Johanna Heikkilä

”Pelätä ei pidä, kyllä se elämä kantaa”

Kiinteistöalan naisjohtajien kokemuksia urakehityksestään suomalaisessa työelämässä 2020-luvulla

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen Pro Gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Johanna Heikkilä
Tutkielman nimi: ”Pelätä ei pidä, kyllä se elämä kantaa”: Kiinteistöalan naisjohtajien kokemuksia urakehityksestään suomalaisessa työelämässä 2020-luvulla
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja: Laura Urrila
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** **72**

TIIVISTELMÄ:

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee kiinteistöalan naisjohtajien kokemuksia urakehityksestään suomalaisessa työelämässä 2020-luvulla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten naisjohtajien identiteetti muodostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän urakehitykseensä johtotehtäviin pyrkiessä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin 11 naisjohtajaa kiinteistöalan eri osa-alueilta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä.

Tutkimuksen keskeiset löydökset osoittavat, että urakehitys ei ole suoraviivainen tai ennalta suunniteltu prosessi, vaan rakentuu yksilöllisten valintojen, sosiaalisten suhteiden ja rakenteellisten olosuhteiden vuorovaikutuksessa. Johtajaidentiteetti muodostuu kokemuksen, mentoroinnin, itseluottamuksen ja asenteiden kautta. Oman asenteen merkitys, kuten rohkeus ja vastuunkanto, korostui urakehityksen edistäjänä. Samalla huijarisyndrooma ja epävarmuuden kokemukset osoittavat, että johtajuuteen liittyy edelleen kulttuurisia jännitteitä ja sukupuolittuneita odotuksia.

Mentoroinnin ja tukiverkostojen rooli osoittautui ratkaisevaksi erityisesti uran alkuvaiheessa. Verkostot, osaaminen ja halu oppia uutta nähtiin keskeisinä uralla etenemisen edellytyksinä. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen ei näyttäytynyt esteenä, mutta siihen liittyvät asenteet ja riittämättömyyden tunteet olivat edelleen läsnä. Kiinteistöalalla ei koettu sukupuolten epätasapainoa, mutta sosiaalinen arviointi ja paine saattoivat silti kohdistua naisjohtajiin myös muiden naisten taholta.

Tutkimus tarjoaa arvokasta näkökulmaa naisjohtajuuden rakentumiseen kiinteistöalalla ja nostaa esiin tarpeen vahvistaa mentorointia, esikuvien näkyvyyttä ja tasa-arvoista johtajuuskulttuuria. Vaikka tutkimuksen otos oli rajallinen, se tuo esiin ilmiöitä, jotka voivat olla tunnistettavissa laajemminkin suomalaisessa työelämässä. Jatkossa aihetta olisi hyödyllistä tutkia eri toimialoilla ja sukupuolten välisin vertailuin, jotta johtajuuden tasa-arvoa voidaan edistää entistä vaikuttavammin.

AVAINSANAT: naisjohtajuus, urakehitys, johtajaidentiteetti, kiinteistöala, mentorointi, huijarisyndrooma, lasikattoilmiö

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkimuksen tausta 7

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset 8

1.3 Tutkimuksen rakenne 9

2 Nainen johtajana kiinteistöalalla 11

2.1 Johtajuus 11

2.2 Johtajaidentiteetin rakentuminen 12

2.3 Nainen johtajana 14

2.4 Johtajuus kiinteistöalalla 16

3 Naisten urakehitys kiinteistöalalla 19

3.1 Johtamiseen liittyvä uratutkimus 19

3.2 Urakehitys 20

3.2.1. Naisten urakehitys maailmalla 23

3.2.2. Naisten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä Suomessa 25

3.2.3. Naisten urakehitys yhteiskunnan tasolla 26

3.2.4. Naisten urakehitykseen vaikuttaneita tekijöitä 27

3.3 Urakehityksen mahdollisia esteitä 28

3.3.1. Lasikattoteoria 28

3.3.2. Huijarisyndrooma 30

3.4 Teoreettinen viitekehys 32

4 Tutkimusmenetelmät 34

4.1 Tutkimusote ja lähestymistapa 34

4.2 Tutkimuksen tausta 37

4.3 Osallistujat 38

4.4 Aineistonkeruu 39

4.5 Aineiston analysointi 40

4.6 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi 41

5 Tutkimuslöydökset 43

5.1 Johtajaidentiteetin rakentuminen 43
5.1.1. Löydös 1: Oma asenne 44
5.1.2. Löydös 2: Itsetuntemus ja itseluottamus 45
5.2 Urakehitykseen vaikuttavat keskeiset tekijät 46
5.2.1. Löydös 3: Mentorit 48
5.2.2. Löydös 4: Huijarisyndrooma 49
5.3 Urakehityksen esteet 49
5.3.1. Löydös 5: Verkostot ja osaaminen 50
5.3.2. Löydös 6: Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen 50
5.4 Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä löydöksistä 51
6 Pohdinta 53
6.1 Naisjohtajien identiteetin rakentuminen 53
6.2 Urapolun muotoutumiseen vaikuttavat keskeiset elementit 54
6.3 Ammatillisen kehityksen haasteet 55
6.4 Käytännön suositukset 55
6.5 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset 56
6.6 Johtopäätökset 56
Lähdeluettelo 58
Liitteet
Liite 1. Tutkimusesittely 66
Liite 2. Suostumus 68
Liite 3. Haastattelukysymykset 69
Liite 4. Tietosuojailmoitus 71

Kuviot

Kuvio 1. Palkitsemisen kautta saavutetun uramenestyksen tuottama tyytyväisyys 22
Kuvio 2. Kärkiviisikko: Tärkeys vs. tyytyväisyys 23
Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 33
Kuvio 4. Hermeneuttinen kehä tutkimuskohteen ymmärtämisessä ja tulkinnassa 36
Kuvio 5. Haastateltavien taustatiedot 38

Taulukot

Taulukko 1. Mukailtu taulukko pohjana O'Brienin ja muiden (2024) "Continuum of care"-malli naisten tasa-arvon systemaattiseen edistämiseen organisaatioissa 17
Taulukko 2. Johtajat Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2024, 15–74-vuotiaat 20
Taulukko 3. Aineistolähtöinen analyysi johtajaidentiteetistä 44
Taulukko 4. Aineistolähtöinen analyysi urakehitykseen vaikuttaneista seikoista 48
Taulukko 5. Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä löydöksistä 52

1 Johdanto

Tutkimuksen innoittajana toimii termi ”*naisjohtaja*”, jota käytetään julkisuudessa yhä vuonna 2025. Termi kertoo naisjohtajien aliedustuksesta (Hamplova ja muut, 2022). Naiset ovat yhä aliedustettuina yritysten johtotasoilla ja hallituksissa, mikä korostaa naisjohtajuuden tutkimuksen tarvetta (Hamplova ja muut, 2022; James ja muut, 2023). Vielä ei ole riittävästi tutkimusta siitä, miten rakenteellinen epätasa-arvo vaikuttaa naisten urakehitykseen ja johtajuuteen eri toimialoilla, joten aihe on relevantti ja ajankohtainen. Lankan ja muiden (2020) tutkimuksessa todetaan, että erityisesti johtajaidentiteetin rakentumisen näkökulmasta tarvitaan lisää ymmärrystä. Ei riitä pelkästään määrällisen edustuksen tarkastelu, vaan pitää tarkastella myös sitä, miten naiset kokevat johtajuuden rakentumisen prosessin. Sukupuolten tasa-arvoon johtotehtävissä liittyy tutkimusaukkoja myös kiinteistöalan kontekstissa, jota tämä tutkimus käsittelee. Tämä tekee tutkimuksesta merkittävän lisän johtajuutta käsittelevään keskusteluun.

Vuonna 2023 Suomi saavutti tasa-arvon alarajana pidetyn 40 prosentin osuuden naisjohtajien osuudessa johtotehtävissä (EVA, 2024). Kuitenkin etenkin pörssiyrityksen johdossa on lähes aina mies, ja naisten mahdollisuudet nousta toimitusjohtajiksi pörssiyhtiöissä näyttävät vuodesta toiseen vaikeilta (Keskuskauppakamari, 2024). Naisjohtajakatsauksen (2024) mukaan näin on siitä huolimatta, että Pohjoismaissa naisten osallistuminen työmarkkinoille, työssä eteneminen ja koulutus ovat maailman huippuluokkaa. Myöskään hallitusten puheenjohtajina tai johtoryhmissä naisten osuus ei ole suuri selvityksen mukaan. Useimmiten naiset toimivat johtoryhmissä tukitoiminnoissa, kuten henkilöstöhallinnossa, lakiasioiden, viestinnän tai markkinoinnin parissa. Kansainvälisessä vertailussa EU- ja ETA-valtioiden sekä Ison-Britannian välillä voidaan osoittaa, että erot eri maiden välillä ovat kaventuneet niin hallitus- kuin johtoryhmätasolla (Keskuskauppakamari, 2024). Selvityksessä todetaan, että monimuotoisuuden saavuttamiseksi on syytä jatkaa työtä naisjohtajuuden edistämiseksi sekä kiinnittää erityistä huomiota naisten urapolkuihin johtajina. Naisjohtajakatsauksen (2024) mukaan yhteiskunnan tasolla tulisi panostaa erityisesti sukupuolten segregaation pienentämiseen eri koulutusalojen välillä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella naisjohtajuutta 2020-luvun Suomessa kiinteistöalan kontekstissa, keskittymällä johtajapositioihin päätyneiden naisten urapolkuihin. Kiinteistöala on perinteisesti ollut miesvaltainen, mutta naisten osuus johtotehtävissä on kasvanut viime vuosikymmeninä. Naisjohtaja kiinteistöalalla ei ole enää harvinaisuus, mutta urakehityksen taustalla vaikuttavat tekijät ansaitsevat tarkemman tarkastelun. Tutkimus keskittyy siihen, miten naiset kokevat urakehityksensä johtotehtäviin ja millaisia rakenteellisia tai kulttuurisia tekijöitä siihen liittyy.

1.1 Tutkimuksen tausta

Kiinteistöala Suomessa on merkittävä työllistäjä ja kiinteistövarallisuuden ylläpitäjä (Kiinteistötyönantajat, 2025). Se koostuu neljästä toimialasta: kiinteistöpalveluista, isännöinnistä, kiinteistöjen omistuksesta ja vuokrauksesta sekä kiinteistöjen hallinnasta ja johtamisesta. Alalla työskentelee noin 125 000 henkilöä. Kiinteistöala kuuluu laajempaan rakentamis- ja kiinteistöklusteriin, jonka tuottaman ja ylläpitämän rakennetun ympäristön osuus Suomen kansallisvarallisuudesta on noin 85 prosenttia. Klusteri työllistää noin joka viidennen suomalaisen, mikä tekee siitä yhteiskunnallisesti merkittävän toimialan.

Vaikka tarkkoja prosenttilukuja alan sukupuolijakaumasta ei ole saatavilla yhdestä lähteestä, Tilastokeskuksen (2024) mukaan naiset ovat aliedustettuina johtaja-ammateissa. Tilastokeskuksen vuoden 2025 Työvoimatutkimuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2024 yhteensä 2 285 000 palkansaajaa (15–74-vuotiaita), joista 51 prosenttia oli naisia. Naisten työllisyysaste on kansainvälisesti korkea, ja työssäkäynnillä on Suomessa pitkät perinteet. Silti monet alat ovat edelleen vahvasti sukupuolittuneita. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla 86 prosenttia palkansaajista on naisia, kun taas rakennusalalla 92 prosenttia on miehiä. Alat, joilla sukupuolijakauma on tasaisempi (40–60 prosenttia), ovat muun muassa luonnontieteet, maa- ja metsätalous, palveluala sekä kauppa-, hallinto- ja oikeustieteet.

Sosiaali- ja terveysministeriön tilastoselvityksen mukaan (Lipasti ja muut, 2020) naisten osuus toimitusjohtajista oli vuonna 2018 pörssiyhtiöissä vain 8 prosenttia, valtio-omisteisissa yhtiöissä 16 prosenttia ja listaamattomissa yhtiöissä 13 prosenttia. Chief Executive Search Helsinki Oy:n Toimitusjohtajatutkimuksen (2021) mukaan Helsingin pörssin 160 yhtiön joukossa oli vuonna 2020 vain kymmenen naispuolista toimitusjohtajaa, eli 7 prosenttia. Vuonna 2025 julkaistun selvityksen mukaan (Chief Executive Search Helsinki Oy, 2025) naisten osuus toimitusjohtajista on noussut 9 prosenttiin 182 suomalaisessa listayhtiössä. Vaikka kasvua on tapahtunut, se on hidasta, ja Suomi on pudonnut kansainvälisessä vertailussa pois kärkikymmeniköstä naisjohtajien määrässä.

Naisten johtamien yritysten toimialat vaihtelevat teollisuudesta muotiin ja finanssialalle (Chief Executive Search Helsinki Oy, 2025). Kiinteistöalan naisjohtajia pörssiyhtiöistä löytyy vain välillisesti. Vuonna 2023 CapManin toimitusjohtajaksi nimetty Pia Kåll on ainoa esimerkki. CapMan on pääomasijoitusyhtiö, joka sijoittaa myös kiinteistöihin (Capman, 2025). Toimitusjohtajatutkimuksen mukaan toimitusjohtajien keski-ikä on 54 vuotta, eikä ikäjakaumassa ole tapahtunut merkittävää monimuotoistumista. Nuorimmat toimitusjohtajat ovat 40-vuotiaita ja vanhimmat 64-vuotiaita.

Keskuskauppakamarin Naisjohtajakatsaus (2025) on seurannut naisten osuutta pörssiyhtiöiden hallituksissa vuodesta 2011 lähtien. Vuonna 2011 naisia oli hallitusten jäsenistä noin 18 prosenttia, ja vuonna 2025 osuus on noussut jo 35 prosenttiin. Katsauksen mukaan vuoden 2025 alusta tuli voimaan suositus, jonka mukaan pörssiyhtiöiden hallituksissa tulisi olla tasapuolinen edustus miehistä ja naisista.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella naisjohtajuutta ja johtajapositioihin päätyneiden naisten urapolkuja kiinteistöalalla. Tarkastelun kohteena ovat urakehityksen dynamiikka ja johtajaidentiteetin rakentumisen prosessi. Aihetta lähestytään sekä aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden (mm. Hamplova ja muut, 2022; James ja muut,

2023; Lanka ja muut, 2020) että kohderyhmän haastattelujen kautta kerätyn aineiston avulla.

Orsini ja Sunderman (2024) ovat tutkineet johtajaidentiteetin muodostumista ja nostaneet esiin tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten urakehitykseen. Van Helden ja muut (2023) puolestaan osoittavat, että sukupuoli vaikuttaa siihen, miten johtajuus rakentuu ja urakehitys etenee. Kiinteistöalaa koskevaa tutkimusta naisjohtajuuden näkökulmasta ei kuitenkaan ole juurikaan saatavilla, mikä tekee tästä tutkimuksesta tärkeän lisän aihepiiriin. Tutkimusongelmaa lähestytään kohderyhmän haastatteluvastausten avulla, suhteuttaen tulokset aiempaan tutkimukseen.

Tutkimuksen tavoitteena on syventyä naisjohtajuuteen 2020-luvun Suomessa, erityisesti kiinteistöalan kontekstissa. Tutkimusongelma on jäsennetty seuraaviksi tutkimuskysymyksiksi:

- Miten naisjohtajien johtajaidentiteetti muodostuu?
- Minkälaiset tekijät ovat vaikuttaneet naisten urakehitykseen heidän pyrkiessään johtotehtäviin?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teorialuvuissa (luvut 2 ja 3) käsitellään tutkittavaa ilmiötä teoreettisesta näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on nainen johtajana kiinteistöalalla sekä naisten urakehitykseen vaikuttavat tekijät, mukaan lukien mahdolliset esteet. Konteksti ja tutkimusteoria yhdistyvät tutkielmassa sekä käsitteellisellä että käytännöllisellä tasolla (Vilkka, 2021). Teoreettinen viitekehys toimii välineenä, jonka kautta tutkimusilmiötä tarkastellaan. Valitut teoriat liittyvät tutkimusongelman jäsentämiseen ja aineiston kokoamiseen.

Luvussa 4 käsitellään tutkimusmenetelmät, mukaan lukien aineistonkeruu ja analyysitapa. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset ja löydökset teemoittain jäsenneltynä. Luvussa 6 esitetään johtopäätökset, joissa tuloksia suhteutetaan aiempaan

tutkimukseen ja pohditaan niiden merkitystä. Tutkielman lopussa on lähdeluettelo sekä neljä liitettä, jotka liittyvät aineistonkeruuseen: tutkimusesittely, suostumuslomake, haastattelukysymykset ja tietosuojailmoitus.

2 Nainen johtajana kiinteistöalalla

Tässä luvussa tarkastellaan johtajuuden käsitettä, johtajaidentiteetin rakentumista sekä naisjohtajuuden erityispiirteitä kiinteistöalan kontekstissa. Aihetta lähestytään määrittelemällä mitä on johtajuus käsitteenä ja ilmiönä. Sen jälkeen käsitellään aiempaa tutkimusta. Kiinteistöalaa käsitellään omassa alaluvussaan, sekä sitä, mitä erityspiirteitä ja rakenteita johtajuudesta kiinteistöalalla löytyy.

Naiset ovat edelleen aliedustettuja johtotehtävissä (Hamplova ja muut, 2022). Naiset kohtaavat syrjintää, häirintää ja urakehityksen esteitä, vaikka heitä on määrällisesti paljon tietyillä aloilla (James ja muut, 2023). Myös strategisiin verkostoihin pääsy on naisilla heikompaa, mikä hidastaa etenemistä johtotehtäviin (Van Helden ja muut, 2023). Mentorointi ja vertaistuki ovat ratkaisevia tekijöitä johtajuuden kehittymisessä (Orsini & Sunderman, 2024).

2.1 Johtajuus

Henry Mintzberg esitti (1980), että johtajan tehtävä on tehdä päätöksiä ja varmistaa organisaation toimivuus. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtamisen määrittelyssä näkökulmat ja painotukset vaihtelevat. Perinteisissä johtamisen määritelmissä ihmiset nähdään koneiston osina, joita voi vaihtaa ja joita pitää säätää toimimaan optimaalisesti. Uudempien määritelmien mukaan johtaminen on ihmisten voimaannuttamista ja nämä määritelmät perustuvatkin enemmän humanistiseen ihmiskäsitykseen. Nykyajan johtajuuden kautta luodaan työntekijöille otolliset olosuhteet, jolloin he motivoituvat, itseohjautuvat ja kehittyvät sekä saavuttavat asetetut tavoitteet. ”Johtaminen toteutuu johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa” (Viitala & Jylhä, 2019). Tämä kehityssuunta on avannut tilaa myös monimuotoisemmalle johtajuudelle, kuten naisjohtajuudelle.

Johtajuus on jaettu perinteisesti asioiden *(management*) ja ihmisten (*leadership*) johtamiseen eli johtajuuteen (Viitala & Jylhä, 2019). Käytännössä tarvitaan kuitenkin molempia, hyvää asioiden ja hyvää ihmisten johtamista, jotta organisaatio saadaan menestymään. Kolmas johtamisen alalaji on itsensä johtaminen (*self-leadership*). Itsensä johtamisen käsite koskee kaikkia työssäkäyviä, ja se tarkoittaa omien vahvuuksien ja omien heikkouksien tunnistamista, kykyä hallita työtään ja kehittää sitä. Johtamista voidaan tarkastella myös rooliteorian näkökulmasta. Henry Mintzbergin (1973) rooliteoriassa on kymmenen tyypillistä johtajan roolia kolmessa eri pääkategoriassa. Nämä pääkategoriat ovat ihmissuhderoolit, tiedonkäsittelijän roolit ja päätöksentekoroolit. Rooliteorian mukaan johtaja joutuu toimimaan monissa eri rooleissa ja siirtymään tilanteen mukaan roolista toiseen. Sillä on merkitystä, miten hyvin johtaja tiedostaa omat roolinsa, ja mihin kohdistaa huomiotaan ja aktiivisuuttaan. Ne roolit, joihin johtaja kiinnittää huomionsa, vahvistuvat. Naisjohtajuuden tutkimuksessa on havaittu, että erityisesti ihmissuhderoolit, kuten kuuntelu, osallistava viestintä ja tunneäly, korostuvat naisjohtajien toiminnassa (Eagly, A. & Carli, L., 2003; Vasconcelos, A., 2018). Tämä viittaa siihen, että naisjohtajat voivat hyödyntää Mintzbergin rooliteorian mukaisia rooleja joustavasti ja kontekstuaalisesti, mikä tukee organisaation sosiaalista dynamiikkaa ja henkilöstön hyvinvointia.

Johtaminen nähdään nykyisin tehtäväalueena, jossa tarvittavia kompetensseja voi opetella, ja niissä voi kehittyä (Viitala & Jylhä, 2019). Etenkin tietoja ja taitoja voi kehittää, mutta myös synnynnäisiä ominaisuuksia voi muokata, ja asenteetkin muovautuvat yleensä kokemuksen kautta. Mumfordin, Campionin ja Morgesonin (2007) mukaan johtajalta vaadittavat taidot voidaan jakaa neljään pääryhmään: kognitiivisiin taitoihin, ihmissuhde- ja liiketoimintataitoihin sekä strategisiin taitoihin. Näiden taitojen painotus saattaa vaihdella sen mukaan, millä organisaation tasolla johtaja toimii.

2.2 Johtajaidentiteetin rakentuminen

Hyvän johtajuuden käsitys on vaihdellut eri aikakausina (Viitala & Jylhä, 2019). Viime aikoina korostuneita arvoja johtajuudessa ovat uudistuminen, tehokkuus ja erityisesti

ihmislähtöisyys. Johtaminen on toimintaa, ja johtamisessa voidaan todeta onnistuneen, kun tietty joukko ihmisiä saavuttaa tavoitteensa johtajan tuella, kehittyy ja kehittää organisaation toimintaa motivoituneena ja kokee samalla työhyvinvointia. Johtaja ei ole enää soolosuorittaja, vaan johtamisen laatua mitataan yhteistoiminnan kautta. Johtajan ammatti, kuten kaikki ammatit, vaatii erityisiä tietoja ja taitoja. Johtajuutta on teoreettisesti tutkittu paljon, esimerkiksi Henry Mintzberg teki 1980-luvulla tunnetun tutkimuksensa johtajien työstä (Mintzberg, 1989). Johtajaoppien, koulutuksen ja kirjallisuuden kautta johtaminen kehittyy. Johtaminen heijastaa kuitenkin teoreettisen tiedon ja kokemuksen lisäksi aina myös johtamistyötä tekevän henkilön kokemuksia, arvoja, uskomuksia ja tunteita. Sukupuolistereotypiat vaikuttavat johtajaidentiteettiin (Vasconcelos, 2018). Tämä voi rajoittaa naisten mahdollisuuksia rakentaa johtajaidentiteettiä ilman ristiriitoja.

Identiteettiteoria on tärkeä osa tutkittaessa johtajuuden kehittymistä. Orsin ja Sunderman (2024) tutkivat artikkelissaan johtajien sosiaalisen identiteetin rakentumista ja kehittymistä. Ihmisen oma identiteetti eli oma yksilöllinen käsitys itsestään muodostuu persoonallisista ominaisuuksista ja vuorovaikutuksesta muiden kanssa. Jatkuvan kehittymisen näkökulmasta on kriittistä, että johtaja muodostaa oman johtajaidentiteettinsä, jossa ajattelee itseään johtajana. Orsin ja Sunderman (2024) toteavat artikkelissaan, että on tärkeää osata erottaa toisistaan termit *leader* ja *leadership* eli johtaja ja johtajuus. Johtaja viittaa yksilöön, henkilöön, joka on johtajan roolissa. Johtajuus taas on laajempi käsite, joka viittaa taitoon tai ominaisuuksiin, joita tarvitaan johtajan roolin täyttämiseen. Johtajuus kattaa toimenpiteet ja tavat, joilla johtaja vaikuttaa muihin, asettaa tavoitteita ja luo suuntaa organisaatiolle. Hyvä johtaja ei siis automaattisesti välttämättä omaa hyviä johtajuustaitoja, mutta voi kehittyä niissä. Naisjohtajuus haastaa vakiintuneita käsityksiä (Vasconcelos, 2018). Naisjohtajat joutuvat tasapainottelemaan perinteisten ja sukupuolelleen tyypillisten sosiaalisten ominaisuuksien välillä.

Johtajan identiteetin rakentuminen on yksilöllistä ja vaihtelee erilaisten organisaatioiden kontekstissa (Lanka ja muut, 2020). Lankan ja muiden (2020) tutkimuksessa keskityttiin

siihen, miten yksilön johtajuusidentiteetti kehittyy organisaatioiden kontekstissa. He tarkastelivat tekijöitä, jotka joko edistävät tai estävät johtajuusidentiteetin muodostumista. Tärkeiksi asioiksi nousivat roolimallit, mentorit, ja se, miten negatiiviset roolimallit kehittivät johtajan identiteetin rakentumisen prosessia. Roolimallit ja mentorit toimivat informaation lähteinä, ja heitä ja heidän toimintaansa voi tarkastella ja oppia siitä. Yksilö voi myös vetää omia johtopäätöksiään siitä, millaiseksi johtajaksi haluaa tulla, miten haluaa käyttäytyä ja miten toimia. Lankan ja muiden (2020) mukaan johtajan identiteetti on erillinen, kehittyvä identiteetti muusta ammatti-identiteetistä.

2.3 Nainen johtajana

Naisjohtajuudessa ei ole kysymys vain määrällisestä edustamisesta, vaan se on monisyinen ilmiö, johon vaikuttavat yksilön kokemukset ja identiteetti, organisaation rakenteet ja kulttuuri, sosiaaliset verkostot ja tunnustus sekä myös yhteiskunnalliset odotukset ja stereotypiat (Hamplova ja muut, 2022; James ja muut, 2023; Orsini & Sunderman, 2024; Van Helden ja muut, 2023). Useat näistä tutkimuksista korostavat, että sukupuoli ei ole ainoa vaikuttava tekijä. Myös organisaatiokulttuuri, toimiala ja hoivavastuut vaikuttavat siihen, miten nainen voi kehittyä johtajaksi.

Globaalisti naisten johtajuuteen kouluttamisessa on eroja (Yahuan ja muut, 2024). Länsimaissa pyritään aktiivisesti edistämään naisten johtajuutta, kun taas Aasiassa ja kehitysmaissa naiset jäävät usein tukirooleihin. Yahuan ja muiden (2024) artikkelissa tutkitaan naisten johtajuuden korkeakoulutusta erityisesti maissa, joissa sukupuolten välinen tasa-arvo on heikkoa. Tutkimus osoittaa, että naisten johtajuutta ei ole riittävästi määritelty tai tunnistettu johtajuuskirjallisuudessa. Haasteena ovat rakenteellinen epätasa-arvo, kuten esimerkiksi syrjivät käytännöt ja sukupuolittuneet odotukset. Naiset ovat myös epävarmoja omasta johtajuuspotentiaalistaan ja heillä on vääristynyt minäkuva. Tutkimuksessa todetaan myös, että naisten johtamistavat eivät aina sovi perinteisiin maskuliinisiin johtajuusnormeihin. Sukupuolten epätasa-arvo on edelleen syvällä rakenteissa (James ja muut, 2023). Jamesin ja muiden artikkeli suosittelee sukupuolten välisen

tasa-arvon edistämiseksi johtajuudessa konkreettisia toimia, kuten rekrytointikäytäntöjen uudistamista, palkkojen läpinäkyvyyttä, urakehityksen tukemista ja kulttuuristen asenteiden muuttamista.

Stereotypiat ja kulttuuriset esteet naisia vastaan väistyvät hitaasti. Harvard Business Reviewin artikkelissa Zenger ja Folkman (2019) kertovat tutkimuksestaan, jonka mukaan naisjohtajat olivat osaavampia ja tehokkaampia kuin miehet 84 prosentissa johtajuustaidoista. Osaamisalueet, joissa naiset ovat erityisesti parempia kuin miehet, ovat omaaloitteisuus, resilienssi, itsensä kehittäminen, tuloshakuisuus sekä muiden kehittämiseen ja tukemiseen liittyvät johtajuuden osa-alueet. Tämä tulos saatiin tuhansista kattavista johtajuusarvioinneista, joiden avulla yleisesti muodostetaan kokonaisvaltainen käsitys johtamisen nykytilasta sekä kehitystarpeista. Miehet luokiteltiin hiukan paremmiksi kuin naiset vain kahdessa osaamisalueessa: ”kehittää strategista näkemystä” ja ”tekninen tai ammatillinen osaaminen”. Tutkimuksessa huomattiin myös, että naiset arvioivat itse itseään alemmilla pisteillä kuin mitä he saavat muilta. Tämä kertoo Zengerin ja Folkmanin (2019) mukaan naisten itsevarmuuden puutteesta, jota esiintyy varsinkin nuorilla naisilla. Noin 40-vuotiaina naisten itsevarmuuspisteet nousevat. Zengerin ja Folkmanin (2019) mukaan naisten johtajiksi päätyminen ei ole kiinni osaamisen ja taitojen puutteesta, vaan rekrytoijien ennakkoluuloista johtuvista tarjoutuvien tilaisuuksien puutteesta. Ennakkoluulot voivat olla tiedostamattomia, jolloin johtajapositiot täyttyvät useimmin automaattisesti miehistä ja ylennyksen korkeimman johdon tehtäviin saavat edelleen helpommin miehet. Naisilla on myös korkeampi kynnys hakea tehtävää, kuin miehillä, jos he eivät täytä kaikkia työssä tarvittavia ominaisuuksia. Alanin ja muiden (2020) tutkimuksen keskeinen havainto oli, että johtajuusambitiot ja sosiaalinen itsevarmuus ovat nuorilla naisilla matalammat kuin miehillä, ja se vaikuttaa heidän halukkuuteensa hakeutua johtotehtäviin. Vaikka naiset ovat päteviä, he saattavat aliarvioida kykyjään, mikä voi estää etenemistä johtotehtäviin.

Hamplova ja muut (2022) käsittelevät tutkimuksessaan sukupuolten välistä epätasapainoa organisaatioiden johtotehtävissä ja hallituksissa. Artikkelissa pohditaan, voisivatko

sukupuolikiintiöt olla ratkaisu naisten aliedustukseen johtopaikoilla. Perusteluita kiintiöiden puolesta ja vastaan löytyi. Kiintiöt voivat mahdollisesti nopeuttaa sukupuolten tasa-arvoa johtotehtävissä ja ne voivat auttaa purkamaan rakenteellisia esteitä, kuten verkostojen ulkopuolelle jäämistä ja mentoroinnin puutetta. Huonoa kiintiöissä voi olla se, että naiset nähdään kiintiövalintoina eikä pätevinä ammattilaisina, ja se, että kiintiöt voivat heikentää meritokratiaa eli ansioihin perustuvaa valintaa. Hamplova ja muut (2022) kallistuivat tutkimuksessaan kuitenkin kiintiöiden kannalle, koska ne voivat olla tehokas keino edistää tasa-arvoa johtajapositioissa. Hamplovan ja muiden (2022) näkökulmaa täydentävät tuoreet raportit MSCI:ltä (Morgan Stanley Capital International, 2023), EWOB:lta (European Women on Boards, 2024) ja Deloittelta (2024), jotka osoittavat, että kiintiöt voivat lisätä naisten määrällistä edustusta, mutta eivät yksin riitä muuttamaan johtajuuden rakenteita tai kulttuuria. Näissä edellä mainituissa tutkimusraporteissa korostetaan inklusiivisten käytäntöjen, verkostojen ja johtajuusihanteiden uudistumisen merkitystä, jotta naisten asema johtajina vahvistuisi pysyvästi.

2.4 Johtajuus kiinteistöalalla

Kiinteistöalan johtajuus on monissa maissa edelleen vahvasti miesvaltainen sektori (O'Brien ja muut, 2024). Yhdysvalloissa tehdyn *Woman in Real Estate* -raportin (WIRE, 2023) mukaan ylimmän johdon tehtävissä kiinteistöalalla työskentelevistä keskimäärin 9 prosenttia oli naisia vuonna 2022. Määrä ei ollut kasvanut yhtään edellisestä vuodesta. Naisia oli 44 prosenttia kaikista alan työntekijöistä. O'Brienin ja muiden (2024) mukaan naisten eteneminen johtotehtäviin vaatii rakenteellista muutosta, ei ainoastaan yksilötason tukea. Tutkijat toteuttivat vuoden mittaisen ohjelman, jossa muun muassa kiinteistöalan ja muiden miesvaltaisten alojen organisaatiot tekivät yhteistyötä. Tavoitteena oli kehittää käytäntöjä, jotka tekevät organisaatioista kaikille avoimempia ja tasa-arvoisempia. Taulukossa 1 on kuvattu O'Brienin ja muiden (2024) kehittämää "*Continuum of care*" -mallia, jolla organisaatiot voivat systemaattisesti edistää tasa-arvoa. Mallilla on kolme keskeistä osa-aluetta. Ensimmäisenä osa-alueena on urapolun näkyvyys ja saavutettavuus. Naisten kyvykkyyttä ja etenemismahdollisuuksia vahvistaa se, että urapolut ovat

selkeitä ja avoimia. Yritykset voivat esimerkiksi julkaista uratarinoita naisjohtajista, jotka toimivat esikuvina. Myös säännöllinen urakehityssuunnitelman esiin tuominen esimerkiksi kehityskeskusteluissa auttaa naisten uralla etenemistä. Toinen keskeinen osa-alue on mentorointi ja verkostoituminen. Naiset kokivat voimaantumista saadessaan tukea ja kontakteja alan sisällä. Yrityksissä voidaan esimerkiksi järjestää verkostoitumistilaisuuksia ja mentorointiohjelmia, joissa voi rakentaa suhteita alan sisällä. Kolmantena osa-alueena tehtiin havainto, että tarvitaan kulttuurin muutos, mikä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden pitää pyrkiä tunnistamaan ja purkamaan tiedostamattomia ennakkoluuloja. Koulutuksen avulla voidaan tunnistaa tiedostamattomia ennakkoluuloja ja purkaa niitä. Organisaatioiden tulee varmistaa, että rekrytointi- ja ylennysprosessit ovat tasa-arvoisia. Myös palautteelle ja keskustelulle sukupuolten tasa-arvosta tulee luoda oma turvallinen tilansa.

Taulukko 1. Mukailtu taulukko pohjana O'Brienin ja muiden (2024) "Continuum of care"-malli naisten tasa-arvon systemaattiseen edistämiseen organisaatioissa (O'Brien ja muut, 2024).

Vaihe	Toimenpide	Tavoite
1. Urapolkujen selkeyttäminen	Julkaise urakehityspolut ja esimerkkejä	Lisää läpinäkyvyyttä
2. Mentorointi	Käynnistä mentorointiohjelma naisille	Vahvista osaamista ja itseluottamusta
3. Kulttuurin muutos	Toteuta inklusiivisuuskoulutuksia	Vähennä ennakkoluuloja ja lisää kuulumisen tunnetta

Kiinteistö- ja rakentamisalalla ja sen välillisissä työtehtävissä työskentelee merkittävä osa Suomen työväestöstä, noin 25 prosenttia, ja sillä on siten iso rooli Suomen kansantaloudessa (Lith, 2024). Kiinteistö- ja rakentamisalaan lasketaan rakentaminen, kiinteistöjen omistaminen, vuokraus, kiinteistöpalvelut ja muu kiinteistötoiminta, sekä näiden kaikkien tukitoiminnot, kuten rakennustarvikkeiden valmistus, alan koulutus ja tutkimus. Suomen kansallisvarallisuudesta kiinteistö- ja rakentamisklusteriin sijoittuu 63 prosenttia. Tämä muodostuu rakennetusta ympäristöstä eli talorakennuksista ja maa- ja vesirakennelmista. Klusterin toimialat ovat tällä hetkellä uudessa suhdannetilanteessa, kun

rakennuskannan kasvu on lähes pysähdyksissä. Kiinteistöpalveluissa suhdanteet eivät vaikuta niin paljon kuin rakentamisessa, koska kiinteistöjä täytyy kunnostaa ja ylläpitää. Kiinteistöala on nopeasti teknistymässä, ja tekoäly tulee tulevaisuudessa hoitamaan osaltaan kiinteistöjen ylläpidon töitä, kuten etävalvontaa.

Kiinteistö- ja rakentamisalalla tarvitaan uudenlaista johtajuutta (Rakentamisen Laatu RALA ry, 2024). RALA ry:n (2024) ja KIRA-kasvuohjelman järjestämän johtajuuden tulevaisuusvuoropuhelun mukaan alan rakenne on murroksessa, ja johtajuudelta vaaditaan uudistumista. KIRA-kasvuohjelma on kiinteistö- ja rakentamisalan (KIRA-alan) kansallinen kehitysohjelma, jonka tavoitteena on uudistaa alaa, edistää kokeiluja ja kestävää kasvua Suomessa (KIRA-foorumi, 2024). Johtaminen alalla on usein keskinkertaista ja sen kehittäminen on kriittistä koko toimialan kannalta (Rakentamisen Laatu RALA ry, 2024). Johtamishaasteet liittyvät erityisesti yhteistyöhön, inhimillisyyteen ja johtamisen tunnistamiseen omana tehtävänään. Johtamiseen tarvitaan lisää tunneosaamista. Johtamisen kehittäminen on tärkeää myös tuottavuuden parantamisen vuoksi. Tulevaisuusvuoropuhelussa tunnistettiin useita konkreettisia tapoja kehittää alan johtajuutta. Ratkaisut liittyivät esimerkiksi koulutukseen ja asennekasvatukseen, hyvien käytäntöjen jakamiseen ja muutosjohtamiseen sekä johtajien työnkuvan selkeyttämiseen.

3 Naisten urakehitys kiinteistöalalla

Tässä luvussa tarkastellaan naisten urakehitystä kiinteistöalalla sekä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat etenemiseen johtotehtäviin. Työura voidaan määritellä elämän aikana suoritetuista työtehtävistä ja ammateista koostuvaksi jatkumoksi, joka alkaa ensimmäisestä työpaikasta ja voi jatkua eläköitymiseen saakka (Työterveyslaitos, 2025). Työuraan sisältyy vaiheita, kuten uralle kiinnittyminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä uran vakiintuminen (Työturvallisuuskeskus, 2025).

3.1 Johtamiseen liittyvä uratutkimus

McCulloughin tutkimus (2020) tarkastelee millaisia esteitä ja tukimuotoja naiset kohtaavat noustessaan johtotehtäviin miesvaltaisilla aloilla. Keskeiset esteet McCulloughin (2020) mukaan ovat työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, saavutusten vähättely, huijarisyndrooma (eli kokemus siitä, ettei ole pätevä, vaikka on), sukupuolten välinen kulttuurinen epätasa-arvo sekä ympäristön ennakkoluulot ja oletukset pätevyydestä. Keskeisiä urakehitystä tukevia tekijöitä ovat puolison tai kumppanin tuki, kannustus kollegoilta ja vertaisryhmältä sekä yhteisöltä. Yhteisön tuki koetaan usein tärkeämmäksi kuin muodollinen koulutus tai organisaation rakenteet, eli naisten eteneminen ei riipu pelkästään osaamisesta, vaan myös sosiaalisesta tuesta ja kulttuurisista rakenteista.

Tekniset ja matemaattiset alat, kuten kiinteistöala, ovat perinteisesti miesvaltaisia, jolloin naisten teknistä osaamista tai strategista kyvykkyyttä saatetaan kyseenalaistaa (McCullough, 2020). Johtotehtävissä naisilta vaaditaan usein enemmän näyttöä kuin miehiltä. Alan verkostot ja päätöksenteko voivat tapahtua epävirallisissa yhteyksissä ja perhe-elämä voi haitata työn ja perhevastuiden yhteensovittamista. Tukitekijöinä toimivat kuitenkin mentorit ja yhteisön sekä kollegoiden tuki. Vertaistukea tarjoavat esimerkiksi naisjohtajien foorumit. Organisaatioissa tulisi lisätä inklusiivisuustietoisuutta, jolloin ennakkoluulot vähenevät.

3.2 Urakehitys

Taulukko 2 naisten ja miesten osuuksista johtajina Suomessa vuonna 2024 kertoo, että työssäkäyvistä 15–74-vuotiaista suomalaisista palkansaajista 90 000 henkilöä on johtajia (Tilastokeskus, 2025). Heistä noin 62 prosenttia on miehiä ja 38 prosenttia on naisia. Samanikäisistä palkansaajista Tilastokeskuksen (2025) mukaan miehiä on yhteensä 49 prosenttia ja naisia 51 prosenttia, joten naisten osuus johtajista ei voi johtua aliedustuksesta palkansaajaväestössä.

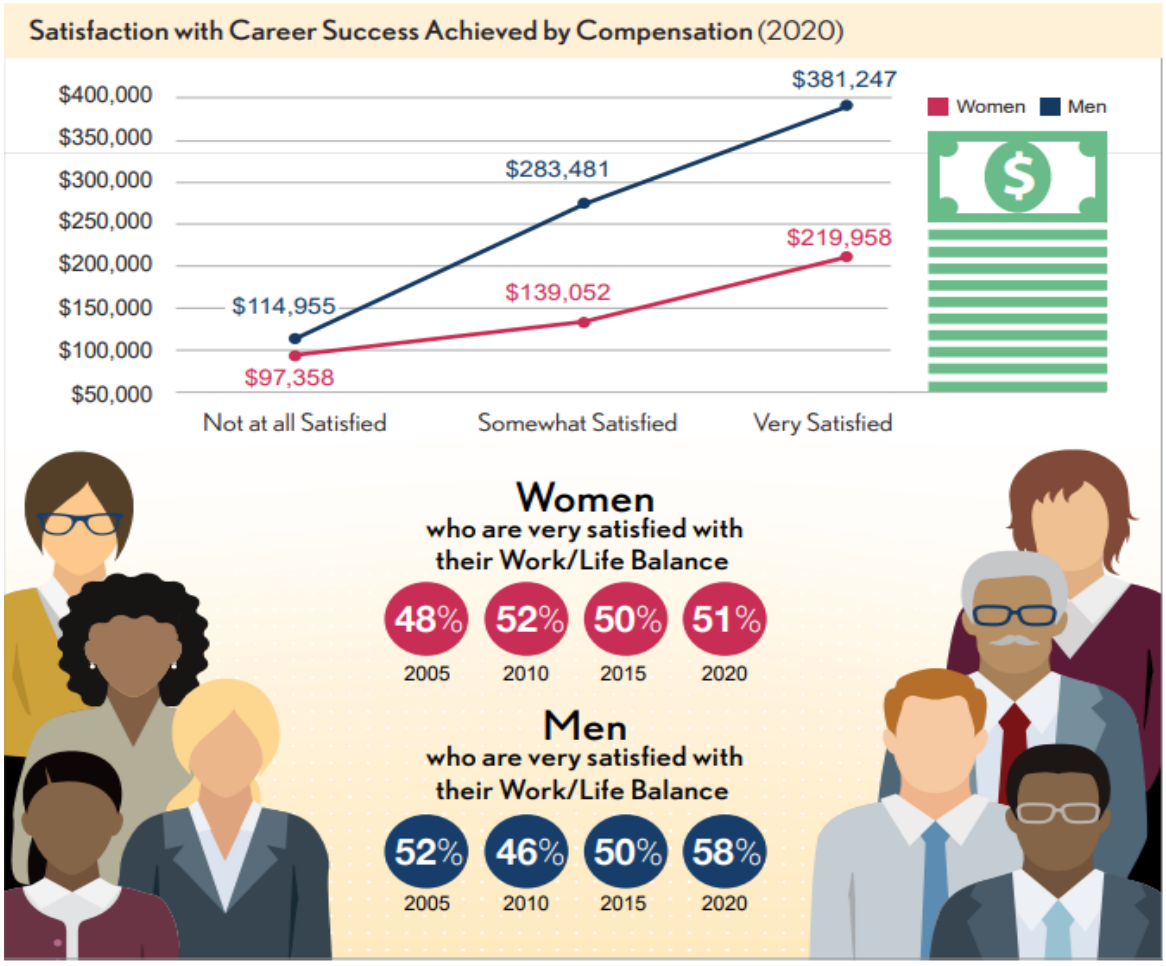
Taulukko 2. Johtajat Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2024, 15–74-vuotiaat (Tilastokeskus, 2025).

	Työlliset yhteensä, 1000 henkilöä
2024	
Yhteensä	
1 Johtajat	90
11 Johtajat, ylimmät virkamiehet ja järjestöjen johtajat	10
12 Hallintojohtajat ja kaupalliset johtajat	37
13 Tuotantotoiminnan ja yhteiskunnan peruspalvelujen johtajat	36
14 Hotelli- ja ravintola-alan, vähittäiskaupan ja muiden palvelualojen johtajat	7
Miehet	
1 Johtajat	56
11 Johtajat, ylimmät virkamiehet ja järjestöjen johtajat	5
12 Hallintojohtajat ja kaupalliset johtajat	24
13 Tuotantotoiminnan ja yhteiskunnan peruspalvelujen johtajat	22
14 Hotelli- ja ravintola-alan, vähittäiskaupan ja muiden palvelualojen johtajat	5
Naiset	
1 Johtajat	34
11 Johtajat, ylimmät virkamiehet ja järjestöjen johtajat	5
12 Hallintojohtajat ja kaupalliset johtajat	13
13 Tuotantotoiminnan ja yhteiskunnan peruspalvelujen johtajat	14
14 Hotelli- ja ravintola-alan, vähittäiskaupan ja muiden palvelualojen johtajat	.

CREW (*Commercial Real Estate Women*) Network -säätiö on maailmanlaajuinen säätiö, joka on omistautunut edistämään naisjohtajien uraa kiinteistöalalla kouluttamalla,

tutkimalla ja tukemalla naisten pyrkimyksiä kohti kiinteistöalan johtotehtäviä. CREW Network -säätiö tuottaa muun muassa kiinteistöalaan liittyvää monimuotoisuustutkimusta (*Gender and Diversity in Commercial Real Estate*). Viiden vuoden välein tehtävästä tutkimuksesta tuorein on vuodelta 2020. Vuoden 2020 CREW:n tutkimuksessa tutkittiin naisten urakehitystä kiinteistöalalla Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Iso-Britanniassa viimeisten 15 vuoden ajalta sekä DEI- (diversity, equity, inclusion) eli monimuotoisuus, tasa-arvo ja inklusiivisuus -asioiden edistymistä organisaatioissa. Tutkimuksessa todettiin, että naisten osuus korkeimman johdon tehtävissä kasvoi 4 prosenttia vuodesta 2015, ollen yhteensä 9 prosentin osuus johtajista. Sen sijaan naisten osuus (36,7 prosenttia) kiinteistöalalla työskentelevistä ei ollut juurikaan noussut viimeisen tarkastelujakson aikana. CREW:n tutkimuksen mukaan myös naisten palkat olivat edelleen pienemmät kuin miesten.

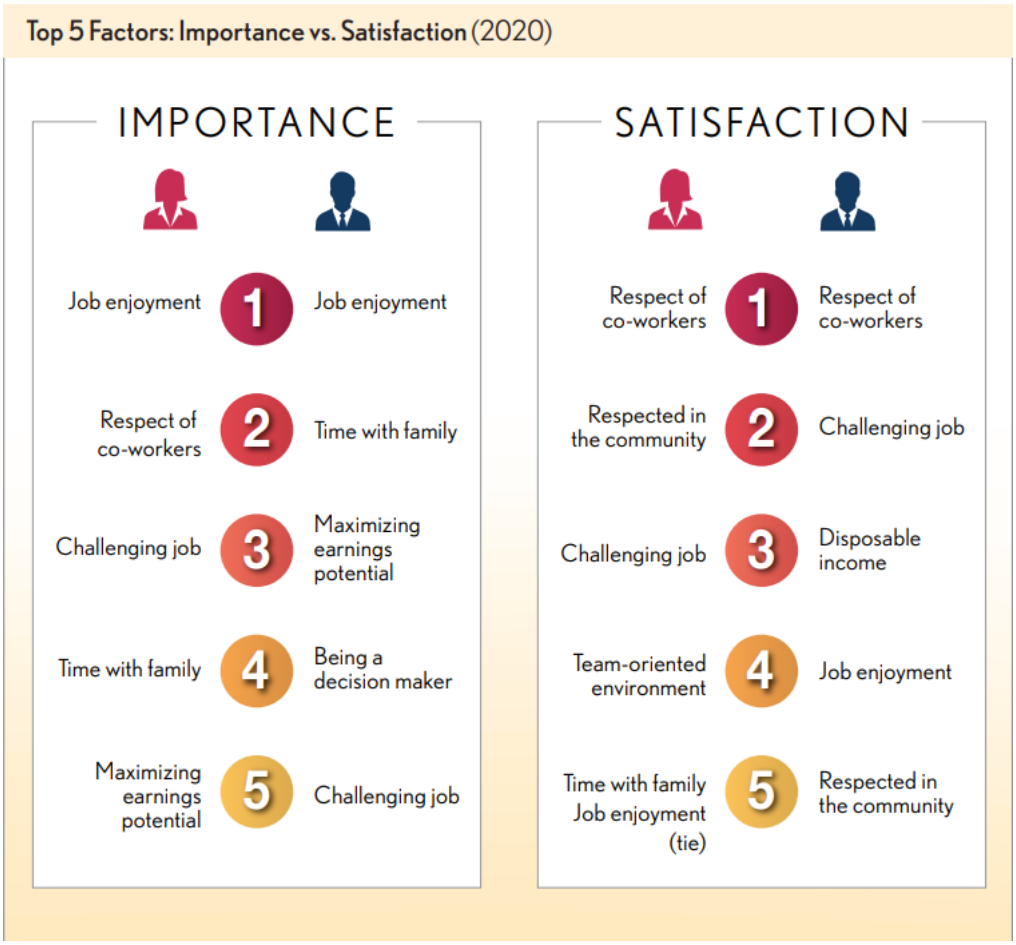
Naiset saavat huonompaa palkkaa ja vähemmän mahdollisuuksia edetä urallaan ylempiin johtotehtäviin verrattuna miehiin (CREW, 2020). Kuviosta 1 nähdään, että keskimääräinen palkka on lähes sama niillä naisilla ja miehillä, jotka eivät ole tyytyväisiä uraansa. Kuitenkin miehet sitovat työtyytyväisyytensä useimmin palkkaan kuin naiset. Naiset asettavat enemmän arvoa aineettomiin tekijöihin. Esimerkiksi työyhteisön ja kollegoiden arvostus on naisille tärkeää, kun taas miehet arvostavat enemmän korkeaa palkkaa. Työn ja muun elämän tasapaino koetaan tärkeäksi tekijäksi sekä naisten että miesten keskuudessa.



Kuvio 1. Palkitsemisen kautta saavutetun uramenestyksen tuottama tyytyväisyys (CREW 2020 Benchmark Study Report: Gender and Diversity in Commercial Real Estate, 2020).

Työtyytyväisyyteen ja arvostukseen liittyvät tekijät eroavat jonkin verran toisistaan naisilla ja miehillä (Kuvio 2). Työssä viihtyminen on molemmille tärkein tekijä halutun uranäkymän edistäjänä. Työ- ja uratyytyväisyyteen vaikuttaa molemmilla eniten kollegoiden arvostus. Tutkimuksen mukaan naisten menestystä tulevaisuuteen edistää eniten mentori tai muu tukija, kun taas miehillä se on verkostoituminen (CREW, 2020). Naisista 45 prosenttia oli kokenut loukkaavaa käytöstä työpaikalla viimeisen vuoden aikana. Kuitenkin koettiin, että kulttuuri on kehittynyt positiivisempaan suuntaan työpaikoilla viime aikoina. Kulttuurin muutos tulee aina organisaation korkeimman johdon taholta ja aloitteesta. Uusien sukupolvien myötä uran ja työn prioriteetit tulevat muuttumaan, ja työn ja muun elämän tasapaino tulee korostumaan entisestään. Myös monimuotoisuuteen ja

tasa-arvoon liittyvät asiat tulevat korostumaan tutkimuksen mukaan entistä enemmän liittyen johtajien urapolkuihin (CREW, 2020).



Kuvio 2. Kärkiviisikko: Tärkeys vs. tyytyväisyys (CREW 2020 Benchmark Study Report: Gender and Diversity in Commercial Real Estate).

3.2.1. Naisten urakehitys maailmalla

Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan naiset ovat miehiä useammin vastuussa perheen hoivaamisesta ja se vaikuttaa usein negatiivisesti heidän ammatilliseen uraansa (DeFazio, 2024). Siksi organisaatioissa, joissa tämä asia on osattu ottaa huomioon, pystytään vaikuttamaan naisten elämään urakehitystä edistävästi. Tämä saavutetaan työelämän joustoilla ja esimerkiksi sillä, että vaikka nainen joutuu olemaan poissa työstä pidemmän ajan esimerkiksi vauvan kanssa, hän ei joudu aloittamaan uraansa alusta

pohjalta, vaan voi jatkaa nopeutetusti urapolulla etenemistä. Esimerkiksi verkostoitumistilaisuudet voidaan järjestää päivällä työaikaan, koska naiset usein priorisoivat iltansa ja vapaa-aikansa perheelle. Näin menettelemällä, organisaatio saa motivoituneen ja sitoutuneen työntekijän, joka menestyy työssään ja etenee urapolullaan.

Vaikka Ruotsi on tunnettu tasa-arvoisena yhteiskuntana, siellä on esimerkiksi IT-alan työntekijöistä vain 20 prosenttia naisia. Tokbaeva ja Achtenhagen (2023) ovat tehneet analyysin siitä, miten naiset voivat kehittää urakestävyyttä miesvaltaisella alalla. Heidän mukaansa keskeiset strategiat urakestävyyden rakentamisessa ovat sopeutuminen ja uudelleenmäärittely, verkostojen hyödyntäminen ja julkisen keskustelun vaikutus. Naiset muokkaavat itse omaa ammatillista identiteettiään ja suhtautumistaan sukupuolittuneisiin normeihin. Verkostoista on apua kollegiaalisen tuen ja mentoroinnin muodossa, lisäksi median ja yhteiskunnallisen keskustelun rooli on merkittävä urakokemusten muovaajana. Tokbaevan ja Achtenhagenin tutkimus pohjautuu Hirdmanin (1988) sukupuolijärjestelmän teoriaan. Sillä selitetään, miten sukupuolten välinen epätasa-arvo rakentuu yhteiskunnan rakenteissa, käytännöissä ja kulttuurissa. Hirdmanin teoriassa hierarkkisen periaatteen mukaan ”miehinen” määrittyy normiksi, ”naisellinen” poikkeamaksi. Näin ollen sukupuolijärjestelmän purkaminen ei ole vain yksilön, vaan koko yhteiskunnan etu.

Ford ja muut (2021) analysoivat artikkelissaan naisten urahistorioita. Brittiläiset naiset lähtivät laajamittaisemmin ammatillisiin työtehtäviin 1970–1980-luvuilla ja joutuivat omaksumaan miehisen kielen ja käytännöt voidakseen edetä urallaan. Valitessaan maskuliinisesti normitetun urapolun naisten omien kokemusten käsittely rajoittui, mikä osaltaan vaikutti heidän urakehityksensä suuntaan ja mahdollisuuksiin. Naiset sisäistivät toimintatavan, jossa he jatkoivat työuraansa kyseenalaistamatta niitä rakenteellisia esteitä, jotka rajoittivat heidän urakehitystään. Fordin ja muiden (2021) tutkimus osoittaa sukupuolen ja iän intersektionaalisuuden, ja ne yhdessä vahvistavat urakehityksen esteitä.

Murray ja Southey (2020) tutkivat miten institutionaaliset rakenteet vaikuttavat sukupuolittuneisiin stereotypioihin ja naisten asemaan johtotehtävissä Australiassa. He

havaitsivat, että organisaatiot, jotka haluavat edistää tasa-arvoa ja purkaa sukupuolistereotypioita, voivat hyötyä siitä, että ottavat käyttöön ja vahvistavat institutionaalisia rakenteita, jotka tukevat naisten etenemistä johtotehtäviin. Näin muodostuu selkeitä urapolkuja, jolloin naisten mahdollisuudet edetä korkeampiin johtotehtäviin paranevat. Murrayn ja Southeyn (2020) tutkimus yhdistää institutionaalisen ja statukseen liittyvien piirteiden (Status Characteristics Theory) teorioiden näkökulmat. Statukseen liittyvien piirteiden teoria korostaa, kuinka ryhmässä tehtävät alitajuiset statusarviot vaikuttavat yksilön asemaan ja tehtävien jakaantumiseen. Kun roolit eivät ole ennalta määrättyjä, se vähentää stereotyyppistä roolijakoa. Naisilta odotetaan stereotyyppisesti vähemmän kunnianhimoa, itsevarmuutta ja kilpailuhenkisyyttä kuin miehiltä, ja usein nämä ominaisuudet liitetään tehokkaaseen johtajuuteen. Kun organisaatiot vahvistavat institutionaalisia rakenteita, kuten vakiintuneita toimintatapoja ja -malleja, se edistää organisaation kykyä hyödyntää koko henkilöstön potentiaalia. Murrayn ja Southeyn (2020) mukaan statukseen liittyvien piirteiden mallin avulla voidaan selittää esimerkiksi se, miten tietyt asiat, kuten sukupuoli tai ikä, voivat selittää sen, miten yksilön asema ja vaikutusvalta ryhmässä muodostuvat. Esimerkiksi jos ryhmässä on mies ja nainen, saatetaan automaattisesti olettaa, että teknisen ongelman ratkaisussa mies on pätevämpi, vaikka molemmilla olisi sama koulutus. Näin sukupuoli siis vaikuttaa oletuksiin monissa tilanteissa.

3.2.2. Naisten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä Suomessa

Chief Executive Search Helsinki Oy:n (2021) tekemän selvityksen mukaan naiset joutuvat raivaamaan tiensä ylimpään yritysjohtoon, ja tekemään matkalla vaikeita henkilökohtaisia valintoja. Selvityksen mukaan moni Suomen vaikutusvaltaisimmista yritysjohtajanaisista kokee, että on edennyt johtoasemaan suurelta osin yksin, oman osaamisensa, tekojensa ja asenteensa ansiosta. Kaikki selvityksessä mukana olleet naiset kokivat, että naisten etenemismahdollisuudet ovat parantuneet 1990-luvun alusta merkittävästi. Kiintiöiden sijaan naiset toivovat tukea ja kannustusta uralla etenemiseen. Myös työkulttuuria olisi muutettava perheitä huomioivampaan suuntaan, mahdollistaen näin uran ja perheen yhteensovittamisen.

Naisten johtajauran rakentumiseen vaikuttavia esteitä ja mahdollistajia tunnistettiin Chief Executive Search -selvityksessä (2021) useita. Vapaa-aika jää vähiin, ja perheen ja uran yhteensovittamista ei koeta helpoksi. Riittämättömyyden tunne vaivaa monia naisjohtajia. Oma puoliso on muiden mentorien ja valmentajien ohella selvityksen mukaan yli puolella naisista tärkeä tukipilari ja sparrauskumppani. Myös lapsuudenkodista opittu elämänasenne on auttanut monen naisjohtajan uralla. Nuorten naisten kohdalla pohdituttavat erityisesti valinnat henkilökohtaisen elämän ja uran välillä. Vaikka Suomea pidetään tasa-arvon edelläkävijänä monilla yhteiskunnan osa-alueilla, on selvityksen mukaan edelleen huomionarvoista, että työn, kodin ja lastenhoidon vastuiden epätasainen jakautuminen vaikuttaa merkittävästi naisten asemaan työelämässä ja heidän urakehitykseensä.

3.2.3. Naisten urakehitys yhteiskunnan tasolla

Vuonna 2025 Talouselämä selvitti Päättäjänaiset 2025 -selvityksessä Suomen yritysmaailman vaikutusvaltaisimmat naiset jo 26. kerran. Selvityksen mukaan kymmenen vuotta sitten, vuonna 2015, naisten tyypillisin tehtävä johtoryhmätasolla oli henkilöstöjohtaja. Päättäjänaiset -listalla vaikuttavat naiset ovat merkittävästi kerryttäneet uusia tehtäviä ja liiketoimintavastuita viimeisen kymmenen vuoden aikana. Noin 30 prosentilla listan henkilöistä on vähintään miljardin euron liiketoimintavastuu, ja heidän osuutensa on kasvanut tasaisesti tällä vuosikymmenellä. Helsingin Pörssin suurissa ja keskisuurissa yhtiöissä naisten osuus hallituspaikoista on noin 33 prosenttia, kun tavoite on vähintään 40 prosenttia. Hyvistä ehdokkaista ei ole pulaa, ja naisilla on myös taitoja ja osaamista. Merkittävien pörssiyhtiöiden hallituksien puheenjohtajana ja toimitusjohtajana nainen on selvityksen mukaan silti edelleen harvinaisuus.

Naiset kohtaavat urallaan monenlaisia esteitä, jotka eroavat miesten kokemuksista (Ventura ja muut, 2021). Esteitä ovat esimerkiksi perhevastuiden epätasainen jakautuminen, kulttuuriset odotukset ja stereotypiat. Ventura ja muut (2021) korostavat artikkelissaan, että kaikki yhteiskunnan toimijat, kuten poliitikot, tutkijat ja johtajat, ovat vastuussa

tasa-arvon edistämisestä. Sukupuolten välinen oikeudenmukaisuus vaatii aktiivista työtä, sillä se ei synny itsestään.

3.2.4. Naisten urakehitykseen vaikuttaneita tekijöitä

Naisten urakehitykseen vaikuttavat sekä rakenteelliset että psykologiset tekijät, jotka liittyvät erityisesti työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Suomen Ekonomien (2023) kyselyn mukaan huomattava osa perhevapaalta palaavista ei saa palata aiempaan tehtäväänsä. Työsopimuslain mukaan tähän pitäisi olla oikeus, mutta tyypillinen ongelma oli, että esimerkiksi organisaatiomuutoksen vuoksi aiempaa tehtävää ei enää ollut. Kyselyn vastauksista nousi esiin kolme asiaa, joilla perhevapaalta töihin paluuta voisi sujuvoittaa: yhteydenpito, perehdytys ja joustavuus. Yhteydenpito ennen töihin paluuta toisi tietoon esimerkiksi työpaikalla tapahtuneet muutokset. Perehdys pitkän poissaolon jälkeen sekä kouluttaminen poissaolon aikana tapahtuneisiin muutoksiin toisi töihin palaajalle tervetulleen olon. Joustavuutta toivottiin myös, kuten esimerkiksi osa-aikatyön mahdollisuutta. Tätä ei kuitenkaan monenkaan työnantajan taholta voitu edistää.

Naiset miettivät miehiä enemmän työn ja perhe-elämän yhteensovittamista (Kuistiala, 2019). Edelleen on paljon vähemmän sitä, että nainen tekee uraa ja mies on enemmän kotona. Kuistialan mukaan naisten urakehityksen esteenä voi olla myös liika itsekriittisyys. Huijarisyndroomasta kärsivät ovat usein täydellisyyteen pyrkiviä ja lahjakkaita naisia. Kun kokee itsensä riittämättömäksi, se estää hakeutumasta johtotehtäviin, vaikka olisi kuinka pätevä (Kuistiala, 2019).

O'Connell ja McKinnon (2021) tutkivat, millaisia esteitä naiset kokevat urakehityksessään 14 eri maassa ja eri uravaiheissa, akateemisilla STEM-aloilla eli tiede-, teknologia-, insinööritieteen ja matematiikan aloilla. Heidän tutkimuksensa mukaan naiset kokevat, että heidän pätevyyttään kyseenalaistetaan enemmän kuin miesten. Lisäksi perheen ja uran yhteensovittaminen koetaan vaikeaksi, jolloin on tehtävä valinta niiden välillä. Naiset kokivat lisäksi myös urakehityksensä olevan hitaampaa kuin miespuolisten kollegojen.

Tutkimuksessa tunnistettiin myös asioita, jotka ovat auttaneet naisia uraesteiden yli (O'Connell & McKinnon, 2021). Näitä ovat mentorit ja tukiverkostot, sekä erityisesti miesten tuki, koska naiset saattavat olla tiukempia ja ankarampia muita naisia kohtaan. Verkostoilla on kolme pääasiallista funktiota: operatiivinen, kehittävä ja strateginen (Van Helden ja muut, 2023). Strateginen verkostoituminen edistää pääasiallisesti miesten uraa, koska se perustuu vaikutusvaltaisten suhteiden rakentamiseen. Kuitenkin nimenomaan tämä funktio on se, jonka todettiin eniten johtavan uralla etenemiseen korkeampiin positioihin. Operatiiviset eli päivittäiseen työhön liittyvät funktiot sekä osaamisen kehittämiseen liittyvät funktiot eivät tutkimuksen mukaan niinkään edistäneet uraa.

3.3 Urakehityksen mahdollisia esteitä

Vaikka naisten osuus työelämässä ja koulutuksessa on kasvanut merkittävästi, naisjohtajat kohtaavat edelleen esteitä urallaan kohti ylimpiä johtotehtäviä. Näitä esteitä voidaan tarkastella sekä rakenteellisesta että psykologisesta näkökulmasta. Keskeisiä havaintoja ovat lasikattoilmiö ja huijarisyndrooma, jotka vaikuttavat naisten urakehitykseen eri tavoin.

3.3.1. Lasikattoteoria

Yksi rakenteellisista haasteista on niin sanottu lasikattoilmiö, joka viittaa näkymättömään mutta todelliseen ilmiöön, joka estää naisia etenemästä ylimmän johdon tehtäviin (Zhang & Basha, 2023; Gander & Sharafizad, 2025). Cotter ja muut (2001) osoittavat, että tämä ilmiö ei ole yksittäisten organisaatioiden ongelma, vaan laajasti toistuva rakenteellinen ilmiö eri toimialoilla. Lasikatto ei johdu yksilön osaamisesta tai motivaatiosta, vaan sukupuoleen liittyvistä odotuksista ja valtarakenteista.

Lasikattoteoria eli *Glass Ceiling Theory* tarkastelee näkymättömiä esteitä organisaatioissa, jotka estävät naisten etenemistä urallaan ylimpiin johtotehtäviin (Mundy, 2023;

Huaman-Morillo ja muut, 2024). Käsite lasikatosta nousi esiin ensimmäisen kerran 1970-luvun loppupuolella, mutta saavutti yleisen tietoisuuden vuonna 1986 Wall Street Journalin artikkelin myötä. Alun perin lasikattoilmiö kuvattiin näkymättömäksi, salaiseksi ja sanattomaksi ilmiöksi, joka oli olemassa, ja piti miehet kiinni korkeimman johtajatason tehtävissä. Lähes neljäkymmentä vuotta myöhemmin keskustelu lasikatoista on edelleen ajankohtainen, sillä kansainvälisestikin tarkasteltuna johtajapositioihin päätyminen ei ole naisten ja miesten välillä tasapainossa. Mundyn (2023) mukaan on kyse stereotypioista, joiden mukaan miehiä yliarvostetaan ja naisia aliarvioidaan. Tätä tapahtuu sekä miesten että naisten toimesta. Painostus yksilöä kohtaan voi näkyä esimerkiksi siinä, että vedotaan siihen, että johtajanaiset eivät voi saada perhettä, tai että he eivät voi tuntea itseään tervetulleiksi miesvaltaisessa työyhteisössä. Myös naisten vahvuutta ja kestävyyttä voidaan aliarvioida. Naisjohtajuudesta puuttuu tutkimuksen mukaan myös roolimalleja.

Myös muita metaforia kuin lasikatto (*glass ceiling*) on käytetty tutkimuskirjallisuudessa kuvaamaan organisaatioiden sukupuolittuneisuutta (Huaman-Morillo ja muut, 2024). Lasikaton kuvatessa näkymättömiä esteitä etenemiselle, lasinen jyrkänne (*glass cliff*) on metafora riskialttiille johtotehtäville, joihin naiset usein päätyvät. Tahmeat lattiat (*sticky floors*) kuvaa esteitä naisten urakehityksen alkupäässä, labyrintti (*labyrinth*) monimutkaista ja epäselvää etenemispolkua, kuningatarmehiläinen (*queen bee*) kilpailua ja eriarvoisuutta myös naisten välillä ja palomuuri (*fire wall*) kuvaa rakenteellista tai kulttuurista estettä, kuten passiivista vastarintaa organisaatiossa. Vaikka metaforat ovat tehokkaita ilmaisemaan kokemuksellisia esteitä, ne jäävät usein kuvaileviksi (Huaman-Morillo ja muut, 2024). Niiden taustalla ei ole löytynyt riittävän kehittynyttä teoreettista perustaa, joka selittäisi niiden toimintamekanismeja sukupuolittuneissa organisaatioissa.

Tutkimusten mukaan monimuotoisuuden puute ylimmässä johdossa voi heikentää hallinnon tehokkuutta, lisätä eettisten virheiden, kuten turvallisuuspuutteiden, riskiä sekä johtaa heikompaan taloudelliseen suorituskykyyn (Lewellyn & Muller-Kahle, 2019). Silti naiset törmäävät yhä lasikattoihin joka puolella maailmaa. Lewellynin ja Muller-Kahlen

(2019) tutkimus tarjoaa teoreettisen pohjan naisjohtajuuden esteiden ymmärtämiseen, nojaten muun muassa institutionaaliseen teoriaan. Heidän keskeisimpiä havaintojaan ovat, että naisten etenemistä ylimpään johtoon estävät sekä voimaannuttamisen puute että kulttuuriset tekijät, jotka eivät tue tasa-arvoa.

Mistryn ja muiden tutkimus (2024) osoittaa, että lasikaton kokeminen ja johtajuustaitojen merkitys ylennyksiä saataessa vaikuttavat työntekijöiden uratyytyväisyyteen. Lasikatto voi lisätä ristiriitaa työn ja perheen välillä, ja se voi lisätä halua vaihtaa työpaikkaa tai alaa kokonaan. Mistryn ja muiden (2024) tutkimus hyödyntää sosiaalisen rooliteorian näkökulmaa, ja tuo esiin, miten sukupuolirooleihin liittyvät odotukset vaikuttavat urakehitykseen ja työhyvinvointiin. Lasikattoilmiölle on olemassa useita selitysmalleja, kuten meritokraattinen malli (Cechin & Blair-Loy, 2010). Se selittää lasikattoilmiötä yksilön puutteilla, joita ovat esimerkiksi motivaation tai osaamisen puute. Rakenteellinen selitysmalli puolestaan selittää lasikattoilmiön Cechinin ja Blair-Loyn (2010) mukaan sen taustalla olevilla rakenteellisilla esteillä, kuten syrjivällä organisaatiolla.

King ja muut (2017) muotoilivat uudelleen lasikattoteorian, todeten, että se ei enää riitä selittämään työelämän monimuotoisia kokemuksia, ellei niihin sisällytetä intersektionaalista näkökulmaa. Sukupuolen lisäksi esimerkiksi myös ikä, seksuaalinen suuntautuminen tai sosioekonominen tausta vaikuttavat siihen, miten urakehityksen esteitä tai mahdollisuuksia koetaan. Organisaatioiden tulisikin tarkastella omia rakenteitaan kriittisesti ja kehittää mahdollisia uusia inklusiivisia käytäntöjä tunnistamaan monimuotoisuuden eri näkökulmia.

3.3.2. Huijarisyndrooma

Toinen merkittävä este urakehitykselle on huijarisyndrooma eli *impostor-ilmiö (impostor syndrome/impostor phenomenon)*, eli kokemus siitä, ettei ole ansainnut omaan menestystään. Clance ja Imes (1978) kuvaavat, kuinka erityisesti korkeasti koulutetut ja menestyneet naiset kokevat epävarmuutta ja pelkoa paljastumisesta huijarina, vaikka heidän

saavutuksensa ovat kiistattomia. Feenstra ja muut (2020) täydentävät tätä näkökulmaa osoittamalla, että huijarisyndrooma ei ole vain yksilön sisäinen kokemus, vaan siihen vaikuttavat myös organisaatiokulttuuri ja sukupuolistereotypiat. Naiset kokevat ilmiötä erityisesti miesvaltaisissa ympäristöissä, missä heidän pätevyyttään kyseenalaistetaan.

Huijarisyndrooma viittaa ilmiöön, jonka mukaan menestyvät henkilöt kokevat riittämättömyyttä saavutuksistaan huolimatta. Huijarisyndrooma ei ole vain psykologinen tila, vaan myös sosiaalisesti rakentunut kokemus, joka liittyy taustatekijöihin ja koulutuspolkuun (Vanttaja & Nori, 2025). Omaan osaamiseen liittyvä epävarmuus voi ilmetä huijarisyndrooman kaltaisena kokemuksena. Teoreettisesti huijarisyndroomaa tulkitaan ilmiönä, joka on yhteydessä ihmisen elämänkokemuksen myötä muotoutuneeseen tapaan ajatella, olla ja toimia. Nämä tavat voivat tuntua automaattisilta, mutta ovat sosiaalisesti opittuja. Se, miten henkilö kokee maailman, muotoutuu varhaisessa vaiheessa elämässä: perhe, koulu, ympäröivä yhteiskunta ja kulttuuri vaikuttavat siihen. Se mitä pidetään mahdollisena, sopivana tai tavoiteltavana, riippuu kunkin omasta sisäisestä maailmankuvasta.

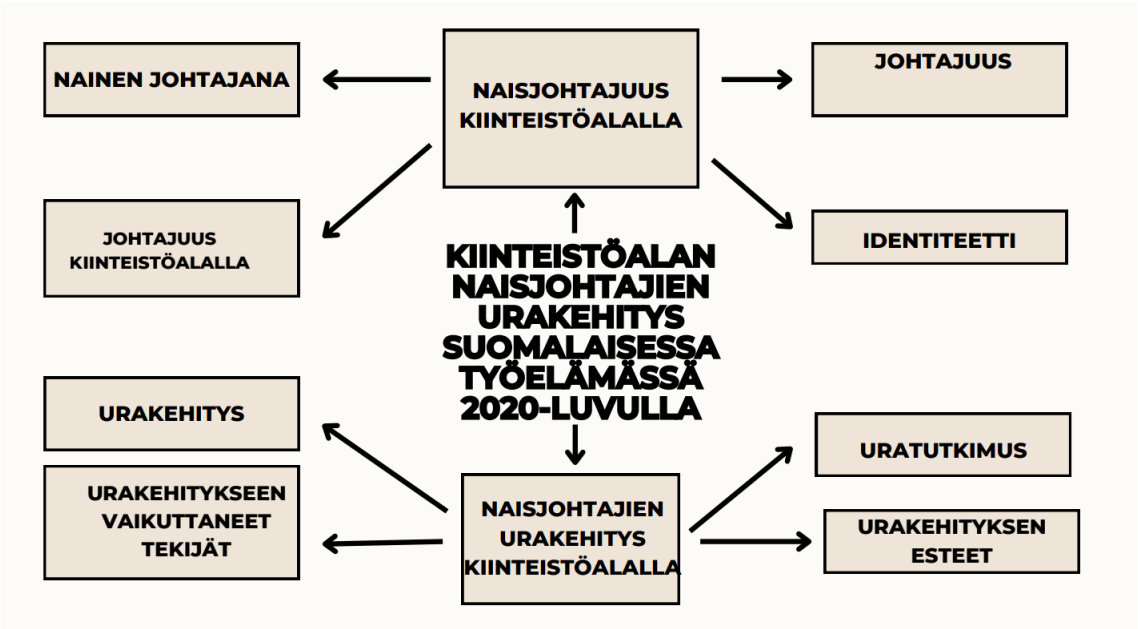
Ilmiö mainittiin ensimmäistä kertaa yli neljäkymmentä vuotta sitten, kun yhdysvaltalaiset psykologit Clance ja Imes (1978) julkaisivat tutkimuksensa korkeasti koulutettujen ja menestyneiden naisten huijari-ilmiöstä (Vanttaja & Nori, 2025). Naiset uskoivat, että ovat huijanneet muut uskomaan omaan pätevyytensä, ja kokivat etteivät ansaitse saavutuksiaan. He selittivät menestyksensä sattumalla, tuurilla tai sillä, että muut ihmiset yliarvioivat heitä. Tämä perusteeton itseä vähättelevä ajattelutapa vaivaa siitä huolimatta, että ympärillä olevat ihmiset pitävät henkilöä taitavana ja pätevänä. Huijarisyndroomalle ominaista on myös se, että on vaikea vastaanottaa myönteistä palautetta. Vaikka huijarisyndroomasta kärsivä tietää jokaisen epäonnistuvan joskus, hän ei siedä sitä omalla kohdallaan ja kokeekin suurta epäonnistumisen pelkoa. Myöhemmin on todettu, että myös miehet voivat kärsiä huijarisyndroomasta, mutta naiset kärsivät miehiä enemmän sen elämää ja valintoja rajoittavista seurauksista.

Euroopan työviranomainen EURES (*European Employment Services*) kirjoittaa artikkelissa (2023) huijarisyndrooman viidestä eri tyypistä sekä tavoista hallita ja päästä eroon ilmiöstä. Supersankari on tyyppi, joka pakottaa itsensä työskentelemään muita ahkerammin. Hänen on vaikea myöntää, että kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Perfektionisti asettaa itselleen liian korkeita vaatimuksia, ja sitten kun ei täytä niitä, alkaa kyseenalaistamaan omaa arvoaan. Individualisti kokee, että hänen on pärjättävä yksin. Hän ei anna arvoa yhteistyölle eikä näe mahdollisuuksia toisilta oppimisessa. Luonnonlahjakkuus on henkilö, jolle asiat ovat olleet helppoja lapsesta asti. Kun hän aikuisena kokee haastavia tilanteita, hän kokee olevansa huijari, kun ei osaakaan kaikkea ensimmäisellä kerralla. Asiantuntija käyttää aina paljon aikaa taustatutkimukseen, ennen kuin voi aloittaa uusia asioita. Hän tarvitsisi lisää rohkeutta kokeilla, vaikka ei tiedäkään kaikkea.

Huijarisyndroomassa on kyse riittämättömyyden tunteesta (EURES, 2023). Sitä kokevat myös monet työssään menestyneet. Huijarisyndroomasta kärsivän tulisikin kiinnittää huomiota omiin saavutuksiin sen sijaan, että vertailee itseään muihin. Omista vahvuuksista ja onnistumisista puhuminen auttaa. Lisäksi pitää muistaa, että jokainen kärsii ilmiöstä ajoittain. Työpaikalla tulisikin voida olla juuri sellainen kuin on, aito ja näkyvä yhtä aikaa (Staniszewska & Galindo, 2025). Se tarkoittaa, että ei tarvita täydellisen johtajan roolimalleja, vaan ainoastaan aitoutta.

3.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvataan tutkielmassa käytetty tutkimusote, aineistonkeruun ja analyysin menetelmät sekä tutkimuksen tausta ja osallistujat. Lisäksi tarkastellaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia.

4.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

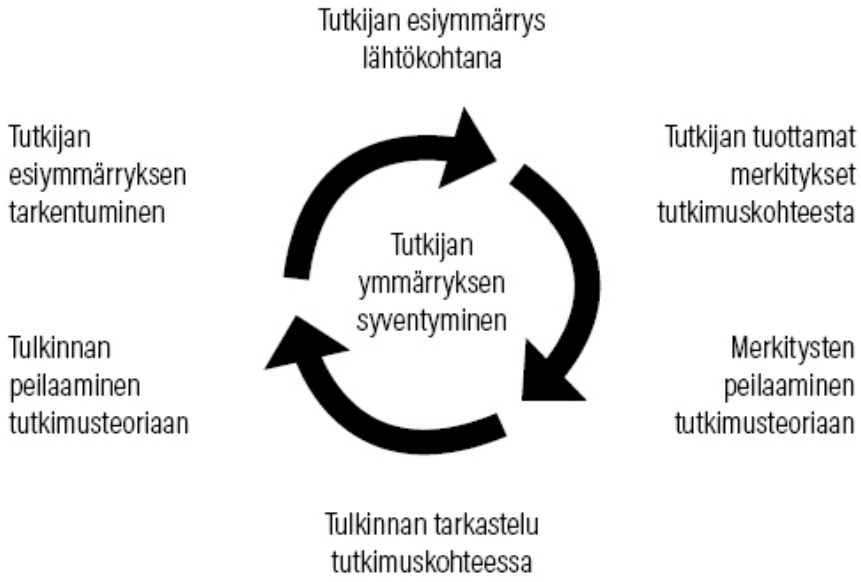
Tässä tutkielmassa käytetään laadullista tutkimusotetta, joka soveltuu erityisesti ilmiöiden merkitysten ja kokemusten ymmärtämiseen (Hirsjärvi ja muut, 2009). Tutkimus on aineistolähtöinen eli induktiivinen, jolloin tarkastelu lähtee liikkeelle aineistosta (Vilkka, 2021). Teoreettiset käsitteet ja mallit ohjaavat aineiston kokoamista, mutta eivät rajoita sen tulkintaa. Tiedontarve on sekä empiirinen että teoreettinen.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä osallistujien näkökulmasta (Puusa & Juuti, 2020). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys toimii taustana ilmiön jäsentämiselle (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Laadullinen tutkimus ei tavoittele objektiivista totuutta, vaan perustuu tutkijan tulkintaan, jolloin tieto on luonteeltaan subjektiivista.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoitu haastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä. Se tarkoittaa, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset lähes samassa järjestyksessä, mutta niissä on joustoa (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Puolistrukturoitu haastattelu yhdistää strukturoitujen ja avointen haastattelujen piirteitä. Puolistrukturoitu haastattelu sisältää valmiit kysymykset tai teemat, mutta kysymysten järjestystä tai muotoa voidaan muuttaa haastattelun aikana. Vastaajan näkemykset voivat synnyttää jatkokysymyksiä, jolloin tutkija voi niitä esittää. Näin jokaisen haastateltavan kanssa syntyy erilainen keskustelu ja vastaukset voivat olla hyvin erilaisia. Siten puolistrukturoidulla haastattelulla saavutetaan syvällisempää ymmärrystä osallistujien kokemuksista, käsityksistä ja arvoista.

Haastattelumateriaalia lähestytään faktanäkökulmasta, jossa oletetaan, että aineistona oleva materiaali on totuudenmukaista (Alasuutari, 2011; Puusa & Juuti, 2020). Tässä haastattelututkimuksessa haastateltavat on valittu sen perusteella, että he tietävät jotain tutkittavaan ilmiöön liittyvistä seikoista. Tällöin tutkimuksen kieleen voidaan ottaa mukaan faktanäkökulma. Analyysin kohteena on, miten henkilöt kokevat tai tulkitsevat jotain asiaa omista kokemuksistaan juontaen. Esimerkki faktanäkökulmasta haastattelupuheeseen on se, että haastateltavien oletetaan puhuvan avoimesti ja rehellisesti sekä itsestään ja tuntemuksistaan suhteessa asiaan, joka on keskustelun kohteena. Mikäli näin ei tehtäisi, se veisi pohjan ja arvon aineistolta. Faktanäkökulman käsityksen mukaan aineisto on kuin linssi, jonka kautta tutkija näkee todellisuuteen (Puusa & Juuti, 2020).

Laadullinen tutkimus on tutkimustapa, joka perustuu tulkintaan (Vilkka, 2021). Sen avulla tutkitaan ihmisen arkipäivän monimuotoista sosiaalista todellisuutta, kun tavoitteena on kuvata ihmisten kokemusten avulla jokin ilmiö. Tiedon tuottamisessa kiinnostus on henkilöiden ilmiötä koskevissa käsityksissä tai kokemuksissa. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi tutkitaan oman alan sukupuolittuneita käytäntöjä. Toisen ihmisen ymmärtäminen laadullisessa tutkimuksessa tapahtuu vuoropuhelun ja dialogin avulla. Tutkimuskohteen ymmärryksen syventymistä kuvaa *hermeneuttinen kehä* (kuvio 4). Vilkan (2021) mukaan sen keskeinen idea on se, että aineistoa luetaan niin kauan, että ymmärrys tutkittavana olevan kohteen mielenjuoksusta erotetaan omasta lukutavasta ja käsitetään näiden ero. Lopuksi muodostuu subjektiivinen käsitys tutkittavasta asiasta merkityksineen.



Kuvio 4. Hermeneuttinen kehä tutkimuskohteen ymmärtämisessä ja tulkinnassa (Vilkka, 2021).

Laadullinen tutkimus on tutkimustyypiltään empiiristä (Sarajärvi, & Tuomi, 2018). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään empiirisen analyysin tapoja tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, kysely sekä erilaisista aineistolähteistä koottu tieto. Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelu tehdään henkilökohtaisesti. Siinä haastattelija esittää suulliset kysymykset sekä merkitsee vastaukset muistiin. Tämän tutkimuksen kaikki haastattelut tehtiin Microsoft Teams -viestintä- ja yhteistyöalustan kautta digitaalisina videopalavereina. Koska haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teams -alustan kautta, tutkijan oli helppo lähteä jatkotyöstämään haastatteluja: ensin litteroimalla, ja sitten analysoimalla tekstit. Haastattelun etuna on ennen kaikkea joustavuus (Sarajärvi, & Tuomi, 2018). Haastattelija voi tarkentaa kysymystään, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Joustavaa on myös se, että haastattelija voi esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin näkee parhaaksi. Haastattelun etuna on myös se, että haastateltaviksi voi etsiä sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai ainakin tietoa aiheesta.

Tämän tutkimuksen haastattelut perustuivat kolmeen teemaan: (1) urakehitys ja siihen vaikuttaneet seikat, (2) johtajuus ja identiteetti sekä (3) esteet urakehitykselle. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Haastattelukysymykset on laadittu etukäteen, ja haastattelu etenee tiettyjen ennalta valittujen teemojen varassa. Teemahaastattelun etuna on, että sen aikana voidaan tarkentaa kysymyksiä haastateltavien vastauksien mukaan. Toki ei voi kysellä mitä tahansa, vaan tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Haastateltavat tulee laadullisessa tutkimuksessa valita niin, että he tietävät lähtökohtaisesti mahdollisimman paljon tutkittavasta asiasta. Tutkimusraportissa tulee myös kertoa, miten haastateltavat on valittu, ja että se on tehty harkitusti ja kriteerit täyttäen. Tämän tutkimuksen haastateltavat valikoituivat tutkimuksen tekijän oman verkoston kautta. He kaikki ovat kiinteistöalan johtajanaisia, jotka tietävät paljon tutkittavasta asiasta omien kokemustensa pohjalta.

4.2 Tutkimuksen tausta

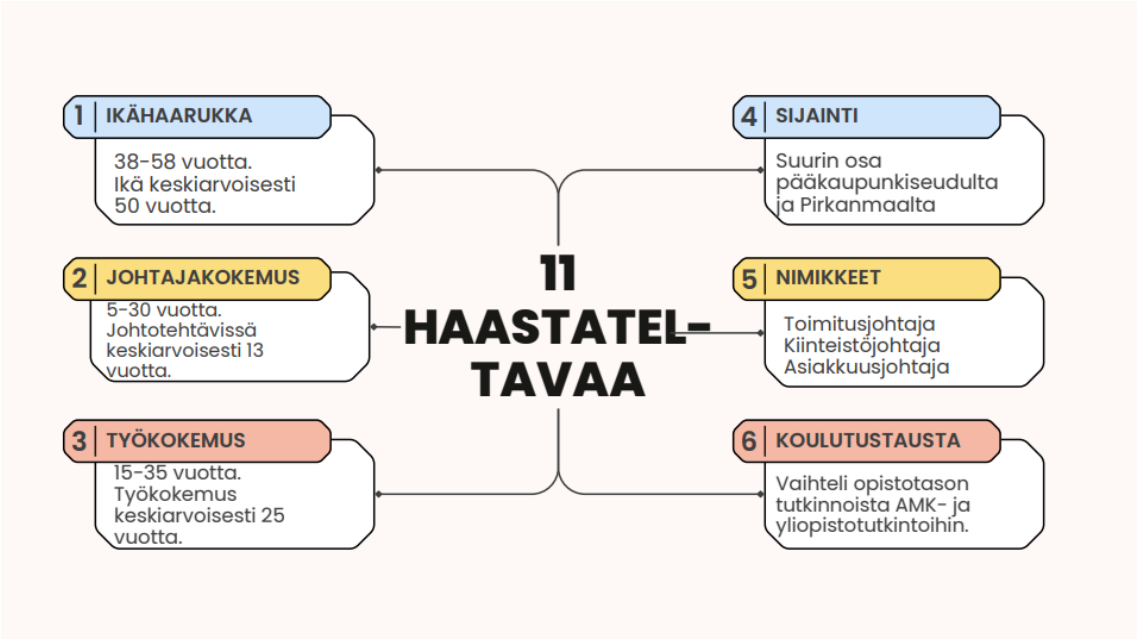
Tämän tutkimuksen kontekstina toimii Suomen kiinteistöala ja erityisesti naisten asema johtotehtävissä. Kiinteistöala työllistää Suomessa noin 100 000 henkilöä ja muodostaa merkittävän osan palvelusektoria (Lith, 2020). Alan yritystoiminta kattaa kiinteistönhoidon, isännöinnin, vuokrauksen, kiinteistökehityksen ja kiinteistösijoittamisen. Suurin osa työvoimasta toimii operatiivisissa tehtävissä, mutta myös asiantuntija- ja johtotehtävien määrä on kasvanut viime vuosina digitalisaation ja kestävän kehityksen myötä.

Vaikka kiinteistöala on yhteiskunnallisesti merkittävä työllistäjä, naisten osuus johtotehtävissä on edelleen matala. Valtioneuvoston (2023) raportin mukaan naisia on kiinteistö- ja rakennusalan johtoryhmissä alle 30 prosenttia, ja toimitusjohtajina heitä esiintyy vain harvoin. Tämä epätasapaino korostaa tutkimuksen ajankohtaisuutta ja yhteiskunnallista merkitystä. Tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tarkastella naisjohtajuuden rakentumista toimialalla, jossa sukupuolten välinen tasa-arvo ei ole vielä toteutunut johtotason edustuksessa.

4.3 Osallistujat

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin haastattelemalla 11 suomalaista naisjohtajaa, jotka työskentelevät ylemmän johdon tehtävissä kiinteistöalalla. Haastateltavat edustivat kiinteistöalan eri osa-alueita, kuten isännöintipalveluja, kiinteistöjohtamista ja kiinteistöpalveluita. Heidän työnantajansa sijoittuivat sekä yksityiselle että julkiselle sektorille, ja mukana oli sekä markkinaehtoisesti toimivia yrityksiä että yleishyödyllisiä yhteisöjä.

Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2025, ja niiden kesto vaihteli 45 minuutista 1 tuntiin ja 15 minuuttiin. Kuviossa 5 näkyy koottuna taustatiedot haastateltavista. Haastateltavat olivat toimineet johtotehtävissä 5–30 vuotta, keskiarvon ollessa 13 vuotta. Kokonaisuudessaan työkokemusta oli kertynyt 15–35 vuoden välillä, keskimäärin 25 vuotta. Osallistujien nykyisessä tehtävässä toimimisen keskiarvo oli kolme vuotta. Ikäjakauma oli 38–58 vuotta, keskiarvoisesti 50 vuotta. Koulutustaustat vaihtelivat opistotason tutkinnoista ammattikorkeakoulu- ja yliopistotutkintoihin. Maantieteellisesti suurin osa haastateltavista sijoittui pääkaupunkiseudulle tai Pirkanmaalle. Nimikkeinä esiintyivät muun muassa toimitusjohtaja, kiinteistöjohtaja ja asiakkuusjohtaja.



Kuvio 5. Haastateltavien taustatiedot.

Kaikki haastateltavat kokivat tutkimusaiheen merkitykselliseksi ja kertoivat avoimesti kokemuksistaan ja näkemyksistään. Haastatteluaineisto litteroitiin, ja siitä kertyi yhteensä 436 sivua, keskiarvoisesti noin 40 sivua yhtä haastattelua kohti.

Haastateltavat valittiin tutkijan omien verkostojen kautta harkinnanvaraisesti. Heidän soveltuvuutensa perustui ennakkotietoon siitä, että he ovat kokeneita johtajia ja tuntevat kiinteistöalan kontekstin omakohtaisesti. Haastattelupyyntö toimitettiin sähköpostitse, ja mukana oli tutkimusesittely sekä suostumus- ja tietosuojaliitteet. Näin varmistettiin eettinen ja tarkoituksenmukainen osallistujien rekrytointi. Haastateltavat toimivat tutkimuksessa asiantuntevina informantteina, jotka tuottivat merkityksellistä aineistoa tutkimuksen kannalta.

4.4 Aineistonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joissa osa kysymyksistä oli ennalta määriteltyjä, mutta haastattelijalla oli mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja muokata kysymysten järjestystä tilanteen mukaan. Menetelmä mahdollisti joustavan ja syvällisen keskustelun, jossa osallistujien kokemukset ja näkemykset nousivat esiin heidän omista lähtökohdistaan.

Haastattelujen toteutuksessa huomioitiin tutkimusetiikan keskeiset periaatteet, kuten luottamuksellisuus, anonymiteetti ja tietoon perustuva suostumus. Osallistujille toimitettiin etukäteen tutkimusesittely ja suostumuslomake, jonka he lukivat ja allekirjoittivat ennen haastattelua. Kaikki kerätty tieto käsiteltiin ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja tallenteet tuhottiin litteroinnin jälkeen. Aineisto anonymisoitiin koodeilla, joiden yhteys tunnistetietoihin on vain tutkijan hallussa ja säilytetään salasanalla suojatussa tiedostossa salatulla tietokoneella. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 3. Aineisto analysoitiin ja jäsenneltiin tutkimuskysymyksiin perustuvien teemojen mukaisesti: (1) urakehitys ja siihen vaikuttaneet seikat, (2) johtajuus ja

identiteetti, sekä (3) esteet urakehitykselle. Teemallinen jäsentely mahdollisti aineiston systemaattisen tarkastelun ja ilmiöiden vertailun osallistujien välillä.

4.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi on laadullisessa tutkimuksessa prosessi, jossa laaja ja monimuotoinen sisältö tiivistetään ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi (Vilkka, 2021). Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka soveltuu hyvin ilmiöiden merkitysten ja rakenteiden esiin nostamiseen (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Menetelmä mahdollistaa aineiston tarkastelun ilman valmiita teoreettisia oletuksia, jolloin tutkittava ilmiö saa muotoutua aineiston kautta.

Analyysi eteni vaiheittain: ensin määriteltiin tutkimuksen kannalta kiinnostavimmat analyysiyksiköt, jonka jälkeen aineisto litteroitiin, pelkistettiin ja koodattiin. Tämän jälkeen aineisto luokiteltiin ja teemoitettiin, ja lopuksi muodostettiin tulkinnallinen yhteenveto. Puusan ja Juutin (2020) mukaan sisällönanalyysi voidaan ymmärtää myös metodisena viitekehyksenä, jossa tutkija rajaa aineistosta esiin nousevat merkityskokonaisuudet tutkimusongelman ohjaamana.

Haastatteluaineistoa kertyi runsaasti, ja sen analysointi vaati useita lukukertoja. Analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa, kun tutkija havainnoi toistuvia ilmiöitä ja merkityksiä (Puusa & Juuti, 2020; Hirsjärvi & Hurme 2022). Varsinainen analyysi eteni litteroinnin jälkeen aineiston järjestämiseen, selkeyttämiseen ja tiivistämiseen. Tulkinta perustui tutkijan kykyyn hahmottaa aineistosta narratiivisia rakenteita ja yhtenäisiä teemoja.

Aineistolähtöisessä koodauksessa annettiin ”aineiston puhua”, ja pyrittiin löytämään tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ilmiöitä. Tutkija havainnoi vastausten laatua, sisältöä ja eroavaisuuksia sekä arvioi, vastaako aineisto asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineisto pilkottiin osiin, ja sen tarkastelua ohjasi tutkimustehtävä: millaista on kiinteistöalan naisjohtajien urakehitys suomalaisessa työelämässä 2020-luvulla?

Analyysin kohteena olivat erityisesti seuraavat kysymykset:

- Miten naisten johtajaidentiteetti muodostuu?
- Minkälaiset asiat ovat vaikuttaneet naisten urakehitykseen heidän pyrkiessään johtotehtäviin?

Aineisto jäsenneltiin kolmeen pääteemaan: (1) urakehitys ja siihen vaikuttaneet seikat, (2) johtajuus ja identiteetti, sekä (3) urakehityksen esteet. Teemojen muodostumisessa keskityttiin piirteisiin, jotka toistuvat useiden haastateltavien kertomuksissa. Havainnollistamista varten analyysissä käytettiin myös suoria lainauksia haastatteluista, jotka toivat esiin osallistujien äänen ja kokemuksellisen näkökulman. Teemojen muodostaminen perustuu aineistolähtöiseen tarkasteluun, jossa tutkija arvioi toistuvia merkityksiä ja ilmiöitä useiden lukukertojen perusteella (Puusa & Juuti, 2020). Teemat jäsensivät haastatteluaineiston keskeiset löydökset ja loivat pohjan tulosten tulkinnalle suhteessa tutkimusongelmaan.

4.6 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskevat pohdinnat voi kiteyttää kolmen käsitteen avulla: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen lukijan täytyy voida vakuuttua siitä, että tutkimuksen tulokset ovat paikkaansa pitäviä, ja että aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti. Sarajärven ja Tuomen (2018) kirjassa todetaan, että hyvän tutkimuksen kriteeri on tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus. Laadullisessa tutkimuksessa tämä korostuu esimerkiksi argumentaatiossa, kuten siinä miten ja millaisia lähteitä tutkielman tekijä käyttää. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkimuksessa noudatetaan vastuullisia ja oikeita toimintatapoja.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan aina kokonaisuutena, johon sisältyy useita osa-alueita:

1) **Tutkimuksen kohde ja tarkoitus**: Tässä tutkimuksessa kohteena oli kiinteistöalan naisjohtajien urakehitys, ja tarkoituksena oli ymmärtää ilmiötä heidän kokemustensa kautta.
2) **Aineiston keruu**: Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka toteutettiin digitaalisesti Microsoft Teamsin välityksellä.
3) **Tiedonantajien valinta:** Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti tutkijan verkostojen kautta, ja heillä oli asiantuntemusta tutkittavasta ilmiöstä.
4*)* **Tutkija-tiedonantajasuhde**: Suhde perustui luottamukseen ja avoimuuteen. Osallistujat kokivat aiheen merkitykselliseksi ja kertoivat kokemuksistaan rehellisesti.
5) **Tutkimuksen kesto**: Haastattelut toteutettiin touko–kesäkuussa 2025, ja aineiston analyysi jatkui useiden kuukausien ajan.
6) **Aineiston analyysi**: Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä, ja tulkinta perustui toistuvuuksiin, merkityksiin ja teemoihin.
7) **Luotettavuus ja eettisyys:** Tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Osallistujilta pyydettiin tietoon perustuva suostumus, ja aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja anonymisoitiin asianmukaisesti.
8) **Raportointi:** Tutkimusraportissa kuvataan selkeästi aineistonkeruun ja analyysin vaiheet, haastattelujen toteutus sekä keskeiset löydökset.

Näiden osa-alueiden huolellinen toteutus vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja tukee sen tieteellistä arvoa.

5 Tutkimuslöydökset

Tässä viidennessä pääluvussa kuvataan aineiston analyysin pohjalta tehdyt löydökset. Tutkimuksen teemoiksi muodostuivat johtajaidentiteetin rakentuminen ja urakehitykseen vaikuttavat keskeiset tekijät. Näiden avulla empiiristä aineistoa peilattiin teoriatietoon, ja muodostettiin tutkimuksen keskeiset johtopäätökset. Osa teoreettisen viitekehyksen ilmiöistä, kuten lasikattoilmiö, ei näyttäytynyt haastateltaville vahvasti omakohtaisina kokemuksina, vaan niistä keskusteltiin pääasiassa yleisellä tasolla.

5.1 Johtajaidentiteetin rakentuminen

Johtajaidentiteetin rakentuminen nousi aineistosta keskeiseksi teemaksi, sillä haastateltavat lähestyivät johtajuutta, omaa johtajuuttaan ja ihannejohtajan määrittelyä hyvin eri tavoin. Tämä tukee Viitalan ja Jylhän (2019) näkemystä siitä, että johtajuus on kontekstisidonnainen ja tilanteesta riippuva ilmiö. Erityisesti ihmisläheisyys ja ihmisten johtaminen korostuivat johtajien identiteeteissä, mikä heijastaa nykyajan johtajuusihanteita.

Identiteetti rakentuu persoonallisuuden piirteistä ja kehittyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Orsini & Sunderman, 2024). Haastatteluissa korostuivat mentorien ja roolimallien merkitys johtajuusidentiteetin muotoutumisessa. Näiden kautta haastateltavat pohtivat, millaiseksi johtajaksi haluavat tulla ja millaiseksi eivät. Roolimallien vaikutus voi olla sekä positiivinen että negatiivinen (Lanka ja muut, 2020).

Johtajuuden määritelmät vaihtelivat, mutta yleisimmiksi nousivat reiluus, ihmislähtöisyys ja kyky mahdollistaa hyvä työnteko. Johtajaidentiteetin muodostumista osa oli pohtinut tietoisesti, kun taas toisilla se oli muotoutunut kokemuksen myötä. Identiteetin koettiin vaihtelevan työuran vaiheiden ja organisaation mukaan. Taulukko 3 tuo esiin aineistosta hahmottuneet johtajuuden keskeiset piirteet: ihmisläheisyys, suunnannäyttäjyys, kehittävyys ja vastuunkanto.

Taulukko 3. Aineistolähtöinen analyysi johtajaidentiteetistä.

AINEISTON TASO		
Millainen johtajaidentiteetti sinulla on? Millaisena johtajana näet itsesi?		
H1, H2 jne.= haastateltavan tekstin tunniste		
H1 Ehdottomasti kehittäjä, joka haluaa mennä eteenpäin.	H5 Olen ukkosenjohdatin, organisaattori ja suunnittelija.Suunnannäyttäjä ja tavoitteenasettaja sekä varmistaja.	H9 Tunnejohtaja. Se on vähän rasituskin sitten. Kaikesta voi puhua ja ottaa asiat pöydälle. Osaan katsoa asioita eri näkökannoilta.
H2 Rooliin kuuluu ehdottomasti suunnan näyttäminen ja kokonaisuudesta huolehtiminen. Palveleva johtaja.	H6 Helposti lähestyttävä, mutta tiukka ja oikeudenmukainen. Odotan kehitystä. Innostava, osallistava. Annan raamit, missä toimitaan.	H10 Hyvin läsnä ja saavutettavissa. Mahdollistaja, vastuunkantaja.
H3 Selkeä ja johdonmukainen, kuitenkin ihmisläheinen. Vastuunottaja.	H7 Kehityshakuinen esimerkillä johtaja. Ihminen on tärkein.	H11 Reipastahtinen ja havainnoiva, asioihin nopeasti tarttuva.
H4 Reilu johtaja. Arjen toiminnassa enemmän kollega.	H8 Ihmisten johtaja. Asiajohtaja, jolla on myös tunteet.	

Sukupuoli ei vaikuttanut merkittävästi johtajuuteen, kun kokemusta oli enemmän, mutta nuorempana osaamista saatettiin kyseenalaistaa. Ikä nähtiin merkityksellisenä: alle 30-vuotiaana saattoi kohdata ennakkoluuloja, kun taas yli 50-vuotiaana pohdittiin, avautuvatko uudet mahdollisuudet enää. Osaamisen ja koulutuksen merkitys nähtiin merkittävänä menestystekijänä, jota korostivat lähes kaikki vastaajat. Myös halukkuus jatkuvaan lisäkouluttautumiseen tuotiin esiin.

5.1.1. Löydös 1: Oma asenne

Haastatteluissa korostui oman asenteen merkitys johtajuuden kehittymisessä. Useat haastateltavat kuvasivat rohkeuttaan, vaikka itse eivät kokeneet toimivansa erityisen rohkeasti, vaan pikemminkin arvojensa ja motivaationsa mukaisesti. Johtajaksi ei välttämättä pyritty tietoisesti, vaan tehtäviin ajauduttiin hyvien tilaisuuksien kautta.

1. …se on se oma asenne ja tietty kunnianhimon taso, se on se ihan ykkösasia, että jos sulla ei itsellä ole sitä, niin et sä kyllä mitään saavutakaan. H8

2. …sellanen turha vaatimattomuus pitää jättää pois, pitää ymmärtää oma arvonsa eikä kannata verrata itseänsä muihin. H1

3. Ja niinku sellainen pois, että voinko mä, että pelkää niinku sitä, että astunko mä jonkun varpaille tai jotain. H11

4. …se sun johtajuus täytyy olla sussa, sitä ei oikein pysty päälle liimata. H10

5. …kaikkein merkittävin on ollut niin kuin sellainen asenne, sitä kautta on saanut itseluottamuksen, että kaikesta selviää. H12

6. …että niinku jos haluaa oikeasti saada vastuuta ja sitä kautta päästä eteenpäin niin pitää vaan rohkeasti tarttua asioihin, eikä miettiä, että kuuluuko tää mulle vai eikö tää kuulu mulle. H7

Ahkeruus ja kova työnteko nousivat esiin keskeisinä tekijöinä urakehityksessä. Johtajuus nähtiin saavutettavaksi sinnikkäällä työllä ja vastuunkannolla.

5.1.2. Löydös 2: Itsetuntemus ja itseluottamus

Itsetuntemus ja itseluottamus olivat keskeisiä tekijöitä johtajaidentiteetin vahvistumisessa. Tutkimusten mukaan naiset ovat halukkaampia kehittämään itseään ja muita kuin miehet, mutta erityisesti nuorilla naisilla esiintyy enemmän itsevarmuuden puutetta (Yahuan ja muut, 2024; Zenger & Folkman, 2019). Haastatteluissa kuvattiin, kuinka itseluottamus kasvaa kokemuksen myötä ja epävarmuus väistyy.

7. Mä oon todella luontaisesti ollut aina johtaja, niin sitä ei välttämättä siellä niinku hiekkalaatikkoleikeissä katsota niin hyvänä… niin on kestänyt aika kauan ymmärtää se, että se kokonaisuuksien hahmottaminen ja systemaattinen eteenpäin vieminen on nykyään mun vahvuus ja se, että mitä vahvemmin mä sitä mun vahvuutta käytän, niin sitä paremmin mä siinä onnistun. H2

8. …tehdä sen osaamisen eteen töitä ja hakea vahvaa itsetuntoa sitäkin kautta. H3

9. Mulle on ihan sama mitä se vastapuoli ajattelee ja ehkä aikaisemmin mä ajattelin, että mun pitää olla joku tietyn näköinen, että mä olen uskottavampi, mutta nykyään mä en enää niinku ajattele yhtään sitä… kun mä tuun paikalle niin yleensä saatetaan luulla, että mä oon sihteeri tai joku muu. Mutta sitten kun mä aukaisen suuni ja ihmiset tuntee mut, niin kyllähän ne sitten tietää, että kuka olen. H8

Johtajuusidentiteetti rakentui paitsi kokemuksen ja osaamisen kautta, myös kyvystä hyväksyä oma ainutlaatuinen tapa johtaa. Ulkoisten odotusten vaikutus väheni iän ja kokemuksen myötä, ja tilalle tuli vahvempi itseluottamus ja omien vahvuuksien tunnistaminen.

5.2 Urakehitykseen vaikuttavat keskeiset tekijät

Urakehitykseen vaikuttavat tekijät kietoutuvat osin johtajaidentiteetin rakentumiseen. Haastateltavilla oli pääsääntöisesti pitkä työkokemus, mutta vain harva oli aloittanut johtajapolkunsa suoraan opintojen jälkeen. Urakehitystä muovasivat erityisesti seuraavat kaksi tekijää: mentorit ja huijarisyndrooma.

Haastateltavien uratarinat olivat yksilöllisiä, eikä aineistosta noussut esiin yhtä selkeää tai toistuvaa urapolkua. Taustat, koulutukset ja elämäntilanteet vaihtelivat, eikä esimerkiksi perheellisyys näyttäytynyt urakehityksen esteenä. Keskeisiksi urakehitystä edistäviksi tekijöiksi nousivat kannustavat tukihenkilöt, verkostot, oma osaaminen ja rohkeus tarttua haasteisiin.

Epätasa-arvoisia kokemuksia ei juurikaan tunnistettu, vaikka osa haastateltavista koki miesten verkostojen olevan vahvempia esimerkiksi armeijan, opiskelujen tai harrastusten kautta. Lasikattoilmiö tunnettiin käsitteenä, mutta omakohtaisia kokemuksia siitä ei juuri ollut. Osa tunnisti ilmiön vasta keskustelun edetessä, vaikka ei ollut aiemmin mieltänyt kokemuksiaan lasikattona.

Haastateltavat eivät kokeneet merkittäviä uraesteitä. Perhettä tai lapsia ei nähty esteinä, vaan haastateltavat olivat onnistuneet yhdistämään perheen ja työn eri tavoin. Naisjohtaja-termi herätti keskustelua: osa koki sen tarpeettomaksi, osa arvostavana. Vaikka naisjohtajuus on yleistynyt, koettiin edelleen, ettei asema ole täysin tasa-arvoinen miesten kanssa.

Miesjohtajien määrän nähtiin selittyvän verkostojen kautta tapahtuvalla etenemisellä — usein vähemmällä osaamisella kuin naisilla. Kaikki korostivat, että johtajavalinnoissa sukupuolella ei tulisi olla merkitystä, vaan valinnan tulisi perustua osaamiseen ja soveltuvuuteen. Naisten urakehitystä voitaisiin edistää perhevastuiden tasaisemmalla jakaantumisella ja esikuvien avulla.

Haastateltavat korostivat erityisesti koulutuksen ja osaamisen merkitystä urakehityksessä. Lisäksi nousi esiin ajatus siitä, että kaikkea ei tarvitse tehdä yksin – tuki ja yhteistyö ovat keskeisiä menestystekijöitä.

Taulukossa 4 esitetty aineisto nosti esiin neljä keskeistä käsitettä: kannustus, verkostot, usko itseen ja osaaminen. Näiden pohjalta jäsenneltiin urakehitykseen liittyvät löydökset.

Taulukko 4. Aineistolähtöinen analyysi urakehitykseen vaikuttaneista seikoista.

AINEISTON TASO		
Mitä urakehitykseesi vaikuttaneita seikkoja tunnistat? Mitkä asiat ovat olleet merkittävimpiä siinä, että olet päätynyt naisjohtajaksi?		
H1, H2 jne.= haastateltavan tekstin tunniste		
H1 Keskeisintä on löytää tuki ympärilleen, oikeat ihmiset, joilta saa kannustusta eteenpäin.Myös osaaminen ja osaamisen sanoittaminen on tärkeää. Turha vaatimattomuus pitää jättää pois.	H5 Kiinnostus siihen mitä tekee. Ei saakieltäytyä mahdollisuuksista. Etsi ympärille hyviä ihmisiä, jotka osaa oman asiansa.	H9 Rohkeus tarttua uusiin haasteisiin. Pitää nauttia siitä mitä tekee.
H2 Naisten verkostot tukevat urakehitystä, pitää olla kontakteja ja olla aktiivinen.	H6 Usko itseen ja omaan tekemiseen. Kouluttautuminen ja kiinnostus oppia uusia asioita.	H10 Tukijoita ja kannustajia on riittänyt, on päässyt kouluttautumaan ja perhe on myöskin tukenut. Eteenpäin
H3 Oma tekeminen. Oman osaamisen ylläpitäminen ja verkostoituminen.	H7 Osaaminen täytyy pitää ajan tasalla. En vain puhu vaan myöskin teen.Rohkeus tarttua mahdollisuuksiin.	H11 Koulutuksen puute on ollut esteenä etenemiselle.
H4 Ehdottomasti verkosto. Entiset ja nykyiset työkaverit.	H8 Koulutuksen ja kokemuksen puute on pysäyttänyt muutaman rekryn. Perhe on voimavara.	

5.2.1. Löydös 3: Mentorit

Kaikki haastateltavat korostivat mentorien, tukijoiden ja kannustajien merkitystä urakehityksessään. Erityisesti uran alkuvaiheessa esihenkilöiden ja miespuolisten tukijoiden rooli nousi esiin. Mentorointi vahvisti itseluottamusta ja auttoi tunnistamaan omaa potentiaalia (O'Brien ja muut, 2024; O'Connell & McKinnon, 2021).

10. …jotka on uskonut siihen mun tekemiseen… ja kannustanut eteenpäin. H2

11. …sitten mulla olikin jo mentoreita ja koutseja siinä tukena ja sitten mun mentori sanoi, että lähde eteenpäin ja sitten mä hain yhtä paikkaa, mitä mä en saanut, että mä olin niinku kahden viimeisen parhaan joukossa ja sitten mä ymmärsin sen oman potentiaalini siinä kyllä tosi vahvasti. H9

12. …mun mielestä on keskeisintä löytää ne oikeat ihmiset siihen ympärille, että saa sen tuen siihen ja kannustusta eteenpäin. H1

13. …mun esihenkilö oli tosi tukeva ja tsemppaava ja sieltä on saanut aina tukea ja siis häneltä saan edelleenkin tukea, vaikka ei me olla oltu samassa työpaikassa enää pitkään aikaan, niin se on ollut tosi keskeistä sitten se että. H2

5.2.2. Löydös 4: Huijarisyndrooma

Huijarisyndrooma ilmeni haastateltavien kokemuksissa. Vaikka osaamista oli, urakehitys ei aina ollut tietoinen tavoite, vaan eteni kiinnostuksen ja sattumien kautta. Epävarmuus ja riittämättömyyden tunne olivat läsnä, erityisesti uran alkuvaiheessa (Vanttaja & Nori, 2025; Staniszewska & Galindo, 2025).

14. …kyllähän sitä on niinku huijarisyndroomaa…kun ei siinä mun omassa tekemisessä oikein mikään meinaa riittää, enkä mä muista kauheasti itseäni kiittää, vaikka oon saanu vaikka mitä tehtyä. H12

15. …aika pitkään oli epävarmuus…ne oli kyllä vahvoja epävarmuuden aikoja. H9

16. …sitä epävarmuutta voi aiheuttaa myös toinen aika helposti. H8

17. …mä oon kärsinyt huijarisyndroomasta. Mä kyseenalaistin kauheasti omaa johtajuuttani alkuaikoina ja tein paljon virheitäkin. H7

5.3 Urakehityksen esteet

Aineiston löydökset tässä kappaleessa viittaavat mahdollisiin urakehityksen esteisiin, joita naiset voivat kohdata urallaan (Feenstra ja muut, 2020). Haastateltavat kokivat urakehityksen esteet pääosin ratkaistavissa oleviksi, ja niiden ylittäminen mahdollisti etenemisen johtotehtäviin.

Ammatilliset verkostot tarjoavat pääsyn epäviralliseen tietoon, tukeen ja mahdollisuuksiin, jotka voivat edistää urakehitystä (THL, 2025). Naisjohtajat kokevat jäävänsä joskus

miesvaltaisten verkostojen ulkopuolelle, mikä voi rajoittaa heidän näkyvyyttään ja mahdollisuuksiaan edetä johtotehtäviin.

5.3.1. Löydös 5: Verkostot ja osaaminen

Strateginen verkostoituminen nähtiin keskeisenä urakehityksen edistäjänä, erityisesti Suomen kaltaisessa pienessä maassa (Van Helden ja muut, 2023). Verkostot tarjosivat tukea, mahdollisuuksia ja näkyvyyttä. Osaaminen ja halu oppia uutta korostuivat lähes kaikissa vastauksissa.

18. …tärkeintä mun urakehitykselle on ollut oman osaamisen ylläpitäminen ja verkostoituminen. H3

19. …mulla on tosi vahvat verkostot… aina tietää, että mistä pystyy pyytämään apua ja miten päästään eteenpäin. H2

20. Pätevä nainen joutuu osoittamaan pätevyytensä paljon voimakkaammin kuin vastaavalla pätevyydellä varustettu mies. H4

21. …oma osaaminen, sen tunnistaminen ja sen sanoittaminen on tärkeää. H1

22. …mä oon aina tykännyt oppia uutta ja saada uusia haasteita. H11

5.3.2. Löydös 6: Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen

Kaikki haastateltavat pohtivat työn ja perheen yhteensovittamista. Vaikka tukiverkostoja oli, riittämättömyyden tunteita esiintyi. Naisjohtajuus nähtiin esimerkkinä nuoremmille sukupolville, mutta asenteellisuutta ja vastakkainasettelua havaittiin edelleen.

23. Ei kukaan yhdellekään miehelle siellä missään reissussa sano, että no mitäs sun lapset nyt sanoi, kun sä lähdit tänne työmatkalle… että näinhän se vaan on, että nää on just niitä asenteita mitä edelleen valitettavasti sitten on. H3

24. Mun mielestä se semmoinen niinku näkyvyys ja semmoinen esimerkkinä toimiminen on tosi keskeisiä asioita, ne esikuvat kuitenkin niitä ihmisiä sitten loppujen lopuksi vie eteenpäin. H4

Kotitausta ei näyttäytynyt esteenä urakehitykselle, mutta koulumaailman ja opinto-ohjauksen asenteiden nähtiin vaikuttavan uravalintoihin.

25. Tasa-arvo lähtee kyllä mun mielestä ihan sieltä kasvatuksesta lapsesta asti…sitä ei sitten siellä työelämässäkään oikein enää pysty korjaamaan, sitä asennetta mikä siellä on. H4

26. …onhan niillä kouluilla tosi iso rooli, että mitä ne opot sanoo siellä, sanooko opot niinku naisille, että me sairaanhoitajaksi ja miehille että me insinööriksi, että sieltähän se lähtee ja sieltä koulusta ja opettajien asenteista ja muusta. H1

5.4 Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä löydöksistä

Tutkimuksen analyysivaiheessa muodostettiin kuusi keskeistä löydöstä, jotka jäsentyivät kolmen pääteeman alle: johtajaidentiteetin rakentuminen, urakehitykseen vaikuttavat tekijät ja urakehityksen esteet. Nämä löydökset tarjoavat vastauksia tutkimuskysymykseen siitä, millaista on kiinteistöalan naisjohtajien urakehitys suomalaisessa työelämässä 2020-luvulla. Taulukko 5 kokoaa löydökset tiiviisti ja osoittaa niiden yhteyden tutkimuksen tavoitteisiin. Löydökset osoittavat, että kiinteistöalan naisjohtajien urakehitys rakentuu monimuotoisten yksilöllisten, sosiaalisten ja rakenteellisten tekijöiden vuorovaikutuksessa. Vaikka urapolut eivät noudata yhtä selkeää kaavaa, tietyt tekijät – kuten mentorointi, verkostot, osaaminen ja asenteet – näyttäytyvät toistuvasti urakehitystä tukevina. Samalla ilmiöt, kuten huijarisyndrooman kokeminen ja työn sekä perheen yhteensovittamisen haasteet, heijastavat kulttuurisia jännitteitä, jotka vaikuttavat uravalintoihin ja johtajuuden rakentumiseen.

Taulukko 5. Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä löydöksistä.

Löydös	**Pääteema**	**Teema**	**Keskeinen sisältö**	**Yhteys tutkimuskysymyksiin**
1	Johtajaidentiteetin rakentuminen	Oma asenne	Rohkeus, ahkeruus ja vastuunkanto edistivät johtajuutta	Selittää, miten yksilölliset valinnat ja asenteet vaikuttavat urakehitykseen
2	Johtajaidentiteetin rakentuminen	Itsetuntemus ja itseluottamus	Johtajuusidentiteetti vahvistui kokemuksen ja itseluottamuksen myötä	Tuo esiin, miten identiteetti rakentuu ja tukee uralla etenemistä
3	Urakehitykseen vaikuttavat keskeiset tekijät	Mentorit	Tukihenkilöiden ja esihenkilöiden rooli ratkaiseva uran alkuvaiheessa	Korostaa sosiaalisen tuen merkitystä urakehityksessä
4	Urakehitykseen vaikuttavat keskeiset tekijät	Huijarisyndrooma	Epävarmuus ja riittämättömyyden tunne vaikuttivat uravalintoihin	Selittää, miksi urakehitys ei aina ole tietoinen tai suunnitelmallinen
5	Urakehityksen esteet	Verkostot ja osaaminen	Ammatilliset verkostot ja jatkuva oppiminen edistivät etenemistä	Tuo esiin rakenteellisia ja henkilökohtaisia edellytyksiä urakehitykselle
6	Urakehityksen esteet	Työn ja perheen yhteensovittaminen	Riittämättömyyden tunteet, mutta myös esikuvien merkitys korostui	Valottaa kulttuurillisia ja käytännöllisiä haasteita naisjohtajien urapoluilla

Seuraavassa luvussa tarkastellaan näiden löydösten merkitystä laajemmin ja pohditaan, mitä ne kertovat naisjohtajuudesta kiinteistöalalla sekä suomalaisessa työelämässä 2020-luvulla.

6 Pohdinta

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja mitä ne tarkoittavat tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten kannalta. Luvussa tarkastellaan myös käytännön suosituksia, tämän tutkimuksen rajoitteita sekä ehdotuksia mahdolliselle jatkotutkimukselle.

Tämä pro gradu -tutkielma tarkasteli kiinteistöalan naisjohtajien urakehitystä Suomessa 2020-luvulla. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten naisjohtajien identiteetti rakentuu ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän urakehitykseensä. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä.

6.1 Naisjohtajien identiteetin rakentuminen

Tutkimus osoittaa, että naisjohtajien identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa sosiaalisten odotusten, henkilökohtaisten kokemusten ja organisatoristen rakenteiden kanssa. Johtajaidentiteetin kehittymiseen vaikuttavat erityisesti itsetuntemus, itseluottamus ja yksilön asenteet.

Havainnot tukevat käsitystä, että yksilölliset asenteet, kuten rohkeus, ahkeruus ja vastuunkanto, vaikuttavat merkittävästi johtajuuden rakentumiseen. Oma aktiivinen ote ja halu kehittyä olivat keskeisiä tekijöitä uralla etenemisessä. Tämä havainto tukee käsitystä siitä, että johtajuus ei ole pelkästään rakenteiden ja ulkoisten olosuhteiden määrittämä, vaan myös yksilön valinnoilla ja asenteilla on ratkaiseva rooli. Näin ollen tutkimus vastaa kysymykseen siitä, miten naisjohtajien identiteetti rakentuu urakehityksen yhteydessä.

Johtajuusidentiteetti vahvistui kokemuksen ja kasvaneen itseluottamuksen myötä. Itsetuntemus auttoi hahmottamaan omaa johtajatyyliä. Identiteetin rakentuminen ei ole

staattinen tila, vaan jatkuvaa oppimista ja reflektointia, mikä vahvistaa yhteyttä tutkimuskysymykseen johtajuuden kehittymisestä.

6.2 Urapolun muotoutumiseen vaikuttavat keskeiset elementit

Tutkimuksen keskeiset löydökset osoittavat, että urakehitys ei ole yksiselitteinen tai ennalta suunniteltu prosessi, vaan rakentuu yksilöllisten valintojen, sosiaalisten suhteiden ja rakenteellisten olosuhteiden vuorovaikutuksessa. Verkostot, osaaminen ja esikuvat tukevat uralla etenemistä, kun taas huijarisyndrooma ja työn sekä perheen yhteensovittamisen haasteet voivat hidastaa kehitystä. Urakehityksen tukeminen edellyttää sekä yksilöllistä että yhteiskunnallista muutosta. On tärkeää, että naisilla on tilaa olla riittäviä – ilman, että heidän odotetaan olevan kaikkea yhtä aikaa.

Mentoroinnin ja tukihenkilöiden rooli korostui erityisesti uran alkuvaiheessa. Esihenkilöiden tuki ja esikuvien läsnäolo olivat ratkaisevia tekijöitä urakehityksen kannalta. Tämä havainto korostaa sosiaalisen tuen merkitystä ja osoittaa, että urakehitys ei tapahdu yksin, vaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Mentorointi voi toimia paitsi tiedon jakamisen välineenä, myös psykologisena turvana ja kannustimena.

Naisjohtajat kuvasivat epävarmuuden ja riittämättömyyden tunteita, varsinkin uran alkuvaiheessa. Huijarisyndrooman kaltaiset kokemukset vaikuttivat uravalintoihin ja siihen, miten oma pätevyys hahmotettiin. Tämä selittää, miksi urakehitys ei ole aina tietoinen tai suunnitelmallinen prosessi. Sisäiset epäilykset voivat hidastaa etenemistä, vaikka objektiivinen osaaminen olisi riittävä. Ilmiö liittyy laajemmin sukupuolittuneisiin odotuksiin ja sosiaaliseen arviointiin.

6.3 Ammatillisen kehityksen haasteet

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kiinteistöalan naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat sekä yksilölliset että rakenteelliset tekijät. Urakehitykseen vaikuttivat myös ulkoiset tekijät, kuten verkostojen laatu, mentoroinnin saatavuus ja esikuvien puute. Vaikka kiinteistöalaa ei koettu miesvaltaiseksi, paineet eivät aina tulleet miehiltä, vaan toisilta naisilta. Nämä havainnot tukevat aiempia tutkimuksia (Feenstra ja muut, 2020; Van Helden ja muut, 2023), joiden mukaan verkostojen ja osaamisen merkitys sekä ulkopuolinen tuki ovat keskeisiä naisten urakehitykseen vaikuttavia asioita.

Ammatillisten verkostojen merkitys nousi esiin etenkin uran edetessä. Verkostot ja jatkuva oppiminen edistivät etenemistä, mutta niiden puute saattoi muodostua esteeksi. Tämä havainto tuo esiin sekä rakenteellisia että henkilökohtaisia edellytyksiä urakehitykselle. Verkostojen ulkopuolelle jääminen voi rajoittaa näkyvyyttä ja mahdollisuuksia, erityisesti miesvaltaisilla aloilla kuten kiinteistöalalla.

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen nousi esiin kulttuurisena ja käytännöllisenä haasteena. Riittämättömyyden tunteet olivat yleisiä, mutta samalla esikuvien merkitys korostui. Kun naisjohtajat näkyvät ja onnistuvat yhdistämään uran ja perheen, se luo tilaa uusille normeille. Tämä havainto valottaa, miten hoivavastuut ja työelämän rakenteet vaikuttavat urapolkuihin, ja miksi tasa-arvon edistäminen edellyttää sekä yksilöllistä tukea, että rakenteellisia muutoksia (THL, 2025).

6.4 Käytännön suositukset

Michelle Obamalta on kysytty, miksi poikkeuksellisen kyvykkäiden naisten on niin vaikeaa edetä urallaan huipulle (Mundy, 2023). Hän vastasi, että tuo on väärä kysymys. Pitäisi kysyä, miksi keskinkertaisten miesten on niin helppoa edetä urallaan. Miehet tuntuvat liikkuvan nopealla hissillä ylös, kun taas naiset etenevät vaivalloisesti uraportaissa.

Naisten aktiivinen osallistuminen oman urapolkunsa suunnitteluun ja kehittämiseen on keskeistä tasa-arvoisen työelämän edistämisessä. Johtotehtäviin hakeutumista tulee rohkaista, ja erityisesti uran alkuvaiheessa naiset hyötyvät laadukkaasta mentoroinnista, kannustuksesta ja rakenteellisesta tuesta (Orsini & Sunderman, 2024; Lanka ja muut, 2020). On perusteltua odottaa, että sukupuoleen perustuvat esteet urakehitykselle – kuten niin sanottu lasikattoilmiö – poistuvat osana yhteiskunnan kehitystä kohti yhdenvertaisuutta. Todellinen tasa-arvo johtajuudessa on saavutettu vasta silloin, kun naisjohtajuus ei ole enää erillinen puheenaihe, vaan itsestään selvä osa organisaatioiden arkea.

6.5 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää otoksen ja kontekstin rajallisuutta. Tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin naisjohtajiin. Tästä huolimatta ne tarjoavat arvokasta näkökulmaa naisjohtajuuden rakentumisesta kiinteistöalan erityispiirteissä sekä sukupuolen vaikutuksista urakehitykseen.

Aiemmat tutkimukset (Zhang & Basha, 2023; Gander & Sharafizad, 2025) osoittavat, että lasikattoilmiö ja sukupuolittuneet rakenteet vaikuttavat merkittävästi naisten urakehitykseen eri toimialoilla. Jatkossa olisi perusteltua laajentaa tutkimusta eri toimialoille ja tarkastella johtajuuskokemuksia myös miesjohtajien näkökulmasta, jotta johtajuuden tasa-arvoa voidaan edistää entistä vaikuttavammin (James ja muut, 2023; Lanka ja muut, 2020).

6.6 Johtopäätökset

Tutkimus tuo esiin, että sukupuoli ei sinänsä estä urakehitystä kiinteistöalalla, mutta kulttuuriset odotukset ja asenteet vaikuttavat edelleen siihen, miten johtajuus koetaan ja toteutetaan. Johtajuus ei muodostu tyhjiössä, vaan rakentuu vuorovaikutuksessa yksilöllisten kokemusten, sosiaalisten suhteiden ja organisatoristen rakenteiden kanssa.

Naisjohtajuuden normalisoituminen edellyttää näkyvyyttä, esikuvia ja aktiivista mentorointia – erityisesti uran alkuvaiheessa, jolloin itseluottamus ja johtajaidentiteetti ovat vasta muotoutumassa.

Naisjohtajat kokivat urakehityksen esteet pääosin ratkaistaviksi, ja niiden ylittäminen mahdollisti etenemisen johtotehtäviin. Tämä kertoo resilienssistä ja kyvystä toimia vaativassa toimintaympäristössä, mutta ei poista rakenteellisten haasteiden olemassaoloa. Esimerkiksi huijarisyndrooman kaltaiset epävarmuuden tunteet nousivat esiin uran alkuvaiheessa, ja ne vaikuttivat siihen, miten oma pätevyys hahmotettiin (Feenstra ja muut, 2020). Ilmiö ei ole vain yksilöllinen, vaan liittyy sukupuolittuneisiin odotuksiin.

Verkostojen ja jatkuvan oppimisen merkitys korostui etenkin uran edetessä (Van Helden ja muut, 2023). Verkostojen puute voi rajoittaa mahdollisuuksia, erityisesti miesvaltaisilla aloilla, kuten kiinteistöalalla. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen nousi esiin kulttuurisena ja käytännöllisenä haasteena. Vaikka 2020-luvulla nainen voi saavuttaa sekä korkean johtoaseman että tasa-arvoisen perhe-elämän, tämä ei ole vielä uusi normaali.

Tämän tutkimuksen tekijä on itse tehnyt pitkän työuran naisjohtajana kiinteistöalalla, eikä koe, että sukupuoli itsessään määrittäisi hyvää johtajuutta tai että sukupuolella olisi ollut ratkaisevaa vaikutusta omaan urakehitykseen. Tämä kokemus tukee käsitystä siitä, että johtajuus rakentuu osaamisesta, ei sukupuolesta. Naisjohtajuuden normalisoituminen edellyttää yksilöllisen tuen lisäksi rakenteellisia uudistuksia, kuten läpinäkyviä rekrytointikäytäntöjä, sukupuolitietoista johtamiskoulutusta ja johdon sitoutumista monimuotoisuuteen. Kun naisjohtajuus ei enää ole poikkeus vaan osa normaalia, voidaan todeta, että tasa-arvo on saavuttanut uuden tason. Tähän pääseminen vaatii rohkeutta, tukea ja tilaa olla riittävä – ei täydellinen.

“Pelätä ei pidä, kyllä se elämä kantaa.”

Lähdeluettelo

Alan, S., Ertac, S., Kubilay, E. & Loranth, G. (2020). *Understanding Gender Differences in Leadership.* The Economic Journal, Volume 130, Issue 626, 2/2020, p. 263-289. https://doi.org/10.1093/ej/uez050

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0.* Vastapaino, Tampere.

Capman (2025). *Kiinteistösijoittaminen.* Haettu 26.9.2025 osoitteesta: Real Estate - Cap-Man

Cech, E. & Blair-Loy, M. (2010). *Perceiving Glass Ceilings? Meritocratic versus Structural Explanations of Gender Inequality among Women in Science and Technology.* Social problems (Berkeley, Calif.) 2010-08, Vol.57 (3), p.371-397. https://doi.org/10.1525/sp.2010.57.3.371

Chief Executive Search Helsinki Oy (2021). *Toimitusjohtajatutkimus 2020.* Haettu 25.5.2025 osoitteesta: Toimitusjohtajatutkimus+2020+Chief.pdf

Chief Executive Search Helsinki Oy (2025). *Toimitusjohtajatutkimus 2025.* Haettu 25.5.2025 osoitteesta: chief-toimitusjohtajaselvitys+2025.pdf

Chief Executive Search Helsinki Oy (2021). *Top 5: Päättäjänaisten ura-ajurit. 15 suomalaisen naisjohtajan ajatuksia urasta.* Haettu 25.5.2025 osoitteesta: Päättäjänaiset.pdf

Clance, P. & Imes, S. (1978). *The Impostor Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention.* Psychotherapy: Theory, Research & Practice, Vol. 15(3), p. 241-247. https://doi.org/10.1037/h0086006

Cotter, D., Hermsen, J., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). *The Glass Ceiling Effect.* Social Forces, 2001-12, Vol. 80 (2), p. 655-681. https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091

CREW (Commercial Real Estate Women) Network Foundation, (2024). *2023 Annual report.* Haettu 18.4.2025 osoitteesta: crew-network-foundation-annual-report-2023.pdf

CREW (Commercial Real Estate Women) Network, (2020). *2020 Benchmark Study Report. Gender and Diversity in Commercial Real Estate.* Haettu 18.4.2025 osoitteesta: crew-network-benchmark-study-2020.pdf

DeFazio, L. (2024). *Women-forward workplaces (small).* Crain's New York Business, 4/1/2024, Business Source Ultimate. Haettu 17.10.2025 osoitteesta: Women-forward workplaces (large) - ProQuest

Deloitte, (2025). *Women in the Boardroom, eight edition*. Deloitte insights. Haettu 26.9.2025 osoitteesta: Women in the boardroom | Deloitte Insights

Eagly, A. & Carli, L. (2003). *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence.* The Leadership Quarterly, 14(6), 807-834. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Elinkeinoelämän valtuuskunta. (2024). *Naisjohtajien osuus Suomessa kasvoi – toimitusjohtajaksi yltää vain harva.* Haettu 9.3.2025 osoitteesta: www. eva.fi. Naisjohtajien osuus Suomessa kasvoi – toimitusjohtajaksi yltää vain harva - Eva

EURES, European Employment Services (2023). *Huijarisyndrooman viisi erilaista tyyppiä ja niiden hallitseminen.* Haettu 21.9.2025 osoitteesta: Huijarisyndrooman viisi erilaista tyyppiä ja niiden hallitseminen

EWOB, European Women on Boards. (2024). *Diversity on European boards. Gender balance is improving – now change must go deeper and wider.* Haettu 26.9.2025 osoitteesta: EWOB-Toolkit-for-change-Gender-diversity-on-European-boards.pdf

Feenstra, S., Begeny, C., Ryan, M., Rink, F., Stoker, J. & Jordan, J. (2020). *Contextualizing the Impostor "Syndrome".* Frontiers in Psychology, 2020-11, Vol. 11, P. 575024. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.575024

Ford, J., Atkinson, C., Harding, N. & Collinson, D. (2021). *You Just Had to Get on with It: Exploring the Persistence of Gender Inequality through Women's Career Histories.* Work, employment and society 2021-02, Vol.35 (1), p.78-96. https://doi.org/10.1177/0950017020910354

Gander, M. & Sharafizad, F. (2025). *Processing gender equity in senior leadership: a systematic review.* Gender in Management 2025, Vol.40 (2), p. 352-369. https://doi.org/10.1108/GM-03-2024-0149

Hamplová, E., Janeček, V. & Lefley, F. (2022). *Board gender diversity and women in leadership positions – are quotas the solution?* Corporate communications 2022-09, Vol.27 (4), p.742-759. https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2022-0022

Hirdman, Y. (1988). *Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning.* Tidskrift för genusvetenskap. Vol 9, Nr 3 (1988). https://doi.org/10.55870/tgv.v9i3.5365

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. painos. Tammi.

Huaman-Morillo, S., Vander Linden, K. & Palmieri, P. (2024). *Metaphors Describing the gendered Organization in the Career Advancement of Women: An Integrative Review.* Administrative sciences 2024–09, Vol.14 (9), p.196. https://doi.org/10.3390/admsci14090196

James, R., Fisher, J., Carlos-Grotjahn, C., Boylan, M., Dembereldash, B., Demissie, M., Diaz De Villegas, C., Gibbs, B., Konia, R., Lyons, K., Robinson, C. & Butt, N., (2023). *Gender bias and inequity holds women back in their conservation careers.* Frontiers in environmental science 2023–01, Vol.10. https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1056751

Keskuskauppakamari (2024). *Naisjohtajakatsaus maaliskuu 2024.* Haettu 9.3.2025 osoitteesta: Naisjohtajakatsaus_01-2024.pdf

Keskuskauppakamari (2025). *Naisjohtajakatsaus heinäkuu 2025. Naiset pörssi- ja First North -yhtiöiden hallituksissa.* Haettu 23.8.2025 osoitteesta: Naisjohtajakatsaus 1/2025 - Keskuskauppakamari

Kiinteistö- ja rakentamisfoorumi (2024). *KIRA-foorumi 2024.* Haettu 11.10.2025 osoitteesta: KIRA-foorumi 2024 - KIRA-foorumi

Kiinteistötyönantajat (2025). *Kiinteistöala – Investointeja, työpaikkoja ja hyvinvointia.* Haettu 21.3.2025 osoitteesta: https://kiinteistotyonantajat.fi Kiinteistöala - Investointeja, työpaikkoja ja hyvinvointia

King, J., Maniam, B. & Leavell, H. (2017). *Shattered glass and creaky steps: Remodeling the glass ceiling and glass escalator theories using an intersectional toolbox.* Southern journal of business and ethics 2017-01, Vol.9, p.194-203. Haettu 17.10.2025 osoitteesta: SHATTERED GLASS AND CREAKY STEPS: REMODELING THE GLASS CEILING AND GLASS ESCALATOR THEORIES USING AN INTERSECTIONAL TOOLBOX - ProQuest

Kuistiala, A. (2019). *Johtajanaiset.* Alma Talent.

Lanka, E., Topakas, A. & Patterson, M. (2020). Becoming a leader: catalysts and barriers to leader identity construction. European Journal of Work and Organizational Psychology 2020, Vol. 29. No. 3. 377–390. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1706488

Lewellyn, K. & Muller-Kahle, M. (2020). *The Corporate Board Glass Ceiling: The Role of Empowerment and Culture in Shaping Board Gender Diversity.* Journal of business ethics 2020–08, Vol.165 (2), p.329–346. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04116-9

Lipasti, L., Pietiläinen, M. & Katainen, A. (2020). *Naiset ja miehet yritysten ylimmässä johdossa. Tilastoselvitys.* Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Haettu 21.3.2025 osoitteesta: Naiset ja miehet yritysten ylimmässä johdossa. Tilastoselvitys.

Lith, P., (2024). *Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa. Raportti kiinteistöalan yritystoiminnasta, markkinoista ja kehityslinjoista 2023–24.* Haettu 28.9.2025 osoitteesta: Suunnittelu- ja tutkimuspalvelut Pekka

Lith, P., (2022). Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa. *Raportti kiinteistöalan yritystoiminnasta, markkinoista ja kehityslinjoista 2021–2022.* Kiinteistötyönantajat. Haettu 28.9.2025 osoitteesta: Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa 2020-raportti julkaistu - Kiinteistotyonantajat

McCullough, L. (2020). *Barriers and Assistance for Female Leaders in Academic STEM in the US.* Education sciences 2020-10, Vol.10 (10), p.264. https://doi.org/10.3390/educsci10100264

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper& Row, New York.

Mintzberg, H. (1980). *Structure in 5's: A synthesis of the Research on Organization Design*. Management Science. Vol. 26, No. 3, March, 322.341. https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations.* New York, London: Free Press.

Mistry, T., Wiitala, J. & Clark, B. (2024) *Leadership skills and the glass ceiling in event management: a social role theory approach.* International journal of contemporary hospitality management 2024-08, Vol.36 (9), p.3190-3210. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2023-0927

MSCI, Morgan Stanley Capital International (2023). *Women on boards and beyond 2023.* MSCI Research Insights. Haettu 26.9.2025 osoitteesta: Women on Boards and Beyond: 2023

Mumford, T., Campion, M. & Morgeson, F. (2007). *The Leadership Skills Strataplex: Leadership Requirements across Organizational Levels*. The Leadership Quarterly 18, 154-166. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005

Mundy, J. (2023). *The Glass ceiling – is it really made of glass?* ANZ journal of surgery, 2023-01, Vol. 93 (1-2), p. 10-12. https://doi.org/10.1111/ans.18168

Murray, P. & Southey, K. (2020). *Can institutionalized workplace structures benefit senior women leaders?* Asia Pacific journal of management 2020-12, Vol.37 (4), p.1193-1216. https://doi.org/10.1007/s10490-019-09654-4

O'Brien, W., Hanlon, C. & Apostolopoulos, V. (2024). *Continuum of care to advance women as leaders in male-dominated industries.* Gender, work, and organization 2024-11, Vol.31 (6), p.2749-2767. https://doi.org/10.1111/gwao.13122

O'Connell, C. & McKinnon, M. (2021). *Perceptions of Barriers to Career Progression for Academic Women in STEM.* Societies (Basel, Switzerland) 2021, Vol.11 (2), p.27. https://doi.org/10.3390/soc11020027

Orsini, J. & Sunderman, H. (2024). *Leadership identity development, meaning making and the intersection of marginalized social identities: a scoping review.* Journal of Leadership Education. 2024–8. Volume 23 Issue 2. https://doi.org/10.1108/JOLE-01-2024-0020

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.

Rakentamisen Laatu RALA ry (2024). *Kiinteistö- ja rakentamisalalla tarvitaan uutta johtajuutta.* Haettu 24.8.2025 osoitteesta: www.sttinfo.fi/Kiinteistö- ja rakentamisalalla tarvitaan uudenlaista johtajuutta | Rakentamisen Laatu RALA ry

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Kustannusosakeyhtiö Tammi 2018.

Staniszewska, Z. & Galindo, G., (2025). *Impostor syndrome: the cost of being "superwoman" at work and beyond.* The Conversation, September 17, 2025. Haettu 21.9.2025 osoitteesta: Impostor syndrome: the cost of being 'superwoman' at work and beyond

Suomen Ekonomit ry (2023). *Ekonomien kysely: Laki toimii huonosti – huomattava osa perhevapaalta palaavista ei saa palata aiempaan tehtäväänsä.* Haettu 10.8.2025 osoitteesta: Ekonomien kysely: Laki toimii huonosti – huomattava osa perhevapaalta palaavista ei saa palata aiempaan tehtäväänsä - Suomen Ekonomit

Talouselämä (Viikko 17/2025). *100 nimen jättilista paljastaa: He ovat suomalaisen yrityselämän vaikutusvaltaisimmat Päättäjänaiset – Joukossa 22 uutta nimeä.* Haettu 25.5.2025 osoitteesta: 100 nimen jättilista paljastaa: He ovat suomalaisen yrityselämän vaikutusvaltaisimmat Päättäjänaiset – Joukossa 22 uutta nimeä | Talouselämä

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL (2025). *Työn ja perheen yhteensovittaminen.* Haettu 12.10.2025 osoitteesta: Työn ja perheen yhteensovittaminen - THL

Tilastokeskus (2025). *Palkansaajien jatkuvat ja määräaikaiset työsuhteet työnantajasektorin ja sukupuolen mukaan, 15–74-vuotiaat.* Haettu 21.3.2025 osoitteesta: https://tilastokeskus/StatFin/Työvoimatutkimus. Palkansaajien jatkuvat ja määräaikaiset työsuhteet, 15–74-vuotiaat muuttujina Vuosi, Sukupuoli, Työnantajasektori ja Tiedot. PxWeb.

Tilastokeskus (2024). *Työelämän muutokset, sukupuolten työmarkkina-asema ja samapalkkaisuus.* Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2024:26.

Haettu 9.10.2025 osoitteesta: Työelämän muutokset, sukupuolten työmarkkina-asema ja samapalkkaisuus

Tokbaeva, D. & Achtenhagen, L. (2023). *Career resilience of female professionals in the male-dominated IT industry in Sweden: Toward a process perspective.* Gender, work, and organization 2023–01, Vol.30 (1), p.223–262. https://doi.org/10.1111/gwao.12671

Työterveyslaitos (2025). *Työura.* Haettu 11.10.2025 osoitteesta: Työura | Työterveyslaitos

Työturvallisuuskeskus (2025). *Työuran eri vaiheita ja tilanteita.* Haettu 10.8.2025 osoitteesta: Työuran eri vaiheita ja tilanteita - Työturvallisuuskeskus

Van Helden, D., Den Dulk, L., Steijn, B. & Vernooij, M. (2023). *Gender, networks and academic leadership: a systemic review.* Educational management, administration & leadership 2023–09, Vol.51 (5), p.1049–1066. https://doi.org/10.1177/17411432211034172

Valtioneuvosto (2023). *Listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävät – naisten urakehityksen haasteet.* Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 2023:7. Haettu 28.9.2025 osoitteesta: Listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävät - naisten urakehityksen haasteet

Vanttaja, M. & Nori, H. (2025). *"Huijarit" tohtorikoulutuksessa*. Psykologia 2025-01, Vol.56 (5), p.492-506. https://doi.org/10.62443/psykologia.v56i5.98451

Vasconcelos, A. (2018). *Gender and leadership stereotypes theory: is it reaching the boundaries?* Management research review 2018, Vol.41(11, p.1336-1355. https://doi.org/10.1108/MRR-04-2017-0131

Ventura, A., Morillas, L., Martins-Loução, M. & Cruz, C. (2021*) Women's Empowerment, Research, and Management: Their Contribution to Social Sustainability.* Sustainability 2021–11, Vol.13 (22), p.12754. https://doi.org/10.3390/su132212754

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit.* Edita, Helsinki.

Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus, Jyväskylä.

WIRE, Women in Real Estate (2023). *"We don't need labels; we just need to be our best professional selves." 2023 Women in Real Estate Report.* WIRE, Women in Real Estate. Haettu 18.4.2025 osoitteesta: wire.mit.edu

Zenger, J. & Folkman, J. (2019). *Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills.* Harward Business Review. Haettu 18.4.2025 osoitteesta: Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills.

Zhang, C. & Basha, D. (2023). *Women as leaders: the glass ceiling effect on women's leadership success in public bureaucracies.* Gender in Management 2023, Vol.38 (4), p.489-503. https://doi.org/10.1108/GM-09-2021-0283

Yahya, U., Rahila, H. & Zaki, S. (2024). *Women leaders in higher education: A systemic review offering insights for nations with wider gender gaps.* Issues in educational research 2024–03, Vol.34 (1), p.378–399. Haettu 17.10.2025 osoitteesta: https://www.iier.org.au/iier34/yahya-abs.html

Liitteet

Liite 1. Tutkimusesittely

Näkemyksiä kiinteistöalan naisjohtajien urakehityksestä suomalaisessa työelämässä 2020-luvulla.
-tutkimusprojektin esittely ja osallistujan suostumus

Haluan kutsua sinut osallistumaan naisjohtajien urakehitystä tutkivaan Pro gradu -tutkimukseen, jonka toteutan osana Vaasan yliopiston Henkilöstöjohtamisen maisteriopintojani. Tämän dokumentin tarkoitus on esitellä tutkimusta ja pyytää suostumuksesi osallistujana.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämä tutkimus tuottaa tietoa siitä, mitkä ovat keskeiset tekijät, jotka edistävät naisten urakehitystä johtotehtäviin, ja minkälaisia haasteita tai esteitä naiset kohtaavat urallaan pyrkiessään johtotehtäviin. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa kevään/kesän 2025 aikana. Tutkimus on tarkoitus saada valmiiksi vuoden 2025 aikana.

Mitä sinulta toivotaan osallistujana

Osallistumistasi pyydetään videotapaamisena (Teams) toteutettavaan yksilöhaastatteluun, jonka kesto on n. 1 tunti. Haastattelu tallennetaan. Osallistumisesi tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Jos muutat mielesi, voit vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa vaiheessa.

Luottamuksellisuus

Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelutallenteet litteroidaan (kirjoitetaan tekstimuotoon) ja tallenteet tuhotaan litteroinnin jälkeen. Yksilöiltä kerätty tutkimusaineisto anonymisoidaan koodeilla, joiden yhteys henkilön tunnistetietoihin ovat vain opinnäytetyön tekijän hallussa ja sitä säilytetään salasanalla suojatussa tiedostossa, salasanalla suojatulla tietokoneella. Tutkimuksen tuloksista raportoidaan Pro Gradu-työssä sekä mahdollisesti muunlaisina tutkimusraportteina. Niistä ei ilmene tutkimuksen osallistujien henkilöllisyys.

Tietoon perustuva suostumus

Tietoon perustuva suostumus on yksi tutkimusetiikan perusperiaatteista. Se pohjautuu oletukseen, että osallistuja osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tietäen mikä tutkimuksen tarkoitus on ja mitä panosta häneltä toivotaan osallistujana. Ennen tutkimuksen alkua osallistujia pyydetään lukemaan tutkimusesittely ja allekirjoittamaan suostumuslomake. Tutkimuksessa noudatetaan GDPR:ää ja tietosuojaseloste löytyy tämän sähköpostin liitteenä.

Voit kysyä lisätietoja tutkimusprojektista tai osallistumisestasi.

Opinnäytteen tekijän yhteystiedot:

Johanna Heikkilä

+358 40 076 2090

c116509@student.uwasa.fi

Liite 2. Suostumus

Osallistujan tiedot

Nimi: _____
Syntymävuosi: _____
Ammattirooli / Nimike: _____
Oletko esihenkilö? Kyllä / Ei _____
Suorien alaisten lkm: _____
Sähköpostiosoite: _____

Minä, allekirjoittanut Osallistuja, vahvistan että:

- Olen lukenut ja ymmärrän tässä dokumentissa annetut tiedot tutkimusprojektista.
- Minulle on tarjottu mahdollisuutta kysyä kysymyksiä tutkimuksesta ja osallistumisestani siihen.
- Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti.
- Ymmärrän mitä panosta minulta odotetaan aineistonkeruuprosessissa.
- Ymmärrän että voin vetäytyä tutkimuksesta missä vain vaiheessa.
- Luottamuksellisuuteen liittyvät seikat on selitetty minulle selkeästi.
- Kerätyn tutkimustiedon käyttö tutkimuksessa ja julkaisuissa on selitetty minulle selkeästi.
- Annan tutkijalle yhteystietoni (sähköpostiosoite ja puhelinnumero) varmistaakseni yhteydenpidon koko aineiston säilytyksen keston ajan.
- Minä, yhdessä projektin tutkijan (haastattelija) kanssa, allekirjoitan ja päivään tämän suostumuslomakkeen.

Minuun, Osallistuja, saa olla yhteydessä myöhemmin mahdollisen jatkohaastattelun osalta: **Kyllä / Ei**

Allekirjoitukset

Osallistuja:

_____	_____	_____
Osallistujan nimi	Allekirjoitus	Päivämäärä

Tutkimuksen vastuuhenkilö:

	_____	_____
	Allekirjoitus	Päivämäärä

Liite 3. Haastattelukysymykset

Tutkimus kiinteistöalan johtajanaisten urapoluista ja urakehityksestä suomalaisessa työelämässä 2020-luvulla

Taustatiedot:

Koulutustaso, työkokemus, esihenkilökokemus, nykyisen tehtävän nimike ja kauanko työskennellyt nykyisessä tehtävässä.

Teema 1: Urakehitys ja siihen vaikuttaneet seikat

- Miten urakehityksesi on edennyt, kerro uratarinasi?
- Mitkä ovat olleet merkittävimpiä urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä?
- Oletko törmännyt ennakkoluuloihin toimiessasi naisena johtotehtävissä?
- Mitkä asiat näet tärkeinä, jotta voidaan saavuttaa urakehitystä?
- Onko naisilla ja miehillä mielestäsi tasa-arvoinen asema luoda uraa Suomessa?
- Oletko kuullut lasikattoilmiöstä? Miten käsität itse tuon termin? Onko sinulla kokemuksia tästä? Millä tavoin lasikatto on vaikuttanut omaan uraasi (sen vaiheissa, milloin eniten, onko asia jotenkin muuttunut ajan myötä)?

Teema 2: Johtajuus ja identiteetti

- Miten määrittelet termin ”johtaja”? Kuvaile, millainen on mielestäsi hyvä johtaja.
- Millainen johtajaidentiteetti sinulla on, miten näet itsesi johtajana? Milloin aloit kokea itsesi johtajaksi?
- Miten sukupuoli mielestäsi vaikuttaa johtajavalintoihin?
- Mitä etua tai haittaa sinulle on ollut siitä, että olet naissukupuolen edustaja johtotehtävissä?
- Onko johtajan iällä merkitystä? Erityisesti naisjohtajuuden näkökulmasta.
- Minkälainen nainen mielestäsi menestyy johtajana? Millainen persoona, osaaminen jne.

Teema 3: Esteet urakehitykselle

- Millaisia uraesteitä olet kohdannut työurallasi?
- Mitä ajattelet naisjohtajuudesta/mitä sana naisjohtaja tuo mieleesi?
- Miten naisjohtajuus ilmiönä on mielestäsi kasvanut ja kehittynyt viime vuosien ja vuosikymmenten saatossa/työurasi aikana?
- Mitkä seikat mielestäsi vaikuttavat siihen, että naisjohtajat ovat organisaatioissa vähemmistönä?
- Pitäisikö naisia olla mielestäsi enemmän johtajina?
- Miten mielestäsi voitaisiin vaikuttaa naisjohtajien urakehitykseen edistävästi? Mitä keinoja siihen voisi olla?

Lopuksi:

Mitkä asiat nostaisit tiivistetysti tärkeimmiksi (1–3 asiaa) ja merkittävimmiksi omalla urallasi, jotta olet päätynyt siihen pisteeseen, jossa nyt olet?

Onko vielä jotain naisjohtajien urakehitykseen liittyvää asiaa tai seikkaa, jonka haluaisit erityisesti nostaa esille?

Liite 4. Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS EU:n tietosuoja-asetus (106/679) art 12–14

Päiväys 21.3.2025

Rekisterin nimi

Tutkielma kiinteistöalan johtajanaisten urapoluista ja urakehityksestä suomalaisessa työelämässä 2020-luvulla (Pro gradu -tutkielma)

Rekisterinpitäjä

Johanna Heikkilä
c116509@student.uwasa.fi
puh. +358 40 0XX XXXX

Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään tutkimuksen aiheeseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Naisjohtajuus ja urakehitys ovat keskeisiä tekijöitä työelämän monimuotoisuuden ja tasa-arvon edistämisessä, jotka vaikuttavat merkittävästi suomalaiseen työelämään ja yhteiskuntaan.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on: suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Henkilötietojen säilytysaika

Opinnäytteen valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhotaan.

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet

- Nimitiedot
- Yhteystiedot (kuten osoite, puhelinnumero, sähköpostiosoite)
- Haastattelun tietosisältö

Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.

Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.