

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Annika Yli-Jaskari

**ONKO MENTOROINTI KEINO RIKKOA LASIKATTO?**

Näkemyksiä naisjohtajille suunnatun mentoroinnin ja sitä kautta muodostuvien verkostojen hyödyistä

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2016**

## SISÄLLYSLUETTELO

|   | <b>sivu</b> |
|---|-------------|
| <b>TIIVISTELMÄ</b>  | 5           |
| <b>1. JOHDANTO</b>  | 7           |
| 1.1. Tutkimuksen taustaa  | 7           |
| 1.2. Tutkimusongelmat ja keskeiset käsitteet  | 9           |
| 1.3. Tutkielman rakenne   | 11          |
| 1.4. Tutkimuksen tarpeellisuus  | 12          |
| <b>2. NAINEN JOHTAJANA</b>  | 14          |
| 2.1. Sukupuolet työelämässä   | 14          |
| 2.1.1. Sukupuolten eroavaisuudet johtajina  | 16          |
| 2.1.2. Naisjohtajan kaksoisrooli työn ja perheen välillä                                      | 19          |
| 2.1.3 Sukupuolirooleihin sidotut stereotypiat   | 22          |
| 2.2. Lasikattoilmiö   | 25          |
| <b>3. MENTOROINTI JA SEN KAUTTA AVAUTUVAT VERKOSTOT URAA EDISTÄVINÄ TEKIJÖINÄ</b>             | 37          |
| 3.1. Mentorointi kehittämismenetelmänä  | 37          |
| 3.1.1. Mentorin rooli ja toiminta   | 43          |
| 3.1.2. Aktorin rooli ja toiminta  | 45          |
| 3.1.3. Mentorointisuhteen dynamiikka  | 46          |
| 3.1.4. Mentoroinnin edut urakehitykselle  | 49          |
| 3.2. Verkostoihin johtava mentorointi   | 51          |
| <b>4. TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT</b>  | 56          |
| 4.1. Tutkimusmenetelmän valinta   | 56          |
| 4.2. Haastateltavien valinta ja hankkiminen   | 58          |
| 4.3. Haastattelujen toteutus  | 60          |
| 4.5. Aineiston analysointi  | 61          |
| <b>5. ANALYYSI: NÄKEMYKSIÄ NAISJOHTAJILLE SUUNNATUN MENTOROINNIN JA VERKOSTOJEN HYÖDYISTÄ</b> | 64          |
| 5.1. Taustatietoja tutkittavista ja heidän mentorointisuhteistaan                             | 64          |
| 5.2. Naisjohtajan uraan vaikuttavat tekijät   | 66          |
| 5.2.1. Segregaatiot työelämässä ja näkemyksiä niiden syistä                                   | 66          |
| 5.2.2. Johtajiin kohdistuvat stereotypiat   | 70          |

|   |     |
|---|-----|
| 5.2.3. Eroavaisuudet sukupuolten johtajaominaisuuksissa   | 73  |
| 5.2.4. Näkemyksiä työn ja perhe-elämän yhdistämisestä   | 75  |
| 5.3. Näkemyksiä lasikattoilmiöstä ja urakehityksestä  | 79  |
| 5.3.1. Lasikattoa muodostavat tekijät   | 81  |
| 5.3.2. Määrittelyjä urakehityksestä sekä kokemuksia uran varrelta   | 83  |
| 5.4. Hyvän mentorointisuhteen komponentit ja niiden vaikutus uraan  | 86  |
| 5.4.1. Hyvän aktorin ja mentorin ominaisuuksia  | 89  |
| 5.4.2. Ihanteellinen mentorointisuhde uran kannalta   | 92  |
| 5.4.3. Näkemyksiä mentoroinnin vaikutuksista uraan  | 96  |
| 5.5. Näkemyksiä mentoroinnin kautta avautuneista verkostoista   | 98  |
| 5.5.1. Motivaatio liittyä verkostoihin  | 100 |
| 5.5.2. Helpompaa verkostoitumista   | 102 |
| 5.6. Mentoroinnin ja sen kautta avautuvien verkostojen potentiaali taistelussa lasikattoa vastaan                     | 103 |
| <b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>  | 106 |
| 6.1. Takaisin tutkimusongelmien ääreen  | 106 |
| 6.1.1. Mitä hyötyä naisjohtajien mentoroinnista on urakehityksen kannalta? Miten mentorointi tukee uralla etenemistä? | 106 |
| 6.1.2. Edistävätkö mentoroinnin kautta syntyvät verkostot naisten urakehitystä?                                       | 107 |
| 6. 1. 3. Onko mentoroinnilla mahdollista auttaa naisia lasikaton yläpuolelle?   | 109 |
| 6. 2. Tutkimuksen rajoitteet  | 112 |
| 6.3. Jatkotutkimuskohteet   | 114 |
| <b>LÄHDELUETTELO</b>  | 116 |
| <b>LIITTEET</b>   | 126 |
| LIITE 1. Haastattelupyyntö  | 121 |
| LIITE 2. Teemahaastattelurunko  | 122 |
| LIITE 3. Henkilölista haastatelluista   | 123 |

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1. Vertikaalinen segregatio: sukupuolijakauma vaatavuustasoittain 2012 | 13 |
| Kuvio 2. Sukupuolijakauma valtiosektorin johtotehtävissä 2012                | 29 |
| Kuvio 3. Näkemyksiä segregatian syistä                                       | 65 |
| Kuvio 4. Näkemyksiä stereotyyppioista  | 68 |
| Kuvio 5. Naisjohtajaan liitettyjä ominaisuuksia                              | 72 |
| Taulukko 1. Näkemyksiä hyvän mentorointikumppanin ominaisuuksista            | 89 |



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Annika Yli-Jaskari

**Pro gradu -tutkielma:**

Onko mentorointi keino rikkoa lasikatto? Näkemyksiä naisjohtajille suunnatun mentoroinnin ja sitä kautta muodostuvien verkostojen hyödyistä

**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Julkisjohtaminen

**Työn ohjaaja:**

Kirsi Lehto

**Valmistumisvuosi:**

2016

**Sivumäärä: 128**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Johtajuuteen liitettävät ominaisuudet, kuten määrätietoisuus ja johdonmukaisuus, koetaan miehisinä piirteinä, minkä lisäksi korkeita asemia työelämässä ovat pitkään hallinneet miehet. Tämä on johtanut siihen, että johtajuus nähdään maskuliinisena ilmiönä. Työelämässä sukupuolet ovat tasapuolisesti mukana, mutta johtotehtävissä naiset ovat edelleen vähemmistönä. Puhutaankin, että naiset kohtaavat lasikaton pyrkimässään korkeampiin johtoasemiin. Naisten vähäisyys ylemmissä johtotehtävissä on selkeää resurssien hyödyntämättä jättämistä; tasa-arvon sekä yhteiskunnan maksimaalisen tuottavuuden vuoksi asiaan täytyy tulla muutos. Tässä tutkimuksessa selvitetään, olisivatko mentorointi ja sen kautta muodostuvat verkostot keinoja kasvattaa naisten määrää johtotasolla. Tutkimusongelmia ovat: Mitä hyötyä naisjohtajien mentoroinnista on urakehityksen kannalta? Miten mentorointi tukee uralla etenemistä? Edistävätkö mentoroinnin kautta syntyvät verkostot naisten urakehitystä? Onko mentoroinnilla mahdollista auttaa naisia lasikaton yläpuolelle?

Tutkimuksen pohjana on käytetty teoriaa naisjohtajien lasikattoilmiöstä sekä mentoroinnista itsensä kehittämisprosessina. Mentorointi voisi olla potentiaalinen tapa tukea naisia matkalla johtajuuteen antamalla opastusta sekä kasvattamalla itsetuntemusta. Lisäksi keskeisiä käsitteitä ovat verkostot ja verkostoituminen, sillä erityisesti mentorointiohjelma avaa naisille uusia sosiaalisia suhteita, joista voi olla hyötyä myös uralla. Tutkimusongelmiin vastaamiseksi haastateltiin viittätoista naisjohtajille suunnatussa mentorointiohjelmassa mukana ollutta mentoria ja aktoria. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia.

Sekä aktorit että mentorit pitävät mentorointia hyvänä tapana tukea ja kasvattaa naisten johtajuutta. Erityisesti mentoroinnista koetaan olevan hyötyä uran käännekohdissa ja mentorointia suositellaan käytettävän useasti uran varrella. Lasikattoa muodostavina tekijöinä nähdään johtotason tiiviit, miesvaltaiset verkostot sekä naisten heikko itsetunto. Mentoroinnilla on potentiaalia vaikuttaa molempiin tekijöihin vahvistamalla naisten itsetuntoa ja -tuntemusta sekä avaamalla samalla verkostoja sekä mentorin että mentorointiohjelman avulla. Verkostojen kautta naiset voivat tehdä itseään tunnetummaksi ja näin ollen avata uusia ovia uralleen. Naisten omaa aktiivisuutta painotetaan sekä mentoroinnissa että verkostoitumisessa. Haastateltujen näkemyksien perusteella pystyttiin myös määrittelemään uran kannalta ihanteellinen mentorointisuhde. Mentorointia tulisi käyttää enememmän, laajemmassa mittakaavassa ja julkisemmin. Tutkimuksen mukaan mentorointi ei kuitenkaan vielä yksinään riitä rikkomaan lasikattoa ja kasvattamaan naisjohtajien määrää, mutta sillä voi tehdä lasikattoon säröä. Mentoroinnin avulla voi auttaa yksittäisiä naisia läpäisemään lasikaton, mutta kokonaisvaltaisempaan läpimurtoon tarvitaan muutakin. Mentoroinnin lisäksi tulisi kiinnittää enemmän huomiota verkostojen kautta tapahtuvaan rekrytointiin, naisten työn ja perheen yhdistämisen problematiikkaan sekä muun muassa kasvatuksen kautta muodostuviin sukupuolistereotyyppioihin, jotka voivat ohjata esimerkiksi koulutus- ja rekrytointivalintoja.

---

**AVAINSANAT:** mentorointi, lasikatto, naisjohtajuus, verkostot, verkostoituminen



## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Johtajan ominaisuuksiin ja piirteisiin on usein lueteltu muun muassa johdonmukaisuus, määrätietoisuus, visionäärisyys ja objektiivisuus. Nämä piirteet on totuttu yleensä näkemään miehisinä ominaisuuksina. Näin ollen johtajuus ja johtamiskulttuuri koetaan maskuliinisenä, sillä maskuliinisuus yhdistetään usein korkeimpiin virkoihin (Alvesson & Billing 1997: 95). Kunnianhimoa, menestymistä ja tuloksen tekoa pidetään miehisinä ominaisuuksina (Leinonen, Uosukainen & Ylöstalo 2006: 182). Naisiin taas yhdistetään erilaisia ominaisuuksia, kuten sosiaalisuus ja intuitiivisuus, mutta näitä piirteitä ei kuitenkaan jostain syystä yhdistetä yhtä vahvasti johtajuuteen (Aaltio-Marjosola 2001: 139; Furst & Reeves 2008: 378–380).

Naisjohtajien vähäistä määrää on tutkittu suhteellisen vähän ja suurin osa siitä, mitä on tutkittu, on tutkittu yksityisellä sektorilla. On totta, että naisjohtajien vähäisyys on yksityisellä sektorilla huomattavampaa, mutta marginaaliin naiset jäävät myös julkisessa johtamisessa. Esimerkiksi Marklundin ja Snickaren (2005: 63) mukaan Ruotsissa kunnallisella sektorilla työntekijöistä 80 %:a on naisia, mutta ylimmästä johdosta 80 %:a on miehiä. Tämä siitäkin huolimatta, että julkisella sektorilla vallitsee näennäinen sukupuolineutraalius (Karento 1999: 11). Naisjohtajien osuus valtionhallinnon ylimmissä johtotehtävissä, joihin kuuluvat ministeriöiden ja virastojen ylin johto, oli vuoden 2015 heinäkuussa 34,4 %, mikä tarkoittaa, että naisten osuus on viimeisen kymmenen vuoden aikana noussut 10 % (Valtiovarainministeriö 2015). Määrä on siis selkeässä nousussa, muttei siltikään vielä niin suuri, jotta voitaisiin avoimesti puhua tasa-arvosta johtotehtävissä. Naisten vähäisyys ylemmissä johtotehtävissä on selkeää resurssien hyödyntämättä jättämistä (Alvesson & Billing 1997: 157). Tällöin jätetään käytännössä puolet yhteiskunnan tiedoista, taidoista ja kokemuksesta käyttämättä.

Keskeinen organisaatiokulttuuriin liittyvä, naisten urakehitystä hidastava tekijä ovat miesten hyvä veli -verkostot. Nämä verkostot ovat miesten välistä epävirallista yhteistoimintaa, joka sulkee naiset ryhmän ja siellä jaettavan tiedon ulkopuolelle. Verkoston

sisällä on myös usein tapana, joko tahallisesti tai tahattomasti, suosia ryhmän jäseniä ylennyksiä ja neuvoja jaettaessa. Potentiaalisia keinoja naisten urakehityksen helpottamiseksi ovat mentorointi ja sen myötä tapahtuva verkostoituminen. Mentorointi on kahden henkilön välinen kehityssuhde, jonka tavoitteena on tiedon, taidon ja kokemuksen siirtäminen (Karjalainen 2010: 43; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004: 94). Jo huipulle päässeet naisjohtajat ovat maininneet mentoroinnin tehokkaimmaksi keinoksi välttämään esteet ja auttamaan johtoportaan pääsyssä. Mentoroinnin avulla naiset pääsevät hyödyntämään samoja resursseja, kuten informaatiota ja verkostoja, kuin miehet, ja näin heidän on mahdollista edetä urallaan samassa tahdissa miesten kanssa. (Morehead Dworkin, Maurer & Shipani 2012: 364, 368.) Mentorisuhde edistääkin enemmän naisten kuin miesten uraa, sillä naiset kohtaavat urallaan useampia esteitä kuin miehet ja siten heillä on suurempi tarve mentoroinnille (Tharenou 2005: 79).

Myös Keskuskauppakamari (2015) on ottanut osaa naisjohtajuuden edistämiseen julistamalla teesien muodossa 17 keinoa edistää naisjohtajuutta. Mentorointi on teeseissä huomioitu sekä työnantajan että naisten itsensä kannalta. Työnantajia neuvotaan järjestämään mentorointia johtajauralla oleville naisille, kun taas naisia ohjeistetaan hankkimaan itsellensä mentori. Myös verkostojen tärkeys on huomioitu teeseissä, sillä naisia kehoitetaan verkostoitumaan laajasti, myös toimialarajojen ulkopuolelle, koska se on sijoitus tulevaisuuteen. (Keskuskauppakamari 2015: 2 – 3.)

Mentorointi ja verkostot voivat linkittyä toisiinsa kahdella tapaa. Kaikki voi lähteä mentoritoiminnasta, esimerkiksi osallistumisesta mentorointiohjelmaan, jonka kautta osallistujien tutustua toisiinsa heidän välilleen muodostuu verkosto. Tämä voi tapahtua myös toisin päin; aluksi on verkosto, jonka sisällä muodostuu mentorointisuhteita jäsenten kesken. Tässä tutkielmassa tarkastellaan mentorisuhteista alkunsa saaneita verkostoja ja niiden hyötyjä naisjohtajien uralle. Näin ollen verkostoja tarkastellaan vain siltä osin kun ne liittyvät mentorointiin. Mentori-aktori -suhteessa naiset olisivat verkostoa tiiviimmässä suhteessa toisiinsa, kun kokeneempi osapuoli jakaa mentoroitavalleen omaa tietotaitoansa, kontaktejansa ja ennen kaikkea tukeansa.

## 1.2. Tutkimusongelmat ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, olisiko mentoroinnista keinoksi rikkoa useille naisille uralla etenemisen esteeksi muodostunutta lasikattoa. Tutkitaan, voisiko mentorointi tukea naisten urakehitystä. Lisäksi tutkitaan myös mentoroinnin kautta aukeavia verkostoja, ja niiden vaikutusta naisten urakehitykseen. Teoreettisena viitekehyksenä toimivat aiemmat tutkimukset naisjohtajien urakehityksestä, lasikatosta, mentoroinnin ja verkostojen vaikutuksista sekä naisjohtajien verkostoitumisesta. Lähtökohtaisesti aiempien tutkimusten perusteella olettamuksena siis on, että mentoroinnista ja sitä kautta syntyvistä verkostoista on hyötyä urakehitykselle. Näin ollen tutkimusongelmia tässä tutkielmassa ovat: Mitä hyötyä naisjohtajien mentoroinnista on urakehityksen kannalta? Miten mentorointi tukee uralla etenemistä? Edistävätkö mentoroinnin kautta syntyvät verkostot naisten urakehitystä? Onko mentoroinnilla mahdollista auttaa naisia lasikaton yläpuolelle? Näihin kysymyksiin haetaan vastauksia perehtymällä aiempaan tutkimukseen naisjohtajista, lasikattoilmiöstä sekä mentoroinnista. Tämän jälkeen haastatellaan henkilöitä, joilla on kokemusta mentorointitoiminnasta joko mentorin tai aktorin näkökulmasta. Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tavoitteena on todellisen elämän ja henkilökohtaisten kokemusten kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014: 161; Vilkkä 2015: 118). Mentorit ovat sekä miehiä että naisia, kun taas aktorit ovat tässä tapauksessa yksinomaan naisia. Heiltä kysytään näkemyksiä mentoroinnin hyödyistä ja sen vaikutuksista urakehitykseen sekä näin ollen sen potentiaalisuutta lasikaton rikkomiseen. Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat naisjohtajuus, lasikattoilmiö, mentorointi, verkostot ja verkostoituminen.

Naisten ollessa johtajia heistä puhutaan usein käsitteellä naisjohtaja. Naisjohtajuus ymmärretään erillisenä alakäsitteenä johtamisessa. Jo termi itsessään asettaa naiset eriarvoiseen asemaan johtajuutta tarkasteltaessa (Aaltio 2006: 184). Johtajana nainen määrittellään siis sukupuolensa kautta, kun taas esimerkiksi lääkäri on aina lääkäri, oli hän sitten nainen tai mies (Salo & Blåfield 2007: 20). Kun puhutaan miehistä johtajina, ei käytetä sanaa miesjohtajuus, vaan sen sijaan puhutaan vain johtajuudesta. Tämä siksi, että johtajuus nähdään perinteisesti miehisenä ilmiönä (Ekonen 2007: 13). Tässä tutkielmassa käytetään kuitenkin termiä naisjohtaja, koska tarkoituksena on viitata erityisesti nai-

siin johtajina. Tämä on keskeistä, sillä tarkastelun kohteena on juuri johtopaikkoja tavoittelevien naisten kohtaama lasikatto.

Naisten pyrkiessä korkeimmille johtopaikoille heille saattaa tulla jossain vaiheessa vastaan este, jolle ei näytä olevan mitään pätevää syytä (Hirvikorpi 2005: 218; Aaltio 2006: 178). Eteneminen pysähtyy keskijohtoon, eikä ylimmille johtopaikoille päästä. Toisin sanoen naisille tulee lasikatto vastaan. Lasikattoilmiö käsittelee naisten vaikeuksia edetä johtoportaan ylöspäin. Tasa-arvon, organisaation maksimaalisen tuottavuuden sekä naisten itsensä vuoksi lasikatto olisi murrettava ja ylimmille johtopaikoille saatava enemmän naisia. Naisjohtajien määrä on kyllä kasvanut jonkin verran viime vuosikymmeninä työelämän rakenteiden tasa-arvoistumisen ja ylipäättään naisten osuuden lisääntymisen myötä (Aaltio 2006: 189). Tasa-arvo ei kuitenkaan synny siitä, että naisia ja miehiä on yhtä paljon, vaan siitä, että kaikkia kohdellaan samalla tavoin (Marklund & Snickare 2005: 51).

Mentorijärjestelmä on hyödyllinen väline organisaatiossa lasikattoa rikottaessa. Mentoringi on matalan kynnyksen auttamis- ja oppimissuhde, joka ei vaadi suuria taloudellisia resursseja ja jota voi hyödyntää työuran eri vaiheissa (Karjalainen 2010: 125). Osapuolina mentoringisuhteessa ovat mentori ja aktori, jonka urakehitystä mentoroinnilla pyritään auttamaan. Mentoroinnissa on kyse tiedon, taidon ja kokemuksen siirtämisestä (Lankinen ym. 2004: 94). Mentorit voivat tehdä naisia näkyviksi, puoltaa suojaattejaan nimitysvaiheessa ja vahvistaa heidän osaamistaan (Karento 1999: 136). Mentorit voidaan nähdä myös eräänlaisina sparraajina (Hirvikorpi 2005: 76). Mentoringisuhteet voidaan jakaa virallisiin sekä epävirallisiin; viralliset mentoringisuhteet ovat organisaatioiden järjestämiä ja epäviralliset puolestaan perustuvat luonnostaan syntyviin ihmissuhteisiin (Puttonen 2011: 65). Mentorijärjestelmä ja verkostot ovat tärkeitä tiedonsaantikanavia (Elacqua, Beehr, Hansen & Webster 2009: 286). Tällä hetkellä suurin osa mentoreista on miehiä, mutta kun myös naiset alkavat päästä ylimpiin virkoihin, voivat he tukea muita naisia uralla etenemisessä.

Verkostot ovat ihmisten välistä toimintaa yli maantieteellisten rajojen, jossa ideat, ajatukset ja ehdotukset siirtyvät ihmiseltä toiselle. Verkostot tuovat lisäarvoa jäsenilleen

tarjoamalla uusia kontakteja, lisäämällä vaikutusvaltaa ja -piiriä, olemalla markkinointikanava, vahvistamalla johtajuutta, lisäämällä itsetuntemusta ja hyvinvointia sekä jakamalla tietoa (Silvennoinen 2008: 49–69). Verkostot ovat hyviä vaikuttamiskanavia (Piha 2006: 133). Verkostojen kautta voi tulla huomatuksi myönteisessä valossa, mistä voi olla hyötyä uralla etenemiselle (Frankel 2005: 148). Verkostoista voi löytyä roolimalleja, ja niissä voi vaihtaa kokemuksia ja ajatuksia muiden kanssa saaden samalla vertaistukea. Yksilöiden välinen verkostoituminen on vapaaehtoista toimintaa, mitä tapahtuu luontevasti erilaisten foorumien ja tapahtumien kautta (Hirvikorpi 2005: 123). Verkostoitumisessa on siis kyse erilaisiin verkostoihin kuulumisesta ja niissä toimimisesta. Samalla luodaan suhteita muihin samoihin verkostoihin kuuluvien jäsenten kanssa. Verkostoituminen on kehämäinen prosessi, sillä tutustuessaan yhdessä verkostossa uusiin ihmisiin pääsee heidän kauttaan tutustumaan muihin verkostoihin ja tapaamaan niissä jälleen uusia ihmisiä, jotka puolestaan taas esittelevät uusia verkostoja (Puumalainen 2009: 37).

### 1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielman toinen luku käsittelee naisia johtajina. Aluksi katsotaan sukupuolten erilaisia sijoittumista organisaatioissa sekä heidän erilaisina pidettyjä johtajaominaisuuksiaan. Seuraavaksi tarkastellaan naisjohtajien kaksoisrooliin liittyviä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmia sekä naisten kohtaamia, sukupuoleen sidottuja stereotyyppioita. Tämän jälkeen perehdytään lasikattoilmiöön. Ilmiö itsessään esitellään sekä siihen liittyen käsitellään naisten urakehitystä ja miten se poikkeaa miesten omasta.

Kolmas luku tarkastelee mentorointia: mentorointitoimintaa yleisesti, mentorin sekä aktorin rooleja sekä mentorointisuhteen ominaisuuksia. Samassa luvussa kiinnitetään huomioita myös mentoroinnin kautta avautuviin verkostoihin, jolloin käsitellään hieman myös verkostoja sekä verkostoitumista. Lisäksi luvussa pohditaan sekä mentoroinnin että sitä kautta syntyvien verkostojen etuja naisten urakehitykselle. Neljäs luku esittelee tutkimusmenetelmän valintaa ja tutkimusaineiston hankintaa. Viidennessä luvussa esitellään ja analysoidaan haastateltujen näkemyksiä naisjohtajuudesta, lasikatosta, mento-

roinnista ja mentoroinnin kautta avautuvista verkostoista. Luvussa tarkastellaan, millainen on hyvä mentorointisuhde sekä arvioidaan mentoroinnin ja verkostojen suhdetta urakehitykseen. Lopuksi johtopäätöksissä kerätään teoriaa ja tutkimustuloksia yhteen sekä saadaan vastaukset tutkimusongelmiin. Samassa luvussa pohditaan myös tutkimuksen kehityskohteita sekä jatkotutkimusehdotuksia.

#### 1.4. Tutkimuksen tarpeellisuus

Suomessa suuret ikäluokat ovat jo alkaneet jäädä ja tulevat seuraavien vuosien aikana jäämään eläkkeelle myös johtajapaikoilta, jolloin syntyy johtajavajetta. Naiset ovat tätä johtajavajetta täyttämään yhtä potentiaalisia kuin miehetkin, eikä Suomella ole varaa jättää käyttämättä naisten osaamista. Sekä julkinen hallinto että yritykset tarvitsevat kaiken mahdollisen osaamisen ja kokemuksen voidakseen toimia tehokkaasti ja asiakasmyönteisesti, ja tämän vuoksi tarvitaan myös naisia johtajiksi sekä mentorointia, joka jakaa tätä osaamista ja kokemusta eteenpäin (Lankinen ym. 2004: 93). Tätä puoltaa myös se, että tutkimusten mukaan naisjohtajien luotsaamat suuryritykset ovat keskimäärin kannattavampia kuin miesten johtamat. (Salo & Blåfield 2007: 14–15.) Jos johtaja määritellään henkilöksi, joka vaikuttaa lopputuloksiin ja innostaa muita, on naisilla lähitökohtaisesti aivan yhtäläiset mahdollisuudet toimia johtajina kuin miehilläkin (Friedman & Yorio 2011: 56). Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, miten esteitä naisten urapolulta voitaisiin auttaa raivaamaan.

Naisten uratutkimus on tähän mennessä keskittynyt voimakkaasti ongelmien paikantamiseen ratkaisujen etsimisen sijaan (Tuutti 2008: 12). Lasikaton rikkomiseen liittyvät potentiaaliset interventiot voidaan McCarty Kilianin, Hukain ja McCartyn (2005: 159) mukaan jakaa kahteen kategoriaan: ohjelmiin, jotka muuttavat organisaatiokulttuuria sekä ohjelmiin, jotka tukevat yksilöitä. Tässä tutkielmassa keskitytään jälkimmäiseen kategoriaan, sillä tarkastellaan sitä, miten mentorointi ja siitä avautuvat verkostot voivat tukea naisjohtajia urallaan. Toki hyvä mentorointi- ja verkostotoiminta voivat parhaimmillaan kyetä muuttamaan myös organisaatiokulttuuria, mutta tämä näkökulma jätetään tietoisesti tässä tutkielmassa pois. Lisäksi mentorointia urakehityksen edistäjänä on tut-

kittu enimmäkseen Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Australiassa, mutta ei juurikaan Suomessa, mikä luo tarvetta Suomen sisäiselle tutkimukselle aiheesta.

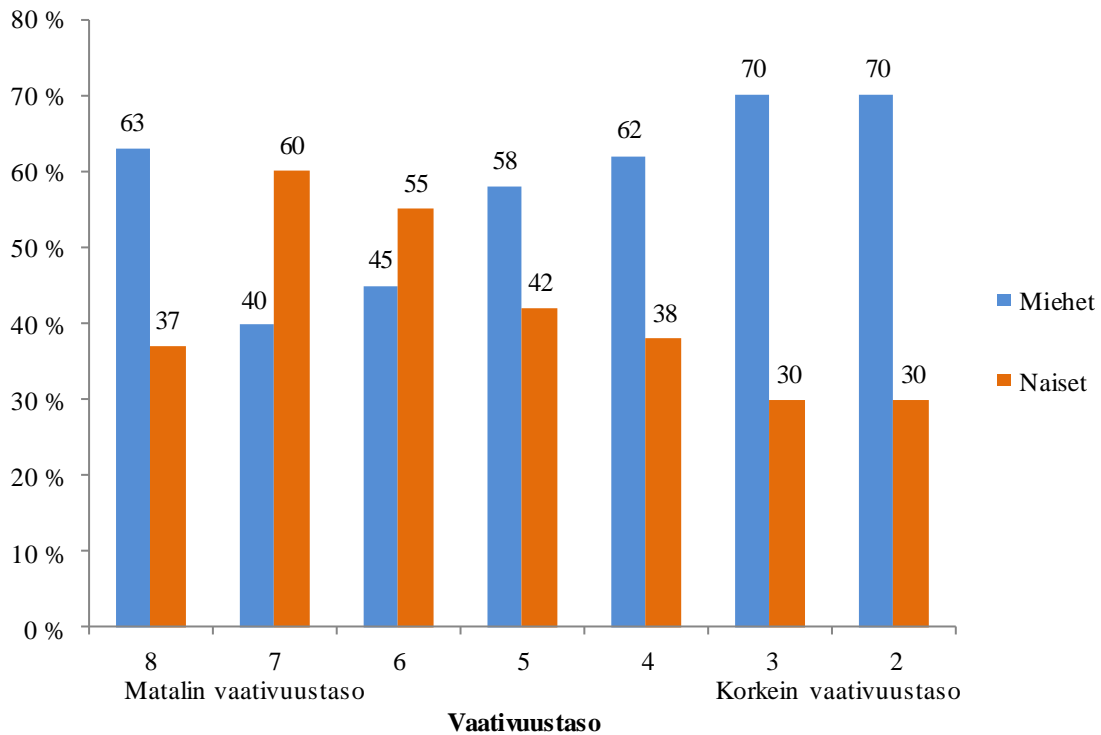
Mentoreiden ja henkilökohtaisten verkostojen vähyys ovat yleisiä esteitä vähemmistöjen, kuten naisjohtajien, uralla etenemiselle (McCarty Kilian ym. 2005: 155). Lisäksi mentorien puute vaikuttaa uraputkiongelmaan, sillä mentorien avulla naiset voisivat saada lisää kokemusta ja taitoja sekä mahdollisuuksia kilpailla johtopaikoista (Furst & Reeves 2008: 373). Uransa alkuvaiheessa naisjohtajat korostavatkin verkostojen tärkeyttä kontaktien hankkimisessa ja vaikuttamiskanavien etsimisessä; myöhemmin uralla muiden, nuorempien johtajien, opastamiselle annetaan arvoa (Aaltio-Marjosola 2001: 104–105). Asiantuntija- ja keskijohtotason naisilta tarvittaisiin kunnianhimoa ja uskallusta, kun taas jo korkeamman johdon saavuttaneilta naisilta kaivattaisiin solidaarisuutta (Salo & Blåfield 2007: 67). Johtoon päässeitä naisia tulisikin kannustaa kehittämään ja tukemaan muita naisia ja tekemään töitä nostaakseen heitä esiin. Näin naisjohtajat ikään kuin raivaisivat polkua muillekin naisille muutoin hankalaksi koetulla tiellä. (Mavin 2006: 266.)

Työssä onnistumiseen ja uralla etenemiseen tarvitaan palautetta, mentoreita sekä verkostoja. Näiden suhteen tulee usein kuitenkin olla aktiivinen ja hankkia niitä itse. (Marklund & Snickare 2005: 139.) Sukupuolen ohella tulee huomioida siis myös oma vaikutus urakehitykseen (Frankel 2005: 24). Useiden johdon edustajien mukaan vastuu omasta urasta ja sillä etenemisestä ovatkin naisilla itsellään (Tuutti 2008: 8). Vastuu urakehityksestä ja etenemisestä on tietysti pääsääntöisesti naisilla itsellään, mutta myös organisaation tuella on iso merkitys. Kuten Mavin (2006: 266) toteaa, paineet muuttaa koko organisaatiota ja nostaa muitakin naisia johtoon eivät saisi olla yksittäisten naisten harteilla. Myös organisaatiot voivat järjestää sisäisiä tai useamman organisaation välisiä mentoriohjelmia ja tukea verkostojen syntymistä. Läheinen esimies mentorina esimerkiksi vähentää naisten tunnetta ulkopuolisuudesta (Elacqua ym. 2009: 286). Virallisten verkostojen ja mentorointiohjelmien avulla voidaan edistää organisaatioiden monimuotoisuutta (McCarty Kilian ym. 2005: 155).

## 2. NAINEN JOHTAJANA

### 2.1. Sukupuolet työelämässä

Naiset ja miehet sijoittuvat organisaatiossa eri lailla tehtäväalan ja virkahierarkian mukaan (Karento 1999: 59). Sukupuolierottelu on siis hierarkkista (Marklund & Snickare 2005: 67). Lainsäädäntö auttaa naisia pääsemään mukaan työelämään, mutta sen voima ei riitä viemään naisia ylös asti johtoasemiin (Ernst & Young 2013: 15). Ylimpiä johtovirkoja hoitavat lähes yksinomaan miehet, naisten sijoituessa alempiasteisiin virkoihin. Tämä on sukupuolenmukaista pystysuoraa eriytymistä eri tehtäviin saman organisaation sisällä eli vertikaalista segregatiota (Kauppinen 2006: 15). Myös tehtäväsegregaatioksi kutsuttua jakautumista voidaan kuvailla vaativuustasoluokituksilla, jolloin työn sisältö on ammattinimikkeen sijaan keskeisenä tekijänä (Valtiovarainministeriö 2013: 21, 25). Kuvio 1 kertoo naisten ja miesten tehtävien jakautumisen vaativuustasojen mukaan valtiolla vuonna 2012. Se osoittaa, kuinka suurin osa naisista sijoittuu matalan ja kohtalaisen vaativuustason tehtäviin, kun taas korkean vaativuustason tehtävissä naiset ovat selkeästi aliedustettuja. Nähtävissä on selkeää johtajajakauman vinoutuneisuutta (Aaltio-Marjosola 2001: 133). Naisten vähäisyys ylemmissä johtotehtävissä on selkeää resursien hyödyntämättä jättämistä (Alvesson & Billing 1997: 157). Jos miehiä ja naisia on yhteiskunnassa noin puolet ja puolet, samoin kuin työelämässä, niin miksi korkeimmissa johtotehtävissä on lähes yksinomaan miehiä? Tällöin jätetään puolet koulutetun työvoiman tiedoista, taidoista ja kokemuksesta käyttämättä.



Kuvio 1. Vertikaalinen segregaatio: sukupuolijakauma vaativuustasoittain 2012 (Valtiovarainministeriö 2013: 26).

Naisten ja miesten työskentely jakautuu tehtävien lisäksi myös toimialoittain. Toimialasegregaationa, toiselta nimeltään horisontaalisena segregaatina, tunnettu jakautuminen erottaa nais- ja miesvaltaiset toimialat toisistaan (Valtiovarainministeriö 2013: 21). Koulutusvalinta on segregaatioilmion suurin yksittäinen selittäjä (Ollikainen 2003: 13). Valitettavasti monissa maissa julkisen sektorin varojen leikkaukset ovat kohdistuneet juuri naisvaltaisille toimialoille (Ernst & Young 2013: 18). Segregaation seurauksia ovat naisten huonompi asema, vallan epätasainen jakautuminen sekä sukupuolten väliset palkkaerot ja uralla etenemisen erot (Ollikainen 2003: 12). Alojen jakautuminen miesten ja naisten ammatteihin vaikuttaa suuresti myös kyseisten ammattien arvostukseen (Piha 2006: 107). Tämä työmarkkinoiden jakautuneisuus olisi purettava jo yksin tasavaruuden vuoksi, mutta myös työmarkkinoiden toimivuuden takaamiseksi (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013: 4).

### 2.1.1. Sukupuolten eroavaisuudet johtajina

Tutkittaessa naisten ja miesten asenne- ja arvoeroja on löydetty vain vähäisiä eroavaisuuksia sukupuolten välillä. Mikään ei siis ainakaan tältä osa-alueelta estäisi naisia olemasta johtajia, siinä missä miehetkin ovat. Ainoastaan sukupuolten kokemusmaailmat ja roolit poikkeavat hieman toisistaan vielä tänäkin päivänä. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että perhe-elämän hoitamisen nähdään edelleen olevan naisten harteilla. Naisjohtajuus on sosiaalinen konstruktio eli se on riippuvainen kulttuurin senhetkisistä painotuksista ja on näin ollen muuntuva ja joustava käsite. (Hirvikorpi 2005: 25–26; Aaltio 2006: 183.)

Kun naisia verrataan johtajina miehiin, on huomattavissa kaksi eri näkemykset jakavaa leiriä: ”ei mitään eroa” -leiri ja sukupuolistereotyyppien leiri, joka näkee naisten ja miesten johtamistyylyissä ja -tavoissa merkittäviä eroja (Alvesson & Billing 1997: 143). Keloharju, Knüpfer ja Tåg (2016: 1) selvittivät tutkimuksessaan, että miehillä saattaa kenties olla enemmän johtajalta odotettavia piirteitä, mutta heillä olisi näitä piirteitä vain 1,7 % enemmän kuin naisilla, kun taas miesten ja naisten välinen ero johtajanimityksissä on 18 %. Tämä osoittaisi, ettei samoilla kyvyillä ja meriiteillä varustetuilla naisilla ja miehillä olisi samoja mahdollisuuksia työelämässä (emt. 1). Koska naiset eivät jaa samoja käsityksiä ja asenteita miesten kanssa, nähdään naisten johtamistapa vaihtoehtoisena miesten johtamistapaan verrattuna (Aaltio-Marjosola 2001: 134). Mies- ja naisjohtajat näyttäisivät poikkeavan toisistaan esimerkiksi kielellisen ilmaisun suhteen; miesten käskiessä alaisiaan naiset pyytävät tekoja perustellen samalla tekojen tarpeellisuuden (Juusela 2006). Samaten maskuliinisessa kulttuurissa johtaja käyttää valtaansa suhteessa muihin, mutta feminiinisessä kulttuurissa johtaja käyttää valtaansa yhdessä muiden kanssa (Piitulainen, Rönkkö, Jaakkola & Kuhmonen 2003: 126). Toisaalta taas suhteessa miehiin naisilla olisi petrattavaa muun muassa itsensä ja oman osaamisensa esiin tuomisessa sekä vastoinkäymisten kohtaamisessa.

Rekrytointitilanteissa on huomattu sukupuolten välinen hinta-laatuero: samalla rahalla saa usein paremman naisen kuin miehen (Hirvikorpi 2005: 116). Naisten omistautuminen työlle poikkeaa tutkimusten mukaan hieman miehistä. He työskentelevät kovem-

min, ottavat työnsä enemmän tosissaan ja odottavat rahallisen palkinnon sijasta saavan-sa tunnustusta hyvin tehdystä työstä (Alvesson & Billing 1997: 143). Naisten osaami-nen ja kokemus ovat valitettavan usein piiloresursseina organisaatiossa (Aaltio 2006: 180). Tällöin niiden olemassaoloa ei tiedosteta, ja ne jäävät käyttämättä. Tämä johtuu siitä, että miesten työkokemusta arvostetaan enemmän kuin naisten (Kirchmeyer 2002: 18). Naisilla on paljon annettavaa johtamiseen sosiaalisten taitojensa, konfliktin ratkai-sukykyjensä ja kuuntelemisen taitonsa vuoksi (Aaltio-Marjosola 2001: 139).

Toisaalta ehkä juuri näiden hyvien vuorovaikutustaitojen vuoksi Friedman ja Yorio (2011: 95) katsovat useiden naisten uran alkuvaiheen pahimmaksi virheeksi liiallisen ystäväystymisen alaisten kanssa, jolloin on vaikeaa säilyttää ammatillinen välimatka ja suhtautua objektivistisesti työntekijöihin. Sillä vaikka naisten työ jää helposti huomaamatta ja näkymättömiin, niin johtajina toimiessaan he ovat suurennuslasin alla (Leino-nen ym. 2006: 179). Naisilla on työntekijöinä taipumus reagoida naispomoon naisena, kun taas miespomoa he ajattelevat pomona, mikä aiheuttaa erilaisia odotuksia johtajan toimintaa kohtaan ja voi olla ongelmallista naisjohtajien kannalta liian tuttavallisissa alaisuhteissa (Mavin 2006: 267).

Organisaatioiden kehittyessä syntyy tarvetta uusille johtamistyyleille, joihin naiset ovat erityisesti orientoituneita (Alvesson & Billing 1997: 162). Erilaisilla johtamistyyleillä on erilainen vaikutus miesten ja naisten ylenemiseen organisaation eri tasoilla (Vinken-burg, van Engel, Eagly & Johannesen-Schmidt 2011: 18). Naisten katsotaan pystyvän muuttamaan hierarkkisia malleja osallistuvammiksi ja demokraattisemmiksi (Aaltio-Marjosola 2001: 138). Naiset toteuttavat usein transformaationaalista johtamistapaa, joka pyrkii muuttamaan alaisia parempaan suuntaan sekä ruokkimaan jokaisen sisäsyn-tyistä motivaatiota (Lehto 2009). Naisten johtamistapaa on näin ollen luonnehdittu in-teraktiiviseksi, jolloin vuorovaikutus korostuu saaden alaiset tuntemaan itsensä tärkeiksi ja osallistumaan enemmän (Aaltio-Marjosola 2001: 136). Naisia on lisäksi kutsuttu so-siaalisiksi johtajiksi, sillä he ovat usein orientoituneita ihmissuhdeasioihin (Furst & Reeves 2008: 378). Yhdistävä johtajuus on ominaista naisille, sillä heidän nähdään ole-van hyviä kommunikaatiossa, tiimityöskentelyssä sekä tarkoitusten luomisessa (Alves-son & Billing 1997: 162).

Johtamisessa muutos liitetään usein naisiin, kun taas pysyvyys puolestaan yhdistetään miehiin (Bruckmüller, Ryan, Rink & Haslam 2014: 214). Naisten määrä johtajina on tutkimusten mukaan korkeimmillaan heti joko organisaatiossa tapahtuneen asiakas- tai markkinasuuntautuneen strategisen muutoksen tai jonkin organisaatiota kohdanneen kriisin tai skandaalin jälkeen (Furst & Reeves 2008: 378). Tällöin naisiin liitetystä stereotyyppisistä ominaisuuksista katsotaan olevan hyötyä. Myös organisaation suorituskyvyllä on vaikutusta siihen, valitaanko johtajaksi mies vai nainen; tutkimustulokset osoittavat, että nainen valitaan usein johtotehtävään, kun organisaatiolla menee huonosti (Bruckmüller ym. 2014: 204). Naiset nähdään parempina tuen ja rohkaisun antajina kuin miehet, ja näin ollen heidän yhdistävän johtajuutensa tulkitaan soveltuvan hyvin muutosjohtamiseen (Lehto 2009). Yleensä juuri muutostilanteissa huomataan, ettei vanha (ja yleensä maskuliininen) malli toimi enää, joten päädytään kokeilemaan jotain uutta – nimittäin naisjohtajaa (Bruckmüller ym. 2014: 214). Kenties muutostilanteissa katsotaan olevan hyötyä siitä, että feminiinisessä kulttuurissa organisaation rakenteita nähdään verkostoina, yhteisinä ja joukkueina, eikä pyramideina, laatikoina tai ketjuina kuten maskuliinisessa kulttuurissa (Piitulainen ym. 2003: 127).

Julkisessa hallinnossa on reformien aikakausien havaittu olevan suosiollista aikaa naisten rekrytoitumiselle sekä uralla etenemiselle (Karento 1999: 61). Naisten omaksumista johtamistavoista on etua kilpailuhenkisessä ja myllerryksen vallassa olevassa ympäristössä (Furst & Reeves 2008: 77). Valtiovarainministeriön selvityksen mukaan naisten suhteellinen osuus organisaation johtotehtävissä kytkeytyy voimakkaasti tyytyväisyysindeksiin. Sen mukaan mitä enemmän naisia on johtajina, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat johtamiseen ja johdolta saatavaan tukeen kehittymisen suhteen. (Valtiovarainministeriö 2004: 48.) Työntekijöiden pitäminen tyytyväisinä työhönsä ja organisaatioon onkin keskeistä vietäessä läpi muutoksia. Esimiehinä naisten ansioiksi katsotaan innostavuus, kannustavuus, kiitoksen ja palautteen antaminen sekä tunteiden huomiointi (Lehto 2009). Näistä piirteistä on kiistatta apua muutoksen läpiviemisessä ja hallinnassa. Muutostilanteiden johtamisessa naisten eduksi luetaan myös heidän itsensä likoon laittava sekä riskejä ottava käytöksensä (Furst & Reeves 2008: 379–380). Tästä huolimatta riskinottohalun on havaittu olevan naisilla alhaisempaa kuin miehillä (Aaltio-Marjosola 2001: 98). Myös Keloharju kumppaneineen (2016: 2) on yhdistänyt naisten

epätodennäköisemmän osakemarkkinoihin osallistumisen alhaisempaan riskinottohalukkuuteen.

Koska naiset harjoittavat heille eduksi katsottavaa transformaationaalista johtamistyyliä, ei tietojen ja taitojen puutetta voida pitää hitaamman etenemisen syynä (Vinkenburgh, van Engel, Eagly & Johannesen-Schmidt 2011: 14). Miehet kokevat toisinaan naisten osallistuvan johtamistavan auktoriteetin ja luottamuksen puutteena (Eyring & Stead 1998: 247). Useissa organisaatioissa naisten katsotaan soveltuvan huonosti perinteisiin johtajan malleihin ja prototyyppeihin (Bruckmüller ym. 2014: 210). Tällöin naiset kokevat painostusta maskuliinisen johtamistavan käyttöön, mikä ilmenee naisten stressinä (Piitulainen ym. 2003: 125). Monet naiset kokevatkin, että heidän täytyy olla paremmin koulutettuja ja ammattitaitoisempia kuin samassa asemassa olevien miesten, jotta he tulisivat huomatuksi. Helpoin tapa on hyväksyä vallalla oleva miesten kulttuuri ja yrittää olla niin sanotusti hyvä jätkä, jotta pääsee mukaan ryhmään. (Lipponen 2006: 162, 208 – 209.)

Kun naiset yrittävät olla johtamistyyliiltään miesten kaltaisia, tulee vastaan kaksoissidokseksi kutsuttu ilmiö. Kaksoissidoksessa naisten toimiessa feminiinisten piirteiden mukaan heidän ei katsota olevan tarpeeksi päteviä ja tehokkaita johtajia, mutta toimissaan taas maskuliiniseksi määriteltujen piirteiden mukaan he ovatkin ristiriidassa heihin kohdistuvien sukupuoleen perustuvien odotusten kanssa (Puttonen 2011: 63). Kumminkaan päin ei siis tunnu olevan hyvä, ja kultaisen keskitien löytäminen on haastavaa. Ristiriidasta huolimatta naisten on hyväksyttävämpää toimia maskuliinisella tavalla kuin miesten feminiinisellä tavalla (Lämsä 2003: 28). Mavin (2006: 268) toteaaakin, että lasikat kikkoneet naiset eivät ole päässeet niin pitkälle korostamalla naisellisuuttaan, vaan pikemmin korostamalla miehisiä ominaisuuksiaan. Sukupuoli siis vääristää oletuksia siitä, miten henkilön tulisi käyttäytyä (Friedman & Yorio 2011: 31).

### 2.1.2. Naisjohtajan kaksoisrooli työn ja perheen välillä

Ei ole mitenkään epätavallista, että naisjohtajat ovat naimattomia ja lapsettomia (Alvesson & Billing 1997: 141). Tutkimusten mukaan miesjohtajat ovat naisjohtajiin verrattu-

na useammin naimisissa, ja heillä on myös keskimäärin enemmän lapsia (Vanhala & Pesonen 2008: 36). Naiset kokevat perhevelvollisuuksien hidastavan johtamisuralla etenemistä (Lämsä 2011a: 50). Tutkimuksen mukaan naimisissa olevat sekä eronneet johtajat pärjäävät paremmin kuin johtajat, joilla on lapsia (Keloharju ym. 2016: 18). Tämän vuoksi jotkut johtajaksi pyrkivät naiset jättävät perheen hankkimatta kokonaan. Vanhalan ja Pesosen (2008: 43) mukaan naimisissa olevalla miesjohtajalla katsotaan olevan hyvä tukiverkko kotona, mistä on vain hyötyä, mutta naimisissa olevan naisjohtajan nähdään mitä todennäköisimmin laiminlyövän uraansa perheen vuoksi. Näin ollen Kauppinen (2006: 21 – 22) puhuukin avioliiton tuomasta perhebonuksesta miehille, mutta lapsisakosta naisille. Sakko näkyy naisilla hitaampana urakehityksenä sekä alhaisempana palkkana. Myös Kirchmeyer (2002: 19) toteaa puolisoilla ja lapsilla olevan positiivinen vaikutus miesten uralle, mutta negatiivinen vaikutus naisten uralle. Tukiverkon tärkeys näkyy kiistattomasti myös naisjohtajien kohdalla, koska esimies ja mahdollinen elämäkumppani ovat naisjohtajien kohdalla todennäköisesti merkittävimmät tukijat ystävien ohella (Ihsen, Jeanrenaud & Hantschel 2010: 102). Naisjohtajien kumppanit ovat usein myös samantasoisissa työtehtävissä (Keloharju ym. 2016: 15). Näin ollen kumppanit todennäköisesti ymmärtävät paremmin johtajan työhaasteita ja voivat tukea toisiaan. Myös mentoroinnilla voidaan auttaa ja tukea työn ja perheen yhteensovittamista (Piha 2006: 60; Karjalainen 2010: 35).

Työelämässä äitiys näyttäytyy kaksikasvoisena naisille. Toisaalta jotkut työnantajat eivät halua ottaa töihin naista, joka mahdollisesti hankkii lapsia, koska tuolloin hän tulee olemaan pitkän aikaa töistä poissa. Tällöin nuori, perheetön ja urahakuinen nainen koetaan riskinä. Osa työnantajista ei liioin halua naista, jolla on jo lapsia, koska näitä voi joutua jäämään hoitamaan kotiin esimerkiksi sairastapauksissa. Edellä mainittuja kutsutaan perheuhiksi. Toisaalta taas äitiydestä voi ammentaa ideoita ja toimintatapoja johtamistyöhön, ja naisille voidaan tämän perusteella sallia lempeämpi ote johtajuuteen. (Hiillos 2003: 72–73; Salo & Blåfield 2007: 32, 45.)

Äitimäisen työskentelytavan koetaan johtavan uran kannalta epäedullisiin tilanteisiin, joissa voi leimautua sopivaksi vain tiettytyyppisiin työtehtäviin, mikä voi tehdä äitimäisyydestä uraloukun (Hiillos 2003: 80–81). Kuitenkin perhe-elämää tarkasteltaessa joh-

tamisinäkökulmasta lapset toisaalta opettavat naisille organisointikykyä sekä johtamistaitoja (Hirvikorpi 2005: 51). Lipponen (2006: 90) haastattelemalla anonyymi naisjohtajia totesikin, että perheenäiti saa erinomaisen johtajakoulutuksen kotona. Kyky toimia äiti-mäisesti voi täten olla henkilölle myös hyvää sosiaalista pääomaa (Hiillos 2003: 83). Arjen maailman tuntemisen nimittäin ajatellaan olevan etu naisille (Hirvikorpi 2005: 221). Äitiys kehittää erilaisia kykyjä johtajuuteen, kuten paineensietokykyä, kykyä erottaa olennainen epäolennaisesta, kykyä organisoida tehtäviä sekä kykyä kannustaa, motiivoida ja laittaa toisen etu oman edelle (Lipponen 2006: 8).

Monet naiset palaavat työpäivän jälkeen kotiin suorittamaan niin sanottua toista työvuo-  
roa (second shift), sillä edelleen iso osa lasten ja kodin hoitamisesta on naisten tehtävänä (Whitmarsh, Brown, Cooper, Hawkins-Rodgers & Keyser Wentworth 2007: 233). Tutkimusten mukaan työpäivän jälkeen ja kotiin päästyään naisten stressitaso nousee, kun taas miesten stressitaso laskee (Marklund & Snickare 2005: 121). Nykyajan naiset kuuluvat Kauppisen (2006: 26) mukaan niin kutsuttuun sandwiched-sukupolveen, jossa ollaan kahden hoivatyön välissä. Ensiksi täytyy hoitaa omat pienet lapset ja myöhemmin tulee eteen vaihe, jossa täytyy hoitaa omia ikääntyneitä vanhempiaan.

Töissä käyvien naisten puhutaan kärsivän kaksoistaakasta yrittäessään ratkoa ristiriitoja työn ja perheen välillä. Erityisesti naisjohtajilla on mainittu olevan niin kutsuttu kolmoistaakka, sillä he joutuvat työn ja perheen lisäksi kohtaamaan uran mukanaan tuomat vaatimukset. Esimerkiksi johtotasolla katsotaan usein tärkeäksi olla fyysisesti paikalla töissä sekä olla kellon ympäri tavoitettavissa, mikä voi tuottaa vaikeuksia perheellisille naisille. Välttämättä tätä kolmoistaakkaa naiset saattavat usein vetäytyä kovimmasta urakilpailusta. Etenkin ruuhkavuosina naiset harvoin tahtovat osallistua moniin vaativiin tehtäviin samanaikaisesti, sillä naista on hyvin helppo syyllistää äitinä riittämättömydestä. Ruuhkavuosina äidit usein karsivat myös verkostoihin liittyviä menojaan, vaikka toisaalta juuri tuolloin verkostoja pitäisi uran kannalta eniten harrastaa. (Lipponen 2006: 8; Piha 2006: 133; Salo & Blåfield 2007: 22; Vanhala & Pesonen 2008: 41; Ahlers & Bührmann 2010: 63.)

Naista tarkastellaan ja arvioidaan usein suhteessa puolisoon ja lapsiin (Lipponen 2006: 8). Johtajan paikalle kiivenneet naiset kärsivät usein kaksoisrangaistusta, sillä tekivät he työn ja perheen kanssa niin tai näin, se on todennäköisesti muiden mielestä väärin päin. Jos naisjohtajan prioriteetti numero yksi on työ, hän ei ulkopuolisten mielestä käyttäydy kuten ”kunnan nainen”. Jos taas perhe on naisjohtajalle tärkein, hän ei käytäydy kuten oikean johtajan kuuluu. (Marklund & Snickare 2005: 81.) Tämä on hyvin ristiriitaista ja aiheuttaa paineita ja syyllisyyden tunnetta useille naisjohtajille. Näyttäisi siltä, että uraa tekevien äitien äitiyttä arvioitaisiin eri kriteereillä kuin muiden äitien (Piha 2006: 23 – 24).

### 2.1.3 Sukupuolirooleihin sidotut stereotypiat

Stereotyyppien kautta henkilöistä ja ryhmistä tehdään yleistyksiä, jotka oikeasti perustuvat vähäiseen tietoon todellisuudesta (Aaltio 2006: 183). Yleistyksen tapahtuvat usein tiedostamattomasti ihmisten mielessä ja perustuvat heidän aiempiin kokemuksiinsa. Vinkenburg kumppaneineen (2011: 10) jakaa stereotypiat kuvaileviin ja ohjaileviin stereotyyppioihin. Kuvailevat stereotypiat ovat uskomuksia siitä, miten esimerkiksi naiset ja miehet käyttäytyvät ja ohjailevat stereotypiat puolestaan ilmaisevat uskomuksia siitä, miten naisten ja miesten pitäisi käyttäytyä.

Sukupuoliin perustuvien stereotyyppien ja symbolien kautta määritellään sopivat työt miehille ja naisille (Alvesson & Billing 1997: 90). Sukupuolen mukaan voi siis joutua lokeroitukseksi tiettyyn stereotyyppiseen rooliin (Frankel 2005: 158–159). Sukupuolisteereotyyppiat ovat yhteisymmärrykseen perustuvia uskomuksia tiettyyn sukupuoleen kuuluvista piirteistä ja ominaisuuksista (Weyer 2007: 486). Esimerkiksi stereotypiat johtajuudesta sisältävät enemmän miehille ominaisia piirteitä (Aaltio-Marjosola 2001: 116). Naiseuteen yhdistettyjä stereotyyppioita ovat riippuvuus, huolenpito, alhainen urasuuntautuneisuus ja epävakaus työntekijänä (Puttonen 2011: 61). Stereotyyppisesti naisten ominaisuuksiksi ajatellaan epärationaalisuus ja tunteellisuus, mikä voi olla yksi tekijä hidastamassa naisten etenemistä johtoasemiin (Aaltio-Marjosola 2001: 160). Stereotypiat tiettyistä rooleista ja kyvyistä voivat olla esteenä uralla etenemiselle (McCarty Kilian ym.

2005: 155). Täten sosiaaliset stereotypiat siis tukevat jo olemassa olevaa lasikattoa (Eyring & Stead 1998: 245).

Tyttölapsille opetetaan jo pienenä tyttömäisyyden stereotypia eli miten tyttöjen tulee käyttäytyä. Näitä stereotyyppisiä toimintatapoja ovat kohteliaisuus, hiljaisuus, suhdokeskeisyys ja alistuneisuus. Jos toimii toisin, saa kielteistä palautetta. (Frankel 2005: 16, 24.) Osa naisista valitsee stereotypioidenmukaisia, sukupuolelleen perinteisiä ammatteja ja uria, kun taas toiset suhtautuvat ennakkoluulottomammin ja valitsevat alan ja uran, joka itselle tuntuu mieluisimmalta. Whitmarshin ja kumppaneiden (2007: 230, 232 – 233) mukaan minäpystyvyys – tunne siitä, että minä osaan, pystyn ja selviän kyllä – on erona eri alan valinneiden naisten välillä, ja tähän vaikuttaa muilta saatu tuki ja rohkaisu. Naiselle perinteisen uran valinneilla tärkein tukija on perhe, kun taas muilla keskeisiä rohkaisijoita ovat koulutuksen ammattilaiset, työkaverit ja pomot. Naisvaltaisen alan valintaan ovat saattaneet vaikuttaa muiden näkemykset ja mielipiteet sopivasta alasta, jolla nainen voisi menestyä ja jossa samalla onnistuisi myös perhevastuiden hoitaminen. Perheen arvot ja asenteet sekä lapsena saatu kasvatus voivat siis luoda stereotypioita, jotka vahvasti ohjaavat uravalintaa. Koulutuksella on myös suuri merkitys henkisen pääoman kartuttamisessa, sillä se vaikuttaa asenteisiin sekä ymmärrykseen (McGowan, Cooper, Durkin & O’Kane 2015: 648). Perheen vaikutus näkyy naisjohtajien kohdalla myös siinä, että naisjohtajat tulevat paremmista sosioekonomisista taustoista, joissa jo heidän äitiensä tulot ovat myös olleet korkeat (Keloharju ym. 2016: 15).

Naisten käyttäytymiseen johtotehtävissä vaikuttavat heihin kohdistuvat stereotyyppiset odotukset. Naisjohtajia yritetään usein mahduttaa samaan muottiin, eikä heitä ajatella erillisinä yksilöinä, mikä jo itsessään muodostaa stereotypian. Naisjohtajan sukupuoli-paradoksiksi nimitetään ristiriitaa, jossa naiselta odotetaan naisellista käyttäytymistä ja huoliteltua ulkomuotoa, mutta johtajana hänen pitäisi täyttää maskuliiniset odotukset. (Lämsä 2003: 41.) Naisiin kohdistuvia stereotypioita nousee esiin eniten miesten vanhemmassa ikäpolvessa, sillä nuoremmat miehet ovat jo tottuneet naisiin johtajina nähtyään äitinsä työelämässä, huomattuaan korkeakoulussa opettajista suuren osan olevan naisia sekä naisten oltua ennenkin heidän esimiehinään (Hirvikorpi 2005: 222).

Naisiin johtajina kohdistuvat stereotyypit toimivat kaksitahoisesti; toisaalta ne voivat hyödyttää naisia, mutta toisaalta ne voivat olla myös este (Hirvikorpi 2005: 26). Hyvät sosiaaliset taidot voivat tuoda lisäarvoa naiselle johtajaa haettaessa, kun taas samassa tilanteessa tunteellisuus voidaan laskea miinukseksi. Konservatismi ja ennakkoluulot estävät naisia saavuttamasta korkeimpia asemia (Alvesson & Billing 1997: 154). Eritoten hyvin naisellisen käyttäytymisen ei katsota olevan uskottavaa johtajalta (Lämsä 2011a: 54). Menestyviin naisjohtajiin liitetään negatiivisia piirteitä, kuten itsekkyyttä sekä rajatonta vallanhalua (Puttonen 2011: 61). Sukupuolikuva ovatkin osa miehistä ylivaltaa organisaatiossa (Acker 1990: 107).

Johtamiseen ja sukupuoleen liittyviä stereotyyppioita kuvaa hyvin se, että kun mies epäonnistuu johtajan tehtävissä, hän epäonnistuu henkilönä. Kun nainen puolestaan epäonnistuu johtajana, on suuri vaara, että hän leimaa koko sukupuolen johtamistaidot. (Salo & Blåfield 2007: 12.) Sama toimintaa selittävä attribuutioteoria vaikuttaa myös toisin päin, sillä naisjohtajan onnistumiset liitetään hyvään tuuriin ja onneen, kun taas miehen kohdalla ajatellaan olevan kyse puhtaasti taidoista ja kyvyistä (Kirchmeyer 1998: 676). Erään Lipposen (2006: 53) haastatteleman naisjohtajan mukaan vasta ikä ja kokemus tuovat naisjohtajalle sukupuolineutraaliuden. Nuoruus ja naiseus saattavatkin olla monelle naiselle yhdistelmä, joka näkyy henkisen ja sosiaalisen pääoman kasvattamisen vaikeutena, sillä nuoria naisia ei esimerkiksi välttämättä oteta vakavasti eivätkä he pääse sisälle verkostoihin (McGowan ym. 2015: 649).

Stereotyyppioiden vaarana sen lisäksi, että ne saavat muut uskomaan esimerkiksi sukupuoleen liittyviä asioita, on se, että kyseinen henkilö, tässä tapauksessa tietyn sukupuolen edustaja, alkaa myös itse uskoa häneen liitettyihin stereotyyppioihin (Bruckmüller ym. 2014: 217). Tällöin esimerkiksi naiset harkitessaan johtopaikan hakemista alkavat itsekin epäillä omia taitojaan ja uskoa stereotyyppioihin, joita naisiin työntekijöinä ja johtajina yhdistetään.

## 2.2. Lasikattoilmiö

Lasikattoilmiö liitetään vahvasti naisiin, ja siitä puhutaan yleensä vain naisten uralla etenemisen yhteydessä. Lasikattoefekti on monikerroksinen ilmiö, ja lasikatto voi tulla naisia vastaan useammassakin kohtaa uraa. Lasikatto onkin kerroksellinen prosessi, joka muuttaa joka kerta ominaisuuksiaan (Karento 1999: 135). Aivan ensimmäisen lasikaton naiset kohtaavat, ja usein murtavat, hakiessaan ja saadessaan työpaikan. Tämän jälkeen saattaa lasikatto tulla vastaan joka kerta, kun nainen pyrkii etenemään urallaan. Toistuva lasikattoon törmääminen voi ennemmin tai myöhemmin johtaa toisen organisaation palvelukseen siirtymiseen (Ekonen 2007: 62). Lasikatolle vaihtoehtoisena ilmiönä on tuotu esille myös termi lasilabyrintti; tällöin naisilla on kyllä mahdollisuus edetä johtopaikoille, mutta tie on vain hitaampi ja monimutkaisempi kuin miehillä (Lämsä 2011a: 48). Naisten urakehitys tuntuu aivan liian usein päättyvän organisaatioiden keskijohtoon. Lasikaton pystyy paikantamaan organisaatiossa tilastollisesti (Karento 1999: 126). Lasikatto löytyy, kun edetään hierarkiatasoja ylöspäin organisaatiossa ja jossain vaiheessa naisten määrä tasoilla alkaa selkeästi vähentyä.

Lasikattoilmiö on organisaatiokulttuurin aikaansaannoksia. Organisaatiokulttuuri sisältää työyhteisön arvot, asenteet ja soveliaaksi ymmärretyn tavan käyttäytyä organisaatiossa (Schein 2004). Lasikattoa muodostetaan näillä yhteisön asenteilla ja arvoilla, jotka hidastavat naisten urakehitystä. Näihin asenteisiin lukeutuvat esimerkiksi stereotyyppit. Näin ollen lasikattoilmiö on sukupuoleen kohdistuvaa ennakkoluuloisuutta (Lipponen 2006: 238). Esteitä naisten urakehitykselle luovat monet organisatoriset tekijät (Puumalainen 2009: 13). Lasikattoa ylläpitäviä tekijöitä organisaatioissa ovat muun muassa myönteisten, naisjohtajuutta tukevien roolimallien puuttuminen, tuen puute etenkin uran alkutaipaleella sekä naisten vaikeus päästä mukaan epävirallisiin verkostoihin (Kauppinen 2006: 17).

Naisten ja miesten erilaisesta kohtelusta kumuloituu aikaa myöten lasikattoefekti (Elacqua ym. 2009: 287). Se muodostuu kaikista niistä negatiivisista asenteista ja ennakkoluuloista, joita organisaatiossa vallitsee naistyöntekijöitä kohtaan. Organisaation kulttuuriset aiheet ja sosiaaliset käytännöt toimivat tällöin naisia vastaan (Alvesson & Bil-

ling 1997: 138). Suurimmiksi uraesteiksi naiset kokevat maskuliinisen organisaatiokulttuurin sekä sukupuolien mukaan eriytyneet työ- ja perhevastuut (Piitulainen ym. 2003: 125). Sekä miehet että naiset katsovat naisten virkauran esteiden olevan organisaatiokulttuurissa; lasikattoa siellä luovat arvot, normit sekä työnjaon muodot ja käytänteet (Karento 1999: 59). Kaikista edellä mainituista ilmiöistä huolimatta osa työnantajista katsoo, ettei naisten uralla etenemiselle ole minkäänlaisia esteitä (Eyring & Stead 1998: 247). Tämä on ongelmallista, sillä juuri esimiesten vaikutus naisten etenemismahdollisuuksiin on olennainen (Piha 2006: 117).

Joustavissa ja matala-rakenteisissa organisaatioissa naisilla vaikuttaisi olevan parhaat mahdollisuudet edetä johtoportaaseen, sillä hierarkkisissa organisaatioissa epätasa-arvo on pahinta (Marklund & Snickare 2005: 129). Toisaalta madaltuneissa organisaatioita rakenteissa johtajapaikoista kilpailu on lisääntynyt (Kauppinen 2006: 18). Lasikattoilmiölle on tyypillistä, että sen huomaavat yleensä ainoastaan naiset (Lipponen 2006: 11). Noin 15 % naisista kokee sukupuolestaan olleen haittaa uralla etenemisessä, kun taas miehet eivät koe näin lainkaan (Leinonen ym. 2006: 176). Ainoastaan neutraaleilla aloilla, joissa on sekä miehiä että naisia, vaikuttaisi esiintyvän lasikattoa, sillä naisvaltaisilla aloilla ei raportoida uraesteistä (Whitmarsh ym. 2007: 231). Kun ensin miesvaltaisena ollut ala alkaa naisistua, alkaa tämän alan palkkataso, ja sitä myöten myös arvostus, laskea (Hentilä 2006: 141 – 143).

Karennon (1999: 62) mukaan naiset kokevat julkisen hallinnon virkarakenteen huonoksi, sillä se ei aina luo tilaisuuksia uralla etenemiseen. Myös McGuire (2000: 517, 519) toteaa verkostoihin liittyen, ettei vika ole niinkään naisten verkostoitumistaidoissa, vaan organisaation rakenteessa, mikä aiheuttaa rakenteellista ulosjääntiä verkostoista. Organisaatioissa esiintyy sukupuolisokeutta, jolloin ei tunnisteta niitä totuttuja käytäntöjä, jotka vahvistavat stereotyyppioita ja aiheuttavat syrjiviä työnjakoa, hierarkioita ja palkkeroja (Huhta, Kolehmainen, Lavikka, Leinonen, Rissanen, Uosukainen & Ylöstalo 2005: 28). Miehet ja naiset näyttäisivät omaavan erilaiset statukset, ja naisia syrjivissä organisaatiokulttuureissa naisen status nähdään alhaisempana ja vähempiarvoisena kuin miehen (Weyer 2007: 484). Erityisesti rekrytointikäytännöt nähdään ongelmallisina (Karento 1999: 126). Toisaalta McCarty Kilianin ja kumppaneiden (2005: 156) mukaan

uraesteet ovat alkaneet siirtyä työhöntulovaiheesta enemmänkin etenimisvaiheisiin. Tähän liittyen lasikattoa muodostavaksi tekijäksi organisaatiokulttuurissa katsotaan miesten epävirallinen yhteistoiminta (Karento 1999: 126). Naisten nousu johtopaikoille uhkaakin hyvä veli -verkostojen status quota (Oakley 2000: 328).

Epävirallisessa yhteistoiminnassa miehet keskustelevat keskenään työasioista vapaa-ajallaan ja muun muassa tekevät alustavia päätöksiä, mikä puolestaan syrjii naisia tiedonsaannin kannalta. Miesten verkostoituminen ja suhteiden luominen tapahtuu usein työtuntien jälkeen muun muassa urheilutapahtumissa, erilaisissa kerhoissa sekä lasillisen ääressä (Linehan 2001: 825). Myös esimerkiksi saunaillat ja metsästysretket ovat miehille rentoutumisen ohella luottamuksellisten keskustelujen areenoja (Silvennoinen 2008: 22). Työpaikat lasikaton yläpuolella jaetaan usein juuri verkostojen kautta (Hirvikorpi 2005: 219). Marklundin ja Snickaren (2005: 77) mukaan yksi johtajan tärkeistä pätevyystekijöistä on kuulua oikeaan verkostoon ja valtaryhmittymään. Yksi keino sulkea naiset hyvä veli -verkostojen ulkopuolelle on naisten jatkuva pätevyystestaus, jossa naiset joutuvat todistamaan taitonsa uudelleen ja uudelleen, useammin kuin miehet, päästäkseen johtotehtäviin ja verkostoihin mukaan (Oakley 2000: 328 – 329). Saunaporukat ja urheilukerhot muodostavat suljetun vallan ytimen, etenkin, kun päätöksenteko perustuu usein yhteiseen vapaa-ajan viettoon (Lipponen 2006: 168). Varsinkin organisaation sisäisissä kriisitiloissa miesten hyvä veli -verkostot vahvistuvat ja tiivistyvät, ja tällöin naisjohtaja jää yksin verkon ulkopuolelle (Valtiovarainministeriö 2004: 48).

On huomattu, että miesjohtajien valitessa johtajia ja rekrytoidessa henkilöstöä he valitsevat usein itsensä kaltaisia miehiä, koska kokevat sen olevan turvallisempaa ja helpompaa (Ekonen 2007: 18). Tällöin yhdenmukaisuudesta tulee myös yksi johtajan pätevyystekijöistä (Marklund & Snickare 2005: 79). Tämä ei välttämättä ole suoraa naisten vastustamista, vaan enemmänkin tuttujen ja ystävien suosimista yli naisien (Lipponen 2006: 59). Ollessaan epävirallisten verkostojen ulkopuolella naiset eivät välttämättä saa tietoonsa kaikkia avoimia tehtäviä (Puttonen 2011: 66). Kuuluminen korkeastatuksisten henkilöiden verkostoon onkin keskeistä tiedon, resurssien ja vallan hankkimiseksi (McGuire 2000: 502). Johtotehtävissä toimivat miehet muodostavat keskenään yhteistoimintaa, jota kutsutaan hyvä veli -verkostoksi, kun taas naiset verkostoituvat yli toi-

minimikerajojen muodostaen niin kutsuttaja naispoppoita (Aaltio-Marjosola 2001: 105). Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, miten erilaiset verkostot organisaatiossa menestyvät (Bierema 2005: 217).

Kun johtoporras jakaa etuja ja voimavaroja oman mielensä mukaan, tulee epäoikeudenmukainen henkilöstöjohtaminen mukaan muodostamaan lasikattoa (Karento 1999: 132). Henkilöstöjohtamisessa saatetaan tällöin syrjiä työntekijöitä sukupuolen mukaan. Sukupuoleen perustuvaa syrjintää on sekä välitöntä että välillistä. Välittömässä syrjinnässä henkilö on eriarvoisessa asemassa suoraan sukupuolensa perusteella; välillisessä syrjinnässä puolestaan jokin neutraalilta vaikuttava säädös, peruste tai käytäntö asettaa henkilön eriarvoiseen asemaan saattaen kuitenkin suosia sukupuolen perusteella tiettyjä henkilöitä (Huhta ym. 2005: 44–45). Lasikaton yhteydessä puhutaan naisten marginalisoinnista. Naisten marginalisointi ei ole ainoastaan sivuun jättämistä tai tahatonta huolimattomuutta, vaan se tapahtuu tietoisesti ja aktiivisesti keskittyen siihen, mikä on kiinnostavinta, merkittävintä ja tärkeintä (Acker 1990: 251). Tällöin naiset nähdään vähäpätöisinä eikä heidän tarpeisiinsa kiinnitetä juuri huomiota. Epäoikeudenmukaiseen henkilöstöjohtamiseen liittyen Bruckmüller ja kumppanit (2014: 203) esittävät näkemyksen, jonka mukaan lasikaton läpäisseet naisjohtajat sijoitetaan epävarmempisiin tehtäviin, joissa on suurempi riski epäonnistua; näin ollen puhutaankin lasikaton jälkeisestä lasijyrkänteestä.

Lasikattotermistä on lähdetty kehittämään johdannaisia termejä vastaavanlaisiin kokemuksiin. Esimerkiksi termi lasiseinä tarkoittaa naisten jakautumista eri tehtäviin organisaation sisällä. Naisia on enemmän johtamassa niin sanottuja tukiyksiköitä, kuten henkilöstöhallintoa, kuin tulosvastuussa olevia, merkittäviä yksiköitä. Näin ollen näiden yksiköiden välissä näyttäisi olevan lasiseinä, joka vaikeuttaa naisten siirtymistä organisaation sisällä tehtävästä tai toimesta toiseen. (Tuutti 2008: 17; Puumalainen 2009: 10–11.) Lasikatossa ovat myös lasihissitermin juuret. Lasihissi liittyy itse asiassa vähemmistömieheen, joka ainokaisena erottuu joukosta ja saa enemmän julkisuutta ja erilaisia työtehtäviä. Lopussa vähemmistömies yleensä jättää naisvaltaisen ryhmänsä ja etenee uralaan ylöspäin. (Marklund & Snickare 2005: 111.) Lasihissi-ilmiö näkyy siinä, että vaikka naiset etenevät naisvaltaisilla aloilla helpommin johtoportaan, työskentelevät ne

harvat miehet, joita naisvaltaisilla aloilla on, lähes poikkeuksetta johdossa (Leinonen 2006: 180).

Lasikaton murtamiseksi on tehty toimenpiteitä aiemminkin, mutta näiden toimien riittävyys voidaan kyseenalaistaa, sillä lasikatto on edelleen selkeästi olemassa. Lasikattoa on pyritty rikkomaan muun muassa tasa-arvolainsäädännöllä ja valtion käyttöön ottamalla naiskiintiöillä (Aaltio-Marjosola 2001: 30; Ekonen 2007: 11). Kaiken kaikkiaan Suomessa hyvinvointivaltion vaikutus on ollut keskeinen; naisten tulotason nousu, korkea koulutustaso ja hyvä sijoittuminen työmarkkinoille ovat kaikki edistäneet lasikaton säröilemistä (Aaltio-Marjosola 2001: 109, 112). Suurin naisten työssäkäyntiin ja siten myös ylimpiin virkoihin sijoittumiseen vaikuttava tekijä on Suomessa harjoitettava perhepolitiikka. Vanhempainlomat, oikeus päivähoitopaikkaan, lasten kouluruokailu, kotitalousvähennykset sekä isien aktiivisen roolin korostuminen ovat merkittäviä tekijöitä, jotka mahdollistavat myös naisten urien rakentamisen (Aaltio-Marjosola 2001: 33, 37, 198). Myös organisaatiot voivat omalta osaltaan tukea vanhemmuutta esimerkiksi joustavilla työajoilla. Juuri joustava työaika sekä kotitalouspalveluiden hinta ja saatavuus ovat olennaisia tekijöitä naisten yrittäessä yhdistää uraa ja perhettä (Piha 2006: 235). Huolimatta edellä mainituista toimenpiteistä ovat työelämän sukupuolijaot kuitenkin säilyneet (Ekonen 2007: 17).

Yksi keino saada naisjohtajuudesta yhtä hyväksyttyä kuin miesjohtajuudestakin on sukupuolen valtavirtaistaminen. Valtavirtaistettaessa, tässä tapauksessa naisten, sukupuolta edistetään sukupuolten tasa-arvoisuutta ja tehdään sukupuolittuneet stereotyyppit, oletukset, prosessit sekä lopputulokset näkyviksi. Sukupuolen valtavirtaistaminen vaatii vahvaa johtajuutta. Se vaatii myös johtajien motivoimista, innostamista ja inspiroimista, sillä vaikka sukupuolten tasa-arvo on poliittisesti linjattu arvo, täytyy johtajia motivoida toimimaan sen mukaisesti. Tunteellinen suhtautuminen asiaan on hyvin olennaista, sillä se piristää ja elvyttää johtajuutta tuomaan jälleen sisältöä ja tarkoitusta tasa-arvosuunnitelmiin sekä niiden toteuttamiseen. Sukupuolen valtavirtaistamisella on vaikutusta myös asiakkaan näkökulmasta; Pagen (2011) mukaan sukupuolten tasa-arvon edistämisen nähdään vaikuttavan positiivisesti palvelun laatuun, etenkin julkisella sek-

torilla. Siksi sukupuolen valtavirtaistaminen kannattaakin tuoda marginaalisesta asiasta organisaation ydintoiminnaksi. (Page 2011: 318 – 319, 323, 326 – 327, 331.)

Osaamiskartoitukset, mentorointiohjelmat sekä johtajakoulutukset nähdään tekijöinä, jotka voisivat edistää naisten pääsyä johtotehtäviin (Salo & Blåfield 2007: 46). Lasikaton rikkoneiden naisten velvollisuutena olisi kannustaa muita naisia; tämä voisi jopa toimia potentiaalisena vaihtoehtona naiskiintiöiden asettamiselle (Lipponen 2006: 214). Kiintiössä vaarana leimautumisen lisäksi on, että naiset kilpailevat keskenään kiintiöpaikoista, kun taas mentoroinnissa he tekivät yhteistyötä ja nostaisivat toinen toisiinsa näkyviin (Piha 2006: 120). Mentorointia näyttäisi esiintyvän suunnilleen yhtä paljon sekä miesten että naisten parissa, mutta naiset ilmaisevat mentoroinnille suuremman tarpeen (Kirchmeyer 1998: 677). Mentoroinnin kautta naisille viestitetään, että heidän työtään arvostetaan ja heitä halutaan valmentaa seuraaville, korkeammille tasoille (Piha 2006: 137). Myös johdon seuraajasuunnittelu voisi olla toimiva keino. (Salo & Blåfield 2007: 50).

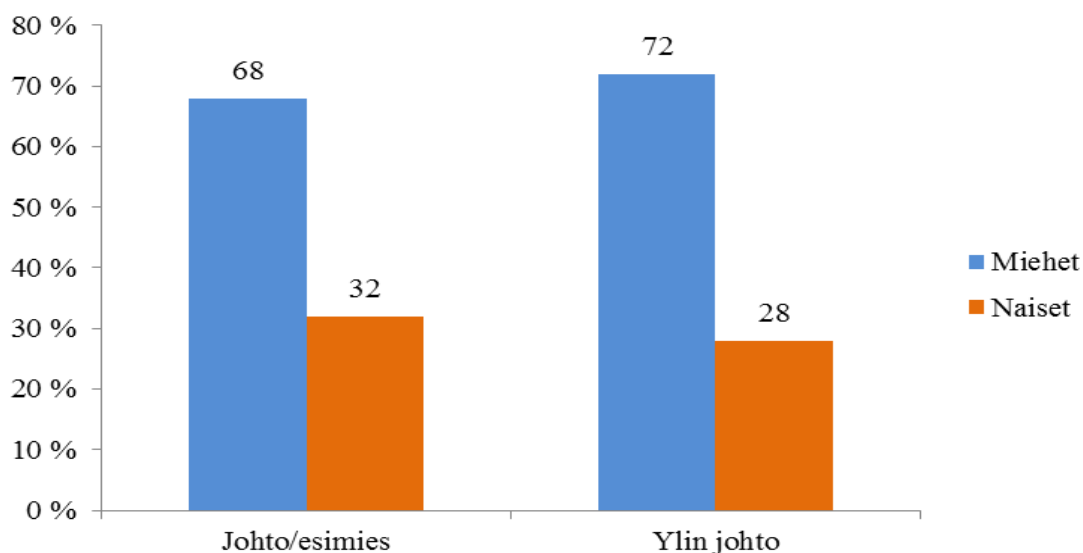
Miesvaltaiseen johtoportaan päässyt nainen on usein sukupuolensa ainokainen tehtävässään. Tässä vaiheessa on tärkeää, päättääkö naisjohtaja ryhtyä portinvartijaksi ja pitää huolen, etteivät muut naiset saa ylennyksiä vai yrittääkö hän saada lisää naisia ryhmään mukaan (Marklund & Snickare 2005: 117). Portinvartijoissa ilmenee niin kutsuttuja mehiläiskuningattaria, jotka saavutettuaan tietyn aseman kokevat, ettei heidän tarvitse enää kilpailla miesten kanssa ja että naiseus hänen oma erottava ominaisuutensa miesten joukossa, eikä hän halua muita naisia kilpailemaan tästä hänen kanssaan (Lipponen 2006: 206). Tämä kyseenalaistaa yleisen, ehdottoman oletuksen, että naiset ovat solidaarisia toisiaan kohtaan ja tukevat, auttavat ja liittoutuvat keskenään (Mavin 2006: 266).

### *Naisten urakehitys*

Ura määritellään yksilön työkokemusten ajallisesti kehittyväksi jatkumoksi, kuten ylenysten ja muiden ylöspäin suuntautuneiden toimien sarjaksi, jonka yksilö käy läpi työelämänsä aikana (Ekonen 2007: 229). Juuri uraansa ajatellen monet naiset hakeutuvat

töihin julkiselle sektorille, koska kokevat siellä olevan heille muuta työelämää paremmat uramahdollisuudet ja koska katsovat työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen olevan siellä helpompaa kuin yksityisellä sektorilla (Karento 1999: 59).

Naisten korkeakouluputki suuntautuu miehiä useammin julkisen sektorin töihin (Salo & Blåfield 2007: 15). Johtotehtäviä ajatellen naiset sijoittuvat tavallisesti julkisen sektorin johtotehtäviin miesten sijoittuessa useammin johtajiksi yksityiselle sektorille (Juuse-la 2006). Tästä huolimatta johto- ja esimiestehtävissä naisia työskentelee edelleen vähemmän kuin miehiä. Valtiovarainministeriön (2013: 35) mukaan julkista sektoria edustavalla valtiolla oli vuonna 2012 johto- ja esimiestehtävissä sekä ylimmässä johdossa toimivista naisia noin kolmasosa (ks. kuvio 3); ylimmällä johdolla viitataan tässä pääasiallisesti suurten virastojen johtajiin sekä ministeriöiden ylimpään virkamiesjohtoon. Keskijohtoon ja asiantuntijatehtäviin naiset ovat edenneet hyvin, erikoisaloinaan henkilöstöresurssit, talous sekä viestintä (Hirvikorpi 2005: 17). Nämä alat mielletään usein tukifunktioiksi. Toisaalta naiset aivan liian usein jumituvat juuri näihin asiantuntijatehtäviin sekä keskijohtoon (Salo & Blåfield 2007: 15). Naisjohtajien osuus korreloi selvästi organisaation koko henkilöstön naisvaltaisuuden kanssa (Ollikainen 2003: 16).



Kuvio 2. Sukupuolijakauma valtiosektorin johtotehtävissä 2012 (Valtiovarainministeriö 2013: 35).

Koulutustasolla on vaikutusta henkilön asemaan työmarkkinoilla, ja ainakin valtiolla naisten ja miesten keskimääräinen koulutustaso näyttäisi olevan yhtä korkea, vaikka koulutusasteet ovat sukupuolten välillä vaihtelevissa määrin edustettuina (Valtiovarainministeriö 2013: 17). Valtiolla vallitsevasta tasaväkisestä tilanteesta huolimatta naiset ovat miehiä korkeammin koulutettuja jo kaikissa EU-maissa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013: 12). Naisten korkeampi koulutustaso tulee esille tarkasteltaessa johtajien koulutustasoja, sillä johtotehtävissä toimivat naiset ovat korkeammin koulutettuja kuin samassa asemassa olevat miehet (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013: 16). Sukupuolten koulutustaustat näyttäisivät eroavan toisistaan johtotehtävissä: naisilla on johtajina toimiessaan todennäköisimmin liiketoiminta- tai taloustausta, kun taas miehet ovat yleensä taustaltaan insinöörejä (Keloharju ym. 2016: 14).

Korkeakoulujen naisistumisen pitäisi aiheuttaa työntövaikutus, joka näkyisi aikaa myöden myös johtotehtävissä (Salo & Blåfield 2007: 27). Toisaalta taas jo 1980-luvulla ajateltiin, että naisjohtajien määrä tulee luonnostaan kasvamaan seuraavina vuosikymmeninä, koska silloin naisia on niin sanotussa uraputkessa jo tarpeeksi tarjolla (Oakley 2000: 323). Tästä on nyt jo yli 30 vuotta, ja vaikka naisten määrä johdossa onkin nousunut sitten 80-luvun, ei mitään merkittävää muutosta asian suhteen ole tapahtunut. Yhä edelleen, etenkin naiskiintiöiden vastustajien keskuudessa, ajatellaan, että naisjohtajien määrä kyllä kasvaa itsestään, kun tarpeeksi koulutettuja ja päteviä naisia on vain tarjolla (Piha 2006). Kiintiöissäkin on kuitenkin huonot puolensa, kuten leimautuminen kiintiönaiseksi ja vaara tulla valituksi pätevyyden sijaan sukupuolen vuoksi, minkä lisäksi kiintiönaiset ovat suuremman tarkkailun ja sen kautta myös suurempien suorituspainien alla (Oakley 2000: 329). Tästä muodostuu kiintiönaisten yleinen dilemma: kuinka olla vähemmän näkyvillä ja huomion keskipisteenä ja kuinka kuitenkin samaan aikaan voittaa muiden hyväksyntä (Mavin 2006: 268).

Työpaikoilla kuulee usein lauseita kuten ”Meidän työpaikalla ei ole naisten ja miesten töitä” sekä ”Pätevyys ratkaisee, ei sukupuoli”, joita kutsutaankin tasa-arvokliseiksi (Huhta ym. 2005: 18). Valitettavan harvoin nämä lauseet kuitenkaan ovat totta. Tutkimusten mukaan näyttäisi olevan kylmä fakta, että naisten on suoriuduttava töistään paremmin ja tehtävä enemmän töitä kuin miesten, jotta he saisivat ylennyksen (Elacqua

ym. 2009: 287). Tähän viittaa myös se, että alemman suoritustason tehtävien katsotaan usein olevan naisille lähtötason töitä, kun puolestaan miesten kohdalla samat tehtävät nähdään harjoittelupaikkoina (Acker 1990: 108). Valtiovarainministeriön selvityksessä huomattiin, että kun miestä on esitetty nimitettäväksi virkaan, ei nimitysmuistiossa useinkaan ole selkeästi ilmaistu, miksi juuri hän olisi hakijoista paras. Kun taas naista esitetään nimitettäväksi, on muistiossa ilmoitettu selkeästi, miksi juuri hän oli paras hakija. (Valtiovarainministeriö 2004: 29.) Naisten täytyy siis erottautua joukosta miehiä paremmin tullakseen huomatuksi ja edetäkseen urallaan (Juusela 2006). Ammattitaidon määritelmä näyttäisi täten olevan sidoksissa sosiaalisiin elementteihin, kuten sukupuoleen (Acker 1990: 110).

Johtajanaisen urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat motivaatio, perhevastuu, koulutus ja organisaatiokulttuuri (Hirvikorpi 2005: 31). Naisten ja miesten uralla etenemistä ohjaavat erilaiset motivaatiotekijät. Naiset tahtovat kehittyä ja käyttää ammattitaitoansa täydessä laajuudessa, kun taas miehet tavoittelevat valtaa, arvostettua asemaa sekä parempaa palkkaa (Karento 1999: 60). Kirchmeyerin (2002: 19) mukaan se, miten tärkeänä ylennystä ja uralla ylöspäin liikkumista pitää, on olennainen ennustava tekijä tulevas-ta urakehityksestä ja toteutuvien ylennysten määrästä. Uralla menestymistä määrittäviä tekijöitä ovat inhimillinen pääoma, yksilö itse, ihmissuhteet sekä perhe (Kirchmeyer 1998: 674). Se, valitseeko naisvaltaisen vai sukupuolineutraalin alan, vaikuttaa muihin uralla tehtäviin päätöksiin (Whitmarsh ym. 2007: 232).

Naisten työurat eivät useinkaan ole lineaarisia tai saati jatkuvia kuten miesten urat. Sen sijaan naisten työuria voidaan kuvailla mahdollisuuksien tai vaihtoehtojen puina, joihin vaikuttavat muun elämän yhteensovittaminen työn kanssa (Karento 1999: 112). Whitmarshin ja kumppaneiden (2007: 230) mukaan naisilla on kolme vaihtoehtoista polkua sovittaa yhteen perhe ja ura: Ensimmäinen vaihtoehto on yksi, suora polku, jolloin äitiyttä ei ole lainkaan yritetty mahduttaa uran varrelle. Toinen vaihtoehto on jaksottainen polku, jolloin välillä jäädytään työelämästä pidemmiksi ajoiksi lasten vuoksi pois ja pala-taan sitten myöhemmin takaisin. Näin voi käydä montakin kertaa uran varrella. Kolmas ja kaikkein yleisin polku on monihaarainen polku, jossa yritetään jatkuvasti tasapaino-tella sekä urapolun että perhepolun välillä. Monet työnantajat eivät uskalla palkata vaki-

naiseksi työntekijäksi nuorta naista, sillä he pelkäävät heidän perheenisäydestään aiheutuvia lisäkuluja (Hentilä 2006: 158). Perheen hankkimisesta usein aiheutuva pitkä poissaolo työelämästä vaikuttaa negatiivisesti naisten uralla etenemiseen (Piha 2006: 66).

Naisille ei välttämättä tarjoudu yhtä paljon mahdollisuuksia edetä urallaan vertikaalisesti kuin miehille, ja jäljelle jäävistä mahdollisuuksista naiset joutuvat valitsemaan ne, jotka parhaiten ovat sopivat perhe-elämän kanssa. Naiset saattavat uran alkuvaiheessa jämähtää liian kauaksi samoihin tehtäviin, mutta toisaalta tällöin naiset rakentavat kivi-jalkaa, jonka varaan tuleva ura sitten rakentuu (Salo & Blåfield 2007: 42). Toisaalta sivusuuntaiset siirrot eri tehtäviin luovat myös hyvää pääomaa tavoiteltaessa johtopaikkoja (Hirvikorpi 2005: 216). Johtotehtäviin päästäkseen onkin oltava monipuolista kokemusta (Lilius 2003). Keloharju ja kumppanit (2016: 18) totesivat tutkimuksensa perusteella, että kokemus eri yrityksissä työskentelystä vaikuttaa uramenestykseen positiivisesti, mutta kokemus useilla eri toimialoilla ei. Naiset kehittävätkin itselleen kattavan taito- ja kokemusrepertuaarin kirjavilla urapoluillaan sekä poikkeavilla elämäkokemuksillaan (Furst & Reeves 2008: 380). Etenemällä ruohonjuuritasolta johtoon on kartuttanut kokemuksellisuutta, koska on ollut niin sanotusti kädet savessa tekemässä töitä muiden mukana, jolloin sekä työn kipu- että huippukohdat ovat tulleet tutuiksi (Hirvikorpi 2005: 80). Myös kansainväliset työtehtävät ovat nousseet työuraa edistäviksi tekijöiksi (Ekonen 2007: 107).

Yleisimpänä esteenä naisten etenemiselle ylimpään johtoon nähdään kokemuksen puute linjajohdosta (Ekonen 2007: 17). Oakleyn (2000: 323) mukaan naisten tulisi saada työkokemusta linjajohdosta viimeistään uransa keskivaiheilla, jos he mielivät päästä uraputkeen kohti korkeimpia johtotehtäviä. Töiden kierrätyksestä organisaatiossa voitaisiin saada apua johtotehtävien tasa-arvoistamisessa ja naisten linjajohdon kokemuksen lisäämisessä. Kierrättämisprosessissa miehet ja naiset kierrätetään vähintään kahdessa tai kolmessa eri toimessa ennen johtotehtäviin nostamista (Eyring & Stead 1998: 246). Salon ja Blåfieldin (2007: 43) mukaan useita urasiirtoja tekemällä kehitetään moniosuamista. Tällöin syntyy osaamisvarantoa, mikä osaltaan estää tiukkojen reviirialuiden tai siilojen muodostumista.

Naisten epälineaariset urat selittyvät osaltaan sillä, että naiset ovat miehiä useammin määräaikaissa työsuhteissa. Tähän vaikuttaa yleensä naisten pitämät perhevapaat, jolloin tarvitaan sijaisia, jotka puolestaan ovat myös useimmiten naisia (Valtiovarainministeriö 2013: 39). Toisaalta taas sijaiset pääsevät tutustumaan uusiin tehtäviin, mistä todennäköisesti on etua tulevalle urakehitykselle (Salo & Blåfield 2007: 29). Naisjohtajilla vaikuttaisi olevan enemmän urakatkoja, vaikka heillä on vähemmän lapsia kuin vastaavissa tehtävissä toimivilla miehillä (Keloharju ym. 2016: 2). Naisten määräaikaiset työsuhteet ovat huomattavasti yleisempiä julkisella sektorilla (Huhta ym. 2005: 19). Tämä selittyy luonnostaan osaksi sillä, että julkisella sektorilla suurin osa työntekijöistä on naisia. Määräaikaisten työsuhteiden lisäksi naiset ovat miehiä useammin myös osa-aikaisissa työsuhteissa (Valtiovarainministeriö 2013: 39). Osa-aikatyötä tekevien työmarkkina-asema, työsuhdeturva ja -etuudet ovat huonommat kuin kokoaikatyöläisten (Ollikainen 2003: 11). Naisia hakeutuu jo koulutustaustansakin vuoksi enemmän julkiselle sektorille töihin, missä pätkätyöt ovat kroonisia; virkoja syntyy vähemmän kuin mitä toiminnan pyörittäminen todellisuudessa vaatii (Salo & Blåfield 2007: 34).

Sukupuolen on huomattu ennustavan henkilön pysyvyyttä organisaatiossa, sillä miehet näyttäisivät vaihtavan useammin työpaikkaa kuin naiset (Salo & Blåfield 2007: 59). Naisvaltaisilla aloilla työpaikanvaihdot tapahtuvat yleensä saman alan sisällä. Kuten aiemmin mainittu, usein naisvaltaisen alan valinneilla on omasta sukupuolestaan stereotyyppioita, jotka ohjaavat heidän uravalintaansa ja samalla rajoittavat uravaihtoehtoja. (Whitmarsh ym. 2007: 231 – 232.) Valtionhallinnossa suurin ero mies- ja naishakijoiden välillä näkyy olevan ylimmän johdon tehtäviin hakeutumisessa, sillä naiset hakevat niihin miehiä vähemmän (Valtiovarainministeriö 2004: 29).

Naiset saavuttavat uransa huipun miehiä myöhemmin; miesten niin kutsuttu kultainen vuosikymmen sijoittuu ikävuosille 30–40, kun taas naisilla vastaava kausi ajoittuu noin kymmenen vuotta myöhemmäksi (Karento 1999: 120). Naisille ikääntyminen ei siis tuo samalla lailla valtaa työelämässä kuin se perinteisesti miehille tuo (Aaltio-Marjosola 2001: 109). Naiset kohtaavat miehiä useammin ikärasismia, sillä esimerkiksi vanhemman miesjohtajan katsotaan edelleen tuovan ”uutta voimaa” työyhteisöön, kun taas sa-

manikäisestä naisesta harvemmin ajatellaan samoin (Hirvikorpi 2005: 226). Kenties juuri tästä syystä naisten skeptisyys uralla etenemistä kohtaan kasvaa vanhemmiten (Juuse-la 2006).

Miesten ymmärryksen lisääminen naisten uraesteitä kohtaan olisi tarpeellista, sillä juuri miehillä on paremmat mahdollisuudet korkeamman valta-asemansa perusteella poistaa näitä esteitä (Puttonen 2011: 62). Olisi heräteltävä profeminiinistä johtajuutta, jossa miehet tukevat naisia ja jossa miehet kääntävät muita miehiä seksismiä ja miesvaltaisuutta vastaan (Hearn 2010: 246). Naisten urakehityksen edesauttaminen on myös esimiestyötä (Salo & Blåfield 2007: 43). Olisi tärkeää saada naisia johtotehtäviin jo uran alkutaipaleella, jotta ylimpään johtoon saakka pätevytyminen sujuisi helpommin (Tuutti 2008: 5). Mentoroinnilla on mahdollista lisätä naisten tietoisuutta vaihtoehtoisista urapoluista ja tukea naisia heidän urasiirtymissään (Karjalainen 2010: 35). Naisilta sanotaan puuttuvan suoritukseen perustuvaa palautetta, joka auttaa kehittymään, ja mento- rointi voisi auttaa myös juuri tällaisessa palautteenannossa (Oakley 2000: 323). More- head Dworkinin, Maurerin ja Shipanin (2012: 365) tutkimuksen mukaan mento- rointi olisi tärkeintä naisille uran alku- tai viimeistään keskivaiheessa. Lisäksi heidän mukaan naisilla näyttäisi olevan miehiä lyhyempiä mentorisuhteita, millä on puolestaan vai- kutusta uralla etenemiseen; mitä pidempi mento- rointisuhte, sen positiivisemmat vai- kutukset uralle.

### **3. MENTOROINTI JA SEN KAUTTA AVAUTUVAT VERKOSTOT URAA EDISTÄVINÄ TEKIJÖINÄ**

#### 3.1. Mentorointi kehittämismenetelmänä

Mentorointi on kahden henkilön eli niin kutsutun dyadin välinen oppimis- ja kehityssuhde (Karjalainen 2010: 43). Mentoroinnin osapuolet ovat mentori ja aktori. Mentorointi on matalan kynnyksen auttamis- ja oppimissuhde, joka ei vaadi suuria taloudellisia resursseja ja jota voi hyödyntää työuran eri vaiheissa (Karjalainen 2010: 125). Mentoroinnissa on kyse tiedon, taidon ja kokemuksen siirtämisestä (Lankinen ym. 2004: 94).

Mentorointi on käsitteenä hieman epäselvä, sillä sen voi määritellä hyvin monella eri tavalla yhdenkään tavan olematta kuitenkaan väärä. Kaiken kaikkiaan se on moninainen tapa, jolla ihmiset vaikuttavat toistensa kehitykseen; se sisältää monenlaisia siteitä ihmisten välillä, joihin liittyy erilaisia sisältöjä osapuolista riippuen (Karjalainen 2010: 31). Mentoroinnissa aktorille annetaan aikaa ja mahdollisuus keskustella omista toiveistaan, ajatuksistaan, tavoitteistaan, nykytilanteesta sekä tulevaisuudesta kokeneen neuvonantajan eli mentorin kanssa (Lankinen ym. 2004: 95). Mentorointi ei kuitenkaan ole sama asia kuin työnohjaus, tuutorointi tai perehdyttäminen, sillä se on laaja-alaisempaa, pitkäkestoista, suunnitelmallista yhteistyötä sekä syväluotaavaa keskustelua (Karjalainen 2010: 107).

Mentoroinnin käytäntöön soveltaminen saattaa olla hidasta ja vaikeaa, sillä kyseessä on aina yksilöllinen ja henkilökohtainen suhde, jota ei voi sellaisenaan kopioida tai lainata muilta (Lankinen 2004: 95 – 96). Muun muassa tämän vuoksi aluksi tapahtuva mentori-aktori -parien valitsemisen katsotaan olevankin kaikkein aikaa vievin osa. Lisäksi aikataulujen järjestely ja yhteensovittaminen voivat tuottaa hieman hankaluuksia, kuten missä tahansa kahden ihmisen välisessä suhteessa. (Valtiovarainministeriö 2004: 44, 45.) Mentorointi myös yleensä käynnistyy vaiheittain ja vähitellen, eikä sen tuloksia päästä välittömästi mittaamaan (Lankinen ym. 2004: 96).

Mentorointia on sekä muodollista että epämuodollista. Muodollisessa eli formaalissa mentoroinnissa toiminta on järjestettyä ja suunniteltua, esimerkiksi mentorointiohjelman kautta (Karjalainen 2010: 41). Formaalia mentorointia käytetään esimerkiksi valmistuneiden, uusien tulokkaiden, uusiksi johtajiksi tavoittelevien sekä tiettyjen kohderyhmien jäsenten tukemiseksi (Ehrich 2008: 470). Epämuodollisessa eli informaalissa mentoroinnissa kyseessä on luonnollinen ja kehittävä ihmissuhde, josta ei välttämättä sovita erikseen (Karjalainen 2010: 41). Informaalista mentorointia ei järjestä eikä seuraa mikään ulkopuolinen taho, kuten usein formaaleissa suhteissa. Epämuodollinen mentorointi on vanhempi ja perinteisempi käytäntö, jossa mentori valitsee aktorin, koska näkee tässä olevan potentiaalia ja kykyjä (Ehrich 2008: 470). Kumpikaan suhde ei ole toista huonompi, mutta oma persoona ja odotukset mentoroinnista kannattaa ottaa huomioon suhteen muotoa valittaessa. Mentoroinnin taustalla olevat osapuolten oletukset siitä, mitä mentorointi sisältää, miten se toimii, millaiset roolit siihen kuuluvat ja mitä tuloksia se antaa, eli toiselta nimeltään mentorointiskeemat, vaikuttavat siihen, miten mentorointia toteutetaan (Karjalainen 2010: 31). On tärkeää huomioida ja määritellä, millaisessa mentorointisuhteessa itse on, sillä mentoroinnin fokus ja sitä myöten myös tulokset voivat vaihdella suhteen muodon ja laadun vuoksi suuresti (Ehrich 2008: 474).

Mentoroinnissa tavoitteeksi voidaan määritellä joko vanhan tiedon, osaamisen ja kokemuksen jakaminen ja siten säilyttäminen tai uuden osaamisen ja tiedon aikaansaaminen (Karjalainen 2010: 45). Ideaalitulanteessa tapahtuisi tietenkin molempia. Kokemusten ja näkemysten syvässä siirtymisessä mentorilta aktorille siirtyy myös jokaiselle organisaatiolle tärkeää hiljaista tietoa (Lankinen ym. 2004: 118). Hiljainen tieto on tietotaitoa, joka on hankittu aistimalla, tekemällä ja harjaannuttamalla käytännöllistä tietoa ja taitoa, joka kertyy henkilökohtaisen kokemuksen kautta ja joka usein katoaa organisaatiosta työntekijöiden mukana, ellei sitä opeteta ja jaeta muille yhteisen tekemisen kautta (Vilkkä 2015: 144). Mentorointi on loistava tapa laajentaa kummankin osapuolen näkemyksiä (Hirvikorpi 2005: 123). Mentoroinnin avulla pyritään kehittämään taitavamaksi, monipuolisemmaksi ja laaja-alaisemmaksi (Lankinen ym. 2004: 99).

Mentoroinnilla on useita erilaisia ulottuvuuksia ja yksi näistä ulottuvuuksista on uraan liittyvä mentorointi. Siinä tavoitteena on tukea aktorin urakehitystä sekä tarjota psyyko-

sosiaalista tukea. (Karjalainen 2010: 30.) Mentorin antama tuki koostuu näin ollen kahdesta osasta: uraan liittyvästä tuesta sekä psykososiaalisesta tuesta (Tharenou 2005: 78). Tavoitteena prosessissa on tukea aktorin henkilökohtaisten urapolkujen etsimistä ja luomista (Lankinen ym. 2004: 203). Morehead Dworkin, Maurer ja Shipani (2012: 365) katsovat tutkimuksensa perusteella mentoroinnista olevan eniten hyötyä urasuunnittelussa, uran riskien hallinnassa ja johtamisessa, tavoitetason nostamisessa sekä roolimallien tarjoamisessa. Mentorille onkin keskeistä toimia roolimallina aktorille (Piha 2006: 135).

Liian harvalla naisella on ollut työelämässä hyviä naispuolisia roolimalleja, ja näin he ovat jääneet paitsi myönteisistä kokemuksista, joista he itsekin voisivat ottaa mallia toimintaansa (Friedman & Yorio 2011: 12). Naiset saisivat lisää itseluottamusta, kun näkisivät naisjohtajan pärjäävän ja saisivat tältä kannustusta (Lipponen 2006: 163). Naismentorit antavatkin naisaktoreille enemmän psykososiaalista tukea kuin miesmentorit (Tharenou 2005: 91). Mentoreiden lisäksi naisilla tulisi myös olla kunnianhimoa (Salo & Blåfield 2007: 66). Naispuolisilta mentoreilta johtotehtäviin haluavat naiset oppisivat uraan liittyvien esteiden ylittämistä eri tavalla kuin miesmentorilta (Tharenou 2005: 82). McGowanin ja kumppaneiden (2015: 648) mukaan sopivien ja halukkaiden naismentoreiden puute on este tehokkaalle mentoroinnille.

Koska suurin osa mentoreista on edelleen miehiä, muodostuu miehille etu saman sukupuolen roolimalleista sekä pääsystä miesvaltaiseen kulttuuriin (Schor 1997: 52). Tämän vuoksi jo valmiiksi johtotehtävissä toimivat naiset voisivat tukea ja mentoroida enemmän oman sukupuolensa edustajia näiden yrityksissä edetä uralla. Näin saataisiin myös naisille oma vertaistukiverkosto, kuten miehillä olevat hyvä veli -verkostot. Mentoroinnissa ei saisi pelätä jakaa omaa osaamistaan, vaikka monesti tunnutaan pelkäävän, että jos joku muu oppii samat asiat kuin minä, hän vie pian työpaikkani (Ekonen 2007: 58–59). Naiset voisivatkin ottaa lojaaliudessa toisiaan kohtaan oppia miehiltä ja näin ollen pyrkiä eroon naisille stereotyyppisestä kateudesta ja juonittelusta (Hirvikorpi 2005: 109). Voimistuvan naistietoisuuden vuoksi esikuvana toimimista ja nuorten naisten rohkaisemista pidetään tärkeänä (Juusela 2006). Mentoroinnilla onkin mahdollista edistää tasa-arvoa sekä muuttaa vallitsevia roolimalleja (Lankinen ym. 2004: 203). Mentorin

sukupuoliasenteilla on vaikutusta siihen, miten palkitsevana naisaktorit pitävät mento-  
rintisuhdetta (Morehead Dworkin ym. 2012: 366).

Mentorin ollessa miespuolinen kannattaa naisjohtajan pitää mielessään, että olosuhteet  
ovat erilaiset, eivätkä kaikki miesmentorin neuvot välttämättä päde sellaisenaan naisjoh-  
tajan uraan (Marklund & Snickare 2005: 148). Mentorin esittämiä ajatuksia kohtaan  
kannattaa olla kriittinen ja jalostaa niitä itse eteenpäin sopimaan paremmin omaan tilan-  
teeseen (Karjalainen 2010: 114). Suora mentorin matkiminen ei todennäköisesti tuota  
toivottuja tuloksia, eikä mentoroinnin tarkoituksena olekaan kaataa yksipuolista, eksak-  
tia tietoa aktorin päähän (Marklund & Snickare 2005: 148). Aktori ratkaisee kysymyk-  
set ja ongelmat itse mentorin ollessa tukena taustalla (Karjalainen 2010: 118). Mento-  
roinnin on tarkoitus tehdä omien päätösten tekemisestä sujuvampaa ja selkeämpää  
(Lankinen ym. 2004: 95).

Mentorointi on oivallinen esimerkki instrumentaalista suhteesta, sillä se muodostuu  
työn lomassa sekä koskee työtä ja sen tekemistä (Puumalainen 2009: 24). Frankel  
(2005: 41) kehottaa hankkimaan neuvonantajan (mentorin), joka tuntee alan ja mahdol-  
lisesti tietyn organisaation pelisäännöt ja jonka kanssa näistä pelisäännöistä voi keskus-  
tella avoimesti. Toisaalta taas joissakin tilanteissa voi julkisella sektorilla työskentele-  
välle olla hyvä ratkaisu hankkia mentori oman sektorin ulkopuolelta (Lankinen ym.  
2004: 111). Mentori voi auttaa oivaltamaan uudenlaisia käsityksiä omasta urasta ja sen  
suhteen tehtävistä siirroista (Whitmarsh ym. 2007: 232).

Monet jo urallaan edenneet johtajanaiset peräänkuuluttavat työnantajilta kokeneempien  
johtajien antamaa mentoriapua sekä tilaisuuksia verkostoitua (Salo & Blåfield 2007:  
33). Mentorointi voidaankin kuvata kehitystä edistäväksi suhteeksi, sillä edistää aktorin  
ammattillista kehitystä, ja sitä myöten myös urakehitystä (Karjalainen 2010: 32). Mento-  
roinnin avulla naiset pääsevät hyödyntämään samoja resursseja, kuten informaatiota ja  
verkostoja, kuin miehet ja näin heidän on mahdollista edetä urallaan samassa tahdissa  
miesten kanssa (Morehead Dworkin ym. 2012: 368). Erityisesti urapolun erinäisissä tai-  
tekoissa saa mentoroinnissa ulkopuolista keskusteluapua eli niin sanottua sparrausta  
(Lankinen ym. 2004: 131). Elinkeinoelämän Valtuuskunnan Naiset huipulle! -hankkeen

raportissa (Salo & Blåfield 2007: 9) annetaan toimenpidesuosituksia naisjohtajien määrän nostamiseksi. Toimenpidesuositus numero yhdeksän suosittelee mentorijärjestelmiä potentiaalisten uralla etenijöiden seulontaan ja kouluttamiseen. Naiset saattavat helposti mystifioida johtajuutta, eivätkä siksi uskalla hakea johtotehtäviin, mutta mentori voisi hälventää mahdollisesti perusteettomia pelkoja johtotehtäviä kohtaan (Salo & Blåfield 2007: 68; Piha 2006: 247).

Perinteisessä näkemyksessä mentoroinnista ovat aktorin ja mentorin rooli epätasa-arvoiset, koska mentori on seniori ja aktori on juniori, mentori on hierarkkisesti ja statussellisesti korkeammalla ja toimii opettajana aktorin ollessa oppilas. Mentoroinnin vaihtoehtoinen näkemys puolestaan korostaa tasa-arvoisia rooleja, joissa näkyy jaettu oppiminen, asioiden yhteinen tarkastelu, tiedon yhdessä jakaminen ja rakentaminen sekä oppimiskumppanuus. (Karjalainen 2010: 46.) Toisaalta taas hierarkkisesti korkeammalla oleva mentori antaa sponsorointia, näkyvyyttä sekä pääsyn ylemmän johdon ryhmittymiin (Schor 1997: 53).

Mentoroinnissa voi olla kyse myös oman seuraajan valmentamisesta (Salo & Blåfield 2007: 64). Mentorointi on johtajalle hyvä tapa siirtää tietojaan seuraajalleen tai nuoremalle johtajalle (Hirvikorpi 2005: 130). Kun johtaja mentoroi uusi johtajia, on tämä myös nopea ja tehokas tapa siirtää parhaita johtamiskäytäntöjä ketjussa eteenpäin (Sydänmaanlakka 2004: 91; McGowan ym. 2015: 648). Epävirallinen mentorointi toimii tänä päivänä lähinnä vain miesten keskuudessa. Miesjohtajilla voi olla epävirallisesti mentoroitavana yksi tai useampi niin kutsuttu kruununprinssi, josta kaavaillaan tehtävän seuraavaa haltijaa. Tällöin johtaja jakaa tietojaan ja verkostojaan, nostaa aktorinsa saavutuksia esiin ja ehdottaa tätä erilaisiin tehtäviin. Lisäksi kruununprinssi saa palautetta kehittyäkseen, ja hänelle näytetään tärkeitä valtakeskittymiä sekä konfliktikeskuksia. (Marklund & Snickare 2005: 144.) Näistä syistä myös naisten välille olisi tärkeää kehittyä epävirallisia mentorisuhteita. Mentorointi on oiva tapa kehittää esimiespotentiaalia (Lankinen ym. 2004: 203).

Mentorintiohjelmiin osallistuminen on hyvä keino hankkia itselleen mentori. Tällöin mentorintisuhte on julkinen, minkä pitäisi vähentää suhteen laadusta juoruilua (Mark-

lund & Snickare 2005: 147). Toisaalta hyvistä mentoreista saattaa olla kilpailua, sillä vielä toistaiseksi naisjohtajien mentoreiden tarjonta ei ole yhtä suurta kuin kysyntä (McCarty Kilian ym. 2005: 157). Mikäli sopivia mentorointiohjelmia ei ole, voi mentorin hankkia myös itse muuta kautta (Marklund & Snickare 2005: 148). Tulee kuitenkin huomioida, että spontaanisti innostuksen vallassa solmitut mentorointisuhteet saattavat päättyä nopeammin kuin sovitut ja suunnitellut formaalit suhteet (Lankinen ym. 2004: 108).

Epävirallisessa mentoroinnissa kuka vain voi mentoroida ketä vain, minkä pituisen ajan tahansa sisältäen niin monia ihmisiä kuin suhteeseen halutaan, ja kohtaamiset voivat olla joko fyysisiä tai virtuaalisia. Keskeinen epävirallista mentorointia määrittävä piirre on selkeiden tavoitteiden ja päämäärien puuttuminen. Toisaalta epäviralliset mentorointisuhteet voivat sopia toisille paremmin, sillä ne eivät vaadi pitkäaikaista sitoutumista tai organisaation vahvaa tukea suhteen alussa. (James, Rayner & Bruno 2015: 532, 535.) Mentorointi on tarveperustainen suhde, sillä sen kulkua ja tavoitteita määrittävät aktorin nimeämät tarpeet (Karjalainen 2010: 33). Tästä näkökulmasta katsottuna voi epävirallinen mentorointi joskus palvella jopa paremmin aktorin tarpeita joustavuutensa ansioista (James ym. 2015: 532). Muodollinen mentorisuhde on helpompi muodostaa, ja sellaiseen suhteeseen pääseminen on epämuodollista mentorointia helpompaa, mutta siinä ei toisaalta voi itse valita pariaan (Ehrich 2008: 471). Koska mentoreita ei ole kaikille saatavilla, voivat esimiehet ja kollegat myös toimia apuna (Kirchmeyer 1998: 677). Suorat esimiehet toimivatkin usein mentoreina (Tharenou 2005: 83).

Mentorointi on hyvin kontekstisidonnaista ja substanssiorientoitunutta (Karjalainen 2010: 32). Voi olla eri mentori eri asioihin, jolloin aktori saa jokaiselta osa-alueelta parhaat opit käyttöönsä ja samalla kasvattaa monipuolisen verkoston itselleen. Mentoroinnille voi olla tarvetta erilaisissa tilanteissa ja joustavasti eri tahoilta (Karjalainen 2010: 44). Esimerkiksi uudelle hallinnonalalle tai uuteen organisaatioon siirryttäessä voi mentorin hankkiminen/saaminen olla mainio tukikeino (Valtiovarainministeriö 2004: 48). On hyvin todennäköistä, että jokainen tuntee jossain työuransa vaiheessa tarvetta kokeemman henkilön tuelle ja keskustelumahdollisuuksille tämän kanssa (Lankinen ym. 2004: 194). Mentoreita voi siis olla useita ja useissa eri vaiheissa elämää. Yksi keskei-

nen peruste mentoroinnille onkin juuri elinikäinen oppiminen (Karjalainen 2010: 11). Tätä oppimista tapahtuu sekä mentorin että aktorin osalta. Elinikäisessä mentoroinnissa yksilöt voivat hyödyntää mentorointia elämänkaarensa eri vaiheissa, jolloin he jatkuvasti etsivät ja luovat kehittymistään tukevia ihmissuhteita (Karjalainen 2010: 43). Toisaalta tämän elämänkaaren aikana voi aktoreista itsestään kehittyä uusia mentoreita (Lankinen ym. 2004: 112).

### 3.1.1. Mentorin rooli ja toiminta

Mentori on henkilö, joka tarjoaa aktorille ohjausta, neuvoja ja tukeansa sekä jakaa tietämystään ja osaamistaan (Karjalainen 2010: 31, 84). Lisäksi mentori ikään kuin suojelee ennakkoon aktoria vastoinkäymisiltä ja pyrkii tuottamaan tälle haastavia kokemuksia, jotka kehittäisivät aktorin taitoja (Piha 2006: 135). Mentori ei kuitenkaan anna suoria neuvoja ja ohjeita, miten aktorin tulisi toimia, vaan sen sijaan herättelee tämän ajatuksia ja antaa vaihtoehtoisia näkemyksiä (Karjalainen 2010: 85). Näin aktori saa itse pohtia ja ratkaista ongelmansa, millä on positiivinen vaikutus itsetuntemukseen ja -luottamukseen. Mentorin ohjeiden etuna on, ettei aktorin ole tarvinnut itse kokea ja kokeilla kaikkea itse tietääkseen lopputuloksia (Lankinen ym. 2004: 124). Mentorit ovatkin kokeneet oman kokemuksen hyödyntämisen hyvin motivoivaksi (Valtiovarainministeriö 2004: 45).

Mentori on yleensä aktoria kokeneempi henkilö, joka on edistyneempi tiedoissaan ja taidoissaan ja joka toimii ohjaajana, roolimallina sekä opettajana aktorille (Karjalainen 2010: 31; McGowan ym. 2015: 648). Kirchmeyer (1998: 681) määrittelee mentorin kulloinkin kyseessä olevan alan vaikutusvaltaiseksi ja korkealle arvostetuksi jäseneksi, joka on sitoutunut edistämään kokemattomampien uraa tuen, opastuksen ja ystävyyyden kautta. Varsinkin epävirallisessa mentorointisuhteessa mentori on usein valittu niin kutsuttujen kemioiden kohtaamisen tai tietyn taitopakkin vuoksi (James ym. 2015: 532). Mentorin aikaisempi osaaminen ja kokemukset sekä mentorin hyvä itsetuntemus toimivat mentoroinnin perustana (Karjalainen 2010: 89 – 90). Mentorin tulisi käyttäytyä luottamusta herättävän ja tasapainoisen aikuisen tavoin (Lankinen ym. 2004: 104). Mentoriin liitetään usein myös ajatus, että hän on iällisesti vanhempi kuin aktori. Toki iso osa ko-

kemuksesta tulee iän myötä, mutta ikä ei ole mikään kriteeri mentorina tai aktorina toimimiselle. Mentorin sisältöosaamisen ei tarvitse olla huippuosaamista, vaan asiantuntijuus riittää, sillä mentorointiin tarvitaan muutakin osaamista, kuten ihmissuhdeosaamista (Karjalainen 2010: 116). Aktorit ovatkin nimenneet persoonallisuuksien yhteensopimisen sekä mentorin tavoitettavuuden tärkeimmiksi vaatimuksikseen mentorin suhteen (James ym. 2015: 535). Sen sijaan se, että on halukas sekä kykenevä ohjaamaan ja tukemaan toista henkilöä, on hyvä kriteeri ryhtyä mentoriksi (Karjalainen 2010: 92).

Usein mentorina toimiminen on vapaaehtoinen, ylimääräinen rooli (Karjalainen 2010: 31). Mentorille ei yleensä edes makseta erikseen korvausta tai palkkiota, paitsi mahdollisesti mentorointiohjelmissa (Lankinen ym. 2004: 97). Mentorina voi toimia myös tiedostamattaan. Motiivina mentorina toimimiselle voivat olla innostuneisuus omaan työhön ja alaan sekä halu välittää sitä, halu tukea oppimista ja halu kehittää omaa alaa. (Karjalainen 2010: 91, 107.) Mentorointi on solidaarista käytöstä, ja tämän solidaarisuuden keskeisenä lähteenä toimii velvollisuuden tunne (Mavin 2006: 266, 271). Mentorina toimiminen voi olla myös hyvä keino tasapainottaa mentorin omia johtamistyöhön liittyviä paineita (Kauppinen 2006: 35). Mentorin eettisenä velvollisuutena on tunnistaa oman osaamisensa rajat sekä huolehtia ja päivittää osaamistaan (Karjalainen 2010: 116).

Mentorin on otettava välillä erilaisia rooleja sen mukaan, mitkä aktorin tarpeet kulloinkin ovat. Tämä vaatii mentorilta erilaisia toimintamalleja ja osaamista. (Karjalainen 2010: 32.) Mentori on valmentaja sekä näkemysten ja kokemusten siirtäjä (Hirvikorpi 2005: 130). Lisäksi mentorilta odotetaan partnerin roolia, jossa hän kulkee aktorin vierellä tämän kehittyessä (Karjalainen 2010: 37). Välillä on oltava myös kuuntelijan ja ystävän roolissa. Tukijan rooli on myös hyvin keskeinen. Tukena olemisen lisäksi toiminnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna mentorin tehtävänä on olla aktorin tukena, avustaa tämän pääsyä tärkeisiin tiedonlähteisiin, esitellä hänet eri henkilöille, suojella häntä sekä antaa haastavia tehtäviä (Karjalainen 2010: 45). Mentorointiprosessin aikana myös mentorille kehittyy uusia verkostoja ja kontakteja aktorin kautta (Lankinen ym. 2004: 118). Mentorina toimiessa oppii itsekkin paljon matkan varrella, kun saa uutta tietoa ja kohtaa uudenlaisia, jännittäviä haasteita (Friedman & Yorio 2011: 15).

Naisten virkoihin nimittämisessä ja ylentämisessä keskeisenä mekanismina toimivat portinvartijat, jotka valitsevat tulokkaat ja voivat näin ollen auttaa naisia pääsemään sisälle organisaatioon (Karento 1999: 109). Portinvartijoita voisi kutsua myös suhteiksi, joiden avulla uusia ovia työelämässä avautuu. Olennaista kuitenkin on, että näiden suhteiden hankkimiseksi olisi kuuluttava johonkin verkostoon. Mentorin kautta voikin avautua reitti muutoin vaikeapääsyisiin piireihin (Schor 1997: 54 – 55). Mentorilla tulisi olla hyvät henkilösuhteet, ja hänen verkostojensa tulisi olla tarvittaessa käytettävissä (Lankinen ym. 2004: 105). Sponsorina toimiva mentori kertoo aktorinsa potentiaalista ja vahvuuksista eteenpäin vaikutusvaltaisille henkilöille ja suosittelee tätä erilaisiin projekteihin ja tehtäviin myöntäen kuitenkin eturistiriidan sellaisen ilmetessä (Schor 1997: 53; Leck & Orser 2013: 418).

Suurin osa mentoreista on tällä hetkellä miehiä, sillä naisia on johtoportaassa vähemmän, minkä vuoksi heitä on vähemmän myös mentoreina (Morehead Dworkin ym. 2012: 365). Kateus voi estää joitakin naisjohtajia ryhtymästä mentoriksi (Friedman 2011: 108). He eivät halua muiden naisten etenevän ja pärjäävän paremmin kuin he itse. Toisaalta johtoportaaseen edenneet naiset saattavat epäillä kykyjään ja pätevyyttään toimia mentorina, ja epäröivät tämän vuoksi ryhtyä mentoriksi (Schor 1997: 52).

### 3.1.2. Aktorin rooli ja toiminta

Mentoroinnissa ohjataan ja vauhditetaan aktorin kehittymistä, kasvua ja oppimista. Aktorilla tulisi mentorointisuhteeseen ryhtyessään olla jo työelämän perusosaaminen ja -tiedot hallussa, tervettä kunnianhimoa ja halua kehittää itseään, valmius oppia ja ottaa neuvoja vastaan, omata myönteinen asenne ja kiinnostusta, kyky kommunikoida ja sitoutua sekä osata hankkia tietoa ja rakentaa verkostoja. (Lankinen ym. 2004: 106.)

Erityisesti aktorin odotuksilla ja käsityksillä mentoroinnista on vaikutusta mentoroinnin onnistumiseen, sillä koko suhde on muodostettu hänen kehittymistään varten (Karjalainen 2010: 113). Aktorin tulee muodostaa oma ajatus, suunnitelma ja mielikuva siitä, mistä hän on kiinnostunut, mitä hän haluaa oppia ja missä hän tuntee tarvetta kehittyä

(Lankinen ym. 2004: 103). Aktorin tarpeiden tunnistaminen määrittää tavoitteiden asettamisen, ja näin ollen aktorin tarpeet ovat koko mentoroinnin lähtökohtana (Karjalainen 2010: 117; Lankinen ym. 2004: 117). On kuitenkin olennaista karsia aktorilta liian epärealistiset odotukset nopeasti aukeavista etenemismahdollisuuksista (Lankinen ym. 2004: 115).

Mentorointi on juuri aktoria varten räätälöity kehittämisprosessi (Lankinen ym. 2004: 117). Aktorit ovat todenneet mentoroinnin olevan vaativa, mutta myös tehokas kehittämiskeino (Valtiovarainministeriö 2004: 45). Mentoroinnin avulla aktori oppii tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja näkemään mahdollisuuksiaan (Lankinen ym. 2004: 126). Yhteisen oppimisen suhteen aktorin tehtävänä on jakaa mentorilleen uusia ajatuksia ja näkemyksiään (Karjalainen 2010: 84). Mentorin jakamat kokemukset, ajatukset ja mielipiteet ovat vain ohjeellisia ja suuntaa-antavia, lopulliset valinnat aktorin tulee tehdä itse, ja näin hän ottaa itse vastuuta kehityksestään (Karjalainen 2010: 85; Lankinen ym. 2004: 122). Aktorin tulisi mentorin rohkaisemana ottaa vastuuta tekemistään päätöksistä ja valinnoista mentorointisuhteessa (Ehrich 2008: 478). Mentorin on myös hyvä antaa palautetta aktorin toiminnasta, sillä se tukee aktorin kehitystä ja itsetuntoa (Lankinen ym. 2004: 123). Palautteen avulla aktori pystyy itsekin tutkiskelemaan omaa toimintaansa ja suunnittelemaan jatkoa sekä tekemään tarvittavia korjausliikkeitä.

Sosiaalisena siteenä mentorointi vähentää aktorin haluja vaihtaa työpaikkaa (Friedman & Holtom 2002: 407). Saadessaan mentorointia aktori kokee, että häntä arvostetaan kyseisessä organisaatiossa. Toisaalta mentoroinnilla on mahdollista lisätä muutoshalukkuutta sekä halua siirtyä uusiin tehtäviin (Lankinen ym. 2004: 202).

### 3.1.3. Mentorointisuhteen dynamiikka

Mentoroinnin onnistumiselle on tärkeää neuvotella osapuolten kesken sellainen mentorointisuhte, johon molemmat ovat tyytyväisiä (Karjalainen 2010: 32). Mentorointisuhte on tavoitteellinen, kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jonka keskeisimmät piirteet ovat molemminpuolinen luottamus, avoimuus sekä sitoutuneisuus (Lankinen ym. 2004: 110). Keskustelu mentoroinnin odotuksista ja oletuksista alussa on tärkeää, sillä selvä ja

yksimielinen käsitys molempien rooleista auttaa realististen tavoitteiden asettamisessa (Karjalainen 2010: 81 – 82; Lankinen ym. 2004: 103). Juuri tavoitteellisuus erottaa mentoroinnin muista yksilön kehitystä tukevista suhteista (Karjalainen 2010: 112).

Mentorointi määritellään sisältäpäin aktorin ja mentorin toimesta. Mentorointi on auttamis- sekä oppimissuhde, jossa mentorin antamaa ohjausta käytetään keinona päästä aktorin ja mentorin yhdessä asettamiin tavoitteisiin. Osapuolet siis yhdessä määrittelevät, millaisen suhteen he haluavat muodostaa, mitä he sillä tavoittelevat ja mikä heille on suhteessa tärkeää pääpainon ollessa kuitenkin aktorissa. Mentorin ja aktorin roolit kytkeytyvät toisiinsa, eikä toista voi olla ilman toista, ja siksi vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä roolissa. Mentorointisuhde on foorumi henkilökohtaiselle oppimiselle, sillä sen puitteissa sekä aktori että mentori molemmat oppivat. Mentorointi painottaakin osallisuutta, sillä mentorointiin osallistuvien oma panostus suhteeseen on ensiarvoisen tärkeää. Kaikesta huolimatta mentorilla on kokeneempana osapuolena suurempi vastuu suhteen onnistumisesta. (Karjalainen 2010: 30, 32, 33, 93, 110, 112.) Suhteen tärkeitä osia ovat sovitut tapaamiset sekä jatkuva, säännöllinen yhteydenpito (Lankinen ym. 2004: 107).

Mentorointisuhteessa erilaisuus ei haittaa, vaan se toimii voimavarana, sillä riittävä erilaisuus saa aikaan kummankin osapuolen uskomusten, oletusten ja arvojen tervettä kyseenalaistamista (Karjalainen 2010: 89, 92). Samaan aikaan on olennaista, että vaikka toisen näkökanta saattaa olla erilainen, niin tulee hänen mielipiteitään ja kokemuksiaan kuitenkin arvostaa ja kunnioittaa (Lankinen ym. 2004: 114). On tärkeää, että osaa arvostaa myös toiselta osapuolelta saamaansa palautetta; palautteesta pitäisi pyrkiä ottamaan oppia eikä sitä saisi jättää huomioimatta (Frankel 2005: 160).

Mentorointisuhde on vastavuoroinen suhde, johon kuuluu molemminpuolisuus, tasaver-taisuus, aktiivinen osallistuminen ja luottamus (Karjalainen 2010: 82 – 83). Luottamus on erittäin keskeinen tekijä mentorointisuhteessa. Arvioitaessa toisen henkilön luottamuksen arvoisuutta olennaista on näkemys tämän toisen ihmisen kyvyistä, hyväntahtoisuudesta sekä integriteetistä. Kyvyillä tarkoitetaan esimerkiksi halua oppia, avoimuutta ja aloitteellisuutta, kun taas hyväntahtoisuuteen liittyen olonsa voi kokea turvalliseksi

toisen henkilön seurassa ja voi olla avoimesti oma itsensä. Integriteetin kautta pidetään luottamusta yllä ja myönnetään esimerkiksi eturistiriidat, jos sellaisia esiintyy. Mikäli mentori luottaa aktoriin, on tämä valmis ottamaan riskejä aktorin suhteen, minkä lisäksi luottamus saa mentorin jakamaan luottamuksellista tietoa aktorille sekä antamaan haasteellisempia tehtäviä. Myös aika on tärkeä tekijä luottamukseen liittyen mentorointisuhteessa, sillä mitä enemmän aikaa mentori ja aktori viettävät yhdessä, sitä helpompaa on luottamuksen syntyä ja vahvistua heidän välillään. Leck ja Orser (2013: 413) huomasiivat tutkimuksessaan miesmentoreiden luottavan enemmän miespuolisiin aktoreihin kuin naispuolisiin aktoreihin. Tämä saattaa johtaa siihen, että miehet esimerkiksi ylennyksissä suosivat toisia miehiä, sillä he luottavat miehiin enemmän. Koska suurin osa mentoreista on edelleen miehiä, kenties naisille kannattaisi järjestää ohjausta luottamukseen liittyen ennen mentorointiin ryhtymistä, jotta myös naiset voisivat saavuttaa maksimaalisen luottamuksen miesmentorin kanssa. (Leck & Orser 2013: 413 – 414, 416 – 420).

Muodollisilla mentorisuhteilla on yleensä kapempi ja ajallisesti rajoitetumpi fokus kuin epävirallisilla mentorisuhteilla (McCarty Kilian 2005: 163). Formaalit mentorisuhteet ovatkin enemmän strukturoituja ja päämäärällisesti keskittyneempiä (Ehrich 2008: 474). Toisaalta on huomioitava, ettei kaikilla organisaatioilla ole mahdollista tarjota mentorointia (Tuutti 2008: 13). Onneksi on olemassa myös epävirallisia mentorointisuhteita.

Mentorointisuhteen tyypillisiä piirteitä ovat ainutlaatuisuus, vapaaehtoisuus ja emotionaalinen sitoutuminen (Karjalainen 2010: 33). Lisäksi siihen kuuluu halu oppia, kunnioitus ja arvostus toista kohtaan sekä ammatillisen ystävyysuhteen muodostuminen (Karjalainen 2010: 32). Mentorointisuhdetta aloitettaessa kannattaa aktorin esimiehelle korostaa, ettei mentoroinnissa ja tässä suhteessa ole kyse esimiehen roolin ja aseman ohittamisesta, vaan ainoastaan aktorin kehityksen avittamisesta (Lankinen ym. 2004: 110). Yhteys mentoriin, joka on ottanut suojaan siipiensä alle ja jakaa tietoansa, tukeansa ja neuvojansa, on kallisarvoinen apu sekä uran hyvinä että huonoina hetkinä (Friedman & Yorio 2011: 30). Toisinaan oman esimiehen kanssa ei voi puhua yhtä usein ja syvällisesti henkilökohtaisista asioista ja toiveista kuin mentorin kanssa, eikä esimiehellä välttämättä riittäisi tällaiseen kiinnostustakaan (Lankinen ym. 2004: 118).

### 3.1.4. Mentoroinnin edut urakehitykselle

Schorin (1997: 52) tutkimuksen mukaan korkeimpaan johtoon edenneistä naisista useammilla oli mentori kuin vastaavassa asemassa olevilla miehillä. Naisilla oli myös useampia mentoreita kuin miehillä. Naisilla näyttäisi olevan suurempi tarve mentoreille, sillä he kohtaavat miehiä enemmän uraesteitä. Schor pyöritteleekin ilmassa kysymystä, onko mentori jopa pakollinen naisille, jotka haluavat päästä johtotehtäviin.

Mentoroinnissa saa ulkopuolisen näkemyksen tilanteesta sekä johdattelevia kysymyksiä, jotka auttavat ratkaisemaan ongelmia itse (Tuutti 2008: 32). Mentorit eivät siis tee päätöksiä aktorin puolesta, vaan antavat tietonsa, suhteensa ja kokemuksensa aktorin käyttöön ongelmien ratkaisemiseksi (Lankinen ym. 2004: 102). Perinteinen näkemys mentoroinnista tiedon välittämisenä on saanut vierelleen näkemyksen mentoroinnista jaettuna oppimisena ja yhteisenä asioiden tarkasteluna (Karjalainen 2010: 10). Kokeneemman henkilön tuki voi tarjota päätöksentekoon tarvittavaa lisävalaistusta ja realismia (Lankinen ym. 2004: 194). Mentorointi voi esimerkiksi auttaa hahmottamaan omia mahdollisia urapolkuja (Kauppinen 2006: 35).

Mentorilta saatu tuki ja rohkaisu voivat kasvattaa itseluottamusta uuden urasiirron tekemiseen (Whitmarsh ym. 2007: 231). Mentoroinnilla vahvistetaan omaa osaamisen tunnetta sekä itseluottamusta (Karjalainen 2010: 36). Mentoroinnilla onkin positiivinen vaikutus naisjohtajien itseluottamukseen johtaa (McGowan ym. 2015: 652). Usein johtajaurien taustalla on henkilöitä ja opastajia, kuten mentoreita, jotka luottavat, uskovat ja rohkaisevat (Aaltio-Marjosola 2001: 167). Riitta Uosukainen sanoikin Lipposen (2006: 116) haastattelussa uskalluksen kannustamisen olevan todella tärkeää. Näin ollen yksi mentoroinnin tavoite on yksilön itsetietoisuuden lisääminen (Karjalainen 2010: 78). Mentoroinnin kaltaisen henkilökohtaisen valmennuksen kautta on mahdollista saavuttaa niin kutsuttuja tiikerin loikkia omassa kehityksessä ja itsetuntemuksen lisäämisessä (Sydänmaanlakka 2004: 97). Usein mentoroinnissa käytyjen keskustelujen merkitys ja hyödyt näkyvät vasta vuosien kuluttua (Lankinen ym. 2004: 95).

Mentorointi pyrkii avustamaan nopeassa uralla etenemisessä sekä työtehtävissä menestymisessä; katsotaan, että mentorointi auttaisi parempaan uramenestykseen sekä parempaan palkkaan (Karjalainen 2010: 45). Mentorilta saatu uraan liittyvä tuki auttaa enemmän juuri naisten uralla etenemisessä, sillä se edistää palkan nousemista, ylennyksen todennäköisyyttä sekä ylennysten aikavälin pienentymistä. Näin ollen uraan liittyvän tuen nähdäänkin edesauttavan naisten urakehitystä psykososiaalista tukea paremmin. (Tharenou 2005: 98.) Naisten pitäisi keskustella enemmän toistensa kanssa palkoista, jotta he oppisivat arvottamaan omaa työtään paremmin, ja tässä mentorointi voi toimia apuna mahdollistaen sekä keskustelun palkoista että opettaen ja rohkaisten kehtaamaan pyytää oikean hinnan työstään (Piha 2006: 78, 242).

Muodollisten mentorisuhteiden avulla voidaan kylvää siemen yleisemmälle mentorkulttuurille (McCarty Kilian 2005: 163). Mentoroinnilla on suuri potentiaali, ja sitä onkin joissakin organisaatioissa käytetty naisten urakehityksen edistämiseen (Lankinen ym. 2004: 118). Morehead Dworkinin, Maurerin ja Shipanin (2012: 370) mukaan mentorointi on naisille tehokkainta, kun suhde muodostuu uran alkuvaiheessa, suhde kestää vähintään kaksi vuotta maksimoiden uramenestyksen, mentorit vaihtuvat tarvittaessa uran varrella sekä mentorina toimivalla henkilöllä on valtaa kyseessä olevassa organisaatioissa tai alalla. Mentoroinnilla on olennainen vaikutus naisten urakehitykseen, sillä siitä voi olla apua uran ja perheen yhteensovittamisessa (Piha 2006: 60).

Mentoroinnin lopuksi tulisi tehdä arviointi toiminnan onnistumisesta, ja hyvä keino tuoda itseään, osaamistaan ja kehittymistään esille on toimittaa tämä arviointi omalle esimiehelle (Karjalainen 2010: 118). Arvioinnissa voidaan vertailla myös organisaation mentoroinnista saamia hyötyjä, mitkä kannattaa myös raportoida esimiehelle (Lankinen ym. 2004: 108). Arviointi on tärkeää, sillä se osoittaa mentorointitoiminnan vaikuttavuuden ja voi vaikuttaa merkittävästi johdon päätöksentekoon sekä mentoritoiminnan että yksilön urapolun suhteen (Karjalainen 2010: 129 – 130). Useat naisjohtajat katsovatkin mentoroinnista olevan uralleen enemmän hyötyä kuin naisverkostoista (Piha 2006: 135). Mentoroinnin avulla on mahdollista kierrättää valtaa organisaatiossa (Karjalainen 2010: 45). Mentorointi tekee aktorista näkyvämmän niin kutsuttujen oikeiden ihmisten silmissä organisaatiossa (Graber Pigeon, Cook & Nimnicht 2012: 418).

### 3.2. Verkostoihin johtava mentorointi

Haviteltaessa johtovirkoja on oltava myös näkyvillä ja erilaiset verkostot ovat siihen hyvä keino (Lilius 2003). Erityisesti sekä miesten että naisten muodostamiin sekaverkostoihin ja eri alojen johtajien verkostoihin sisälle pääseminen katsotaan hyödylliseksi (Hirvikorpi 2005: 124). Osallistumalla erilaisiin projekteihin tutustuu monenlaisiin ihmisiin ja luo näin kontaktiverkosta, joka voi auttaa uralla etenemisessä (Marklund & Snickare 2005: 75). Mentorointiohjelma on loistava esimerkki tällaisista projekteista. Nykyään työympäristöt ovat muuttuneet niin monimuotoisiksi, ettei yhden henkilön voi odottaa hallitsevan kaikkia toimintaympäristönsä osa-alueita, joten onneksi tukea voi hakea verkostoista (Karjalainen 2010: 30). Verkoston tehtävänä onkin niin ikään parantaa työstä suoriutumista, tarjota tietoa ja näkyvyyttä, edistää mainetta, antaa tukea ja neuvoja sekä auttaa uralla etenemisessä (Schor 1997: 55).

Mentori voi auttaa aktoria pääsemään mukaan mentorin omiin verkostoihinsa ja tutustuttaa tämän omiin kontakteihinsa (Lankinen ym. 2004: 97). Mentoroinnin ja verkostojen kautta tulevat oman työkentän pelaajat tutuiksi (Piha 2006: 135). Tästä on paljon apua etenkin, jos alan työkenttä on laaja ja pelaajia paljon. Mentoroinnin suuri etu on apu uusien yhteyksien avaamisessa (Lankinen ym. 2004: 121). Mentorointi auttaa naisten edelleen verkostoitumista, sillä se laajentaa aktorin verkostoja (Puumalainen 2009: 37). Mentorointi voi olla myös kehitysverkoston toimintaa, jolloin mentorointia saa yhden henkilön sijaan laajemmasta sosiaalisten suhteiden verkostosta (Karjalainen 2010: 43). Toisaalta taas mentorointisuhde voi paikata muihin verkostoihin kuulumattomuutta (Morehead Dworkin ym. 2012: 367).

Verkostot tuovat lisäarvoa jäsenilleen tarjoamalla uusia kontakteja, lisäämällä vaikutusvaltaa ja -piiriä, olemalla markkinointikanava, vahvistamalla johtajuutta, lisäämällä itsetuntemusta ja hyvinvointia sekä jakamalla tietoa (Silvennoinen 2008: 49–69). Verkostot ovat kanavia ammatilliselle kokemustenvaihdolle, ja sitä myöten oppimiselle ja kehittymiselle (Aaltio-Marjosola 2001: 106). Verkostot ovat sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma voi koostua virallisista työhön liittyvistä verkostoista sekä epävirallisemmista henkilökohtaisista verkostoista (McGowan ym. 2015: 647).

On tärkeää huomata, että tämän päivän johtajat valitsevat huomispäivän johtajat, joten verkostot ja suhteet on luotava ajoissa (Salo & Blåfield 2007: 38). Frankel (2005: 57) toteakin: ”On myöhäistä solmia suhteita vasta siinä vaiheessa, kun niitä tarvitsee”. Yhä keskeisemmäksi seikaksi nousee se, ketä tunnemme, mitä tuntemamme ihmiset osaavat sekä ketkä puolestaan tuntevat meidät (Silvennoinen 2008: 9). Itse johtajien kannattaa myös huomioida verkostojen tärkeys ja ottaa organisaationsa nuorempaa henkilöstöä mukaan erilaisiin verkostoitumistapahtumiin, kuten alan juhliin sekä palavereihin (Friedman & Yorio 2011: 125). Verkostojen toimintaa, ylläpitoa ja kehittämistä tulisi-kin tukea johtamisella (Silvennoinen 2008: 113).

On mielenkiintoista, että jos naisjohtaja liitetään valtaapitäviin ihmisiin, katsotaan myös hänellä olevan valtaa. Tätä Marklund ja Snickare (2005: 137) nimittävät suhteiden val-laksi. Mitä korkeammalla tasolla henkilö työskentelee organisaatiossa, sitä korkeamman statuksen myös hänen verkostonsa jäsenet omaavat. Korkealla tasolla on nimittäin enemmän mahdollisuuksia olla toisten korkea-arvoisten henkilöiden kanssa tekemisissä, ja näin verkostoitua heidän kanssaan. Toisin sanoen hierarkkinen taso määrittää sen, kenen kanssa henkilö on tekemisissä ja kenen kanssa hän verkostoituu. (McGuire 2000: 515, 517.) Verkostot ovat myös sitä tärkeämpiä, mitä korkeammassa asemassa henkilö työskentelee (Friedman & Holtom 2002: 408).

Verkostot koetaan hyvinä keskustelufoorumeina sekä ajatuksenvaihtoväylinä (Tuutti 2008: 32). Puhuminen ja kuunteleminen ovat tärkeimmät vuorovaikutustaidot verkostoissa (Silvennoinen 2008: 41). Verkostossa suhteisiin sisältyy vastavuoroisuuden ajatus: kun annan tai autan, saan myös itse vastineeksi jotain ennemmin tai myöhemmin (Frankel 2005: 121). Verkostotoiminta on parasta silloin, kun lähtökohtana on muiden palveleminen eikä oman edun tavoittelu (Silvennoinen 2008: 39). Toisaalta kannattaa osata myös hyödyntää tätä vastavuoroisuutta oikeissa tilanteissa (Frankel 2005: 121). Ei ole uran eikä suhteen kannalta järkevää olla vain joko antajan tai ottajan roolissa.

Verkostot auttavat ja tukevat paineiden ja kritiikin keskellä (Salo & Blåfield 2007: 63). Verkostot voivat antaa tukea monissa sellaisissa asioissa, joita omassa organisaatiossa

on vaikea ottaa esille yleisessä keskustelussa (Valtiovarainministeriö 2004: 48). Verkostoissa naiset voivat käydä avointa keskustelua, jossa hyödynnetään muiden kokemuksia (Aaltio-Marjosola 2001: 104). Kokemustenvaihdon ja vertaistuen kautta naiset voivat saada verkostoissa apua työn ja perheen yhtensovittamiseen (Tuutti 2008: 8). Vaikka oma vastuu urasta ja sen kehityksestä on kasvanut, ei kaikesta onneksi tarvitse selviytyä yksin, vaan apua, tukea ja ohjausta voi saada verkostoista (Karjalainen 2010: 10). Kun on valmis auttamaan ja palvelemaan toista, saa vastavuoroisesti itsekin apua silloin, kun sitä tarvitsee (Silvennoinen 2008: 5). Verkostoista voikin saada arvokkaan tukijoukon ja elinikäisiä ystäviä (Friedman & Yorio 2011: 30).

Toteutettaessa mentorointia voivat aktorit rakentaa samalla tukiverkoston, joka tukee ja auttaa heitä työssä (Karjalainen 2010: 96). Erilaisissa koulutuksissa käyneiltä on jälkikäteen kysytty, mikä on ollut koulutuksen suurin anti, ja vastaajat ovat maininneet tukiverkoston muodostumisen, vertaistuen sekä kokemusten ja neuvojen vaihtamisen (Tuutti 2008: 25). Uran alkutaipaleella verkostoista haetaan kontakteja ja vaikuttamisväyliä, mutta myöhemmin uralla niiden kautta halutaan jakaa omia näkemyksiä ja kokemuksia nuoremmille (Aaltio-Marjosola 2001: 105). Kokoukset, seminaarit ja konferenssit ovatkin hyviä paikkoja tavata potentiaalisia mentoreita (Morehead Dworkin ym. 2012: 365). Tässä nousee jälleen esille verkostoitumisen tärkeys.

Yksilöiden välinen verkostoituminen on vapaaehtoista toimintaa, mitä tapahtuu luontevasti erilaisten foorumien ja tapahtumien kautta (Hirvikorpi 2005: 123). Verkostoituminen on kehämäinen prosessi, sillä tutustuessaan yhdessä verkostossa uusiin ihmisiin pääsee heidän kauttaan tutustumaan muihin verkostoihin ja tapaamaan niissä jälleen uusia ihmisiä, jotka puolestaan taas esittelevät uusia verkostoja (Puumalainen 2009: 37). Näin ollen toiminta verkostoissa voi tarjota mahdollisuuksia liittyä uusiin verkostoihin (Silvennoinen 2008: 18).

Motivaattorina verkostoihin osallistumiselle saattaa monelle toimia verkostojen omalle uralle tuomat hyödyt. Verkostojen kautta luodaan suhteita ja tutustutaan niin sanottuihin oikeisiin ihmisiin, jotka voivat viedä uraa eteenpäin. Samalla verkostoissa tuodaan itseä näkyville. (Puumalainen 2009: 78.) Harvoin kukaan etenee urallaan pelkästään uutte-

ruuden takia; täytyy osata ajatella strategisesti, hallita tiimityöskentely, verkostoitua ja olla miellyttävä (Frankel 2005: 44). Verkostoja pidetään ylipäätään usein yllä urakehityksen tukemista varten (Bierema 2005: 209). Verkostoituminen on tosin vaikeaa, ellei ole verkoston rakentajia ja ylläpitäjiä (Tuutti 2008: 13). Juuri tässä mentorit ja mento-  
rintiohjelmat voivatkin olla apuna.

### *Verkostojen edut urakehitykselle*

Verkostojen hyötynä nähdään usein verkostossa luonnostaan tapahtuva oman verkoston laajeneminen uusiin ihmisiin tutustumalla (Puumalainen 2009: 76). Verkostot antavat vaikutuskanavan (Piha 2006: 133). Erityisesti uran alkuun pääsemisessä naisten omat mentorointiohjelmat verkostoi-  
neen koetaan hyväksi ajatukseksi, sillä tällöin pääsee mukaan jo valmiiksi muodostettuun (”ready-made”) verkostoon (Pini ym. 2004: 289). Verkostojen hyöty voi olla myös pitkäkestoisempaa kuin mentorointisuhteesta saatu, sillä verkostosuhteet kestävät yleensä mentorisuhteita pidempään. Jos hyvin käy, voi verkostoistaan jopa löytää itselleen mentorin. (Linehan 2001: 825, 826.)

Mikäli nainen on ainokainen miesvaltaisessa johdossa, saattaa hänelle sukupuolensa vuoksi kasautua tällaisessa ympäristössä ylimääräisiä suorituspaineita ja tulla ulkopuolisuuden tunne. Nämä voivat saada naisjohtajan kaipaamaan sosiaalista tukea. (Puumalainen 2009: 14.) Naisjohtajia tulisikin rohkaista kertomaan omista kokemuksistaan ja vaikeuksistaan muille naisille, jotta muut osaisivat välttää samoja karikoita (Marklund & Snickare 2005: 153). Tämä olisi sitä kovasti peräänkuulutettua naisten välistä solidaarisuutta.

Puumalaisen tutkimuksessa (2009: 88) naiset kokivat naisverkoston arvokkaimmaksi anniksi roolimallit, vertaistuen sekä keskustelun. Verkostot voivat auttaa naisia sopeutumaan miesvaltaiseen kulttuuriin muodostaen samalla kollektiivisen voiman ja itseluottamuksen ajaa läpi muutosta organisaatiossa (Bierema 2005: 209). Naiset kokevat verkostoissa erityisen palkitsevaksi kokemusten vaihdon ja keskustelun; toisten kokemuksista voi oppia uutta ja saada vastauksia itseä askarruttaviin kysymyksiin (Puumalainen

2009: 76–77). Niin kutsuttua hiljaista tietoa siirtyykin sitä paremmin, mitä enemmän on luontaisia foorumeja tavata ja luoda verkostoja (Hirvikorpi 2005: 129).

Verkostoihin kuulumisesta hyötyy eniten silloin, kun toimii useamman verkoston rajapinnassa eli on verkostojen solmukohdissa. Tällöin saa monipuolista ja luottamuksellista tietoa, asiantuntemus lisääntyy sekä saa nauttia monien erilaisten ihmisten seurasta. Toisaalta tällöin pääsee myös itse jakamaan omaa osaamistaan laajemmin. (Silvennoinen 2008: 26.) Kannattaa siis solmia suhteita moniin erilaisiin ihmisiin ja verkostoihin, sillä tällä tavoin voi taata pitkän aikavälin menestymisen. Mitä enemmän on erilaisia suhteita, sitä enemmän saa käyttöönsä tietoja ja resursseja. (Frankel 2005: 133–134.)

Verkostojen kautta voi tulla huomatuksi myönteisessä valossa, mistä voi olla hyötyä uralla etenemiselle (Frankel 2005: 148). Verkostoista voi löytää itselleen suosittelijoita. On kuitenkin huomionarvoista, että jos suositellaan vähemmistöön kuuluvaa henkilöä, ja tämä epäonnistuu tehtävässä, heijastuu se negatiivisesti myös häntä suositelleeseen henkilöön (Marklund & Snickare 2005: 146). Rekrytointitilanteissa palkkaaja saattaa usein tuntea palkattavan, ja miehet ovat usein jo verkostoituneet tällaisten valitsijoiden kanssa, mistä on heidän uralleen hyötyä (Lipponen 2006: 211). Rekrytoinnissa verkostoista voi olla hyötyä; voi laittaa vaikkapa sähköpostia työn kautta tutuksi tulleille ihmisille ja kertoa, millaista työntekijää ollaan hakemassa ja mihin tehtävään (Friedman & Yorio 2011: 65). Nämä tutut voivat tuntea jonkun, joka sopii työhön hyvin, jolla olisi mahdollisuudet selviytyä työstä hyvin ja joka on kenties kertonut harkitsevansa työpäivän vaihtamista. Näin ollen kannattaa osata käyttää hyväkseen verkostoissa solmimiaan ovia avaavia suhteita, sillä ura usein joko etenee tai katkeaa suhteiden kautta (Frankel 2005: 57, 66). Kokemusten ja tiedon hankkiminen lähteekin juuri siitä, että verkostoitumalla tutustuu laajasti erilaisiin ihmisiin ja työelämään (Hirvikorpi 2005: 211).

## 4. TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

### 4.1. Tutkimusmenetelmän valinta

Koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimusongelmia, päätettiin valita laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä on yleistä, että ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään apuna laadullista analyysia ja päätelmien tekemistä (Hirsjärvi ym. 2014: 224). Näin ollen tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla. Laadullisen tutkimuksen, johon haastattelumenetelmä kuuluu, perusta on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2014: 161). Haastattelumenetelmä valittiin, koska haluttiin selvittää tutkittavien omat henkilökohtaiset kokemukset, ja tähän haastattelu on hyvä menetelmä (Vilka 2015: 118). Myös, koska kysymyksessä on Suomessa suhteellisen vähän kartoitettu aihealue, eikä tästä johtuen vastausten suuntaa voi etukäteen tietää, on perusteltua käyttää haastatteluja (Hirsjärvi ym. 2014: 205). Haastattelumenetelmän käyttämisestä puoltaa myös sen lähtökohta nähdä ihminen subjektina ja antaa tälle mahdollisuus ottaa esiin itseään koskevia asioita ja luoda merkityksiä (Hirsjärvi ym. 2014: 205). Haastattelun kautta haastateltavat voivat vapaasti rakentaa omat käsityksensä tutkittavasta asiasta (Eskola 2015: 188). Haastattelujen toteutusmuotona käytettiin yksilöhaastatteluja. Jos kyseessä on henkilökohtaiselta tuntuva aihe, kuten lasikattoilmiö, on aineiston keruu helpompaa suorittaa yksilöhaastatteluina (Hannila & Kyngäs 2008: 22).

Haastattelut tehtiin teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Teemahaastattelu on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu eli se on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2014: 208; Vilka 2015: 124). Tällöin haastattelu on vain osittain standardoitu: teema-alueet ovat tiedossa ja kysymykset ovat teoriassa kaikille haastateltaville samat, mutta niiden järjestys ja sanamuotojen asettelu voivat hieman vaihdella kunkin haastattelutilanteen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47; Hirsjärvi ym. 2014: 208). Teemahaastattelu siis kohdistetaan tutkijan valitsemiin teemoihin, joista sitten keskustellaan haastateltavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48). Teema-alueet antavat mahdollisuuden kysymysten vapaaseen järjestämiseen, joten ne eivät johdattele liikaa haastateltavaa tietynlaisten vastausten antamiseen (Hannila & Kyngäs 2008: 22). Teemahaastattelun väljä

rakenne mahdollistaa uusien kysymysten mukaan ottamisen teemojen puitteissa sitä mukaa, kun haastattelujen edetessä nousee esiin mielenkiintoisia asioita, joita haluaa myös kysyä muilta haastateltavilta jatkossa. Rakenne jättää tilaa myös tarkentaville kysymyksille (Hannila & Kyngäs 2008: 22). Joustavuutta pidetäänkin haastatteluiden suurimpana etuna (Hirsjärvi ym. 2014: 204). Teemahaastattelu sopii hyvin kokemusten tutkimiseen ja kuvailemiseen, mitä juuri tässä tutkimuksessa tavoitellaan (Hannila & Kyngäs 2008: I).

Haastattelun teemat muodostettiin teoriaosuudessa esille nousseiden keskeisten aiheiden perusteella. Teemoja haastattelussa oli viisi: taustatiedot, mentorointi, mentoroinnin kautta avautuvat verkostot, nainen johtajana sekä lasikattoilmiö. Ensimmäisessä teemassa kysyttiin haastateltavien taustatietoja kuten ikää, asemaa sekä mentorisuhteiden määrää ja kestoja. Myös taustatietoja on hyödyllistä kysyä teemahaastattelussa, sillä ne antavat tutkijalle esitietoa haastatteluun sekä ymmärrystä vastausten tulkintaan (Vilkkä 2015: 131).

Mentorointiteema keskittyi yksinomaan mentorointitoimintaan sekä mentorin ja aktorin suhteeseen. Päämääränä oli määritellä ihanteellinen mentorointitoiminta ja -suhde, ja näin ollen kysytään motivaattoreista ja tarpeista, mentorin ja aktorin rooleista, hyödyllisimmistä mentorointisuhteista ja sen ajankohdasta sekä toiminnan plussista ja miinuksista. Myös mentoroinnin vaikutusta uraan selvitettiin. Tämän jälkeen seuraava teema käsitteli mentorointitoiminnan kautta avautuvia verkostoja ja niiden vaikutuksia uralle. Tässä kohdin tarkasteltiin sekä mentorin kautta että mentorointiohjelman kautta avautuneita verkostoja. Keskiössä ovat verkostojen aukeaminen, verkostoista saatavat hyödyt ja niiden vaikutus verkostoitumismotivaatioon sekä verkottumisen helppous mentorointitoiminnassa. Seuraavassa teemassa siirryttiin yleisempiin asioihin ja tutkittavien näkemyksiin naisista johtajina. Teemassa käsiteltiin sukupuolten erilaista sijoittumista työelämässä sekä stereotyyppioita. Keskeinen osa teemassa on myös työ- ja perhe-elämän yhtensovittaminen ja kokemukset siihen liittyen. Lasikattoilmiötä käsittelevä teemassa pohdittiin ilmiön olemassaoloa ja syitä. Haastateltavilta kysyttiin omakohtaisia kokemuksia lasikatosta sekä määriteltiin urakehitys ja sukupuolen vaikutus siihen.

Teemojen lopuksi oli vielä lisäksi yksi kokoava ja tiivistävä kysymys, jossa haastateltavilta kysyttiin, uskovatko he omien kokemustensa ja keskustelumme perusteella, että mentoroinnissa ja sen kautta avautuvissa verkostoissa on potentiaalia rikkoa lasikatto tai ainakin tehdä siihen särö. Teemahaastattelun runko on esitetty liitteessä 2.

#### 4.2. Haastateltavien valinta ja hankkiminen

Tutkimusaineiston hankkimiseksi haastateltiin mentorointiohjelmassa mukana olleita ihmisiä. Haastatteluissa onkin mielekästä valita haastateltaviksi henkilöitä, joilla on teemoihin ja tutkittavaan asiaan liittyvää kokemusta ja asiantuntemusta (Vilka 2015: 135). Teemahaastattelulle on tunnusomaista, että siinä kaikilla haastateltavilla on kokemuksia samankaltaisista tilanteista, tässä tapauksessa mentorointitoiminnasta (Hannila & Kyngäs 2008: I). Haastateltavaksi valittiin mentorointitoiminnassa mukana olleita heidän omakohtaisten kokemustensa vuoksi. Alkuperäinen ajatus oli haastatella ainoastaan mentorointiohjelman läpikäyneitä naisia, jotka olivat olleet mukana aktoreina. Heräsi kuitenkin ajatus, että myös korkeaan asemaan edenneiden, kokemusta ja näkemystä kartuttaneiden mentoreiden näkökulmat voisivat olla tutkimusongelmien kannalta hyödyllisiä. Näin ollen aineistoa lähdettiin hankkimaan siten, että puolet haastateltavista olisivat olleet mentoreita ja toiset puolet olisivat olleet aktoreita, mutta kaikki edelleen olisivat naisia. Tämä asetelma kuitenkin muuttui, sillä otettuani yhteyttä Keskuskauppa-kamariin, he kysyivät, kävisivätkö myös miesmentorit haastateltavaksi. Perusteluna tähän on, että koska naisia on vielä suhteessa miehiin vähän johtopaikoilla, on heitä myös mentoreina vähemmän kuin miehiä. Vastasin tähän, että myös miehet mentoreina käyvät; pääasia on, että aktorit ovat kaikki naisia, jotta saadaan naisjohtajien näkemyksiä mentoroinnin hyödyllisyydestä. Miesmentoreiden hyväksymistä mukaan perustellaan sillä, että heidän näkökulmansa on erilainen ja avaa asiaa toiselta kantilta. On mielenkiintoista nähdä, miten miehet mentoreina suhtautuvat asiaan ja miten he ajattelevat. On kiintoisaa myös tarkastella, eroavatko miesmentoreiden näkökulmat naismentoreiden omista ja jos eroavat, niin miten. Miesmentoreita ei ollut huomattu huomioida haastattelupyynnöä laadittaessa, mutta jatkossa heidät muistettiin mainita lähestyttäessä uusia ta- hoja haastattelupyynnön kanssa. Haastattelupyynnö on liitteessä 1.

Haastateltavia haluttiin alun perin lähteä hankkimaan kahdelta eri taholta; puolet haastateltavista toivottiin saavan julkisen sektorin mentorointiohjelmasta ja toiset puolet yksityisen sektorin vastaavasta ohjelmasta. Haku kohdistettiin naisille suunnattuihin ohjelmiin, koska näitä ohjelmia pidettiin tarkoituksenmukaisempina, sillä tutkimus tarkastelee nimenomaan naisjohtajien kokemuksia mentoroinnista ja sen hyödyllisyydestä taistelussa naisien lasikattoa vastaan. Aluksi lähestyin Suomen Keskuskauppakamaria, joka on jo järjestänyt kaksi mentorointiohjelmaa heidän Naisjohtajaohjelmassaan, ja kolmas on alkukeväällä 2016 parhaillaan menossa. Otin yhteyttä Keskuskauppakamariin ja sain heiltä yhteyshenkilön, joka lähetti haastattelupyyntöäni eteenpäin mentorointiohjelmiin osallistuneille. Tällaisen avainhenkilön käyttäminen on hyödyllistä haastateltavia kerätessä, sillä hän yleensä tuntee yhteisön, josta haastateltavia etsitään, ja auttaa herättämään yhteisön jäsenten luottamuksen tutkimusta kohtaan (Vilka 2015: 145). Sain Keskuskauppakamarilta kahdeksan henkilön yhteystiedot. Puolet heistä oli mentoreita, joista kolme oli miestä, ja puolet oli aktoreita.

Kuten mainittu haastateltavista puolet oli tarkoitus hankkia julkiselta puolelta ja toinen puolisko yksityiseltä sektorilta. Tämä kuitenkin osoittautui käytännössä hyvin hankalaksi. Yksityiseltä puolelta Keskuskauppakamarin kautta löytyi nopeasti puolet haastateltavista, mutta julkisen sektorin puolella oli haasteita. Lähestyin aluksi Valtionhallinnon Naisjohtajat-verkostoa, jolla luin olleen mentorointiohjelma 2000-luvun alkupuolella. Vasta toisella yrittämällä sain vastauksen haastattelupyyntöni ja sain tietää, että lukemani mentorointiohjelma oli ollut ainoa eikä toista ohjelmaa ollut tämän jälkeen järjestetty. Koska kyseessä oli lähes 13 vuotta sitten toteutettu ohjelma, oli kyseisessä ohjelmassa mukana olleita henkilöitä verkostossa mukana enää vain kuusi. Muut olivat eläköitymisen tai työpaikan vaihdon myötä poistuneet verkostosta. Toki tässä olisi voinut näkyä ohjelman aikaansaamat muutokset osallistujien uralle, mutta koska ohjelmasta oli kulunut niin pitkä aika, olisi joihinkin haastattelukysymyksiin saattanut olla vaikea vastata. Lisäksi haastateltavia olisi ollut suhteellisen vähän eivätkä kaikki todennäköisesti olisi suostuneet haastateltavaksi, joten päätin hylätä tämän vaihtoehdon.

Seuraavaksi otin yhteyttä Helsingin kaupunkiin, jossa on myös järjestetty mentorointia naisille. Myös heiltä sain positiivisen vastaanoton yhteyshenkilöltä, joka lupasi lähettää haastattelupyynnöni eteenpäin mentorointiohjelmaan osallistuneille. Useista yhteydenotoista ja yhteyshenkilön lähettämistä muistutuksista huolimatta onnistuin saamaan vain yhden haastateltavan tästä ohjelmasta. Tämä oli todella sääli, sillä Helsingin kaupunki on strategiansa puitteissa järjestänyt kyseisen naisten mentorointiohjelman jo kahdesti, ja osanottajia on yhteensä ollut noin 40. Olisi ollut mielenkiintoista tutkia laajemmin yksityisen ja julkisen puolen mahdollisia eroja mentorointiohjelmissa. Mentorointi on vielä kuitenkin suhteellisen uusi asia julkisella sektorilla, ja Helsingin kaupunki on yksi ensimmäisistä toimijoista julkisella sektorilla tällä saralla.

Seuraavaksi otin jälleen yhteyttä Keskuskauppakamarin Naisjohtajaohjelmaan ja pyysin heiltä vielä muutamaa haastateltavaa lisää, jotta saisin sopivan kokoisen aineiston kasaa tutkimustani varten. Tässä vaiheessa minulla oli koossa yhdeksän haastateltavaa ihanteellisesta viidestätoista henkilöstä. Toisaalta on myös huomioitava, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoa ei säätele yksistään määrä, vaan aineiston laatu, sillä aineisto toimii tutkijan apuvälineenä tutkimusongelman ymmärtämisessä. Siksi on tärkeää saada kattava kuvaus tutkimusongelmasta, mikä voidaan saavuttaa myös pienemmällä aineistolla. (Vilkkä 2015: 150.) Onnistuin kuitenkin saamaan Keskuskauppakamarilta vielä viisi uutta haastateltavaa. Tämän jälkeen sain hankittua vielä yhden aktorin haastateltavaksi erään tutkimuksen osallistuneen mentorin kautta. Haastateltavien joukossa on siis ainakin yksi kokonainen mentorointipari. Nyt kasassa olivat kaikki viisi-toista haastateltavaa.

#### 4.3. Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin helmi- ja huhtikuun välisenä aikana vuonna 2016. Hirsjärvi ja kumppanit (2014: 164) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Suurin osa haastatteluista toteutettiin kasvotusten. Haastattelujen nauhoittamisen vuoksi toivoin, ettei haastattelupaikka olisi kovin meluisa, ja näin ollen haastattelut tehtiin pääasiassa haastateltavien työpaikoilla. Kolme haas-

tattelu suoritettiin kuitenkin kahvilassa ja yksi haastattelu tehtiin maantieteellisen sijainnin vuoksi pikaviestintäpalvelu Skypen kautta.

On yleistä, että tutkittaessa korkeampiin asemiin edenneiden naisjohtajien kokemuksia, he haluavat kertoa tarinaansa nimettöminä (Salo & Blåfield 2007: 32). Tässä aineistossa tätä ilmiötä ei esiintynyt merkittävästi, sillä ainoastaan yksi henkilö halusi säilyä nimettömänä yrityksensä yleiseen käytäntöön vedoten. Haastateltujen henkilöiden nimet on lueteltu liitteessä 3. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun äänittämiseen sekä avattiin hieman teemahaastattelun ideaa ja painotettiin, että kyseessä ovat vain heidän henkilökohtaiset näkemyksensä ja kokemuksensa, eikä niiden taustalle välttämättä vaadita faktatietoja. On tärkeää huomioida myös, että jokainen haastattelu ja haastateltavien kokemukset ovat ainutlaatuisia, joten myös aineistoa tulee käsitellä ainutlaatuisena (Hirsjärvi ym. 2014: 164).

#### 4.5. Aineiston analysointi

Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroitiin nauhoitteiden avulla. Näin kerätty aineisto siirretään nauhoitteesta tekstin muotoon. Rantala (2015: 109) selventääkin, että laadullisella aineistolla tarkoitetaan tavallisesti tekstimuodossa olevaa aineistoa, jota ei haluta tai voida muuntaa numeroiksi. Litterointia ei tehty aivan täydellisenä eli jokaista sanaa, toistoa, äännähdystä ja taukoa ei kirjoitettu ylös, koska sitä ei nähty tutkimuksen kannalta tarpeellisenä. Myös täytesanat, kuten ”niinku” ja ”tota”, karsittiin suurelta osin pois. Tärkeintä oli tutkittavan sanoma, ei niinkään se, millä sanoilla hän sen sanoi. Myös haastattelijan kaikkia myötäileviä kommentteja, kuten ”kyllä”, ”aivan” ja ”niin”, jotka sanottiin haastateltavan puheen lomassa ja joiden tarkoitus oli saada haastateltavaa jatkamaan puhettaan, ei litteroinnissa kirjoitettu ylös kokonaisuuden kasassa pysymisen ja sanoman yhtenäisyyden vuoksi.

Aineistosta voi löytyä ja nousta esiin merkityksiä usealla tavalla, kuten esimerkiksi etsimällä toistuvuutta sekä tarkastelemalla, mitkä asiat ja ilmiöt esiintyvät pareittain tai ryhmissä ja vertailemalla (Hirsjärvi & Hurme 2008: 138). Tutkimuksessa onkin käytetty

sisällönanalyysi-menetelmää, jossa aineistoa eritellään ja tiivistetään sekä siitä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia Sisällönanalyysissa tarkastellaan tekstin muodossa jo valmiiksi olevia tai sellaiseksi jälkikäteen muutettuja aineistoja. Kyseisen analyysin avulla on tarkoitus luoda tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, jossa saadut tulokset liitetään ilmiötä koskevaan laajempaan kontekstiin sekä aiempiin tutkimustuloksiin samasta aiheesta. Sisällönanalyysia voi käyttää sekä määrälliseen että laadulliseen aineistoon. Kvantitatiivinen sisällönanalyysi tunnetaan myös nimellä sisällön erittely, jossa aineistoa tarkastellaan määrällisesti laskien esimerkiksi tiettyjen sanojen esiintymistiheyttä. Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissa tekstin sisältöä kuvaillaan numeroiden sijaan sanoin. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 105, 107–108.) Tässä tutkimuksessa käytettiin jälkimmäistä tapaa analysoida haastattelujen sisältöä.

Sisällönanalyysin voi tehdä aineistolähtöisenä, teoriaohjaavana tai teorialähtöisenä. Tähän työhön käytettiin teorialähtöistä menetelmää. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa aineistoa tarkastellaan aiemmin kerätyn teorian perusteella, ja teoria ohjaa tällöin aineistosta tehtäviä tulkintoja. Näin ollen puhutaan deduktiivisesta sisällönanalyysista, jossa päättelyn logiikka etenee yleisestä yksittäiseen. Aiemman teorian perusteella muodostetaan analyysirunko, jonka sisälle aineistosta muodostetaan erilaisia luokkia tai kategorioita. Tällöin aiemmista tutkimuksista rakennettua teoriaa testataan uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 97–100, 116.) Tässä tutkimuksessa analyysirungon kategorioina toimivat teoriasta rakennetut ja haastatteluissa käytetyt teemat. Teorialähtöinen tapa valittiin tutkimusongelmien johdosta, sillä tutkimusongelmiin on teorian kautta muodostettavissa oletus, jonka mukaan mentoroinnista olisi hyötyä naisten urakehitykselle, ja tämän paikkansapitävyyttä testataan teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Teorialähtöisyyden valintaa puoltaa myös se, että teemahaastattelun teemat nousevat teoriasta.

Tuomi ja Sarajärvi (2002) erittelevät teoksessaan sisällönanalyysin vaiheisiin, jotka kuvaavat aineiston järjestämistä tuloksiksi. Näissä vaiheissa haastatteluiden litteroinnin, lukemisen ja sisältöön perehtymisen jälkeen aineisto ensin pelkistetään eli kaikki ylimääräinen aines karsitaan pois, ja samalla aineistoa myös pilkotaan pienempiin osiin sekä tiivistetään. Pelkistäminen tapahtui käytännössä järjestämällä keskustelumuotoi-

sessä haastattelussa esiin tulleet asiat kunkin teeman alle, kukin haastattelu yksitellen. Aineistoa jäsentelemällä ryhdytään selvittämään, mistä aineistossa on kyse, ja selvittämään aineiston merkitystä (Rantala 2015: 112). Jaotellessani haastatteluiden antia teemoittain alleviivasin ja kommentoin olennaisia kohtia tehden samalla tulkintoja. Lisäksi korostin potentiaalisia sitaatteja. Sitaattien avulla aineistosta annetaan kuvaavia esimerkkejä sekä perusteluja tulkintojen tueksi (Eskola 2015: 203).

Seuraavaksi pelkistettyä aineistoa ryhmitellään aineistosta ilmenneiden yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2002: 112 – 113). Tässä vaiheessa kunkin teeman alle kerättiin jokaisesta haastattelusta teemaa koskevat tärkeimmät samankaltaisuudet ja eroavaisuudet. Haastattelut yksilöitiin tunnuksilla, jotta niiden yhdistäminen alkuperäiseen aineistoon on mahdollista. Tämän jälkeen abstrahointivaiheessa ryhmittelyn tuloksena syntyneistä luokista erotetaan tutkimuksen kannalta kaikki olennainen tieto, joka teorialähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistetään teoriassa käytettyyn käsitteistöön (Tuomi & Sarajärvi 2002: 114). Kun aineistoa järjestetään systemaattisesti, luo se samalla linkkiä aineistosta teoriaan. (Rantala 2015: 112.) Toisin sanoen tässä vaiheessa ryhmittelyn kautta muodostuneita alaluokkia yhdistellään edelleen muodostaen niistä yläluokkia. Näitä luokkia puolestaan yhdistellään toisiinsa niin pitkälle kuin mahdollista, jotta saadaan muodostettua yleiskäsitteiden avulla kattava kuvaus tutkimuskohteesta. Tämä kuvaus on esitetty seuraavassa analyysiluvussa.

## **5. ANALYYSI: NÄKEMYKSIÄ NAISJOHTAJILLE SUUNNATUN MENTORINNIN JA VERKOSTOJEN HYÖDYISTÄ**

Analyysiluvun aluksi kerrotaan yleisiä taustatietoja haastatelluista asettamaan heidän näkemyksilleen konteksti. Tämän jälkeen edetään samaan tapaan kuin teoriaosuudessa: ensiksi tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä naisista johtajina sekä lasikattoilmiöstä. Vasta näiden alalukujen jälkeen siirrytään itse mentorointiin sekä mentoroinnista aukeaviin verkostoihin ja tutkittavien näkemyksiin näistä kahdesta. Tämä järjestys on valittu, sillä haastateltavien näkemykset naisista johtajina sekä lasikatosta muodostavat pohjan heidän näkemyksilleen mentoroinnista ja tähän liittyvistä verkostoista. Lopuksi arvioidaan mentoroinnin ja sitä kautta syntyvien verkostojen potentiaalisuutta rikkoa lasikatto.

### **5.1. Taustatietoja tutkittavista ja heidän mentorointisuhteistaan**

Kaikilta tutkituilta löytyy taustalta ainakin yksi muodollinen mentorointisuhde, koska he löytyivät haastateltavaksi virallisten mentorointiohjelmien kautta. Haastatelluista mentoreita oli viisi henkilöä ja aktoreita kymmenen henkilöä. Puolet aktoreista oli kuitenkin toiminut myös itse mentorina jossain uransa vaiheessa. Näihin sisältyi sekä organisaation sisäisiä mentorointeja kuin myös jonkin järjestön organisoimia mentorointisuhteita. Yhdessä roolissa toimiminen ei siis sulje pois mentorointisuhteen toisena osapuolena toimimista jossain toisessa tilanteessa. Kuten Lankinen ja kumppanit (2004: 112) toteavat, voi aktoreista kehittyä mentoreita. Tästä huolimatta myös mentoreina toimineita aktoreita kutsutaan jatkossa selkeyden vuoksi yksinomaan aktoreiksi. Harvalle haastateltavalle mentorointiohjelma, jonka kautta heidät tavoitettiin, oli ensimmäinen kosketus mentorointiin. Tästä voi päätellä, että mentorointia käyttää herkästi uudelleen, kun on kerran sitä kokeillut ja havainnut sen hyödyllisyyden. Haastateltavilla oli kokemusta mentoroinnista eri uran vaiheissa sekä uran varrelta usealta eri mentorilta. Aiemmista mentorointikokemuksista huolimatta osalle aktoreista tämä oli kuitenkin ensimmäinen virallinen mentorointisuhde.

Haastateltujen joukossa mentorit olivat selkeästi aktoreita vanhempia, mikä ilmentää, että usein kokemus on suhteessa henkilön ikään, vaikkei ikä olekaan mentorina toimimisen kriteeri. Mentorien keski-ikä oli tutkittavien joukossa 61 vuotta. Aktorien keski-ikä oli puolestaan 43,8. Mentorien iät vaihtelivat 56 vuodesta 68 vuoteen, kun taas aktorien iät sijoittuivat välille 38–48. Parhaimmillaan aktorin ja mentorin välinen ikäero voisi siis tässä joukossa olla 30 vuotta.

Myös suoraan epäviralliseksi mentoroinniksi kutsuttavia suhteita löytyi tutkittavilta. Eräs mentori kokeekin, että johtajan päivittäinen työ on epävirallista mentorointia. Kuten Kirchmeyer (1998: 667) ja Tharenou (2005: 83) huomauttavat, voi virallisten mentoreiden puutteessa esimiehet ja kollegat myös toimia mentoreina. Epävirallisiksi mentoreiksi nimettiin entisiä esimiehiä, joiden kanssa yhteydenpito oli jatkunut, vaikka esimies-alainen-suhde oli jo päättynyt. Esimerkiksi yksi epävirallinen mentorointisuhde oli jatkunut jo 15 vuotta aktorin ottaessa yhteyttä entiseen esimieheensä ”aina silloin tällöin”, kun kaipasi mielipidettä tai uraneuvontaa.

Kahdella haastatelluista mentorointisuhde oli loppunut kesken ohjelman mentorista johtuvista syistä. Kummassakaan tapauksessa mentori ei sitoutunut mentorointitoimintaan aktorin toivomalla tavalla. Toisessa tapauksessa mentori ilmoitti jättävänsä ohjelman kesken, mutta toisessa tapauksessa keskeytyksestä ei puhuttu mitään, vaan mentorin priorisoidessa muut asiat tapaamisten edelle tapaamiset vain loppuivat. Molemmissa tapauksissa keskeytys johtui mentorin omassa työtilanteessa tapahtuneesta muutoksesta. Tällaiset tapaukset, jotka eivät sujuneet, kuten olisi kuulunut, toivat tervetulleita näkökantoja aineistoon. Kesken jäänyt mentorointisuhde koettiin epäonnistuneeksi. Toisella näistä aktoreista oli toisaalta myös useita vuosia jatkunut epävirallinen mentorointisuhde, jonka voisi ajatella ikään kuin pituutensa puolesta kompensoivan keskeneräiseksi jäänyttä suhdetta. Toinen aktori, jonka suhde myös keskeytyi, pääsi puolestaan samoihin aikoihin toisen organisaation järjestämään mentorointiohjelmaan, joka kesti onnistuneesti täyden ajan. Näin ollen molemmissa keskeytyneissä tapauksissa aktoreilla on ollut myös muita mentorointisuhdetta, jotka ovat kyenneet ainakin osittain paikkaamaan epäonnistunutta suhdetta.

Muilla haastateltavilla suhteet olivat kestäneet ohjelman loppuun saakka, ja useat sekä mentoreista että aktoreista mainitsivat pitävänsä edelleen yhteyttä mentorointikumppaneihinsa. Mentorointisuhteista näyttäisi siis syntyvän myös pidempiaikaisia ystävyys-suhteita. Toisaalta yksi aktoreista korostaa, ettei suhteesta tarvitse muodostua ystävyystä, mutta mielellään kuitenkin pysyvä ihmissuhde. Osa pitikin säännöllisesti yhteyttä mentorointipareihinsa. Esimerkiksi eräs aktori istuu nykyään samassa hallituksessa mentorinsa kanssa, ja näin ollen näkee tätä kuukausittain. Osa pareista oli puolestaan epäsäännöllisemmin yhteydessä käyden esimerkiksi lounaalla pari kertaa vuodessa. Monet olivat sopineet pitävänsä mentorinsa kanssa edelleen yhteyttä, vaikka virallinen mentorointi loppuikin. Tällainen antaa hyvät mahdollisuudet mentorin epäviralliseen käyttöön tulevaisuudessa.

Keskuskauppakamarin Naisjohtajaohjelman pituus on puolitoista vuotta, ja mentorointi tapahtuu tuon saman ajan sisällä. Keskeytyneitä suhteita lukuun ottamatta kaikki suhteet olivat kestäneet tämän ajan pienen vaihteluvälin puitteissa; osa suhteista oli kestänyt vuoden, mutta niitä pidettiin täysipituisina ja onnistuneina, kun taas toiset olivat kestäneet melkein kaksi vuotta. Keskeytyneet suhteet olivat kestäneet 6 – 8 kuukautta eli selkeästi alle puolet suositellusta suhteen pituudesta. Yksi mentorointisuhteista oli parhailaan vielä käynnissä. Helsingin kaupungin mentorointiohjelman ohjepituus on selvästi lyhyempi kuin Keskuskauppakamarilla. Heidän ohjelmassaan suhteet kestävät puoli vuotta, minkä koettiin olevan perusteltua ”ihan käytännön syistäkin, kun johtajilla on aika kiire aikataulu”. Tämä on mielenkiintoista, kun pohtii, miten yksityisen sektorin johtajilla puolestaan riittää aika kolme kertaa pidempään mentorointisuhteeseen.

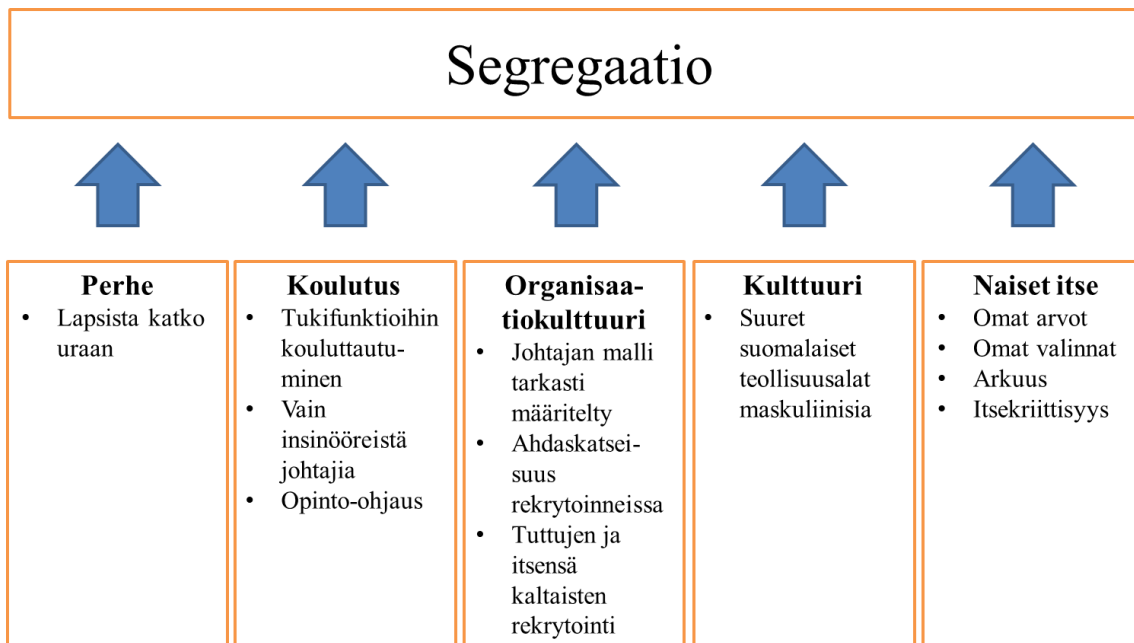
## 5.2. Naisjohtajan uraan vaikuttavat tekijät

### 5.2.1. Segregaatiot työelämässä ja näkemyksiä niiden syistä

Kaikki haastateltavat olivat huomanneet sukupuolten välistä erilaista sijoittumista työelämässä. He mainitsivat huomanneensa sekä horisontaalista että vertikaalista segregaatiota. Esimerkiksi yksi mentoreista totesi Helsingin kaupungilla työntekijöistä olevan 75

% naisia, mutta johtajista naisia on vain 39 %. Monet mainitsivat naisten työskentelevän tukifunktioissa, kuten viestinnässä, HR:ssä tai lakitoiminnoissa. Naisia on selkeästi vähemmän liiketoimintajohdossa. Horisontaaliseen segregatioon liittyen muutamat totesivat esimerkiksi oikeustieteen opiskelijoista enemmistön olevan tänä päivänä naisia, mutta silti lakialan johtajista enemmistö on edelleen miehiä. Tämä nähdäänkin Suomen ongelmana, sillä korkeasti koulutettuja naisia on paljon, mutta johtotehtävissä saakka he eivät näy.

Liiketoiminnassa naisia on vähän varsinkin teollisuusyrityksissä. Monet suomalaiset suuret toimialat kuuluvat teollisuuteen, kuten vaikkapa puu- ja metalliteollisuus, jotka ovat hyvin ”äijäenergisiä”. Toisin sanoen siis toimialojen kesken nähdään olevan eroja johtajajakaumassa. Terveystieteiden alaa pidettiin pehmeämpänä alana naisille. Kulttuurissa on edelleen valloillaan perinteisiä sukupuolenmukaisia tehtäväjakoja, jotka muodostuvat oletettujen stereotyyppisten ominaisuuksien perusteella. Aktoreiden joukossa erästä oli esimerkiksi pidetty autoilualalla kummajaisena, koska hän oli nuori ja niin sanotusti väärää sukupuolta kuin mihin alalla oli totuttu.



Kuvio 3. Näkemyksiä segregatian syistä

Suurimmiksi syiksi johtajajakauman vinoumaan tutkittavat nimesivät perhe-elämän, koulutuksen, organisaatiokulttuurin sekä naiset itse (ks. kuvio 6.). Monet haastateltavista katsoivat, että lasten hankkiminen aiheuttaa naisille uraan katkon, jolla voi olla merkittäviä vaikutuksia. Etenkin mentorit korostivat perheen perustamisen vaikutusta; se voi hidastaa ja pahimmillaan katkaista naisen urapolun. Naisten perustaessa perhettä noin 25–35 vuoden iässä on kriittistä aikaa, sillä juuri tuolloin rakennetaan perustaa tulevalle johtajuudelle. Yhden mentorin mukaan naisiakin nostettaisiin tuolloin johtajapositioita ennustaviin tehtäviin, mutta perheen vuoksi heitä on tuossa vaiheessa vähän saatavilla. Myös toinen mentori katsoi, että koska naiset jäävät ikään kuin jälkeen lasten hankkimisen vuoksi, saattavat he jäädä yritysten omien sisäisten hakujen ulkopuolelle, jotka voivat olla todella tarkkoja. Jos esimerkiksi haetaan yrityksen sisältä 35-vuotiaita tietyn kokemuksen omaavia henkilöitä, voi osa pätevistä naisista rajautua pois hakusektorista, koska omatessaan saman kokemuksen he ovat jo muutaman vuoden vanhempia äitiyden aiheuttaman tauon vuoksi. Yksi mentoreista katsoi, että jos on monta vuotta putkeen poissa työelämästä äitiyden vuoksi, voidaan se laskea johtotehtävien tavoittelussa jo luovuttamiseksi. Eräs mentoreista totesikin:

*”Ett joillekin olen sanonut naisille, ett tehkää lapset kaheksantoista vuotiaina. Jos te haluatte liiketoiminnassa korkeelle. Opiskeluaikana, sit sä oot valmis, ne menee kouluun ja it’s done.”*

Toinen keskeinen syyllinen jakaumaan on haastateltujen mielestä koulutus. Katsotaan, että naiset koulutautuvat eri aloille kuin miehet, ja näiltä aloilta työllistytään tukifunktioidiin. Useat totesivat, että tukitoiminnoista on vaikea siirtyä liiketoimintajohtoon, mikä kuvastaa Puumalaisenkin (2009: 10 – 11) mainitsemaa lasiseinäilmiötä. Johtajalla on oltava linjakokemusta, jota saadaan vain liiketoiminnan operatiivisista tehtävistä. Tutkittavat katsovat, että insinöörin koulutuksella jyrätään liiketoimintapuolella, ja insinöörialoilla enemmistö opiskelijoista on miehiä. Pari tutkittavista totesikin, että tytöt pitäisi saada kiinnostumaan matematiikasta sekä teknisistä aloista ja että tytöt voisi laittaa jo kiintiöpohjalta opiskelemaan pitkää matematiikkaa lukiossa. Myös opinto-ohjaajilla nähtiin olevan tässä koulutukseen ohjaamisen kannalta olennainen merkitys. Toisaalta taas useampi haastateltavista pohti, tarvitseeko insinöörin, ja varsinkin diplomi-insinöörin, koulutuksen olla ainoa koulutustausta, joka kelpaa johtajalle. Jos naisia ei hakeudu teknisille aloille, voisiko muistakin kuin insinööreistä tulla johtajia?

Myös organisaatiokulttuurilla nähdään olevan osallisuutta naisten vähäiseen määrään johtajina. Eräs aktoreista sanoi organisaatiossaan olevan sanattomasti hyvin tarkasti määritelty, millainen henkilö voi olla liiketoimintajohdossa: tulee olla mies ja tulee olla diplomi-insinööri. Näin ollen myös yritykset voisivat laajentaa näkemystään varsinkin rekrytoidessaan. Ylimmältä johdolta vaaditaan avarakatseisuutta, jotta myös naiset tulisivat huomioiduiksi. Rekrytoinnissa suurimmaksi ongelmaksi koettiin itsensä kaltaisten palkkaaminen. Moni tutkittava myös myönsi palkkaavansa mieluummin henkilön, jonka hän tuntee, kuin täysin tuntemattoman ihmisen. Tällöin esimerkiksi henkilön vahvuudet ja heikkoudet ovat jo ennalta tiedossa. Itsensä kaltaisia palkattaessa yksi mentoreista koki, että johtaja näkee tuolloin henkilössä omia piirteitään ja kenties itsensä nuorempana. Koska johtajaverkosto muodostuu vahvasti miehistä, on harvinaisempaa, että rekrytoija näkee itsenä naisessa ja päätyy palkkaamaan naisen. Yksi mentoreista tiivistää samankaltaisuuden ongelman näin:

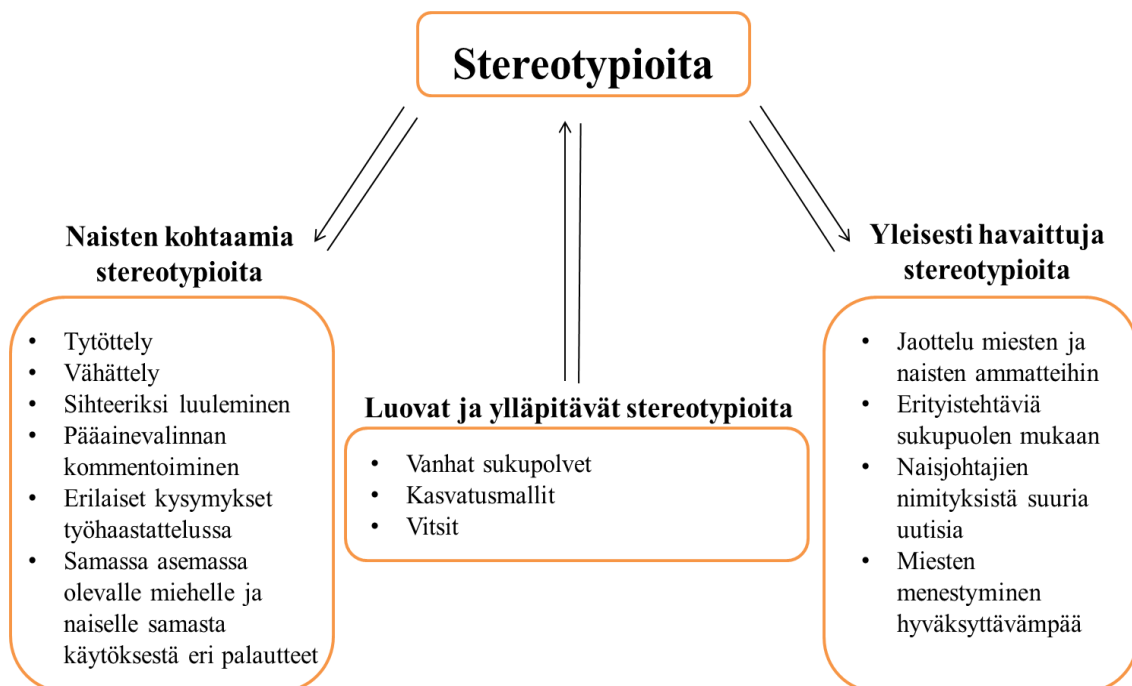
*”Ja silloin se tarkoittaa sitä, että jos sä haet semmosta mahdollisimman samankaltasta tyyppiä, joka on tehnyt mahdollisimman samankaltasta hommaa aikasemmin, nii sit siihen ei arvatenkaa löydy sit niit naisia.”*

Tuttujen rekrytoinnissa ilmenee sama ongelma, sillä jos verkostossa ei ole päteviä naisia, ei naisia liioin tule rekrytoituksi. Pari aktoria totesikin Hirvikorven (2005: 219) tapaan, etteivät hyvät tehtävät ja positiot yleensä lue sunnuntain Hesarissa, vaan menevät verkostojen kautta. Pulmallisina pidettiin myös headhuntereita (kykyjenetsijöitä). Useat tutkittavista kokivat, että headhunterit koostuvat pääosin yli 50-vuotiaista miehistä, ja pohtivat, valitsevatko nämäkin itsensä kaltaisia ja täten aina samanlaisia ehdokkaita. Pari haastateltavaa olikin huomannut selkeän, ja todennäköisesti tiedostamattoman, ristiriidan omasta mielestään sukupuolineutraalien miesten puheissa. Yksi aktoreista kuitenkin katsoi vahvasti, että tulevaisuudessa joudutaan viimeistään pakon edessä rekrytoimaan koko sadasta prosentista, sillä työelämään ja johtoportaan kaivataan monimuotoisuutta eli diversiteettiä. Diversiteettiä edesauttavat hyvät esimiehet, jotka luottavat, kannustavat ja tukevat naisia matkalla operatiivisiin tehtäviin. Hyviä esimiehiä ja kummitätejä ja -setiä pidettiin uralla etenemisen kannalta ratkaisevana. Naisten on myös

tärkeää olla itse aktiivisia ja tuoda esiin omat halunsa ja ambitionsa, sillä kuten aktorit totesivat: kotoa ei tulla hakemaan.

Naisjohtajien vähyyteen nähdään osittain syynä myös naiset itse. Naisten omat arvot vaikuttavat olennaisesti siihen, lähtevätkö he tavoittelemaan haasteellisia tehtäviä ja haluavatko he olla ”uraraketteja”. Eräs aktoreista myös toteaa, että naisten uransa alussa tekemillä valinnoilla on suuri merkitys ja naiset pitäisi saada huomaamaan tämä. Valinnoistaan on kannettava myös vastuu, jolloin on turha valittaa, jos uran alussa tehdyt valinnat eivät olekaan kantaneet johtajaposition saakka. Lisäksi naiset arkailevat hakeutua johtotehtäviin, ja heiltä puuttuu uskallusta astua epävarmalle alustalle. Myös naisten itsekriittisyys vaikuttaa asiaan. Yksi aktori näkee tämän myötä ongelmana esimerkkien puutteen, mutta katsoo asian korjaantuvan tulevien vuosien ja vuosikymmenien myötä. Tätä ajattelua on kuitenkin ilmennyt jo 80-luvulta asti, eikä toistaiseksi asiassa ole suuria muutoksia tapahtunut. Joka tapauksessa naisten tulisi saada lisää itseluottamusta, sillä heissä nähdään paljon hyvää johtajapotentiaalia.

### 5.2.2. Johtajiin kohdistuvat stereotyyppit



Kuvio 4. Näkemyksiä stereotyyppioista.

Lähes jokainen haastateltavista myönsi huomanneensa sukupuoleen sidottuja stereotyyppioita. Edelleen tietyt ammatit mielletään tietyn sukupuolen mukaan, ja tämän yksi mentori sanoo olevan samanlaista sekä miehille että naisille. Toinen mentori katsoo, että yhteiskunta on täynnä stereotyyppioita, ja hänen mukaansa maailma vain on sellainen. Vaikuttaa, että hän olisi hyväksynyt stereotyyppiat pysyvänä tosiasiana, vaikka ennakkolasenteita pystyy kyllä muuttamaan. Myös toinen mentori pitää stereotyyppioita luonnollisena, koska etenemme hiljalleen historiassa, mutta antaa ymmärtää odottavansa silti muutosta asenteissa. Kuten kuvio 7. esittää, on stereotyyppioita huomattu esimerkiksi työttömyyden, vähättelyn sekä sihteeriksi luulemisen muodossa. Myös jo opiskeluaikana oli kohdattu stereotyyppioita, mikä on hälyttävää, sillä niillä voi tuossa vaiheessa olla merkittävä vaikutus uraan. Stereotyyppiana pidetään myös sitä, että jos nainen näkyvässä organisaatiossa nimitetään liiketoimintajohtoon, tulee asiasta iso uutinen. Samoin ei nähdä käyvän miesten kohdalla.

Yksi mentoreista kokee, että jos organisaatiossa on paljon korkeasti koulutettuja ihmisiä ja arvomaailma kohdillaan, niin stereotyyppioita ei pitäisi ilmetä kuin korkeintaan huulenteon muodossa. Mutta toisaalta juuri vitseistähän stereotyyppiat usein saavat alkunsa, ja ne osoittavat stereotyyppioiden olemassaolon ja ylläpitävät niitä. Myös aktoreilta löytyi kokemuksia stereotyyppioista vitsien muodossa. Eräs aktoreista katsoo, että stereotyyppiat ovat osaksi ikäpolvien kuilusta johtuvia, sillä vanhemmilla sukupolvilla on erilaisia oletuksia sukupuolien rooleista. Hän myös kokee oman sukupolvensa olevan ensimmäinen, joka on aidosti tasa-arvoinen. Hän totesi: ” Ja sit se voi kallistua niin, että se nainen tuokin sitten sen leivän sinne kotiin niin kuin meidän perheessä.” Tähän liittyen toinen aktori uskoi puolestaan esimerkkien voimaan muuttaa stereotyyppioita. Stereotyyppioita ylläpitävät myös tyttöjen ja poikien stereotyyppiset kasvatustavat. Niissä tytöt kasvatetaan huomioimaan ihmisiä ja heidän tunteitaan sekä miellyttämään muita, tulemaan toimeen muiden kanssa ja ajattelemaan asioita yhteisön kautta.

Yksi miespuolisista mentoreista totesi, ettei hyväksy stereotyyppioita eikä hänellä itsellään niitä ole. Kuitenkin läpi haastattelun hänen puheensa oli hieman stereotyyppisesti väritettyä. Pitää siis paikkansa, että monet stereotyyppiat ovat tiedostamattomia. Myös toinen mentori ilmaisi huomaamattaan oman stereotyyppiansa mainitsemalla, etteivät nuoret äidit tietenkään päässeet osallistumaan ohjelman tapahtumaan perjantai-iltana. Lisäksi osa

aktoreista oli saanut itsensä kiinni stereotyyppisestä ajattelusta. Eräs oli huomannut itsekin olettavansa, että kun henkilö on mies, niin hän osaa jotain paremmin, kun toinen taas oli havainnut ylläpitäneensä itsellään stereotypiaa naisjohtajien vähäisestä lapsimäärästä ja lapsettomuudesta. Yksi aktori oli puolestaan itse epäillyt uransa etenemistä lastensaannin jälkeen. Myös yksi mentoreista on laittanut merkille, että johtajanaiset joskus itse ylläpitävät stereotypioita esimerkiksi olettamalla, että nuoret miehet ovat aina erityisen taitavia tietotekniikassa.

Eräs mentori katsoi, että naisvaltaisella alalla miehille annetaan usein omia erityistehtäviä, jotka auttavat viitoittamaan heidän polkuaan ylöspäin johtotasolle, mikä kuvastaa Leinosen (2006: 180) mainitsemaa lasihissi-ilmiötä. Mentori näkee, että miehellä on naisvaltaisella alalla etulyöntiasema, koska hän kuuluu vähemmistöön. Samaa ei kuitenkaan tapahdu roolien ollessa toisin päin. Edellä mainittu erityistehtävä perustuu sukupuoleen liitettyyn stereotypiaan. Samaa ilmiötä sopii pohtia miesvaltaisilla aloilla, joissa naiset mahdollisesti jäävät tukifunktioihin sukupuoleen sidottujen stereotyyppien myötä. Tutkittavat kuitenkin suhtautuvat epäilevästi ja negatiivisesti kiintiöihin. Kiintiöt nähdään riskinä, eikä kiintiönaisen roolia pidetä haluttavana. Katsotaan, että kiintiönaiset jyrätään päätöksenteossa ja kiintiönaiseksi leimautuu joka tapauksessa, jos on ainoa nainen ja vaikka olisi päässyt tehtävään omilla ansioillaan.

Useat tutkittavat olivat törmänneet stereotyyppioihin miehen ja naisen käyttäytyessä samassa asemassa samalla tavalla. Esimerkiksi samat ominaisuudet, jotka miehillä johtajina leimataan kunnianhimoiksi ja määrätietoisuuksiksi, yhdistetään naisilla hankaluuteen. Tämän nähtiin johtaneen joillakin naisilla diplomaattisuutteen, sillä pelätään hankalaksi leimautumista, mikä ei ainakaan edistä uraa. Lisäksi aktorit ovat kokeneet, että käyttäytymällä samalla tavalla kuin mieskollega, kuten katsomalla suoraan silmiin, sanomalla, mitä ajattelee ja olemalla perustellusti eri mieltä jostain, saa nainen palautteessa kuulla olleensa pelottava ja aggressiivinen, kun taas mies on ollut jämäkkä ja saanut kehuja sekä palkintoja samasta käytöksestä.

Yhden aktorin kohdalla stereotypiat ovat ilmenneet haastattelutilanteissa, joissa häneltä oli lähes poikkeuksetta kysytty, mitä hänen miehensä tekee työkseen. Tällä tiedollahan

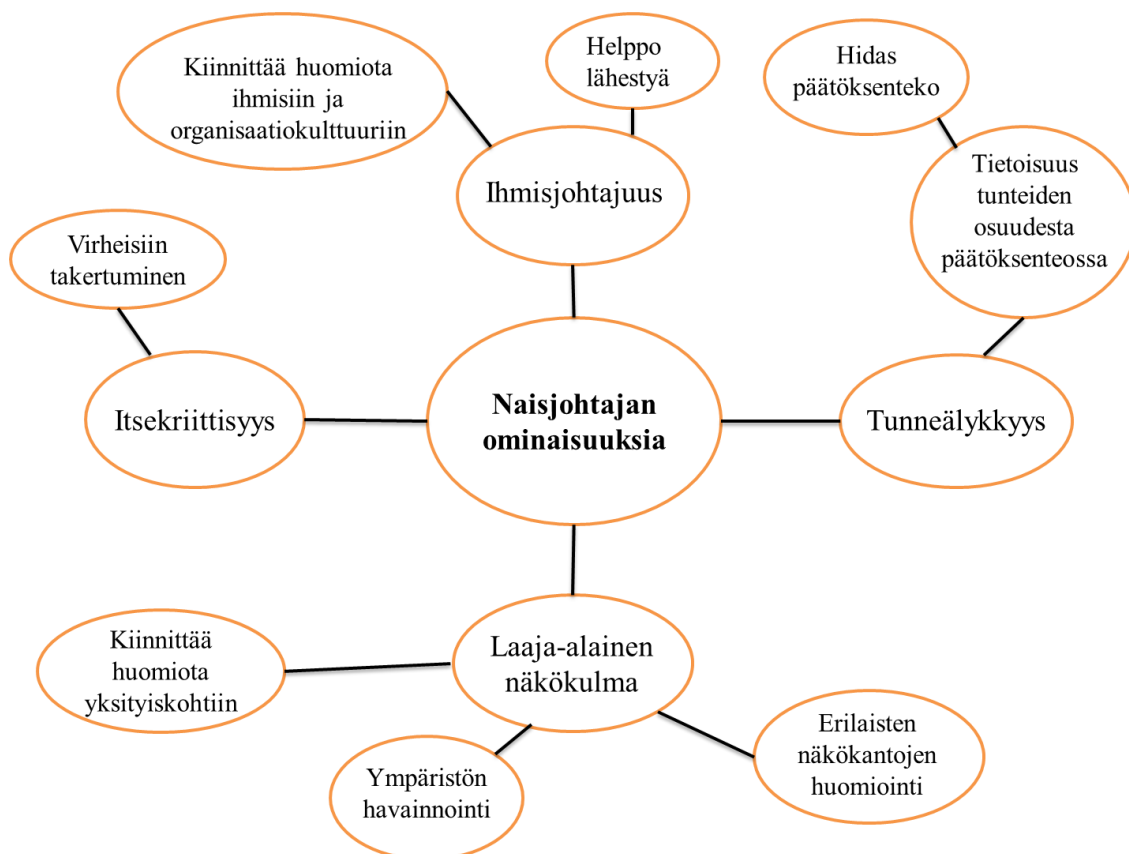
ei ole mitään tekemistä hänen pätevyytensä kannalta, vaan kysymys kuvastaa stereotyyppiä naisen perinteisestä roolista. Samalta henkilöltä oli haastattelussa kysytty myös, saisiko hän kotoa luvan lähteä työn puolesta seminaarimatalle, jossa enemmistö osallistujista olisi miehiä. Miehillä ei kysytä vastaavia asioita työhaastatteluissa. Kyseessä oli aktorin mukaan ammattimaiset rekrytoijat, headhunterit, joten voi pohtia, näkyvätkö tässä miespuolisten iäkkäämpien headhuntereiden asenteet ja stereotyypit. Miesten menestymistä pidetään hyväksyttävämpänä, sillä naisilla katsotaan olevan muitakin rooleja kotona ja perheessä, joita tämän tulee hoitaa ja joiden kiitettävää hoitamista haasteellisen työn katsotaan verottavan.

Nais-etuliitteen käyttäminen esimerkiksi termissä naisjohtaja ärsytti. Pohdittiin, miksi puhutaan erikseen naisjohtajista, muttei koskaan miesjohtajista. Eräs haastateltavista sanoi, ettei ole koskaan profiloinut itseään naisjohtajaksi, vaan ainoastaan johtajaksi, joka sattuu olemaan nainen. Tästä johtuen jotkut boikotoivat listauksia naisjohtajista sekä kutsuja puhujaksi tilaisuuksiin, joihin haluttiin nimenomaan naisjohtaja. Yksi aktori rinnasti naisjohtajista puhumisen esimerkiksi vasenkätisistä johtajista puhumiseen, mikä kuvastaa hyvin, miten relevanttina piirteenä hän pitää sukupuolta johtajuudessa. Katsotaan, että niin kauan kuin puhutaan erikseen naisjohtajista, on olemassa jokin ongelma.

### 5.2.3. Eroavaisuudet sukupuolten johtajaominaisuuksissa

Osa tutkittavista katsoi sukupuoliin liittyvän johtajina tiettyjä ominaisia piirteitä. On kuitenkin tärkeää huomioida erilaisten stereotyyppien osuus nimettäessä sukupuolille ominaisia piirteitä. Naisjohtajaan liitetyt ominaisuudet näkyvät kuviossa 8. Naiset kiinnittävät enemmän huomiota yksityiskohtiin ja osaavat ottaa huomioon erilaisia näkökantoja, mitä voi pitää sekä hyvänä että huonona asiana esimerkiksi päätöksenteossa. Yksi mentori katsoi naisten päätöksentekokyvyn olevan hitaampi ja koko päätöksentekomekanismin olevan erilainen, mikä näkyy työelämässä ja minkä vuoksi linjajohtotehtävät ovat naisille vieraampia. Toinen mentori taas katsoi, että naisten on helpompi hyväksyä tunteiden osuus päätöksenteossa, olla tietoisia siitä ja näin ollen käyttää sitä hyväkseen. Kolmas mentori näki naisilla olevan kyky aistia, tuntea ja havainnoida ym-

päristöään parempi kuin miehillä, mikä mahdollisesti voi auttaa tekemään parempia päätöksiä.



Kuvio 5. Naisjohtajaan liitettyjä ominaisuuksia

Muidenkin naisjohtajien ominaispiirteiden nähtiin liittyvän tunteisiin. Naisten pehmoiset puolet voivat olla myös naisjohtajien vahvuus. Naisten tunneälykkyyttä pidettiin suurempana, ja heidän katsottiin kiinnittävän enemmän huomiota ihmisiin ja organisaatiokulttuuriin. Samoin kuin Lipposen (2006: 90) haastatteluissa todettiin tässäkin äitiyden olevan johtajakoulutusta: ”Sen takii ne naiset ehkä on parempia ihmisjohtajia, kun ne on myös ihmisten kanssa toisella tavalla tekemisissä, myös omien lasten kanssa. Pitää oppia johtamaan niitä...” Naisilla myös koetaan olevan laaja-alaisempi ja kehittyneempi näkökulma, sekä heitä pidetään helpommin lähestyttävänä ja epävirallisempina kuin miehiä. Tämä on naisjohtajan kannalta hyvä asia ihmisten kanssa toimiessa, mutta huono asia perinteisiä johtajaominaisuuksia tarkasteltaessa. Yksi mentori näkee naisten

olevan itsekriittisempiä, koska he asettavat itselleen paineita tietää ja osata kaikki. He myös ottavat enemmän itseensä virheistä, kun taas miehillä hänen mukaansa virheiden on tapana valua pois kuin vesi hanhen selästä.

Toisaalta haasteltavista löytyi myös niitä, joiden mielestä asioita ei saisi yleistää sukupuolen mukaan eli näkemykset jakaantuvat edelleen kahteen leiriin kuten Alvesson & Billingkin (1997: 143) totesivat. He katsovat miesten ja naisten olevan erilaisia sekä keskenään että myös oman sukupuolensa sisällä ja painottavat ominaisuuksien olevan enemmän persoona- kuin sukupuolikysymyksiä. Osa heistä sanoo, ettei sukupuolten välillä ole ominaisuuksissa eroa, mutta nimeävät kuitenkin naisille joitain tyypillisenä pitämiään ominaisuuksia, mikä aiheuttaa pientä ristiriitaa heidän puheissaan. Eräs mentoreista katsoo, että johtajaksi halunneet ja päätyneet ovat olleet kunnianhimoisia ja tuoneet selvästi esille halunsa tulla johtajaksi, mikä ole sukupuolesta riippuvainen asia. Todetaan, ettei ole olemassa yhtä hyvää johtajaprofiilia. Hyvän johtajan ominaisuuksia he mainitsevat kuitenkin muun muassa olevan kuunteleminen, epävarmuuden sietäminen, epämukavien tilanteiden hallitseminen ja kovienkin päätösten tekeminen, uteliaisuus, oppiminen, ihmisymmärrys sekä tunneälykyys. Hyvän johtajan tulisi ymmärtää, että ne piirteet, jotka häneltä itseltään uupuvat, täydentyvät joltain toiselta organisaatioista. Yksi mentori sanookin haluavansa mentoroinnin kautta vahvistaa johtajia, joilla on emotionaalinen kyky kuunnella ja oppia tämän kuuntelemisen kautta.

#### 5.2.4. Näkemyksiä työn ja perhe-elämän yhdistämisestä

Suurin osa haasteltavista katsoi työ- ja perhe-elämän yhdistämisen olevan naisille ja etenkin naisjohtajille haastavaa. Muutamat toivat esiin saman haastavuuden myös miesten kohdalla. Yksi mentori kokee, että lähes jokaisen hänen mentoroitavansa agendana sukupuolesta ja iästä riippumatta on ollut työn ja perheen yhdistäminen. Tämä ilmaisee tarpeen tuelle ja avulle asian suhteen sekä sen, että aktorit ovat ainakin jollain tasolla uskoneet mentoroinnin voivan auttaa heitä tässä haasteessa. Tutkittavista kahdella ei ollut lainkaan lapsia, mutta muut tutkittavat puhuivat lapsistaan usein monikossa, mikä osoittaa, että useimmilla heistä on enemmän kuin yksi lapsi. Haastateltujen aktoreiden joukosta myönnetään suoraan peittelemättä työn ja perheen yhdistämisen olevan todella

hankalaa. Tilannetta kuvailtiin tasapainotteluksi ja balanssin hakemiseksi. Myös mentoreiden keskuudessa pulma on noteerattu muun muassa omien tyttärien kautta. Samoin lapsettomat tutkittavat ovat huomanneet ongelmallisuuden, eivätkä voi ymmärtää, miten naiset pystyvät hallitsemaan tilanteen monen pienen lapsen kanssa. Tutkittavien joukosta nousi esiin lastenhoidon lisäksi myös omien iäkkäiden vanhempien hoitamisen raskaus. Tämä muodostaa Kauppisen (2006: 26) esittelemän sandwich-ongelman, joka on myös todellinen arjen haaste useille naisille.

Perheen ja työn yhdistäminen on haasteellista etenkin tietyn ikäisille naisille. Nuoret naiset hankkivat lapset yhä myöhemmin, ja noin 30–40 vuoden iässä naisilla on usein pieniä lapsia. Mentorit katsoivatkin juuri 30–35 ikävuoden välisen ajan olevan naisille kriittisin, sillä esimieskokemusta tulisi saada heti 30 vuoden molemmin puolin. Pidettiin myös huolestuttavana ilmiötä, jossa äitiyslomalla olevista naisista aletaan puhua mennessä aikamuodossa aivan kuin odottaen perheen katkaisevan naisen uran. Äitiyslomalla naisia tulee informoida, ja heihin tulee pitää yhteyttä, sillä muutokset ovat nykyaikana työelämässä niin nopeita. Myös äidit itse näkivät ylläpidetyn kontaktin helpottavan äitiyslomalta paluuta. Osa myös ihmetteli pitkiä, vuoden kestäviä äitiyslomia. Miksei vanhempainvapaata jaeta tasaisemmin vanhempien kesken ja näin ollen myös näihin vapaisiin liittyviä riskejä ja vastuita molempien vanhempien työnantajien kesken? Pari aktoria vertasivat Suomen tilannetta Ruotsiin, jossa vanhempainvapaat jakautuvat tasaisemmin ja naisia on enemmän johtotehtävissä, ja katsoivat, että näiden asioiden välillä on jokin yhteys. Pitkien, peräkkäisten äitiyslomien nähtiin katkaisevan pahasti naisen uran. Äitiyslomia tulisi jaksottaa, ja välillä käydä päivittämässä osaamistaan.

Perhe nähtiin suurimmaksi esteeksi, miksi nuoret naiset jättävät tarttumatta haasteellisiin työtehtäviin. He eivät välttämättä jätä tarttumatta tehtävään, koska eivät haluaisi tehtävää, vaan koska näkevät sen olevan perheelleen parasta. Näin varsinkin, jos miehellä on jo vaativa työ. Jos miehellä on esimerkiksi paljon matkapäiviä työnsä vuoksi, tulee naisella olla sääntillisempi työ. Tämä kuvaa hyvin naisten perinteistä, stereotyyppistä asemaa, jossa naisen tulee ajatella perhettään eikä itseään. Nousikin esille, että asiat tulee priorisoida sen mukaan, minkä kokee elämässä olevan tärkeää, ja että on tehtävä tietoisia valintoja, jotka ovat kompromisseja ja joiden kääntöpuolet tulee myös ymmär-

tää päätöstä tehdessä. Esimerkiksi eräs aktori oli tehnyt päätöksen hankkia lapsia, eikä kokenut joutuneensa uhraamaan mitään, vaikka olikin jättänyt tarttumatta työtarjouksiin, joihin ilman lapsia olisi todennäköisesti tarttunut. Ymmärrettiin, ettei lasten ollessa pieniä välttämättä haluta ottaa vastaan haasteellisia tai paljon matkapäiviä sisältäviä tehtäviä, mutta katsottiin, että asiaa tulisi kysyä uudelleen muutaman vuoden päästä, kun lapset ovat jo kasvaneet. Osa tutkittavista näki, ettei perhe ole este eikä sen vuoksi menetä mahdollisuuksia työelämässä. Jos menettää, nähtiin se tehtäviä valitsevien ihmisten virheenä. Monet haastateltavista kokivat, että työuraa on paljon jäljellä myös lasten hankkimisen jälkeenkin ja että tehtäviin pääsee kiinni myös vielä tuolloin. Itse asiassa yhden mentorin mielestä ihminen on parhaimmillaan johtajana 45 ikävuoden jälkeen.

Poikkeuksiakin perinteisistä rooleista löytyy, sillä aktoreiden joukossa oli kokemuksia muun muassa ulkomaan komennuksesta, jolloin mies jäi virka- ja vuorotteluvapaalle ja oli lasten kanssa. Tämän kyseinen aktori koki olleen todella merkittävä askel hänen urallaan, sillä kuten Ekonen (2007: 107) toteaa, edistävät kansainväliset työtehtävät usein uraa. Muillakin löytyi näkemys, että johtajanaisilla ei joko ole perhettä tai sitten heillä on todella hyvät miehet. Puolison suhtautumista uraan pidettiin oleellisena, ja kumppanin kannustusta ja tukea todella tärkeänä. Puolison aktiivinen rooli kotona ja kotitöiden jakaminen mahdollistivat haasteltavien mukaan oman ajan saamisen. Naisjohtajan rinnalle vaaditaan heidän mukaansa vahvaa miestä.

Mentoreiden joukossa esiintyi ajatus, että linjavastuussa olevilla äideillä on suurempi herkkyys loppuun palamiseen. Myös aktorit yhtyivät tähän ja kokivat naisten perfektionismin olevan haitallista, sillä käytännön asiat kotona ja yksityiselämässä ovat usein edelleen naisten kannettavana:

*”Ett jos varsinki on haastava työ, ett sillon ne kotiasiat, ja sit sun pitää uskaltaa pyytää apua, ett on se sitten lastenhoitoapu tai siivouspalvelu vai että, aina, sä et voi tehdä kaikkee samalla, että joku jää sitten kotona tekemättä, ett se yhtälö on tavallaan semmonen tappava, että jos pitää olla täydellinen äiti kotona ja täydellinen puoliso ja sitte pitää olla täydellinen ura, se ei vaa oo realistista.”*

*”-- yks tärkeimpiä ominaisuuksii siinä kohtaa sitte eteenpäin menolle ja jaksamiselle ja menestymiselle on se, ett ymmärtää, ett sä et voi tehdä kaikkee täydellisesti. Ett semmonen ok:kin riittää.”*

Osa haasteltavista katsoi kuitenkin, että asiat kyllä pystyy järjestämään jokaiselle parhaalla tavalla ja ettei kannata liiaksi suunnitella asioita, vaan antaa niiden vain tapahtua. Esimerkiksi lyhennetyllä työajalla sekä tukiverkoilla nähtiin voivan vaikuttaa yhteensovittamisen haasteellisuuteen. Mentorit kokivat, että täytyy asemoida oma työnsä ja ympäristönsä ja että neljänkymmenen tunnin työviikkoon pystyy kyllä mahdollittamaan paljon asioita ilman, että tarvitsee venyttää työpäiviä. Yksi aktoreista puolestaan katsoi, että toisinaan töitä joutuu tekemään vielä lasten nukkumaanmenon jälkeen tai sitten tekee pari pidempää päivää, jolloin puoliso hoitaa arjen pyörittämisen kotona. Hän näki, että avaimena yhteensovittamisessa on kombo, joka muodostuu hyvästä puolisoista, etätöistä sekä työnantajan joustavuudesta. Lisäksi nähtiin, että yhteensovittaminen on mahdollista, mutta se vaatii apuun, kuten ulkopuolisiin palveluihin, turvautumista. Kukaan tutkittavista ei siis näe, ettei naisjohtajalla voisi olla lapsia; tällöin on vain osattava organisoida. Valintoja on tuolloin tehtävä, ja perfektionismi heitettävä nurkkaan, sillä kaikkea ei voi saada.

Mentoroinnin ja mentorointitoiminnan kautta avautuvien verkostojen nähtiin suuressa määrin auttavan työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Ne tarjoavat vertaistukea ja tukiverkoston, jos mukana on muita samanlaisissa tilanteissa olevia. Useat aktorit kokivat verkostoista olleen apua, sillä niissä on joku, jolle puhua. Perheestä ei ole niinkään keskusteltu mentorin kanssa, vaan lähinnä muiden aktoreiden kanssa. Mentoreista kuitenkin katsottiin yhteensovittamiseen liittyen olevan eniten apua naismentorista, joka on myös itse nähnyt ja kokenut saman. Verkostoissa keskustellaan ja saadaan ideoita sekä vinkkejä siitä, miten arkea voisi helpottaa ja miten muut ovat arkeansa järjestäneet. Verkostoissa vanhempien lasten äidit auttavat nuorempien lasten äitejä, ja niistä nähdään voivan saada myös lastenhoitoapua. Tämä kuvastaa hyvin naisten välistä solidaarisuutta yhteisen ongelman edessä. Aktorit toteavat saaneensa mentoroinnista ja verkostoista apua epätäydellisyyden hyväksymisessä, mikä puolestaan helpottaa uran ja perheen yhteensovittamista.

### 5.3. Näkemyksiä lasikattoilmiöstä ja urakehityksestä

Kaikki haastateltavat näkivät lasikaton olevan olemassa. Osa oli tätä mieltä hieman vaisummin ja katsoi sen olevan aika todellinen ja jossain määrin olemassa, kun taas osa oli ponnekkammin sitä mieltä, että lasikatto on ihan ilmiselvästi olemassa ja ettei se ole keksitty ilmiö. Todenmukaisuutta perusteltiin tilastoilla sekä johtoryhmien rakenteilla. Osa tutkittavista näki, että lasikattoilmiö on selkeästi olemassa, koska koulutustaso ja -tilanne on pitkään säilynyt naisten osalta samana, mutta sama tilanne ei siltikään näy johtotasolla (vrt. työntövaikutus). Osa vuorostaan katsoi, että koska ylioppilaskirjoituksissa enemmistö on naisia ja koska esimerkiksi juristit ja ekonomit ovat korkeakouluissa jo naisistuneet, alkaa naisia myös pian näkyä johtotehtävissä. Lasikaton nähtiin olevan myös riippuvainen ajasta ja paikasta.

Mentoreiden joukossa oli myös näkemys, ettei yritys johdossa ole varaa hylätä yhtäkään kädellistä syrjimällä naisia. Toinen mentori taas näki, että viimeistään kiintiöillä naisten määrät saadaan nousemaan. Kolmas mentori puolestaan koki, että globaalilla tasolla Suomi on joka tapauksessa yhä tasa-arvon lintukoto. Neljäs mentoreista vuorostaan totesi, ettei lasikatto ole ainakaan miesten keksimä ilmiö. Tämä on toisaalta itsestäänselvyys, sillä on todennäköistä, etteivät miehet olisi oman etunsa nimissä ilmiötä tuoneet koskaan esiin, vaikka olisivatkin huomanneet sen. Kyseinen mentori pohtikin: ”Ett herrää tämmönen kyyninen kysymys, että onks naiset itse keksineet itselleen jonku työkalun, jota vastaan, tavoitteen, jota vastaan taistella?” Hän myös katsoi, että mikäli näin on, ovat naiset tehneet itselleen jossain määrin karhunpalveluksen, sillä tasa-arvoa edistettäessä tulee eteen esimerkiksi kiintiöt eikä kiintiönaisen paikka ole naisten keskuudessa haluttu. Todettiin myös, että löytyy muitakin kattoja, jotka eivät ole sukupuolisisonnaisia, ja näin ollen lasikattoon toisinaan vedotaan virheellisesti. Uutisointia pidettiin ikään kuin lasikaton mittarina. Moni haastateltavista koki, että niin kauan kuin naisen nimittäminen johonkin korkeaan tehtävään on suuri uutinen ja ihmettelyn aihe, on lasikatto olemassa.

Vajaa puolet haastateltavista koki kohdanneensa lasikaton uransa aikana, osa jopa monesti. Kokemuksia oli monenlaisia. Yksi koki, että oli päässyt korkealle urallaan, mutta ko-

ki silti kohdanneensa lasikaton. Tähän voi suhtautua kahdella tapaa: joko niin, että on päässyt korkealle, mutta silti osunut lasikattoon, tai niin, että on osunut lasikattoon, mutta päässyt silti korkeaan asemaan. Löytyi myös kokemuksia, että oli päässyt tähän asemaan vain, koska esimies ei ollut voinut perustellusti valita tehtävään ketään muuta tai koska oli ollut vähiten huono vaihtoehto. Eli toisin sanoen koki edenneensä tilanteen ja olosuhteiden vuoksi, ei sen vuoksi, että olisi ollut paras ja pätevin. Eräässä tapauksessa naisesta tuntui, ettei hän pääse enää etenemään sukupuolensa vuoksi, mutta totesi, että se saattaa vain tuntua siltä, ja ettei se välttämättä pidä paikkaansa. Tässä kohdin voi pohtia, olisiko oma tunne ja kokemus hyvä enne jostain todellisesta ongelmasta. Yksi tutkittavista totesikin, että lasikatto voi joskus aiheutua vain yhdestä ihmisestä, ja jos epäilee tällaista, on syytä vaihtaa työpaikkaa. Lasikatto oli tullut myös vastaan asenteellisuutena haastattelussa sekä siinä, ettei naisten esittämiä asioita ja ideoita oteta organisaatiossa vakavasti. Haastateltavien joukosta löytyikin tapaus, jossa haastateltava oli laittanut miehen esittelemään ideoitaan, koska tiesi, ettei niitä hänen esittäminään otettaisi vakavasti eivätkä asiat etenisi. Tämä kuvaa hyvin olosuhteisiin alistumista. Vaikka perustellusti periaatteena on ollut vain saada asiat etenemään, ei tällaisen toiminnan kuitenkaan voi katsoa edistävän naisten asiaa ja uskottavuutta, ja uskoisi tällaisella toiminnalla olevan vaikutusta myös yksittäisen naisen omaan urakehitykseen.

Haastateltavista löytyi myös heitä, jotka eivät allekirjoittaneet kohdanneensa lasikattoa. Eräs aktori näki, että niillä naisilla, jotka eivät olleet kohdanneet lasikattoa, on ollut hyviä esimiehiä, jotka ovat sparranneet ja auttaneet eteenpäin. Esimiehellä on suuri merkitys uran etenemisen kannalta. Muutamat heistä, jotka eivät kokeneet kohdanneensa lasikattoa, olivat syrjäyttäneet tehtäviin hakiessaan itseään vanhemman miehen tai olivat toimineet tehtävissä, joissa edeltäjä oli ollut mies. Tämä kertoisi ainakin jonkinlaisen muutoksen tapahtumisesta lasikaton suhteen. Toki on huomioitava, että kyseessä on vain muutaman ihmisen kokemus. Ne, jotka eivät kokeneet kohdanneensa lasikattoa, katsoivat, että tehtäviin tulee paras valituksi sukupuolesta riippumatta. Myös yksi lasikaton kohdanneista tutkittavista sanoi uskovansa tähän, mikä on mielenkiintoista. Tämä antaa kuvan oman osaamisen vähättelystä, sillä jos kokee, ettei naisena pääse etenemään tai yllä asettamiin tavoitteisiinsa, mutta uskoo silti parhaan tulevan valituksi, ei vaikuta uskovan omiin kykyihinsä ja omaan pätevyyteensä.

### 5.3.1. Lasikattoa muodostavat tekijät

Syitä lasikaton olemassaololle nähtiin monia, ja mielipiteet vaihtelivat haastateltavien kesken. Yhtenä keskeisenä syynä pidettiin asenteita ja arvoja. Tällöin lasikattoa muodostetaan ulkopuolelta asenteiden kautta. Lasikatto voi olla jopa henkilösidonainen, jolloin se saattaa muodostua vain yhdestä ihmisestä ja tämän asenteista. Varsinkin miesten asenteet, vanhempien sukupolvien asenteellisuus sekä piiloasenteet ja -arvot nousivat esiin. Tutkittavat näkivät, että diversiteetistä olisi organisaatioille vain hyötyä, ja että diversiteettikin on arvo, joka tulisi aktiivisesti tunnistaa eri organisaatioissa. Eräs aktori näki diversiteetin etuna hyvässä hengessä tapahtuvan näkemysten haastamisen, jonka avulla päästään parhaisiin ratkaisuihin. Lasikattoa muodostavina nähtiin myös perinteet. Tällaisia ovat esimerkiksi miesten epävirallinen yhteistoiminta, jotka ovat foorumeja, joissa keskustellaan päätöksistä sekä sovitaan ja tehdään päätöksiä, ja jonne naisilla ei yleensä ole ollut pääsyä. Organisaatioon on tarve muodostaa traditio myös naisten pääsystä johtopaikoille.

Verkostot olivat yksi monen haastateltavan mainitsema syy lasikattoilmiöön. Useat katsoivat, että miehillä on luonnostaan enemmän verkostoja, esimerkiksi armeijan kautta, ja verkostojen muodostamisen nähtiin olevan miehille helpompaa. Naisten tulisivat tutkittavien mukaan kiinnittää enemmän huomiota verkostoitumiseensa. Pitää omata vahvat sosiaaliset taidot ja osata toimia välittäjänä eri verkostojen välillä. Naisten katsottiin olevan kateellisempia toisilleen kuin miehet ja tuovan sen myös esille. Nähtiin kuitenkin, että naisten tulisi auttaa ja kannustaa toisiaan. Naisten välinen kateus oli siis huomattu, mutta kaikki haastateltavat naiset toivat ilmi halunsa auttaa muita naisia ja parantaa naisten asemaa osoittaen näin naisten välistä solidaarisuutta.

Lukuisten muiden tutkimusten tapaan lasikattoa selittäväksi tekijäksi nähtiin verkostojen kautta tapahtuva rekrytointi. Monet tehtävät katsottiin jaettavan verkostojen kautta. Useat haastateltavat myös korostivat, että ennemmin valitaan joku, joka tunnetaan omien verkostojen kautta kuin täysin tuntematon henkilö. Koettiin, että koska johdossa on historiallisista syistä suuri miesporukka ja miesverkosto, tulee tuttuja valittaessa har-

vemmin valituksi nainen. Tämä siksi, ettei valitsijoiden tuttavapiirissä välttämättä ole riittävästi naisia, joita he voisivat harkita valittavan. Näin ollen osa totesi tosiasiana, ettei aina paras ihminen tule valittua parhaalle paikalle. Sekaverkostoihin liittymistä pidettiin tähän liittyen oleellisena asiana, sillä sitä kautta opitaan tuntemaan myös vastakkaisen sukupuolen edustajia ja samalla mahdollisuudet tulla valituksi johonkin tehtävään paranevat. Tutkittavat olivat myös sitä mieltä, että tutun lisäksi usein rekrytoidaan samanlainen henkilö kuin tehtävässä aiemmin oli tai vastaavasti itsensä kaltainen henkilö. Yksi mentoreista kutsuu kotoilemiseksi ilmiötä, jossa valitaan henkilö, jolla on mahdollisimman paljon mahdollisimman samanlaista kokemusta kuin edeltäjällä. Samanlaisen tausta, iän tai sukupuolen nähtiin luova yhteenkuuluvuuden tunnetta ja olevan turvallinen vaihtoehto. Täten ongelmana on varovaisuus olla rohkea; puuttuu rohkeutta tehdä toisin ja pitää sitä tapaa parempana vaihtoehtona. Toisin tekemisen nähtiin vaativan vahvoja ja avarakatseisia ihmisiä organisaatioiden johtoon.

Olellaisena lasikattoa ylläpitävänä tekijänä nähtiin myös naiset itse. Painotettiin erityisesti heti opiskelujen ja uran alusta saakka tehtävien valintojen merkitystä ja näiden valintojen vastuun kantamista. Näin ollen eräs aktori näki, ettei lasikattoilmiö ole miesten ilkeä salaliitto, vaan se muodostuu omien valintojen kautta pitkistä rakenteista. Mentorit pohtivat, kuinka paljon lasikatto on kiinni naisten omista haluista ja kuinka paljon siitä, löytyykö naisilta oikeita taitoja. Nähtiin, että naisten tulee itse rakentaa itselleen kompetenssia etenemistä varten. Yksi mentoreista koki johtajajakauman muuttuvan, kun naisilla on kompetenssia ja kun löytyy naisia, joilla on riittävästi linjakokemusta. Näin ollen tukifunktioihin todettiin muodostuvan lasikattoja, sillä niissä ei kerry tarpeeksi linjakokemusta. Lisäksi nähtiin, että naiset arkailevat hakea haasteellisiin tehtäviin, pohtivat liian kauan ja ovat epävarmoja oman osaamisensa suhteen, mikä edesauttaa lasikaton kehittymistä.

Naisiin liittyen myös esimerkkien puutetta pidettiin tärkeänä seikkana. Epäiltiin, että huipulle päässeet naisjohtajat ovat matkan varrella joko muuttuneet niin koviksi tai väsyneet omasta taistelustaan, etteivät he enää auta muita naisia nousemaan organisaatiossa ja muuttamaan organisaatiokulttuuria. Eräs mentoreista ilmaiseekin joidenkin nais-

johtajien ylläpitävän lasikattoa sekä naisten perfektionismia esimerkkinä ja polunavaajana toimimisen sijaan:

*” -- siel helvetis on toinen paikka niille, jotka on päässeet korkeisiin aseisiin ja sit kertoo, että siit mitää haittaa, ett on nainen ja jokaisen pitäis vaa yrittää ite. -- Just semmoset just, jotka voimistelee, urheilee ja on lapsia ja kaikki oikein... Ett niin kuin maailmassa on kaheksan supermallii ja kaheksan tollast naista.”*

Lisäksi lasikatto nähtiin systeemisenä ongelmana, joka koostuu usean tekijän summasta. Se ei ole minkään valtion tai organisaation päätettävissä, mutta sen nähdään silti olevan yhteiskunnan itse aiheuttama pulma. Yhteiskunnan ja kulttuurin katsotaan vaikuttavan kodin, koulutuksen ja opinto-ohjauksen kautta lasikattoon muodostaen ilmiön muodostumiselle pitkät rakenteet ja perinteet. Mentoreiden joukosta löytyikin näkemys, jonka mukaan naiset itse vaikuttavat kyllä asioihin, mutta myös sillä on vaikutusta, kuinka paljon ympäristö vaikuttaa naisiin. Samoin esiin nousee näkemys, jonka mukaan organisaatiolla ei ole riittävästi tasa-arvoa edistäviä ohjelmia tarkentaen samalla, että tasa-arvo on paljon muutakin kuin vain sukupuolten tasa-arvoa.

Sukupuolten tasa-arvoa koskien myös vanhemmuuden ja perheen nähtiin olevan osittain syynä lasikattoon. Vanhempainvapaiden ajan ja kulujen katsotaan jakautuvan epätasaisesti. Kulut jäävät yksinomaan naisen työnantajalle, minkä koettiin aiheuttavan varsinkin uran alussa naisille paljon määräaikaista työsuhteita. Näin oli huomattu olevan varsinkin miesvaltaisilla teknisillä aloilla, joissa on paljon pieniä start up -yrityksiä, jolloin mahdollisuus, että nainen on pitkän ajan pois lastensaannin vuoksi, on iso riski työnantajalle. Siksiä tutkittavien joukosta löytyy ehdotus vanhempainvapaiden kiintiöimiselle sukupuolten kesken.

### 5.3.2. Määrittelyjä urakehityksestä sekä kokemuksia uran varrelta

Haastateltavat määrittelivät urakehityksen monella tapaa. Yhteistä suurimmalle osalle oli, että myös sivuittaissuuntaiset eli horisontaaliset siirrot uran aikana lasketaan ehdottomasti mukaan eikä urakehitys näin ollen ole ainoastaan ylöspäin suuntautuvaa, vertikaalista etenemistä. Urakehityksen nähtiin sisältävän siis sekä vertikaalisia että horisontaalisia siirtoja. Uran varrelle osuu todennäköisesti molempia, ja joskus ura jopa vaatii

sivuttaissiirtoja. Hirvikorven (2005: 216) ja Liliuksen (2003) tapaan horisontaalisia siirtoja pidettiin tärkeinä ja hyödyllisinä, sillä ne kasvattavat monipuolista kokemusta ja rakentavat osaamis pohjaa, jota johtotehtävissä vaaditaan. Myös työmaailman nopeiden muutosten katsottiin tukevan tätä mallia, sillä laajalla osaamis pohjalla pystyy vastaamaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja sen muuttuviin vaatimuksiin. Kiire etenemisen ja yhä vain isompien tittleiden hankkimisen suhteen on riski, sillä vaarana on, ettei silloin rakennu riittävän laajaa osaamis pohjaa. Johtotehtävissä laajaa pohjaa pidettiin olennaisena: ”Mä näkisin, että mitä useampi eri funktio on testattuna, niin sitä parempi johtaja ihmisestä tulee.” Lisäksi katsottiin, että kun on yhdessä organisaatiossa tullut niin ylös kuin mahdollista, tulee seuraavaksi väistämättä horisontaalinen urasiirto. Muutammat katsoivat jopa niin sanotusti alaspäin tulevien siirtojen, kuten pienempään organisaatioon siirtymisen, olevan yhtä lailla osa urakehitystä, sillä myös ne lisäävät ymmärrystä ja tuovat uusia, erilaisia näkemyksiä. Aina ei liioin tarvitse edes tietää, mihin on seuraavaksi menossa.

Uran suuntaa tärkeämpänä monet pitivät jatkuvaa itsensä kehittämistä sekä oppimista. Osaamisen laajentamista oppimilla uutta vanhan kokemuksen päälle pidettiin olennaisempina kuin jatkuvaa ylöspäin suuntaamista. Hierarkkinen eteneminen on vanhan aikaista urakehitystä, kun taas itsensä kehittäminen on nykyaikaisempi näkemys urakehityksestä. Koettiin, että kun tietyssä tehtävässä lakkaa oppimasta, on aika kääntää katse muualle. Itseään kehittämällä pidetään yllä omaa markkina-arvoa. Kehittymisen ja oppimisen halun lisäksi uran kannalta pidettiin keskeisenä uteliaisuutta sekä valmiutta vastata suureneviin haasteisiin. Siksi koettiin hyväksi ottaa vastaan myös tehtäviä oman mukavuusalueen ulkopuolelta. Johtamiseen ja uraan liittyen todettiin, ettei ole olemassa valmista karttaa johtajaksi tulemiselle. Tästä johtuen sattumia uralla pidettiin tärkeinä. Ei kannata tehdä liian tiukkaa visiota uransa kulusta, vaan jättää sen riittävän löyhäksi, jolloin siinä on varaa myös sattumille. Nähtiin, että uran varrella eteen voi tulla mitä vain, ja joku kuvasi omaakin uraansa sarjaksi sattumia. Siksi haasteita pitää ottaa vastaan tarjottaessa ja mahdollisuuksiin pitää tarttua. Jos alkaa liikaa pohtia, ei johtajaksi ryhtymiselle ole koskaan hyvää ja sopivaa aikaa. Painotettiin omaa aktiivisuutta, uskallusta, rohkeutta ja riskinottohalua. Hyppyä tuntemattomaan ei tutkittavien mukaan kannata pelätä.

Ennen kaikkea tärkeää on, että jokainen määrittelee henkilökohtaisesti, mitä ura ja sen kehitys itselle tarkoittavat. Eräs mentori piti keskeisenä osana mentorointisuhdetta sitä, että molemmat tietävät, mitä ura tarkoittaa aktorille ja että tämä on määritelty uran itselleen. Uraa ei nähdä yksiselitteisenä, monoliittisena asiana, ja siksi on tärkeää miettiä, mitä uraltansa haluaa. Uran ja urakehityksen liian tarkkaa ja liian aikaisessa vaiheessa tehtyä määrittelyä ei kuitenkaan pidetty hyvänä asiana. Ura tulisi määritellä sen mukaan, mikä itselle on mielekästä, minkä nähtiin samalla muodostavan jokaisen työidentiteettiä. Moni tutkittava tuntui tätä pohtineen, ja näin ollen haastateltavien joukossa oli hienoja määrittelyjä uralle. Yksi aktoreista ajatteli uraa diakonaalina, joka sisältää pieniä askelia porras portaalta ylöspäin. Kaksi mentoria puolestaan määrittelivät uraa seuraavasti: ”Se on elämä, ja elämässä tullaan aina tiettyinä aikoina tienhaaraan, ja sitten sun urasi on sun tien, valitsemiesi tienhaarojen summa, kun sä lopetat työn. Se on ura.” sekä ”-- urakehitys ei oo tikapuut, vaan se on kiipeilyseinä.”

Useat tutkittavat näkivät sukupuolen vaikuttavan urakehitykseen, ja täten jo hieman määrittelevän henkilön uraa etukäteen. Sukupuoli näkyy urakehityksessä muun muassa vanhemmuuden ja pitkien hoitovapaiden muodossa, jotka aiheuttavat monelle naiselle pienen siirtymän urassa. Sukupuolen vaikutus uraan näkyy myös segregoituneissa työmarkkinoissa. Katsottiin, että harvoissa organisaatioissa sukupuoli on täysin merkitykseton. Lisäksi pidettiin mahdollisena, että suomalainen koulujärjestelmä tukee liian vahvasti sukupuolen vaikutusta uralle. Sukupuoli asettaa urakehitykselle odotuksia, sillä oli huomattu, että naisen menestymistä tunnuttiin pitävän jotenkin poikkeuksellisen hienona, vaikka tämä olisi tehnyt ihan samoja asioita kuin miehetkin (vrt. naisen valitsemisesta iso uutinen). Toisaalta muutamat kokivat, että naiseus voi olla myös positiivinen mahdollisuus. Se, että on nainen ja pätevä ei pitäisi ainakaan haitata uraa, sillä monien yritysten nähtiin haluavan profiloitua johtotasonsa naismäärällä. Oli myös kuultu kokemuksia, joissa miesvaltaisella alalla naiseudesta oli ollut etua. Tähän liittyen eräs aktori pohti täysin oikeutetusti, onko tämäkään hyvä, sillä tällöin eteneminen perustuu edelleen sukupuoleen.

Haasteltavien oman uran varrelle oli mahtunut useita erilaisia kokemuksia. Muutamalla oli työkokemusta ulkomailta, ja he kaikki tuntuivat pitävän sitä arvokkaana ja hyödylli-

senä. Esimerkiksi eräs vaikutti hyvin tyytyväiseltä siihen, että oli ollut uransa alussa rohkea ja lähtenyt ulkomaille töihin. Eräs toinen haastateltava oli myös ollut suhteellisen pitkään työtehtävässä, jossa ei ollut etenemismahdollisuuksia lainkaan, mutta joka oli ollut mielekästä. Tästä voi päätellä työn mielekkyyden olevan joskus tärkeämpää kuin etenemismahdollisuuksien. Toisaalta lopulta haastateltava oli tullut siihen lopputulokseen, että uran kannalta on pakko tehdä joitain siirtoja ja lähtenyt opiskelemaan. Myös toinen tutkittava oli päättänyt edistää uraansa opiskelemalla lisää ja oli näin ollen pitänyt opintovapaita. Muutoin haastateltavien uran keskeytykset johtuivat kaikki äitiyslomista. Jotkut olivat kokeneet kiirettä palata töihin saatuaan lapsen, ja osa oli tehnyt myös äitiyslomalta käsin muutamia työprojekteja. Muutamien miehet olivat jääneet kotiin vanhempainvapaalle hoitamaan lasta, jotta nainen oli päässyt aiemmin takaisin töihin. Erään tutkittavan kokemus oli, että isän oleminen hetken kotona ja äidin palaaminen puolestaan töihin oli tehnyt hyvää heidän perhedynamiikalleen. Myös eräällä toisella äidillä oli samankaltaisia tuntemuksia: ”-- mä luulen, että meidän perhe voi parhaiten, kun mäki saan olla töissä ja tehdä omasta mielestäni vaativia tehtäviä ja elää sitä elämää myös.”

Osalla tutkittavista ura oli kehittynyt hakeutumalla itse uusiin tehtäviin, kun taas toisia oli kysytty uusiin työtehtäviin. Joka tapauksessa pidettiin tärkeänä, että tuo ilmi omat halunsa ja ambitionsa, sillä esimies tai kukaan muukaan valitsija ei voi mitenkään muutoin tietää toisen henkilön tavoitteita. Näin ollen omalla aktiivisuudella nähtiin jälleen olevan suuri merkitys. Muutamia aktoreista olivatkin jo asettaneet uralleen uusia tavoitteita ja sanoneet niitä ääneen; kaivattiin luottamustehtäviä ja hallituspaikkoja sekä työtehtävien vaihtoa. Lisäksi katsottiin, että aiemmasta urasta voidaan tehdä päätelmiä henkilön suhteen, ja siksi on tärkeää kiinnittää valintoihinsa huomiota, sillä uravalintojen kautta rakentaa ikään kuin omaa brändiä.

#### 5.4. Hyvän mentorointisuhteen komponentit ja niiden vaikutus uraan

Haastateltavilla oli useita eri syitä lähteä mukaan mentorointitoimintaan. Kaksi mentoria mainisti syyksi sen, että heitä oli kysytty mukaan toimintaan. Yksi sanoi sen olleen

luontevaa työnsä puolesta. Suurin syy kuitenkin enemmistöllä oli kuitenkin halu jakaa omaa osaamista ja kokemusta. Etenkin yksi mentori kertoi huomanneensa itse valmistumisen kynnyksellä, kuinka paljon apua jonkun kokeneemman neuvoista voi olla, ja halusi siksi mentoroida myös itse. Mentorit kokevat voivansa myös itsekkin oppia ja kehittyä suhteessa, mikä korostaa mentorointia molemminpuolisena kehityssuhteena. Aito intressi mentorointiin tuleekin siitä, että molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä. Yksi mentoreista totesi:

*”-- tietyllä tavalla koen, että pääsee uimaan, ei joudu, vaan pääsee uimaan hyvin syvissä vesissä, johon arjen keskellä aika harvoin tulee ryhtyneeksi. Tekis kyllä hyvää ihan kaikille.”*

Aktoreilla syyt olivat hieman hajanaisempia, mutta useat mainitsivat motivaattoriksi itsensä kehittämisen ja oppimisen. Tässä taustalla ovat halu kehittyä omassa työssään ja saada ulkopuolisen näkökulmien avulla peilattua omia toimintatapoja. Yksi aktoreista sanoi haluavansa oppia uutta, muttei halua vaihtaa työpaikkaa, ja tähän mentorointi sopii hyvin. Mentoroinnista haettiin myös innostusta ja motivaatiota loppu-uraan. Mentorointiin oli hakeuduttu myös ennaltaehkäisevässä mielessä, sillä tienristeyksen nähtiin olevan tulossa ja sitä ennen haluttiin käydä asioita läpi jonkun ulkopuolisen kanssa. Monet haastateltavista naisista työskentelivät maskuliiniseksi miellettyillä aloilla, mikä voi olla yksi keskeinen syy heidän mentorointiin hakeutumiselleen, sillä miesvaltaisilla aloilla on todella vähän vertaistukea naisille.

Toinen yleinen motivaatio tuli verkostoitumismahdollisuudesta. Useiden mukaan verkosto oli lähes yhtä tärkeä syy hakea ohjemaan kuin itse mentorointikin. Keskustelu ja tuen saaminen koettiin tärkeäksi, sillä ylemmillä tasoilla vaikuttaisi olevan yksinäistä ja vähän tukea tarjolla. Keskuskauppakamarin mentorointiohjelmaan hakeuduttiin, koska se muodosti kokonaisuuden ja oli ammattimaisen oloinen, huolellisesti rakennettu ohjelma. Ohjelman eduksi hallitustyöskentelyn painottaminen, jonka osa näki edistävän omia päämääriään. Lisäksi yksi usean aktorin mainitsema syy oli tulevaisuuden ja uran pohtiminen. Eräs aktori halusi omien sanojensa mukaan päästä pois ”urapussista” ja nostaa profiiliaan mentoroinnin avulla. Toinen aktori puolestaan halusi tehdä katselmuksen, missä mennään, uransa puolella välissä, koska katsoo silloin olevan jo taustaa,

jota vasten sparrata, sekä työuraa olevan vielä yhtä paljon edessä kuin takana. Lisäksi kaksi aktoria, jotka olivat olleet kahdessa eri mentorointiohjelmassa mukana, toivat esille erilaiset painotukset eri ohjelmissa. He olivat tehneet strategian itsensä kehittämiseksi erilaisissa mentoroinneissa:

*”Toisessa ehkä painotin enemmän sitä, nimenomaan sitä mun johtamistapaa siellä yrityksessä ja toisessa taas sitä henkilökohtasta kehittymistäni mun omalla uralla, että mitä tästä eteenpäin, oman itsetuntemuksen parantamista.”*

Suurin osa haastatelluista näkee Tharenoun (2005: 79) tapaan naisilla ja naisjohtajilla suurempaa tarvetta mentoroinnille kuin miehillä. Naisten nähdään olevan itsekriittisempiä ja täydellisyyttä tavoittelevia. Tästä syystä naisten katsotaan oleva arempia tuomaan itseään esille ja hakemaan haastaviin työtehtäviin. Moni tutkittavista kertookin esimerkkinä tilanteen, jossa nainen täyttää työpaikkailmoituksesta lähes kaikki kriteerit, mutta jättää silti hakematta paikkaa, koska ei koe olevansa riittävän pätevä, kun taas mies hakee paikkaa, vaikka täyttäisi juuri ja juuri puolet kriteereistä. Mentoroinnin avulla naiset voivat tunnistaa epävarmuutensa ja uskaltautua ottamaan välillä tietoisesti riskejä. Naiset kaipaavat rohkaisua ja vahvistusta omille valinnoilleen, ja tässä mentorointi voi auttaa tarjoamalla luottamusta ja tukea. Näin ollen yksi mentori näkee naisilla olevan suurempi valmius yrittää hyötyä mentoroinnista kuin miehillä. Hänen mukaansa miehet yrittävät vastata kaikkiin kysymyksiin ensisijaisesti itse tai muutoin he eivät koe olevansa hyviä johtajia. Miehillä nähdään olevan luontostaan parempi itsetunto sekä myös enemmän verkostoja kuin naisilla, ja naisilla olisi näin ollen myös verkostojen kasvatamiseen liittyen suurempaa tarvetta mentoroinnille. Lisäksi yhteiskunnan koetaan perinteisesti työntävän miehiä jo nuoresta saakka johtoasemiin, jolloin erään mentorin mukaan yhteiskunnalla on tarvetta naisjohtajille, ja siten naisjohtajilla kenties suurempaa tarvetta mentoroinnille. Osa tutkituista katsoo kuitenkin, ettei naisilla ole sen suurempaa tarvetta mentoroinnille kuin miehilläkään tai että molemmilla sukupuolilla on yhtä suuri tarve. On kuitenkin huomion arvoista, että osa heistä katsoo silti lasikattoilmiön olevan todellinen.

#### 5.4.1. Hyvän aktorin ja mentorin ominaisuuksia

Haastatteluissa nousi esille mentori-aktori-parin muodostamisen problematiikka. Tämä on todella kriittinen vaihe, sillä, kuten Jamesin ja kumppaneiden (2015: 535) tutkimuksessa, myös tässä erityisesti aktorit kokivat tärkeäksi hyvän henkilökemian ja ”samalla aaltopituudella olemisen”. Molempia ääripäitä tämän suhteen löytyi haastateltavista. Yksi koki, että parempiakin vaihtoehtoja mentoriksi olisi ollut, kun taas toisen mielestä mentori oli ”ihan mieletön matchi”. Muodollisissa mentorisuhteissa ei tavallisesti voi valita pariaan (Ehrich 2008: 471). Koska ohjelman järjestäjä valitsee parit, on henkilökemioiden kohtaaminen täysin sattumanvaraista. Kohtaamista on pyritty edesauttamaan mentorointiohjelmien hakemuksilla, jossa aktori määrittelee tavoitteensa mentoroinnille, ja näin ollen järjestäjä koettaa valita mentorin, joka auttaisi aktoria parhaiten juuri hänen tavoitteessaan. Esimerkiksi eräs tutkittavista oli halunnut mentorin eri toimialalta kuin missä itse oli, koska halusi uusia ajatuksia ja näkökulmia, kun taas toinen oli halunnut mentorin samalta alalta, jotta tällä olisi näkemystä juuri tältä kyseiseltä alalta ponnistamiseen.

Koska mentorointi on tarveperustainen suhde, määrittelevät aktorin tarpeet sen, millainen on hyvä mentori (Karjalainen 2010: 33). Henkilökemia on erittäin olennainen tekijä suhteessa, sillä se auttaa luomaan luottamuksellisen mentorointisuhteen. Luottamuksellisuus onkin aktoreille kaikkein tärkein mentorin ominaisuus. Myös mentorit arvostavat luottamusta suhteessa, sillä, kuten eräs mentoreista sanoi, ilman luottamusta ei koko hommasta tule yhtään mitään. Kun suhteeseen on saatu rakennettua luottamus, on aktorin helpompaa paljastaa heikkouksiaan ja keskustella syvällisistäkin asioista. Saman toimialan ja yhteneväisyyden kokemustaustassa katsottiin olevan ensisijainen tekijä hyvässä henkilökemiassa, ja aktorit nostivat nämä hyvän mentorin piirteiksi. Tässä kohdin voi kuitenkin pohtia, onko tällä samankaltaisuuden ihannointi -ilmiöllä tekemistä samankaltaisten palkkaamisen kanssa.

Muita hyvän mentorin ominaisuuksia ovat tutkittavien mukaan laaja ja monipuolinen kokemus sekä omalta toimialalta että johtajuudesta ylipäänsä ja aito kiinnostus aktoriin ja tämän elämään. Kokemuksen avulla mentorin koetaan voivan katsoa asioita aktoria

paremmin ”helikopteriperspektiivistä”. Kokemusta olisi hyvä olla myös mentorina toimimisesta. Aiempi kokemus mentorin roolissa toimimisesta nähtiin kriittisenä pisteenä, sillä pidettiin tärkeänä sitä, että mentori osaa ohjata suhdetta ja aktoria. Mentoreille toivottaisiinkin parempaa valmennusta ja koulutusta, sillä mentorin rooli voi olla monelle uusi. Esimerkiksi julkista sektoria edustavassa mentorointiohjelmassa mentoreille on alussa vain lyhyt perehdytys, mutta ei lainkaan koulutusta. Sekä aktorit että mentorit pitävät mentorin sitoutumista suhteeseen hyvin tärkeänä. Yksi mentori sanoikin, ettei hyväksy lainkaan sitä, että mentorit jättävät suhteen kesken. Erityisesti mentorit painottavat, että on varattava suhteelle ja tapaamisille riittävästi aikaa ja keskityttävä tuolloin täysin vain aktoriin. Olisi hyvä, jos mentorin omassa elämässä ei olisi suuria ristiriitoja, murroksia tai kiireitä mentoroinnin aikana. Tämä on perusteltu kriteeri, sillä ainakin tässä haastatteluaineistossa mentorointisuhteiden keskeytykset olivat johtuneet juuri tällaisista muutoksista.

Ajatusmaailman avartaminen kuuluu olennaisena osana mentorina toimimiseen. Mentori näyttää vaihtoehtoja, joita aktori ei itse ole tullut huomanneeksi, lisää tietoisuutta ja herättelee ajattelua sekä kyseenalaistaa asioita. Yksi aktori mainitsikin, ettei halua mentorin päästävän häntä helpolla. Tähän liittyy keskeisesti myös toinen haastatteluissa esiintynyt hyvän mentorin ominaisuus: mentori ei anna valmiita vastauksia. Saman ovat todenneet myös Marklund ja Snickare (2005: 148). Mentori esittää kysymyksiä ja kuuntelee, mutta vastaukset tulevat aktorilta oman pohdinnan lopputuloksena. Ajattelun rajaidat ovat kuitenkin aktorin oman pään sisällä. Näin ollen mentorointi pohjautuu siihen, että vastaukset löytyvät aktorista itsestään, mutta mentori auttaa hakemaan ne sieltä.

| Hyvä mentori   | Hyvä aktori                       |
|--|-----------------------------------|
| on samalla aaltopituudella ja henkilökemiat kohtaavat    | on valmis oppimaan ja kehittymään |
| on luotettava  | on aktiivinen                     |
| on samalta toimialalta / omaa samanlaista kokemustaustaa | on avoin ja avarakatseinen        |
| omaa monipuolista kokemusta                              | valmistautuu tapaamisiin          |
| on aidosti kiinnostunut ja sitoutunut                    |                                   |
| on suhteellisen tasapainoisessa elämäntilanteessa        |                                   |
| ei anna valmiita vastauksia                              |                                   |
| näyttää erilaisia vaihtoehtoja ja herättelee ajattelua   |                                   |
| vastaa aktorin tarpeita                                  |                                   |

Taulukko 1. Näkemyksiä hyvän mentorointikumppanin ominaisuuksista

Monet hyvän mentorin ja aktorin piirteet ovat samoja. Mentorille listataan kuitenkin enemmän kriteereitä kuin aktorille, kuten taulukossa 1 näkyy. Pidetään tärkeänä, että aktorilla on halu ja valmius oppia ja kehittää itseään. Hyvän aktorin kuvaillaan olevan avoin ja avarakatseinen. Lähes jokainen tutkittava painotti, että hyvä aktori on aktiivinen, ja on ehdottomasti aktorin tehtävä ja vastuu olla suhteessa aktiivisempi osapuoli. Aktorin tulee valita tapaamisten aiheet sekä tuoda selkeästi ilmi omat tavoitteensa mentorinnille, sillä, kuten Karjalainen (2010: 33) toteaa, aktori on suhteessa kaiken toiminnan lähtökohtana. Asioiden esille ottaminen, käsittely ja eteneminen ovat aktorin vastuulla. Aktorin tehtävänä on myös sopia tapaamisten aikataulut. Aikataulujen yhteensovittaminen on toisinaan haasteellista, joten aikataulujen järjestämisessä kannattaa olla joustava. Aktorin aktiivisuuteen liittyen korostettiin myös aktorin valmistautumisen tärkeyttä. Jokaiseen tapaamiseen tulisi tulla kunnolla valmistautuneena ja valitsemaansa aiheeseen syventyneenä, sillä silloin saa tapaamisista kaikkein eniten irti. Yksi mentoreista sanookin, ettei mentorointiin saisi suhtautua kuten hammaslääkärissä käymiseen; tullaan kaiken kiireen keskeltä hetkeksi käymään kerran kuukaudessa ilman mitään

valmisteluja, ja käynnin jälkeen unohdetaan taas kaikki, kunnes on jälleen aika tavata. Valmistautumalla tapaamisiin aktori myös kunnioittaa mentorin hänelle antamaa aikaa ja osaamista.

#### 5.4.2. Ihanteellinen mentorointisuhde uran kannalta

##### *Mentorointisuhteen muoto*

Haastateltavilta kysyttiin, millaista mentorointisuhdetta he pitävät hyödyllisimpänä urakehityksen kannalta. Enemmistö tutkittavista katsoi formaalista mentorointisuhteesta olevan enemmän etua. Tämä on ymmärrettävää paitsi heidän perustelujensa osalta, myös siksi, että kaikilla heistä on ainakin yksi kokemus virallisesta mentorointisuhteesta, muttei välttämättä yhdestäkään epävirallisesta suhteesta. Erityisesti pitkään olemassa olleille ohjelmille on rakentunut selkeä struktuuri, jonka katsotaan helpottavan sekä mentorin että aktorin toimintaa. Struktuurin myötä tulevat odotusarvot tapaamisten tiheydelle, sitoutuminen aikatauluun, ryhtiä ja linjakkuutta toimintaan sekä aika käytettyä tehokkaammin. Yksi mentori katsoo myös, että virallisessa suhteessa tapaamisiin valmistaudutaan enemmän, ja tapaamisten sovittu säännöllisyys pitää paremmin suhteen arvoa yllä, sillä jos on liian helposti käytettävissä, latistuu suhteen arvo. Eräs aktori katsoi myös, että muodollisessa suhteessa mentori on todennäköisemmin oman organisaation ulkopuolelta, mikä nostaa verkostot tärkeämpään rooliin. Toinen aktori puolestaan näki, ettei epämuodollisessa mentoroinnissa rohjeta lähteä suosittelemaan kaveria muille. Näin ollen siis formaalissa mentoroinnissa suosittelu olisi todennäköisempää ja sallitumpaa. Osa katsoi virallisen mentoroinnin olevan hyödyllisintä uran alussa.

Useat haastateltavat näkivät epämuodollisen suhteen olevan silloin tällöin tapaamiseen perustuva, enemmän kaveripohjainen suhde. Myös epäformaalilla mentoroinnilla oli muutama kannattaja. Yksi tutkittava katsoi, että se sopii uran myöhempään vaiheeseen, kun jo tietää, keneen voi luottaa ja kelle voi ongelmistaan puhua. Yksi aktori myös piti epävirallista mentorointisuhdettaan itselleen paljon hyödyllisempänä kuin virallista. Epäformaalin suhteen etu on, että voi itse valita mentorointiparinsa. Tässä kuitenkin nähtiin riski, että valitsee henkilön, joka on omasta mielestä miellyttävä ja jonka kanssa

on kiva jutella, mutta joka on ajatusmaailmaltaan liian samanlainen eikä täten haastavia ajatuksia yhtä tehokkaasti. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, ettei suhteen muodolla ole sisällön kannalta mitään merkitystä. Pari tutkittavaa puolestaan katsoi, että kumpikin muoto käy, kunhan tietyt kriteerit, kuten sitoutuneisuus, luottamus ja aktorin aktiivisuus, toteutuvat. Useat näkivät mentoroinnin muodon vaihtelevan elämäntilanteen mukaan, ja uraan mahtuvan useita erilaisia suhteita eri mentoreiden kanssa aktorin tarpeiden ja tavoitteiden mukaan.

### *Mentorin sukupuoli*

Kysyttäessä, onko mentorin sukupuolella väliä, jakaantuivat äänet hyvin tasaisesti kolmeen leiriin. Osa näki, ettei mentorin sukupuolella ole mitään väliä. Mentorin sukupuolta tärkeämpää on esimerkiksi se, millaisia verkostoja rakentaa. Se, kumpi sukupuoli on parempi, voi riippua aktorin odotuksista. Naispuolisen mentorin katsottiin ymmärtävän paremmin toisen naisen uralla kohtaamia haasteita ja osaavan näin ollen antaa ”naisten neuvoja”. Mentorin sukupuoli voi myös riippua toimialasta ja siitä kumman sukupuolen alalta saa helpommin. Katsotaan, että vain todella hyvät johtajat pääsevät mentoreiksi. Tämän vuoksi mentorina toimimista pidetään kunniatehtävänä, ja näin ollen ei pitäisi olla vaikutuksia löytää mentoria.

Julkista sektoria edustavassa mentorointiohjelmassa katsottiin jopa, etteivät miehet heillä lähde edistämään naisjohtajuutta eikä heillä näin ollen ollut yhtään miesmentoreita ohjelmassaan, vaan he katsoivat lisäarvon tulevan naismentoreista ja heidän samankaltaisesta kokemustaustastaan. Naismentori sanoi pitävänsä naisten mentoroinnista, koska saa miesvaltaisella alalla niin vähän viettää naisten kanssa aikaa töissä. Naispuolisten mentorointiparien suhteesta katsottiin juuri ymmärryksen ja samojen kokemusten vuoksi voivan muodostua läheisempi. Miesmentoria puoltavat puolestaan näkivät eduksi miesten suuremmat verkostot ja ovien avaamisen niihin. Miesmentoreilla nähdään olevan laajemmat verkostot kuin naismentoreilla, koska huipputasolla on vielä vähän naisia suhteessa miehiin. Miesmentorin avulla on mahdollista päästä mukaan miespiireihin ja kasvattaa omaa verkostoa. Naisen mentoroidessa naispuolista aktoria katsottiin vaarana olevan lasikaton ihmettelemään jääminen ja naisten keskenään uhoaminen sen sijaan,

että asialle ryhdyttäisiin tekemään konkreettisesti jotain. Tähän liittyen yksi aktori katsoikin keskustelun olevan tasa-arvoisempaa miesmentorin kanssa. Toki tässäkin on huomioitava taustalla olevien omien mentorointisuhteiden ja niissä olleiden mentoreiden sukupuolen vaikutus mielipiteisiin.

### *Mentorointisuhteen kesto*

Haastateltavat olivat suhteellisen yksimielisiä määriteltäessä mentorointisuhteen minimikestoa, jonka aikana aktori kuitenkin saavuttaisi tavoitteitaan. Useimmat katsoivat minimikestoksi vuoden tai puolitoista. Tätä perusteltiin sillä, että luottamuksen rakentaminen suhteeseen kestää, ja tässä ajassa pari ehtii tutustua toisiinsa riittävän hyvin sekä mentori pääsee mukaan aktorin elämään. Se, että käy silloin tällöin kahvilla, ei yhden mentorin mukaan auta riittävästi. Toki yksittäiset kohtaamiset ja neuvot oikealla hetkellä voivat olla tärkeitä, ja niillä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia, mutta niitä tutkittavat eivät katso mentoroinniksi. On myös tärkeää, että suhde kestää riittävän kauan, koska usein on kyse syvällisistäkin asioista ja pitkäkestoisista muutoksista. Tällöin oivalluksia ja muutoksia ehtii tapahtua. Yksi mentoreista katsookin, ettei alle vuodessa ehdi ihmeitä tapahtua. Toinen mentori puolestaan määrittelee minimikestoksi sen ajan, joka kuluu aktorin ajatusmaailman muuttumiseen, mikä on yksilöllinen aika. Tutkittavat toteavat myös hyväksi, että kesto on valmiiksi määriteltä ja suhteella on selkeä loppu. Lopun jälkeen suhde voi jatkua ystävyysytenä tai yleisenä sparrauksena, mutta muutoin siinä olisi hyvä olla alku, jossa tavoitteet suhteelle määritellään, tekemisvaihe sekä loppu, jossa katsotaan taaksepäin ja nähdään kehityspolku. Jos tahtoo kuitenkin jatkaa mentorointitoimintaa, kannattaa mentoria vaihtaa tietyin väliajoin. Suhteen pituus riippuu myös tilanteesta sekä aktorin tavoitteesta. Toisinaan muutamakin tapaaminen voi jo täyttää aktorin tarpeet. Näin ollen sopeudutaan olosuhteisiin, ja suhde voi päättyä kuin itsestään, kun tarvetta mentoroinnille ei enää ole.

Julkista sektoria edustavan ohjelman minimikestoksi määrittyi 4–5 kuukautta ohjelman normaalin, kokonaisen keston ollessa puoli vuotta. Haastateltava perusteli tätä sillä, että aikaa on kuluttava tarpeeksi, jotta työelämässä ehtii tapahtua muutoksia, ja katsoi, että kerran kuussa tapaaminen on riittävä. Myös pidemmän minimikeston nimenneet katsoi-

vat, että aikaa on kuluttava tarpeeksi suhteen aikana, mutta näkemykset siitä, mikä on tarpeeksi aikaa, poikkeavat kovasti toisistaan. Yksi aktori katsoi puoli vuotta olevan minimikesto mentorointisuhteelle, joten voidaankin pohtia, onko Helsingin kaupungilla käytössään minimikesto ja onko sillä vaikutuksia mentoroinnin tuloksiin. Eräs toinen aktori taas piti omaan kokemukseen pohjautuen puolen vuoden suhteita liian lyhyinä. Hänen mukaansa ne kuitenkin voivat sopia yksittäisiin ad hoc -tilanteisiin. Tällöin hän ei kuitenkaan näe sitä mentorointina, vaan pikemminkin coachingina.

### *Mentoroinnin ajankohta*

Ihanteellinen ajankohta mentoroinnille on monien mielestä uran alussa. Tuolloin mentoointi keskittyy tuen ja rohkaisun antamiseen sekä opastukseen ja oman suunnan löytämiseen. Keskeistä on yhden aktorin mukaan tuolloin asioiden suhteuttaminen ja oman perspektiivin skaalaaminen. Toinen aktori näkee, että mentoroinnilla olisi suurin vaikutus valmistumisen jälkeen, ensimmäisessä työpaikassa ollessa, noin 25–30-vuotiaana. Tällöin ei ole vielä urauduttu vahvasti, ja siirrot eri funktioiden välillä ovat helpompia. Esimerkiksi Helsingin kaupungin mentorointiohjelmassa oli aktoreina myös henkilöitä, jotka eivät vielä olleet esimiestehtävissä. Myös organisaation sisäisiä mentoroiteja kannustetaan Frankelin (2005: 41) tapaan antamaan nuorille, uransa alussa oleville, jotta he oppisivat nopeammin organisaation kulttuurin ja pelisäännöt. Toisaalta, jos nuorille ei heti uran alussa anneta niin sanottuja oikeita sääntöjä ja itsestään selvinä pidettyjä arvoja, saattavat he kyseenalaistaa organisaation kulttuuria ja parhaimmillaan muuttaa sitä.

Toinen vaihe, jossa monet haastatellut näkevät tarvetta mentoroinnille on uran keskivaihe, noin 40–50-vuotiaana. Erään mentorin mukaan tuolloin on ajankohtaisempaa johtajana kehittyminen, mikä on myös ihmisenä kehittymistä. Tällöin ajatellaan jo olevan kokemusta, jota vasten katsoa asioita, ja näin ollen enemmän kysymyksiä ja näkemyksiä. Yksi mentoreista katsoo, että, kun työkokemusta on jo kertynyt 10–15 vuotta, mentoroinnista saa eniten irti, koska on jo ymmärrystä asioista ja osaa laittaa mentorin antamat ”palaset oikeisiin lokeroihin”. Tässä vaiheessa mentorit ovat myös huomanneet aktoreiden pohtivan tulevaisuutta ja urasiirtoja sekä ihmettelevän, ”mitä heistä tulee

isona”. Yksi aktoreista arvosti uran keskivaiheilla vanhempaa ja kokenutta mentoria, jolla on kokemuksen syvää rintaääntä, mutta näki myös, että vanhemmalla iällä voisi olla hyvä jopa nuorempi mentori, joka modernisoisi ajattelua. Monet niistä aktoreista, jotka ovat toimineet myös mentoreina, ovat mentoroineet juuri uransa alussa olevia henkilöitä, mutta hakeutuneet itse mentoroitavaksi vasta uransa keskivaiheilla. Keskuskauppakamarin mentorointiohjelmassa olevat aktorit olivat hakukriteereiden vuoksi mentoroinnin aikana uransa keskivaiheilla. Muutamit haastateltavista kokivat, että olisivat itse kaivanneet mentorointia jo oman uransa alussakin.

Lisäksi osa haasteltavista katsoi, että paras aika mentoroinnille on silloin, kun siltä tuntuu. Oikean ajan sanelee heidän mukaansa tilanne ja aktorin tarpeet, mikä jälleen korostaa mentorointisuhteen aktorilähtöisyyttä. Tähän liittyen tutkittavista löytyi useita, jotka näkivät mentoroinnin olevan tarpeellista uran eri vaiheissa ja eri elämäntilanteissa. Mentorointia kannattaisi siis käyttää läpi uran. Yksi mentori toteaa, että ”se on yks tehokkaimpia tapoja saada boostia ajatteluun”. Aktorien mielestä toisinaan olisi hyvä pysähtyä pohtimaan, mitä tulevaisuudeltaan haluaa, ja monia mentoroinnissa nousevia kysymyksiä olisi hyvä esittää läpi koko uran, koska sitä kautta oma itsetuntemus kasvaa. Mentorointiin voi hakeutua positiivisistakin syistä, esimerkiksi siirryttyään uuteen työpaikkaan. Moninaisissa murros- ja muutostilanteissa sekä tienhaaroissa mentoroinnista olisi apua. Silloin, kun haluaa ottaa seuraavan askeleen, pitäisi tehdä ratkaisuja tai ei ole tyytyväinen tilanteeseen ja haluaa punnita erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Aktorin elämässä ei kuitenkaan saisi silti olla liian raskas vaihe, sillä mentorointi vaatii paljon paneutumista. Kuitenkin muutostilanteissa mentorointia juuri tarvittaisiin, joten voisi olla hyvä kyetä hieman ennakoimaan tällaisia tilanteita ja hakeutumaan mentorointiin ennakkoon. Eräs mentori on huomannut aktoreiden hakeutuvan mentorointiin käännekohtissa, joita eivät ole välttämättä itsekään vielä tiedostaneet.

#### 5.4.3. Näkemyksiä mentoroinnin vaikutuksista uraan

Mentoroinnilla nähtiin olevan monia positiivisia vaikutuksia aktoreihin ja heidän uriinsa. Se selventää omia haluja ja tavoitteita sekä niiden tuomista ilmi, vahvistaa käsityksiä ja kirkastaa ajatuksia. Eräs haastateltava koki mentoroinnin avulla saaneensa uskallusta

vaihtaa alaa ja ottaa hypyn tuntemattomaan. Lisäksi mentorointi auttaa asioiden, kuten vaihtoehtoisten urapolkujen ja mahdollisuuksien, hahmottamisessa ja kokonaisvaltaisemman näkemyksen kartuttamisessa. Mentoroinnin suurena etuna pidettiin itseluottamuksen ja itsetuntemuksen kasvamista, minkä puolestaan nähtiin antavan naisille lisää rohkeutta ja uskallusta. Muun muassa omien vahvuuksien ja heikkouksien läpikäyminen auttaa tässä. Yksi mentori sanoikin: ”-- en ole tässä kasvattamassa naisista miehiä, vaan semmosta tervettä itsetuntoa ja tervettä kykyä nähdä omia vahvuuksiaan ja niitä käyttää hyväksi --”. Aktorit kokivat samoin ja totesivat, ettei mentoroinnin aikana heti välttämättä tapahdu urassa muutoksia:

*”Ett vaikka se ei siinä hetkessä aiheuta mitään toimenpiteitä, niin se kasvattaa semmost pääomaa ja sitte tavallaan, kun se tilanne tulee päälle, sä voit olla varmempi jotenkin itsestäsi.”*

Osa aktoreista koki myös saaneensa mentoroinnista uraansa edistävää palautetta. Yksi aktori sanoi saaneensa palautetta suunnitelmallisuudestaan, tavoitteiden asettamisesta sekä kommunikaatiotyylistään ja näki niistä olevan konkreettista hyötyä. Toinen aktori taas painotti, että mentorin kokemus vaikuttaa paljon siihen, miten ja millaista palautetta hän kykenee aktorilleen antamaan. Mentorit uskoivat mentoroinnin myös hillitsevän naisten itsekritiikkiä ja perfektionismia. Mentorointi antaa realismia johtajan työhön; ”ihmisiä tässä vaan ollaan” eikä usein ole mustavalkoisesti oikeaa tai väärää.

Yksi aktoreista katsoi, ettei mentorin tehtävä ole järjestää aktorin elämää ja ratkaista tämän ongelmia, eikä pitäisi olettaa tai pitää itsestään selvyytenä, että mentori edistäisi aktorin uraa. Tästä huolimatta mentorista nähtiin olleen uralle hyötyä esimerkiksi suositelijana sekä verkostojen laajentajana. Myös monet mentoreista katsoivat itsellään olleen positiivinen vaikutus aktoriensa uraan. Huomionarvoista on, että aivan yhtä arvokas lopputulema mentoroinnille on sekin, jos aktori päättää, ettei haluaakaan johtajatehtäviin. Aktorin itsetuntemus on tällöin kehittynyt mentoroinnin aikana, ja hän tietää nyt, mitä haluaa ja mitä ei halua. Useat haastateltavista olivat myös huomanneet, että monet muut aktorit olivat tehneet liikkeitä urallaan joko mentoroinnin aikana tai mentorointisuhteen jälkeen. Näin ollen mentoroinnilla olisi nähtävissä selkeitä vaikutuksia aktoreiden uralle. Samoin myös tutkittavista muutamat olivat itse tehneet urasiirtoja mento-

roinnin aikana tai jälkeen. Etenkin mentorit ajattelivat mentoroinnin antaneen aktoreille sysäyksen ottaa uusia askelia uralla. Tosin aktori, jonka suhde oli keskeytynyt, koki, ettei mentorointisuhteesta ollut ollut hänen uraansa mitään vaikutusta.

### 5.5. Näkemyksiä mentoroinnin kautta avautuneista verkostoista

Kaikki tutkittavista kokivat saaneensa mentorointitoiminnan kautta uusia verkostoja, myös mentorit. Tulos on yhteneväinen Lankisen ja kumppaneiden (2004: 118) näkemyksen kanssa. Verkostoja on muodostunut sekä ammatillisia että sosiaalisia, niin mentorin kuin mentorointiohjelmankin kautta. Jotkut laskivat verkostoihinsa mukaan myös headhunterit, joiden nähdään tuoneen tietoutta työmarkkinoista. Mentorien nähtiin avanneen verkostoja sellaisiin henkilöihin, jotka eivät olleet itse mentorointiohjelmassa mukana. Aktorit, joiden mentorit jättivät suhteen kesken, katsoivat muodostaneensa verkostoja ainoastaan mentorointiohjelman kautta muiden aktoreiden kanssa. Eräs aktoreista toi esiin myös halunsa oppia tuntemaan paremmin muitakin mentoreita kuin vain omaansa. Koska mentoreilla on pitkä työkokemus, on heillä myös paljon kontakteja. Mentorit katsovat saavansa erityisesti verkostoja seuraavaan sukupolveen. Jotkut mentoreista ovat järjestäneet aktoreilleen tapaamisia tuttujensa kanssa, kun taas osa mentoreista ei ollut aktiivisesti avannut verkostojaan, koska aktori ei ollut pyytänyt. Verkostojen avaamisesta pitäisi siis sopia mentorin kanssa. Yksi mentoreista katsoi, ettei se ole hänen tehtävänsä, ja että jos joku haluaa hänen tuttujensa kautta hyödyttää omaa uraansa, niin se käyttää hänen tuntemiaan ihmisiä väärin. Myös julkisen sektorin ohjelmassa ei ole aktiivisesti avattu verkostoja, mitä tätä perusteltiin sillä, että mentorointi on heille vielä niin uutta. Tässä kohdin on sopivaa pohtia, menetetäänkö mentoreiden puutteellisen koulutuksen vuoksi jotain mentorointitoiminnalle hyvin ominaista ja oleellista.

Aktoreiden mukaan tärkeintä mentoroinnin avaamisessa verkostoissa on olla itse aktiivinen. Yhden aktorin sanoin pitää ”Tuoda vähän itseään esille. Se on sitä omaa vähän markkinointia, oman osaamisen myymistä.” Verkostojen kautta voikin verkostoitua valitsijoiden kanssa. Suurin osa tutkittavista koki verkostojen olevan uraa edistäviä. Muutamat aktorit näkivät, että uudet tehtävät löydetään pääasiassa verkostojen kautta ja rek-

rytointien saattavan tapahtua verkostojen kautta. Näin ollen verkostojen kautta tulee tunnetummaksi ja näkyvämmäksi. Se, edistävätkö verkostot uraa, katsotaan riippuvan aktorin omista tavoitteista. Eräs tutkittava näkee verkostojen tukevan, tsemppaavan ja avaavan mahdollisuuksia. Myös pari muuta haastateltavaa näkee verkostojen uraa edistävän vaikutuksen suosittelun myötä. Tärkeää on kuitenkin tuntea ensin hyvin aktori, jotta tietää, mitä tämä haluaa, ja osaa suositella häntä oikeille henkilöille ja oikeisiin asioihin. Muutoin on vaarana, että mentori menettää oman uskottavuutensa, aivan kuten myös Marklund ja Snickare (2005: 142) toteavat. Samaten eräs toinen tutkittavista näkee, että on tärkeää voida luottaa suositteluun henkilöön. Yksi haastatelluista toteaa, että verkostoja voisi hyödyntää kyllä enemmänkin.

Monet aktoreista tuntevat paljon oman alansa ihmisiä, mutta mentoroinnin kautta oppii tuntemaan muidenkin alojen ihmisiä ja muodostuu kontakteja toisiin toimialoihin. Tämä avartaa omaa näkökulmaa. Verkostot muihin toimialoihin auttavat hahmottamaan kokonaisuutta sekä huomaamaan isoja trendejä ja hiljaisia signaaleja, jotka voivat olla toisinaan päätöksenteossa ratkaisevia. Juuri tätä taustojen ja ylipäättään ihmisten erilaisuutta monet pitävät mentorointiohjelman ja sen verkoston rikkautena. Tähän liittyen vahvuutena koetaan, että on aina joku, jolle soittaa. Kuten Karjalainenkin (2010: 30) toteaa, ei kaikkea tarvitse eikä voi osata itse. Lisäksi on helpompi ottaa ihmisiin yhteyttä, kun heidät on joskus tavannut. Näin ollen yksi mentoreista näkee verkostojen tuovan tehokkuutta, koska tietää, keneen ottaa yhteyttä ja kenen kanssa tehdä yhteistyötä. Lähes joka alalta löytyy joku, jolle soittaa, ja jos tämä henkilö ei osaa auttaa, hän varmasti tuntee jonkun, joka osaa. Tästä seuraa verkostojen kasvaminen edelleen.

Verkostot olivat tutkittavien mielestä yksi mentorointiohjelman parhaista asioista. Eräs mentori toteaa kuitenkin, ettei ilman mentorointia ole liioin verkostojakaan. Julkisen sektorin mentori puolestaan toivoo verkostoja sektoreiden välille, ja niiden kautta suurempaa vaihtuvuutta sektoreiden työntekijöiden kesken. Useat aktorit mainitsivat verkostojen sisällä muodostuneen vielä pienempiä, tiiviimpiä ryhmiä, jotka tapaavat useammin kuin itse suuri verkosto. Mentorinnista nähdään jäävän käteen vain hyvin ohut kokemus ilman verkostoja. Tutkittavista löytyi myös heitä, jotka olivat huomanneet verkostojen merkityksen vasta jälkikäteen.

Yksi aktoreista kertoi aktoreiden liittyneen useisiin uusiin järjestöihin ja liittoihin verkostoiduttuaan ohjelmassa ja muiden aktoreiden suositeltua järjestöjä ja liittoja, joissa he ovat mukana. Näissä järjestöissä ja liitoissa puolestaan tapaa jälleen uusia ihmisiä ja saa uusia verkostoja, mikä osoittaa Puumalaisenkin (2009: 37) toteaman verkostojen syklimäisen muodostumisen. Samalla aktorit myös toimivat eri verkostojen välisinä solmukohtina, jolloin Silvennoisen (2008: 26) mukaan verkostoista hyötyy eniten. Yksi aktoreista oli järjestänyt verkostonsa naisjohtajille yhteisen viikonlopun ja kutsunut mukaan myös muita tuntemiaan naisjohtajia, jotka eivät olleet päässeet viralliseen mento-rintiohjelmaan mukaan. Tapaamisessa myös ohjelman ulkopuolelle jääneet naiset olivat saaneet itselleen ”sparrauskoutseja”. Täten aktori toimi kahden eri verkostonsa solmukohtana ja jakoi omia verkostojaan. Tämä on hyvä esimerkki naisten välisestä solidaarisuudesta, jolle on tarvetta yritettäessä rikkoa lasikattoa.

Aktorit näkevät sosiaalisissa verkostoissaan tärkeänä kokemusten vaihtamisen ja tarinoiden kuulemisen, mikä puolestaan johtaa ajatusmaailman laajenemiseen. Etuna verkostossa onkin, ettei kaikkea tarvitse kokea itse, vaan voi oppia muiden kokemuksista. Samoilla linjoilla on myös Puumalainen (2009: 76–77). Verkostoissa on mahdollista käsitellä myös vaikeita asioita yhdessä toisten kanssa ja saada tukea. Verkostojen kautta näkee, että muutkin painivat samankaltaisten ongelmien parissa ja saa esimerkkejä muiden tavoista hoitaa asioita. Lisäksi verkostoista saadaan sparrausta ja mielipiteitä. Myös mentoreiden joukosta löytyi kannatusta vertaisverkostoille. Niiden kautta on mahdollista saada vertaistukea ja -mentorointia. Eräs aktoreista totesi, että naiset puhuvat ystäviensä kanssa henkilökohtaisista asioista eri tavalla kuin miehet. Tästä voisi kenties joutua, että juuri näissä ohjelmassa muodostuneissa naisverkostoissa katsotaan voivan puhua henkilökohtaisista ja aroistakin asioista. Samoista aiheista tuskin puhuttaisiin seka- verkostoissa.

### 5.5.1. Motivaatio liittyä verkostoihin

Iso enemmistö haastatteluista katsoi verkostojen tarjoamien hyötyjen olevan pääasiallinen motivaattori liittyä verkostoihin. Yksi aktoreista näkee, että ainakin sen pitäisi olla

motivaattori, ja katu hieman sitä, ettei ole aiemmin lähtenyt aktiivisesti hakemaan tällaisia verkostoja. Samoin yksi mentoreista arvelee, etteivät ihmiset tee yhtään mitään, ellei siitä ole itselle jollain tavalla hyötyä. Hyötyjen on kuitenkin oltava vastavuoroisia, jotta verkosto toimii sujuvasti, mitä myös Frankel (2005: 121) korostaa. Verkostoituminen ei siis tarkoita vain oman edun ajattelua, vaan yhteisen edun ajattelemista. Nähdään, että ihmisiä on tunnettava, jos haluaa pärjätä työelämässä, ja uusiin ihmisiin tutustumista pidetään jo sinänsä arvokkaana asiana. Lankisen ja kumppaneiden (2004: 95) tapaan eräs aktoreista muistuttaakin, ettei verkostoista ole välttämättä saman tien suoranaista hyötyä, mutta ajan kuluessa jonkun kulman takaa voi ilmetä jotain hyödyllistä.

Osa tutkittavista lähti hieman varovaisemmalle linjalle, ja katsoi hyötyjen olevan mahdollinen motivaattori verkostoihin liittymiselle. Verkostot nähtiin mentoroinnin miellyttävänä lisänä, jota ei suuremmin mainosteta. Verkostojen katsottiin täydentävän mentorointiohjelman, mutta oletusarvona mentorointi ei verkostoja tuo. Haastateltavat pitivät ihmisiin tutustumista rikastuttavana asiana ja näin ollen näkivät verkoston hyötynä näkökulman laajenemisen:

*”Mut ett jokainen tulee sit kuitenkin sielt omasta kuplastaan ja sillä tavoin nää kuplat yhdistyy ja ei ollakaan enää niin siell omassa maailmassa, ett osataan nähdä asiat myös toisten näkövinkkelist, ett mun mielest se on just täs verkostoitumisessa äärimmäisen hienoa.”*

Muutamit myös kielsivät suoraan hyötyjen olevan päämotivaatio liittyä verkostoihin. Yhden mentorin mukaan ei kannata lähteä näin raskaaseen ohjelmaan mukaan kuin mentorointiohjelma, jos uralle saatavat hyödyt ovat ainoa motivaattori. Verkostot nähtiin vain yhtenä ohjelman elementtinä, ei päätarkoituksena. Lisäksi katsottiin, että motivaattoreita verkostoihin kuulumiselle tulisivat olla ihmisten tapaaminen ja kokemusten jakaminen, eivätkä hyödyt itselle.

Muita verkostojen hyötyihin liittyviä kommentteja olivat yhden sukupuolen verkostoihin liittyvä kritiikki sekä pyrkyrit. Yksi aktoreista kritisoi yksistään miehistä muodostuvia verkostoja ja pohti, voiko hän samaan aikaan kannattaa yksin naisista muodostuvia verkostoja olematta tekopyhä. Hän perusteli kannatuksen olevan oikeutettua niin kauan kuin johtajapaikoissa vallitsee näin paha epätasapaino. Toinen aktori puolestaan ilmaisi

verkostoissa oleviin pyrkyreihin liittyvän epämiellyttävyyden. Hänen mukaansa ne, joilla on epäaidot ja pinnalliset motiivit, kuten uraa edistävien ihmisten tapaaminen, kuuluu verkostoon, erottuvat joukosta kuin mädän kananmunan. Näin ollen jokaisen tulisi määrittellä itselleen, mitä verkosto merkitsee juuri hänelle (vrt. uran määrittely). Verkostoissa liikkuvaan tietoon liittyen todettiin, että sana liikkuu nopeasti verkostoissa niin hyvässä kuin pahassa.

### 5.5.2. Helpompaa verkostoitumista

Vahva enemmistö haastatelluista katsoi mentorointitoiminnan kautta tapahtuvan verkostoitumisen olevan helpompaa kuin verkostoituminen ilman vastaavaa toimintaa. Eräs aktori katsoi tähän tarvittavan kuitenkin järjestäjän, joka selkeästi ilmoittaa, että nyt on tarkoitus verkostoitua. Myös toinen aktori piti olennaisena sitä, että on joku järjestäjä, joka luo verkostoitumiselle puitteet. Samoin Tuutti (2008: 13) mainitsee verkostoitumisen olevan hankalaa, ellei verkostolla ole rakentajia ja ylläpitäjiä. Mentorointiohjelma antaa punaisen langan ihmisten tapaamiselle ja tekee näin verkostoitumisesta helpompaa. Tutkittavat toteivat, ettei arjen kaaoksessa ja kiireessä tule etsittyä erityistä aikaa juuri verkostoitumiselle. Yhden mentorin mukaan aktorit pääsevät mentorointitoiminnan myötä mukaan ”valmiiseen kattaukseen”. Verkostot tuodaan suoraan aktoreiden eteen, mutta jokaisen omaa aktiivisuutta verkostoitumisessa painotetaan:

*” -- suuri vastuuhan on nimenomaan niillä aktoreilla itse, semmonen ohjelmakin vaan tarjoaa puitteet, ja sit se on tavallaan itestä kiinni, miten niitä hyödyntää. Että aina voi katsoa peiliin. ”*

Verkostoitumista pidettiin helpompana mentoroinnin kautta, jos mentori auttaa siinä ja hän omaa suuret verkostot. Verkostoitumisen kannalta yksi mentoreista piti tärkeänä myös tilaisuuksien jälkeen olevia epävirallisia osuuksia, joissa mentorit ja aktorit jakavat kokemuksiaan. Aivan kuten miesten epävirallisessa yhteistoiminnassa, myös näissä tilanteissa rakennetaan verkostoja muihin ihmisiin. Myös mentorointiohjelman pituudella nähtiin olevan tämän suhteen merkitystä, sillä mitä kauemman ohjelma kestää ja mitä enemmän tapaamisia on, niin sitä syvemmiä solmitut suhteet pääsevät muodostumaan.

Lisäksi mentorointitoiminta helpottaa verkostoitumista, koska ohjelman myötä tutustuu moniin ihmisiin kerralla yhden järjestäjän kautta. Yksi mentoreista totesikin, että harvan tuttavapiiriin tulee muutoin näin paljon tietyn tason ihmisiä kerralla. Yhdellä kerralla saa useita niin kutsuttuja eliittikontakteja, joiden avulla on mahdollisuus edistää omaa uraa. Myös aktorit katsovat, etteivät olisi muuten tavanneet kaikkia näitä ihmisiä, sillä heillä ei olisi ollut näihin henkilöihin mitään kiinnepisteitä ilman mentorointiohjelmaa. Ohjelman kautta ovat spontaanit yhteydenotot muihin osallistujiin mahdollisia, sillä kynnys ottaa yhteyttä on nyt pienempi. Näin ollen mentorointiohjelman katsotaan lähentävän ihmisiä ja luovan yhteydenpitoa tarjoamalla näyttämön verkostoitumiselle. Osa tutkittavista katsoi kuitenkin mentorointitoiminnan olevan vain yksi keino verkostoitua, ja heidän mielestään muitakin tapoja löytyy.

#### 5.6. Mentoroinnin ja sen kautta avautuvien verkostojen potentiaali taistelussa lasikattoa vastaan

Enemmistö tutkittavaista oli suoraan sitä mieltä, että mentoroinnissa ja sen kautta muodostuvissa verkostoissa on ehdottomasti potentiaalia rikkoa lasikatto tai ainakin tekemään siihen säröä. Mentoroinnin katsottiin tukevan naisten johtajuutta, sillä sen avulla saadaan laaja-alaista ymmärrystä, opitaan uutta ja vahvistetaan omia näkemyksiä. Yksi mentori totesi, että johtajaksi täytyy kasvaa, ja mentorointi auttaa kasvamaan, jos itse niin haluaa. Johtaminen on hänen mukaansa kuin huippu-urheilua, joka vaatii vuosien harjoittelun. Lisäksi mentorointiohjelmilla nähtiin olevan potentiaalia lasikattoa vastaan, jos siinä on hyvät mentorit aidosti mukana ja jos mentorointi aloitetaan riittävän nuorille naisille. Mentoroinnin vähäisyys ja tuntemattomuus Suomessa ihmetytti. Pidettiin tärkeänä, että mentoroinnista puhutaan jo esimerkiksi lukiossa, ja sitä mainostetaan nuorille. Mainostamiseen liittyen nähtiin ensiarvoisena, että mentoroinnista puhutaan julkisuudessa. Tutkittavien mukaan tulisi pitää meteliä ja oltava näkyvillä julkisuudessa. Samalla tulisi kiinnittää huomiota aktoreihin ja nostaa esiin päteviä naisia esimerkeiksi muille. Nähtiin, että lasikatto on mahdollista murtaa naisten yhteisellä energialla ja tarmolla sekä aktiivisesti asiaa ajamalla.

Mentoroinnille ja sen näkymiselle julkisuudessa nähtiin tarvetta myös yhteiskunnallisen vaikuttamisen vuoksi. Eräs haastateltavista katsoi, että puhumalla mentoroinnista ja sen tarpeesta enemmän julkisuudessa, ehkä osaavat ja arvonsatuntevat korkeakoulut alkaisivat ymmärtää koulutuksen vaikutusta lasikattoon ja johtajajakaumaan sekä tehdä toimia sen eteen, että useammilta eri aloilta olisi eväitä edetä johtajiksi. Näin hänen mukaansa saataisiin hyötykäyttöön koko kansakunnan potentiaali ja niin miehet kuin naisetkin pelikentille. Mentorointia tulisi käyttää enemmän. Esimerkiksi organisaatioiden tulisi käyttää organisaation sisäistä mentorointia osana organisaation kehittymistä. Mentoroinnista ja verkostoista nähtiinkin olevan apua muun muassa isoissa rakenteellisissa muutoksissa sekä koko organisaation kannalta että myös yksittäisten ihmisten kannalta.

Osa oli sitä mieltä, että mentorointi ja verkostot voivat omalta osaltaan edistää lasikaton rikkoutumista. Ne voivat olla yksi keino muiden joukossa, ja ”sillä voi ainakin tökkiä lasikattoa”. Koettiin, että kaikki tavat, joiden avulla naiset uskaltavat ja haluavat ottaa vastuuta ja siirtyvät linjatehtäviin, ovat hyviä ja tarpeellisia. Mentoroinnin ja verkostojen nähtiin mahdollistavan yksilöiden lasikaton rikkomisen; ne voivat tehdä yksilöille reikiä lasikattoon, mutta eivät murra koko kattoa kaikille naisille. Tätä mielipidettä tukien yksi näkemys katsoi, ettei lasikaton rikkomisen ole mentoroinnissa itseisarvo eikä päämäärä, vaan naisten itseluottamuksen ja uskalluksen vahvistaminen. Mentorointia ei nähty suorana hissinä ylempiin tehtäviin, vaan töitä pitää tehdä itsekin: ”-- se ei oo mikään suora työkalu, jolla sä sitte automaattisesti saisit laajan friends in high places, jotka sit sut ottaa johonkin.” Lisäksi puhtaan naismentoroinnin, jossa molemmat osapuolet ovat naisia, ei nähty lyövän tarpeeksi kiilaa lasikattoon, vaan myös miesmentoreille koettiin tarvetta muun muassa verkostoihin liittyen. Toisaalta, vaikka olisi kuinka hyvät verkostot ja mentori, niin jos lasikatto on henkilösidonnainen, ei mentorikaan voi muuta kuin neuvoa vaihtamaan organisaatiota ja luoda uskallusta tehdä siirto.

Löytyi kaksi pääasiallista syytä, miksi mentoroinnissa olisi potentiaalia taistelussa lasikattoa vastaan. Toinen näistä syistä oli verkostot. Mentorointiohjelman nähtiin luovan aktoreille ja mentoreille uuden foorumin. Ohjelman aikana tapahtuvaa epävirallista verkostoitumista pidettiin erityisen tärkeänä. Verkostoitumalla koettiin saavan uusia kontakteja ja linkkejä sekä mahdollisesti pääsyä erinäisille listoille, joista valintoja eri teh-

täviin tehdään. Miesmentoreita pidettiin tarpeellisina, sillä he voivat avata omia, yleensä miesvaltaisia, verkostojaan ja näin ollen sekoittaa pakkaa. Eri asemissa toimivien niin miesten kuin naisten tuntemaan oppimista pidettiin merkityksellisenä. Lisäksi verkostot ovat tärkeitä tiedonvaihtokanavia johtajille, sillä niiden kautta liikkuu tänä päivänä paljon epävirallista, mutta tärkeää informaatiota. Verkostojen kautta kulkee myös sana niin sanotuista huonoista organisaatioista, joissa on lasikattoja, mikä lisää naisten tietoisuutta lasikatoista ja auttaa heitä äänestämään jaloillaan.

Toinen keskeinen etu mentoroinnista oli naisten itsetunnon ja itseluottamuksen vahvistaminen. Yksi mentoreista näki, että ainut, mitä monelta nuorelta naiselta puuttuu, on itseluottamus. Toinen mentori piti mentoroinnin olennaisena apuna oman mielen rajoitteiden rikkomista. Myös muut haastateltavat näkivät, että naisten itsetuntoa tulee kohottaa ja saada naiset uskaltamaan ottaa haasteita vastaan ja luottamaan omaan osaamiseensa. Mentoroinnista saadaan tukea ja kannustusta; on hyvä olla joku, joka sanoo, että ”pärjätte ihan yhtä hyvin kuin miehetkin” ja ”otan kyllä kiinni, jos putoat”. Eräs olikin kuullut osuvan siteerauksen mentorista tuulensuojana. On tärkeää kannustaa tarttumaan tilaisuuksiin mukavuusalueen ulkopuolelta ja saada aktori ymmärtämään omien valintojen merkitys sekä kantamaan niistä vastuu. Osa tutkittavista koki, että joskus tarvitaan vain pieni tönäisy oikeaan suuntaan. Erilaisten kokemusten ja tarinoiden kuulemista pidettiin silmiä avaavana. Toiminnan todettiin luovan ja kasvattavan ymmärrystä siitä, että ihmisiä kaikki vain ovat. Näin ollen mentorointi tuo myös realismia naisille, kuten myös Salo ja Blåfield (2007: 68) sekä Piha (2006: 247) ovat huomanneet. Mentoroinnin auttaa itsetunnon ja -tuntemuksen kehittämisessä, jos vain on itse aktiivisesti mukana. Tämä korostaa jälleen aktorin oman aktiivisuuden merkitystä.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1. Takaisin tutkimusongelmien ääreen

#### 6.1.1. Mitä hyötyä naisjohtajien mentoroinnista on urakehityksen kannalta? Miten mentorointi tukee uralla etenemistä?

Tutkimusaineisto vahvisti aiempien tutkimusten mukaisesti, että lasikatto on edelleen olemassa. Kuten Valtionvarainministeriössä on huomattu, muutosta on kuitenkin tapahtunut eivätkä kaikki naiset koe kohdanneensa lasikattoa. Tästä huolimatta johtotehtävät eivät ole edelleenkään jakautuneet sukupuolten tasa-arvoisesti. Tämä kävi ilmi myös haastatteluista, sillä johtajajakauma oli huomattu sekä toimialojen välillä (horisontaalinen segregatio) että myös organisaatioiden sisällä (vertikaalinen segregatio). Kuten Alvesson ja Billing (1997: 157) ovat jo lähes 20 vuotta sitten ilmaisseet, on naisten vähyys johtotehtävissä selkeää resurssien hukkaamista, ja tämä haaskaus jatkuu edelleen. Naisten vähäinen määrä johdossa johtuu sekä paikoilleen juurtuneesta organisaatiokulttuurista että myös naisista itsestään. Mentorointi ja sen kautta avautuvat verkostot voivat vaikuttaa molempiin, ja siksi niiden mahdollista vaikutusta lasikattoon täytyi tutkia. Johdannossa todettu oletus, että mentoroinnista ja sen kautta avautuvista verkostoista on hyötyä urakehitykselle, pitää tämän tutkimuksen perusteella paikkansa. Mentorointi vaikuttaa naisiin itseensä tukemalla heidän johtajuuttaan ja opastamalla heitä välttämään uran varrella vaanivat sudenkuopat. Mentoroinnin kautta avautuvilla verkostoilla puolestaan on mahdollista rakentaa uusia sekä laajentaa jo olemassa olevia verkostojaan, jotka ovat keskeinen osa organisaatioiden kulttuuria. Mentoroinnilla on siis mahdollisuus vaikuttaa suurimpiin naisten urakehityksen esteisiin: naisiin itseensä sekä verkostoihin.

Naisilla nähdään olevan paljon hyvää johtamispotentiaalia, mutta he tarvitsevat lisää itseluottamusta, ja tässä mentorointi auttaa naisia. Mentoroinnin iso etu onkin itseluottamuksen ja itsetuntemuksen kasvaminen, mikä antaa naisille lisää rohkeutta ja uskallusta. Mentorin luottamuksen ja tuen avulla naiset voivat saada kaipaamaansa rohkaisua ja vahvistusta valinnoilleen. Mentoroinnin avulla naiset voivat tunnistaa epävarmuuten-

sa ja uskaltautua ottamaan välillä tietoisesti riskejä. Näin ollen mentoroinnilla hillitään naisten perfektionismia ja itsekritiikkiä. Lisäksi mentorointi tuo realismia johtajan työhön, mikä voi poistaa naisten epävarmuutta hakea johtopaikkoja. Myös itsetuntemuksen kehittämisestä on hyötyä uralle. Mentoroinnin avulla on mahdollista selvittää, mitä haluaa ja mitä ei halua. Tämä helpottaa tavoitteiden asettamista ja uran suuntaamista. Lisäksi mentoroinnin avulla naiset saadaan ymmärtämään omien valintojensa merkityksensä uralleen. Tutkittavat olivat huomanneet aktorien tekevän liikkeitä urallaan sekä mentorointiohjelman aikana että sen jälkeen, ja olivat myös itse tehneet urasiirtoja joko mentoroinnin kuluessa tai sen päätyttyä. Mentoroinnilla on siis selkeitä vaikutuksia aktoreiden uraan. Mentorointi voi antaa aktorille sysäyksen ottaa uusia askelia urallaan.

Mentori, jolla on pitkä työkokemus monipuolisista tehtävistä, omaa paljon kontakteja ja osaamista, joista voi olla aktorin uralle hyötyä. Tämä on myös väistämättä hieman ikäkysymys, sillä mentorin ikä korreloi hyvin usein mentorin kokemuksen määrän kanssa. Toisaalta se, paljonko kokemusta on riittävästi mentorille, määräytyy aktorin tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Mentorointi onkin tarveperustainen suhde, ja kaikki toiminta lähtee aktorista, mitä korostui jatkuvasti myös tutkimusaineistossa. Tämän vuoksi eniten mentoroinnista on aktorille itselleen ja tämän uralle hyötyä, kun hän on itse aktiivinen suhteessa, esimerkiksi tapaamisten sopimisen ja niiden aiheiden valitsemisen suhteen. Valmistautumalla hyvin tapaamisiin todettiin mentoroinnista saatavan kaikkein eniten irti.

#### 6.1.2. Edistävätkö mentoroinnin kautta syntyvät verkostot naisten urakehitystä?

Muodollisia mentorointiohjelmiä pidetään tärkeänä juuri sen tuomien verkostojen vuoksi. Mentorointiohjelmat avaavat kahdella tavalla verkostoja sekä parhaimmillaan kahdenlaisia verkostoja. Verkostoja muodostuu sekä itse mentorin kautta että myös mentorointiohjelman kautta. Ohjelman kautta verkostoja syntyy osallistujien välille. Nämä verkostot voivat olla sekä ammatillisia että sosiaalisia. Molemmista on apua uralle, sillä ammatillisten verkostojen kautta saa tehtyä itseään tunnetummaksi, jolloin niiden kautta voidaan rekrytoida erilaisiin tehtäviin. Sosiaalisista verkostoista puolestaan voi saada tukea ja kannustusta, joilla on myös iso merkitys uralle. Saman ovat todenneet myös

Friedman ja Yorio (2011: 30) sekä Karjalainen (2010: 96). Erilaisten tarinoiden ja kokemusten kuulemista näissä verkostoissa pidettiin silmiä avaavana, sillä niistä sai ideoita ja neuvoja omaankin uraan ja yksityiselämään. Toki myös epävirallisen mentoroinnin kautta on mahdollista saada uusia verkostoja ja kontakteja, mutta kenties ei kuitenkaan riittävästi ja samoissa määrin kuin virallisen mentorointiohjelman avulla.

Verkostojen muodostamaksi suurimmaksi ongelmaksi lasikattoon liittyen nähtiin tuttuuden valinta tehtäviin verkostojen kautta. Haastatteluaineistossa toistui useita kertoja ilmiö, jossa avoinna oleviin positioihin valitaan mieluummin verkostojen kautta ihmisiä, jotka tunnetaan, kuin tuntemattomia henkilöitä verkostojen ulkopuolelta. Enemmin siis valitaan jopa henkilö, joka ei välttämättä ole paras ja pätevin tehtävään, mutta joka tunnetaan ja jonka heikkoudet ja vahvuudet sekä persoonallisuus ja tausta tiedetään, kuin tehtävään osaamiseltaan pätevin henkilö, mutta jota ei tunneta entuudestaan. Tällä hetkellä korkeimmista johtajista muodostuvat verkostot ovat hyvin miespainotteisia, mikä puolestaan johtaa siihen, etteivät korkeisiin tehtäviin hakevat naiset ole heille tuttuja, ja päädytään jälleen valitsemaan tuttu omasta verkostosta, joka yleensä on mies. Mikäli tämä toiminta ei muutu, kuten epätodennäköistä sen pitkän historian vuoksi on, täytyy verkostoihin saada paremmin edustettuna molempia sukupuolia.

Ratkaisu siis verkostojen muodostamaan ongelmaan on itse verkosto. Verkostoihin kuuluminen on todella tärkeää uralla etenemisen kannalta. Edetäkseen johtajaksi on tuotava itseään ja omia tavoitteitaan esille, ja tässä mentoroinnin kautta aukeavat verkostot auttavat. Naisia täytyy saada mukaan miesverkostoihin, ja muodostaa näin lisää sekaverkostoja. Tällöin todennäköisyydet myös naisten valitsemiselle johtajatehtäviin kasvavat, kun he ovat verkostojen kautta tulleet tutuksi. Tämä myös muodostaa tarpeen miesmentoreille, sillä juuri heidän nähdään toimivan ovien avaajina ja voivan saada naisia mukaan miesten piireihin. Myös naisten itsensä tulee kiinnittää enemmän huomiota verkostoitumiseensa. Mentoroinnin kautta syntyvillä verkostoilla voi olla uraa edistävä vaikutus, jos itse on aktiivinen, sillä useat hyvät tehtävät menevät verkostojen kautta. Tulee kuitenkin huomioida, ettei se, että naisia saadaan mukaan verkostoihin ja mahdollisten valittavien listalle, poista verkostojen kautta rekrytoinnin epäeettisyyttä.

### 6. 1. 3. Onko mentoroinnilla mahdollista auttaa naisia lasikaton yläpuolelle?

Mentoroinnilla on mahdollista rikkoa lasikattoa. Ensinnäkin mentorointi tukee naisten johtajuutta. Mentoroinnin avulla naiset oppivat uutta johtajuudesta kokeneemman henkilön avulla. Samalla pyritään laajentamaan naisten ymmärrystä avaamalla heidän ajatusmaailmaansa sekä vahvistamaan heidän omia näkemyksiään. Mentori kyseenalaistaa aktorin puheita ja laittaa täten aktorin pohtimaan erilaisia näkökulmia. Aktorilla on suhteessa myös mahdollisuus saada palautetta omasta toiminnastaan ja peilata omia toimintatapojaan. Toiseksi mentoroinnin avulla voidaan luoda ja laajentaa naisten verkostoja. Mentoroinnin, varsinkin muodollisten mentorointiohjelmien, kautta aktoreille luodaan foorumi tavata mentoreita, joiden kanssa jo yksistään he voivat muodostaa uraa edistäviä kontakteja. Mentoreiden kautta aktorien on mahdollista edelleen laajentaa ammatillista verkostoaan, mutta näyttäisi siltä, että mentoria tulee erikseen pyytää avaamaan verkostoja, sillä monet mentorit perustelivat verkostojensa avaamatta jättämistä sillä, ettei aktori ollut häntä siihen pyytänyt.

Kolmanneksi mentoroinnilla voi olla vaikutusta lasikattoon, jos se saa tarpeeksi julkisuutta. Tulee nostaa mentorointiohjelmissa olleita päteviä naisia esiin muille roolimalleiksi sekä samalla tehdä mentorointitoimintaa tutummaksi suuremmalle yleisölle. Näin on mahdollista saada lisää naisia mentoroinnin pariin jo varhaisemmassa vaiheessa uraa, jolloin siirrot muun muassa tukifunktioista liiketoiminnan puolelle ovat vielä helpommin tehtävissä, tai kun ollaan valitsemassa omaa koulutussuuntaa eli ennen kuin uraa on vielä edes lähdetty rakentamaan. Tällöin mentoroinnilla voisi olla entistä suurempi vaikutus naisten uran suuntaan ja muodostumiseen. Mentoroinnin julkisuudella pystyttäisiin ehkä myös vaikuttamaan yleisesti yhteiskuntaan ja tekemään näkyväksi vain yhden koulutusalan dominanssi johtajien taustassa. Kenties voitaisiin saada aikaan muutosta, jolloin myös muilta aloilta voisi kouluttautua potentiaalisia johtajia.

*Millainen mentorointiohjelma tarvittaisiin rikkomaan lasikatto?*

Muodollinen mentorointisuhde nähtiin tutkittavien kesken parempana uran kannalta kuin epämuodollinen suhde. Katsottiin olevan tärkeää, että mentoroinnille on asetettu

tietyt säännöt ja että toimintaan sitoudutaan määritellyksi ajaksi. Mentorin sukupuoli puolestaan riippuu siitä, mitä mentoroinnin kautta halutaan saavuttaa. Naismentorin kautta koetaan saavan tukea ja ymmärrystä, sillä hänellä on kokemusta samankaltaisista tilanteista ja hän osaa neuvoa toista naista vastaavalla polulla. Nainen mentorina voisi siis auttaa uralla olevien haasteiden kanssa. Miesmentorin katsottiin puolestaan voivan avata ovia miesvaltaisiin verkostoihinsa, jotka taas rikastaisivat aktorin uraa tärkeiden kontaktien osalta. Miesmentorin avulla siis laajennetaan verkostoja ja nostetaan omaa profiilia. Mikään ei kuitenkaan sano, etteivätkö sukupuolet voisi suorittaa päin vastaisia rooleja tai hoitaa molempia tehtäviä. Sukupuolesta riippumatta olennaista olisi myös aktorin ja mentorin henkilökemioiden kohtaaminen, mikä helpottaa luottamuksellisen suhteen syntymistä.

Mentorointi on hyödyllisintä uran käännekohtissa. Näihin käännekohtiin lukeutuvat sekä uran alku, jossa etsitään omaa suuntaa, että uran keskivaihe, jolloin halutaan uudelleen tehdä katsaus omaan uraan ja siihen, onko tilanne itselle mieleinen. Käännekohtiksi lasketaan kaikki muutos- ja murrostilat, joissa ei ole tyytyväinen nykytilanteeseen eikä haluaa jotain uutta ja haluaa kehittää itseään seuraavaa vaihetta varten. Halutaan löytää uusi suunta, muttei tiedetä miten tai millainen, ja siksi kaivataan tukea ja opastusta. Mentorointia tulisi käyttää monissa uran vaiheissa; aina, kun siltä tuntuu. Uran varrella voi ja kannattaa käyttää myös eri mentoreita. Mentori kannattaa valita aina käsillä olevan tilanteen mukaan.

Ihanteelliseksi kestoksi mentorointisuhteelle määriteltiin keskimäärin puolitoista vuotta. Tämä on riittävän pitkä aika, jotta aktori ja mentori ehtivät tutustua kunnolla toisiinsa ja mentori pääsee kunnolla mukaan aktorin elämään. Tämän ajan kuluessa ehtii myös tapahtua jo muutoksia aktorin uralla, ja kun mentori jo tuntee aktorin, kykenee hän myös antamaan parempia neuvoja. Tutkittavat pitivät tärkeänä sitä, että suhteen kestäessä ehtii kulua elämää ja sattua erilaisia tilanteita, joissa mentorista on hyötyä. Aikaa on kuluttava tarpeeksi myös siksi, että aktorin ajatusmaailma ehtii pysyvästi muuttua. Virallisen suhteen loputtua suhteen on mahdollista jatkaa edelleen ystävyysuhteena, jolloin toiseen voi ottaa yhteyttä ja tarvittaessa kysyä yksittäisiä neuvoja.

Suurin osa haastateltavista koki työ- ja perhe-elämän yhdistämisen haastavaksi. Perheen ja vanhemmuuden koetaan myös omalta osaltaan aiheuttavan johtajajakaumaa ja muodostavan lasikattoa. Lisäksi perhe nähtiin suurimpana esteenä naisten uusiin työtehtäviin ja tilaisuuksiin tarttumiselle. Näin ollen perhe on todella keskeinen aspekti naisten ural- la, ja mentoroinnin pitäisi ehdottomasti kiinnittää tähän suurempaa huomiota. Nykyisel- lään tämän tutkimuksen aineistossa mentorointiohjelmat eivät noteeranneet perhettä mi- tenkään, ja ainoat avut, mitä toiminnasta koettiin tähän liittyen saatavan, olivat vertais- verkostot aktorien kesken, joissa he vaihtoivat kokemuksiaan ja jakoivat ideoita arjesta selviytymiseen. Perheen ja työn yhdistäminen voisi olla mentorointiohjelmassa esimer- kiksi yhden yhteisen seminaarin aihe ja yksittäisissä suhteissa yhden tapaamiskerran teema.

Kaikkein tehokkain mentorointi olisi siis muodollinen mentorointisuhde mentorointioh- jelman kautta, joka kestää puolitoista vuotta ja jatkuu virallisen ajan jälkeen yleisenä ystävyys- ja sparraussuhteena, joka ajoittuu uran käännekohtaan ja joka huomioisi per- heaspektin nykyistä paremmin. Mentori tulee valita tavoitteiden ja henkilökemioiden perusteella. Tällaisesta mentorointisuhteesta naiset hyötyisivät kaikkein eniten taistelusa- san lasikattoa vastaan.

Mentoroinnilla on siis mahdollista auttaa naisia lasikaton yläpuolelle. Tutkimuksen pe- rusteella näyttäisi siltä, että koko lasikattoa mentorointi ei pysty yksin kerralla rikko- maan, mutta yksittäisiä naisia se pystyy opastamaan ja tukemaan lasikaton läpi murtau- tumisessa. Jos mentorointia opitaan käyttämään laajemmassa mittakaavassa ja yhä use- ammat pääsevät hyödyntämään mentorointia urallaan, voi yhä useampi nainen tehdä oman reikänsä lasikaton läpi. Kun reikiä on tarpeeksi paljon, on väistämätöntä, että lasi- katto sortuu. Yksin mentoroinnilla tähän voi kuitenkin mennä kauan aikaa, joten on tar- peen pohtia myös muita välineitä auttamaan lasikaton rikkomisoperaatiossa. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation sisäiset tasa-arvo-ohjelmat sekä arvojen ja asenteiden läpikäyminen. Kun naiset verkostojen kautta kuulevat lasikattoa sisältävistä organisaa- tioista, hakeutuvat he parempiin, diversiteettiä sisältäviin organisaatioihin. Tällöin epä- tasa-arvosta on eniten haittaa organisaatioille itselleen, ja näin ollen asiaan kannattaa kiinnittää huomiota. Myös organisaatioiden tulisi nähdä enemmän vaivaa työnteki-

jödensä työ- ja perhe-elämän yhdistämisen eteen, sillä asia selkeästi koetaan edelleen haasteelliseksi varsinkin johtotehtävissä toimivien kesken. Mentorointikaan ei silti riko lasikattoa ilman naisten omaa aktiivisuutta. Mentorointi ei itsessään nosta ketään lasikaton yläpuolella, vaan töitä on tehtävä aktiivisesti myös itse. Mentorointi ja sen kautta avautuvat verkostot ovat väline, josta voi olla apua. Ne ovat ikään kuin vasara, mutta rikkoakseen lasikaton, on vasaraa heilutettava itse.

Lasikattoilmiö on ongelma sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, ja mentorointi on molemmille sektoreille toimiva keino tähän liittyen. Toistaiseksi yksityinen sektori näyttäisi olevan hieman julkista sektoria edellä mentorointiohjelmien järjestämisen suhteen. Tässä aineistossa, jossa täytyy kuitenkin huomioida julkisen sektorin ohjelmien edustuksen hyvin vähäinen määrä, näyttäisi julkisella puolella mentorien koulutuksen puuttuminen vaikuttavan merkittävältä sekä mentorien oman osaamisen että myös verkostojen avaamisen ja muodostumisen kannalta. Tutkimuksen perusteella mentoroinnin kehittämiskohteita olisivat aiemmin mainitun julkisuuden lisäämisen ja mentoreiden paremman kouluttamisen lisäksi työn ja perhe-elämän yhdistämisen sekä verkostoitumisen tuominen erillisiksi aiheiksi yhteisiin seminaareihin. Mentoroinnin sisällön tulisi huomioida paremmin perhe naisten uran keskeisenä aspektina ja haasteena. Samaten koetaan tarvetta, että joku luo puitteet verkostoitumiselle ja järjestää verkostoitumista. Lisäksi kaivattaisiin erityisesti nuorille naisille suunnattua omaa mentorointiohjelmaa. Myös yksittäisiä naisia, jotka ovat itse läpäisseet lasikaton mentoroinnin avulla, tulisi rohkaista toimimaan mentoreina nuoremmille naisille. Mentoroinnin tarve ei lakkaa lasikaton rikkomisen jälkeen, ei naisilla yksilöinä eikä yhteiskunnalla ylipäätään, vaan mentorointia on syytä edelleen käyttää osaamisen ja kokemuksen siirtämisen, itsetuntemuksen lisäämisen ja itsensä kehittämisen välineenä.

## 6. 2. Tutkimuksen rajoitteet

Koska laadullinen tutkimus on aina kontekstiaalista eli sidottu kyseessä olevaan aikaan, paikkaan ja tilanteeseen, tulee tutkimuksessa huomioida näiden vaikutus haastatteluiden laatuun ja sitä kautta tarkastella, miten hyvin aineisto kykenee vastaamaan tutkimuson-

gelmaan ja tutkimuksen tavoitteisiin (Vilkkä 2015: 133). Hirsjärven ja kumppanien (2014: 161) mukaan laadullisen tutkimuksen tulokset ovatkin aina vain joukko tiettyyn aikaan ja paikkaan rajoittuvia ehdollisia selityksiä. Konteksti- ja tilannesidonnaisuus tulee ottaa huomioon tulkinnoissa, sillä niitä ei voi edellä mainitusta johtuen yleistää (Hirsjärvi ym. 2014: 207). Osassa haastatteluissa oli pieniä kuulemisongelmia johtuen joko haastatteluympäristöstä (kahvila, lapsi mukana) tai internetin kautta tehdyn haastattelun huonosta kuuluvuudesta. Näissä tilanteissa kahdesta nauhurista ja kattavasti muistiinpanoista oli apua litterointivaiheessa. Osa haastatteluista toteutettiin kahviloissa julkisella paikalla, joissa oli muita ihmisiä paikalla, joten on syytä pohtia, onko tämä vaikuttanut kyseisten haastateltavien vastauksiin. Ovatko he jättäneet jotain sanomatta, koska muut voisivat kuulla tai kaunistelleet sanomaansa samasta syytä? Aiheena lasikattoilmiö ja johtajajakauman epätasa-arvoisuus voivat olla joillekin arkoja aiheita, joista ei haluta sanoa terävää mielipidettä suuntaan tai toiseen. Tätä ilmiötä ei ollut havaittavissa haastateltavien keskuudessa. Toisaalta on myös huomionarvoista, että haastateltavat saivat itse valita paikan haastattelulle.

Teemahaastattelun, ja ylipäätään minkä tahansa haastattelun, huonoja puolia ovat niukkasanaiset haastateltavat. Heidän vastauksensa ovat lyhyitä, ja niihin on usein tarvetta vaatia tarkennuksia. Tällöin on helposti vaarana, että tulee johdatelleeksi haastateltavaa vastaamaan tietyllä tavalla tai tietyn suuntaisesti. Haastatteluista ei voi liioin irrottaa arvolähtökohdistaan, sillä sekä haastateltavalla että tutkijalla arvot muovaavat käsiteltävien ilmiöiden ymmärtämistä (Hirsjärvi ym. 2014: 161). Haastatteluissa luotettavuuteen saattaa vaikuttaa myös taipumus antaa sosiaalisesti suotavia ja hyväksytyjä vastauksia (Hirsjärvi ym. 2014: 206). Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut olevan suurella osalla ongelmana, vaan mielipiteitä oli hyvin kärkkäitäkin, ja negatiivisiakin kokemuksia avattiin mielellään. Tutkimuksen alkuperäisen suunnitelmaan perustuen olisi ollut kiintoisaa saada laajempi otos haastateltavia julkista sektoria edustavista mentorointiohjelmista. Tämä olisi mahdollistanut laajempein vertailujen tekemisen sektoreiden välillä. Nykyisellään yhden haastattelun perusteella ei voida tehdä minkäänlaisia yleistyksiä eikä johtopäätelmiä. Lisäksi osa tutkimuksen teoriaosuuden lähteistä on suhteellisen vanhoja, mutta koska lasikattoilmiö on ollut olemassa jo pitkään eivätkä asiat ole juuri sen saralla

muuttuneet, pitävät lähteissä esitetyt faktat edelleen paikkansa, mikä tekee näiden lähteiden käytöstä perusteltua.

### 6.3. Jatkotutkimuskohteet

Tutkittaessa mentoroinnin vaikutuksia työuralle ja urakehitykseen syntyy tarve pitkätaistutkimukselle. Tällöin ideaalissa tutkimuksessa ensin haastateltaisiin mentorointiojelmaan hakeneet ja valituksi tulleet henkilöt, ja heiltä kysyttäisiin muun muassa miksi he kokevat tarvetta tässä kohtaa uraansa mentoroinnille ja mitä he toivovat saavansa siitä. Tämän jälkeen haastattelut toistettaisiin kerran mentorointiohjelman aikana ja kerran pian ohjelman loppumisen jälkeen. Viimeisen kerran tutkittavat haastateltaisiin yhden tai kahden vuoden kuluttua ohjelman päättymisestä, jolloin voisi olla selkeämmin nähtävissä mentorointiohjelman uralle tuomia muutoksia. Valitettavasti tällainen tutkimus ei ole pro gradu -tutkielmassa mahdollinen laajuutensa ja kestopensa vuoksi.

Myös laajemmin mentoroinnin ja uran vaiheiden välinen yhteys on jatkotutkimuskohdeena oivallinen. Mentorien puoleen käännyttään usein umpikujissa (Lankinen ym. 2004: 121). Tulisiko mentoreita kuitenkin käyttää jo ennen umpikujaan päättymistä ja näin välttää se kokonaan? Mentoroinnin ennaltaehkäisevien vaikutusten tutkiminen voisi olla hedelmällinen jatkotutkimuskohde. Samoin olisi mielenkiintoista tutkia, olisiko mentorointi hyödyllisempää lasikaton rikkomisen kannalta jo heti uran alussa vai riittääkö uran keskivaiheilla tehtävä mentorointi. Jatkotutkimuksena voisi tutkia myös johdon sekä lähiesimiesten käsityksiä ja suhtautumista mentorointiin. Tekeekö mentorointi naisista potentiaalisempia ehdokkaita korkeampiin tehtäviin ja lisääkö se ylenemismahdollisuuksia vai saako se päinvastoin naiset näyttämään apua tarvitsevilta ja heikoilta? Omalla esimiehellä on kuitenkin tärkeä rooli uran etenemisessä. Myös julkisen ja yksityisen sektorin eroja mentoroinnin suhteen olisi kiinnostavaa tutkia laajemmin.

Kiintiöt jakavat mielipiteitä naisjohtajuuden edistämisessä. Haastatteluissa kiintiöitä ei haluttu käyttää niinkään naisjohtajiin, vaan niitä haluttaisiin käyttää muihin tarkoituksiin ja niille löytyikin vaihtoehtoisia käyttötapoja. Ehdotettiin pitkään matematiikkaan luki-

oihin kiintiöitä tytöille sekä kiintiöitä vanhempainvapaiden tasaisempaan jakamiseen. Tällaisten vaihtoehtoisten kiintiöiden käyttö edellyttäisi kuitenkin tutkimusta niiden mahdollisista hyödyistä ja käyttökelpoisuudesta. Monet tutkittavista vertasivat varsinkin vanhempainvapaiden ja naisjohtajien määrän suhteen Suomea naapurimaahan Ruotsiin. Näin ollen jatkotutkimusehdotuksena voisi olla Suomen ja Ruotsin välinen vertailututkimus aiheesta ja näiden kahden tekijän välisestä yhteydestä toisiinsa. Haastatteluaineiston perusteella kumppanin tuki ja kannustus näyttää olevan ehdottoman keskeinen tekijä perheellisen naisjohtajan uralla. Kumppanin tuki ja aktiivisuus kotona käytännössä mahdollistavat perheelliselle naiselle uran johtajana. Näin ollen olisikin kiintoisaa tutkia johtajanaisen ja kumppanin välistä todellista yhteyttä.

## LÄHDELUETTELO

Lähdeluettelossa käytetään riippuvaa sisennystä. Aktivoidaan sisennettävä teksti. Valitaan Muotoile (*Format*) -valikosta kohta Kappale (*Paragraph*). Kohdasta Mukautettu (*Special*) valitaan Riippuva (*Hanging*), jolloin viereiseen pikkuikkunaan tulee luku, jota säätämällä saadaan sisennyksen syvyyttä säädettyä (suositus 1,25cm).

Aaltio, Iris (2006). Johtaminen ja naisjohtajuus. Teoksessa: Johtaminen tänään, eilen ja huomenna, 178 – 191. Toim. Pauli Juuti. Helsinki: Otava.

Aaltio-Marjosola, Iris (2001). Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.

Acker, Joan (1990). Samanarvoinen työ: Tutkimus työelämän sukupuolistuneista rakenteista . Tampere: Vastapaino.

Alvesson, Mats & Yvonne Due Billing (1997). Understanding Gender and Organizations. London: SAGE Publications.

Bierema, Laura L. (2005). Women’s Networks: A Career Development Intervention or Impediment? Human Resource Development International 8: 2, 207 – 224.

Bruckmüller, Susanne, Michelle K. Ryan, Floor Rink & S. Alexander Haslam (2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. Social Issues and Policy Review 8: 1, 202 – 232.

Ehrich, Lisa C. (2008). Mentoring and Women Managers: Another Look at the Field. Gender in Management: An International Journal 23: 7, 469 – 483.

Ekonen, Marianne (2007). Moninaiset urat: Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, N:o 170/2007.

- Elacqua, Tina C., Terry A. Beehr, Curtiss P. Hansen & Jennica Webster (2009). Managers' Beliefs about the Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors. *Psychology of Women Quarterly* 33: 3, 285 – 294.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2013). Naiset ja miehet työelämässä. Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisuja.
- Ernst & Young (2013) Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders: Opening doors for women working in government. Ernst & Young julkaisuja, EYG no. FK0037.
- Eskola, Jari (2015). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 : Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 185–206. Toim. Raine Valli & Juhani Aaltola. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Eyring, Alison & Bette Ann Stead (1998). Shattering the Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practices. *Journal of Business Ethics* 17: 3, 245 – 251.
- Frankel, Lois B. (2005). Kiltti tyttö ei pääse pomoksi: 101 tapaa hävitä miehelle. Helsinki: Talentum.
- Friedman, Caitlin & Kimberly Yorio (2011). Hyvä pomo vai hankala akka: Naisen opas johtajuuteen. Helsinki: Talentum.
- Friedman, Raymond A. & Brooks Holtom (2002). The Effects of Network Groups on Minority Employee Turnover Intentions. *Human Resource Management* 41: 4, 405 – 421.

- Furst, Stacey A. & Martha Reeves (2008). Queens of the hill: Creative destruction and the emergence of executive leadership of women. *The Leadership Quarterly* 19: 3, 372 –384.
- Graber Pigeon, Nancy, Wendy Cook & James L. Nimmicht (2012). Women Managers to Women Employees: Helping Hands or Competitive Jerks? *Gender in Management: An International Journal* 27: 6, 417 – 425.
- Hannila, Päivi & Päivi Kyngäs (2008). Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa. Julkaisematon opinnäytetyö. Verkkokirjasto Theseus. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.
- Hearn, Jeff (2010). “Men, Masculinities and Leadership”, 20 Years On: Gender/intersectionalities, local/transnational, embodied/virtual, theory/practice. Teoksessa: *Leadership through the Gender Lens: Women and Men in Organisations*, 235 – 248. Toim. Husu, Liisa, Jeff Hearn, Anna-Maija Lämsä & Sinikka Vanhala. Hanken School of Economics Research Reports, 71.
- Hentilä, Marjaliisa (2006). Ahkera suomalainen nainen: Pellolta tiskin taakse. Teoksessa: *Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa: Naiset työelämässä*, 136 – 159. Toim. Päivi Lipponen. Helsinki: Kirjapaja.
- Hiillos, Minna (2003). Tupla tai kuitti: Äitiydestä ammentaminen johtajuudessa. Teoksessa: *Näköaloja naisjohtajuuteen*, 72 – 86. Toim. Anna-Maija Lämsä. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, N:o 137/2003.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2014). Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, Helinä (2005). Valta jakkuvuudessa: Naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.

- Huhta, Liisa, Sirpa Kolehmainen, Riitta Lavikka, Minna Leinonen, Tapio Rissanen, Katja Uosukainen & Hanna Ylöstalo (2005). *Tasa-arvosta lisäarvoa: Käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön*. Tampere: Vastapaino.
- Ibarra, Herminia (1993). *Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework*. *Academy of Management Review* 18: 1, 56 – 87.
- Ihsen, Susanne, Yves M. A. Jeanrenaud & Victoria Hantschel (2010). *Work-Life Reconciliation on the Way to the Top*. Teoksessa: *Leadership through the Gender Lens: Women and Men in Organisations*, 99 – 110. Toim. Husu, Liisa, Jeff Hearn, Anna-Maija Lämsä & Sinikka Vanhala. *Hanken School of Economics Research Reports*, 71.
- Jadenska, Kathryn E. & Maria L. Kraimer (2005). *Women's Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes and Role-modeling Behaviors*. *Journal of Managerial Issues* 17: 4, 461 – 478.
- James, Julie M., Ashley Rayner & Jeanette Bruno (2015). *Are You My Mentor? New Perspectives and Research on Informal Mentorship*. *The Journal of Academic Librarianship* 41: 5, 532 – 539.
- Juusela, Tuulikki (2006). *Naisjohtajuuden haasteet: Vaikeuksien kautta voittoon. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos: Tasa-arvotiedon keskus Minna*. Saatavissa 27.10.2014: <http://www.minna.fi/web/guest/arkisto>
- Karento, Helena (1999). *"Olen tehnyt parhaani": Tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntija tehtävissä*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Karjalainen, Merja (2010). *Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla*. Akateeminen väitöskirja. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 388. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Kauppinen, Kaisa (2006). Lasikaton monet sävyt ja särvät. Teoksessa: Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa: Naiset työelämässä, 15 – 38. Toim. Päivi Lipponen. Helsinki: Kirjapaja.
- Keloharju, Matti, Samuli Knüpfer & Joacim Tåg (2016). Equal Opportunity? Gender Gaps in CEO Appointments and Executive Pay. Harvard Business School, Working Paper 16-092.
- Keskuskauppakamari (2015). Keskuskauppakamarin teesit: 17 keinoa edistää naisjohtajuutta. Saatavissa 19.1.2016: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2015/03/naisjohtajateesit-2015-17-keinoa-pdf.pdf>.
- Kirchmeyer, Catherine (2002). Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Business Ethics* 37: 1, 5 – 24.
- Kirchmeyer, Catherine (1998). Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. *Journal of Management* 24: 6, 673 – 692.
- Lankinen, Paavo, Asko Miettinen & Veikko Sipola (2004). Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Leck, Joanne & Barbara Orser (2013). Fostering Trust in Mentoring Relationships: An Exploratory Study. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 32: 4, 410 – 425.
- Lehto, Anna-Maija (2009). Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Tilastokeskus: Hyvinvointikatsaus 3/2009. Saatavissa 23.10.2014: [http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-09-30\\_005.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html)

- Leinonen, Minna, Katja Uosukainen & Hanna Ylöstalo (2006). Näkyntön sukupuoli, olematon tasa-arvo. Teoksessa: Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa: Naiset työelämässä, 171 – 192. Toim. Päivi Lipponen. Helsinki: Kirjapaja.
- Lilius, Anna-Liisa (2003). Naisjohtajat 2003: Naisia johtoon tai kiintiöt käyttöön. Talouselämä. Saatavissa 23.10.2014: <http://www.talouselama.fi/uutiset/naisjohtajat+2003+naisia+johtoon+tai+kiintiot+kayttoon/a2056798>
- Linehan, Margaret (2001). Networking for Female Managers' Career Development: Empirical Evidence. *The Journal of Management Development* 20: 10, 823 – 829.
- Lipponen, Päivi (2006). Alkusanat ja haastattelut. Teoksessa: Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa: Naiset työelämässä. Toim. Päivi Lipponen. Helsinki: Kirjapaja.
- Lämsä, Anna-Maija (2003). Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa: Näköaloja naisjohtajuuteen, 25 – 46. Toim. Anna- Maija Lämsä. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, N:o 137/2003.
- Lämsä, Anna-Maija (2011a). Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa: Women, Management and Leadership: Naiset ja johtajuus, 47 – 59. Toim. Liisa Husu, Jeff Hearn, Anna-Maija Lämsä & Sinikka Vanhala. Forskningsrapotter från Svenska handelhögskolan, nro 72.
- Marklund, Liza & Lotta Snickare (2005). Helvetissä on erityinen paikka naisille jotka eivät auta toisiaan. Helsinki: Otava.
- Mavin, Sharon (2006). Venus Envy: Problematizing Solidarity Behaviour and Queen Bees. *Women in Management Review* 21: 4, 264 – 276.

- McCarty Kilian, Claire, Dawn Hukai & C. Elizabeth McCarty (2005). Building Diversity in the Pipeline to Corporate Leadership. *The Journal of Management Development* 24: 2, 155 – 168.
- McGowan, Pauric, Sarah Cooper, Mark Durkin & Caroline O’Kane (2015). The Influence of Social and Human Capital in Developing Young Women as Entrepreneurial Business Leaders. *Journal of Small Business Management* 53: 3, 645 – 661.
- McGuire, Gail M. (2000). Gender, Race, Ethnicity, and Networks: The Factors Affecting the Status of Employees’ Network Members. *Work and Occupations* 27: 4, 501 – 523.
- Morehead Dworkin, Terry, Virginia Maurer & Cindy A. Shipani (2012). Career Mentoring for Women: New Horizons/ Expanded Methods. *Business Horizons* 55: 4, 363 – 372.
- Oakley, Judith G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27: 4, 321 – 334.
- Ollikainen, Virve (2003). Naiset Suomen työmarkkinoilla. Teoksessa: Näköaloja naisjohtajuuteen, 6 – 24. Toim. Anna-Maija Lämsä. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, N:o 137/2003.
- Page, Margaret L. (2011). Gender Mainstreaming: Hidden Leadership? *Gender, Work and Organization* 18: 3, 318 – 336.
- Piha, Kirsi (2006). Äitijohtaja. Helsinki: Talentum.
- Piitulainen, Sari, Johanna Rönkkö, Kristiina Jaakkola & Tiina Kuhmonen (2003). Naiset, johtajuus ja työhyvinvointi. Teoksessa: Näköaloja naisjohtajuuteen, 120 –

150. Toim. Anna-Maija Lämsä. Jyväskylän taloustieteiden tiedekunnan julkaisu- ja, N:o 137/2003.

Pini, Barbara, Kerry Brown & Chris Ryan (2004). Women-only Networks as a Strategy for Change? A Case Study from Local Government. *Women in Management Review* 19: 6, 286 – 292.

Puttonen, Tuomas (2011). Naisten johtamisuria estävät tekijät. Teoksessa: *Women, Management and Leadership: Naiset ja johtajuus*, 60 – 73. Toim. Liisa Husu, Jeff Hearn, Anna-Maija Lämsä & Sinikka Vanhala. *Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan*, nro 72.

Puumalainen, Salla (2009). Naisten verkosto asiantuntijaorganisaatiossa: Case Tigress- verkosto/Accenture. Pro gradu -tutkielma. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Rantala, Irma (2015). Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 : Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 108–133. Toim. Raine Valli & Juhani Aaltola. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Salo, Irmeli & Ville Blåfield (2007). *Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta*. EVA Raportti. Helsinki: Taloustieto Oy.

Schein, Edgar H. (2004, alkuperäinen 1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schor, Susan M. (1997). Separate and Unequal: The Nature of Women's and Men's Career-building Relationships. *Business Horizons* 40: 5, 51 – 58.

Silvennoinen, Markku (2008). *Löydä aarteesi – verkostoidu!* Helsinki: Tammi.

- Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Tharenou, Phyllis (2005). Does Mentor Support Increase Women's Career Advancement More than Men's? The Differential Effects of Career and Psychological Support. *Australian Journal of Management* 30: 1, 77 – 109.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuutti, Laura (2008). Delfoi Akatemia: Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta: Hankkeen vaikuttavuus. Helsingin kauppakorkeakoulu, Mikkeli Business Campus, julkaisuja, N-75.
- Valtiovarainministeriö (2004). Naisjohtajat – uralla eteenpäin: Naisten sijoittuminen valtionhallinnon johtotehtäviin. Valtiovarainministeriö: Henkilöstöosasto, työryhmämuistioita 5/2004. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valtiovarainministeriö (2013). Naiset ja miehet valtiolla 2012, 20/2013. Valtion työmarkkinalaitos 20/2013.
- Valtiovarainministeriö (2015). Naisten osuuden kehittyminen valtionhallinnon johtotehtävissä. Saatavissa 19.1.2016:  
<http://vm.fi/documents/10623/1189038/Naisten+osuuden+kehittyminen+valtion+hallinnon+johtoteht%C3%A4viss%C3%A4+2015.pdf/5e8be017-2439-4998-a7bf-88f4995f060e>.
- Vanhala, Sinikka & Sinikka Pesonen (2008). Työstä nauttien: SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-87.

Vilkkä, Hanna (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vinkenburg, Claartje J., Marloes L. van Engel, Alice H. Eagly & Mary C. Johannesen-Schmidt (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women promotion? *The Leadership Quarterly* 22: 1, 10 – 21.

Weyer, Birgit (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review* 22: 6, 482 – 496.

Whitmarsh, Lona, Donalee Brown, Jane Cooper, Yolanda Hawkins-Rodgers & Diane Keyser Wentworth (2007). Choices and Challenges: A Qualitative Exploration of Professional Women's Career Patterns. *The Career Development Quarterly* 55: 3, 225 – 236

## LIITTEET

### LIITE 1. Haastattelupyyntö

Hei!

Olen hallintotieteiden opiskelija Vaasan yliopistosta, ja teen julkisjohtamisen pro gradu -tutkielmaa aiheenani: Onko mentorointi keino rikkoo lasikatto? – Naisjohtajien näkemyksiä mentoroinnin ja sitä kautta muodostuvien verkostojen hyödyistä. Tarkoitukseni on tutkia, onko mentoroinnista hyötyä naisten urakehitykselle ja onko siinä potentiaalia rikkomaan lasikatto. Tätä varten haluaisin kuulla mentorointiohjelmassa toimineiden naisten näkemyksiä lasikatosta ja kokemuksia mentoroinnista. Toivon, että tutkimustulokset voisivat osaltaan auttaa poistamaan lasikattoa muodostavia esteitä naisten urapoluilta mentoroinnin kautta.

Etsin haastateltavaksi kahdeksaa mentorointiohjelmassa mukana ollutta, esimiestehtävässä toimivaa naista. Sillä ei ole väliä, kuinka pitkä aika mentorointiohjelmassa mukana olemisesta on kulunut. Toivoisin näkökulmia sekä mentoreilta että aktoreilta. Ideaalitulanteessa haastateltavista neljä olisi ollut aktorin roolissa ja toiset neljä mentorin roolissa. Haastattelun teemoina toimivat nainen johtajana, lasikattoilmiö, mentorointi sekä mentoroinnin kautta avautuvat verkostot.

Yksilöhaastattelut tulitaisiin toteuttamaan helmi- ja maaliskuun aikana viikkoa yhdeksän lukuun ottamatta Sinulle sopivana ajankohtana. Myös haastattelupaikka pääkaupunkiseudulla valitaan Sinulle sopivimman mukaan. Haastattelu tullaan nauhoittamaan. Haastattelussa voi esiintyä joko omalla nimellä tai nimettömänä. Haastattelumateriaalia tulen käyttämään ainoastaan tässä omassa tutkimuksessani. Haastattelu veisi aikaa noin 1 tunnin.

Toivon Sinun suhtautuvan myönteisesti haastattelupyyntööni. Mikäli juuri Sinä olet kiinnostunut osallistumaan tutkimukseeni, voit ottaa minuun yhteyttä sähköpostitse. Vastaan mielelläni kysymyksiin ja kerron lisää aiheesta sekä haastatteluista.

Ystävällisin terveisin ja avusta jo etukäteen kiittäen

Annika Yli-Jaskari

Hallintotieteiden kandidaatti

Filosofinen tiedekunta

Vaasan yliopisto

annika.yli-jaskari@student.uva.fi

puh: 0400853147

## LIITE 2. Teemahaastattelurunko

### Taustatiedot

ikä, asema ja organisaatio, mentorointisuhteiden määrä ja kestot

### Mentorointi

- miksi mentorointitoimintaan
- naisten tarve
- hyvä aktori/mentori
- hyödyllisin mentorointisuhde (muoto, kesto, mentorin sukupuoli)
- koska hyödyllisin
- vaikutus urakehitykseen
- omat kokemukset

### Mentoroinnin kautta avautuvat verkostot

- uusia verkostoja → uran edistyminen
- hyödyt → motivoi verkostoitumaan
- helpompaa verkostoitumista

### Nainen johtajana

- sukupuolten sijoittuminen työelämässä
- johtajajakauma
- stereotyyppit
- ominaisuudet johtajina
- työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen

### Lasikattoilmiö

- ilmiön todellisuus
- syyt
- kohtaamiset
- urakehitys

- mentoroinnin potentiaali

## LIITE 3. Henkilölista haastatelluista

a = aktori

m = mentori

| <b>Nimi</b>              | <b>Asema</b>  | <b>Haastattelun päivämäärä</b> | <b>Kesto</b> |
|--------------------------|---|--------------------------------|--------------|
| Anonyymi (a)             | talousjohtaja   | 16.2.2016                      | 48 min       |
| Ali Johanna (a)          | kaupallinen johtaja                                     | 14.3.2016                      | 52 min       |
| Granskog Christer (m)    | hallituksen jäsen, hall. puheenjohtaja, toimitusjohtaja | 19.2.2016                      | 55 min       |
| Heinonen Heidi (a)       | toimitusjohtaja   | 18.2.2016                      | 49 min       |
| Helppi Minna (a)         | rahoitusjohtaja   | 11.4.2016                      | 51 min       |
| Honkalinna Anu (a)       | lakiasiain johtaja                                      | 31.3.2016                      | 1 h 10 min   |
| Komulainen Veijo (m)     | neuvonantaja  | 25.2.2016                      | 53 min       |
| Korkala Saija (a)        | asiakasjohtaja  | 13.4.2016                      | 1 h 2 min    |
| Maidell Hanna (m)        | erityissuunnittelija, tasa-arvotoimikunnan sihteeri     | 21.3.2016                      | 1 h 10 min   |
| Merikalla-Teir Heidi (a) | pääsihteeri   | 19.4.2016                      | 41 min       |
| Riikkala Olli (m)        | hallituksen jäsen, hall. puheenjohtaja                  | 17.2.2016                      | 1 h 2 min    |
| Stenbacka Saija (a)      | varapääjohtaja  | 14.4.2016                      | 45 min       |
| Strengell Merja (m)      | neuvonantaja, hallituksen jäsen                         | 15.2.2016                      | 1 h 5 min    |
| Tyrväinen Marke (a)      | talousjohtaja   | 23.3.2016                      | 35 min       |
| Vainio Salla (a)         | toimitusjohtaja   | 6.4.2016                       | 58 min       |