



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

”Naiset pystyy mihin vaan kun vaan haluavat”

Naisjohtajien kokemuksia uramenestyksestä ja sitä edistävästä tekijöistä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ina Hämäläinen		
Tutkielman nimi:	”Naiset pystyy mihin vaan kun vaan haluavat”:Naisjohtajien kokemuksia uramenestyksestä ja sitä edistävästä tekijöistä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Maria Järnlström		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	91

TIIVISTELMÄ:

Naisjohtajien määrä on lisääntynyt viime vuosikymmenien aikana organisaatioiden johdossa, mutta varsin hitaasti. Yhä edelleen on harvinaista, että nainen on edennyt organisaation ylimpään johtoon. Naisjohtajuustutkimus on keskittynyt pääasiassa naisjohtajien uraa hidastaviin tekijöihin, minkä vuoksi on tärkeää nostaa naisjohtajuutta esiin myös uramenestyksen kautta. Naisjohtajien uramenestyksen tutkiminen on tärkeää, jotta johtajuuden stereotyyppioita saataisiin rikottua ja sitä kautta edistettyä sukupuolten välistä tasa-arvoa johtotehtävissä.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus kuvata naisjohtajien uramenestystä edistäviä tekijöitä ja sukupuolen vaikutusta uramenestykseen johtaja-asemassa olevien naisten omien kokemusten ja näkökulmien pohjalta. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä yhdistyy johtajuus- ja naisjohtajuustutkimus sekä uramenestyksen teoria urapääoman näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan teoreettiseen tietoon ja viitekehyseseen pohjautuen.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusotteella. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden muodossa haastatellen 13 johtavassa asemassa olevaa naisjohtajaa. Haastatteluista kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla eli aineiston luokittelu ja analyysi pohjautui aiempaan teoretietoon. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin haastattelun teemoittelun mukaan jaotellen tutkimustulokset uramenestykseen, johtajuuden urapolkuun, sukupuolen merkitykseen uramenestykseen ja uramenestyksen edistystekijöihin.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan naisjohtajien uramenestyksen taustalla toimivan useita edistystekijöitä, joista merkittävimmiksi nousivat kova työ, oma aktiivisuus, halu tehdä merkityksellistä työtä ja vaikuttaa, erilaiset verkostot, puolison tuki ja hyvät esihenkilöt. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös todeta, että sukupuolten välistä eriarvoisuutta on havaittavissa työmarkkinoilla ja naisjohtajat kohtaavat edelleen tällä vuosikymmenellä epäilyä ja osaamisen vähättelyä. Tutkimustulokset kuitenkin viittaavat siihen, että naisjohtajien asema on parantunut, sillä useampi tutkittavista naisjohtajista toi esille saaneensa tasa-arvoista kohtelua sukupuoleen katsomatta. Uusien työelämään tulevien sukupolvien odotetaan entisestään edistävän tasa-arvoa ja johtamisen sukupuolittuneisuuden vähenemistä.

AVAINSANAT: johtajuus, naisjohtajuus, sukupuolittuneisuus, uramenestys, urapääoma

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen viitekehys ja rakenne	8
2	Naiset johtajina	10
2.1	Johtajuus	10
2.2	Johtajuuden sukupuolittuneisuus	12
2.3	Naisjohtajuus	15
3	Uramenestys johtamisuralla	17
3.1	Ura	17
3.1.1	Urakehitys	18
3.1.2	Johtajan ura	19
3.1.3	Naisjohtajien urien erityispiirteet	21
3.2	Uramenestys	25
3.2.1	Uramenestys ja urapääoma	26
3.2.2	Naisjohtajien uramenestys ja sitä selittävät tekijät	30
4	Tutkimuksen menetelmä ja aineisto	39
4.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	39
4.2	Tutkimuksen aineisto ja analyysi	40
4.2.1	Aineiston keruu	40
4.2.2	Aineiston analyysi	41
5	Tutkimuksen tulokset	45
5.1	Uramenestys kokemuksena	45
5.2	Mutkitteleva polku johtajaksi	49
5.3	Sukupuolen merkitys naisjohtajien uramenestykseen	53
5.4	Uramenestyksen edistystekijät	58
5.4.1	Yksilölliset tekijät	59
5.4.2	Sosiaaliset, organisatoriset ja yhteiskunnalliset tekijät	61
6	Yhteenveto ja pohdinta	69

6.1	Keskeisimpien tutkimustulosten pohdinta	69
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet	74
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	76
	Lähteet	77
	Liitteet	90
	Liite 1. Haastattelurunko	90

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	9
Kuvio 2. Naisjohtajien urakehitystyyppit (Ekonen, 2017, s. 123)	24
Kuvio 3. Urapääomateoria (mukaillen Inkson & Arthur, 2001, s. 52; Defillippi & Arthur, 1994).	27
Kuvio 4. Keskeisimmät naisjohtajien uramenestystä edistävät tekijät urapääomateoriaa mukaillen.	72

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.	44
-------------------------------------------	----

1 Johdanto

Maailmassa on paljon menestyneitä ja vaikutusvaltaisia naisia, jotka toimivat merkittävässä johtavissa asemissa. Hyvänä esimerkkinä toimivat Saksan entinen liittokansleri Angela Merkel, Euroopan keskuspankin pääjohtaja Christine Lagarde, Yhdysvaltain varapresidentti Kamala Harris, Euroopan komission pääjohtaja Ursula von der Leyen sekä Suomen entinen pääministeri Sanna Marin. Vaikka naiset nykypäivänä toimivat hyvin merkittävässä johtavissa asemissa, ovat he edelleen vähemmistö johtotehtävissä. Syitä tähän voidaan etsiä yhteiskunnista ja kulttuureista, jotka edelleen 2020-luvulla, tietoisesti tai tiedostamatta, ylläpitävät ja korostavat maskuliinisuutta työelämän normina (Sohlo, 2021, s. 96).

Vaikka naiset voivat tänä päivänä edetä urallaan korkeisiin johtotehtäviin, on Suomessa ja maailmalla havaittavissa merkittävää sukupuolten välistä eriarvoisuutta johtotehtävien jakautumisessa (Kullas & Metelinen, 2023). Suomea luonnehditaan tasa-arvon kultamaaksi, mutta myös Suomessa on vielä paljon tehtävää työelämän tasa-arvon saavuttamiseksi. Suomessa korkeasti koulutettujen naisten määrä on suurempi kuin miesten, mutta naiset kohtaavat urallaan miehiä useammin uraa ja uramenestystä hidastavia esteitä. Syitä naisjohtajien vähyydelle voidaan etsiä syvälle juurtuneista sukupuoliroleista, stereotyyppioista ja asenteista, koulutus- ja uravalinnoista sekä työelämän rakenteista ja käytännöistä, jotka tukevat miesvaltaista johtajuutta (Lämsä ja muut, 2014, s. 332). Yhdistyneiden kansakuntien (UN) tekemän tuoreen raportin (2023, s. 3) mukaan sukupuoliroolit eivät ole muuttuneet viimeisen vuosikymmenen aikana, mikä vaikeuttaa merkittävästi naisten etenemistä johtotehtäviin ja hidastaa tasa-arvon toteutumista nykyajan yhteiskunnissa.

Yllä mainitut naisjohtajat ovat loistava esimerkki siitä, että naiset voivat edetä hyvinkin korkeisiin johtotehtäviin urallaan. Mediassa esillä olevat naisjohtajat ovat kuitenkin poikkeuksellinen esimerkki, johon harvan naisjohtajan tai naisjohtajaksi pyrkivän voi olla vaikea samaistua. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata mahdollisimman monipuolisesti urallaan edenneiden naisjohtajien uramenestystä haastatteleamalla muun muassa

eri toimialoilla, eri kokoisissa organisaatioissa ja eri sektorilla toimivia naisjohtajia ja rakentaa näistä omanlaisia, tosielämän menestystarinoita, joihin kuka tahansa naisjohtaja tai naisjohtajaksi pyrkivä voi samaistua.

Uramenestys ja uramenestystä edistävien tekijöiden tarkastelu on yksi näkökulma tutkia naisjohtajien etenemistä johtotehtäviin ja heidän kokemaa uramenestystä. Uramenestyksestä aiemmin saatu tutkimustieto on nojannut pitkälti miesjohtajien urakehitykseen ja -menestykseen miestutkijoiden näkökulmasta (Hill & Wheat, 2017, s. 2091; Lämsä, 2003, s. 32). Viime vuosina on kuitenkin enenevässä määrin alettu tutkimaan naisjohtajien urakehitystä ja käsityksiä johtamisesta naisjohtajien omien kokemusten ja kertomusten kautta (Ekonen, 2014, s. 5). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on urallaan johtotehtäviin edenneiden naisten uramenestys ja siihen vaikuttaneet tekijät maskuliinisia normeja korostavassa johtamiskulttuurissa. Naisjohtajien uramenestystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan naisjohtajien itsensä kertomana peilaten haastatteluista saatua tietoa johtajuuden ja uratutkimuksen teorioihin. Tämä tutkimus oli myös luonteva jatko tutkijan kandidaatintutkimukseen, jonka aihe oli ”Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat tekijät”. Kandidaatintutkimus oli kirjallisuuskatsaus, jossa keskityttiin naisjohtajien uraa edistäviin ja estäviin tekijöihin.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä naisjohtajien uramenestyksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusongelmaa tarkastellaan naisjohtajien omien kertomusten ja kokemusten perusteella, sillä tavoitteena on löytää sellaisia tekijöitä, jotka ovat auttaneet naisjohtajia menestymään urallaan. Tutkimuksessa on kiinnostuttu myös siitä, miten naissukupuoli on vaikuttanut naisjohtajien uramenestykseen.

Tutkimuksen pääkäsitteenä on naisjohtajuus, jossa yhdistyy sukupuolen vaikutus johtajan uralla etenemiseen ja uramenestykseen. Tutkimuksessa käytetään tarkoituksella naisjohtajuuden käsitettä, koska tavoitteena on tarkastella juuri naissukupuolen, johtamisen ja uramenestyksen välistä yhteyttä. Tutkimuksen muu teema eli uramenestys

rakentuu naisjohtajuus-käsitteen ympärille. Koska tutkimuksessa käsitellään sukupuolen vaikutusta johtajan uralla etenemiseen ja uramenestykseen, tutkimuksessa nousee esille myös sukupuolten välinen tasa-arvo, joka on yksi työelämän tasa-arvon kehityskohteista ja tavoitteista (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2018).

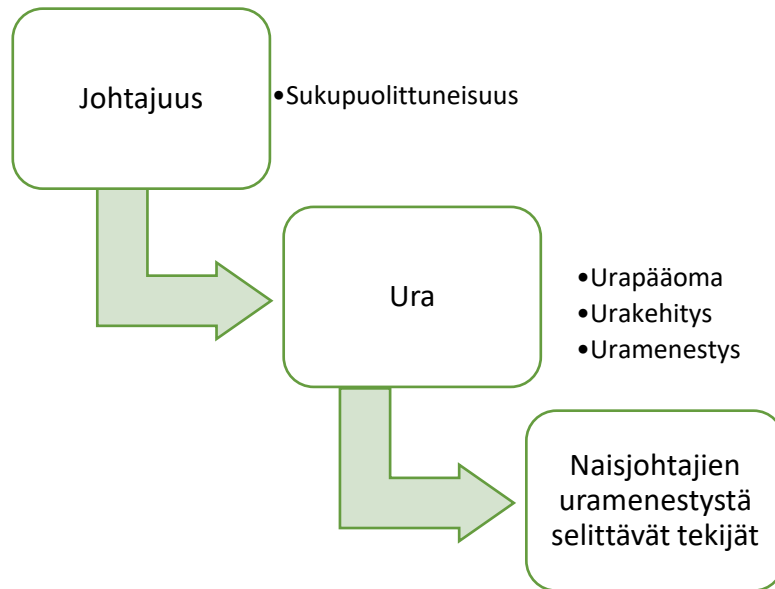
Tässä tutkimuksessa on kaksi tutkimuskysymystä, joihin pyritään löytämään vastaukset tutkimuksen empiirisellä osiolla.

Tutkimuskysymykset:

- Miten naisjohtajat kuvailevat uramenestystään ja uraansa edistäneitä tekijöitä?
- Miten naisjohtajat kokevat naissukupuolen vaikuttaneen uramenestykseensä?

1.2 Tutkimuksen viitekehys ja rakenne

Tutkimuksen pääteemoina ovat naisjohtajuus ja uramenestys. Kuviossa 1 havainnollistetaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Teoreettisena viitekehyksenä toimii johtajuus, jota käsitellään sukupuoliroolien ja johtajuudessa vallitsevien sukupuolten välisten erojen näkökulmasta. Naisjohtajuuden teorian tieto yhdistetään uran, uramenestyksen ja uramenestystekijöiden teoriaan, jolloin saadaan teoreettinen ymmärrys naisjohtajien uramenestyksestä ja uramenestystekijöistä.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2 Naiset johtajina

2.1 Johtajuus

Johtajuudelle ei ole olemassa yhtä selkeää universaalialia määritelmää, sillä käsite sisältää monia eri ulottuvuuksia ja luokitteluja. Johtajuutta on ollut niin kauan kuin ihmiskunta on ollut olemassa ja sitä on nähtävillä kaikkialla ympäristössä, mutta sen tyyli vaihtelee tilanteesta ja ihmisten kokemuksista riippuen (Aaltio, 2008, s. 41; Toma ja muut, 2020, s. 52). Jokaisella ihmisellä on jonkinlainen käsitys siitä, mitä on johtaminen, mutta myös jokaisessa organisaatiossa on omat käsityksensä ja ajatuksensa johtamisesta ja sen toteuttamisesta (Pietiläinen ja muut, 2019, luku I).

Kirjallisuudessa johtajuuden perimmäiseksi tarkoitukseksi on määritelty organisaation olemassaolon tarkoituksen oikeuttaminen ja edistäminen siinä toimivien ihmisten kautta (Silva, 2016, s. 3–4; Toma ja muut, 2020, s. 53). Johtajuutta on siis organisaatioon ja siinä toimiviin ihmisiin vaikuttaminen ja sitä kautta organisaation toiminnan vieminen kohti haluttua päämäärää. Hogan ja Kaiser (2005, s. 169) toteavat, että johtajuus on avain työn organisointiin ja organisaation tehokkuuteen, mutta myös työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen. On huomionarvoista, että olennaista johtajuudessa on sen vastavuoroisuus: johtaja paitsi johtaa ja auttaa alaisiaan kehittymään, mutta myös vastavuoroisesti itse oppii ja kehittyy alaistensa antaman palautteen avulla (Silva, 2016, s. 3).

Johtaminen ja johtamisajattelu on kehittynyt vuosikymmenien saatossa hyvin autoritäärisestä ja käskevästä johtamisesta pehmeämpään ja ihmisläheisempään johtamiseen (Benmira & Agboola, 2021, s. 3; Esser ja muut, 2018, s. 139). Johtamisen teoriat eivät ole kuitenkaan toisistaan irrallisia, vaan uudet teoriat ovat saaneet piirteitä myös edellisistä teorioista. Ensimmäiset johtamisteoriat ovat painottaneet enemmän tuotantoa ja tehokkuutta, kun taas viimeisimmäksi kehittyneet johtamisteoriat keskittyvät enemmän pehmeisiin arvoihin, kuten ihmissuhteisiin, ihmisten yksilöllisyyteen ja johtajuuden jakamiseen.

Johtamisajattelussa on vuosikymmenien aikana vaikuttanut useita eri henkilöitä, jotka ovat olleet luomassa eri koulukuntia ja johtamistyyliä. Yksi ihmissuhdekoulukunnan merkittävin vaikuttaja, sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890–1947) on esitellyt johtamistyyliä kolmiona, jonka kulmia ovat autokraattinen johtaminen, demokraattinen johtaminen ja ”Laissez-faire” -johtaminen (suom. antaa olla) (Crosby, 2021, s. 399). Autokraattinen johtaminen nähdään kontrolloivana, ylhäältä alaspäin suuntautuvana käskevänä johtamisena, kun taas Laissez-faire-johtaminen on passiivista, enemmänkin johtamisen olemattomuutta kuin johtamista. Demokraattinen johtaminen sijoittuu näiden kahden muun johtamistyylin välimaastoon sisältäen piirteitä molemmista tyyleistä. Nykyaikana johtamisen trendinä ovat ihmisläheiset johtamistyyliä, kuten jaettu johtajuus ja valmentava johtajuus, joissa johtaja toimii enemmänkin valmentajana, tavoitteiden selkeyttäjänä ja vastuun jakajana, kuin yksinvaltiaana (Viitala & Jylhä, 2019, luku I).

Johtajuustyyliä voidaan jakaa myös sen perusteella, keskitytäänkö johtamisessa enemmän asioiden vai ihmisten johtamiseen (Collins II ja muut, 2022, s. 658). Asioiden johtamiseen keskittyvästä johtamisesta voidaan käyttää englanninkielistä termiä ”management”, kun taas ihmisten johtamiseen keskittyvästä johtamisesta termiä ”leadership”. Englanninkielisessä kirjallisuudessa näitä kahta voidaan käyttää tarkoittamaan hieman eri asioita, vaikka käytännössä näiden termien välillä ei ole juurikaan eroa. Suomenkielisessä kirjallisuudessa eroa on vaikea tehdä. Asioiden johtaminen voidaan nähdä enemmän kovana, transaktionaalisena johtamisena, joka keskittyy tavoitteisiin ja tehokkaisiin suorituksiin sekä niiden palkitsemiseen, mutta siihen liittyy myös kontrollointia ja vallankäyttöä johtajan toimesta (Vito ja muut, 2014, s. 809–810). Transaktionaalinen johtaminen on enemmänkin pyrkimystä ylläpitää nykytilaa ja vakauttaa kompleksista tilannetta tehokkaalla suunnittelulla ja organisoinnilla, kun taas transformationaalinen johtaminen pyrkii muutokseen ja uudistumiseen nykytilaa kyseenalaistamalla (Jensen ja muut, 2019, s. 7–13). Transformationaalinen johtaminen keskittyy asioiden johtamisen sijaan ihmisten johtamiseen, jossa pyrkimyksenä on ihmisten motivoiminen ja kehittäminen tuke- malla, rohkaisemalla, inspiroimalla ja tunteisiin vetoamalla (Vito ja muut, 2014, s. 810).

Yksi ikuisuuskyseminen johtajuuteen liittyen on ollut se, onko johtajuus synnynnäistä vai voiko sitä oppia. Vuosisatojen ajan johtajuus nähtiin joillekin ihmisille ominaisena persoonallisuuspiirteenä, mistä juontunee vanha sanonta, että jotkut ihmiset ovat syntyneet johtajiksi (Silva, 2016, s. 2; Vartiainen, 2022, s. 13). Sittenkin käsitys on muuttunut siihen, että johtajuus ei ole pelkästään synnynnäinen ominaisuus, vaan se on taito, jota voi oppia, kuten muitakin taitoja (Baker, 2023). Puhutaan johtajan kompetensseista, eli tiedoista ja taidoista, joiden avulla johtaja voi toteuttaa tehtävänsä (Mumford ja muut, 2007, s. 154). Johtajan tärkeiksi kompetensseiksi ja taidoiksi voidaan luokitella muun muassa ihmissuhdetaidot, taloudelliset taidot, strategiset taidot ja kognitiiviset taidot. Osa näistä taidoista voi olla synnynnäisiä, kun taas joitakin voi oppia kuten muitakin taitoja.

2.2 Johtajuuden sukupuolittuneisuus

Vaikka naisjohtajien määrä on tasaisesti vuosien saatossa noussut, miksi naisjohtajat ovat edelleenkin selvä vähemmistö organisaatioiden johdossa? Syitä naisjohtajien vähäiselle määrälle on etsitty milloin mistäkin: naisista itsestään, syvältä kulttuurista ja historiasta sekä yhteiskunnan asenteista, jotka ovat muodostaneet stereotyyppiset mielikuvat naisista ja miehistä (Berkery & Ryan, 2024, s. 329). Se, että naisjohtajat ovat edelleen 2020-luvulla poikkeama eikä sääntö organisaatioiden johdossa, kertoo siitä, että sukupuolten välistä tasa-arvoa ei ole työmarkkinoilla vielä saavutettu. Maailman Talousfoorumi julkaisee vuosittain raportin ja Global Gender Gap -indeksin, joka kuvastaa neljällä eri osa-alueella naisten asemaa miehiin verrattuna (World Economic Forum, 2023, s. 9). Vertailtavia osa-alueita ovat koulutus, talous ja mahdollisuus työhön, poliittinen osallistuminen ja terveys. Vuoden 2023 raportin (s. 5) mukaan täyden sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttamiseen menee 131 vuotta kaikkien raportissa vertailtavien osa-alueiden suhteen.

Hyvänä esimerkkinä johtajuuden sukupuolittuneisuudesta Suomessa toimii se, että Helsingin pörssissä on 133 yritystä, joista 7 % on naisten johtamia ja 25 suurinta yritystä pelkästään miesten johtamia (Boxberg, 2023). Edellä mainitut luvut osoittavat siis sen, että valtaosassa Helsingin pörssissä listatuista yrityksistä on toimitusjohtajana mies.

Elinkeinoelämän valtuuston tuoreimman lasikattomittarin mukaan Suomi on saavuttanut naisjohtajien osuudessa tasa-arvon alarajana pidetyn 40 % rajan (Kullas, 2024). Tämä ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että myös Suomessa on vielä pitkä matka työelämän tasa-arvon toteutumiseen, sillä vain harva nainen yltää organisaatioiden ylimpään johtoon eli toimitusjohtajaksi.

Toimenpiteitä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi on tehty Euroopan unionin tasolla asti, sillä vuonna 2026 pörssiyrityksille tulee voimaan sukupuolikiintiöt (Euroopan parlamentti, 2022). Sukupuolikiintiön mukaan pörssiyrityksien tulee täyttää 40 % hallituspaikoista aliedustetulla sukupuolella, joka useimmiten on naissukupuoli. Se, edistääkö naisten lisääminen yritysten hallituksessa tasa-arvoa, voi olla kyseenalaista. Toisaalta kiintiöiden säätäminen todella voi lisätä naisten edustusta yritysten johdossa, mutta ratkaiseeko se sukupuolten välisen eriarvoisuuden taustalla toimivia juurisyytä eli syvällä kulttuurissa olevia stereotyyppioita ja ajattelumalleja, jää nähtäväksi. Mielenkiintoista on myös nähdä, että valitaanko yhä useampi nainen yritysten johtoon, vai valitaanko hallituspaikkoihin samoja tiettyjä henkilöitä. Pelkkä hallituksessa työskentely on kuitenkin suppeahko näkökulma naisjohtajuuden tarkasteluun ja tarkastelussa tulisikin olla myös naisten asema yritysten johtoryhmässä ja -tehtävissä (Turunen & Linnainmaa, 2018, s. 21).

Johtajuuden sukupuolittuneisuus ja maskuliinisuus on selvästi havaittavissa siitä, että perinteisesti johtajaksi mielletään mies (Ekonen, 2014, s. 9). On johtajia ja sitten on naisjohtajia. Sukupuolen liittäminen vain naisjohtajiin kuvastaa sitä, että johtajuudessa normaani nähdään mies, jolla on johtamiseen tarvittavat piirteet, kuten kilpailullisuus, itsenäisyys, kunnianhimo ja kyky johtaa (Hearn ja muut, 2015, s. 3). Naisjohtajat puolestaan nähdään eräänlaisina roolinrikkojina ja poikkeuksina miesjohtajien joukossa. Koska naisjohtaja on harvinaisuus, katsotaan hänen edustavan ja symboloivan sukupuoltaan yleisesti (Ekonen, 2014, s. 9).

Yksi mielenkiintoinen näkökulma johtajuuden sukupuolinormeihin ja stereotypioihin on tuore Yhdistyneiden Kansakuntien (UN) raportti (2023, s. 3), joka kertoo, että vallalla olevat sukupuolinormit ovat maailmanlaajuinen ilmiö, eivätkä ne rajoitu vain tiettyyn maahan tai maanosaan. Raportin mukaan lähes puolet maailman ihmisistä pitää miehiä parempina johtajina kuin naisia. Raportti julistaa, että sukupuolinormit ja stereotypiat luovat tasa-arvon edistämiseen ongelmia rajoittamalla naisten valinnanvapautta ja vaikeuttamalla naisten etenemistä johtotehtäviin. Tämä vaikuttaa paitsi naisten asemaan yhteiskunnassa, mutta myös estää yhteiskuntaa hyötymästä naisjohtajien tuomista eduista.

Vaikka Suomi sijoittuu The Global Gender Gap -raportissa vaihtelevasti kolmen parhaan joukkoon, on Suomessakin sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttamiseen vielä pitkä matka (World Economic Forum, 2023, s. 11). Suomessa naisjohtajien vähäistä määrää miesjohtajiin verrattuna voidaan osittain selittää Suomen vahvasti segregoituneilla työmarkkinoilla (Ekonen, 2007, s. 11; Teräsaho ja muut, 2023, s. 11). Kyseessä on ilmiö, jossa työmarkkinat ja ammatit ovat sukupuolen mukaan eriytyneitä; valtaosa naisista työskentelee naisennemistöisillä aloilla, kuten palvelu- ja terveydenhuoltoaloilla, kun taas enemmistö miehistä työskentelee miesvoittoisilla aloilla, kuten kuljetus- ja tekniikan alalla (Pilatowska & Witkowska, 2022, s. 1). Huomionarvoinen asia on, että naisista valtaosa työskentelee julkisella sektorilla (73 % vuonna 2022), kun taas yksityisellä sektorilla miehet ovat enemmistö (59 % vuonna 2021) (Eläketurvakeskus, 2023, s. 6). Johtajien sukupuolijakauma noudattaa samansuuntaista trendiä: naiset johtavat useimmiten naisvoittoisilla aloilla, kun taas miehet toimivat johtajina useammin miesennemistöisillä aloilla (Ekonen, 2007, s. 11).

Työmarkkinoiden segregaatio voidaan jakaa kahteen osaan: vertikaalinen eli pystysuora segregaatio ja horisontaalinen eli vaakasuora segregaatio (Teräsaho ja muut, 2023, s. 13). Horisontaalinen segregaatio tarkoittaa yllä mainittua sukupuolten eriytymistä eri aloille ja eri sektoreille, kun taas vertikaalinen segregaatio on naisten ja miesten välillä vallitseva hierarkkinen ero, jota ilmenee niin työelämässä yleisesti kuin organisaatioiden sisällä. Naisjohtajien vähäisyys miesjohtajiin verrattuna on yksi esimerkki vertikaalisesta

segregaatiosta. Työelämän segregoituminen on yksi merkittävä selittäjä myös naisten ja miesten välisille palkkaeroille: horisontaalisen segregaaation näkökulmasta naisvoittoiset julkisen sektorin alat ovat pääsääntöisesti miesvoittoisen yksityisen sektorin aloja pienempipalkkaisia, kun taas vertikaalinen segregatio selittää palkkaeroja sillä, että naiset eivät etene yhtä korkeisiin asemiin työelämässä ja organisaatioissa, kuin miehet (Ekonen, 2011, s. 11; Teräsaho ja muut, 2023, s. 14).

2.3 Naisjohtajuus

Jo vuonna 1965 tutkijat ovat pohtineet naisten kyvykkyyttä johtajiksi (Lämsä, 2003, s. 25). Yhdysvalloissa julkaistiin vuonna 1965 Harward Business Review -lehdessä artikkeli ”Are Women Executives People?”, jossa naisjohtajuutta pohdittiin seuraavien kysymysten avulla: ”käyttäytyvätkö ja ajattelevatko naisjohtajat kuten ihmiset?” ja ”kohdellaanko naisjohtajia liike-elämässä ihmisinä?”. Edellä mainitut kysymykset korostavat nais- ja miesjohtajien eroavaisuuksia ja esittävät naisjohtajat eräänlaisena poikkeuksena, mikä selittynee sillä, että perinteinen johtajuustutkimus on pääasiassa miesten käsialaa (Lämsä ja muut, 2007, s. 295–296). Naisjohtajuustutkimusta on tehty kuitenkin vähäisissä määrin ja siinä on keskitytty pääasiassa naisjohtajien urakehitystä estäviin tekijöihin (Lämsä, 2011, s. 48). Naisjohtajuustutkimuksessa onkin tarpeen keskittyä naisjohtajien uramenestykseen ja uramenestystä edistäviin tekijöihin haasteiden ja esteiden sijaan (Tukiainen & Villanen, 2016, s. 17).

Naisjohtajuutta alettiin sittemmin tutkia Yhdysvalloissa 1970-luvulla, mutta Suomessa naisjohtajuuden tutkimus sai alkunsa vasta 1980-luvulla (Eriksson ja Kovalainen, 2016, s. 264; Lämsä ja muut, 2007, s. 295). Tutkimus Yhdysvalloissa sai alkunsa vuonna 1977 julkaisusta teoksesta ”Men and Women of the Corporation”, jossa teoksen kirjoittaja Rosabeth Moss Kanter esittelee käsitteen *token*, joka tarkoittaa ainokaista, vähemmistön edustajaa jossain joukossa. Tässä yhteydessä naisjohtaja on vähemmistön edustaja, mikä viittaa siihen, että naisjohtajien vähäisyys on huomattu jo 1970-luvulla.

Naiseus ja naisjohtajuus nähdään liike-elämässä enemmän negatiivisena kuin positiivisena asiana, joten lienee syytä tarkastella naisjohtajuutta myös positiivisessa valossa ja etuna. Kotiranta kumppaneineen (2007, s. 4) esittää, että naistoimitusjohtoiset organisaatio ovat keskimäärin 10 % kannattavampia miestoimitusjohtoisiin organisaatioihin verrattuna. Myös Sandbergin (2019, s. 1) huomiot osoittavat naisjohtajien vetämien organisaatioiden olevan tuottoisampia ja kannattavampia, mutta myös sukupuolijakaumaltaan tasaisempia. Salo ja Blåfield (2007, s. 12) korostavat organisaatioiden saavan naisjohtajien valitsemisesta kilpailukykyä nykypäivän työmarkkinoilla, koska tällöin on otettu huomioon kaikkien kandidaattien johtamispotentiaali, kun johtotehtävään on valittu siihen pätevin henkilö eikä automaattisesti miestä.

Vastuullinen liiketoiminta on yksi merkittävimmistä organisaatioiden kilpailuvalteista työmarkkinoilla (Lämsä & Louvrier, 2014, s. 33). Vastuullisella liiketoiminnalla organisaatiot tekevät itsestään hyväksytyt yhteiskunnan normien ja arvojen mukaisesti. Yritysvastuun yksi osa-alue on sosiaalinen vastuu, mikä tarkoittaa organisaation vastuullista toimintaa henkilöstä kohtaan muun muassa tasa-arvoisella henkilöstöpolitiikalla, mutta myös yhteiskunnallisesti vastuullista toimintaa (Viitala & Jylhä, 2019, luku V). Yhteiskunnallisesti vastuullista toimintaa organisaatio toteuttaa muun muassa valitsemalla johtotehtäviin miesten lisäksi naisia, mikä taas osaltaan voi edistää tasa-arvoa, stereotyyppien ja sukupuolinormien rikkoutumista ja naisten asemaa työelämässä (Teräsaho ja muut, 2023, s. 17).

3 Uramenestys johtamisuralla

Perinteinen urakäsitys, jossa ura nähdään organisaation hierarkiaportaissa ylöspäin kapuamisena, on viime vuosikymmenten aikana menettänyt kannatustaan ja saanut vastusta uusista urakäsityksistä, kuten proteaanisesta ja rajattomasta uramallista (Li ja muut, 2022, s. 288; Akkermans ja muut, 2021, s. 454). Uudet urakäsitykset ja -mallit tekevät urista pirstaleisia ja vaikeammin ennustettavia, mutta korostavat yksilön omaa toimijuutta oman uransa ajurina. Seuraavaksi tarkastellaan uran ja uramallien määritelmiä sekä johtajan uraa ja naisjohtajien uramallien erityispiirteitä.

3.1 Ura

Ura ja uratutkimus ovat olleet laajan tutkimuksen kohteena eri tieteenalojen, kuten psykologian, sosiologian ja sosiaalipsykologian, näkökulmasta (Coupland, 2004, s. 517; Ekonen, 2007, s. 23). Laajan poikkitieteellisyyden vuoksi käsitettä on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Arkikielessä uralla voidaan tarkoittaa ihmisen työtehtävien ja kokemusten jatkumoa läpi elämän (Baruch & Sullivan, 2022, s. 135). Gunz ja Peiperl (2007, s. 3) esittävät uran käsitteen (engl. *career*) juurien olevan latinankielisessä sanassa *carraria*, jolla on tarkoitettu muun muassa tietä tai hevosen kulkemaa polkua. Nykyisen työelämään liittyvän työtehtävien jatkumoa tarkoittavan merkityksen käsite on saanut 1800-luvun alkupuolella (Gunz & Peiperl, 2007, s. 3).

Uraa voidaan tarkastella eri näkökulmista. Ura voidaan nähdä subjektiivisesti yksilön omana, itse hankkimana omaisuutena, mutta myös objektiivisesti ulkopuolisten rakenteiden mahdollistamana työtehtävien jatkumona ja kehityksenä (Baruch, 2004, s. 59; Van der Heijden ja muut, 2020, s. 1). Objektiivinen, hierarkkinen urakäsitys on nähty perinteisempänä uran määritelmänä ja kuvailevan tyypillisesti miesten urakehitystä, mutta sittemmin subjektiivinen näkökulma, jossa uran nähdään olevan yksilön omissa käsissä ja omien kokemusten muodostama, on ottanut valtaa uratutkimuksen kentällä (Li ja muut, 2022, s. 288; O'Neil ja muut, 2004, s. 479; Van der Heijden ja muut, 2020, s. 1). Olennaista kuitenkin on, että käsitettä ”ura” määriteltäessä on otettava huomioon sekä

subjektiivinen että objektiivinen näkökulma, mutta myös sen tilannesidonnaisuus, jolloin käsitteestä saadaan monipuolisempi käsitys.

3.1.1 Urakehitys

Ura nähdään usein jotain päämäärää kohti tähtäävänä etenemisenä, jolloin urakehityskin voidaan määritellä organisaatiossa ja työtehtävissä etenemisenä (Abele & Spurk, 2009, s. 804; Baruch & Sullivan, 2022, s. 135). Perinteinen ura on kuvailtu yksilön ja työtä tarjoavan organisaation välisenä suhteena; tämä näkökulma on objektiivinen näkökulma, jossa urakehitystä määrittää muun muassa asema organisaatiossa, ylennykset, titteli ja palkan suuruus (Sullivan & Baruch, 2009, s. 1542; Spurk ja muut, 2019, s. 36). Objektiivinen näkökulma ei kuitenkaan ota huomioon yksilön omia kokemuksia ja käsitystä urakehityksestä. Joillekin ihmisille urakehitys voi olla oman ammattitaidon hyödyntämistä, tyytyväisyyttä työhön ja itsensä toteuttamista, jolloin objektiivisilla mittareilla ei välttämättä ole merkitystä. Esimerkkinä mainittakoon Ekosen (2007, s. 126) lisensiaatintutkimuksessa mainitsevat ideologinen ja vaakatasoinen ura, joissa urakehitystä ajavina tekijöinä ovat olleet enemmän subjektiiviset tekijät, kuten kutsumus tiettyyn työhön, itsensä kehittäminen ja mielenkiinto työtehtäviä kohtaan. Nykypäivän urakäsitys kuvaa uraa kokonaisvaltaisemmin ottaen huomioon sekä yksilön suhteen työhön, että yksilön työn ulkopuolisessa elämässä tapahtuvat asiat ja kokemukset (Sullivan & Baruch, 2009, s. 1543).

Urakehitykseen liittyy läheisesti käsitteet uraliikkuvuus ja urasiirtymä (Koivunen ja muut, 2012, s. 12). Uraliikkuvuus kuvastaa yksilön työtehtävien, positioiden, organisaatioiden ja toimialojen välillä tapahtuvien liikkeiden kokonaisuutta (Angervall & Hammarfelt, 2024, s. 619). Koivunen ja muut (2012, s. 21–23) kuvaavat uraliikkuvuutta makrotason käsitteenä, joka pitää sisällään mikrotason siirtymiä eli urasiirtymiä. Uraasiirtymillä voidaan kuvata spesifimmin erilaisia ajankohtia ja muutoksia, joita yksilön uralla tapahtuu esimerkiksi työtehtävästä toiseen, organisaatiosta toiseen tai toimialalta toiselle siirtyessä. Olennaista uraliikkuvuudessa ja urasiirtymissä ovat niihin liittyvät prosessit, joihin liittyy entisen taakse jättäminen, kun pyritään kohti uutta sekä näiden välinen siirtymävaihe (Taskinen, 2024, s. 30).

Perinteisen urakehitysmallin rinnalle on noussut uusia urakäsityksiä, kuten proteaaninen uramalli ja rajaton uramalli (Li ja muut, 2022, s. 288; Sullivan & Baruch, 2009, s. 1542; Sullivan & Arthur, 2006, s. 19). Proteaanisessa uramallissa korostuu yksilön oman osaamisen ja taitojen kehittäminen ja mukauttaminen sen hetkisiin tarpeisiin, kun taas rajattomassa uramallissa korostetaan ympäristöä ja sen tarjoamia useita eri uramahdollisuuksia useassa eri organisaatiossa (Sullivan & Baruch, 2009, s. 1545). Yhteistä proteaaniselle ja rajattomalle uramallille on se, että niissä korostuu yksilön oma aktiivisuus ja toimijuus oman uran edistämässä ja kehittämisessä; toisin sanoen yksilö on itsenäinen, organisaatiosta riippumaton toimija oman uransa kehittämisessä. Mallien mukaan uraan kuuluu vahvasti fyysinen ja psykologinen liikkuvuus, joilla kuvastetaan erilaisten rajojen, kuten organisaatorajojen, tehtävärajojen ja hierarkiarajojen, ylittämistä (Chudzikovski, 2012, s. 298; Sullivan & Arthur, 2006, s. 19). Vaikka uusiin uramalleihin kuuluu uran pirstaleisuus ja jaksottaisuus, olennaista näissä uusissa uramalleissa on se, että niissä uran katsotaan rakentuvan yhdessä muun elämän kanssa kokonaisuutena ja läpi elämän jatkuvana prosessina yksilön itsensä johtamana (Taskinen, 2024, s. 29).

3.1.2 Johtajan ura

Johtamisuria lienee yhtä monta erilaista kuin on johtajiakin. Kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin, uramallit ovat muuttuneet suoraviivaisen uran mallista pirstaleisempaan ja mosaiikkimaisempaan muotoon. Johtajan uran alkamisen tarkkaa alkupistettä voi olla vaikea määritellä, vaan johtamisuran voidaan nähdä koostuvan johtajan eri työtehtävistä ja positioista organisaatioissa eri elämänvaiheet huomioon ottaen (Van der Heijden ja muut, 2020, s. 1).

Yksi näkökulma johtajan uran tarkasteluun on katsoa johtamisuran jatkumoa: sen alkua, nykyisyyttä ja mahdollisesti myös loppua. Johtamisen taustalla vaikuttavaa tekijää voidaan kutsua johtamismotivaatioksi (Toropainen ja muut, 2023, s. 2). Johtamismotivaatioilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka saavat yksilön hakeutumaan johtotehtäviin ja toteuttamaan sitä. Motivaatio johtamiseen toimineekin useimmilla johtajilla ajurina

johtotehtäviin hakeutumisessa. Toropainen ja muut (2023, s. 2) toteavat johtamismotivaation toimivan johtajan uraa edistävänä ja menestystä ennustavana tekijänä.

Johtajan uran ja urakehityksen yksi tärkeimmistä tekijöistä on syy hakeutua johtajaksi (Auvinen ja muut, 2021, s. 2). Johtajaksi päättymisen taustalla voidaan nähdä olevan useita tekijöitä, jotka voidaan jakaa yksilöllisiin eli sisäisiin ja sosiaalisiin eli ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset johtamismotivaation taustalla toimivat tekijät voivat olla yksilön halua kokea merkityksellisyyden tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia johtamisen kautta tai yksilö voi kokea olevansa luontaisesti johtaja (Auvinen ja muut, 2021, s. 2; Toropainen ja muut 2023, s. 22). Ulkoisiksi johtajan urakehityksen tekijöiksi voidaan nimetä esimerkiksi velvollisuudentunne hakeutua johtotehtäviin tai sosiaalisnormatiiviset arvot, jotka korostavat johtotehtäviä arvostettuna ja tavoiteltavana asemana. Huomionarvoista on, että johtajaksi voi päätyä myös ilman aktiivista hakeutumista johtotehtäviin. Tällöin johtajan urakehityksen taustalla toimivat enemmän ulkoiset tekijät, kuten pätevyys, osaaminen ja olosuhteet (Toropainen ja muut 2023, s. 22).

Einolf (2022, s. 229) haastatteli tutkimuksessaan voittoa tavoittelemattomien järjestöjen johtajien syitä hakeutua johtajiksi, johtajien urapolkuja ja sitä, kuinka hyvin urapolut valmistavat johtajia tehtäväänsä. Johtajien haastatteluissa johtajaksi hakeutumisen syissä korostui sisäiset syyt, kuten toisten auttaminen, vaikutusmahdollisuudet sekä ulkoiset tekijät, kuten johtajaksi ajautuminen, halu olla menestynyt ja toive paremmista tuloista. Einolfin (2022, s. 236–238) tutkimuksen haastattelutulokset myötäilevät johtamismotivaation taustalla toimivia tekijöitä (Auvinen ja muut, 2021, s. 2; Toropainen ja muut 2023, s. 22).

Johtajien urakehityksessä ja urapoluilla hierarkkinen, ylöspäin etenevä liikkuminen nähdään normina ja tavoiteltavana asiana (Vinkenburg & Veber, 2012, s. 603). Ylöspäin eteneminen haasteiden ja mahdollisuuksien kautta on havaittavissa myös Einolfin (2022, s. 236–238) haastatteleminen johtajien kertomuksissa urapolustaan. Osa johtajista pyrkii määrätietoisesti urallaan johtotehtäviin ja hakeutuu erilaisiin tehtäviin ja haasteisiin

saavuttaakseen johtoaseman. Johtoasemaan eteneminen ei kuitenkaan kaikilla ole suoraviivaista positiosta ylempään siirtymistä, vaan se voi olla myös spiraalimaista etemistä keräten mahdollisimman monipuolista kokemusta erilaisten tehtävien avulla (Einoflin, 2022, s. 239). Einoflin (2022, s. 239) tutkimuksessa useimmat johtajat kuvailivat olevansa valmistautuneita johtotehtäviin. Merkittävimmiksi johtotehtäviin valmistaviksi tekijöiksi kuvailtiin ihmissuhdetaitojen, taloudellisten taitojen, yleisten johtamistaitojen ja kommunikaatiotaitojen kehittyminen urakehityksen myötä. Näitä taitoja kuvaillaan yleisestikin kirjallisuudessa johtajalta vaadittaviksi taidoiksi (Mumford ja muut, 2007, s. 154).

3.1.3 Naisjohtajien urien erityispiirteet

Aiemmassa naisjohtajuustutkimuksessa on keskitytty enimmäkseen naisjohtajien uraa hidastaviin ja estäviin tekijöihin ja urahaasteisiin (Lämsä, 2011, s. 48). Naisjohtajista kertovien tutkimusten vähyyttä on perusteltu muun muassa tutkittavien vähyydellä, minkä vuoksi harvat naisjohtajista kertovat uratarinat kuvastavat lasikaton rikkoneita suuren organisaation ylimmässä johtotehtävässä toimivia naisia, jotka näyttäytyvät naisjohtajuuskentällä eräänlaisina sankareina (Ekonen, 2007, s. 4). Näihin uratarinoin on kuitenkin harvan naisjohtajan mahdollisuus samaistua, sillä johtajana voi toimia myös keskijohdossa tai pienemmässä organisaatiossa ja kokea vahvaa johtajaidentiteettiä ja uramesteyttä (Ekonen, 2007, s. 4; Hyvärinen, 2016, s. 27).

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2022) esittää tutkimusten osoittaneen naisten urakehityksen olevan miesten urakehitystä epävarmempaa ja hitaampaa. Urakehitykseen liittyvien erojen taustalla nähdään olevan useita selittäviä tekijöitä, kuten erilaiset intressit ja koulutustaustat, mutta myös työelämässä tapahtuva syrjintä ja urakatkokset perheen perustamiseen liittyen, jotka on nähty pääasiassa naisten urakehitystä hidastavina tekijöinä. Naisten urakehityksen ongelmakohtiksi on tunnistettu myös organisaatioissa vallalla olevat sukupuolistavat käytännöt ja rakenteet (Hearn ja muut, 2015, s. 5). Kaikkien edellä mainittujen tekijöiden taustalla toimii pitkälti yhteiskunnassa vallalla olevat stereotypit ja sukupuolinormit, jotka ylläpitävät työelämän segregatiota ja vaikeuttavat naisten etenemistä johtotehtäviin, koska naisia ei stereotyyppisesti ominaisuuksiensa perusteella

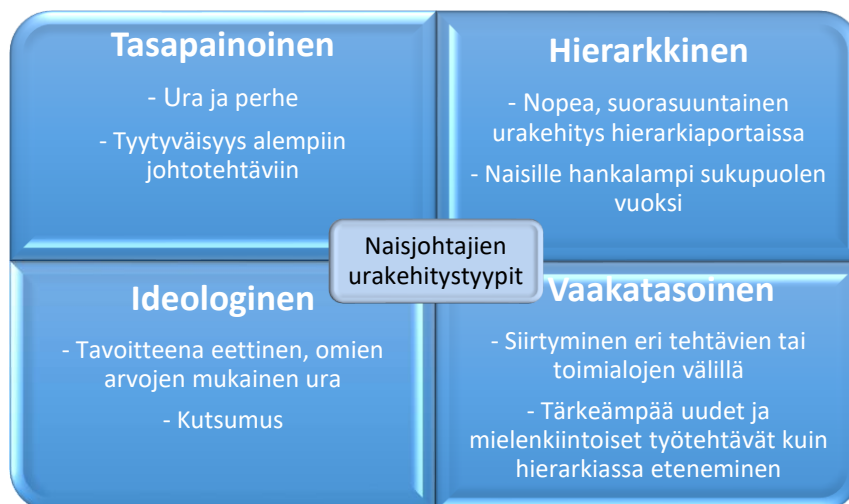
nähdä sopiviksi johtajiksi (Teräsaho ja muut, 2023, s. 18). Yhdistyneiden kansakuntien (United Nations, 2023, s. 3) tekemän tuoreen raportin mukaan sukupuolinormit eivät ole muuttuneet viimeisen vuosikymmenen aikana, mikä vaikeuttaa merkittävästi naisten etenemistä johtotehtäviin ja hidastaa tasa-arvon toteutumista nykyajan yhteiskunnissa.

Naisten urakehityksen voidaan nähdä eroavan miesten urakehityksestä (Vuorinen-Lampila, 2016, s. 288). Stereotyyppinen ura ja urakehitys, jossa työntekijä etenee organisaation hierarkiaportilla ylöspäin ilman urakatkoksia, on usein kuvattu miesten näkökulmasta (Mavin, 2001, s. 183). Kun urakehitystä tarkastellaan naisten näkökulmasta, on tilanne toinen. Naisten urakehityksen voidaan todeta olevan miesten urakehitystä huomattavasti pirstaleisempaa ja monimuotoisempaa mahdollisten uraesteiden ja urakatkosten myötä. Naisten urakehitystä onkin vaikea mallintaa tietyn tyyppiseksi, kuten Hyvärinen (2016, s. 62) kuvailee väitöskirjassaan. Hyvärinen (2016, s. 62) esittää väitöskirjassaan kaksi erilaista naisjohtajien urapolkua: suorasuuntainen ura ja siksakmainen ura. Siksakmainen ura kuvastaa sitä, että urakehitys ei etenkään naisjohtajien kohdalla ole pelkästään hierarkiatasoilla ylenemistä, vaan se voi olla myös vaakatasoista siirtymistä tehtävästä toiseen ja välillä jopa tehtävästä alempaan siirtymistä, esimerkiksi urakatkosten jälkeen. Naisten kohtaamia urakatkoksia ja uraesteitä ei tyypillisesti nähdä miesten urakehityksen jarruttajana, minkä vuoksi miesten eteneminen uralla johtotehtäviin tapahtuu helpommin kuin naisten.

Naisten ja miesten erilaisista urista ja urakehityksistä kertoo esimerkiksi Laine ja Kauhanen (2023, s. 3), jotka esittävät tutkimusten osoittaneen, että miehet aloittavat työuransa suoraan korkeammalta tasolta ja saavat todennäköisemmin ylennyksen kuin naiset, vaikka heidän koulutustasonsa olisi sama. Saman koulutuksen käyneet miehet ja naiset eivät ole tasa-arvoisessa asemassa työmarkkinoilla valmistumisensa jälkeen, vaan työelämäänsä sijoittumisessa voidaan nähdä selvä ero miesten hyväksi (Hearn ja muut, 2015, s. 5; Naukkarinen & Bairoh, 2022, s. 90). Naiset päätyvät usein aloittamaan työuransa toimistotöistä, kun taas saman koulutuksen käyneet miehet pääsevät aloittamaan työuransa suoraan asiantuntijatyöstä. Koska naiset aloittavat miehiä alemmalta

tasolta uransa, heidän uransa myös jumiutunee alemmalle tasolle, eli organisaatioiden keskijohtoon, kun taas miehet etenevät ennemmin ylimpään johtoon (Salo, 2007, s. 15). Vanhala (2011, s. 30) kuvailee keskijohtoa organisaation ”väliinputoajiksi”, sillä he joutuvat tasapainottelemaan niin ylimmän johdon intressien kuin työntekijöiden intressien välillä. Naisten asettuminen pääasiassa keskijohtoon ylimmän johdon sijaan vaikuttaa suoraan myös naisten ja miesten väliseen eriarvoisuuteen palkkauksessa, sillä alemmilla organisaatiotasoilla palkkaus on luonnollisesti matalampi kuin ylemmillä tasoilla.

Ekonen (2007, s. 123) on lisensiaatintutkimuksessaan tarkastellut teknologia-alalla keskijohdossa, ”lasikaton” alla toimivien naisjohtajien uraa ja urakehitystä ja jaotellut neljään eri tyyppiin: tasapainohakuinen ura, hierarkkinen ura, ideologinen ura ja vaakatasoinen ura. Urakehitystyyppiä on havainnollistettu kuviossa 1. Tasapainohakuinen ura pyrkii yhdistämään työn ja perheen, eikä tässä uratyyppissä välttämättä ole kunnianhimoa edetä ylimpään johtoon asti. Hierarkkinen ura puolestaan tarjoaa nopeaa urakehitystä ja etenemistä organisaation hierarkiaportaisissa. Ekosen (2007) mukaan tämä uratyyppi on tyyppillinen miesten uraa kuvaileva urakehitysmalli, mutta tutkimuksessa haastatellut naiset ovat kokeneet tämän tyyppisen urakehityksen hankalaksi sukupuolensa vuoksi. Hyvärinen (2016, s. 62) puolestaan jäsentää hierarkkisen urakehityksen suorasuuntaiseksi uraksi, jossa uralla eteneminen tapahtuu aina ylöspäin työtehtävien tai työpaikan vaihtuessa. Toinen Hyvärisen kuvailema urakehitystyyppi on siksakmainen ura, jossa urakehitys tapahtuu välillä ylöspäin, mutta välillä myös vaakatasoisesti tai jopa alaspäin työtehtävän tai työpaikan vaihdoksen myötä. Ekonen (2007, s. 126) kuvailee vaakatasoisen urakehityksen tapahtuvan eri työtehtävien välillä tai siirtymisenä toimialalta toiselle. Tässä uratyyppissä kehityksenä koetaan uudet ja mielenkiintoiset työtehtävät, vaikka asema organisaatiossa pysyisikin samana. Viimeisenä uratyyppinä lisensiaatintutkimuksessa mainitaan ideologinen ura, jota voidaan luonnehtia eettiseksi, omien arvojen mukaan toimimiseksi ja sisäisen kasvun ja kehityksen mahdollistajaksi.



Kuvio 2. Naisjohtajien urakehitystyyppit (Ekonen, 2017, s. 123)

Naisten urakehitykseen ja etenkin urakehityksen esteisiin liittyen on muodostunut useita erilaisia metaforia, jotka kuvaavat sitä, kuinka naiset kohtaavat työelämässä erilaisia haasteita kuin miehet (Carli & Eagly, 2016, s. 514). Yksi yleisimmin kuvattu metafora liittyen naisten etenemiseen uralla on ns. lasikattoilmiö (*glass ceiling*) (Sharma & Kaur, 2014, s. 35). Ilmiöllä tarkoitetaan näkymättömiä, mutta todellisia ja vahvoja esteitä, joita naisten on vaikea ylittää, jolloin ura ei pääse kehittymään tietyn tason yli. Lasikattoilmiö estää naisia siirtymästä etenkin ylimpiin johtotehtäviin, jolloin naisten urakehitys helposti pysähtyy keskijohdon tasolle (Einarsdottir ja muut, 2018, s. 2). Lasikattoilmiö ei kuvasta pelkästään naisten uralla etenemisen esteitä, vaan myös muita haasteita, joita naiset kohtaavat työelämässä, kuten syrjintää ja epätasa-arvoista palkkausta.

Carli ja Eagly (2015, s. 518) ovat tuoneet lasikattoilmiön rinnalle metaforat tahmea lattia (*sticky floor*) labyrintti (*labyrinth*). Tahmea lattia -metafora kuvastaa niitä haasteita, joita naiset kohtaavat jo uransa alkuvaiheessa. Tahmealla lattialla kuvataan matalapalkkaisilla aloilla hierarkian alimmalla tasolla työskentelevien naisten kohtaamia haasteita, joiden vuoksi he eivät pääse nousemaan urallaan ylemmäs. Smith ja muut (2012, s. 440) esittävät, että tahmea lattia -metafora olisi kuvaus siitä, että naiset itse osittain estävät omaa uralla etenemistään muun muassa uravalinnoillaan. Labyrintti -metafora puolestaan kuvastaa sitä, että naiset kohtaavat haasteita kaikissa uransa vaiheissa (Carli & Eagly, 2015,

s. 518). Labyrintti -metaforan positiivinen näkökulma on se, että naisilla on mahdollisuus edetä urallaan ylimpään johtoon, mutta tie sinne on huomattavasti hankalampi kuin miehillä. Labyrintti kuvastaa sitä, että osa labyrintin poluista vie määränpäähän eli tässä tapauksessa johtotehtäviin, kun taas osa poluista on umpikujia eivätkä johda mihinkään. Labyrintti kuvailee lasikattoa paremmin nykypäivän naisjohtajien tilannetta työelämässä, sillä labyrinttimetaforan mukaan naisten on kuitenkin mahdollista edetä johtotehtäviin, kun taas lasikattometafora kuvastaa paremmin urakehityksen pysähtymistä tiettyyn tasoon, juuri ylimmän johdon alle.

3.2 Uramenestys

Uramenestys on ollut kiinnostuksen kohteena 1970-luvulta asti (Spurk ja muut, 2019, s. 36). Tutkimusta uramenestyksestä on tehty niin yksilöiden kuin organisaatioiden kiinnostuksen näkökulmasta, mikä kuvastaa sitä, että yksilön uramenestys voi hyödyttää myös organisaatiota. Yksilön uramenestyksen tutkimuksessa onkin tärkeää ottaa huomioon sekä yksilön itsensä että organisaation näkökulma, jotta voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisempi käsitys uramenestyksen ilmiöstä.

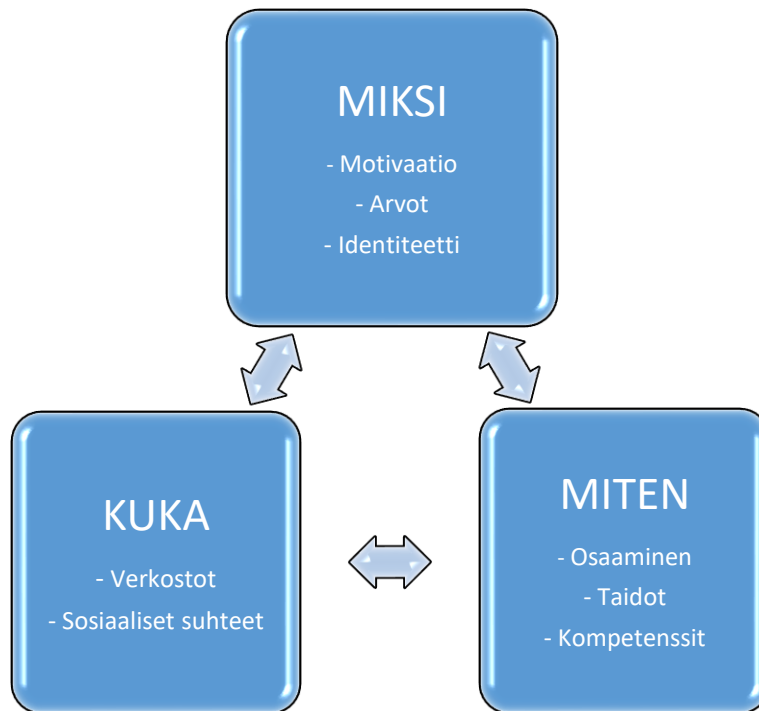
Uramenestys voidaan nähdä urakehityksen luontevana jatkumona. Judge ja muut (1995, s. 486) ovat määritelleet uramenestyksen myönteisiksi psykologisiksi tai materiaalisiksi saavutuksiksi, jotka ovat yksilön urakehityksen ja työkokemusten tulosta. Uramenestys ei ole yksiselitteinen asia, sillä uramenestys voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille ja riippua siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastelee. On tärkeää huomioida, että uramenestys ei ole pysyvä tila, vaan vaihtelee yksilön urakehityksen ja oman arvion mukaan (Arthur ja muut, 2005, s. 179). Tässä tutkimuksessa halutaan tarkastella naisjohtajien uramenestystä ja uramenestykseen vaikuttavia tekijöitä heidän omien kokemusten ja kertomusten kautta teorian tietoon peilaten.

3.2.1 Uramenestys ja urapääoma

Nykyaikaisissa uramalleissa korostetaan yksilön omaa toimijuutta, rajattomuutta ja liikkuvuutta urakehityksen taustalla (Sullivan & Baruch, 2009, s. 1545). Menestyäkseen urallaan yksilö tarvitsee resursseja. Defillippi ja Arthur (1994) kehittivät uusien uramallien pohjalta käsitteen urapääoma, jolla tarkoitetaan niitä sosiaalisia ja yksilöllisiä resursseja ja investointeja, joita yksilö tekee urakehityksensä ja uramenestyksensä eteen (Inkson & Arthur, 2001, s. 50). Urapääoma koostuukin yksilön omista taidoista ja kompetenseista, mutta myös yksilön suhteesta ja vuorovaikutuksesta toimintaympäristöönsä.

Defillippin ja Arthurin (1994) luomassa urapääomateoriassa (kuviokuva 3) urapääoma jakautuu kolmeen ulottuvuuteen, jotka perustuvat yksilön tietämykseen omasta urapääomastaan ja sen kehittämisestä (Inkson & Arthur, 2001, s. 51). Menestyäkseen urallaan yksilön pitää siis tietää *miksi (knowing why)* hän kehittää omaa urapääomaansa (motivaatio, arvot, identiteetti), *miten (knowing how)* hän kehittää omaa urapääomaansa (taidot, tiedot, osaaminen) ja *kuka/kenen avulla (knowing whom)* hän kehittää omaa urapääomaansa (verkostot, sosiaaliset suhteet, ammatilliset suhteet). Uramenestystä tarkasteltaessa on olennaista ottaa huomioon urapääoman kaikki ulottuvuudet, sillä ulottuvuudet eivät ole toisistaan irrallisia osia vaan vuorovaikutteisessa suhteessa toisiinsa.

Urapääomaa voi tarkastella myös inhimillisen (mitä tiedät), sosiaalisen (ketä tunnet) ja psykologisen (kuka olet) pääoman kautta (Direnzo ja muut, 2015, s. 538; Järnlström ja muut, 2020, s. 687). Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan yksilön taitoja, tietoja ja osaamista. Inhimillinen pääoma on merkittävä tekijä uramenestyksen taustalla, mutta inhimillinen pääoma myös kehittyy uusien kokemusten ja taitojen myötä (Direnzo ja muut, 2015, s. 541). Sosiaalinen pääoma pitää sisällään yksilön uramenestykseen vaikuttavat sosiaaliset suhteet ja verkostot, joiden voidaan nähdä olevan elintärkeä uramenestyksen osa muun muassa työllistymisen kautta. Viimeinen pääoma eli psykologinen pääoma pitää sisällään yksilön psykologisen asennoitumisen ja ominaisuudet neljällä eri ulottuvuudella mitattuna: itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sinnikkyys (Järnlström ja muut, 2020, s. 691).



Kuvio 3. Urapääomateoria (mukailien Inkson & Arthur, 2001, s. 52; Defillippi & Arthur, 1994).

Urapääoman eri ulottuvuuksilla on nähty olevan positiivinen vaikutus yksilön uramenestykseen (Järnlström ja muut, 2020, s. 688; Ng ja muut, 2005, s. 370). Urapääoman ulottuvuuksia voidaankin kutsua myös uramenestystekijöiksi. Yksilö, jolla on paljon inhimillistä pääomaa esimerkiksi kouluttautumisen ja runsaan työkokemuksen myötä, saavuttaa todennäköisemmin ylennyksiä ja parempaa palkkaa. Verkostojen merkitys yksilön uramenestystekijänä korostuu nykyajan työelämässä ja uramalleissa, kun yksilöt liikkuvat organisaatioista toiseen ja muodostavat virallisia ja epävirallisia mentorointisuhteita ja tukiverkostoja (De Janasz & Forret, 2008, s. 629; Järnlström ja muut, 2020, s. 692). Psykologisen pääoman on nähty olevan merkittävä tekijä yksilön uramenestyksessä tuottamalla yksilölle tyytyväisyyttä uraan ja elämään kokonaisuutena, mutta myös parantamalla hyvinvointia ja suorituskykyä (Järnlström ja muut, 2020, s. 693).

Kuten uraa, myös uramenestystä voidaan tarkastella ja mitata objektiivisen ja subjektiivisen näkökulman kautta (Spurk ja muut, 2019, s. 36). Näkökulmat kuvastavat yksilön

uran ja urakehityksen subjektiivisia ja objektiivisia tuloksia ja saavutuksia. Jotta uramenestyksestä ja sen merkityksestä yksilölle ja organisaatiolle saisi kokonaisvaltaisen käsityksen, tulee uramenestystä tarkastellessa ottaa huomioon sekä sen subjektiivinen että objektiivinen puoli (Aalto-Nevalainen, 2018, s. 80). Uramenestystä arvioidessa huomionarvoista on se keneen tai mihin uramenestystä verrataan (Aalto-Nevalainen, 2018, s. 80). Ihminen on taipuvainen vertailuun ja myös omaa uraansa voi vertailla joko toisiin ihmisiin ja heidän odotuksiinsa peilaten. Jos yksilö peilaa omaa uramenestystään muiden ihmisten saavutusten kautta, voi motivaattorina uramenestykselle voi olla enemmän objektiiviset tekijät (Heslin, 2005, s. 119). Mikäli yksilö vertaa uramenestystään omiin odotuksiinsa ja tavoitteisiin, voi uramenestys olla enemmän subjektiivista.

Subjektiivisella ja objektiivisella uramenestyksellä on nähty olevan keskinäinen riippuvuussuhde, joskaan ei vahvasti korreloiva, sillä objektiivisen näkökulman mukaan urallaan menestyneet yksilöt ovat todennäköisesti myös subjektiivisen tarkastelun mukaan menestyneitä (Arthur ja muut, 2005, s. 191). Yksilö voi kokea myös ristiriitaa subjektiivisen ja objektiivisen uramenestyksen välillä (Hall & Chandler, 2005, s. 157). Yksilö voi olla objektiivisilla mittareilla mitattuna menestynyt urallaan, mutta hän ei välttämättä koe tyytyväisyyttä objektiivisiin saavutuksiin eikä koe olevansa subjektiivisesti menestynyt. Sama pätee toisinkin päin: yksilö ei välttämättä ole ulkoisilla mittareilla mitattuna menestynyt, mutta kokee suurta tyytyväisyyttä urastaan ja kokee näin ollen olevansa menestynyt urallaan. Subjektiivisen ja objektiivisen uramenestyksen välistä keskinäistä riippuvuussuhdetta kuvailevat myös Abele ja Spurk (2009, s. 803), joiden mukaan subjektiivisella uramenestyksellä on positiivinen vaikutus objektiivisen uramenestyksen kehittymiselle. Subjektiiviset kokemukset menestyksestä, sen myötä tuleva itseluottamus ja motivaatio voivat olla edistävä ajuri myös objektiivisen uramenestyksen kehittymiselle (Abele & Spurk, 2009, s. 805; Arthur ja muut, 2005, s. 191).

Objektiivinen uramenestys on yksilön näkyvä uramenestyksen muoto (Spurk ja muut, 2019, s. 36). Objektiivisen uramenestyksen mittareina toimivat muun muassa yksilön palkka, status ja positio työelämässä. Objektiivinen uramenestys onkin pääasiallisesti

ulkopuolisten arvioijien, kuten yhteiskunnan arvojen ja organisaation määrittelemä. Ongelmallista objektiivisen uramenestyksen mittareissa on se, että ne voivat olla pitkälti organisaatio- ja toimialakohtaisia ja vaihdella suuresti myös yhden organisaation sisällä (Dries ja muut, 2009, s. 545). Yksilön uramenestyksen mittaaminen objektiivisilla mittareilla on ongelmallista myös siinä mielessä, että mitään yleistä menestyksen tasoa esimerkiksi palkan suuruudelle tai ylennysten määrälle ei ole määritetty. Kuka siis määrittää sen minkä suuruisella palkalla tai missä asemassa yksilö on menestynyt urallaan?

Subjektiiivinen uramenestys kuvastaa yksilön sisäistä käsitystä, arviota ja tyytyväisyyttä omasta urastaan (Ng & Feldman, 2014, s. 169). Puhutaan subjektiivisesta uramenestyksestä, koska uramenestystä mitataan yksilön omilla subjektiivisilla kokemuksilla, kuten tyytyväisyydellä, kasvulla ja kehitymisellä (Spurk ja muut, 2019, s. 36). Koska subjektiivisen uramenestyksen mittareina toimivat yksilön omat kokemukset, tunteet, arviot ja tyytyväisyys, on subjektiivista uramenestystä vaikea arvioida ulkoisilla mittareilla. Hall ja Chandler (2005, s. 160) kuvaavat subjektiivisen uramenestyksen syvintä muotoa kutsu-mukseksi, jolloin työ saatetaan kokea niin merkitykselliseksi, että se on osa omaa identiteettiä ja elämäntapaa.

Objektiivisen ja subjektiivisen uramenestyksen maailmanlaajuisia käsityksiä ja mittareita ovat tutkineet muun muassa Shen kumppaneineen (2015, s. 1753) ja Mayrhofer kumppaneineen (2016, s. 197). Shenin ja muiden (2015, s. 1764) tutkimuksessa oli mukana 11 maata ympäri maailman. He löysivät tutkimustuloksistaan neljä universaalia uramenestyksen mittaria: saavutukset (palkka, asema), työn ominaisuudet (haasteet, vastuu, vaikutusmahdollisuudet), tyytyväisyys (työn sisäinen ja ulkoinen palkitsevuus, tunnustus, turvallisuus) sekä oppiminen ja kehittyminen (henkinen kasvu, uusien taitojen oppiminen). Mayrhoferin ja muiden (2016, s. 198) tutkimustulokset 11 maan kattavasta tutkimuksesta on jaettavissa niin ollen neljään uramenestystä määrittävään pääkategoriaan: materiaaliset mittarit (palkka, taloudelliset saavutukset), oppiminen ja kehittyminen, sosiaaliset suhteet (työn ja muun elämän tasapaino, positiiviset ihmissuhteet) sekä omien tavoitteiden ja päämäärien tavoittelu. Molempien tutkimusten tutkimustulokset ovat

toisiaan myötäileviä, joten edellä mainitut uramenestyksen mittarit ja käsitykset voinee luokitella universaaleiksi.

Subjektiiivista uramenestystä tutkittaessa painopiste on ollut pääasiassa työ- ja uratyytyväisyyden tarkastelussa (Heslin & Turban, 2016, s. 155). Pelkkä työ- ja uratyytyväisyyden tarkastelu on kuitenkin hyvin kapea näkökulma subjektiivisen uramenestyksen tarkasteluun. Useat tutkimukset ovatkin nostaneet subjektiivisen uramenestyksen yhdeksi tarkastelukulmaksi työn ja yksityiselämän tasapainon merkityksen (Mayrhofer ja muut, 2016, s. 198; Shen ja muut, 2015, s. 1764). Elämän eri osa-alueiden tasapaino on olennainen osa uusia uramalleja, jotka korostavat elämää kokonaisuutena. Subjektiiivista uramenestystä tulisikin tutkia elämän kokonaisuuden näkökulmasta, jotta uramenestyksestä ja sitä selittävästä tekijöistä voisi saada kokonaisvaltaisen käsityksen.

3.2.2 Naisjohtajien uramenestys ja sitä selittävät tekijät

Johtamisessa vaikuttava sukupuolten välinen eroavaisuus on huomattu myös uramenestyksen määrittelyssä ja merkityksessä nais- ja miesjohtajien välillä (Hofmans ja muut, 2008, s. 398; Dyke & Murphy, 2006, s. 357). Tyypillinen menestynyt johtaja kuvaillaan keski-ikäisenä, hyvin tienaavana ja korkeassa päättävässä asemassa olevana perheellisenä miehenä. Naisjohtajalle menestys voi olla huomattavasti moninaisempaa; menestys ei ole pelkästään hyvää palkkaa ja korkeaa asemaa vaan tasapainoista elämää työn ja muun elämän välillä (Dyke & Murphy, 2006, s. 358; Cho ja muut, 2017, s. 497). Naisten uramenestyksestä on tehty vähäisissä määrin tutkimusta, mutta lisää tutkimusta tarvitaan, jotta naisten uramenestystä ja määrää johtotehtävissä saadaan tulevaisuudessa edistettyä.

Historialliset ja stereotyyppiset käsitykset naisista kotiaiteinä saattavat vaikuttaa vielä tänä päivänä naisjohtajien uramenestykseen ja heidän omiin käsityksiinsä uramenestyksestä (Dyke & Murphy, 2006, s. 357; Heikkinen, 2015, s. 49). Naisjohtajien kokema uramenestys on useammin riippuvainen työn ja perheen välisestä suhteesta kuin pelkistä objektiivisista saavutuksista. Naiset eivät välttämättä uskalla hakeutua ylimpiin

johtotehtäviin, vaan pidättäytyvät matalammissa asemissa, jotta tasapaino työn ja muun elämän välillä säilyy (Cho ja muut, 2017, s. 498). Talouselämä teki vuonna 2013 artikkelin, jossa tuodaan esille Päättäjänaiset 2013-kyselyssä esille nousseita naisjohtajien kommentteja urastaan, uramenestyksestään ja uralla etenemisestään (Heiskanen, 2018). Moni kyselyyn vastanneesta naisjohtajasta oli sitä mieltä, että menestys ja uralla eteneminen eivät ole naisjohtajien ja miesjohtajien välillä tasapuolista. Kyselyyn vastanneet naiset näkivät, että hyväveli-kerhot ja miesjohtajien taipumus suosia toisia miehiä vaikuttavat paljon siihen, että naiset eivät pääse etenemään organisaatioiden ylimpään johtoon.

Menestyneen naisjohtajan perhe-elämä on usein puhuttavampi aihe kuin miesjohtajien. Naisjohtajien vähäisyyttä organisaatioiden johdossa on pyritty selittämään muun muassa työn ja perheen yhdistämiseen liittyvillä haasteilla (Katainen ja muut, 2015). Mielenkiintoista selityksessä on se, että perheen ja työn yhdistämisen haasteet koskevat pääasiassa naisjohtajia. Talouselämän Päättäjänaiset 2013-kyselyn vastauksissa nousi erityisen selvästi esille se, että naisjohtajat joutuvat tekemään uramenestyksensä eteen uhrauksia, jotka useimmiten liittyvät perheeseen: valitaan joko ura tai perhe (Heiskanen, 2018). Tätä ilmiötä tukee myös tilastot, joiden mukaan naisjohtajat ovat useammin perheettömiä kuin muut naiset, kun taas miesjohtajat ovat useammin perheellisiä kuin muut miehet (Katainen ja muut, 2015). Naisjohtajien kokema roolien ristiriita voi toimia myös yhtenä syynä sille, miksi naiset eivät välttämättä halua edes hakeutua johtotehtäviin (Cho ja muut, 2017, s. 498).

Naisia ei perinteisesti nähdä yhtä sopiviksi johtotehtäviin kuin miehiä. Yhdeksi syyksi on esitetty naissukupuoleen liitettyjä ominaisuuksia, kuten tunteellisuus, pehmeys ja lempeys (Ekonen, 2007, s. 16). Mikäli naisjohtaja käyttäytyy naissukupuoleen liitettyjen stereotyyppien mukaisesti, häntä ei välttämättä nähdä sopivaksi johtamistehtävään, mutta mikäli he toimivat maskuliinisen johtamistyylin mukaan, heidät saatetaan leimata vaikeaksi ja kylmäksi johtajaksi. Talouselämän päättäjänaiset 2013-haastattelussa naisjohtajat tuovatkin ilmi, että menestystä janoava naisjohtaja saatetaan leimata hankalaksi

ämmäksi, oudoksi tai tiukkapipoksi. Naisjohtajilla saattaakin tulla usein vastaan roolien ristiriitaisuus, mistä voidaan käyttää nimitystä kaksoissidosilmiö (Ekonen, 2007, s. 19). Naisjohtajien on usein luovittava roolien välillä organisaatioissa, sillä usein maskuliinista johtamiskäyttäytymistä ja sopeutumista miesten johtamismaailmaan vaaditaan, jotta uralla pystyisi etenemään johtotehtäviin, mutta toisaalta käyttäytyminen omaa feminiinistä roolia vastaan voi aiheuttaa sisäisiä rooliristiriitoja (Esser ja muut, 2018, s. 141).

Naisjohtajien uramenestystä on pitkälti tutkittu urakehitystä estävien tekijöiden ja urahaasteiden näkökulmasta, joskin Suomessa naisjohtajien uraa edistävästä tekijöistä on tehty jonkin verran tutkimusta (Lämsä, 2011, s. 49). Esimerkiksi Jyväskylän yliopisto on tehnyt yhdessä Suomen Henkilöstöjohdon ryhmän HENRY:n kanssa tutkimusta naisten johtamisurista edistävästä organisatorisista tekijöistä, kun taas Lämsä ja Hiillos (2008, s. 395) tutkivat uraohjauksen merkitystä naisjohtajien uramenestyksen tekijänä naisjohtajien itsensä kertomana. Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on naisjohtajien uramenestykseen vaikuttavat ja uramenestystä edistävät tekijät naisjohtajien omien kokemusten ja kertomusten pohjalta, mikä tuo uutta näkökulmaa naisjohtajatutkimuksessa keskittyttyihin naisjohtajien urahaasteisiin.

Lämsä (2011, s. 55) jakaa naisjohtajien uramenestystä edistävät keskeiset tekijät yksilölähtöisiin ja organisatorisiin tekijöihin. Näistä kahdesta eri kategoriasta katsottuna naisjohtajien uramenestystekijöiden tarkastelu jää melko suppeaksi, joskin kummankin kategorian tekijät ovat varsin merkittäviä naisjohtajien uramenestyksen kannalta. Seuraavaksi esittelen naisjohtajien uramenestystekijöitä yksilölähtöisistä tekijöistä (*miksi ja miten*) ja sosiaalisista tekijöistä (*miten ja kuka*) katsottuna urapääomateoriaan (kuvio 3) pohjautuen. Yksilölähtöisiin tekijöihin lukeutuvat yksilön sisäiset tekijät, kuten oma motivaatio, koulutus, kokemus ja arvot, kun taas sosiaaliset tekijät jaotellaan yhteiskunnallisiin tekijöihin, organisatorisiin tekijöihin ja ihmissuhdetekijöihin.

Yksilölliset tekijät

Lähtökohta urakehitykselle ja uramenestykselle on yksilön oma motivaatio ja halu edetä johtotehtäviin (Hyvärinen, 2016, s. 62). Talouselämän päättäjänaiset 2013-kyselyssä ja Lämsän (2011, s. 53) artikkelissa motivaatio ja kova työ uramenestyksen eteen nousevat merkittävimmäksi yksilölliseksi uramenestystä edistäväksi tekijäksi. On hyvä kuitenkin huomioida, että myös sattumalla ja hyvällä tuurilla voi joidenkin kohdalla olla vaikutuksensa uramenestykseen, mutta sattuma ei kuitenkaan auta kaikkia menestymään uraltaan (Hyvärinen ja muut, 2015, s. 14).

On selvää, että koulutusvalinnoilla voi olla merkittävä vaikutus yksilön uramenestykseen. Tilastokeskuksen (2024) mukaan suomalaisista naisista yli kolmasosa on suorittanut korkea-asteen tutkinnon ja kaikista suomalaisista korkeakoulutetuista lähes kaksi kolmasosaa on naisia. Koulutuksen merkitystä naisten ja naisjohtajien uramenestystekijänä on tutkittu muun muassa Houldsworthin ja kumppaneiden (2023, s. 299) sekä Lämsän ja Savelan (2013, s. 213) toimesta. Johtamiskoulutuksella on nähty olevan positiivinen vaikutus naisten uramenestykseen ja urakehitykseen urapääoman kehittymisen ja sen myötä itseluottamuksen ja johtamiskompetenssien kehittymisen myötä (Houldsworth ja muut, 2023, s. 307; Lämsä & Savela, 2013, s. 219). Koulutuksella on huomattu olevan merkittävä vaikutus naisjohtajien uramenestykseen: yli sadan suomalaisen vaikutusvaltaisen johtajanaisen koulutustaustojen perusteella kaupallisen alan korkeakoulututkinto ja tekniikan alan korkeakoulututkinto ovat todennäköisimmin johtotehtäviin vieviä tutkintoja (Aaltonen, 2024). Kokemuksella on myös oma merkityksensä, sillä johtajanaisisissa oli myös kaksi naista, joilla ei ollut korkeakoulututkintoa, mutta pitkä kokemus työelämässä.

Naisjohtajien uramenestystä edistävät sosiaaliset tekijät jaetaan seuraavassa osiossa yhteiskunnallisiin, organisatorisiin ja ihmissuhdetekijöihin mukailen Puttosen (2011, s. 60) jaottelua naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä.

Yhteiskunnalliset tekijät

Naisjohtajien uramenestyksen edistämisen voi nähdä lähtevän yhteiskuntatasolta asti, sillä yhteiskunnassa vallalla olevat stereotyyppit ja normit vaikuttavat paljon myös muihin tekijöihin, kuten organisaatiossa toteutettaviin toimiin, mutta myös naisjohtajien itsensä mielikuviin uramenestyksestään (Puttonen, 2011, s. 61; Heiskanen, 2018). Yhteiskunnallisen tason toimet naisjohtajien uramenestyksen edistämiseksi ovat suuria linjauksia, kuten lakien ja säädösten asettamista, mutta lähtökohta työelämän tasa-arvon edistämiseksi luomalla sosiaalisen, poliittisen ja taloudellisen, tasa-arvoa edistävän ympäristön. Esimerkiksi laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) sekä yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) pyrkivät edistämään naisten ja miesten yhtäläisiä mahdollisuuksia ja kohtelua työmarkkinoilla, estämään sukupuoleen perustuva syrjintä, ja erityisesti pyrkivät parantamaan naisten asemaa työelämässä.

Hyvä käytännön esimerkki sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi ja työelämän segregaation vähentämiseksi on sosiaali- ja terveystieteiden ja terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen toteuttama hanke, jossa tavoitteena oli myös vahvistaa palkkatasa-arvoa ja mahdollisuuksia hakeutua mille tahansa alalle sukupuolesta riippumatta (THL, 2021). Hankkeen tuotoksina oli muun muassa suosituksia päättäjille segregaation purkamiseen ja tasa-arvon tarkistuslista työpaikoille. Toinen käytännön esimerkki yhteiskunnallisista toimista naisjohtajien uramenestystä edistävästä tekijöistä on sukupuolineutraalit termit, joiden tarkoituksena on vähentää ja poistaa sukupuoliin liittyviä rajoituksia ja miellelyhtymiä (Salonen, 2022).

Suomalainen hyvinvointivaltio perustuu kansalaisten yhtäläiseen huolenpitoon läpi elämän (Ilmola & Casti, 2014, s. 20). Hyvinvointivaltiossa julkinen sektori tuottaa verovaroin palveluja, jotka toimivat myös naisjohtajien uramenestyksen taustalla. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa perhevapaat ja mahdollisuus kouluttautua järjestelmässä, joka on maailman kärkiluokkaa. Suomessa on esimerkiksi tullut voimaan perhevapaaudistus, jonka tavoitteena on perhevapaiden tasaisempi jakautuminen ja työelämän tasa-arvon edistäminen, mutta myös työn ja perheen helpompi yhteensovittaminen (Sosiaali- ja

terveysministeriö, 2022). Vaikka Suomen työmarkkinat ovat vahvasti segregoituneet ja stereotypiat vielä vaikuttavat taustalla, tarjoaa suomalainen yhteiskunta kuitenkin edellytykset uramenestykselle monin eri keinoin.

Sukupuolten välisen eriytymisen rikkominen tulisi tapahtua jo lapsuudessa, jolloin lapsia tulisi perheen ja koulun toimesta rohkaista toimimaan sukupuoliroolien vastaisesti, ja korostaa sitä, että sukupuoli ei määritä tulevaisuuden ammattitaitoa tai sanele sitä, mihin ammattiin tai työhön olisi sopiva (Salo & Blåfield, 2007, s. 8). Kasvatuksen avulla voitaisiin pyrkiä myös vähentämään ja rikkomaan työmarkkinoiden segregaatiota, jolloin naisvoittoiset ja miesvoittoiset alat tasoittuisivat enemmän tasa-aloiksi. Tämä voisi pienentää myös sukupuolten välisiä palkkaeroja ja ehkäistä tiettyjen alojen, kuten terveydenhuollon, mahdollista työvoimapulaa tulevaisuudessa (Teräsaho ja muut, 2023, s. 16–17).

Organisatoriset tekijät

Naisjohtajien määrän lisääntyminen organisaatioiden johdossa kertoo selvästi siitä, että myös naiset haluavat johtaa ja heillä on motivaatiota ja kiinnostusta johtotehtäviin, mutta organisaatioiden rakenteet ja käytännöt rajoittavat sitä (Hearn ja muut, 2015, s. 5). Organisatorisilla uramenestystä edistävillä tekijöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaatioissa käytössä olevia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä esimerkiksi rekrytointiin, urajohtamiseen, uran kehittämiseen ja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyen. Organisaatioiden ylimmän johdon myönteinen suhtautuminen tasa-arvoiseen ja tasavertaiseen organisaatiokulttuuriin on lähtökohta naisten ja naisjohtajien uramenestyksen edistämiseksi (Hearn ja muut, 2015, s. 6). Siten on mahdollista sitouttaa koko organisaatiota tasa-arvoisuuden ja tasavertaisuuden edistämiseen.

Naisjohtajien uramenestyksen edistämisen tulee lähteä rekrytointi- ja valintatilanteista alkaen luomalla yhtäläiset mahdollisuudet tulla valituksi tiettyyn työtehtävään sukupuolesta riippumatta. Nainen saatetaan nähdä näkymättömänä ja epäpätevämpänä johtotehtäviin, kuin saman tai jopa alemman koulutustason omaava mies, etenkin jos

rekrytoijana toimii miehiä (Salo & Blåfield, 2007, s. 36). Tämä on mielenkiintoinen näkökulma, sillä naiset ovat Suomessa useammin korkeakoulutettuja kuin miehet, mutta koulutus ei silti näy johtotehtäviin valitsemisen perusteena johtajien sukupuolijakaumaa silmällä pitäen. Olennaista on siis tarjota myös naisille mahdollisuus edetä johtotehtäviin ja tarjota sitä kautta mahdollisuus kehittyä ammatillisesti ja menestyä urallaan (Lämsä, 2011, s. 49).

Rekrytoinnin lisäksi muita organisaatioissa käytettäviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joilla on vaikutus naisjohtajien urakehitykseen, on muun muassa urasuunnittelu ja uraohjaus (Puttonen, 2011, s. 63). Sekä Ekonen (2007, s. 131) että Puttonen (2011, s. 63) mainitsevat, että tarjoamalla tukea ja mahdollisuuksia naisjohtajien urakehitykseen ja uraohjaukseen, voi edesauttaa naisjohtajien etenemistä hierarkiaportaita. Tämä on myös organisaatiolle eduksi, sillä organisaation tarjoama uraohjaus ja -suunnittelu voi toimia tehokkaana organisaatioon sitouttavana tekijänä, jolloin kokenutta ja osaavaa naisjohtajaa ei välttämättä menetetä kilpailijoille. Kokeneiden naisjohtajien uran edistäminen muun muassa lisäkoulutuksilla ja uraohjauksella mahdollistaa organisaation osaamisen tehokkaan käytön, mikä voi olla yksi merkittävä kilpailu- ja menestystekijä organisaatiolle (Lämsä ja muut, 2014, s. 343; Salo & Blåfield, 2007, s. 47).

Vaikka nykypäivänä perhevapaiden jakautuminen on Suomessa tasoittunut naisten ja miesten välille, vaikuttaa perheen perustaminen enemmän naisen kuin miehen uraan (Hearn ja muut, 2015, s. 7). Naisille tulee väistämättä katkos työelämään synnytyksen ja vanhempainvapaan myötä, minkä vuoksi naisia ei välttämättä haluta organisaatioiden johtoon; saatetaanhan perheellisestä naisjohtajasta ajatella, että hän ei pysty yhdistämään perhettä ja johtajana työskentelyä rooliristiriitojen vuoksi. Organisaatioiden tulisi-kin tarjota joustoa työn ja perheen sekä muun elämän yhteensovittamiseksi edistääkseen naisjohtajien uraa ja uramenestystä, sillä työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet ovat enemmän naisten hartioilla vielä nykypäivänä. Aalto-Nevalainen (2018, s. 89) huomauttaakin väitöskirjassaan, että naiset usein painottavat työn ja perheen tasapainoa yhtenä uramenestyksen tekijänä.

Ihmissuhdetekijät

Kun tarkastellaan naisjohtajien uraa ja urakehitystä, puoliso ja perhe nousevat usein esille uramenestykseen vaikuttavina tekijöinä, niin edistävinä kuin estävinä tekijöinä (Puttonen, 2011, s. 68). Aiemmissa tutkimuksissa naisjohtajien kohdalla perhe nousee usein esille uramenestystä hidastavana tekijä, koska useimmiten naiset jäävät kotiin lasten kanssa pidemmäksi aikaa kuin miehet. Jotkut naiset, etenkin nuoret ja uransa alkupuolella olevat saattavat kokeakin, että perhe on uramenestystä hidastava tekijä, minkä vuoksi lykkäävät perheen perustamista saavuttaakseen uratavoitteensa (Livingstone ja muut, 2016, s. 151). Naisjohtajien uravalintoja ja uramenestystä ohjaakin paljon se, miten hyvin he pystyvät tasapainottelemaan työn ja perheen välillä (Hartman & Barber, 2020, s. 106).

Heikkinen (2015, s. 48) on tutkinut väitöskirjassaan puolison tuen merkitystä naisjohtajan uramenestykselle. Puolison tuella on nähty olevan merkittävä vaikutus naisjohtajan uramenestykselle joko negatiivisesti tai positiivisesti (Heikkinen, 2015, s. 50; Lämsä & Hiillos, 2008, s. 404). Puolison tuki naisjohtajan uramenestykselle on tärkeää nostaa esille, sillä stereotypiat ja sukupuoliroolit saattavat vaikuttaa edelleen yhteiskunnassa ja myös perheiden sisällä nostoen perheen miespuolisen puolison perheen elättäjäksi. Heikkinen (2015, s. 49) toteaa väitöskirjassaan, että perinteisten sukupuoliroolien mukaan naisen ura on perheen toissijainen ura ja naisen ura määräytyy usein miehen uran mukaan. Puoliso voi olla siis joko naisen uramenestystä hidastava tekijä, mutta parhaimmassa tapauksessa naisjohtajan uramenestyksen taustalla toimiva voima. Heikkisen (2015, s. 53) tutkimuksen mukaan miehet, jotka toimivat perheessä sukupuolirooleja rikkovana ja osallistuvat tasapuolisesti perheen arkeen, ovat naisjohtajan uraa ja uramenestystä merkittävästi edistävä tekijä. Puolison tuki naisjohtajan uramenestyksen taustalla voi olla esimerkiksi käytännön tukea kodin ja arjen hoitamisessa tai psykososiaalista tukea kannustamalla, haastamalla ja kuuntelemalla (Heikkinen, 2015, s. 46). Myös päättäjänaiset 2013-tutkimuksessa naisjohtajat nostavat tukea antavan puolison uransa merkittäväksi menestystekijäksi (Heiskanen, 2018).

Verkostojen merkitys johtajan uran ja uralla menestymisen edistävänä tekijänä on tunnistettu yleisesti niiden tarjoamien resurssien, kuten tietojen ja kontaktien myötä (Lopez-Hernandez ja muut, 2022, s. 2). Verkostoilla voidaan tarkoittaa niin virallisia, organisaatioissa muodostettuja verkostoja, kuin epävirallisia, organisaatioiden ulkopuolella olevia verkostoja. Yksi merkittävä naisjohtajien uramenestystä edistävä verkostoitumisen muoto on mentorointi, joka voi olla joko virallista tai epävirallista (Hill & Wheat, 2017, s. 2092). Mentorilla kuvataan usein kokeneempaa henkilöä, joka tarjoaa roolimallin, tukea, neuvontaa ja ohjausta uralla kehityshaluiselle yksilölle vuorovaikutuksellisessa suhteessa (Hartman & Barber, 2020, s. 107). Mentorin tarkoitus on edistää mentoroitavan urakehitystä jakamalla tietoa ja käytännön osaamista.

Mutanen ja Lämsä (2006, s. 21) toteavat tutkimusten osoittaneen, että etenkin informaaliset, luonnolliset mentorointisuhteet samaa sukupuolta edustavan mentorin kanssa ovat merkittävässä asemassa naisjohtajien urakehityksen ja uramenestymisen edistämisessä. Naisjohtajien voi olla helpompi samaistua samaa sukupuolta olevaan mentoriin, joka on kohdannut aiemmin samoja haasteita urallaan, mutta naisjohtajan voi olla kuitenkin hankalaa löytää sopiva naismentori, jonka vuoksi mentorointisuhteet saattavat usein olla miesmentorin ja naisjohtajan välillä (Mutanen & Lämsä, 2006, s. 22; Puttonen, 2011, s. 65). On hyvä ottaa huomioon, että myös miespuolinen mentori voi olla naisjohtajan uramenestyksen taustalla merkittävä edistystekijä, sillä miespuolisen mentorin avulla voi mahdollisesti tulla nähdyksi eri tavalla ja päästä sitä kautta etenemään organisaatiossa (Hill & Wheat, 2017, s. 2092). Sukupuolta tärkeämpään rooliin nousee kuitenkin mentorin ja mentoroitavan välinen vuorovaikutussuhde ja yhteistyön toimivuus. Mentoroinnin puolesta puhuu myös päättäjänaiset 2013-haastattelu, jossa naisjohtajat kertovat toisten naisten olleen heidän uramenestyksensä merkittäviä tekijöitä (Heiskanen, 2018). Naisjohtajien uramenestyksen edistämiseksi Keskuskauppakamari (2024) on järjestänyt naisjohtajille omia mentorointiohjelmia, jonka tavoitteena on myös edistää naisjohtajien etenemistä organisaatioiden ylimpään johtoon.

4 Tutkimuksen menetelmä ja aineisto

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä, sillä tutkija oli kiinnostunut tutkittavasta kohteesta tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien näkökulmasta kokemusten, ajatusten ja tunteiden kautta (Juuti & Puusa, 2020, s. 9). Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten sellaisen ilmiön tutkimiseen, jonka perusta on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, todellisessa elämässä ja kokemuksissa. Juuti ja Puusa (2020, s. 56) korostavat, että laadullisen tutkimuksen tärkein ominaispiirre onkin sen perustuminen yksilöiden subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun, mikä tekee laadullisesta tutkimuksesta vahvasti tulkinnallisen.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tiedostaa se, että tutkittavien kokemukset tutkittavasta ilmiöstä eivät tule koskaan täysin tyhjentävästi ymmärretyksi, vaan tulkinat kokemuksista tehdään tutkijan esitietojen ja omien kokemusten ja haastateltavilta saatujen tietojen perusteella (Vilkkä, 2021, luku 5). Laadullisessa tutkimuksessa tuleekin ottaa huomioon, että haastattelijan tulkinta ja esitiedot voivat vaikuttaa havaintoihin, minkä vuoksi laadullisen tutkimuksen tuloksena ei saada absoluuttisia teorioita, vaan enemmänkin tutkittavan ilmiön, tässä tutkimuksessa naisjohtajien uramenestyksen, muuttamista ”todellisuuteen” (Juuti & Puusa, 2020, s. 56).

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli johtavassa asemassa toimivien naisten kokemukset ja näkemykset uramenestyksestä ja heidän uraansa edistäneistä uramenestystekijöistä. Tarkoituksena oli selvittää sitä, miten naisjohtajat kokevat uramenestyksen ja mitkä tekijät ovat heidän omien kokemustensa perusteella vaikuttaneet heidän uramenestykseensä. Tarkoituksena oli myös selvittää naisjohtajien omien kokemusten kautta sitä, että kokevatko he naissukupuolella olevan merkitystä uralla menestymisessä ja minkälainen merkitys naissukupuolella voi olla uramenestyksen taustalla. Tutkijalla oli aiheesta esikäsitys teorian pohjalta, joten olennaista oli keskittyä havainnoimaan

aineistoa avoimesti ilman, jotta esitietojen vaikutus tutkimustulosten raportointiin minimoituisi.

Tutkimushaastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joka on yksi menetelmä kerätä aineistoa laadulliseen tutkimukseen (Puusa, 2020, s. 106). Puolistrukturoitu teemahaastattelu yhdistelee lomakehaastattelua ja avointa teemahaastattelua siten, että tutkittaville esitettävät kysymykset on laadittu valmiiksi, mutta niiden vastaukset tulevat täysin haastateltavilta itseltään ja haastattelu noudattaa vapaamuotoista etenemistä kunkin haastateltavan kohdalla (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2). Teemat ja aihealueet ovat siis kaikille haastateltaville samat, mutta niiden järjestys voi vaihdella eri haastateltavien kohdalla.

4.2 Tutkimuksen aineisto ja analyysi

4.2.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto koostuu naisjohtajien haastatteluista, joita lopulta tutkimukseen valikoitui 13. Tutkittavat löytyivät tutkimukseen sosiaalisen median alustan, LinkedInin kautta. Tutkija haki haastatteluun naisjohtajia, jotka haluaisivat kertoa omasta urastaan. Naisjohtajaksi tässä tutkimuksessa luokitellaan nainen, joka on johtavassa asemassa, jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella mahdollisimman tarkasti. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman monipuolisesti eri ikäisiä, eri toimialoilla ja eri kokoisissa organisaatioissa työskenteleviä ja eri johtaja-asemissa työskenteleviä naisia, jotta tutkittavan ilmiön tarkastelu ei rajoitu esimerkiksi vain tiettyyn ikäluokkaan tai tiettyyn toimialaan.

Haastattelut toteutettiin Teams-etäyhteyden kautta ja nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelut ajoittuivat loka-marraskuulle 2024. Haastatteluiden kesto vaihteli 35 minuutin ja 84 minuutin välillä, kestäen keskimäärin noin 60 minuuttia. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin analysoitavaan muotoon. Litteroinnissa aineistosta poistettiin turhat täytesanat ja äännähdykset, koska tarkoituksena ei ollut keskittyä vuorovaikutuksen tutkimiseen, vaan haastateltavien kertomuksiin ja niiden sisältöihin.

Haastateltavat saivat haastattelurungon tutustuttavaksi ennen haastatteluita. Tarkoituksena oli, että jokainen haastateltava saa ennakkoon pohtia omaa uraa ja uramenestystään, sillä tutkija koki, että sillä tavalla tutkittavaan aiheeseen voisi päästä syvemmälle sisälle. Haastattelurunko oli jaoteltu taustatietojen lisäksi seuraaviin eri teemoihin: urapolku, uratavoitteet, uran menestystekijät, sukupuoli ja johtotehtävät sekä tuki. Jokaisen teeman alle oli muotoiltu aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Teemat muodostuivat tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olevien aiheiden mukaan teoriaan pohjautuen. Haastattelun avulla haluttiin kerätä tietoa naisjohtajien kokemuksista uramenestykseen liittyen, mutta myös tarkastella niitä tekijöitä, jotka ovat edistäneet naisjohtajia pääsemään johtotehtäviin ottaen huomioon naissukupuolen vaikutuksen uralla etenemiseen.

4.2.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin on tarkoitus tuottaa tutkittavasta ilmiöstä johtopäätöksiä ja saattaa se ymmärrettävään muotoon (Puusa, 2020, s. 141). Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä aineiston käsittelemiseksi eli aineiston luokittelu ja sen analyysi pohjautui olemassa olevaan teorian tietoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä olennaista on analyysiä taustalla ohjaava teoria, mutta tarkoituksena on avata uusia ajatusuria ja -malleja aineistosta saadun tiedon perusteella sen sijaan, että testataan teorian paikkansapitävyyttä. Tässä tutkimuksessa aineistosta saatu tieto perustuu haastateltavien kokemuksiin, jotka ovat subjektiivisia, eikä tutkittavasta ilmiöstä voida näin ollen muodostaa absoluuttista totuutta (Vilka, 2021, luku 5).

Yksi tutkimuksen aineiston riittävyyden arviointitapa on arvioida aineiston saturaatiota eli kylläisyyttä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4.1). Saturaatio eli kylläisyys saavutetaan, kun tietyn pisteen jälkeen tietolähteet eivät tuota tutkimustuloksiin mitään uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa aineiston koko oli 13 haastateltavaa, jonka tutkija arvioi analyysivaiheessa riittäväksi, sillä aineisto alkoi toistamaan itseään joidenkin aihealueiden, kuten uramenestyksen taustalla toimivien tekijöiden suhteen. Aineiston saturoituminen kuvastaa sitä, että tutkittavasta ilmiöstä saatiin selville riittävän hyvin peruskuvio, jota ilmiö

noudattaa ja sen myötä tutkimusaineiston koko oli riittävä vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi pohjautui haastattelurungossa jaoteltuihin teemoihin, jotka oli muodostettu teoriatiedon pohjalta. Analyysissä muodostettiin haastatteluissa nousseiden vastausten perusteella käsitys uramenestyksestä kokemuksena mahdollisimman monipuolisesti uramenestystä kuvaten. Haastatteluista esille tulleet urapolut ja tapahtumat uralla koottiin naisjohtajan mutkitteluksi poluksi johtaja-asemaan poimien kertomuksista yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Eroavaisuuksien tarkastelu pelkästään yhteneväisyyksien sijaan on oleellista, koska sillä tavoin tutkimusaineistoa pystytään tarkastelemaan monipuolisemmin useammasta eri näkökulmasta, jolloin tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada mahdollisimman totuudenmukainen tieto (Puusa, 2020, s. 145).

Yksi tutkimuksen ja haastattelun teemoista oli sukupuolen merkitys naisjohtajien uramenestykselle, mitä tarkasteltiin aineiston analyysissä aiheesta olevaan teoriatietoon pohjautuen. Koko haastatteluaineistosta kerättiin lopulta naisjohtajien uramenestystä selittäviä tekijöitä, jotka koottiin *yksilöllisiksi sekä sosiaalisiksi, organisatorisiksi ja yhteiskunnallisiksi tekijöiksi*. Uramenestystä selittäviä tekijöitä ilmeni kaikissa haastatteluissa läpi koko haastattelun, joten aluksi aineistosta etsittiin useimmiten toistuvat tekijät ja sen jälkeen kategorisoitiin yksilöstä itsestään lähtöisin oleviksi tekijöiksi sekä yksilön ulkopuolella toimiviksi sosiaalisiksi tekijöiksi.

Haastattelun alussa haastateltavilta kerättiin taustatietoina ikä, nimike, koulutustausta, tämänhetkisen organisaation koko ja toimiala sekä työkokemus vuosina. Haastateltavien taustatiedot toimivat olennaisina tekijöinä siinä mielessä, että ne kuvastavat vaihtelua haastateltavien välillä. Haastateltavien vaihtelu toi aineistoon monipuolista näkökulmaa naisjohtajuuteen ja uramenestykseen eri ikäluokkaa edustavilta, eri toimialoilla ja erikoisissa organisaatioissa toimivilta naisjohtajilta. Tutkimuksessa ei ole määritelty sitä, että tutkimuksen kohteena olisi vain jotain tiettyä tyyppiä, kuten tiettyä ikäluokkaa tai

toimialaa edustava naisjohtaja, vaan tarkoituksena oli tutkia naisjohtajien uramenestystä yleisesti, minkä vuoksi mahdollisimman vaihteleva ja monipuolinen naisjohtajia edustava haastattelujoukko oli oleellista tässä tutkimuksessa.

Taulukossa 1 on kuvattu haastateltavien taustatiedot yhteen koottuna. Haastateltavien ikä vaihteli 35 ja 65 välillä, ollen keskiarvoltaan noin 46 vuotta. Kaiken kaikkiaan 12 haastateltavaa toimi haastatteluhetkellä johtavassa asemassa tai johtajatehtävissä sen hetkessä organisaatiossaan. Yksi haastateltavista oli jäänyt eläkkeelle, mutta tehnyt sitä ennen pitkän uran johtajatehtävissä. Kaikilla muilla paitsi kahdella haastateltavalla oli akateeminen korkeakoulututkinto, osalla haastateltavista myös muita tutkintoja ja lisäkoulutuksia, kuten sairaanhoitajan tai työnohjaajan koulutus. Yhdellä haastateltavista koulutuksena oli liiketoiminnan sekä johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto ja yksi haastateltava oli käynyt yliopisto-opintoja maisterintutkinnon verran, mutta ei valmistunut tutkintoon.

Työkokemusvuosista haastateltavilta kysyttiin siten, että paljonko haastateltavilla on omasta mielestään merkityksellistä työkokemusta tämänhetkistä asemaa edeltävästi. Jokainen haastateltava tunnisti sen hetken tai työtehtävän, jonka kokivat aloittaneen heidän polkunsu kohti nykyistä asemaa. Osa toi lisäksi erikseen johtotehtävistä kertyneen kokemuksen. Organisaation kokoluokittelussa käytettiin Business Finlandin ja Suomen Yrittäjien määritelmiä organisaation koosta (Business Finland, 2024; Suomen Yrittäjät, n.d). Suuryritykseksi luetaan organisaatio, jonka palveluksessa on yli 250 henkilöä ja liikevaihto on yli 300 miljoonaa euroa. PK-yritykset käsittävät pienet ja keskisuuret yritykset, joiden määritelmänä on alle 250 työntekijää, liikevaihto enintään 50 miljoonaa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa. Mikroyrityksessä on alle 10 työntekijää ja liikevaihto enintään kaksi miljoonaa.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.

H	Ikä	Asema	Organisaation koko	Toimiala	Koulutus	Työkokemus vuosina
H1	44	Toimitusjohtaja	PK-yritys	Ohjelmisto	Diplomi-insinööri	20+
H2	35	Henkilöstöjohtaja	Suuryritys	Ohjelmisto	Kasvatustieteiden maisteri	10
H3	38	Hallintojohtaja	Suuryritys	Kunta / julkinen sektori	Filosofian maisteri	10
H4	41	Toimitusjohtaja	PK-yritys	Asiantuntija- ja konsultointipalvelut	Terveystieteiden maisteri	17
H5	50	HR-johtaja	Suuryritys	Terveyspalveluala	Master of Science in Management	24
H6	65	HR-johtaja, eläkkeellä	Suuryritys	Liikkeenjohdon konsultointi, tilintarkastus	Juristi, MBA	39
H7	48	Aluevastaava	PK-yritys	Terveyspalveluala	Hallintotieteiden maisteri	5
H8	44	Henkilöstöjohtaja	Suuryritys	IT-konsultointi	Liiketoiminnan EAT, johtamisen ja yritysjohdannon EAT	20
H9	49	Director, Leadership and Culture	Suuryritys	Metalli-, kone- ja sähkötekni- nen teollisuus	Valtiotieteiden maisteri	25
H10	45	Aluejohtaja	Suuryritys	Terveyspalveluala	Kauppatieteiden maisteri	14
H11	47	Hallituksen puheenjohtaja	Mikroyritys	Liiketoiminnan konsultointi	Hallintotieteiden maisteri	24
H12	44	Henkilöstöjohtaja	PK-yritys	Rakennusalan myynti	Filosofian maisteri	28
H13	45	Urapalveluiden johtaja	PK-yritys	Järjestötoiminta	Yliopisto-opintoja, ei valmistunut	24

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Pääluke jakautuu alalukuihin, joista ensimmäisessä tarkastellaan naisjohtajien kokemuksia ja näkemyksiä uramenestyksestä. Toisessa alaluvussa käsitellään naisjohtajien urakehitystä ja päätymistä johtotehtäviin tarkastellen uran rakentumista työtehtävästä toiseen onnistumisten ja haasteiden kautta. Toisessa alaluvussa tarkastellaan myös naisjohtajien menneitä ja tulevia uratavoitteita. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan naisjohtajien kokemuksia sukupuolen merkityksestä uralle ja uramenestykselle. Viimeinen eli neljäs alaluku käsittelee uramenestystä selittäviä tekijöitä, joita tarkastellaan erikseen niin yksilön tasolla, kuin sosiaalisesta, organisatorisesta ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Kaikissa luvuissa käytetään haastatteluista nousseita suoria lainauksia ilmiöiden havainnollistamiseksi.

5.1 Uramenestys kokemuksena

Tutkimuksen yksi tavoite oli tarkastella naisjohtajien uramenestystä. Tätä aihealuetta lähestyttiin haastattelussa kysymällä naisjohtajilta, että kokevatko he olevansa menestyneitä ja mitä uramenestys heille tarkoittaa. Uramenestyksen määrittäminen yksiselitteisesti on vaikeaa, mikä ilmeni myös haastateltavien vastauksista. Uramenestys-käsitteen monimuotoisuudesta huolimatta haastateltavien vastauksista oli muodostettavissa käsitys siitä, miten naisjohtajat kokevat ja määrittelevät uramenestyksen.

Kysymys ”koetko olevasi menestynyt?” koettiin vaikeaksi, mutta mielenkiintoiseksi itse-tutkiskelun paikaksi. Haastatteluista nousi esille, että harva naisjohtaja oli ajatellut omaa uramenestystä ja haastattelu oli sellainen hetki, jossa sitä tuli ajatelleeksi tarkemmin. Jokainen haastateltava kuitenkin koki olevansa menestynyt jollain tasolla ja mittareilla mitattuna, joskin oma menestys myönnettiin pääasiassa vaatimattomasti. Huijarisyndrooma eli omien saavutusten ja osaamisen vähättely nousi esiin joissakin haastatteluissa omaa uramenestystä pohdittaessa ja useampi totesi, että ainahan sitä voisi menestyneempikin olla. Menestyksen taustalla nähtiin osittain olevan tuuria ja sattumaa,

mutta pääasiassa jokainen haastateltava koki kuitenkin myös tyytyväisyyden tunteita omasta uramenestyksestään ja totesi päässeensä pitkälle elämässä.

Omaa uramenestystä refleктоitiin pääasiassa omaan taustaan, urapolkuun ja uratavoit-teisiin peilaten. Haastateltavat eivät valtaosin olleet tietoisesti tähänneet johtotehtä-viin, mutta nykyisen johtoaseman koettiin olevan merkittävä tekijä uramenestyksen ko-kemuksessa. Useampi haastateltava toi esille sen, että on lähtöisin perheestä, jossa ei ole akateemisesti korkeakoulutettuja henkilöitä ja näkevät menestyneensä urallaan taus-taansa peilattuna. Uralla eteneminen korkeampaan asemaan kuin mihin esimerkiksi omat vanhemmat olivat edenneet, nähtiin yhtenä uramenestyksen määrittäjänä. Ura-menestystä määritteleväksi tekijäksi koettiin myös elämän rakentaminen oman nä-köiseksi omasta taustastaan riippumatta.

Siis siinä mielessä jos ajattelee mistä mä oon lähtöisin että mä en ole siis akatee-misestä perheestä eli on niinku duunariperheestä lähtöisin [- -] niin tuota mä koen, että se on niinku hyvä suoritus sitten niistä lähtökohdista (H13)

En ole ammatillisesti korkeakoulutetusta perheestä, en ole uraorientoituneesta perheestä. Olen hyvin visusti siitä tavallisesti keskiluokkaisesta perheestä, niin niinku suhteessa siihen ja niihin omiin odotuksiin ja muihinkin niin mä oon ehkä vähän yllättänyt itseni viimeisen 10 vuoden aikana menestymällä niinku aika mo-nellakin eri mittarilla hyvin (H8)

Jos refleктоi taaksepäin ja kaikkea miten on uralla edennyt, miten on saavuttanut niitä tavoitteitaan ja miten on niinku rakentanut sen tulevaisuuden sen näköiseksi kun halusi, niin kyllä mä koen, että mä oon menestynyt (H7)

Omaa uramenestystä refleктоitiin myös ulkopuolisiin tekijöihin, kuten opiskelukaverei-hin tai ihailun kohteena oleviin henkilöihin. Osa haastateltavista vertaili omaa tilannet-taan opiskelukavereiden positiioihin ja saavutuksiin ja koki sen perusteella olevansa joko enemmän tai vähemmän menestynyt. Omaa uramenestystä verrattiin myös ihailun koh-teena tai muuten julkisuudessa oleviin naisjohtajiin, mikä aiheutti joillakin oman urame-nestyksen vähättelyä: voisi olla menestyneempi tai olisi voinut olla jo nuorempana me-nestynyt, jos olisi tehnyt jotain toisin.

Uramenestyksen kohdalla pohdittiin syvästi sitä, että mitä se itselle tarkoittaa. Haastateltavien mittarit uramenestykselle olivat valtaosin subjektiivisia tekijöitä, jotka tuottivat heille menestyksen kokemusta. Haastateltavien vastauksista yleistäen uramenestyksen nähtiin olevan sitä, että saa tehdä merkityksellistä työtä ja vaikuttaa ja auttaa muita ihmisiä tavalla tai toisella. Valta ja tietty asema eivät olleet merkityksellisiä, vaan mielenkiintoinen työ ja itsensä toteuttaminen olivat keskeisessä asemassa uramenestyksen kannalta. Uramenestykseksi kuvailtiin sitä, että saa tehdä itselle tärkeitä ja kiinnostavia asioita, jolloin työtä voi tehdä innostuneesti ja saavuttaa myös henkilökohtaista kasvua. Uramenestys koettiin myös vapaudeksi tehdä omannäköistä työtä omalla tyylillä.

Ehkä se uramenestys sitten jotenkin, että saa tehtyä jotain sellaista, mikä muuttaa esimerkiksi joidenkin ihmisten elämää paremmaksi tai jotain tämmöistä. Niin sitä mä ajattelen, että se on mulle niinku menestymistä (H13)

Sitten on se kysymys siitä, että mitä sillä menestyksellä hakee. Ja se homman mielekkyyks on se, että on ollut hommassa, jossa pystyy vaikuttamaan. Tai ainakin pystyy yrittää vaikuttamaan, että on niinku tekemässä asioita, joilla on merkitystä, niin se on tosi tärkeää (H6)

Mä en niinku ajattele sitä sellaista just, että olenko mä nyt huipulla, vaan se, että mä saan tehdä merkityksellistä johtamistyötä, niin se on mulle niinku kaikista tärkeintä. Ja sitten mä saan olla vaikuttamassa siihen niinku ihmislähtöiseen hyvään johtamiseen, niin se on mulle tärkeätä (H10)

Uramenestyksen kuvailut ja kokemukset olivat myös niitä asioita, joita haastateltavat olivat tavoitelleet urallaan: yleisin tavoite uralla oli tehdä merkityksellistä työtä, olla hyödyksi, auttaa muita ihmisiä ja pystyä vaikuttamaan mahdollisimman paljon. Haastateltavat kokivat, että johtajana he voivat päästä tai olivat päässeet näihin tavoitteisiin urallaan. Myös oman ammatillisen osaamisen saaminen maksimaaliseen käyttöön ilmeni yhdeksi uramenestyksen mittariksi, mutta myös uratavoitteeksi. Haastatteluista käy ilmi, että ne tavoitteet, joita haastateltavat kuvailivat tavoitelleensa urallaan, olivat toteutuneet, joko tiedostaen tai tiedostamatta, uramenestyksen muodossa.

Tärkeä näkökulma uramenestyksen määrittelyssä ja merkityksessä oli se, että uramenestystä peilattiin elämän kokonaisuuteen. Useampi haastateltava näki elämän kokonaisvaltaisena kokonaisuutena, jossa ura ja muu elämä vaikuttavat toinen toisiinsa. Uraa ja perhettä ei nähty toisistaan irrallisina osina, joiden väliltä olisi pitänyt valita vain toinen, vaan ne nähtiin toinen toisiaan täydentävinä elämän osa-alueina. Menestykseksi koettiin se, että oli pystynyt saavuttamaan sekä uran että perheen eikä sitä nähty pelkästään miehen etuoikeutena.

Kyllä se täytyy todeta, että jos on päässyt hallintojohtajaksi, niin kyllä se on menestystä ja sitten vielä se, että on kuitenkin tuon perheen ehtinyt tuossa handlata, niin kyllä se on ihan semmoinen niinku saavutus [- -] että myös naisjohtajalla voi olla muuta elämää, että ei se ole vaan aina se miesjohtaja, joka voi saavuttaa kaiken vaan myös nainen voi saavuttaa sen johtoaseman ja perhe-elämän (H3)

Uskaltaa tavoitella niitä unelmia ja uskoa siihen, että pystyy yhdistämään perhe-elämän ja johtajuuden ja uramenestyksen naisenakin (H7)

Vaikka uramenestys koettiin pääasiassa subjektiivisten kokemusten ja mittareiden kautta, nousi myös palkka yhtenä uramenestyksen perinteisenä mittarina esille. Palkka ja hyvä taloudellinen tilanne ei ollut yhdelläkään haastateltavalla uran päätavoite ja uramenestyksen tärkein mittari, mutta sen merkitystä ei kuitenkaan vähätelty. Vastuun ja johtotehtävien tiedostettiin auttamatta vaikuttavan myös taloudelliseen tilanteeseen ja hyvän palkan todettiin olevan ansaittua ja helpottavan elämää. Muita objektiivisia mittareita, kuten johtajan tittelä, ei yksikään haastateltava kuvannut tavoittelemakseen asiaksi tai uramenestyksensä määrittelijäksi.

Tottakai mä oon tiedostanut sen, että mitä vastuullisempi positio, niin sitä enemmän tienaa ja tavallaan on se mullakin ollut yksi motivaattori kyllä (H11)

Tietysti kyllä mä sen ymmärrän, että se palkkakin on nyt niinku sitten selkeästi parempi, kuin mitä varmaan olin osannut ajatella (H13)

Uramenestykseen koettiin osittain liittyvän myös uhrausten tekemistä ja vaikeita valintoja, jotka useimmiten liittyivät ihmissuhteisiin. Yksi haastateltava toi esille, että

johtajana koki joutuneensa valitsemaan välillä työn ja ystävien näkemisen välillä ja näki sen eräänlaisena uhrauksena. Toinen haastateltava koki, että toisen asuinpaikan valitseminen olisi saattanut tuoda menestystä helpommalla kuin nyt, mutta se oli valinta, jonka hän oli itse tehnyt ja jonka kanssa oli elettävä. Useampi haastateltava pohti sitä, että yksi tärkeä valinta uramenestyksen taustalla on ollut myös se, että on palannut melko nopeasti lasten syntymän jälkeen töihin eikä ole jäänyt kotiäidiksi pidemmäksi aikaa. Tässä valinnassa toisessa vaakakupissa on painanut oma ura ja toisessa lasten kanssa kotona vietetty aika.

5.2 Mutkittileva polku johtajaksi

Haastateltavilta kysyttiin heidän aiempia työtehtäviä uransa varrelta. Kaikkien haastateltavien uralta löytyi useita erilaisia työtehtäviä, jotka olivat lopulta tuoneet heidät nykyiseen asemaansa. Yleisesti tunnistettiin kaikkien aiempien urapolulla olleiden työtehtävien merkitys nykytilanteeseen. Haastateltavien naisjohtajien urakehitys johtotehtäviin oli hyvin monimuotoinen ja mutkittileva: urakehityksissä oli havaittavissa niin horisontaalisia siirtymiä työtehtävästä toiseen kuin vertikaalista eli nousujohteista kehitystä. Uralla etenemiseksi nähtiin myös horisontaalinen siirtyminen tehtävästä toiseen, koska yleisesti ottaen työtehtävien muutosten todettiin kasvattavan taitoja ja opettavan uusia asioita, vaikka se ei organisaation hierarkiassa olisikaan vienyt ylöspäin.

Mä fokusoin sitä, että mihin tää voi saada mut niinku etenemään vertikaalisesti tai horisontaalisesti, aina eteneminen ei tarkoita, että jotenkin ylöspäin (H9)

Uudet työtehtävät ja projektit koettiin usein myös uran merkittävimmiksi käännekohtiksi, koska ne ovat olleet merkittäviä tekijöitä uralla etenemisessä ja uramenestyksessä. Haastateltavat kuvailivat, miten uusien työtehtävien myötä on saattanut joutua muuttamaan ajattelumallejaan tai tutkailemaan omaa osaamistaan kriittisesti, mikä puolestaan on myös kehittänyt uutta osaamista, ja sitä kautta auttanut etenemään uralla johtotehtäviin.

Mun on selkeä sanoa tää, koska siinä on ollut selkeä niinku käännekohta elikkä kun mä oon ollut tosi teknisissä hommissa ja mä siirryin niistä hommista

tuotemarkkinointipäälliköksi ja täytyy sanoa, että niinku siinä vaiheessa mun aivot nyrjähti täysin (H1)

...niin se on ollut tietynlainen käännekohta mulle ymmärtää just se, että OK mulla on tämmöinen ammatillinen osaaminen, mutta miten sinä sitä täällä tässä toimintaympäristössä sovellat (H5)

Yleisesti haastateltavien urakehityksistä nousi esille useat urasiirtymät eli eri työtehtävien ja organisaatioiden välillä liikkuminen. Nykyistä johtotehtävää edeltäviä työtehtäviä löytyi haastateltavien uralta useita, keskimäärin viisi, mikä kuvastaa liikkumista tehtävästä toiseen. Yksikään haastateltava ei ollut tehnyt uraansa vain yhdessä organisaatiossa, vaan liikkuminen organisaatioiden välillä oli hyvin yleistä. Kaksi haastateltavaa oli tehnyt myös selkeän toimialalta toiselle siirtymisen, mutta pääsääntöisesti haastateltavat olivat pysytelleet yhden toimialan sisällä eri organisaatioissa toimien.

Yksikään haastateltava ei tuonut esille, että heillä olisi ollut jonkinlainen strategia uralleen ja uralla etenemiselle. Yleisesti tunnistettiin, että strategia olisi voinut olla hyödyllinen urakehityksen ja uramenestyksen kannalta, mutta kukaan haastateltavista ei ollut laatinut erityistä strategiaa uralleen edetäkseen johtotehtäviin. Osa haastateltavista oli kuitenkin uransa aikana tunnistanut sen, että mitä kannattaa tehdä, jos haluaa edetä tiettyyn positioon.

mä mietin ensin sen ihan kohdetoimialan, missä on kohtuullisen helppo aloittaa, ei vaadita vielä liikaa. Ja sen jälkeen, kun tietyllä lailla yksi tai kaksi osa-aluetta hanskaa, niin sitten mä mietin, että sitten jos haluaa edetä, pitää lähteä generalistirooleja etsimään... ja sitten oikeastaan kun pääsee siihen generalistiosaamisen vaiheeseen, niin sitten ura on auki aivan täysin (H2)

No ei ole varmasti ollut strategiaa, mutta kyllähän niinku siis voi sanoa, että semmosia strategisia peliliikkeitä on ollut (H3)

Vaikka strategian merkitystä uramenestyksen edistäjänä pohdittiin paljon ja sen hyödyllisyys tunnistettiin, ei strategian puuttumista koettu kuitenkaan uramenestystä hidastavaksi tekijäksi. Sen sijaan osa haastateltavista toi ilmi sen, että aina ei ole parempi seurata

tiettyä suunnitelmaa pitkin, vaan ottaa uteliaasti ja rohkeasti vastaan se mitä tulee, sillä joskus se saattaa olla parempi vaihtoehto.

Mä en välttämättä näe, että onko se [strategia] välttämättä ihan niinku paras tapa rakentaa, koska sillä tavalla sä rakennat itsellesi isot odotukset ja sitten sä ehkä niinku kaivat kuopan ja sitten sä vielä itse hyppäät sinne.. Ajattelen, että pitämällä niinku silmät auki ja tarttumalla tilaisuuksiin, jotka tulee kohdalle, vaikka ne ei nyt just ole sitä mitä sä olet ajatellut, että tänä syksynä teet (H8)

Kysyttäessä haastateltavilta, että miten he olivat päätyneet johtotehtäviin, oli yleisin vastaus, että vahingossa tai sattumien kautta. Haastatteluissa korostui paljon se, että pitämällä silmät auki, olemalla avoin eteen tuleville asioille ja tarttumalla tilaisuuksiin on ollut merkittävässä roolissa johtotehtäviin etenemisessä. Vaikka valtaosa haastateltavista ei ollut tietoisesti pyrkinyt johtotehtäviin, nousi haastateltavien joukosta esiin myös sellaisia, joille johtotehtäviin pyrkiminen oli ollut selkeä tavoite. Yhteistä kaikille haastateltaville oli voimakas halu edetä uralla, mutta harvemmin johtotehtäviin oli edetty tietoisesti sinne tietä raivaten, vaan useamman haastateltavan eteneminen johtotehtäviin oli usean työtehtävän ja pitkän työkokemuksen luonnollinen seuraus. Johtotehtäviin etene-
misen taustalla oli usealla halu haastaa itsensä ja saada haastavampia tehtäviä.

Miksi mä sen johtajan pestin sitten lopulta otin vastaan niin oli just se, että niinku vaikka mä tykkäsin työstäni, mutta mä halusin jotain enemmän. Mä halusin jotain haastavampaa ja jotain niinku mikä antaa mulle itselle enemmän (H7)

Sitä oppii niin paljon, kun tekee töitä erilaisten johtajien kanssa. Ja sitten mä ajattelin joskus, että ”no kyllähän minäkin tuohon pystyn” ja sitten niinku asiantuntijatehtävät tuntui aika helpolta niin mä ajattelin, että ”no voisipa kokeilla tuota ja..” (H10)

En mä semmoiseen suoranaisesti hakeutunut, mutta samaan aikaan kyllä mä olin jo silloin tiedostanut, että jos mä haluan niinku eteenpäin jossain kohtaa niin pitäisi olla sitä esihenkilövastuuta myöskin (H6)

Johtajan uralle kuuluu sekä onnistumisia että haasteita eikä millään niillä ole toistaan vähäisempi merkitys uramenestyksen kannalta. Merkittävimmiksi onnistumisiksi

nimettiin niin konkreettisia saavutuksia, kuten liikevaihdon kasvattaminen, työehtosopimuksen laatiminen, oman yrityksen perustaminen ja tietyn position saavuttaminen, mutta myös ihmisten johtamiseen liittyviä saavutuksia, kuten toisten ihmisten auttaminen ja luottamuksen saavuttaminen. Auttamisella tarkoitettiin joko jossain vaikeassa elämäntilanteessa olevan ihmisen auttamista, mutta myös johtajana koettua alaisten kehittymistä ja kasvamista.

Mä ehkä niinku haen sen niinku onnistumisen sitä kautta, että jos mä oon saanut niinkun ihmiset kasvamaan ja loistamaan... Siis se on ehkä mulle se tärkein, että milloin mä koen, että mä oon niinku onnistunut (H1)

Merkittävimmit onnistumisiksi nousivat myös ne uran varrella olleet haastavimmat tilanteet, jotka oli saatu ratkaistua tavalla tai toisella. Uran varrella olleiksi suurimmiksi haasteiksi nousivat vaikeat tilanteet ihmisten kanssa, kuten konfliktien ratkaiseminen tai tyt-neuvottelut ja niiden vaikutukset ihmisiin. Nämäkin vaikeat tilanteet osaltaan koettiin onnistumisiksi, koska ne oli saatu ratkaistua ihmisiä kunnioittaen ja arvostaen hyvän työyhteisön turvin. Haastavia tilanteita kuvailtiin kuitenkin oppimis- ja kasvamiskokemuksina, koska niiden tiedostettiin olevan väistämätön osa johtajan uraa.

Perverssillä tavalla ne semmoiset vaikeat tilanteet on myöskin niitä niinku isoimpia onnistumisia (H6)

Toisenlaiset haastavat tilanteet liittyivät työn ja perheen yhteensovittamiseen, joka kuitenkin koettiin suhteellisen helposti toteuttavaksi. Tietynlaisia ristiriitatilanteita haasteltavien tarinoista nousi esille liittyen uraan ja perheeseen, esimerkiksi pitkien työpäivien vaikutuksia lapsiin pohdittiin ja lapsille oli jouduttu selittämään ymmärrettävästi, että miksi äiti on paljon töissä. Yhdeksi haasteeksi johtajan uralla nousi myös oman itsensä johtaminen ja omasta itsestä huolehtiminen kaiken työkuorman alla. Terveelliset elämäntavat, työstä palauttavat harrastukset ja työn ajattelemisen työnä olivat merkittäviä tekijöitä itsestä huolehtimisessa ja johtajan työkuormasta selviämisessä.

Urakatkoksista kysyttäessä nousi yleisimmin esille vanhempainvapaat ja lasten kanssa kotona vietetyn ajan. Osa haastateltavista koki sen urakatkokseksi, kun taas osa ei, koska he kokivat, että vanhempainvapaa ei katkaissut heidän uraansa. Vanhempainvapaat koettiin luonnollisena osana urapolkua eikä niillä nähty olevan suurta merkitystä uran etenemisen kannalta. Yksi haastateltava pohti, että on saattanut menettää yhden ylennyksen vanhempainvapaan myötä, mutta toinen haastateltava toi esille saaneensa vanhempainvapaalla ylennyksen. Haastateltavat korostivat kuitenkin sitä, että lasten kanssa kotona vietetty aika on ollut elämää rikastuttavaa aikaa monin tavoin ja on turha harmitella mahdollisesti menetettyjä tilaisuuksia ylennyksiin.

5.3 Sukupuolen merkitys naisjohtajien uramenestykseen

Haastatteluun nostettiin yhdeksi osa-alueeksi sukupuolen merkitys naisjohtajien uramenestykseen, sillä kirjallisuudessa on yleisesti tunnustettu naisten vaikeampi eteneminen johtotehtäviin. Sukupuolen osalta haastatteluissa keskityttiin pohtimaan sitä, miten nais-sukupuoli on vaikuttanut naisjohtajien uraan ja uramenestykseen ja miten he itse rikkoivat sukupuoleen ja johtamiseen liittyviä stereotyyppioita.

Naisjohtajuudesta puhumisen ja naisjohtajatutkimuksen tarpeen toi hyvin esille useamman haastateltavan toteamus siitä, että kunpa voitaisiin puhua johtajuudesta eikä naisjohtajuudesta ja miesjohtajuudesta. Tämä kuvastaa hyvin sitä, että sukupuoliroolit ja -stereotyyppiat eivät ole vielä täysin rikkoutuneet yhteiskunnassa, mutta ei myöskään ihmisten ajattelutavoissa.

että kyllä se meidän mielen maisema on ja mä väitän, että erittäin isolla osalla meistä niinku jopa johtaja asemassa olevista naisista niinku sanotaan johtajia niin se tulee se mies sieltä mieleen (H6)

Yleisesti sukupuolistereotyyppien ja sukupuoliin liittyvien asenteiden olemassaolo työelämässä ja johtajuudessa tiedostettiin. Kaikki haastateltavat olivat enemmän tai vähemmän törmänneet jonkinlaisiin sukupuolirooleihin ja stereotyyppioihin urallaan esimerkiksi

kohtelun tai asennoitumisen muodossa. Yksi naisjohtaja toi esille, että yhdessä työhaastattelussa hänelle oli suoraan sanottu, että tehtävään halutaan mies. Yksikään naisjohtaja ei kuitenkaan tuonut esille, että olisivat joutuneet epäasiallisen kohtelun tai käyttäytymisen, kuten seksuaalisen häirinnän, kohteeksi naissukupuolensa vuoksi.

Yleisimmät ennakkoluulot, joita haastateltavat olivat kokeneet, liittyivät heidän osaamiseensa ja sen epäilyyn, koska ovat naisia. Haastateltavat toivat esille, että osaamista on jouduttu uskottelemaan paljon. Useampi naisjohtaja myös koki, että ovat joutuneet tekemään naisena enemmän töitä tietyn aseman tai position eteen, kuin mitä olisivat joutuneet tekemään miehenä.

...että on ehkä joutunut tekemään miehiä pikkuisen enemmän sitten töitä näyttääkseni osaamistani (H2)

Joutuu tekemään enemmän varmasti mitä miehet keskimäärin sen saman asian saavuttamiseksi (H4)

...joutunu miettimään sitä, että olisiko minua tietyissä tilanteissa kuunneltu enemmän jos olisin mies ja näin (H6)

Etenkin jos johtotehtäviin oli edennyt nuorena, koettiin naissukupuolen ja nuoren iän herättäneen epäilyksiä. Myös ulkonäköön liittyviä kommentteja ja epäilyksiä osaamisen suhteen oli osalla tullut vastaan. Useampi haastateltava toi esille, että vähätteleviä kommentteja on tullut lähinnä tiettyä sukupolvea edustavilta mieshenkilöiltä. Osa haastateltavista halusi kuitenkin korostaa sitä, että mitään konkreettisia todisteita siitä, että erilainen kohtelu tai asennoituminen olisi johtunut sukupuolesta, ei ole ollut, vaan se on ollut enemmänkin omaa epäilystä ja aavistusta.

Kun mä oon naisjohtaja ja sitten kun mä oon vielä nuori johtaja, niin että onko mulla riittävästi bisnesymmärrystä, että pystynkö mä tekemään riittävän vahvoja päätöksiä? (H2)

Mä oon ollu tilanteissa, missä esimerkiksi todetaan, että "vau, sulla on aivotkin vaikka sä oot noin kaunis" (H7)

Mähän en pysty sanomaan sitten että oliko se siksi että mä olin nainen, mutta voi epäillä, koska samantyyppisellä koulutuksella saman ikäinen mieshenkilö, joka tuli mun jälkeen, niin hän sai sitten sen suosion (H6)

Yleisimpiä johtamiseen liittyviä stereotypioita, joita haastateltavat nostivat esille, oli naisten ja miesten erilaiset tyyliä johtaa ja käyttäytyä. Haastateltavat toivat esille, että naisjohtajilta saatetaan odottaa hillittyä käyttäytymistä, koska muuten saattaa leimautua hankalaksi. Jos nainen haluaa puolustaa omia näkemyksiään, hän on hankala, mutta jos mies puolustaa omaa kantaansa, hänet nähdään määrätietoisena. Jotkut haastateltavat kokivat, että naisilla on johtajana hyvin paljon kapeampi skaala liikkua kuin miehillä.

Sä oot niinku sellainen, että haluaisi vaan miellyttää tai sitten sä oot hankala akka, mutta siinä välillä ei ole niinku tavallaan mitään (H12)

Tää teoria siitä, että jos nainen on hiljaa, niin se on vain nynny. Jos mies on hiljaa ja sitten sanoo jotain, niin sehän on viisas ja harkitsevainen. Ja ihan sama sitten se, että jos nainen puolustaa jotain asiaa ihan samalla volyymilla kuin mies, niin se nainenhan on bitch (H6)

Osassa haastatteluista nousi esille organisaatioiden johdossa toimivat niin sanotut hyväveli-kerhot, joiden koettiin hankaloittavan naisjohtajuuden edistämistä ja naisten etene- mistä johtotehtäviin. Hyväveli-kerhojen olemassaoloa ei pystytty konkreettisesti todista- maan, mutta niiden olemassaoloa pohdittiin esimerkkien kautta.

Se liiketoiminnan johtaminen, positiot, myynti, kaupankäynti Suomessa, se on hy- vin verkottunutta ja verkostoitunutta, että siellä on ne äijäporukat, jotka liidaa ja sinne on ihan pirun vaikea päästä [- -] nytkin kun katsoo kun noi pörssiyhtiöiden toimarit vaihtui, niin siellähän se tietty miesporukka vaihtuu ja hallituksen pu- heenjohtajat on miehiä, niin ne valitsee toimitusjohtajaksi miehiä (H11)

Sitten oli just tää niinku rekrytointikonsulttina, että jossain tilanteissa jotkut van- hat herrat halusivat tehdä mieluummin tuttujen ja miesten kanssa töitä (H6)

Osa haastateltavista toi esille, että naiset itse omalla toiminnallaan saattavat myös yllä- pitää haitallisia sukupuolistereotypioita ja näin hidastaa heidän urakehitystään ja

uramenestystään. Haastateltavat pohtivat, että naiset helposti yrittävät miellyttää ja näin ajautuvat tekemään työelämässä myös kaikkea ylimääräistä, jolloin keskittyminen varsinaiseen työhön harhautuu.

Tyypillisesti työyhteisössä naiset ottaa tämmöisiä lisätehtäviä sen normaalin tekemisensä rinnalle, jolloin heidän aikaa ja energiaa menee muuhun kuin siihen normaaliin tekemiseen mitä mitataan (H9)

Ei tarvitsisi, mutta naiset tekee ja nimenomaan tekee paljon muutakin [- -] naiset ottaa ihan turhaa, aivan liikaa töitä hoitaakseen. Moni mies on paljon vähemmällä tekemisellä ja paljon suuremmilla puheilla päässyt tosi vastuullisiin asemiin (H11)

Haastateltavat korostivat, että naiset itse ovat naisjohtajuuden edistämisen yksi merkittävin tekijä. Yleisesti todettiin, että naisena saattaa joutua tekemään hieman enemmän töitä päästäkseen johtotehtäviin, mutta hyvin paljon eteneminen ja uramenestys on itsestä kiinni. Haastateltavat toivat esille, että naiset itse asettavat itselleen rajoja, jotka kokevat esteiksi uramenestykselle ja johtotehtäviin etenemiselle. Haastateltavat korostivat, että eivät usko naisjohtajien vähyyden johtuvan naisten osaamattomuudesta, vaan naisten itselleen asettamista rajoista ja rohkeuden puutteesta. Tärkeintä olisikin rohkeasti tavoitella unelmiaan, hakeutua johtotehtäviin ja tehdä itsensä näkyväksi, jos haluaa edetä johtotehtäviin.

Se ensimmäinen askel puuttuu naisilta ja se on suurin syy siihen, että naiset ei oikeasti ole tänä päivänä enemmän ja merkittävässä asemassa [- -] Jos on joku positio minkä sä haluat niin sä päätät oikeasti, että sä haluat sen ja unohda ne niinku nipelit, unohda ne pitkät listat mitä kaikkea sun pitää osata ja mitä kaikkea siihen vaaditaan. Sä et ikinä täytä niitä kriteereitä, mutta ei täytä ne miehetkään (H11)

Minä en usko, että ei olisi osaavia naisia. Naiset niinkun varmaan myöskin arastelee vähän sitten hakea niitä johtajapestejä. Nainen lukee tunnollisesti, stereotyyppisesti siis, työpaikkailmoituksia ja sulla pitää olla 7 kättä ja 5 päätä ja osata 10 eri kieltä ja 28 vuotta pelkästään yhtä työkokemusta, niin että ne ajattelee niinku, että ei musta ole ikinä tuohon eikä hae.. niin just se, että naiset rohkaistuisi hakemaan (H5)

Naissukupuolta ei kuitenkaan aina koettu uramenestyksen kannalta haasteeksi, vaan myös tietyissä tilanteissa uramenestystä edesauttavaksi tekijäksi. Etenkin, jos toimii naisena miesvaltaisessa työyhteisössä, voi naissukupuolesta olla etua siinä, että tulee helpommin nähdyksi.

Mä pääsin välillä kummallisiin paikkoihin isojen pomojen viereen istumaan ja tämmöistä, kun mä olin sitten se ainoa naishenkilö jossain tuommoisissa tilanteissa tai just on ollut vähemmistö, niin jossain asioissa siellä on siis tietty semmoinen näkyvyys, et sut huomataan ja sut muistetaan (H6)

Etenkin organisaatioiden henkilöstöhallinnossa työskentelevät olivat kokeneet vähemmän sukupuoleen liittyvää syrjintää tai epäasiallista kohtelua, sillä haastateltavat toivat esille, että henkilöstöhallinto on hyvin naisvaltainen organisaation toiminta. Naisvaltaisissa toiminnoissa työskentelevät haastateltavat kokivat sukupuolijakauman tuoman haasteen toisinpäin: miespuoliset hakijat ovat vähemmistö, jolloin heidän on pitänyt miettiä, miten he saisivat päteviä miehiä työyhteisöönsä.

Haastateltavat tuovat esille, että olemalla oma itsensä ja pysymällä uskollisena omalle tyylilleen toimia pärjää naisena johtotehtävissä. Itseään ei tarvitse lähteä muuttamaan saavuttaakseen uskottavuutta, vaan siistillä pukeutumisella ja hyvillä käytöstavoilla pääsee pitkälle. Oli se sitten persoona, pukeutuminen tai puhetyyli, niin haastateltavat korostivat päättäneen pysyä uskollisena itselleen eikä lähteä muuttamaan itseään ja sitä samaa he suosittelivat myös johtotehtäviin pyrkiville naisille.

Mä oon joskus jo kauan aikaa sitten päättänyt, että mä en lähde siihen, onhan se täytynyt varmaan jossain kohtaa hoksata, ettei tarvitse olla tietynlainen eikä sopeutua johonkin, että voi olla ihan vain oma itsensä (H4)

Mie puhun tosi voimakkaasti edelleenkin tätä murretta ja mie oon aina puhunut sitä ja mie koen, että se on ollut minun semmoinen yksi selkeä vahvuus myös persoonana [- -] mie kutsun sitä minun semmoiseksi supervoimaksi, että mie saan aina ihmisten hyväksynnän sillä, että olen aivan oma itseni sen murteenki kautta (H3)

Haastan pukeutumisellani todella paljon sitä, että mä en rupea mitään powersuitteja vetämään päälle sen takia, että mä olisin jotenkin uskottavampi (H12)

Naisjohtajuutta vahvistetaan parhaiten olemalla naisjohtajia eikä yrittämällä olla naisena miesjohtajia (H5)

Haastateltavat kertovat, että pyrkivät itse rikkomaan sukupuoliin liittyviä stereotyyppioita kohtelemalla kaikkia saman arvoisesti riippumatta sukupuolesta. Haastateltavat myös haluavat itse korostaa sitä, että sukupuolella ei ole johtotehtävissä tai työelämässä mitään merkitystä, vaan osaaminen ratkaisee. Yleisesti todettiin, että työelämässä tarvitaan niin naisia kuin miehiä johtamaan, vaikka naiset ja miehet edustaisivatkin erilaisia johtamisominaisuuksia.

Ne pehmeät taidot, mitkä usein liitetään naisiin ja ehkä tämmöisiin feminiinisiin taitoihin, empatiakykyyn ja vuorovaikutustaitoihin.. Yksikään johtaja ei pärjää ilman niitä, ihan sama mikä sun sukupuoli on (H9)

Termi naisjohtaja aiheutti osassa haastateltavissa eräänlaista vastustusta eivätkä he itse haluaisi identifioitua naisjohtajaksi vaan johtajaksi. Tällä tavoin he itse kokevat myös rikkovansa sukupuoliin liittyviä stereotyyppioita ja luokitteluja. Haastateltavat kokivat, että naisjohtajuuden sijaan pitäisi puhua johtajuudesta, jotta johtajuuden sukupuolistigmaa saataisiin vähennettyä.

Mä en halua olla naisjohtaja. Mä haluan olla johtaja (H8)

Mutta tota mä en jotenkin ajattele itseäni naisjohtajaksi. Mä puhun niinku ylipääntään johtajasta, hyvästä johtamisesta ja semmoisesta ihmisten johtamisesta (H13)

5.4 Uramenestyksen edistystekijät

Menestyväksi naisjohtajaksi ei edetä yhdessä yössä, vaan se vaatii paljon työtä, oikeaa asennetta ja oikeita ihmisiä ympärillä. Haastatteluissa sivuttiin uramenestyksen taustalla

toimivia tekijöitä läpi haastatteluiden ja sieltä poimittiin yhteneviä tekijöitä, joiden nähtiin toimineen uramenestystä edistävinä tekijöinä. Uramenestystä edistävät tekijät jaettiin yksilöllisiin tekijöihin, kuten persoonallisuuteen, asenteeseen ja koulutukseen sekä sosiaalisiin tekijöihin, joihin sisällytettiin perheen ja verkostojen lisäksi myös organisatoriset ja yhteiskunnalliset tekijät.

5.4.1 Yksilölliset tekijät

Naisjohtajien uran taustalla huomattiin toimivan useita eri tavoitteita ja motivaatiotekijöitä, kuten halu vaikuttaa ja tehdä merkityksellistä työtä sekä halu kehittyä ja toteuttaa omaa ammatillista osaamistaan muiden ihmisten ja johtamisen hyväksi. Tavoitteiden saavuttaminen on vaatinut kuitenkin kovaa ja pitkäjänteistä työtä. Kysyttäessä haastateltavilta tekijöistä, jotka ovat edistäneet heidän uramenestystään, nousi yksilöllisistä tekijöistä yleisimmin esiin sinnikkyys, rohkeus, kunnianhimo ja uteliaisuus. Myös luottamuksen itseensä ja omiin kykyihinsä todettiin olevan merkittävässä asemassa uralla etenemisessä ja menestymisessä.

Rohkeus ja halu tarttua niihin tilaisuuksiin on niinku varmasti se yks ja sitten se mahdollisuuksien näkeminen ja tunnistaminen (H5)

No varmasti se, että on semmoinen utelias luonne ja sitten rohkea, valmis välillä ottamaan myöskin semmoisia hommia vastaan, mistä ei nyt välttämättä ole ihan varmallalla pohjalla (H4)

Uramenestyksen voidaan nähdä kulminoituneen kovaan työntekoon ja oikeaan asenteeseen. Jos haluaa menestyä, pitää myös sietää epävarmuutta, olla valmis heittäytymään ulos omalta mukavuusalueelta ja tekemään tarvittavia muutoksia elämässä, vaikka ne eivät olisi niin mieluisia. Pitää uskaltaa ottaa ensimmäinen askel, jotta voi edetä. Ennen kaikkea kovan työn merkitys korostui uramenestyksen merkittävänä edistystekijänä.

Mutta jos lopettaa sen tekosyiden keksimisen ja ottaa sen lusikan käteen ja alkaa tekemään asioita sen eteen, niin mä uskon, että kuka tahansa voi menestyä, mutta ilmaiseksi se harvemmin tulee (H4)

Mut mua niinku ärsyttää se, että jos vaan purnataan ja purnataan eikä tee asialle mitään. Saa purnata, mutta sitten pitää myös ottaa itse niinku vastuuta siitä [- -] että jos haluaa jotain muutosta, jos joku homma tökkii eikä niinku tykkää siitä yhtään niin sitten pitää jotain muuttaa, että ei se lopputulos muutu jos itse tekee koko ajan asioita samalla lailla (H9)

Se ensimmäinen askel on se tärkein ja kun sitä ei oteta, niin ei tule niitä seuraaviakaan (H11)

Halu oppia ja kehittyä oli vahva edistystekijä naisjohtajien uramenestyksen taustalla. Oppimista ja kehittymistä haettiin niin uusien työtehtävien, uusien organisaatioiden kuin koulutusten myötä. Tärkeäksi koettiin tuoda esille oma halu oppia ja kehittyä ja edistää sitä aktiivisesti itse niin vapaa-ajalla kuin työelämässä. Yksi haastateltava toi esille opiskelleensa omaehtoisesti vapaa-ajallaan avoimessa yliopistossa opintoja, joista koki saaneensa valtavasti hyötyä työelämään, vaikka se ei välttämättä olisi ollutkaan opiskelun perimmäinen syy. Useampi haastateltava toi esille puolestaan aktiivisen hakeutumisen organisaatioidensa järjestämiin koulutuksiin ja sitä kautta saaneensa uutta osaamista uralleen.

Haastateltavilta kysyttiin taustatietona koulutustaustaa ja useampi toi esille, että akateeminen korkeakoulututkinto on ollut uramenestystä edesauttava tekijä, mutta koulutuksen merkitystä ei korostettu sen enempää. Enemmän nähtiin merkitystä sillä osaamisella, jota oli kerrytetty työtehtävien kautta. Kahdella haastateltavista ei ollut akateemista korkeakoulututkintoa, mikä on merkki siitä, että se ei ole johtotehtäviin etenemisen ja uramenestyksen kannalta välttämätöntä.

Meillä naisilla monesti on valloillaan semmoinen ajatus, että pitää niinku opiskella kauheesti jotain ja uusia tutkintoja, että voisi saavuttaa jotain, että monestikin sitä osaamista on ja sitä voi kehittää ja päivittää ihan ilman, että tarvitsee lähteä tekemään sitä kolmatta gradua ja väitöskirjaa (H4)

5.4.2 Sosiaaliset, organisatoriset ja yhteiskunnalliset tekijät

Vaikka omalla työllä ja asenteella on valtava merkitys uramenestyksen ja johtotehtäviin etenemisen kannalta, ei se yksinään riitä. Menestyäkseen ja edetäkseen uralla tarvitsee johtaja myös sosiaalisia verkostoja ja menestystä tukevaa ympäristöä. Merkittävimmiten sosiaalisiksi naisjohtajan uramenestystä edistäviksi tekijöiksi nousivat perhe ja puoliso sekä ympärillä olevat verkostot, niin ammatilliset kuin työn ulkopuolella olevat verkostot.

Osa haastateltavista pohti oman lapsuudenperheen ja kasvatuksen merkitystä uramenestykselle ja uramenestystä edistävänä tekijänä. Lapsuudenperheen merkitys uramenestystä edistävänä tekijänä nousi esille helpommin, jos haastateltava kertoi olevansa vähävaraisesta, ei-korkeakoulutetusta perheestä tai jos lapsuudenperhe oli toiminut painostavana tekijänä.

Tavallaan kun on lähtöisin semmoisista oloista, kun mä olen ja missä niinku oikeasti on tarkoitus ollut vaan mennä siivoojaksi... Mä oon meidän suvun ainoita korkeakoulutettuja ja niinku ainoa menestynyt niin sanotusti [- -] mutta kun kävi niitä opintoja läpi ja tajusi, että hei mähän pärjään näissä opinnoissa ja kyllähän mä niinku osaankin, että ehkä musta onkin johtajaksi (H7)

Ja sitten mä pääsin yliopistolle lukemaan englantia, niin kyllä mulle tehtiin niinku hyvin selväksi kotoa, että jos sä valitset tän ammattikorkean tän yliopiston sijaan niin sä olet niinku perinnötön [- -] että tottakai yliopistokoulutus on niinku vähintään se mitä sun pitää hankkia [- -] kyllä se on tullut siitä kasvatuksesta ja sieltä odotuksista, että pitää menestyä, pitää mennä eteenpäin (H12)

Lapsuudenperhe toimi monelle usealle haastateltavalle myös rohkaisun ja kannustuksen myötä uramenestystä edistävänä tekijänä. Haastateltavat toivat esille, että heitä oli kotona kannustettu opiskelemaan ja tekemään töitä oman uran eteen. Osa haastateltavista koki, että heidän kasvatuksensa on ruokkinut hyvää itsetuntoa ja minäpystyvyyttä, mikä on kantanut heitä tähän hetkeen. Koettiin, että on ollut turvallinen lähtökohta ponnistaa maailmalle. Myös lapsuudenperheestä tullut esimerkki koettiin uramenestystä edistävänä tekijänä, esimerkiksi yrittäjyyden muodossa.

Kyllähän se lähtee sieltä, että mun mummo oli yrittäjä ja mä oon tavallaan kasvanut siihen yrittäjyyteen. Mä oon kasvanut sitä kautta myöskin siihen, että nainen pystyy mihin vaan (H11)

Mun sitä minäpystyvyyttä ja luottamusta omaan itseeni on ehkä niinku ruokittu jo ihan lapsuudesta asti [- -] Minulla ei ole ollut mitään esteitä siinä, ettenkö mä olisi voinut tai minulle ei ole opetettu tällaisia perinteisiä rooleja, vaan se, että mun on pitänyt osata kaikkea ja tavallaan sitä kautta ehkä se semmoinen luottamus siihen, että ”okei, mä pystyn tekemään ihan mitä tahansa” (H1)

Kaikilla paitsi yhdellä haastateltavista oli lapsia yksi tai useampi. Monesti äitejä saatetaan pitää vaatimattomampina eikä katsota sopiviksi johtajiksi, koska heidän odotetaan valitsevan perhe uran sijaan. Useampi haastateltava halusi korostaa sitä, että myös nainen voi olla johtaja ja saada perheen. He kokivat, että perhe on ehdottomasti edistänyt heidän uramenestystään hidastamisen tai estämisen sijaan. Haastateltavat korostivat sitä, että äitiyden tuomat taidot, arvojen muuttuminen ja kyky prosessoida useita asioita kerralla ovat toimineet uralla edistävästi.

Se, että on vanhempainvapaalla niin se ei tarkoita, että se jotenkin olisi semmoista niin kun tyhjiössä se aika, vaan se opettaa priorisoimaan, se opettaa pitkäjänteisyyttä, suunnittelukykyä, organisointikykyä, sosiaalisia taitoja ja vaikka mitä tahansa muuta (H9)

Kyllä mie niinku aina näen, että myös se perhe-elämä ja lapset on minua tehostanut todella paljon ja avaa niinku niitä minun näkemyksiä ja kokemuksia muuten, että sillä saa kuitenkin semmoista toisenlaista lisäbuustia siihen oman työn tekemiseen ja asioiden hallintaan (H3)

Perhe koettiin johtajan hektisessä arjessa tasapainottavaksi, maanpinnalle palauttavaksi tekijäksi. Perhe toi elämään syvyyttä ja monipuolisuutta, mutta oli myös ajuri, joka motivoi työskentelemään kovasti. Osa koki, että kovalla työllä he voivat tarjota lapsilleen paremman elämän ja toimia heille esimerkkinä siitä, että kaikki on mahdollista, jos on valmis tekemään töitä sen eteen.

Haluan tarjota mun lapsille paremman elämän ja paremman tulevaisuuden [- -] Omat lapset siis on se, mikä mua ajaa niinku tavallaan eteenpäin, että mä haluan

antaa heille mallin, että mitä mahdollisuuksia on ja että pitää aina tavoitella niitä omia unelmia, pitää uskoa itseensä ja sen jälkeen valita se oma polkunsä (H7)

Mä oon halunnut olla myöskin hyvä esimerkki sitten naisjohtajana mun lapsille, että tää on varmasti aiheuttanut sen, että mun tyttö ajattelee niin, että hänestä voi tulla vaikka presidentti (H5)

Puolison merkitystä uramenestystä edistävänä tekijänä korostettiin voimakkaasti. Haastateltavat olivat uraorientoituneita ja työn tärkeys korostui heidän vastauksistaan. Haastateltavat kokivat, että ilman puolison tukea uramenestys ja johtotehtäviin eteneminen olisi saattanut olla hitaampaa. Puolisolta saatu tuki oli ollut niin konkreettista käytännön tukea arjen pyörittämisessä kuin henkistä, kannustavaa tukea. Osalla haastateltavista puoliso oli jollain tavalla samalla alalla, oli esimerkiksi perustettu yhteinen yritys, mutta osalla taas puoliso oli täysin erilaisissa tehtävissä. Kumpikin näkökulma nousi tärkeäksi puolisolta saaman tuen kannalta, eikä parisuhteissa ollut koettu mitään valta-asetelmia toisen uran suhteen, vaikka haastateltava joissain tapauksissa oli parisuhteen paremmin tienaava ja korkeammassa asemassa oleva. Haasteltavien kertomuksista nousikin esiin vahvasti sukupuoliroolien rikkoutuminen perhe-elämän ja parisuhteen näkökulmasta.

Parisuhteessa mulla on semmoinen kumppani, onneksi, joka.. Hän ei ole johtajapositiiossa ja hän on itseasiassa niinku palkkamielessäkin, että saa selkeästi vähemmän palkkaa. Mutta häntä ei haittaa se, että hän ei niinku yritä latistaa mua niinku vaikka siksi, että mä oon erityyppisessä asemassa (H13)

Mä oon ollut tavallaan niinku se paremmin palkattu ja korkeammassa asemassa oleva. Niin ehkä se on tuonut siihen sellaisen tietyn... Se valta-asema ei ole ollut sellainen perinteinen vaan sitten se on ollut luontevammin tasa-arvoinen alun alkaen (H12)

Verkostojen merkitystä uramenestymistä edistävänä tekijänä ei voine korostaa liikaa haastateltavien vastausten perusteella. Verkostoiksi voidaan haastattelujen perusteella lukea niin ystävä- ja sukulaisverkostot kuin ammatilliset verkostot. Osa haastateltavista nosti esille sukulaisverkostojen merkityksen lastenhoidon ja perheen arjen tukena, millä on ollut haastateltavien oman uran edistämisen kannalta positiivinen vaikutus. Myös ystäväverkostojen merkitystä pohdittiin johtajan arjen tasapainottajana ja tukena. Yksi

haastateltava nosti esille opiskeluaikana luotujen ystävyysuhteiden ja niiden kautta muodostuneiden verkostojen merkityksen olleen omalle uramenestykselle hyväksi.

Uskallan sanoa senkin, että en varmasti tällä paikalla olisi, jos ei olisi niitä lähes kahdenkymmenen vuoden takaisia verkostoja silloin opiskeluaikana luotu, että kyllä se vaan on edesauttanut minua urallani monessa kohdassa, että on tuttuja ihmisiä, joilta benchmarkkailla ja bondailla asioita, että se on äärimmäisen tärkeä asia ollut (H3)

Ammatillisia, työelämään liittyviä verkostoja nostettiin erityisen paljon esille uramenestyksen edistystekijöinä. Haastateltavat korostivat, että verkostojen ja suhteiden luominen on ollut merkittävässä roolissa itsensä ja oman osaamisen näkyväksi tekemisessä. Verkostojen kautta oli esimerkiksi saatu työpaikkoja ja ylennyksiä. Verkostojen koettiin olevan erityisen tärkeitä johtotehtäviin pyrkiessä.

Osa haastateltavista vierasti sanaa ”verkosto”, koska sen koettiin kuvastavan vain sosiaalisia ekstrovertti-ihmisiä. Verkostoitumisen sijaan haluttiin puhua mieluummin ammatillisesta yhteisöstä ja luontaisesta kyvystä luoda ihmisten kanssa suhteita. Yleisesti hyvin tärkeäksi koettiin löytää ympärilleen niitä ihmisiä, jotka tukevat, ja joista myös itse on kiinnostunut.

Mä en tykkää puhua hirveästi verkostoitumisesta, koska se on mulle niinku vähän semmoinen... Mä en ole mikään semmoinen ekstrovertti social butterfly [- -] enemminkin mä puhuisin ammatillisesta yhteisöstä siinä mielessä, että verkostoituminen kuulostaa just semmoiselta, että pitää olla tietyn tyyppinen ja semmoinen ekstrovertti ja näin (H13)

Mä en pidä sanasta verkostoitua, kun musta se tuntuu kauhean opportunistiselta, mutta siis mulla on tosi luontevaa luoda suhteita ihmisiin siis sillä tavalla, kun mä oon aidosti kiinnostunut ihmisistä (H12)

Haastateltavien vastauksista oli havaittavissa, että verkostoitumisen tarkoituksena on ollut hakea vertaistukea samanlaisilta ihmisiltä, joihin voi samaistua. Löytää itselleen sopiva yhteisö, joka tukee itseä ja jossa voi myös itse olla hyödyksi ja avuksi muille. Tästä hyvänä esimerkkinä nousi esiin naisjohtajaverkostot, joita joko haastateltavat olivat itse

rakentaneet tai olivat esimerkiksi osa Keskuskauppakamarin naisjohtajien mentorointiohjelmia. Vaikka naisjohtajille toiset naisjohtajat voivat olla helposti samaistuttava kohde, haastateltavat kehittivät verkostoitumaan avoimesti kaikkien kanssa, sukupuolesta riippumatta.

Mä oon täällä järjestänyt semmoisen naisjohtajien verkoston. Meillä on semmoinen useampi naisjohtaja siinä ja me tavataan kerran kuussa ja että mä oon aktiivinen itsekin sitten monella tavalla (H10)

Useampi naisjohtaja oli hankkinut itselleen mentorin, jonka kanssa luodun luottamuksellisen suhteen ja yhteistyön koettiin olleen merkittävässä asemassa uramenestyksen kannalta. Mentorilta koettiin saavan tukea uran vaikeissa tilanteissa, esimerkiksi johtamiseen liittyvissä haastavissa tilanteissa ja sellaista tukea, jota ei välttämättä muualta olisi saanut. Kaksi haastateltavaa toi esille toimivansa myös itse mentorina, koska halusivat itse antaa tukea ja apua sitä tarvitseville, mutta myös kokivat itse saavansa siitä paljon sisältöä elämään.

Siksi mä haluan esimerkiksi mentoroinnissa olla, koska se on äärimmäisen antoisaa itselle ja pitää itseä kiinni siinä jossakin, missä pystyy vaikuttamaan (H6)

Haastateltavilta kysyttiin, että miten organisaatio on tukenut heidän uramenestystään ja lähes poikkeuksetta merkittävimmäksi organisaatiotason tekijäksi nousivat hyvät esihenkilöt ja kollegat. Esihenkilöt ja kollegat muodostavat ammatillisen yhteisön eli verkoston, mutta ne ovat organisaatiolta tulleita tekijöitä, minkä vuoksi luokiteltiin organisaatiotason tekijöiksi. Osa haastateltavista toi ilmi esihenkilöiden ja kollegoiden merkityksen myös ihmissuhteiden osalta, sillä aiempien esihenkilöiden ja kollegoiden kanssa oli muodostunut elinikäisiä ystävyys-suhteita ja yksi oli jopa saanut kummilapsia näistä ihmissuhteista.

Useampi haastateltava toi esille uran varrella olleet hyvät esihenkilöt, jotka olivat huo- manneet haastateltavissa potentiaalia, vaikka itsellä usko olisi loppunut. Esihenkilöiden avulla oli tullut heitettyksi niin sanotusti isompiin saappaisiin. Haastateltavat kokivat, että

olivat saaneet esihenkilöiltä myös haastetta, kannustusta ja sparrausta, joilla on ollut merkittävä vaikutus uralla menestymisen kannalta.

Mun yksi esihenkilö uran alussa sanoi, että ”kuule tää seuraava projekti on vähän semmoinen, että sut heitetään kylmään veteen, mutta ei huolta, mä heitän pelastusrenkaan mukana” (H9)

Haastateltavat kiittelivät esihenkilöitä myös siitä, että olivat saaneet tilaa ja vapautta toimia, mutta myös vastuuta. Vastauksista kävi ilmi, että hyväksi koetut esihenkilöt olivat luottaneet haastateltaviin ja heidän tekemiseensä.

Silloinen esihenkilö, toimitusjohtaja, antoi mun aikailla vapaasti huseerata mitä mulla nyt sattuu vaan mieleen tulemaan, että ei se kauheasti niinku rajoittunut. Sano, että kaikki on sallittua, mikä on laillista. Pääsi siellä niinku aikailla rakentelemaan sitten omia juttuja (H4)

Kyllä mä oon niinku aina saanut tilaa, että onko se organisaatiosta vai esihenkilöstä kiinni niin ehkä enemmän esihenkilöstä, mutta että niinku aina mä oon saanut tilaa tehdä (H12)

Haastateltavien vastauksista ei noussut esille muita yhtenäisiä organisaatiotason uramenestystä edistäviä tekijöitä, kuin hyvät esihenkilöt, vaan jokainen haastateltava oli kokenut organisaation tarjoaman tuen hieman eri tavoin. Yksi haastateltava koki sen enempää asiaa avaamatta, että organisaatio itsessään on toiminut uramenestystä jarruttavana tekijänä. Organisaatioiden järjestämät koulutukset koettiin positiivisiksi asioiksi ja osalle haastateltavista oli kustannettu arvokkaita koulutuksia organisaation osalta. Yksi haastateltava koki, että uramenestystä oli edesauttanut kasvuyrityksissä työskentely, koska yrityksen kasvun myötä myös itse sai lisää vastuuta ja uusia tehtäviä. Yhdestä haastattelusta nousi esille sisäinen urakierto, josta haastateltava koki olleen itselleen hyötyä.

Kysymys suomalaisen yhteiskunnan vaikutuksesta koettiin osittain haastavaksi kysymykseksi. Yleisesti yhteiskunnalla nähtiin olevan pääasiassa positiivinen vaikutus uramenestykselle ja sen nähtiin antavan hyvän pohjan edetä elämässä. Suomalaista yhteiskuntaa arvostettiin uramenestystä edistävänä tekijänä pääasiassa sen tarjoamien apujen

muodossa. Tärkeimmiksi uramenestystä edistäviksi yhteiskunnallisiksi tekijöiksi nousivat koulutusmahdollisuudet, vanhempainvapaajärjestelmä, päivähoitojärjestelmä ja rahalliset tuet, kuten opintotuki ja aikuiskoulutustuki.

Suomalaisen koulutusjärjestelmän koettiin mahdollistavan taustasta riippumatta yhtäläiset mahdollisuudet kouluttautua ja edetä pitkälle. Koulutuksesta nostettiin esille sekä koulutuksen maksuttomuus että laatu. Koulutukseen liitettiin myös yhteiskunnan tarjoamat rahalliset tuet, kuten opintotuki ja aikuiskoulutustuki, jotka ovat olleet mahdollistamassa uramenestystä kouluttautumisen kautta. Yleisesti haastatteluista nousi esille suuri arvostus suomalaista koulutusjärjestelmää kohtaan.

Tottakai niinku siis suomalainen yliopisto-opetus on erittäin hyvää ja eihän kaikkialla sellaista tokikaan ole. Kyllähän Suomessa aika hienosti on asiat hoidettu (H10)

No siis se aikuiskoulutustuki, joka nyt lakkautettiin, niin se on kyllä ollut ihan merkityksellisessä roolissa, että pysty hyppäämään jatko-opintoihin (H4)

Kuitenkin niinku yhteiskunta on suonut minulle tämän mahdollisuuden sen korkeakoulutuksen hankkia, niin se on kyllä semmoinen ihan siis niin iso tekijä, että sitä ei varmasti ihan oikeasti ihmiset aina edes ymmärrä, mikä mahdollisuus se meille on (H3)

Haastateltavat nostivat esille myös suomalaisen yhteiskunnan tarjoamat vanhempainvapaaja- ja päivähoitojärjestelmät, joiden merkitys perheen ja työn yhteensovittamisessa on ollut valtavassa roolissa ja sitä kautta uramenestystä edistävänä tekijänä. Yleisesti koettiin, että Suomessa naisten on helppo luoda uraa, kun vanhempainvapaata voidaan jakaa perheen molempien vanhempien kesken ja lapset pääsevät päivähoitoon, joiden maksut eivät ole kenellekään este.

Ihan tämmöiset konkreettiset asiat, että on päivähoitojärjestelmä, että pystyy menemään töihin niinkun riippumatta siitä, onko tukiverkkoa vai ei, niin pystyy viemään lapset päiväkotiin, niin se on tietenkin ihan semmoinen hyvinkin

konkreettinen asia [- -] ja että niihin on mahdollisuus rahallisesti lapset laittaa, päivähoitomaksut kuitenkin Suomessa lähestulkoon kaikille mahdollista maksaa (H9)

Yhteiskunnan tarjoamien apujen lisäksi suomalaisessa yhteiskunnassa nähtiin myös kehitettävää etenkin sukupuoliroolien ja stereotyyppien osalta. Haastatteluista nousi esille, että suomalaisessa yhteiskunnassa ollaan vielä hieman kapeakatseisia naisten ja sukupuoliroolien suhteen ja yhteiskunta osaltaan vaikeuttaa naisten etenemistä johtotehtäviin ylläpitämällä sukupuolirooleja, esimerkiksi kasvatuksen osalta. Yhteiskunnan naisjohtajien uramenestystä estävä vaikutus oli kuitenkin merkittävästi vähäisemmässä roolissa haastateltavien vastauksissa, kuin sen tarjoama tuki uramenestyksen edistämiseksi.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista teoriaosuuteen peilaten ja pohditaan tutkimustulosten yhteyttä tutkimuskysymyksiin. Tässä kappaleessa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Keskeisimpien tutkimustulosten pohdinta

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa käsitys johtotehtävissä toimivien naisten uramenestyksestä ja sitä edistäneistä tekijöistä heidän omien kokemustensa kautta. Tutkimukseen valikoitui 13 johtotehtävissä olevaa naista, joista jokainen kertoi omanlaisensa uratarinan. Koska tutkimusaineisto perustui haastateltavien yksilöllisiin kokemuksiin ja elämäntarinaan, ei tutkimustuloksista ollut tarkoitus muodostaa absoluuttista totuutta ilmiöstä, vaan pyrkiä ymmärtämään ja heijastamaan nykypäivän naisjohtajien asemaa työelämässä.

Tutkimuskysymyksiä oli kaksi, joihin empiirisen aineiston perusteella pyrittiin löytämään vastauksia. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli ”miten naisjohtajat kuvailevat uramenestystään ja uraansa edistäneitä tekijöitä?”. Uramenestyksestä ja sen edistävästä tekijöistä pyrittiin muodostamaan käsitys jakamalla haastattelurunko uramenestystä edistäviin tekijöihin, uratavoitteisiin ja uralla saatuun tukeen eri näkökulmista tarkasteltuna. Toisen tutkimuskysymyksen ”miten naisjohtajat kokevat naissukupuolen vaikuttaneen uramenestykseensä?” pyrittiin löytämään vastaus kysymällä naisjohtajilta omaakohtaisia kokemuksia naissukupuolen vaikutuksesta uraansa ja uramenestykseensä. Tarkoituksena oli saada käsitys siitä, että onko naisena oikeasti vaikeampi edetä johtotehtäviin ja menestyä urallaan, kuten kirjallisuudessa ja mediassa esitetään.

Uramenestystä voidaan tarkastella urapääoman eli yksilöllisten ja sosiaalisten resurssien ja investointien näkökulmasta (Inkson & Arthur, 2001, s. 50). Defilipin ja Arthurin (1994) urapääomateoria tarkastelee uramenestystä kolmesta eri näkökulmasta: miksi (*knowing*

why), miten (*knowing how*) ja kenen avulla (*knowing who*) yksilö kehittää urapääomaansa. Tämän tutkimuksen haastateltujen naisjohtajien vastauksista on löydettävissä selkeästi kaikkiin kolmeen urapääomateorian näkökulmaan tekijät, joiden avulla haastateltavat ovat edistäneet omaa uramenestystään. Kuviossa 4 on esitetty tiivistettynä keskeisimmät tutkimustulokset naisjohtajien uramenestystä edistäneistä tekijöistä.

Haastatteluissa selkeimmin esille nousseet syyt siihen, *miksi* (*knowing why*) haastateltavat ovat halunneet menestyä urallaan, olivat halu vaikuttaa, halu tehdä merkityksellistä työtä ja halu haastaa itseään. Halu uramenestykselle on kummunnut siis sisäisistä tekijöistä, joiden saavuttaminen on tuottanut haastateltaville uramenestystä subjektiivisesta näkökulmasta. Jos haastateltuja naisjohtajia katsoo objektiivisen uramenestyksen eli uramenestyksen ulkoisesti näkyvän mittarin kautta, ovat he jokainen menestyneitä urallaan, koska ovat saavuttaneet johtaja-aseman. Haastatelluille naisjohtajille itselleen johtaja-asema oli kuitenkin positiona toisarvoinen asia, sillä uramenestyksen määrittelyssä ja kokemuksessa nousi esille pääasiassa subjektiivisen uramenestyksen näkökulma eli kokemukset työn merkityksellisyydestä ja tyytyväisyys työhön. Haastatellut naisjohtajat toivat esille, että johtaja-asema ei ole ollut heidän uransa päämäärä, vaan mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä merkityksellistä työtä on ajanut heitä urallaan eteenpäin ja lopulta johtaja-asemaan. Vaikka haastateltavat valikoituivat tutkimukseen objektiivisen uramenestysmittarin, eli johtaja-aseman perusteella, tässä tutkimuksessa korostui erityisesti subjektiivisen uramenestyksen näkökulma, koska uramenestystä tarkasteltiin naisjohtajien kokemusten kautta.

Kun tarkastelee *miten* (*knowing how*) haastatellut naisjohtajat ovat edistäneet uramenestystään, nousi vahvasti esille uusien uramallien, kuten proteaanisen ja rajattoman uran piirteitä. Rajattomuus, liikkuvuus ja yksilön oma aktiivisuus ja toimijuus korostuivat haastateltujen naisjohtajien urakehityksissä johtajaksi. Naisjohtajat eivät nähneet uramenestyksen olleen riippuvainen niinkään ulkoisista tekijöistä, kuten organisaatiosta tai yhteiskunnasta, vaikka niilläkin oma osansa uramenestyksessä on, vaan omasta aktiivisuudesta, kovasta työstä ja itsensä näkyväksi tekemisestä. Haastatellut naisjohtajat olivat

vahvistaneet omaa osaamistaan eri työtehtävien ja koulutusten kautta ja ottaneet myös haasteet vastaan tilanteina, joista oppii ja jotka kehittävät omaa osaamista. Vahvuus, kunnianhimo ja rohkeus nousivat menestyneiden naisjohtajien yhteisiksi tekijöiksi. Ilahduttavaa tutkimustuloksissa oli, että haastatellut naisjohtajat olivat edenneet johtotehtäviin hyvin erilaisilla koulutuksilla; pääasiassa akateemisilla korkeakoulutuksilla, mutta joukossa oli myös kaksi naisjohtajaa, joilla ei ollut akateemista korkeakoulututkintoa. Akateeminen korkeakoulututkinto on siis johtotehtäviin etenemisen mahdollistaja, mutta ei välttämättömyys, koska osaamista voi hankkia myös muiden koulutusten ja työtehtävien avulla.

Tässä tutkimuksessa naisjohtajien uramenestystä voidaan kuvata myös niin sanotun kestävän työuran kautta. Kestävän työuran käsite sisältää samoja elementtejä kuin proteaaninen uramalli eli siinä korostuu yksilön oma toimijuus, aktiivisuus ja liikkuvuus (Van der Heijden ja muut, 2020, s. 1). Haastateltujen naisjohtajien uramenestyksessä korostuu elämän kokonaisuus ja tasapaino elämän eri osa-alueiden välillä, minkä voidaan nähdä olevan kestävän työuran tärkeimpiä ominaisuuksia. De Vosin ja kumppaneiden (2020, s. 4) kestävän uran indikaattorit eli onnellisuus, terveys ja tuottavuus näyttävät toteutuvan naisjohtajien uralla: ura ja oma terveys ovat yhteensopivia, onnellisuus näyttäytyy tyytyväisyytenä omaan uraan ja elämän tasapainona sekä tuottavuus näyttäytyy vahvana suoriutumisenä omassa työssä.

Haastattelujen vastauksista analysoitaessa, että *kuka* tai *ketkä* (*knowing whom*) ovat toimineet naisjohtajien uramenestyksen taustalla, nousivat eniten esille hyvät ammatilliset verkostot, entiset tai nykyiset hyvät esihenkilöt, kollegat, opiskelukaverit ja tukea antanut puoliso. Verkostojen avulla on tullut nähdäksi ja saattanut saada työpaikkoja. Verkostot ovat toimineet myös vertaistukena johtajan hektisessä työssä, ja niistä on saanut apua haastaviin tilanteisiin, esimerkiksi mentorilta. Myös esihenkilöillä koettiin olleen merkittävä rooli uramenestyksen edistystekijänä. Esihenkilöt olivat toimineet sparraajina ja luottaneet, mutta myös haastaneet pois omalta mukavuusalueelta, minkä koettiin olleen uralla eteenpäin työntävä voima. Puolison tuella nähtiin olleen merkittävä

vaikutus uramenestystä edistävänä tekijänä, sillä puolison antaman tuen avulla naisjohtajat olivat pystyneet keskittymään perheen lisäksi omaan uraansa. Tukea antavan puolison avulla perhe ei ollut uramenestystä estävä tekijä, vaikka sitä on usein pidetty naisjohtajan uraa hidastavana tai jopa estävänä tekijänä.

Miksi	Miten	Kuka/ketkä
<ul style="list-style-type: none"> • Vaikutusmahdollisuus • Merkityksellinen työ • Itsensä haastaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Oma aktiivisuus ja toimijuus • Kova työ • Kokemusten hankkiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkostot • Esihenkilö • Puoliso

Kuvio 4. Keskeisimmät naisjohtajien uramenestystä edistävät tekijät urapääomateoriaa mukailleen.

Haastatelluille naisjohtajille uramenestys ei ollut pelkästään uralla etenemistä, vaan menestys nähtiin elämän kokonaisuutena, johon kuuluu sekä ura että perhe ja muu elämä. Tämä vahvistaa Dyken ja Murphyn (2006, s. 358) sekä Chon ja muiden (2017, s. 497) teoriaa, että naisille uramenestys ei ole pelkästään status ja hyvä palkka, vaan tasapainoinen elämä työn ja muun elämän välillä. Kaikilla paitsi yhdellä haastateltavista naisjohtajista oli perhe ja lapsia, mikä rikkoo sitä vanhanaikaista stereotyyppiä, että naiset eivät voisi saavuttaa molempia. Perhe koettiin elämää tasapainottavana, mutta myös uramenestyksen taustalla motivoivana tekijänä. Haastatellut naiset halusivat itse rikkoa stereotyyppioita korostamalla sitä, että naisena on mahdollista saavuttaa sekä perhe että johtajan ura ja että se ei ole vain miesjohtajien etuoikeus. Aiempiin tutkimuksiin, kuten nais- ja miesjohtajien perheellisyyteen (Katainen ja muut 2015) ja päättäjänaiset 2013-kyselyyn (Heiskanen, 2018) verrattuna perheellisten naisjohtajien asema näyttäytyy erilaisena tässä tutkimuksessa. Syynä voi olla se, että vertailukohteena oleva tutkimus ja kyseily on toteutettu 2010-luvun alkupuolella ja naisjohtajien asema työelämässä on

parantunut vuosikymmenen aikana. Tässä tutkimuksessa perheellisten naisjohtajien uramenestystä edistäviä tekijöitä ovat myös yleisesti sukupuolten välisen tasa-arvon paraneminen ja työn ja perheen yhdistämisen helpottuminen muun muassa perhevapaa-uudistuksen ja etätyön yleistymisen myötä.

Vaikka Suomea kuvaillaan tasa-arvon mallimaana, ei sukupuolten välinen tasa-arvo organisaatioiden johdossa toteudu tilastojen valossa. Haastatellut naisjohtajat tunnistivat naisten urakehitykseen ja uramenestykseen liittyvät haasteet, vaikka kaikki haastatellut eivät olleet itse henkilökohtaisesti kokeneet naissukupuolen aiheuttavan urallaan haasteita. Naissukupuolen aiheuttamat haasteet, joihin haastatellut naisjohtajat olivat törmänneet, olivat lähinnä osaamisen ja uskottavuuden todistelua. Yleisesti naissukupuolen ei koettu estäneen uramenestystä, vaan haastateltavat olivat edenneet johtotehtäviin ja menestyneet urallaan kovalla työllä ja omalla osaamisella. Naisjohtajat itse pyrkivät rikkomaan sukupuolistereioita ja -rooleja näyttämällä esimerkkiä tasa-arvoisesta kohtelusta ja korostamalla sitä, että itseään, pukeutumistaan tai puhetyyliään ei tarvitse muuttaa vallitsevan ympäristön mukaiseksi.

Naisjohtajien miehiä vähäisempi määrä organisaatioiden johdossa on monen eri tekijän summa. Syitä voidaan löytää niin yhteiskunnan rakenteista, vallitsevista stereotyyppioista ja organisaatioiden käytänteistä. Naisjohtajien määrän lisääntyminen organisaatioiden johdossa kertoo kuitenkin selvästi siitä, että myös naiset haluavat johtaa. Harva naisjohtaja kuitenkin yltää organisaation ylimpään johtoon eli toimitusjohtajaksi, etenkin suurissa pörssiyhtiöissä (Kullas, 2024). Naisjohtajat edustavat usein tukitoimintoja, kuten henkilöstöhallintoa tai taloushallintoa, jotka useimmiten saattavat olla naisvaltaisia tukitoimintoja. Tähän tutkimukseen valikoitui sattumalta useampi henkilöstöjohtaja, jotka myös toivat esille tukifunktioiden, etenkin henkilöstöhallinnon naisvaltaisuuden. Tukifunktioissa toimitusjohtajan alaisuudessa työskentelyä ei kuitenkaan koettu negatiiviseksi asiaksi, vaan haastateltavat kokivat yleisesti saavansa työstään sisäistä tyydytystä ja vaikutusmahdollisuuksia.

Haastattelussa kysyttiin, että mitä neuvoja naisjohtajat antaisivat muille johtotehtäviin pyrkiville naisille. Vastauksissa korostui omana itsenään pysyminen, omien tavoitteiden kirkastaminen ja omien taisteluiden valitseminen. Haastatellut naisjohtajat itse kokivat, että naiset eivät välttämättä uskalla hakeutua johtotehtäviin, mikä hidastaa naisjohtajien määrän kasvua. Naisjohtajat korostivat, että naissukupuolen ei saa antaa estää omia unelmia, sillä naiset voivat olla yhtä lailla johtajia, kuin miehetkin. Haastatellut naisjohtajat toivat myös esille sen, että puhuisivat itse mieluummin johtajista, kuin nais- tai miesjohtajista. Se, onko johtajuuden sukupuolittuneisuuden poistaminen naisjohtajuutta ja naisjohtajien asemaa työelämässä edistävä asia, on kyseenalainen tällä hetkellä, mutta toivottavasti itsestään selvä asia tulevaisuudessa. Tilastot ja faktat kuitenkin osoittavat sen, että naisten on miehiä vaikeampi edetä johtotehtäviin, joten naisjohtajuutta on syytä tuoda esille yhteiskuntatasolla asti. Kuten yksi haastateltava naisjohtaja totesi: *osittain meidän pitää tehdä töitä, mutta myös osittain aika tulee korjaamaan tätä tulevien sukupolvien muodossa.*

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja perustelut luotettavuudelle (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytetään usein tutkimuksen uskottavuutta ja arvioitavuutta. Tutkimuksen tulee antaa lukijalle tarpeeksi tietoa siitä, että miten tulkinnot havainnoista on muodostettu ja antaa lukijalle mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä. Olennaista on siis perustella tutkimuksessa tehdyt valinnat ja ratkaisut.

Tässä tutkimuksessa on pyritty perustelemaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen aiheen tärkeys ja tutkimukseen valikoituneet menetelmät uskottavuuden ja arvioitavuuden lisäämiseksi. Tulosten uskottavuutta lisää myös se, että haastateltavat olivat tutkimuksen aiheen asiantuntijoita omilla kokemuksillaan, jolloin aiheesta oli mahdollista saada syvempi ymmärrys. Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkijan subjektiivisuus, joka on tärkeää tunnistaa tutkimuksen objektiivisuuden lisäämiseksi (Aaltio & Puusa, 2020, luku 11). Tutkijalla oli aiemman tutkimustiedon ja omien

havaintojen pohjalta ennakkokäsitys, mikä oli tärkeää huomioida tutkimuksen tuloksia tulkittaessa, jotta tutkijan omat oletukset eivät vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa on harvoin kuitenkin mahdollista päästä täydelliseen objektiivisyyteen, koska usein tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään tutkittavien subjektiivisten kokemusten ja näkökulmien kautta (Juuti & Puusa, 2020, s. 9).

Tässä tutkimuksessa tutkittavan ilmiön, eli naisjohtajien uramenestyksen, luotettavuutta lisää tutkimuksen tiedonantajina toimineet henkilöt eli johtaja-asemassa toimivat naiset. Haastateltavien vastauksista oli havaittavissa yhteneväisiä tekijöitä, jotka ovat toimineet naisjohtajien uramenestystä edistävästi. Vaikka yhteneväisiä tekijöitä oli havaittavissa ja ne vastasivat kirjallisuuden ja aiempien tutkimustulosten näkemyksiä, ei tutkimuksen tulokset ole kuitenkaan täysin yleistettävissä kaikkiin suomalaisiin naisjohtajiin tutkimuksen rajoitteiden, kuten pienen otoskoon, vuoksi. Tutkimuksesta saatiin kuitenkin syvempää ymmärrystä naisjohtajien uramenestystä edistävästä tekijöistä ja sukupuolen vaikutuksesta naisjohtajien uramenestykseen.

Tämän tutkimuksen rajoitteina voidaan nähdä naissukupuolelle ominaiset ja ”sallitut” tavat ilmaista uramenestystä. Voidaan puhua tiedostamattomista tai alitajuisista ennakkoluuloista tai vinoumista (Agarval, 2021). Tiedostamattomat ja alitajuiset vinoumat vaikuttavat määrittelemällä sallittuja tapoja käyttäytyä. Naisjohtajille sallittu käyttäytyminen nähdään hillittynä, kaikkia miellyttävänä ja tunteellisena, kun taas miesjohtajien osalta sallittu käyttäytyminen nähdään määrätietoisuutena, objektiivisuutena ja kovuu- tena. Mielenkiintoinen näkökulma tiedostamattomiin ja alitajuisiin vinoumiin on se, että käyttäytyvätkö naisjohtajat tiedostamattaan naisjohtajille ”sallitulla” tavalla, vaikka väit- täisivät, että stereotyyppit eivät vaikuta heihin? Jos naisjohtaja käyttäytyy miesjohta- jalle ”sallituilla” tavoilla, voiko naisjohtajalle tulla tästä jotain seurauksia ja vaikuttavatko mahdolliset seuraukset naisjohtajan käyttäytymiseen tiedostamatta? Tässä tutkimuk- sessa naisjohtajat ilmaisivat uramenestystä naisjohtajalle ”sallituilla” tavoilla: uramenes- tys oli heille elämän kokonaisuutta, jossa oli mukana perhe, kollegiaalisuutta ja toisista välittämistä. Perinteiset objektiiviset mittarit, esimerkiksi hyvä palkka ja valta-asema,

eivät nousseet uramenestyksen merkittäviksi tekijöiksi, toisin kuin olisivat saattaneet miesjohtajilla nousta.

Toinen rajoite tässä tutkimuksessa voi olla se, että sukupuolistereotyyppit ovat niin syvällä yhteiskunnassa ja ihmisten toiminnassa, että niitä ei välttämättä nähdä jokapäiväisessä elämässä, vaan vasta sitten, kun ne esiintyvät jollain radikaalilla tavalla, kuten seksuaalisena häirintänä. Tasa-arvon kannalta on hyvin positiivista, että tässä tutkimuksessa mukana olleet useat naisjohtajat eivät olleet kokeneet naissukupuolella olleen haittaa uramenestyksensä kannalta, mutta pohdittavaksi jää, että onko tässäkin taustalla tiedostamattomia ajatusvinoumia ja sukupuolistereotyyppien peittymistä ihmisten ”normaalin” toiminnan alle.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotus tälle tutkimukselle olisi tarkastella eri toimialoilla toimivien naisten uramenestystä ja sitä, kokevatko eri toimialojen naisjohtajat uramenestyksen eri tavoin. Tässä tutkimuksessa yleisimmät toimialat olivat IT- ja ohjelmistoala, konsultointi sekä terveysala. Vaikka haastateltavia oli useammalta eri toimialalta, ei tässä tutkimuksessa noussut esille uramenestyksessä eroja eri toimialojen välillä. Yksi mielenkiintoinen näkökulma tutkimukselle voisi olla se, että tutkittaisiin miesvaltaisilla aloilla toimivien naisjohtajien uramenestystä verrattuna naisvaltaisilla aloilla toimiviin naisjohtajiin.

Toinen jatkotutkimusehdotus tälle tutkimukselle olisi tarkastella miesjohtajien kokemuksia naisjohtajuudesta ja naisjohtajuuden edistämisestä. Naisjohtajuustutkimus on yleisesti naisten käsialaa, kuten johtajuustutkimus on miesten tekemää, mutta naisjohtajuustutkimukseen voisi saada erilaista näkökulmaa miesjohtajien kokemusten kautta: miten miesjohtajat näkevät sukupuolten tasa-arvon työelämässä ja miten miehet kokevat naisjohtajien aseman organisaatioissa?

Lähteet

- Aaltio, I. (2008). *Johtajuus lisäarvona*. WSOY Oppimateriaalit.
- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 169-180). Gaudeamus.
- Aalto-Nevalainen, P. (2018). *Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä liikunta-alalla* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7400-8>
- Aaltonen, R. (2024, 26. huhtikuuta). Kaksi koulutusta on ylitse muiden – näitä aloja opiskellut nainen nousee huipulle. *Talouselämä*. Noudettu 16.9.2024 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/kaksi-koulutusta-on-ylitse-muiden-naita-aloja-opiskellut-nainen-nousee-huipulle/82405fd4-94bb-4175-8aae-031eb67cf50b>
- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(4), 803–824. <https://doi.org/10.1348/096317909X470924>
- Agarwal, P. (2021, 30. kesäkuuta). Not Very Likeable: Here Is How Bias Is Affecting Women Leaders. *Forbes*. Noudettu 10.12.2024 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/10/23/not-very-likeable-here-is-how-bias-is-affecting-women-leaders/>
- Akkermans, J., Rodrigues, R., Mol, S. T., Seibert, S. E., & Khapova, S. N. (2021). The role of career shocks in contemporary career development: Key challenges and ways forward. *Career development international*, 26(4), 453–466. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2021-0172>
- Angervall, P., & Hammarfelt, B. (2024). Academic Career Mobility: Career Advancement, Transnational Mobility and Gender Equity. *Higher education policy*, 37, 617–632. <https://doi.org/10.1057/s41307-023-00322-3>
- Arthur, M., Khapova, S. & Wilderom, C. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 177–202. <https://doi.org/10.1002/job.290>

- Auvinen, E., Huhtala, M., Rantanen, J., & Feldt, T. (2021). Drivers or Drifters? The "Who" and "Why" of Leader Role Occupancy-A Mixed-Method Study. *Frontiers in psychology*, 12, 573924. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.573924>
- Baker, C. (2023). *Are Leaders Born or Made?* Leaders. Noudettu 25.9.2023 osoitteesta <https://leaders.com/articles/leadership/are-leaders-born-or-made/>
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: A review and recommendations for future study. *Career development international*, 27(1), 135–159. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2021-0251>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, 5(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Berkery, E., & Ryan, N. F. (2024). Think manager – Think male or female: Exploring the content of gendered stereotypes of the managerial role among undergraduate business students in Ireland over a 10-year period. *Gender in management*, 39(3), 328–344. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0099>
- Boxberg, K. (2023, 3. marraskuuta). Tuhannen taalan paikka. *Talouselämä*. Noudettu 26.6.2024 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/133-porssiyhtiota-93-prosenttia-miesjohtajia-vaikutusvaltainen-naisjohtaja-kertoo-miksi-naiset-eivat-vielakaan-nouse-johtopaikoille/e7fb21b2-f641-4dba-a2e4-43427a25cea8>
- Business Finland (2024). *Palvelut suurille yrityksille*. Noudettu 24.11.2024 osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/suuri-yritys/suuri-yritys#yrityskoko>
- Cho, Y., Park, J., Han, S., Ju, B., You, J., Ju, A., Park, C. & Park, H. (2017). How do South Korean female executives' definitions of career success differ from those of male executives? *European journal of training and development*, 41(6), 490–507. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2016-0093>

- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of vocational behavior*, 81(2), 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.005>
- Collins II, R. T., Algaze, C., & Posner, B. Z. (2023). The Leadership/Management Concept Scale: Differentiating between actions constituting leadership and management. *Leadership & organization development journal*, 44(5), 657–677. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2022-0299>
- Coupland, C. (2004). Career definition and denial: A discourse analysis of graduate trainees' accounts of career. *Journal of vocational behavior*, 64(3), 515–532. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.12.013>
- Crosby, G. (2021). Lewin's Democratic Style of Situational Leadership: A Fresh Look at a Powerful OD Model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 398–401. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0021886320979810>
- DeFillippi, R. & Arthur, M. (1994). The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324. <https://doi.org/10.1002/job.4030150403>
- De Janasz, S. C., & Forret, M. L. (2008). Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success. *Journal of management education*, 32(5), 629–650. <https://doi.org/10.1177/1052562907307637>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of vocational behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Direnzo, M., Greenhaus, J., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of organizational behavior*, 36(4), 538–560. <https://doi.org/10.1002/job.1996>
- Dries, N., Pepermans, R., Hofmans, J., & Rypens, L. (2009). Development and validation of an objective intra-organizational career success measure for managers. *Journal of organizational behavior*, 30(4), 543–560. <https://doi.org/10.1002/job.564>

- Dyke, L. & Murphy, S. (2006). How we define success: A qualitative study of what matters most to women and men. *Sex roles*, 55(5–6), 357–371. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9091-2>
- Eduskunta. (2022). *Perhevapaaudistus*. Noudettu 20.10.2024 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/perhevapaaudistus.aspx
- Einarsdottir, U., Christiansen, T. & Kristjansdottir, E. S. (2018). “It’s a Man Who Runs the Show”: How Women Middle-Managers Experience Their Professional Position, Opportunities, and Barriers. *SAGE open*, 8(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2158244017753989>
- Einolf, C. J. (2022). The career paths of executive directors: Founders, fillers, planners and risers. *Nonprofit management & leadership*, 33(2), 229–248. <https://doi.org/10.1002/nml.21512>
- Ekonen, M. (2007). *Moninaiset urat: narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä* [lisansiaatintyö, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-200801291112>
- Eläketurvakeskus (2023). *Suomen työeläkevakuutetut 2022*. Eläketurvakeskuksen tilastoja 13/2023. Noudettu 10.8.2024 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/147942/suomen-tyoelakevakuutetut-2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications.
- Esser, A., Kahrens, M., Mouzoghi, Y., & Eomois, E. (2018). A female leadership competency framework from the perspective of male leaders. *Gender in management*, 33(2), 138–166. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2017-0077>
- Euroopan parlamentti. (2022). *Parlamentti hyväksyi säännöt tasa-arvon edistämiseksi pörssiyhtiöiden hallituksessa*. <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20221118IPR55706/parlamentti-hyvaksyi-saannot-tasa-arvon-edistamiseksi-yhtioiden-hallituksissa>

- Gunz, H. & Peiperl, M. (2007). Introduction. Teoksessa H. Gunz & M. Peiperl (toim.) *Handbook of Career Studies* (s. 1–11). SAGE Publications, Inc.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 155–176. <https://doi.org/10.1002/job.301>
- Hartman, R. L., & Barber, E. G. (2020). Women in the workforce: The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Gender in management*, 35(1), 92–118. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2019-0062>
- Hearn, J., Lämsä, A-M., Biese, I., Heikkinen, S., Louvrier, J., Niemistö, C., Kangas, E., Koskinen, P., Jyrkinen, M., Gustavsson, M., & Hirvonen, P. (2015). *Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa: NaisUrat-hankkeen loppuraportti*. Svenska handelshögskolan. Forskningsrapporter från Svenska Handelshögskolan, 75. <http://hdl.handle.net/10138/152744>
- Heikkinen, S. (2015). *(In)significant others: The role of the spouse in women and men managers' careers in Finland*. University of Jyväskylä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6151-0>
- Heiskanen, M. (2018, 26. joulukuuta). TE80: Hankalat ämmät – Tästä päättäjänaiset vaikenevat: ”miehiltä siedetään outoakin käytöstä, räväkkä nainen on ärsyttävä tiukkapipo”. *Talouselämä*. Noudettu 3.9.2024 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/te80-hankalat-ammatt-tasta-paattajanaiset-vaikenevat-miehilta-siedetaan-outoakin-kaytosta-ravakka-nainen-on-arsyttava-tiukkapiipo/36b6b68b-8f7f-319c-9500-bb52095716ea>
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 113–136. <https://doi.org/10.1002/job.270>
- Heslin, P. A., & Turban, D. B. (2016). Enabling career success as an emergent process. *Organizational dynamics*, 45(3), 155–164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.001>
- Hill, L. H., & Wheat, C. A. (2017). The influence of mentorship and role models on university women leaders' career paths to university presidency. *Qualitative report*, 22(8), 2090–2111. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2017.2437>

- Hirsjärvi, S., Hurme, H.(2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women. *Journal of vocational behavior*, 73(3), 397–403. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.001>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Houldsworth, E., Jones, K., McBain, R., & Brewster, C. (2023). Career capital and the MBA: How gender capital supports career capital development. *Studies in higher education (Dorchester-on-Thames)*, 48(2), 299–313. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2134333>
- Hyvärinen, S. (2016). *Monta polkua johtajuuteen – naisjohtajien urakertomuksia* [väitöskirja, Lapin yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-892-3>
- Ilmola, L. & Casti, J. (2014). Hyvinvointiyhteiskunta 2030. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2/2014*. Noudettu 20.10.2024 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_2+2014.pdf
- Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational dynamics*, 30(1), 48–61. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00040-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00040-7)
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen P. A., Houlberg Salomonsen, H., Westergård-Nielsen, N. & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Judge, T., Cable, D., Boudreau, J. & Bretz JR, R. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, 48(3), 485–519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–19). Gaudeamus.

- Järlstrom, M., Brandt, T., & Rajala, A. (2020). The relationship between career capital and career success among Finnish knowledge workers. *Baltic journal of management*, 15(5), 687–706. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2019-0357>
- Kajala, V. (2023a). *Naiset pörssi- ja First North -yhtiöiden hallituksessa. Naisjohtajakatsaus 2/2023. Keskuskaupakamari*. Noudettu 26.6.2024 osoitteesta https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/07/Naisjohtajakatsaus_02-2023-1.pdf
- Katainen, A., Keski-Petäjä, M. & Pietiläinen, M. (2015, 1. lokakuuta). *Nais- ja miesjohtajien erot perheellisyydessä tukevat miesjohtajuutta*. Tilastokeskus. Noudettu 3.9.2024 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2015/nais-ja-miesjohtajien-erot-perheellisyydessa-tukevat-miesjohtajuutta/>
- Keskuskaupakamari. (2024). *Naisjohtajien mentorointiohjelma*. Noudettu 9.9.2024 osoitteesta <https://kauppakamari.fi/palvelut/yritysjohdon-ohjelmat/naisjohtajien-mentorointiohjelma/>
- Koivunen, M., Lämsä, A-M., & Heikkinen, S. (2012). Ura siirtymät muuttuvassa työelämässä – analyysi urasiirtymän käsitteestä. *Working Paper N:o 371/2012*. Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4663-0>
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. (2007). *Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus*. EVA-analyysi 3/2007. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2007/09/Naisjohtajat.pdf>
- Kullas, E. (2024, 22. lokakuuta). Naisjohtajien osuus Suomessa kasvoi – toimitusjohtajaksi yltyä vain harva. *Elinkeinoelämän valtuuskunta*. Noudettu 3.11.2024 osoitteesta <https://www.eva.fi/blog/2024/10/22/naisjohtajien-osuus-suomessa-kasvoi-toimitusjohtajaksi-yltaa-vain-harva/>
- Kullas, E. & Metelinen S. (2023, 20. syyskuuta). Naisjohtajien määrä junnaa paikallaan, naisten työllisyys huipputasolla. *Elinkeinoelämän valtuuskunta*. Noudettu 26.6.2024 osoitteesta <https://www.eva.fi/blog/2023/09/20/naisjohtajien-maara-junnaa-paikallaan-naisten-tyollisyys-huipputasolla/>

- Laine, P. & Kauhanen A. (2023). Naisten ja miesten työuraerot Suomen teollisuuden kuu-
kausipalkkaisella henkilöstöllä 2002–2020. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen raportteja ja muistioita 2023:23*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8441-7>
- Li, C. S., Goering, D. D., Montanye, M. R., & Su, R. (2022). Understanding the career and
job outcomes of contemporary career attitudes within the context of career en-
vironments: An integrative meta-analysis. *Journal of organizational behavior*,
43(2), 286–309. <https://doi.org/10.1002/job.2510>
- Livingstone, D., Pollock, K., & Raykov, M. (2016). Family Binds and Glass Ceilings: Women
Managers' Promotion Limits in a 'Knowledge Economy. *Critical sociology*, 42(1),
145–166. <https://doi.org/10.1177/0896920514532663>
- Lopez-Hernandez, A., Weinberg, J., El-Harakeh, A., Adeyemi, L., Potharaj, N., Oomman,
N., & Kalbarczyk, A. (2022). Connectedness Is Critical: A Social Network Analysis
to Support Emerging Women Leaders in Global Health. *Annals of global health*,
88(1), 64, 1–11. <https://doi.org/10.5334/aogh.3811>
- Lämsä, A-M. (2011). Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa L. Husu, J. Hearn, A-
M. Lämsä & S. Vanhala (toim.). *Women, Management and Leadership - Naiset ja
johtajuus. NASTA Women's Leadership Project Final Report*, (s. 47–59). Hanken
School of Economics, 60–73. <http://hdl.handle.net/10138/29219>
- Lämsä, A-M. (2003). Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa A-M. Lämsä
(toim.). *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiede-
kunnan julkaisu N:o 137/2003, 25–42.
- Lämsä, A., & Hiillos, M. (2008). Career counselling for women managers at mid-career:
Developing an autobiographical approach. *Gender in management*, 23(6), 395–
408. <https://doi.org/10.1108/17542410810897526>
- Lämsä, A-M. & Louvrier, J. (2014). Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. *Yritysetiikka*
6(1), 28–39.
- Lämsä, A.-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M., & Hearn, J. (2007). Naisjohtajuuden
tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen Aikakaus-
kirja*, 56(3), 294–321.

- Lämsä, A.-M., Kangas, E., Hirvonen, P., Heikkinen, S., Biese, I., & Hearn, J. (2014). Naisten johtamisurisiin kohdistuvat stereotyyppit. *Hallinnon tutkimus*, 33(4), 332–351.
- Lämsä, A., & Savela, T. (2013). The effect of an MBA on the development of women's management competencies: A gender viewpoint. *Baltic journal of management*, 9(2), 213–230. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2013-0086>
- Mavin, S. (2001). Women's career in theory and practice: Time for change? *Women in management review*, 16(4), 183–192. <https://doi.org/10.1108/09649420110392163>
- Mayrhofer, W., Briscoe, J. P., Hall, D. T., Dickmann, M., Dries, N., Dysvik, A., Kaše, R., Parry, E. & Unite, J. (2016). Career success across the globe: Insights from the 5C project. *Organizational dynamics*, 45(3), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.org-dyn.2016.07.005>
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Mutanen, S., & Lämsä, A. (2006). Mentoroinnin merkitykset naisten urakehitykselle. *Hallinnon tutkimus*, 25(4), 5.
- Naukkarinen, J., & Bairoh, S. (2022). Gender differences in professional identities and development of engineering skills among early career engineers in Finland. *European journal of engineering education*, 47(1), 85–101. <https://doi.org/10.1080/03043797.2021.1929851>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of vocational behavior*, 85(2), 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
- Ng, T., Eby, L., Sorensen, K. & Feldman, D. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- O'Neil, D. A., Bilimoria, D., & Saatcioglu, A. (2004). Women's career types: Attributions of satisfaction with career success. *Career development international*, 9(5), 478–500. <https://doi.org/10.1108/1362043041055074>

- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (2019). *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Piłatowska, M., & Witkowska, D. (2022). Gender Segregation at Work over Business Cycle—Evidence from Selected EU Countries. *Sustainability*, 14(16), 10202. <https://doi.org/10.3390/su141610202>
- Puttonen, T. (2011). Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Teoksessa L. Husu, J. Hearn, A-M. Lämsä & S. Vanhala (toim.). *Women, Management and Leadership - Naiset ja johtajuus. NASTA Women's Leadership Project Final Report*. Hanken School of Economics, 60–73. <http://hdl.handle.net/10138/29219>
- Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 96–137). Gaudeamus.
- Salo, I. & Blåfield, V. (2007). Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. *Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA*. Taloustieto Oy.
- Salonen, A. (2022, 19. maaliskuuta). *Sukupuolineutraalit tittelit ovat tulevaisuutta – lue syyt*. Duunitori. Noudettu 9.9.2024 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/sukupuolineutraalit-tittelit>
- Sandberg, D. (2019, 16. lokakuuta). *When Women Lead, Firms Win*. S&P Global. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta <https://www.spglobal.com/content/dam/spglobal/corporate/en/images/general/special-editorial/whenwomenlead .pdf>
- Sharma, S., & Kaur, R. (2014). Glass Ceiling for Women: A Barrier in Effective Leadership. *International Journal on Leadership*, 2(2), 35.
- Shen, Y., Demel, B., Unite, J., Briscoe, J., Hall, D., Chudzikowski, K., Mayhofer, W., Abdul-Ghani, R., Bogicevic Milikic, B., Colorado, O., Fei, Z., Las Heras, M., Ogliastri, E., Pazy, A., Poon, J., Shefer, D., Taniguchi, M. & Zikic, J. (2015). Career success across 11 countries: Implications for international human resource management. *International journal of human resource management*, 26(13), 1753–1778. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.962562>
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.

- Sohlo, P. (2021). Patriarkaalinen maskuliinisuus yhä naisten työmarkkina-aseman jarruna – mikä on ILO:n rooli muutoksen edistämisessä? *Talouselämän tutkimus*, 19(1), 95–106. <https://doi.org/10.37455/tt.102883>
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (2018). Tasa-arvobarometri 2017. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 8/2018*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3932-5>
- Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and Outcomes of Objective Versus Subjective Career Success: Competing Perspectives and Future Directions. *Journal of Management*, 45(1), 35–69. <https://doi.org/10.1177/0149206318786563>
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Suomen Yrittäjät. (n.d.). *Yrittäjyys Suomessa*. Noudettu 24.11.2024 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/tietoa-meista/tietoa-yrittajajarjestosta/yrittajyys-suomessa/>
- Taskinen, H. (2024). *Urasiirtymä keski-ikässä: koulutushakupäätöksen ja lähihoitaja-ammatinvalinnan merkitys ja rakentuminen keski-ikäisten lähihoitajakoulutukseen hakeneiden tarinoissa* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-86-0136-4>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2023). *Laaja kehittämishanke purkaa työelämän segregaatiota*. Noudettu 9.9.2024 osoitteesta <https://thl.fi/-/uusia-tyokaluja-ja-ratkaisuja-tyomarkkinoiden-sukupuolen-mukaisen-eriytymisen-purkamiseen>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2022). *Johtamisen ja urakehityksen tasa-arvokysymyksiä*. Noudettu 26.6.2024 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/johtamisen-ja-urakehityksen-tasa-arvokysymyksia>
- Teräsaho, M., Tanhua, I. & Rantanen, E. (2023). *Tasa-arvon edistäminen työpaikoilla – keinoja sukupuolen mukaisen segregaation purkamiseen*. Sosiaali- ja

- terveysministeriön raportteja ja muistioita 2023:21.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8433-2>
- Tilastokeskus. (2024). *Kansainvälinen naistenpäivä 2024*. Noudettu 16.9.2024 osoitteesta <https://stat.fi/tup/poimintoja-tilastovuodesta/kansainvalinen-naisten-paiva.html>
- Toma, S., Catană, Ş., & Grădinaru, C. (2020). Leadership: An overview. *Manager (Bucureşti)*, 32, 51–59. Noudettu 15.10.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/349380629_Leadership_-_an_overview
- Toropainen, L., Auvinen, E., Herttalampi, M., Rantanen, J., Muotka, J., Mölsä, E. & Feldt, T. (2023). *Johtamismotivaation merkitys korkeasti koulutettujen urapoluilla ja työhyvinvoinnissa*. MOTILEAD-hankkeen loppuraportti.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9468-6>
- Tukiainen, M. & Villanen, J. (2016). *Huippunaiset – menestystarinoita*. Kauppakamari.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turunen, A. & Linnainmaa, L. (2018). *Naisjohtajia ennätysmäärä – toimialojen erot suurina*. Keskuskauppakamarin kahdeksas naisjohtajaselvitys 2018. Keskuskauppakamari. Noudettu 3.7.2024 osoitteesta <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/06/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2018-20.11.-webversio.pdf>
- United Nations Development Programme (2023). *Breaking Down Gender Biases. Shifting social norms towards gender equality*. Noudettu 26.6.2024 osoitteesta <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/gsni202303pdf.pdf>
- Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of vocational behavior*, 117, 103344.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344>
- Vanhala, S. (2011). Career orientations of women middle managers. Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (toim.). *Women, Management and*

- Leadership - Naiset ja johtajuus. NASTA Women's Leadership Project Final Report* (s. 30–37). Hanken School of Economics. <http://hdl.handle.net/10138/29219>
- Vartiainen, P. (2022). Suurmiesteoriasta kompleksisuusjohtajuuteen. Teoksessa H. Laaksonen & S. Ollila (toim.) *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua*, 12–21. Helsinki: Oppian.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.
- Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. (5. päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Vinkenburg, C. J., & Weber, T. (2012). Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 592–607. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.02.001>
- Vito, G. F., Higgins, G. E., & Denney, A. S. (2014). Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. *Policing: an international journal of police strategies & management*, 37(4), 809–822. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-01-2014-0008>
- Vuorinen-Lampila, P. (2016). Gender segregation in the employment of higher education graduates. *Journal of education and work*, 29(3), 284–308. <https://doi.org/10.1080/13639080.2014.934788>
- World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. Noudettu 3.7.2024 osoitteesta https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

TAUSTATIEDOT

- Ikä
- Titteli/asema
- Organisaation koko ja sektori
- Koulutus
- Työkokemus vuosina

URAPOLKU

- Aiemmat työtehtävät
- Onko sinulla ollut urakatkoksia?
 - o jos kyllä, millaisia?
 - o Miten urakatkokset ovat vaikuttaneet uramenestykseesi?

URAN MENESTYSTEKIJÄT

- Koetko olevasi menestynyt?
- Mitä uramenestys sinulle tarkoittaa?
- Miten olet päätynt johtajaksi?
- Oletko tietoisesti pyrkinyt johtotehtäviin?
- Mitkä tekijät ovat edistäneet urasi ja auttaneet sinua menestymään urallasi?
- Onko sinulla ollut strategia urasi edistämiseksi? Jos kyllä, minkälainen?
- Mitkä ovat olleet merkittävimpiä onnistumisia?
- Minkä ovat olleet suurimpia haasteita?
 - o Miten olet selvittänyt hankalat/haastavat tilanteet?
- Mitkä ovat olleet urasi merkittävimpiä käännekohtia?

URATAVOITTEET

- Mitä olet tavoitellut urallasi?
- Mitä tavoittelet tulevaisuudessa ja miten aiot päästä tavoitteisiisi?

SUKUPUOLI JA JOHTOTEHTÄVÄT

- Millainen merkitys sukupuolella on ollut työurallasi?
- Oletko kokenut sukupuolella olevan merkitystä urallasi menestymisessä?
 - o jos kyllä, miten tämä asia on ilmennyt ja miten se on ratkaistu?
- Oletko kokenut sukupuoleen liittyviä ennakkoluuloja toimiessasi johtajana? Minkälaisia?
 - o Oletko joutunut muuttamaan persoonaasi/pukeutumistyyliäsi/puhetyyliäsi urallasi ja toimiessasi johtajana?
- Miten olet itse pyrkinyt rikkomaan sukupuoleen liittyviä stereotyyppioita johtajana?

- Minkälainen nainen mielestäsi menestyy urallaan?
- Miten neuvoisit johtotehtäviin pyrkiviä naisia? (vinkkejä?)

TUKI

- Minkälaista tukea olet saanut uralla menestymiseksi?
- Minkälaiset tukea olisit kaivannut/kaipaat uralla menestymiseksi?
- Millainen merkitys perheellä on ollut uramenestyksellesi?
- Miten suomalainen yhteiskunta on vaikuttanut uraasi?
- Miten uraasi on edistetty organisaation taholta? (nykyinen tai aiempi)

- Mitä muuta haluaisit tuoda esille naisjohtajana uramenestykseen liittyen?