli kvantitatiivinen tai laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvantitatiivinen tutkimus kuvaa ja tulkitsee tutkimuksen kohdetta numeroiden ja erilaisten tilastojen kautta. Tässä opinnäytetyössä tutkimusotteena on laadullinen tutkimus. Kun pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkityksiä kokonaisvaltaisesti, puhutaan laadullisesta tutkimuksesta ja siinä tutkimusmenetelmiä on useita. Näkökulmat, jotka liittyvät tutkittavan kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan ovat yhteispiirteitä, jotka sopivat molempiin menetelmiin. Tällaisia ovat lisäksi taustaan sekä tarkoitukseen ja merkitykseen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto 2021.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä on monia. Tutkinnan kohde on yleensä jokin tosielämän tilanne ja tätä tilannetta ei manipuloida. Tutkimus yleensä mukautuu sen mukaan, kun tutkijan ymmärrys aiheeseen syvenee. Liian jäykkää tutkimuksen toimintamallia tulisi välttää, jottei tutkimuksen suunta rajaudu sen mukaan. Tutkimukseen valittavat henkilöt valitaan sillä perusteella, että he tarjoavat jotain kokemukseräistä tietoa aiheeseen liittyen. Tutkimuksen aineistoa on kuitenkin hyvä rajata tietyiltä osin, jotta tutkimuksella on tarkka päämäärä. (Auvinen & Tarkiainen 2018.)

Laadullisella tutkimuksella on monta eri lähestymis- ja analyysitapoja, joten sille on mahdotonta antaa vain yhtä määritelmää. Tiettyjä ominaispiirteitä toki on. Laadullista tutkimusta tehdessä ei pidä kuitenkaan ajatella, että siinä tulee näkyä kaikki laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Ominaispiirteiden määrä ja laatu vaihtelevat tutkimuksen mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan muun muassa mitä ja miten -kysymyksiä. Laadullisen tutkimuksen tutkimuskysymyksetkin vastaavat yleensä näihin kysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös miksi -kysymystä, vaikka se mielletäänkin yleensä useammin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Lisäksi laadullinen tutkimus suosii luonnollista aineistoa. Empiirisessä osiossa voidaan käyttää lähteenä esimerkiksi tekstejä, haastatteluja ja kuvia. (Tietoarkisto.)

5.2 Haastattelut ja haastatteluiden analysointi

Haastattelu on hyvin yleinen tiedonkeruumenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelussa annetaan haastateltavalle mahdollisuus tuoda esille oma mielipide haastateltavaan aiheeseen mahdollisimman vapaasti. Tässä tutkimuksessa haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelujen vastauksia analysoidaan teemoittain ja haastattelukysymyksiä ei välttämättä muotoilla sanatarkasti etukäteen tai esitetä niitä siinä muodossa. Tämä antaa vapauden myös haastateltavien vastauksille. Tässä tutkimuksessa kysymykset oli muotoiltu haastattelulomakkeelle (Liite 1), mutta haastattelutilanteessa kysymykset käytiin läpi vapaasti keskustellen. (Hyvärinen ym. 2021.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut koostuivat kahdesta pääteemasta. Teemat olivat naiset ja naisjohtajuus sekä tasa-arvo ja lasikattoilmiö. Lisäksi aluksi oli myös haastateltavien taustatiedoista oma osuus. Taustatiedoiksi oli määritetty haastateltavan ikä, koulutus, tämänhetkinen työnimike, nykyisessä työtehtävässä vietetty aika sekä urapolku nykyiseen työtehtävään. Jokaisessa teemassa oli neljästä viiteen kysymystä ja lopuksi vielä kysymys, jossa haastateltavalla oli vapaa sana sanoa aiheeseen liittyen vielä jotain tärkeäksi kokemaansa. Haastateltavana oli kolme naisjohtajaa. Haastattelut suoritettiin yksityishaastatteluina Teams-kanavaa hyödyntäen. Jokainen haastattelu nauhoitettiin haastateltavien luvalla, jotta vastauksia pystyttiin analysoimaan vielä jälkikäteen luotettavasti. Tämä antoi myös tutkijalle mahdollisuuden keskittyä itse haastatteluun eikä aikaa kulunut vastausten ylös kirjaamiseen.

Haastattelijoiden antamat vastaukset käsitellään anonymisti. Vaikka vastaukset käsitellään anonymisti, se ei vaikuta tutkimustulokseen. Jokaisen haastatellun naisjohtajan antamat vastaukset ovat heidän henkilökohtaisia ja perustuvat heidän omiin kokemuksiinsa. Myöskään haastateltavien tämänhetkisten työskentelyorganisaatioiden nimiä ei tutkimuksessa tulla paljastamaan. Tutkimuksessa haastateltaviin viitataan nimillä haastateltava A, haastateltava B ja haastateltava C. Haastattelujen teemat ja niiden kysymykset ovat syntyneet kahden tutkimuskysymyksen pohjalta. Tutkimukseen kerätään vastauksista oleelliset ja aihetta sivuavat vastaukset jätetään analysoimatta.

6 Haastatteluiden tulokset

6.1 Haastateltavien taustatietoa

Tässä luvussa perehdytään haastatteluista saatuihin vastauksiin. Vastaukset analysoidaan teemoittain. Ensin perehdytään kuitenkin hieman haastateltavien taustatietoihin. Haastateltavat olivat kaikki naisia, jotka työskentelevät johtajina. Ikähaarukka haastateltavien kesken oli 30–42 vuotta. Haastateltava A on koulutukseltaan liiketalouden tradenomi ja tällä hetkellä on Kauppatieteiden maisterin opinnot kesken. Nykyinen tehtävänimike on myyntijohtaja ja tässä roolissa hän on toiminut viimeiset 3 vuotta. Urapolku nykyiseen työtehtävään on alkanut vuonna 2006, jolloin aloittanut työt nykyisellä alalla ja erilaisten työtehtävien kautta vuodesta 2013 toiminut esimiestehtävissä.

Haastateltava B on haastateltava A:n tavoin liiketalouden tradenomi ja B:n tämänhetkinen tehtävänimike on myyntipäällikkö. Tässä tehtävässä hän on toiminut hieman yli vuoden. Hän on toiminut nykyisellä alallaan noin 18 vuotta ja aloittanut neuvottelijan tehtävistä. Tämän jälkeen on toiminut asiantuntijana ja vuosi sitten päässyt esimiestason tehtäviin.

Haastateltava C on koulutukseltaan markkinoinnin merkonomi ja sisustussuunnittelija. Nykyinen työtehtävä hänellä on myymäläpäällikkö ja suunnittelija. Aikaisemmin hän on toiminut myyjänä huonekalu- ja sisustusliikkeessä. Nykyisessä roolissa hän on toiminut noin vuoden verran.

6.2 Naiset ja naisjohtajuus

Ensimmäisen teeman kysymykset olivat naisjohtajuuden ympärillä. Kysymysten tavoitteena oli kartoittaa haastateltavien omia kokemuksia naisjohtajuudesta, mitä naisjohtajuus-käsite heille merkitsee ja mitkä he kokevat olevan naisten mahdollisia uraesteitä. Kaikki naisjohtajat kokevat, että naisjohtajuus on kehittynyt heidän työuriensa aikana parempaan suuntaan.

Se on äärimmäisen hieno asia, että nykypäivänä on ihan ok, kun naiset luovat uraa.
(Haastateltava C.)

Haastateltava C kertoo, että hänen mielestään nykypäivänä ajattelumalli siitä, miten naisten tulisi yhdistää työ- sekä perhe-elämä, on muuttunut parempaan suuntaan. Tällä hän tarkoittaa sitä, että ennen naisten on ehkä ajateltu jo 25-vuotiaina olevan naimissa ja heillä on lapsia. Nykypäivänä naiset saattavat vielä tässä vaiheessa luoda uraa ja lapsia saatetaan tehdä vasta myöhemmin.

Haastateltavat A ja B kertovat, että naisjohtajuus-käsitteenä on heidän mielestään leimaava. Haastateltava A ei itse halua johtajuutta kovinkaan kategorioida, vaan kokee vahvuutena sen, että ihmisiä on erilaisia. Mielenpide naisjohtajuuden leimaavuudesta tukee hyvin teoriaosuudessa käsiteltyä Pihan (2011) teosta Äitijohtajuus, jossa juuri naisjohtajuuden käsitettä pidetään ristiriitaisena. Naisjohtajuuden leimaavuus koetaan jopa naista alentavana juuri sen takia, että käsitteestä voi saada sen kuvan, että se eroaisi jotenkin johtajuudesta. Naisjohtajuuden koetaan olevan johtajuuden alakäsite. Jokaisen haastateltavan mielestä on jokseenkin valitettavaa, että johtajuutta kategorioidaan.

Monimuotoisuuden vuoksi on tärkeää, että johtajia on mukana kaikenlaisia: eri sukupolvia, eri sukupuolia, eri taustoilla, eri osaamisalueilla. (Haastateltava A.)

Kaikki haastateltavat itse pitävät johtajia henkilöinä, oli johtaja sitten nainen tai mies. Haastateltava B toi esille sen, että 1900-luvun sekä 2000-luvun alun naisjohtajia on kiittäminen siinä, että he ovat aika pitkälle raivanneet tietä tämän päivän naisjohtajuuteen. Hänen mielestään naisjohtajuudesta on varmasti pitänyt pitää enemmän ääntä, jotta nykytilanteeseen on päästy. Naisjohtajien mahdollisena uraasteinä hän esittää äiteyden, mutta toteaa sen olevan hieman vanhanaikainen käsitys eikä ole tätä oman uransa aikana kohdannut. Kaikki haastateltavat kokevat, että heidän alallaan keskijohdossa on jo verrattain hyvin naisia, mutta ylin johto on vielä varsin miespainotteista. Kaikki ovat kuitenkin toiveikkaita, että tulevaisuudessa myös ylimmässä johdossa olisi useampia naisia. Uraasteiksi haastateltavat kokevat myös tietyt luonteenpiirteet, mutta niitä samoja piirteitä voi toki olla myös miehilläkin. Haastateltava C:n mielestä uraasteena voi olla myös se ajatus siitä tietyntyyppisestä ”mallista” eli minkälainen naisen uran tulisi aikajanallisesti olla.

Haastateltavat B ja C kokevat naisjohtajuuden kuitenkin myös positiivisena asiana. Haastateltava B:n mielestä on hienoa, että naiset pääsevät nykypäivänä entistä enemmän johtaviin asemiin. Naisjohtajia ei ole ollut hänen uransa alkuaikoina siinä määrin kuin tänä päivänä. Hän kertoi, että uransa alkuaikoina korostui vielä vahvemmin se, että naisjohtajat keskittyivät keskijohtoon ja ylemmässä johdossa naisia ei ollut lainkaan. Tämä ilmiö on toki edelleen nähtävissä, vaikka kehitystäkin on jo tapahtunut. Haastateltavat B ja C olivat molemmat sitä mieltä, että naisvoittoisella alalla myös naisilla on todennäköisempi mahdollisuus päästä etenemään johtajaksi.

Naisvoittoisella alalla on selkeämpää, että mahdollisuudet esimiestehtäviin ovat naisella paremmat, kuin miesvoittoisella alalla. (Haastateltava B.)

Kaikki haastateltavat kokevat naisten aseman yleisesti työelämässä nykypäivänä hyvänä. Suurimpana naisten arvon lyttäjänä haastateltava B kokee palkkaerot. Palkkaeroista hän toteaaakin, että ei osaa sanoa koskeeko tämä hänen näkemyksensä palkkaeroista

esimerkiksi muiden alojen tai pörssiyhtiöiden ylimmässä johdossa, mutta eroja ainakin havaittavissa omalla alallaan. Palkkaeroja olen pohtinut myös itse useasti. Voi olla, että miehet uskaltavat rohkeammin pyytää enemmän palkkaa kuin naiset. Tällaiseen ilmiöön olen itse oman urani törmännyt. Lisäksi palkkaeroja varmasti vielä tänä päivänä siivittää vanhanaikainen ajatus siitä, että ennen naiset olivat matalapalkkaisemmissa tehtävissä ja uran kehittyessä palkka ei ole kehittynyt samassa suhteessa.

Haastateltava B painottaa sitä, että naisten vahvuudet ja heikkoudet voivat mennä jonkin verran ristiin eli heikkous voi olla myös jollain tavalla vahvuus. Haastateltava B:n oman kokemuksen mukaan naisille on tärkeämpää noudattaa esimerkiksi sovittuja aikatauluja asioissa, kuin miehillä. Hän kokee myös, että naiset verkostoituvat paremmin ja osaavat pyytää apua. Hän painottaa mielipiteidensä kumpuavan omasta kokemuksesta.

Naiset ovat mielestäni tarkempia ja sitoutuvampia verrattuna miehiin. (Haastateltava B.)

Haastateltava B kertoo esimerkin tilanteesta, jossa tietty piirre voi olla sekä vahvuus että heikkous. Hänen mielestään tuo hänen aiemmin mainitsemansa naisten sitoutuneisuus ja tunnollisuus voivat näkyä myös heikkoutena, sillä helposti ollaan liian tunnollisia ja jäädään sen työkuorman alle. Välillä voisi vähän höllätä ja tehdä töitä rennommallakin otteella.

Naissukupuolen ehdottomia vahvuuksia ovat mielestäni tunnetaidot, sosiaaliset taidot sekä vuorovaikutustaidot. (Haastateltava A.)

Kaikki haastateltavat kokevat, että naisten vahvuuksia johtajina on tietynlainen empaattisuus ja tunneälykyys. Haastateltava C pohtii, että juuri tämä voi olla syy, miksi naiset jäävät keskijohtoon. Naiset voidaan kokea liian tunteellisiksi organisaatioiden ylimpään johtoon. Naiset mielletään kuitenkin hyviksi esimieheksi ja naiset osaavat asettua alaistensa asemaan.

6.3 Lasikattoilmiö ja tasa-arvo

Toisen teeman kysymykset liittyivät lasikattoilmiöön ja tasa-arvoon. Haastateltavilta kysyttiin heidän omaa käsitystään käsitteistä sekä kokevatko he nykyisissä työpaikoissaan tasa-arvon toteutuvan tai ovat he omalla urallaan kokeneet lasikattoilmiötä. Haastateltavat A ja C eivät ole itse henkilökohtaisesti kokeneet lasikattoilmiötä eivätkä ole nähnyt sellaista tapahtuvan omilla työpaikoillaan. Haastateltava A pohdiskelee, että voisiko lasikattoilmiö olla osittain naisten itseaiheuttama ilmiö. Tätä aihetta on käsitelty luvussa 2.3, jossa on viitattu Tukiaisen ja Viitasen (2016) teokseen *Huippunaiset*. Teoksessa on pohdittu juuri

lasikattoilmiötä myyttinä ja, voiko siitä osa olla naisten itsensä aiheuttama ilmiö. Vaikka tätäkin pohdiskelua on käyty, niin lasikattoilmiö koetaan silti todellisena.

Lasikattoilmiö käsitteenä rinnastetaan naisiin, mutta pohdin myös sitä, onko olemassa miehiä naisvaltaisella alalla, jotka olisivat kokeneet lasikattoilmiötä omalla kohdallaan? (Haastateltava A.)

A pohti myös asiaa näin miesten näkökulmasta. Lasikattoilmiöhän mielletään pitkälle naisten keskuudessa ilmeneväksi ilmiöksi, mutta lasikattoa kuvaillaan näkymättömäksi esteeksi, joka tulee jossain vaiheessa naisen uralla vastaan. Miksi tämä sama ilmiö ei voisi toteutua myös miehelle naisvoittoisella alalla. Haastateltava B kokee lasikattoilmiön myös niin, että naiset joutuvat tekemään enemmän töitä edetäkseen uralla verrattuna miehiin. Hänkään ei ole omalla henkilökohtaisella urallaan törmännyt lasikattoilmiöön, mutta omassa tuttavapiirissä ilmiötä on ilmennyt. Hänen mielestään omalla työpaikalla lasikattoilmiötä ei sinänsä esiinny, mutta omalla alalla on varsin yleistä, että niin käy. Tämä osittain näkyy juuri siinä, että naisia on keskijohdossa paljon ja ylemmässä johdossa ei niinkään. Toki hän ei aukottomasti halua sanoa, että tämä johtuu juuri pelkästään lasikattoilmiöstä, mutta näkee, että sitäkin voisi taustalla olla.

Kaikilla pitää olla samat mahdollisuudet edetä ja näyttää osaamistaan, sukupuolesta tai mistä tahansa muusta riippumatta. (Haastateltava C.)

Haastateltavat A ja C kokevat, että tasa-arvo on laaja käsite. Se käsittää toki sukupuolten välisen tasa-arvon, mutta myös ylipäättänsä työpaikalla toteutuvan tasa-arvon. Kaikki haastateltavat pitävät tasa-arvoa työorganisaatiossa erittäin tärkeänä. A nostaa esille kuitenkin sen, että ei koe ajatusta tasajaosta organisaation johtotehtävissä kauhean hyvänä. Tasa-arvolaisissa on säädetty julkisen hallinnon kiintiösäännös, jossa säännellään siitä, kuinka paljon tietyissä toimielimissä tulee olla miehiä ja naisia. Haastateltava A ei näe, että tällaiset kiintiöt olisivat paras ratkaisu, ainakaan omalla alallaan. Hän kokee, että tällaisissa tilanteissa parhaat tekijät saattaisivatkin jäädä palkkaamatta. Haastateltava A:n näkemys asiasta on hyvin samankaltainen, kuin Emilia Kullaksen (2022). Kullas kirjoitti blogikirjoituksessaan, että näkee ongelman olevan enemmänkin rakenteellinen, eikä kiintiöt välttämättä auta parantamaan tilannetta. Kullaksen mukaan naisjohtajuuden edistäminen kiintiöiden kautta tulee aika ajoin esiin ja pikkuhiljaa asiaa aiotaan edistää jo EU-tasollakin.

Tasa-arvo merkkää minulle sitä, että jonain päivänä meidän ei tarvitsisi määritellä onko kyseessä naisjohtaja vai miesjohtaja. (Haastateltava B.)

Haastateltava B kallistuu taas enemmän kiintiöiden kannalle ja toivoisi, että monessa työpaikassa otettaisiin mallia politiikan puolelta, jossa ollaan tarkempia siitä, että kumpakin

sukupuolta on vähintään 40 %. Hän ottaa esille sen, että nykypäivänä on myös muun sukupuolisia ja heitähän ei tällaisessa jaottelussa oteta mukaan, joten ehkä tulevaisuudessa tätäkin pohditaan.

Tasa-arvon haastateltava B pohdiskelee myös parantuneen vuosien varrella. Ennen tuntuma oli, että miehet kävivät muodon vuoksi pyörähtämässä ”alemmista tehtävissä” ennen esimieheksi pääsemistä. Nyt tilanne on kuitenkin tasaantunut ja miehet tekevät saman verran töitä uralla edetäkseen kuin naisetkin ja myöskin naisilla on myös mahdollisuus johtajan paikkaan.

Haastateltava C kertoo, että hänen nykyisellä alallansa on vaikeampi kuvata, toteutuuko miesten ja naisten välinen tasa-arvo vai ei, sillä ala on varsin naispainotteinen. Toisaalta tarkastellen naisten asemahan on heillä hyvä, mutta miesten näkökulmasta katseltuna tilanne voi näyttää erilaiselta. Hän ei koe, että miehiä mitenkään syrjitään, vaan alalle ei yksinkertaisesti hakeudu paljoakaan miehiä.

Haastattelun loppuksi haastateltavilla oli vapaa sana sanoa, mitä aiheeseen liittyen mahdollisesti haluaa. Haastateltava B mainitsi, että pitää hienona esimerkkinä sitä, miten Suomen valtion johdossa näkee jo paljon naisia. Esimerkiksi pääministeri Sanna Marinin hallituksen ministereissä tasa-arvo toteutuu ja kiintiö täyttyy. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että naisjohtajuus on kokonaisuutena jo parempaan päin, mutta valmista vielä ei ole. Suunta on oikea ja jokainen toivoo, että vielä jonain päivänä naisten ja miesten välinen tasa-arvo olisi tasapainossa.

7 Yhteenveto ja pohdinta

7.1 Haastatteluiden tulokset ja luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät tutkimustulokset. Tutkimuksen lähtökohtana on saada vastaukset kahteen tutkimuskysymykseen: mitkä ovat naisten uraesteitä organisaatioiden johtotehtävissä ja miten naisjohtajien ja miesjohtajien asemat eroavat nykypäivänä toisistaan. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin sekä reliabiliteetin avulla. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä mietitään mahdollisia jatkotutkimuksia.

Kolmelle naisjohtajalle suunnatut haastattelut sekä tutkimuksen teoria auttoivat tutkijaa saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Aiemmassa luvussa on kerrottuna haastatteluiden tuloksia tarkemmin ja tähän lukuun poimitaan keskeisimmät ja tehdään niistä pohdintoja ja johtopäätöksiä.

Ensimmäisen teeman kysymykset pyörivät naisjohtajuuden ympärillä. Miten haastateltavat käsittävät naisjohtajuuden, miten heidän mielestään naisjohtajuus on heidän uransa aikana kehittynyt, mitkä voisivat olla naisjohtajien uraesteitä ja minkälaisena naisten aseman koetaan olevan tänä päivänä yleisesti työelämässä. Saaduista tuloksista on havaittavissa se, että naisjohtajuus -käsite koetaan ristiriitaisena. Kaikki haastateltavat kannustavat naisjohtajuutta, mutta eivät mielellään kuitenkaan erottelisi mies- ja naisjohtajuutta. He kokevat, että johtaja on johtaja, oli sukupuoli kumpi hyvänsä. Lisäksi vastausten perusteella voidaan todeta, että naisten asema on kehittynyt parempaan suuntaan 2000-luvulla. Varsinkin 2010-luku koetaan merkittävänä. Haastateltavista nuorin on aloitellut työuraansa juuri tuolloin ja totesikin hyvin, että hänen ikäluokkansa onkin tullut niin sanotusti jo melkein valmiiseen pöytään. Naisia on nykypäivänä enemmän johtotehtävissä, joskin rajoittuu enemmän keskijohtoon. Kuitenkin jokaisella haastateltavalla on vahva luotto, että naiset jatkavat kipuamistaan myös organisaatioiden ylempään johtoonkin.

Tuloksista on havaittavissa myös tiettyjä vahvuuksia, joita yhdistetään naisjohtajiin. Näitä ovat muun muassa tunneälykyys, empaattisuus, hyvät sosiaaliset taidot sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Naisjohtajien koetaan pystyvän asettumaan hyvin alaisten asemaan ja omaavan hieman sosiaalisesti paremmat taidot, kuin miesjohtajien. Uraestekysymys aiheutti kysymyksistä ehkä eniten pohdintaa. Haastateltavat kokevat edelleen tietyiltä osin äitiyden olevan jonkinlainen uraeste, mutta eivät samoissa määrin kuin ennen. Kuitenkin koetaan, että se on naisen urassa väkisinkin pieni pysähdys. Uraesteinä koetaan myös tiettyjä ominaisuuksia, joiden koetaan olevan yleisesti sellaisia, jotka eivät ole hyvän johtajan ominaisuuksia. Koetaan esimerkiksi, että jopa liiallinen tunnollisuus voi olla este

uralla etenemiselle. Mutta tämä piirre toki pätee, oli kyseessä mies tai nainen. Uraesteet ovat yksi tutkimuksen tutkimuskysymyksistä ja näistä vastauksista voi päätellä, että täysin yksiselitteistä vastausta ei osata sanoa. Aihealueen tuloksia ammentaen, uraesteitä voivat olla henkilön tietyt ominaisuudet, äitiysvapaat sekä lasikattoilmiö itsessään. Äitiysvapaata ei koeta täysin esteenä, mutta se voi olla hidasteena, sillä silloin naisella tulee hetkellinen katkos töihin. Miesten työt harvoin keskeytyvät lapsen tulon myötä niin paljon, kuin naisella.

Seuraavan aiheen kysymykset käsittelivät lasikattoilmiötä ja tasa-arvoa. Yleisesti haastateltavat kertoivat, että eivät ole oman uransa aikana kokeneet itse lasikattoilmiötä eikä kaksi haastateltavista olleet sitä nähneet tuttavapiirissäkään. Lasikattoilmiön todellisuutta hieman pohdittiin, mutta pääsääntöisesti ilmiö koettiin kuitenkin todellisena. Lasikattoilmiö koettiin myös niin, että naiset joutuvat tekemään enemmän töitä saavuttaakseen saman, kuin miehet. Lasikattoilmiö koetaan yhdeksi selittäväksi tekijäksi siinä, miksi naisjohtajat jäävät helpommin keskitason johtajiksi ja miehet suuntaavat vielä siitä eteenpäin ylempään johtoon.

Haastatteluissa selvisi, että tasa-arvo koetaan erittäin tärkeäksi tekijäksi. Tasa-arvo käsite koettiin laajaksi ja se käsittää niin naisten ja miesten välisen tasa-arvon, kuin tasa-arvon koko henkilöstön välillä. Myös tasa-arvon koetaan yleisesti parantuneen 2000-luvun aikana, jolloin haastateltavat A ja B ovat aloitelleet työuriansa. Yleisesti tasa-arvon koetaan olevan ihan hyvällä tasolla, mutta parantamista silläkin osa-alueella vielä olisi. Muun muassa naisten ja miesten väliset palkkaerot koetaan osittain vielä varsin näkyvinä. Jos pohditaan vastausta toiseen tutkimuskysymykseen, niin tutkimuksen perusteella naisten aseman koetaan olevan vielä hieman jäljessä verrattuna miehiin. Tämä näyttäytyy esimerkiksi siinä, että naisjohtajia koetaan olevan jo yritysten keskijohdossa vahvassa asemassa, mutta ylimmän johdon paikat täyttyvät vielä miesvaltaisesti. Naisjohtajuudessa ja tasa-arvossa koetaan tapahtuneen suuria harppauksia vuosien saatossa ja tällä hetkellä suunta on oikea. Naisten määrä suurten pörssiyritysten ylimmässä johdossa on kasvanut varsinkin 2010-luvulla ja 40 % kiintiöhaamurajakin hämöttää jo. Kuten jo opinnäytetyön nimestä ilmenee, niin työn tarkoituksena on ollut myös selvittää naisjohtajuuden kehittymistä 2000-luvulla ja haastateltavien vastausten sekä teorian perusteella kehitystä parempaan on tapahtunut.

Pääsääntöisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin sekä reliabiliteetin avulla. Kun tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja sen toteutumista, tutkimuksen kohderyhmän sekä kysymysten on oltava oikeita. Sama pätee myös siihen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmällä on kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksella halutaan mitata. Tämän tutkimuksen kohdalla pohditaan, kuinka hyvin haastattelut tiedonkeruumenetelmänä mittaavat tutkittavaa asiaa ja vastaavat tutkimuskysymyksiin. Haastattelulomake luotiin

mahdollisimman selkeäksi ja ymmärrettäväksi, jotta kysymyksissä ei ole harhaanjohtavuutta ja haastateltavat ymmärtävät ne samalla tavalla. Tutkimuksen kohderyhmä on valittu tarkoituksen mukaisesti ja haastatteluista saatu tieto on suhteessa työn teoriaosuuteen. (Hiltunen 2009.) Haastateltaville ei annettu mahdollisuutta tutustua teoreettiseen viitekehukseen ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Tämä lisää myös vastausten luotettavuutta, sillä mahdollinen tietoperusta olisi saattanut vaikuttaa vastauksiin. Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä oli aikaa pohtia vastauksia syvällisemmin.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli mittaustulosten luotettavuutta. Reliabiliteetilla tarkastellaan tutkimuksen kysyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voisi mitata niin, että haastattelut suoritettaisiin uudelleen samalle kohdejoukolle ja tarkastelisin, saisinko heiltä samat vastaukset kuin aiemminkin. Opinnäytetyö on reliabeli, sillä haastateltavien vastaukset tuskin muuttuisivat, vaikka heitä haastattelisikin esimerkiksi joku toinen henkilö myöhemmin. Näin ollen tutkimus on toistettavissa, tietenkin tutkimuksen rajoituksia mukailen. (Hiltunen 2009.) Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta pohdittaessa luotettavuutta lisääviä tekijöitä on se, että tutkimuksessa on kuvattu tutkimusmenetelmä, jonka avulla lukija hahmottaa, miten haastattelut on toteutettu. Lisäksi haastateltavat on esitelty, kuitenkin huolehtien heidän yksityisyyden suojaamisestaan. Haastateltavat suostuivat haastatteluun vapaaehtoisesti ja heiltä on saatu lupa haastatteluiden nauhoittamiseen ja nämä nauhoitteet on asianmukaisesti hävitetty tulosten analysoinnin jälkeen.

Opinnäytetyöprosessi on kokonaisuutena onnistunut. Tutkimuksen teoriaosuus tuo tarpeellisen tiedon tutkimuksen tueksi. Teemahaastattelut auttoivat tutkimustulosten analysointia ja haastatteluiden purkaminen oli sujuvaa. Opinnäytetyö tuo vastaukset tutkimuskysymyksiin ja työ on looginen kokonaisuus. Tutkimus täydentää jo aiemmin tehtyjä tutkimuksia

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotus on muotoutunut haastatteluiden yhteydessä ja yhden haastateltavan vastauksia analysoidessa. Olisi kiinnostavaa tehdä tutkimus naisjohtajista, jotka työskentelevät miespainotteisilla aloilla. Tuollaisen tutkimuksen yhteydessä olisi mielenkiintoista selvittää, kokevatko siellä naisjohtajat lasikattoilmiön tai tasa-arvon toteutuvan. Tai mitä he kokevat mahdollisiksi urasteiksi. Tutkimuksen voisi suorittaa haastatteluin naisjohtajille tai yksi mielenkiintoinen vaihtoehto olisi kohdistaa se näillä aloilla toimivien naisjohtajien alaisille.

Lähteet

Arminen L. 2018. Naisjohtajan uraa edistävät ja estävät tekijät. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 20.4.2022. Saatavissa

https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/156024/Larisa%20Arminen_pro-gradu_13.5.2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Auvinen A. & Tarkiainen E. 2018. Soluessee – Kvalitatiivinen tutkimus. Proakatemia.

Viitattu 14.5.2022. Saatavissa <https://esseebankki.proakatemia.fi/soluessee-kvalitatiivinen-tutkimus-2/>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.5.2022.

Saatavissa http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Husu L., Hearn J., Lämsä A. & Vanhala S. 2011. Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. Aalto Yliopisto. Viitattu 23.4.2022. Saatavissa

https://wiki.aalto.fi/display/NASTA/Julkaisut?preview=/95748887/96207321/Nasta_loppura_portti.pdf

Hyvärinen M., Suoninen E. & Vuori J. 2021. Laadullisen tutkimuksen aineistot –

Haastattelut. Tietoarkisto. Viitattu 9.5.2022. Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hyvärinen S., 2016. Monta polkua johtajuuteen - Naisjohtajien urakertomuksia.

Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Juhila K. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Tietoarkisto. Viitattu 23.5.2022.

Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Julkunen N. 2019. Naisjohtajuus työelämässä – Alaisten kokemuksia naisista johtajina.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 20.4.2022. Saatavissa

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266479/Julkunen_Ninja.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Katainen A., Keski-Petäjä M. & Liipasti L. 2017. Naisten osuus yritysten ylimmässä

johdossa kasvaa hitaasti. Tilastokeskus. Viitattu 28.4.2022. Saatavissa

<https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/naisten-osuus-yritysten-ylimmassa-johdossa-kasvaa-hitaasti/>

Keskuskauppakamari. Naiset pörssiyritysten johdossa – kansainvälinen vertailu. 2022. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa <https://naisjohtajat.fi/wp-content/uploads/sites/28/2022/03/naisjohtajakatsaus01-2022.pdf>

Keskuskauppakamari. Podcast yritysjohtajien matkasta huipulle ja johtajuudesta. Viitattu 26.3.2022. Saatavissa <https://kauppakamari.fi/tiedote/podcast-yritysjohtajien-matkasta-huipulle-ja-johtajuudesta/>

Kullas, E. 2022. Kiintiöt ovat heikko laastari tasa-arvon ongelmiin. EVA. Viitattu 26.5.2022. Saatavissa <https://www.eva.fi/blog/2022/02/04/kiintiot-ovat-heikko-laastari-tasa-arvon-ongelmiin/>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1968.

Lampila, E. 2019. Naisjohtajuus ja naisten kokema tasa-arvo. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 20.4.2022. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160688/Lampila_Eerika.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Neilimo, K. 2012. Kokemus johtaa! – Hyvän johtamisen lähteillä. Viitattu 18.5.2022. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66356/hyvan_johtamisen_lahteilla_2012.pdf?sequence=1

Oikeusministeriö. Perustuslaki. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa <https://oikeusministerio.fi/perustuslaki>

Palvelualojen ammattiliitto. Yhdenvertaisuus työpaikalla. Viitattu 5.5.2022. Saatavissa <https://www.pam.fi/wiki/yhdenvertaisuus-tyopaikalla.html>

Piha, K. 2011. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum.

Prentice W. 2004. Understanding Leadership. Harvard Business Review. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>

Proakatemia. Naisjohtajuus Suomessa. Viitattu 25.4.2022. Saatavissa <http://essee pankki.proakatemia.fi/naisjohtajuus-suomessa/>

Saksi, J. 2016. Johtajuus kuuluu kaikille. Työ Terveys Turvallisuus -lehti. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa <https://tttlehti.fi/johtajuus-kuuluu-kaikille/>

Salo, I. & Blåfield V. 2007. NAISSET HUIPULLE! – Johtaja sukupuolesta riippumatta. EVA. Viitattu 23.4.2022. Saatavissa https://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2069_johtaja_sukupuolesta_riippumatta.pdf

Suomen perustuslaki 731/1999.

Suomi 2021. Johtamisen malleja. Viitattu 17.5.2022. Saatavissa <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>

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

Tasa-arvo-valtuutettu. Viitattu 15.5.2022. Saatavissa <https://tasa-arvo.fi/tasa-arvolaki-pahkinankuossa>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tasa-arvoon liittyvä sääntely. Viitattu 4.5.2022. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/lait-ja-politiikka/tasa-arvoon-liittyva-saantely>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2021. Lasikatot ja liimalattiat naisten urapolkujen edessä. Viitattu 23.3.2022. Saatavissa <https://blogi.thl.fi/lasikatot-ja-liimalattiat-naisten-urapolkujen-esteena-ratkaisuna-monimuotoinen-rekrytointi/>

The Council of Women World Leaders. Tarja Halonen – President of Finland (2000-2012). Viitattu 28.4.2022. Saatavissa <https://www.councilwomenworldleaders.org/tarja-halonen.html>

Tilastokeskus. Naisjohtajien osuus kasvanut eniten julkisella sektorilla. Viitattu 25.4.2022. Saatavissa http://stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_tie_001_fi.html

Tukiainen, M. & Villanen, J., 2016. Huippunaiset. Helsinki: Kauppakamari.

Tuominen, M. 2017. Johtamisen teoriaa. Proakatemia. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa <https://essee pankki.proakatemia.fi/johtamisen-teoriaa/>

Tuutti, L. 2008. Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta -hankkeen vaikuttavuus. Mikkeli: Helsingin kauppakorkeakoulu

Työterveyslaitos. 2022. Nuoret haluavat johtajiksi vaikuttaakseen parempaan työelämään – tutkimus paljastaa hyvän johtajan piirteet tulevaisuudessa. Viitattu 2.5.2022. Saatavissa <https://www.sttinfo.fi/tiedote/nuoret-haluavat-johtajiksi-vaikuttaakseen-parempaan-tyoelamaan---tutkimus-paljastaa-hyvan-johtajan-piirteet-tulevaisuudessa?publisherId=69819041&releaseId=69935653>

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö#8af3b831

Ukkonen, M. & Tuominen S. 2013. Tältä näyttää naisjohtajien maailmankartta. Yle. Viitattu 26.4.2022. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-6775287>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Liite 1. Tutkimuksen haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Ikä
2. Koulutus
3. Tämänhetkinen työnimike
4. Kauanko olette olleet nykyisessä työtehtävässä?
5. Urapolku nykyiseen tehtävään

Naiset ja naisjohtajuus

6. Mitä mieltä olette nykypäivän naisjohtajuudesta?
7. Miten naisjohtajuus on mielestänne kehittynyt työuranne aikana?
8. Mitkä ovat mielestänne naisjohtajien uraesteitä työelämässä?
9. Minkälaisena koet naisten aseman työelämässä nykypäivänä?
10. Mitkä ovat mielestänne naisjohtajien vahvuuksia? Entä heikkouksia?

Lasikattoilmiö ja tasa-arvo

11. Miten käsitätte lasikattoilmiön?
12. Oletko kohdannut lasikattoilmiötä urasi aikana? Jos kyllä, miten?
13. Koetteko lasikattoilmiön toteutuvan työpaikallanne?
14. Miten käsitätte tasa-arvon?
15. Miten koette tasa-arvon toteutuvan työpaikallanne?

16. Tuleeko teille mieleen vielä jotain, mitä haluaisitte aiheeseen liittyen sanoa?