



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kiia Luukko

Sukupuoleen perustuva eriarvoisuus naisjohtajan uralla

Eriarvoisuuden ilmeneminen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisen toiminnan johtamisen
kandidaatintutkielma
Hallintotieteiden
kandidaattiohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Kiia Luukko		
Tutkielman nimi:	Sukupuoleen perustuva eriarvoisuus naisjohtajan uralla: Eriarvoisuuden ilmeneminen		
Tutkinto:	Hallintotieteiden kandidaatti		
Koulutusohjelma:	Hallintotieteiden kandidaattiohjelma		
Opintosuunta:	Julkisen toiminnan johtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	38

TIIVISTELMÄ:

Naisten asema työmarkkinoilla on parantunut koulutustason nousun ja tasa-arvokehityksen myötä, mutta sukupuoleen perustuva eriarvoisuus ilmenee edelleen erityisesti johtotehtäviin etenemisessä. Naiset ovat yhä aliedustettuina johtopaikoilla ja johtajuuteen yhdistetään usein maskuliinisia piirteitä. Tutkielmassa selvitetään, miten sukupuoleen perustuva eriarvoisuus ilmenee ja vaikuttaa naisten urakehitykseen johtamisuralla. Tavoitteena on tunnistaa keskeisiä mekanismeja, esteitä ja käytäntöjä, joiden perusteella naisten eteneminen johtotehtäviin hidastuu.

Kandidaatintutkielma on toteutettu narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, jonka aineistona on käytetty kotimaista ja kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta. Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä on hyödynnetty sukupuolten eriarvoisuutta, sukupuolirooleja, stereotyyppioita ja ennakkoluuloja käsittelevää tutkimusta. Keskeisiksi käsitteiksi on rajattu esimerkiksi sukupuoleen perustuva eriarvoisuus, urakehitys, johtajuus, tiedostamattomat ennakkoluulot sekä rakenteelliset ja organisatoriset esteet, kuten lasikattoilmiö.

Aiempien tutkimusten perusteella naisten urakehityksen esteet ilmenevät samanaikaisesti yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Esteiden on todettu liittyvän muun muassa sosiaalisiin odotuksiin, työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä verkostojen puutteeseen. Lisäksi organisaatioiden käytäntöjen, kuten rekrytointi- ja ylennysprosessien sekä organisaatiokulttuurin kautta ylläpidetään eriarvoisuutta usein huomaamattomasti. Ennakkoluulojen ja stereotyyppioiden on havaittu ohjaavan päätöksentekoa ja vahvistavan käsitystä johtajuudesta maskuliinisena ilmiönä.

Tutkielman tavoitteena on muodostaa ymmärrystä sukupuoleen perustuvan eriarvoisuuden moniulotteisuudesta ja ilmiöön vaikuttavista rakenteellisista, kulttuurisista ja kognitiivisista tekijöistä. Tutkielman keskeisenä johtopäätöksenä on, että tasa-arvon edistäminen edellyttää samanaikaisia muutoksia yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla sekä ennakkoluulojen tiedostamista ja organisatoristen käytäntöjen kehittämistä.

AVAINSANAT: Eriarvoisuus, lasikatto, naisjohtaja, naisjohtajien urakehitys, naisjohtajuus, sukupuoliroolit, tasa-arvo, yhdenvertaisuus

Sisällys

1	Johdanto	4
2	Tasa-arvo tavoitetilana työelämässä	7
2.1	Keskeiset käsitteet eriarvoisuuden ymmärrykseen	8
2.2	Tasa-arvo itseis- ja välinearvona	10
2.3	Lasikatto	11
2.4	Stereotyyppioita naisten johtajuudesta	14
3	Naiset johtotehtävissä	18
3.1	Naisten osallistuminen johtotehtäviin	19
3.2	Stereotyyppiset käsitykset naisten johtamistyyleistä	22
3.3	Naisten uralla etenemisen rakenteelliset esteet	25
3.4	Naisten urakehityksen edistäminen	28
4	Johtopäätökset	31
	Lähteet	33

1 Johdanto

Naiset kohtaavat edelleen systeemisiä esteitä ja ovat alttiita palkkaeroille sekä sukupuoleen perustuvalla syrjinnällä (Son ja muut, 2026, s. 344). Koulutuksen, oikeuksien kasvun ja tasa-arvolikkeiden myötä naisten osuus Suomen työmarkkinoilla kuitenkin kasvaa (Therborn, 2014). Suomalaisten naisten on myös todettu olevan korkeasti koulutettuja (Tilastokeskus, 2019, s. 24–25). Viime vuosikymmeninä on voitu huomata, kuinka naisten osallistuminen työelämään on noussut, palkkaerot ovat pienentyneet miehiin nähden ja naiset ovat saaneet tilaa monilla aloilla, joita on perinteisesti pidetty miehisinä aloina. Sukupuolten väliset tuloerot kaventuvat, mutta hitaasti (Therborn, 2014, s. 152).

Naisten urakehityksen, erityisesti etenemisen johtotehtäviin, tarkastelu on keskeistä, sillä tutkimus osoittaa sen olevan edelleen monin paikoin hitaampaa ja haastavampaa kuin miesten huolimatta yleisestä tasa-arvon edistymisestä yhteiskunnassa. Suomessa ja kansainvälisesti on havaittavissa merkittävää sukupuolten välistä epätasa-arvoa johtotehtävien jakautumisessa (Kullas & Metelinen, 2023). Johtajaurat ovat edelleen yleisempiä miehille kuin naisille, ja tilastojen valossa johtotehtävissä toimii sekä Suomessa että ulkomaillakin huomattavasti vähemmän naisia kuin miehiä (Aaltio, 2006, s. 178). Suomessa naisten osuus yritysten toimitusjohtajista on ollut varsin alhainen, noin 7–8 prosenttia (Husu ja muut, 2011, s. 47). Johtajan työtehtävän on siis pitkään koettu olevan enemmän miesten työtehtävä. Johtajuuteen yhdistetyt piirteet, johtamiskulttuuri ja johtajuus ovat siten usein koettu miehisenä ja tämä maskuliinisuus on yhdistetty usein korkeimpiin virkoihin (Setyaningrum & Juansih, 2024). Puolestaan naisiin yhdistettyjä piirteitä, kuten intuitiivisuus ja sosiaalisuus, ei yhdistetä niin vahvasti johtajuuden piirteisiin (Aaltio-Marjosola, 2001, s. 139).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sukupuoleen perustuvan eriarvoisuuden ilmenemistä naisten urakehityksessä sekä sen vaikutuksia naisten etenemiseen erityisesti johtotehtäviin ja johtotehtävissä. Vaikka Suomessa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta on pyritty turvaamaan erilaisin lainsäädännöllisin keinoin, sukupuolten välinen yhdenvertaisuus ei

kuitenkaan toteudu täysimääräisesti työelämässä (Aalto ja muut, 2012). Tämän kandidaattitutkielman tutkimusongelmana on selvittää:

Millä tavoin sukupuoleen perustuva eriarvoisuus ilmenee ja näkyy naisten urakehityksessä johtotehtävissä?

Tutkielma toteutetaan narratiivisena kirjallisuuskatsauksena aiempaan tutkimukseen perustuen. Tutkimusongelman rajaamiseksi ja tarkentamiseksi on määritelty tutkimukselle kaksi tutkimuskysymystä:

Millaisia yksilö- ja organisaatiotason esteitä ja haasteita naiset kohtaavat edetessään johtotehtäviin?

Miten ennakkoluulot, stereotypiat ja työelämän käytännöt sekä rakenteet vaikuttavat naisten urakehitykseen?

Tutkielmassa pyritään yleispiirteittäin tunnistamaan ja ymmärtämään mahdollisia ennakkoluuloja ja syrjiviä käytäntöjä, joita naiset voivat kohdata johtotehtäviin edetessään. Tämä tieto on olennaista, jotta voidaan edistää oikeudenmukaisempia ja tasapuolisempia urakehitysmahdollisuuksia. Erytystä huomiota tutkielmassa kiinnitetään siihen, miten ennakkoluulot, sukupuoliroolit ja stereotypiat, kuten tiettyjen ominaisuuksien tai taitojen mieltäminen miehisiksi tai naisellisiksi, vaikuttavat päätöksentekoon ja miten tämä saattaa vaikuttaa työtehtävään valintaan. Rekrytoijat saattavat tiedostamattaan tehdä päätöksiä esimerkiksi hakijoiden sukupuolen perusteella (Aalto ja muut, 2012).

Sukupuoleen perustuvan eriarvoisuuden ilmeneminen johtotehtävissä on monimutkainen ja monitahoinen ilmiö. Tämän tutkielman tavoitteena on analysoida ilmiön keskeisiä mekanismeja ja tunnistaa sen ilmenemismuotoja. Tätä lähdetään selvittämään avaamalla sukupuoleen perustuvaa eriarvoisuutta ja sen ilmenemistä. Sukupuolten eriarvoisuus on rajattu käsittelemään naisten ja miesten välistä eriarvoisuutta. Lisäksi

tarkastellaan, missä määrin kyse on tiedostamattomista ennakkoluuloista, rakenteellisista tekijöistä tai muista urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä.

2 Tasa-arvo tavoitetilana työelämässä

Tasa-arvoisuus on prosessi, joka on enemmän tavoittelun kohteena kuin toteutuisi (Aaltio, 2006, s. 178). Naisten urakehityksen on usein todettu pysähtyvän niin kutsuttuun lasikattoon, jolloin mitä korkeammalle johtamishierarkiassa edetään, sitä pienempi osuus naisilla on johtotehtävissä (Aaltio, 2006, s. 178). Smith ja muut (2019) ovat tunnistaneeet kaksi erillistä kategoriaa sukupuolten väliselle puolueellisuudelle eli eriarvoiselle kohtelulle sukupuolen perusteella. Ensimmäinen näistä on palkitseminen ja palkitsematta jättäminen eli kategoria, jossa keskitytään siihen, miten sukupuolten välinen puolueellisuus vaikuttaa palkkioihin, ylellisyyksiin ja tunnustukseen (Smith ja muut, 2019). Toinen näistä on kielen käyttö. Tämä kategoria tutkii, miten sukupuolten välinen puolueellisuus ilmenee kielenkäytössä, esimerkiksi arviointien sanamuodoissa ja tyyliissä (Smith ja muut, 2019). Nämä sukupuolten väliset puolueellisuudet ovat usein tajuamattomia ja pysyvät piilossa ihmisten tietoisuudelta muodostaen harhan tasa-arvosta sukupuolivinoumassa (Setyaningrum & Juansih, 2024).

Työelämässä vallitsee horisontaalinen segregatio, jonka mukaisesti yli puolet suomalaisista työskentelee sukupuolisesti homogeenisessa ympäristössä, jossa melkein kaikki työtoverit ovat naisia tai miehiä (Aaltio, 2006, s. 179). Samaa sukupuolta olevilla johtajilla ja alaisilla on myös taipumus olla läheisempiä, mikä voi vaikuttaa työntekijöiden palkkaukseen (Robbins & Judge, 2021). Naisvaltaisia aloja ovat esimerkiksi opetus- sekä hoivatyö ja miesvaltaisia aloja teolliset alat (Aaltio, 2006, s. 179). Samaan aikaan vallitsee myös vertikaalinen segregatio organisaatiohierarkian mukaisena johtajiston sukupuolirakenteen eriytymisenä, mikä näkyy naisjohtajien määrän vähäisyytenä (Aaltio, 2006, s. 179). Naisjohtaja-termin nais-etuliite koetaan usein myös naisia aliarvioivana ja samalla korostavan erilaisuutta (Tukiainen & Villanen, 2016, s. 38).

2.1 Keskeiset käsitteet eriarvoisuuden ymmärrykseen

Sukupuoleen perustuva eriarvoisuus on monimutkainen ilmiö, joka rakentuu samanaikaisesti rakenteellisista, kulttuurisista ja kognitiivisista tekijöistä (Aaltio, 2006). Eriarvoisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus nousevat esiin keskeisinä käsitteinä sukupuoleen perustuvan eriarvoisuuden tutkimuksissa. Robbinsin ja Judgen (2021) mukaan eri taustatekijöihin perustuvat erot voivat johtaa erilaiseen kohteluun ja eriytyneisiin kokemuksiin työyhteisössä.

Eriarvoisuuden käsittely edellyttää normatiivisuutta sekä näkemystä hyvästä ja rikkaasta ihmiselämästä (Therborn, 2014, s. 49). Tässä tutkielmassa keskitytään eriarvoisuuteen epätasa-arvoisena kohteluna tai mahdollisuuksina ihmisille sukupuolen perusteella. Suomessa eriarvoisuutta ehkäistään pääasiassa yhdenvertaisuuslain (1325/2014) sekä lain naisten ja miesten tasa-arvosta (609/1986) avulla kieltämällä syrjinnän ja pyrkimällä edistää yhdenvertaisuutta. Näiden lakien perustana on Suomen perustuslain (731/1999) 2 luvussa säädettävät perusoikeudet.

Eriarvoisuus voi johtua esimerkiksi ennakkoluuloista, stereotyyppioista tai syrjinnästä, joita avataan myöhemmin tekstissä. Sukupuolten eksistentiaalista eriarvoisuutta ilmenee esimerkiksi perhenormeissa ja -käytännöissä (Therborn, 2014, s. 126). Eriarvoisuus voi myös ilmetä palkkauksessa tai urakehityksessä, jolloin naiset saavat vähemmän palkkaa tai heille ei tarjota samoja mahdollisuuksia kuin miehille. Naiset ovat alttiita palkkaeroille ja sukupuoleen perustuvalla syrjinnällä (Schollmeier & Scott, 2024). Resurssien eriarvoisuus eli käytettävissä olevat eriarvoiset resurssit ilmenevät esimerkiksi palkassa (Therborn, 2014, s. 63).

Therborn (2014) on teoksessaan *Eriarvoisuus tappaa* kertonut eriarvoisuuden muotojen rakentuvan sosiaalisesti. Hän mainitsee eriarvoisuuden perustuvan aina jonkinasteiseen oletettuun yhteisyyteen. Therborn (2014) kuvailee eriarvoisuuden olevan erilaisuutta, joka loukkaa jotain tästä yhteisyydestä johdettua maallista tasavertaisuuden normia tai

oletusta, joka ei välttämättä ole itsestään selvä tai selkeä. Sukupuolten välinen epätasa-arvo rikkoo siten ihmisten tasavertaisuuden periaatetta (Therborn, 2014, s. 51).

Tasa-arvo nähdään eriarvoisuuden vastakohtana ja se viittaa tilanteeseen, jossa kaikilla ihmisillä on sukupuolesta riippumatta yhtäläiset oikeudet ja mahdollisuudet (Therborn, 2014). Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, tutummin tasa-arvolain (609/1986) 15§:n mukaan lain tavoitteena on ehkäistä sukupuoleen perustuvaa syrjintää sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Lisäksi sen tarkoituksena on erityisesti vahvistaa naisten asemaa työelämässä. Laki pyrkii myös torjumaan sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää (Tasa-arvolaki 1 §). Therborn (2014) määrittelee eriarvoisuuden elämänehtojen eriarvoisuudeksi, eksistentiaaliseksi eriarvoisuudeksi sekä resurssien eriarvoisuudeksi. Näiden kautta hän avaa tasa-arvon tarkoittavan näiden erojen olevan mahdollisimman pieniä ja sitä, että ihmisillä olisi yhtäläiset mahdollisuudet, arvostus ja resurssit.

Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014) yhdenvertaisuudella tarkoitetaan ihmisten tasavertaista kohtelua riippumatta heidän sukupuolestaan. Johtotehtäviin edetessä yhdenvertaisuus edellyttää siis, että uralla ei ole sukupuoleen perustuvia eroja eli kohtelu on yhdenvertaista kaikille. Suomessa olevaa yhdenvertaisuuslakia sovelletaan julkisessa ja yksityisessä toiminnassa (Yhdenvertaisuuslaki, 2 §). Yhdenvertaisuuslaki kieltää siis syrjinnän muun muassa kielen, uskonnon, iän, kansalaisuuden, vakaumuksen, mielipiteen, alkuperän, poliittisen toiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen, ammattiyhdistystoiminnan tai jonkin muun henkilöön liittyvän tekijän perusteella (Yhdenvertaisuuslaki 8 §).

Työnantajan tulee huomioida erilaiset syrjintäperusteet ja arvioida, toteutuuko yhdenvertaisuus työhönotossa sekä työpaikan arjessa (Yhdenvertaisuuslaki 7 §). Myös viranomaisilla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta (Yhdenvertaisuuslaki 5 §). Yhdenvertaisuus voi tarkoittaa myös esimerkiksi sitä, että johtotehtävään valinnassa ei käytetä sukupuolittuneita kriteerejä tai että rekrytointitiimissä on sekä naisia että miehiä. Tasa-

arvo yhdenvertaisuuden tavoin tarkoittaa sitä, että kaikilla olisi samanlaiset mahdollisuudet (Therborn, 2014). Siihen liittyy ihmisten kohtelu yhtä arvokkaina riippumatta heidän sukupuolestaan tai taustastaan (Therborn, 2014). Positiivinen erityiskohtelu puolestaan sallii oikeasuhtaisen erilaisen kohtelun, jonka tarkoitus on edistää tosiasiallista yhdenvertaisuutta (Yhdenvertaisuuslaki 9 §).

2.2 Tasa-arvo itseis- ja välinearvona

Tasa-arvo kattaa terminä kaikkien ihmisten yhtäläiset oikeudet ja mahdollisuudet, mutta tässä tekstissä keskitytään vain naisten ja miesten väliseen tasa-arvoon. Tasa-arvoa voidaan pitää eräänlaisena yhteiskunnallisena itseisarvona, sillä jokaisella tulisi olla sukupuolesta riippumatta yhdenvertaiset mahdollisuudet tavoitella parempaa elämää ja kehittyä työelämässä esimerkiksi urakehityksen kautta (Aaltio, 2006, s. 181). Käytännössä rakenteelliset eriarvoisuudet kuitenkin rajoittavat yksilöiden kehitystuloksia ja sukupuolten epätasa-arvoa esiintyessä naiset ovat taloudellisesti ja poliittisesti epäedullisessa asemassa (Chew ja muut, 2015). Resurssien eriarvoisuus viittaa tilanteeseen, jossa yksilöillä on eriarvoisia käytettävissä olevia resursseja, mikä ylläpitää ja vahvistaa epätasa-arvoa (Therborn, 2014, s. 63).

Tasa-arvoon liittyy itseisarvon lisäksi myös välinearvoa. Sukupuolten osallisuus ei ole vain sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen liittyvä moraalinen velvollisuus, vaan se on myös strateginen etu organisaatiolle instrumentaalisesta näkökulmasta (Son ja muut, 2026). Yrityksissä voidaan hyödyntää tasa-arvoa esimerkiksi imagon rakentamisen välineenä, sillä naisjohtajien puuttuminen voi luoda mielikuvan konservatiivisesta ja ennakkoluuloisesta organisaatiosta (Aaltio, 2006, s. 181). Lisäksi naisten osallistuminen yritysten hallituksissa ja johdossa nähdään Colen ja muiden (2026) tutkimuksessa keinona saavuttaa parempia liiketoiminnallisia ja operatiivisia tuloksia. Tutkimuksessa myös ilmeni, että naiset tuovat johtamiseen piirteitä, jotka voivat lisätä yritysten sitoutumista ympäristö- ja vastuullisuuskysymyksiin sekä parantaa kestävien käytäntöjen implementointia (Cole ja

muut, 2026). Näin tasa-arvo tukee yrityksiä saavuttamaan strategisia tavoitteitaan. Yhteiskuntavastuunsa taloudellisen tuloksen saavuttamisena mieltävät yritykset huomioivat tasa-arvovaatimukset parhaiten silloin, kun ne näkevät niissä välinearvoa (Aaltio, 2006, s. 182).

Naisten osuus on uuden työ- ja johtamiskulttuurin yhteydessä nostettu esiin resurssina, koska naiset ovat miesjohtajavaltaisissa yritysorganisaatioissa piilevä voimavara ja naisiin liittyy odotuksia uusista toimintamalleista (Aaltio, 2006, s. 182). Tasa-arvon edistäminen käytännössä ilmenee esimerkiksi henkilöstörekrytoinneissa, palkkauksessa, johtajavalinnoissa sekä tasa-arvoa tukevan organisaatiokulttuurin rakentamisessa samalla kartuttaen organisaation sosiaalista pääomaa (Aaltio, 2006, s. 182). Sosiaalista pääomaa syntyy yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta, jotka vahvistavat luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoja sekä edistävät tavoitteiden saavuttamista yksilö- ja työyhteisötasolla (Manka & Manka, 2023, s. 177). Liiallisen tiiviyn tai erilaisuuden sietämättömyyden seurauksena voi ilmetä myös kielteisiä ilmiöitä, kuten poissulkevuutta, kiusaamista ja kuppikuntamaisuutta (Manka & Manka, 2023, s. 177).

On tärkeä huomioida, että sukupuoli ja naisjohtaminen ovat sosiaalisia konstruktioita, jotka muotoutuvat kulttuuristen vaikutteiden kautta ja ovat ajan myötä muuttuvia joustavia käsitteitä (Aaltio, 2006, s. 183). Sukupuoli ei ole pysyvä, vaan jatkuvasti muotoutuva ilmiö, mikä heijastuu myös johtajuuden käytäntöihin ja ihanteisiin (Aaltio, 2006, s. 183).

2.3 Lasikatto

Naiset kohtaavat urallaan monia ulkoisia ja sisäisiä esteitä, jotka voivat hidastaa tai estää etenemistä johtotehtäviin (Aaltio, 2006, s. 188). Naisjohtajuutta koskevassa tutkimuksessa yhtenä keskeisimmistä ilmiöistä nousee toistuvasti esille lasikatto. Se symbolisoi näkymätöntä rajaa työelämän hierarkkisissa rakenteissa (Aaltio, 2006, s. 188). Lasikatto-termillä kuvataan ilmiötä, jossa näkymätön ja vaikeasti määriteltävä este rajoittaa

naisten etenemistä korkeimpiin taloudellisen vallan asemiin (Aaltio, 2006, s. 178). Lasikattoilmiö haittaa siis naisten etenemistä johtotehtäviin ja rajoittaa heidän pääsyään auktoriteetti- ja vaikutusvaltaisiin organisaation korkeammilla tasoilla ilman selkeästi tunnistettavaa syytä (Fapohunda, 2018). Käytännössä tämä tarkoittaa, että naiset voivat edetä organisaatioissa esimerkiksi keskijohtoon, mutta heidän pääsyään ylimpään johtoon on merkittävästi rajoittuneempaa (Aaltio, 2006, s. 188). Lasikatto muodostaa näin syvällisen sukupuoleen perustuvan haasteen, jonka ratkaiseminen vaatii merkittäviä ponnisteluja (Setyaningrum & Juansih, 2024).

Lasikattoilmiö kytkeytyy vahvasti sukupuolistereotyyppioihin, jotka vaikuttavat käsityksiin johtajuudesta ja siitä, kuka koetaan sopivaksi johtajaksi (Setyaningrum & Juansih, 2024). Johtajuus yhdistetään usein maskuliinisina pidettyihin ominaisuuksiin, mikä asettaa naiset epäedullisempaan asemaan erityisesti miesvaltaisissa organisaatioissa (Setyaningrum & Juansih, 2024). Tämän seurauksena naisia saatetaan pitää vähemmän sopivina ylempiin johtotehtäviin ja johtajuusrooleihin, mikä vahvistaa lasikaton olemassaoloa (Arghode ja muut, 2022). Ilmiötä ylläpitävät sekä tietoiset että tiedostamattomat sukupuolivinoumat, jotka voivat ilmetä esimerkiksi rekrytointi- ja ylennyskäytännöissä (Lauer ja muut, 2019). Sukupuoliharha on yleisesti synonyymi tietoiselle sukupuolivinoumalle, joka on määritelty tarkoittavan tahallista henkilön kaltoinkohtelua hänen sukupuolensa perusteella, mikä kohdistuu erityisesti naisiin (Lauer ja muut, 2019). Tämä kaltoinkohtelu johtaa epäoikeudenmukaiseen ja ennakkoluuloiseen yhteiskuntaan ja organisaatioihin (Lauer ja muut, 2019). Koska monien organisaatioiden rakenteet ovat historiallisesti miehiksi rakentuneita, niissä esiintyy usein sekä tietoisia eli eksplisiittisiä että tiedostamattomia eli implisiittisiä sukupuoliennakkoluuloja henkilön aloittaessa työskentelyn organisaatiossa (Setyaningrum & Juansih, 2024).

Lasikattoilmiöön liittyy läheisesti myös tahmean lattian ilmiö (Setyaningrum & Juansih, 2024). Tällöin naiset eivät halua tai pysty rikkomaan lasikattoja ja jäävät matalapalkkaisiin, naisvaltaisiin tehtäviin, joissa ylenemismahdollisuudet ovat vähäiset (Setyaningrum & Juansih, 2024). Kansainvälisessä naisjohtajuutta koskevassa keskustelussa on esitetty

lasikatto-termin rinnalle myös lasilabyrintin metafora, jolla viitataan naisten mahdollisuuteen edetä johtamisurallaan siten, että tie on hitaampi ja monimutkaisempi kuin miehillä (Husu ja muut, 2011, s. 48). Institutionaalisten teorioiden näkökulmasta organisaatiot voivat tiedostamattaan ylläpitää eriarvoisuutta, koska ne eivät tunnista rakenteisiin sisältyviä syrjiviä käytäntöjä (Aaltio, 2006, s. 188).

Lasikattoilmiön purkaminen edellyttää sekä yksilön että organisaatioiden sopeutumista ja tukea (Setyaningrum & Juansih, 2024). Organisaatioiden rooli on keskeinen, sillä tasa-arvoa edistävien käytäntöjen systemaattinen toimeenpano, kuten läpinäkyvät urapolut, mentorointiohjelmat sekä johtamiskoulutuksen kehittäminen, voivat tukea naisten etenemistä johtotehtäviin (Setyaningrum & Juansih, 2024). Verkostojen merkitys on myös huomattava, sillä tutkimusten mukaan naiset kohtaavat haasteita sellaisten ammatillisten verkostojen rakentamisessa, jotka tukevat uralla etenemistä samalla tavoin kuin miesten verkostot (Mwashita ja muut, 2020). Lisäksi roolimallien ja mentoreiden puute voi heikentää naisten mahdollisuuksia hahmottaa ja saavuttaa johtotehtäviä sekä ymmärtää niihin johtavia prosesseja (Setyaningrum & Juansih, 2024).

Mwashitan ja muiden (2020) tutkimuksen mukaan naiset kohtaavat usein haasteita yrittäessään kehittää verkostoja, jotka ovat samanlaisia kuin miespuolisten kollegoiden verkostot. Tämä selittyy sillä, että ihmissuhdeverkostot vaikuttavat merkittävästi uralla etenemiseen ja ylennyksiin (Mwashita ja muut, 2020). Lisäksi naisten roolimallien ja mentorien vähäisyys johtaa puutteelliseen ohjaukseen, mikä vaikeuttaa itsensä näkemistä auktoriteettiasemissa ja ymmärrystä niistä prosesseista, joita johtotehtäviin eteneminen edellyttää (Setyaningrum & Juansih, 2024). Tämän lisäksi naisten on usein tasapainoteltava esimerkiksi perheeseen ja työhön liittyvien velvoitteiden kanssa, mikä lisää entisestään uralla etenemisen monimutkaisuutta (Mwashita ja muut, 2020).

Lasikattoilmiön purkaminen edellyttää myös organisaatiokulttuurin muutosta (Setyaningrum & Juansih, 2024). Osallistavan organisaatiokulttuurin rakentaminen, jossa johtamistyylien moninaisuus tunnustetaan ja nähdään voimavarana, on keskeinen keino

purkaa näkymättömiä esteitä (Setyaningrum & Juansih, 2024). Organisaatiot voivat edistää lasikattoilmiön heikkenemistä edistämällä muutosta ja kilpailua johtajien valinnassa sen sijaan, että valinnat tehdään totuttuja kaavoja noudattaen (Aaltio, 2006, s. 189). Henkilökohtaisen resilienssin ja rakenteellisen tuen yhdistelmällä voi parantaa merkittävästi naisten mahdollisuuksia edetä johtajuudessa ja muutenkin uralla (Setyaningrum & Juansih, 2024). Myös tarjoamalla naisille selkeitä urapolkuja, tukevia verkostoja ja erilaisiin elämäntilanteisiin sopivia joustavia työjärjestelyjä, organisaatiot voisivat auttaa naisia saavuttamaan täyden potentiaalinsa johtajina (Mwashita ja muut, 2020). Hierarkkisia rakenteita voidaan myös purkaa avaamalla sisäisiä etenemis- ja pätevyitymiskanavia, kuten helpottamalla sairaala-apulaisten pätevyitymistä hoitajiksi ja hoitajien pätevyitymistä lääkäreiksi (Therborn, 2014, s. 78). Lasikattoilmiöllä on merkittäviä seurauksia paitsi yksilöiden urakehitykselle myös organisaatioiden toiminnalle, sillä se voi johtaa osaamispotentiaalinsa vajaan käyttöön ja heikentää päätöksenteon monipuolisuutta.

2.4 Stereotypioita naisten johtajuudesta

Stereotypioilla tarkoitetaan henkilöstä tai ryhmästä tehtyjä yleistyksiä, jotka voivat perustua vähäiseen informaatioon todellisuudesta (Aaltio, 2006, s.183). Työelämässä sukupuolistereotypiat ovat vahvasti läsnä ja niiden mukaan naisia pidetään usein miehiä heikompiina johtajina (Husu ja muut, 2011, s. 61). Tällaiset käsitykset olettavat sukupuolten välillä olevan merkittäviä eroja johtamiskyvyissä, mikä vaikuttaa naisten asemaan organisaatioissa (Husu ja muut, 2011, s. 61). Naisten vähäistä osuutta ylimmässä johdossa selittää osaltaan niin biologiset sukupuolierot kuin sosiaalisesti rakennetut sukupuolierot (Pierli ja muut, 2022). Sukupuolistereotypiat ovat yleisiä työpaikoilla ja erityisesti miesvaltaisissa ympäristöissä, sillä ne voivat ilmetä esimerkiksi lasikattoilmiönä naisten edetessä urallaan (Setyaningrum & Juansih, 2024). Lisäksi naiset saavat esimiehiltään miehiä harvemmin vastuullisia ja haastavia työtehtäviä, mikä vähentää heidän ammatillisen kasvunsa mahdollisuuksia ja haittaa urakehitystä (Amakye ja muut, 2022).

Sukupuolistereotypia voidaan määritellä yksilöstä sukupuolen perusteella tehdyksi sosiaaliseksi väitteeksi, joka ohjaa yksilöiden arviointia ja käyttäytymistä (Tabassum & Nayak, 2021). Ne luovat pohjan sukupuolivinoimille, jotka tarkoittavat yksilöön kohdistuvaa epätasa-arvoista kohtelua hänen sukupuolensa perusteella (Setyaningrum & Juansih, 2024). Sukupuolivinoimalla tarkoitetaan yksilöön kohdistuvaa epätasa-arvoista kohtelua hänen sukupuolensa takia, mikä voi olla tietoista eli eksplisiittistä tai epäsuoraa eli implisiittistä, piilevää tai julkilausumatonta asiaa, jonka voi kuitenkin päätellä asiayhteydestä (Setyaningrum & Juansih, 2024). Tietoiset vinoumat ilmenevät asenteina ja uskomuksina, joita ilmaistaan tarkoituksellisesti, kun taas tiedostamattomat vinoumat ovat tahattomia ja usein vaikeammin tunnistettavia (Setyaningrum & Juansih, 2024). Organisaatiossa sukupuolivinoimien yleisyyttä pahentaa naisten rooleihin työpaikalla liittyvät oletukset sekä historiallisesti rakentuneet, usein miehiseksi mielletyt rakenteet (Gimenez-Jimenez ja muut, 2022; Setyaningrum & Juansih, 2024).

Syrjintä, ennakkoluulot ja sukupuolistereotypiat eli sosiaaliset ennakkoluulot yksilöistä heidän sukupuolensa perusteella ovat seurausta molemmista aiemmin mainituista tietoisista ja tiedostamattomista sukupuolivinoiman muodoista (Chaudhry ja muut, 2021). Näiden seurauksena naiset kohtaavat sukupuoleen liittyviä haasteita kaikilla organisaatiossa aina työuran alusta uralla etenemiseen ja organisaatiosta poistumiseen saakka (Chaudhry ja muut, 2021). Sukupuolivinoumat ilmenevät muun muassa palkkauksessa ja ylenemismahdollisuuksissa (Tabassum & Nayak, 2021). Lisäksi kulttuuriset käsitykset voivat toimia tiedostamattoman sukupuolivinoiman lähteenä työpaikalla organisaatiokenteissa ja esimiesten toiminnassa, mikä voi muodostaa tahattomia esteitä naisten etenemiselle johtajan uralla (Setyaningrum & Juansih, 2024). Jonesin ja muiden (2020) tutkimuksen mukaan ihmissuhteet ja sosiaaliset instituutiot, kuten media, perhe ja koulutus, vahvistavat ja jakavat kulttuurillisesti näitä tyypillisiä ennakkoluuloja. Beehlerin (2023) mukaan kuvailevat sukupuolistereotypiat liittyvät tiettyjä ominaisuuksia sukupuoleen, mikä voi johtaa siihen, ettei naisia nähdä luontevina toimijoina auktoriteettiasemissa.

Johtajuuteen liitetyt stereotyyppit korostuvat erityisesti vakaisissa ja ennakoitavissa olosuhteissa, joissa johtajuus yhdistetään maskuliinisiin ominaisuuksiin (Robbins & Judge, 2021, s. 236). Kriisitilanteissa johtajuushanteet voivat kuitenkin muuttua ja naisjohtajia saateen suosia (Robbins & Judge, 2021, s. 236). Dirikin (2021) käsittelemä sopimattomuusmalli kuvaa ilmiön, jossa sukupuolinormeista ja -odotuksista poikkeavia yksilöitä arvioidaan ennakkokäsitysten ja stereotyyppien perusteella. Tämä voi johtaa ristiriitaan naisten ja johtotehtävien odotusten välillä naisten poiketessa perinteisistä sukupuolirooleista (Dirik, 2021). Fanningin ja muiden (2021) mukaan sukupuolistereotyyppit vaikuttavat sukupuolirooleihin liittyvien kulttuuristen odotusten säilymiseen, mikä puolestaan vaikuttaa sellaisten henkilöiden arviointiin, joiden käyttäytyminen ja asenteet poikkeavat näistä normeista.

Naisjohtajuuteen kohdistuvat stereotyyppit voivat sisältää oletuksia siitä, että kaikki naisjohtajat toimisivat samalla tavalla. Käsitteet voivat olla positiivisia, esimerkiksi naisten ajatellaan johtajina ottavan alaisensa huomioon miehiä paremmin (Aaltio, 2006, s.184). Autenttinen ja palveleva johtaminen vaikuttavat usein olevan etu naisille, sillä nämä johtamistyyliin vastaavat stereotyyppisiä sukupuoliroolitusia (Robbins & Judge, 2021, s. 232). Naiset johtajina ovat taipuvaisempia omaksumaan inklusiivisen ja yhteistyöhön perustuvan lähestymistavan, joka voi edistää positiivisempaa ilmapiiriä ja lisätä tuottavuutta työympäristössä (Setyaningrum & Juansih, 2024). Palvelevan johtamisen tekniikoita käyttävät naiset yleensä onnistuvat inspiroimaan seuraajiaan käyttämään samoja menetelmiä ja tämä voi johtaa parempaan suoriutumiseen (Robbins & Judge, 2021, s. 232).

Stereotyyppit voivat olla myös kielteisiä, esimerkiksi väite naisten epäjohtonmukaisuudesta (Aaltio, 2006, s.184). Uutta työntekijää valittaessa voidaan kilpailutilanteessa käyttää stereotyyppioita heikentämään toisen johtajakandidaatin asemaa (Aaltio, 2006, s.184). Myös erottelu johtajiin ja naisjohtajiin on eroa luova. Stereotyyppien sisäistämällä on merkittävä vaikutus naisten itsearviointiin, ammatillisiin valintoihin ja omavaraisuuden tunteeseen (Setyaningrum & Juansih, 2024).

Vaikka naisiin yhdistetään johtajina monia myönteisiä piirteitä, he kohtaavat edelleen merkittäviä esteitä, kuten puolueellisuutta, aliedustusta ja rajoitettuja etenemismahdollisuuksia tavoitellessaan etenemistä johtajan uralla (Kulkarni & Mishra, 2022). Organisaatioympäristöt ovat edistysaskeleista huolimatta edelleen juurtuneet perinteisiin sukupuolirooleihin, mikä ylläpitää käsitystä johtajasta miehenä (Setyaningrum & Juansih, 2024).

Sukupuolistereotyyppiä johtavat palkkauskäytäntöjen vinoumiin, joissa miehiä suositaan miesvaltaisilla aloilla ja naisia naisvaltaisilla aloilla (Banchefsky & Park, 2018). Ennakkoluulojen lähteenä sukupuolistereotyyppiä vaikuttavat naisten urakehitykseen siten, että naisjohtajien urapolut organisaatioissa ovat vahvasti näiden ennakkoluulojen muovamia (Setyaningrum & Juansih, 2024).

3 Naiset johtotehtävissä

Globalisaation myötä naisten roolia päätöksenteossa korostetaan yhä enemmän, sillä erityisesti suuret yritykset ja niiden johtohenkilöt käyttävät merkittävästi valtaa sekä toimivat esikuvina yhteiskunnassa (Husu ja muut, 2011, s. 48). Naisten etenemistä johtotehtäviin voi rajoittaa kuitenkin monenlaiset tekijät. Tässä tutkielmassa tehdään yleiskatsaus keskeisiin ilmiöihin, kuten lasikattoon, tahmean lattian ilmiöön, sukupuolivinoumiin, stereotyyppioihin sekä johtamistyyliin. Polarisoituneet ennakkokäsitykset naisten kompetenssialueista voivat ohjata heidän uravalintojaan ja heikentää ohjautumista johtotehtäviin (Aaltio, 2006, s. 179). Sukupuolijakaumaltaan tasaisissa ammateissa miehet ansaitsevat silti keskimäärin enemmän kuin naiset ja suurimmat palkkaerot näkyvät johtotehtävissä (Tilastokeskus, 2025, s.77). Työelämän segregoituneet henkilöstörakenteet osaltaan ylläpitävät tilannetta, jossa johtotehtävät keskittyvät miehille useammin kuin naisille (Aaltio, 2006, s.179). Lisäksi johtajuuteen liitetyt ominaisuudet, kuten strateginen visiointi, laajojen linjojen hallinta ja nopea päätöksenteko, yhdistetään edelleen stereotyyppisesti miehiin, mikä voi heikentää naisten mahdollisuuksia edetä johtotehtäviin (Aaltio, 2006, s.179).

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta tarkastellaan naisten urakehitykseen vaikuttavien hidastavien tekijöiden lisäksi hieman mahdollisia positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Vaikka monet rakenteelliset ja asenteelliset esteet vaikuttavat negatiivisesti naisten uralla etenemisyrittämiin, on tärkeää tunnistaa myös positiivisia tekijöitä. Näiden positiivisten tekijöiden avulla voidaan yrittää edistää tasa-arvoisempaa urakehitystä sekä ylipäättään lisätä laajemmin sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä. Robbins ja Judge (2021) ovat organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa tehneet huomioita, että oikeudenmukaiset ja läpinäkyvät menettelyt, kuten yhdenvertainen ja puolueeton rekrytointiprosessi, vähentävät sukupuoleen tai muihin tekijöihin perustuvaa eriarvoisuutta, vahvistavat työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja edistävät oikeudenmukaisuuden kokemusta.

Stereotyyptit voivat joissain tapauksissa jopa tukea naisten sijoittumista tietyille aloille, kuten henkilöstöhallintoon, johon liitetään odotuksia empatiasta, sosiaalisesta osaamisesta ja verkostoitumisen taidoista (Aaltio, 2006, s.179). Naiset tuovat johtotehtäviin ainutlaatuisia näkökulmia ja kokemuksia, mikä voi edistää päätöksenteon laatua, lisätä innovatiivisuutta ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä (Setyaningrum & Juansih, 2024). Tästä huolimatta naiset muodostavat lievän enemmistön ainoastaan henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä (Aaltio, 2006, s.179). Naisten osuus ylimmässä johdossa sekä hallituksissa on edelleen vähäinen (Husu ja muut, 2011, s. 47). Vaikka naisten määrä on kasvanut erityisesti lähiesimiestasolla ja keskijohdossa, kehitys ei ole ollut yhtä voimakasta organisaatioiden ylimmillä tasoilla (Husu ja muut, 2011, s. 47).

3.1 Naisten osallistuminen johtotehtäviin

Johtamistaitojen kehittämistilanteissa on havaittu, että naiset pystyvät saavuttamaan parempia tuloksia kuin miehet (Amakye ja muut, 2022). Esimerkiksi naispoliisien määrän kasvu sekä heille tarjottava tarkoituksenmukainen johtamiskoulutus ovat edistäneet heidän suoriutumistaan (Ruzungunde ja muut, 2020). Samalla ne ovat laajentaneet organisaation käytössä olevaa kokemuksellista ja näkökulmallista moninaisuutta (Ruzungunde ja muut, 2020). Lisäksi Kenny ja muut (2026) osoittavat tutkimuksessaan, että naiset suuntautuvat miehiä vahvemmin sosiaaliseen kestävyys ja reagoivat miehiä herkemmin työelämän sosiaalisiin ongelmiin, kuten työolosuhteisiin. Tämä voi ilmetä johtamistyössä esimerkiksi kehittyneempänä kykyä tunnistaa vastuullisuuteen liittyviä riskejä (Kenny ja muut, 2026). Samassa tutkimuksessa tuodaan esiin myös naisten kyky tehdä päätöksiä epävarmuuden vallitessa. Vaikka naisia pidetään usein riskinkarttajina, he saattavat tietyissä epäselvän riskitodennäköisyyden tilanteissa olla miehiä valmiimpia ottamaan riskejä (Kenny ja muut, 2026). Näin ollen käsitys naisten systemaattisesta varovaisuudesta johtamispäätöksissä on siis osin yksinkertaistava. Johtajuuden toimintaympäristöä leimaa lisäksi jatkuva muutos, joka vaikuttaa sekä johtajavalintoihin että niihin konteksteihin, jossa johtajat lunastavat johtajuutensa (Aaltio, 2006, s. 183).

Usein lähtökohtaisena oletuksena pidetään, että naisten lukumäärä johtajina on kasvetava. Alvesson ja Billing (1997) perustelevat tätä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämällä sekä sillä, että naiset voivat tuoda organisaatioihin sellaista osaamista ja näkökulmia, jotka muutoin jäävät hyödyntämättä. He esittävät neljä keskeistä perustetta naisten osuuden kasvattamiselle johtotehtävissä: yleisen tasa-arvon kehittymisen yhteiskunnassa, naisten kompetenssien käyttäminen johtajuudessa, naisten arvojen, kokemustaustan ja käyttäytymismallien huomioiminen sekä työelämän arvomaailman rikastuttaminen (Alvesson & Billing, 1997).

Käsitykset naisten asemasta johtajina vaihtelevat kuitenkin teoreettisen lähestymistavan mukaan. Sosiaalidarwinistisessa lähestymistavassa johtajuus nähdään eräänlaisena luonnollisen vallinnan kaltaisena prosessina, jossa pätevin yksilö nousee johtajaksi riippumatta sukupuolesta (Auer-Rizzi & Reber, 2013). Tällöin organisaatioiden ensisijaisena tavoitteena on taloudellisen tuloksen maksimointi, eikä tasa-arvon edistämistä nähdä keskeisenä vastuuna (Aaltio, 2006, s. 180). Tässä viitekehyksessä johtajavalinnan oletetaan tuottavan optimaalisen lopputuloksen ilman, että sukupuolta tarkastellaan merkityksellisenä tekijänä (Auer-Rizzi & Reber, 2013). Determinismi on puolestaan filosofinen näkemys, joka korostaa syy-seuraussuhteiden merkitystä (Cowburn, 2007). Se selittää naisjohtajien vähäistä määrää ulkoisilla sosiaalisyhteiskunnallisilla tekijöillä, kuten koulutuksella, kasvatuksella ja ammattikäytännöillä (Aaltio, 2006, s. 180).

Auktorinäkökulmassa sukupuoli ymmärretään kulttuurisena ulottuvuutena ja organisatorisesti rakentuvana ilmiönä, johon voidaan vaikuttaa organisaation sisäisillä käytännöillä ja päätöksillä (Aaltio, 2006, s. 180). Tällöin organisaatiot eivät ole neutraaleja toimijoita, vaan osallistuvat aktiivisesti sukupuolta koskevien merkitysten tuottamiseen ja niiden omaksumat käytännöt ja yrityskulttuuri vaikuttavat sisäisen tasa-arvon toteutumiseen (Aaltio, 2006, s. 180). Auktoritaarinen johtamistyyli yhdistetään usein tehokkuuteen, jossa suoritus on keskiössä (Pizzolitto ja muut, 2023). Näin ollen tasa-arvoon

vaikuttavien ratkaisumallien ja asenteiden arvioiminen sekä tasa-arvon toteuttamisen seuranta on tämän auktorinäkökulman mukaisesti osa johtamista (Aaltio, 2006, s. 180).

Naisten osallistuminen johtoon on yhdistetty parempaan ESG-raportointiin eli parempiin yrityksen vastuullisuustietoihin, kiertotalouteen ja kriisinhallintaan toimitusketjuissa (Ruel ja muut, 2022). Lisäksi naisten on havaittu edistävän toimitusketjujen kestävyyttä painottamalla sosiaalisia tekijöitä, tekemällä vastuullisempia hankintapäätöksiä ja hyödyntämällä yhteistyökykyyn liittyviä niin sanottuja pehmeitä taitoja (Ruel ja muut, 2022). Samanaikaisesti meritokratian eli vallan ansioiden perusteella toimivuutta on tarkasteltu kriittisesti. Naisten vähäinen edustus ylimmässä taloudellisessa päätöksenteossa viittaa siihen, että meritokraattisiksi oletetut rakenteet eivät välttämättä ole täysin neutraaleja, vaan ne voivat käytännössä ylläpitää tiettyjen yhteiskuntaryhmien valta-asemaa (Aaltio, 2006, s. 180–181).

Naisten urakehityksen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat rekrytointi, koulutus ja urasuunnittelu (Aaltio, 2006, s. 181). Suomessa työnantajien toimintaa ohjaa sukupuolten tasa-arvoa koskeva laki (609/1986), jonka 6 § velvoittaa edistämään tasa-arvoa järjestelmällisesti ja tavoitteiden mukaisesti. Tasa-arvon toteutuminen organisaatioissa ei kuitenkaan riipu ainoastaan lainsäädännöstä, vaan siihen vaikuttavat olennaisesti myös yrityskulttuuri ja johtamiskäytännöt (Aaltio, 2006, s. 181).

Suomessa jokaisen työnantajan velvollisuutena on edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä suunnitelmallisesti ja selkein tavoittein (Tasa-arvolaki 6 §). Edistääkseen työelämässä tasa-arvoa työnantajan on toimittava niin, että avoimiin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä, sukupuolet sijoittuisivat tasapainoisesti erilaisiin tehtäviin ja kaikilla olisi yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan (Tasa-arvolaki 6 §). Työnantajan tulee edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa, kehittää työoloja kaikille soveltuviksi, helpotettava naisten ja miesten osalta työelämän sekä perhe-elämän yhteensovittamista ja ennakolta ehkäistä sukupuoleen perustavaa syrjintää (Tasa-arvolaki 6 §).

3.2 Stereotyyppiset käsitykset naisten johtamistyyleistä

Cheryanin ja Markuksen (2020) tutkimuksen mukaan sukupuolistereotyypiat ovat sekä tietoisten että implisiittisten sukupuolivinoumien perimmäinen syy. Tämä johtaa rajoittuneeseen ymmärrykseen kullekin sukupuolelle tyypilliseen käyttäytymiseen liitetystä taidoista ja sosiaalisista odotuksista (Cheryan & Markus, 2020). Sukupuolisosiaalisen roolin teorian mukaan sukupuolten väliset erot ovat seurausta naisten ja miesten yhteiskunnassa omaksumista sosiaalisista rooleista, mikä osaltaan selittää sukupuolistereotyyppien kehittymistä ja niiden jatkuvaa olemassaoloa (Setyaningrum & Juansih, 2024). Nämä stereotyypiat heijastuvat suoraan siihen, miten naisia arvioidaan johtotehtävissä ja millaisia johtamistyylejä heiltä odotetaan (Setyaningrum & Juansih, 2024). Voimakas ja johtajavastuuta ottava nainen voidaan nähdä vähemmän lämpimänä ja lähestyttävänä kuin nainen, jolla on perinteisesti naiselliseksi miellettyjä piirteitä (Setyaningrum & Juansih, 2024). Tämä voi heikentää naisten etenemismahdollisuuksia, kun taas vastaavasti toimiva mies arvioidaan todennäköisemmin päteväksi ja tehokkaaksi sukupuolistereotyyppien mukaisesti (Setyaningrum & Juansih, 2024).

Cannitonin ja muiden (2023) tutkimuksessa havaittiin, että sukupuoleen ja emotionaalisuuteen liittyvät stereotyypiat voivat lisäksi muodostaa esteen naistoimitusjohtajien menestykselle. Laajalle levinnyt stereotyyppinen käsitys naisten suuremmasta tunneherkkyydestä voi epäoikeudenmukaisesti vääristää naisten valinta- ja arviointiprosessia johtotehtäviin (Cannito ja muut, 2023). Tämän ajatuksen seurauksena naisiin yhdistetään usein käsitys vähemmän kykenevinä hallitsemaan tunteitaan ja heitä voidaan rangaista sellaisten tunteiden ilmaisemisesta, jotka viittaavat auktoriteettiin (Cannito ja muut, 2023). Kriisiaikoina naisia kuitenkin valitaan todennäköisemmin johtajiksi (Post ja muut, 2019). Tämä liittyy ennakkokäsitykseen, jonka mukaan naisilla on vahvat kriisinhallintakyvyt, minkä seurauksena heitä nähdään johtotehtävissä erityisesti taloudellisten taantumien aikana (Setyaningrum & Juansih, 2024).

Johtamistyylien näkökulmasta stereotyyppiat asettavat naiset ristiriitaiseen asemaan (Setyaningrum & Juansih, 2024). Stereotyyppioita noudattavat johtamistyyllit voivat rajoittaa naisten toimintaa yhteiskunnallisten odotusten vuoksi (Setyaningrum & Juansih, 2024). Naiset kohtaavat johtamistyytleissään kaksinaismoralismia aitouden suhteen (Robbins & Judge, 2021). Heidät koetaan aidommiksi, kun he toimivat naisellisiksi miellettyjen piirteiden mukaisesti ja käyttävät pehmeämpiä johtamistyytlejää (Robbins & Judge, 2021). Sen sijaan itsevarmempien ja transaktionaalisten johtamistapojen käyttö voi heikentää kokemusta naisten aitoudesta, koska tällainen toiminta on ristiriidassa stereotyyppioiden kanssa (Robbins & Judge, 2021). Tämä johtaa tilanteeseen, jossa naisten on vaikea tasa-painottaa eri odotuksia.

Naisten käyttäytyessä feminiinisten piirteiden mukaisesti heitä ei välttämättä koeta riittävän tehokkaina johtajina (Husu ja muut, 2011, s. 63). Toisaalta maskuliinisiksi miellettyjen piirteiden mukainen toiminta voi johtaa siihen, että nainen koetaan helposti negatiivisesti, koska toiminta rikkoo sukupuolirooleihin liittyviä odotuksia (Husu ja muut, 2011, s. 63). Vaikka naisilta saatetaan odottaa miehistä johtajakäyttäytymistä, pidetään heitä epämiellyttävänä, mikäli heidän toimintansa koetaan liian päällekkäyväksi (Parkinson ja muut, 2019). Vastaavasti hyvin naisellisena pidetty käyttäytyminen voi johtaa siihen, että naista pidetään miellyttävänä, mutta epäaitona (Parkinson ja muut, 2019). Tätä ilmiötä havainnollistaa Hillary Clintonin esimerkki. Häntä pilkattiin 1990-luvulla nimellä "Saint Hillary" eli "Pyhä Hillary", kun hän korosti merkityksellistä politiikkaa (Robbins & Judge, 2021, s.231). Myöhemmin hänen omaksuessaan perinteisesti miehisiinä pidettyjä johtamistapoja presidenttikampanjassaan häntä puolestaan pidettiin epäaitona (Robbins & Judge, 2021, s.231). Vastaavasti naiset, jotka omaksuvat miehisen käytöksen tullakseen hyväksytyksi johtajina, voivat kohdata kritiikkiä sukupuolistandardien rikkomisesta (Tatum ja muut, 2022).

Toisaalta tietyt johtamistyyllit voivat tukea naisten asemaa johtotehtävissä. Transformaatiotyyppinen johtaminen yhdistetään usein perinteisiin naiselliseen sukupuoleen liitettyihin sukupuolirooleihin, minkä vuoksi sitä pidetään tyyppillisesti naisten omaksumana

johtamistyylinä (Banchefsky & Park, 2018). Myös autenttinen ja palveleva johtamistyyli voi olla etu naisille, koska se vastaa stereotyyppisesti sukupuolirooleihin kohdistuvia odotuksia (Robbins & Judge, 2021, s. 232). Palvelevaa johtamista hyödyntävät naiset onnistuvat usein inspiroimaan seuraajiaan omaksumaan samoja toimintatapoja, mikä voi johtaa korkeampaan suoriutumiseen verrattuna miehiin, jotka käyttävät samaa johtamistyyliä (Robbins & Judge, 2021, s. 232).

Johtajuuden konteksti vaikuttaa myös siihen, miten naiset nousevat johtotehtäviin ja millaisia johtamistyylejä heiltä odotetaan. Rauhan ja vakauden aikana naisjohtajat nousevat harvemmin esiin niin sanotun lasikattoilmiön seurauksena (Robbins & Judge, 2021, s. 236). Tähän liittyvän "think female–think crisis" -ilmiön vuoksi naisia ei usein nähdä johtajina vallitsevissa olosuhteissa, mikä johtuu osaltaan johtajuuteen liitetystä stereotyyppisistä, joissa naisia ei pidetä riittävän toiminnallisina (Robbins & Judge, 2021, s. 236). Tämä tapahtuu siitä huolimatta, ettei tutkimusnäyttö osoita merkittäviä eroja naisten ja miesten johtajuuden tehokkuudessa (Robbins & Judge, 2021, s. 236). Ilmiö osoittaa, että johtajuus kriisitilanteissa ei ole yksinkertaisesti selitettävissä ajatuksella, jonka mukaan johtajat nousevat esiin tilanteen vaatimalla hetkellä, vaan siihen vaikuttavat myös tilanteisiin liittyvä aikapaine, monimutkaisuus ja uhkien aiheuttama kuormitus (Robbins & Judge, 2021, s. 236).

Sosiaalisesti määräytyneet roolit ja stereotypiat voivat rajoittaa naisten toimintaa ja heikentää heidän itseluottamustaan (Setyaningrum & Juansih, 2024). Toisaalta naiset kokevat todennäköisemmin itseluottamuksen vahvistumista omaksuessaan joustavampia ja yhteistyöhön perustuvia johtamistyylejä (Setyaningrum & Juansih, 2024). Lisäksi useiden tutkimusten mukaan valmennuksen ja mentoroinnin on todettu tukevan tehokkaasti naisten johtamistaitojen kehittymistä sekä vahvistavan heidän kokemustaan omasta tehokkuudestaan (Setyaningrum & Juansih, 2024).

3.3 Naisten uralla etenemisen rakenteelliset esteet

Naisten johtamisurien esteitä voidaan tarkastella esimerkiksi yhteiskunnallisten normien, organisatoristen käytäntöjen, sosiaalisten suhteiden ja yksilöllisten kokemusten sekä näiden yhteen kietoutumisten perusteella (Husu ja muut, 2011, s. 69–70). Nämä tekijät muodostavat rakenteellisen kokonaisuuden, joka vaikuttaa naisten mahdollisuuksiin edetä johtotehtäviin jo työuran alkuvaiheista lähtien (Husu ja muut, 2011, s. 62). Yksi keskeisimmistä rakenteellisista esteistä liittyy rekrytointikäytäntöihin, joissa voi ilmetä naisia syrjiviä toimintatapoja (Husu ja muut, 2011, s. 62). Rekrytointi on prosessi, johon saattaa vaikuttaa rekrytoijan tiedostamattomat ennakkoluulot (Aalto ja muut, 2012).

Rakenteelliset esteet eivät kuitenkaan rajoitu pelkästään organisatorisiin käytäntöihin, vaan ne kietoutuvat myös yksilöllisiin tekijöihin. Caldwellin ja Wojtachin (2020) tutkimuksen mukaan naisilla on taipumus aliarvioida johtajuusominaisuuksiaan, ja he osoittavat miehiä alhaisempaa itseluottamusta. Itseluottamuksen puute on tunnistettu merkittäväksi hidasteeksi naisten urakehitykselle (Husu ja muut, 2011, s. 67). Sukupuolten epätasapainoon työpaikoilla vaikuttavat naisten itseluottamuksen puutteen lisäksi identiteetin vähättely (Hentschel ja muut, 2019). Omia johtamiskykyjään aliarvioimalla naiset ylläpitävät sukupuolistereotyyppioita (Hentschel ja muut, 2019). Suomessa empiirinen tutkimus on kuitenkin osoittanut, että naisten johtamien yritysten kannattavuus on keskimäärin noin kymmenen prosenttia korkeampi kuin miesten johtamien yritysten (Husu ja muut, 2011, s. 61). Naiset voivat myös kokea ulkopuolisuutta perinteisesti maskuliiniseksi mielletyissä työympäristöissä ja tehtävissä, mikä saattaa ohjata heitä tekemään omaa urakehitystään rajoittavia valintoja (Hentschel ja muut, 2019).

Työmarkkinoiden rakenteellinen eriytyminen vahvistaa osaltaan naisten uralla etenemisen esteitä (Husu ja muut, 2011, s. 60). Huolimatta naisten koulutustason noususta ja työmarkkinaosallistumisen kasvusta, työmarkkinat ovat edelleen sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti voimakkaasti segregoituneet (Husu ja muut, 2011, s. 60). Naiset työskentelevät miehiä useammin tukitoiminnoissa, kun taas ylimpään johtoon johtavat

urapolut kulkevat usein teknisten ja liiketoimintavastuullisten tehtävien kautta, mikä voi asettaa naiset eriarvoiseen asemaan uralla etenemisessä (Kullas, 2025). Katainen ja muut (2015) esittävätkin, että naisten osuuden vähäisyyttä suomalaisyritysten ylimässä johdossa selittävät sukupuolittuneet asenteet, erilaiset koulutus- ja uravalinnat sekä miesjohtajien pitkä perinne.

Organisaatioiden käytännöt ja johtamiskulttuurit voivat edelleen ylläpitää sukupuolittunutta eriarvoisuutta. Homososiaalisuus ilmenee organisaatiossa siten, että miehistä koostuva johto valitsee kaltaisiaan henkilöitä johtotehtäviin ja suosii siinä miehiä (Husu ja muut, 2011, s. 62). Miehet enemmistön edustajina ovat myös voineet muokata organisatorisia käytäntöjä miehistä urakehitystä tukeviksi, minkä vuoksi miehet eivät välttämättä kohtaa samoja uraesteitä kuin naiset (Husu ja muut, 2011, s. 62). Tämä voi osaltaan heikentää miesten ymmärrystä naisten uralla kohtaamista esteitä (Husu ja muut, 2011, s. 62). Rekrytoinnin syrjivien käytäntöjen lisäksi naisten johtamisuria estävät muutkin organisatoriset tekijät, esimerkiksi sukupuolittuneet odotukset ja arviointikriteerit (Husu ja muut, 2011, s. 62). Lisäksi organisaatioiden näkyvät sekä näkymättömät arvot perustuvat monesti maskuliinisiin normeihin (Husu ja muut, 2011, s. 63). Rekrytointiviestinnälläkin on merkitystä, sillä feminiinisemmän kielen käyttäminen työpaikkailmoituksissa voi edistää naisten siirtymistä korkeammille organisaatiotasolle (Hentschel ja muut, 2019).

Sukupuolistereotyyppiat ja johtajuuteen liitetyt odotukset muodostavat myös merkittäviä esteitä naisten urakehitykselle. Aaltion (2006) mukaan käsitykset siitä, että miehet sopivat johtajiksi naisia paremmin, ovat keskeinen este naisten johtamisurille. Naisiin kohdistuu niin sanottu kaksoissidos, jossa feminiinisesti käyttäytyviä ei pidetä riittävän tehokkaina johtajina, kun taas maskuliinisesti toimivia arvioidaan kielteisesti sukupuoliroolien vastaisina (Robbins & Judge, 2021). Myös johtamistyyliin kohdistuvat odotukset voivat toimia esteenä, sillä naisia pidetään usein aidompina heidän käyttäessään pehmeämpiä johtamistyyliä, kun taas itsevarmemmat ja transaktionaaliset johtamistavat voivat joutaa heidän kokemiseensa epäaitoina (Robbins & Judge, 2021).

Stereotypiat ja ennakkoluulot eivät kuitenkaan rajoitu rakenteisiin, vaan ne konkretisoituvat myös ihmissuhdetasolla (Husu ja muut, 2011, s. 66). Naiset voivat kohdata syrjintää esimerkiksi vaikeuksina päästä mukaan organisaatioiden epävirallisiin verkostoihin, joilla on keskeinen merkitys uralla etenemisessä (Husu ja muut, 2011, s. 66). Miesjohtajilla onkin usein laajemmat epäviralliset verkostot ja sosiaaliset kontaktit, jotka voivat tukea heidän urakehitystään (Chisholm-Bruns ja muut, 2017). Lisäksi esimies–alaissuhteet voivat muodostua ongelmallisiksi erityisesti silloin, kun esimiehenä toimii mies, joka ei koe naisten urakehityksen tukemista tärkeäksi tai jolla on vaikeuksia työskennellä naisten kanssa (Husu ja muut, 2011, s. 66). Fritzin ja Knippenbergin (2020) tutkimuksen mukaan esimiehen sukupuoli oli osaltaan vaikuttamassa nais- ja miespuolisten työntekijöiden johtajuuspyrkimykseen. Tutkimuksessa havaittiin, että naispuoliset työntekijät raportoivat vähemmän johtajuuspyrkimyksistä kuin miespuoliset kollegansa erityisesti silloin, kun heidän esimiehensä oli mies (Fritz & Knippenberg, 2020). Ero johtajuuspyrkimyksissä kuitenkin pieneni merkittävästi silloin, kun naisilla esimiehenä oli nainen (Fritz & Knippenberg, 2020).

Naisten etenemistä johtotehtäviin on koettu rajoittavan usein myös puutteelliset ja epäsoyvät koulutus- ja kehittämismahdollisuudet sekä sukupuolittuneet erot koulutukseen pääsyssä ja sen sisällössä (Husu ja muut, 2011, s. 63). Tämä näkyy naisten aliedustuksena johtamiskoulutuksissa ja urakehityksen hitaampana etenemisena (Husu ja muut, 2011, s. 63). Vaikka naiset saattavat urallaan yletä miehiä useammin, heidän urapolkunsa etenee usein pienempien askelten kautta, minkä vuoksi eteneminen ylempiin johtotehtäviin tapahtuu hitaammin (Husu ja muut, 2011, s. 64). Lisäksi naisia saatetaan ennen varsinaista ylennystä siirtää samankaltaisiin mutta vaatimattomampiin tehtäviin hankkimaan kokemusta, kun taas miehillä vastaava käytäntö on harvinaisempaa (Husu ja muut, 2011, s. 64).

Työelämän rakenteet kytkeytyvät vahvasti myös perheeseen ja sukupuolirooleihin. Kattainen ja muut (2015) nostavatkin työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeuden

yhdeksi keskeiseksi syyksi naisten vähäiselle osuudelle ylimmässä johdossa. Naisilla, erityisesti äideillä, yhdeksi organisaatiotason esteeksi muodostuvat pitkät ja joustamattomat työajat sekä johtamistyön kokopäiväisyyttä korostavat käytännöt (Husu ja muut, 2011, s. 64). Äidiksi tulemisen ajatellaan usein myös rajoittavan naisten mahdollisuuksia työelämässä (Husu ja muut, 2011, s. 68). Suomen kansainvälisesti poikkeuksellisen pitkät perhevapaat voivat johtaa pitkiin työpoissaoloihin, jotka erityisesti yksityisellä sektorilla pirstovat naisten uria ja hidastavat etenemistä vastuullisiin tehtäviin vielä vuosia myöhemmin (Kullas, 2025).

Naisten urakehitykseen voi lisäksi kohdistua ristiriitaisia odotuksia eri elämänvaiheissa. Nuori urasuuntautunut nainen voidaan nähdä riskinä, kun taas johtamisuralla edenneen naisen saatetaan ajatella laiminlyövän perhettään (Husu ja muut, 2011, s. 56). Toisaalta myöhemmässä elämänvaiheessa nainen voidaan nähdä liian vanhaksi etenemään uralaan (Husu ja muut, 2011, s. 56). Näitä odotuksia vahvistavat myös organisaatioiden käytännöt, sillä naisjohtajille ei aina tarjota joustavia työratkaisuja ja perhe-elämän yhteensovittaminen uran kanssa nähdään edelleen pääasiassa naisten vastuuna (Katainen ja muut, 2015; Kullas, 2025). Miesjohtajiin ei kohdistu vastaavia odotuksia työn ja perheen yhdistämisestä, mikä ylläpitää sukupuolittuneita käytäntöjä työelämässä (Katainen ja muut, 2015). Näiden rakenteiden seurauksena naisiin sukupuolen perusteella kohdistuvat stereotyyppit ja asenteet voivat ohjata siihen, että naiset suuntaavat valintojaan enemmän työn kuin uran rakentamiseen (Husu ja muut, 2011, s. 67).

3.4 Naisten urakehityksen edistäminen

Naisten johtamisuralla kohtaamista ongelmista ja esteistä on puhuttu paljon, mutta huomattavasti vähemmän on kiinnitetty huomiota naisten uraa edistäviin tekijöihin (Husu ja muut, 2011, s. 48). Näin ollen urakehityksen tukeminen edellyttää sekä esteiden tunnistamista että aktiivisia toimenpiteitä niiden purkamiseksi. Naisten uralla etenemistä hidastavat esimerkiksi heihin kohdistuvat ennakkoluulot ja alhaiset suoritusodotukset,

jotka voivat heikentää itsetuntoa, lisätä ylisuorittamista ja vaikuttaa siihen, miten naisten johtamiskäyttäytymistä arvioidaan (Husu ja muut, 2011, s. 62). Vaikka yksittäinen nainen saattaisi uransa alkuvaiheessa välttää suorat rakenteelliset esteet, niiden epäsuorat vaikutukset ilmenevät usein myöhemmin työuran aikana (Husu ja muut, 2011, s. 62).

Lasikaton murtumiseen ja naisjohtajien määrän kasvuun vaikuttavat useat yhteiskunnalliset ja organisaatioiden sisäiset tekijät. Aaltion (2006) mukaan keskeisessä roolissa ovat yhteiskunnan kehitystä tukevat normit ja yhteiskunnan kulttuuri, jotka ohjaavat käsitystä johtajuudesta. Tämän vuoksi muutosten tulee kohdistua sekä näkyviin käytäntöihin että syvemmällä vaikuttaviin kulttuurisiin rakenteisiin. Myös päätöksentekijöiden sukupuolisen sensitiivisten skeemojen eli ajattelumallien muuttuminen tasa-arvoisemmiksi sekä naisjohtajien määrän kumulatiivinen lisääntyminen voivat edistää lasikaton murtumista (Aaltio, 2006). Lisäksi tehtäväorientoituneen johtajuuden muuttuminen asiakeskeisemmäksi ja objektiivisemmäksi voi avata enemmän mahdollisuuksia naisjohtajille (Aaltio, 2006).

Keskeinen keino edistää naisten urakehitystä on organisaatioiden käytäntöjen kehittäminen (Husu ja muut, 2011, s. 70). Tunnistamalla ongelmakohtia ja kehittämällä parempia käytäntöjä voidaan varmistaa, että johtotehtäviin valitaan parhaat mahdolliset henkilöt sukupuolesta riippumatta (Husu ja muut, 2011, s. 70). Rekrytointikäytäntöjen merkitys korostuu, sillä hakijajoukon monimuotoisuus on keskeinen tekijä tasa-arvoisessa johtajavalinnassa (Husu ja muut, 2011, s. 49). Organisaatioiden tulisi siten kiinnittää huomiota siihen, että hakijajoukko ovat riittävän monipuolisia ja että valintaprosessit ovat läpinäkyviä, mikä lisää luottamusta ja voi edistää naisjohtajien määrän kasvua (Aaltio, 2006).

Rekrytoinnin lisäksi organisaatiokulttuuri ja urapolut vaikuttavat olennaisesti naisten kiinnostukseen edetä johtotehtäviin. Kulttuurista moniarvoisuutta tukevat organisaation asenteet sekä myönteiset keskijohdossa saadut naisjohtajien kokemukset voivat lisätä naisten kiinnostusta hakeutua huippujohtoon (Aaltio, 2006). Yritysten kannustaminen huomioimaan tasa-arvokysymykset, esimerkiksi maineen tai taloudellisten seurausten

kautta, voi myös vauhdittaa muutosta (Aaltio, 2006). Lisäksi organisaatioiden tulisi kehittää ilmapiiriä, toimijuutta ja yhteisöllisyyttä, sillä ne vahvistavat sekä johtajien osaamisen hyödyntämistä että naisten uramenestystä (Setyaningrum & Juansih, 2024).

Organisaatioiden konkreettiset tukitoimet ovat myös keskeisiä. Joustavien työskentelykäytäntöjen tarjoaminen helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista sekä voi vähentää naisten työllistämiseen liitettyjä kustannuspaineita (Husu ja muut, 2011, s. 69). Ura-suunnittelun tukeminen, työn ja perheen yhteensovittamisen parantaminen sekä mentorointi muodostavat keskeisiä keinoja naisten johtamisurien edistämiseksi (Husu ja muut, 2011, s. 50). Lisäksi mentorointiohjelmien luominen, tietoinen monimuotoisuuden tavoittelu johtotehtävissä sekä sukupuoleen perustuvien ennakkoluuloja käsittelevien koulutusten tarjoaminen tukevat urakehitystä ja auttavat purkamaan lasikattoa (Ruzungunde ja muut, 2020). Mentoroinnissa voi kuitenkin ilmetä sukupuolittuneita eroja, sillä miehet toimivat todennäköisemmin mentoreina, kun taas naiset antavat ja saavat mentorointisuhteessa enemmän psykososiaalista tukea (Robbins & Judge, 2021, s. 235).

Toisaalta naiset joutuvat jatkuvasti kilpailemaan heihin kohdistuvien odotusten kanssa, mikä voi aiheuttaa merkittävää psyykkistä stressiä ja heikentää sekä yleistä työsuoritusta että työtyytyväisyyttä (Setyaningrum & Juansih, 2024). Tämän vuoksi organisaatioiden on tärkeää tunnistaa haasteet ja puuttua ongelmiin luomalla kulttuuri, joka tukee erilaisia johtamistyyylejä (Setyaningrum & Juansih, 2024). Kokonaisuutena naisten urakehityksen edistäminen edellyttää rakenteellisten esteiden purkamista, organisaatiokulttuurin kehittämistä sekä yksilötason tukitoimia.

4 Johtopäätökset

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on vastata tutkimusongelmaan: millä tavoin sukupuoleen perustuva eriarvoisuus ilmenee ja näkyy naisten urakehityksessä johtotehtävissä. Tämä tutkimusongelma on jaettu kahteen keskeiseen tutkimuskysymykseen: millaisia yksilö- ja organisaatiotason esteitä naiset kohtaavat edetessään johtotehtäviin sekä miten ennakkoluulot, stereotyyptit ja työelämän käytännöt ja rakenteet vaikuttavat naisten urakehitykseen. Tutkielman perusteella voidaan todeta, että naisten urakehitystä rajoittavat tekijät eivät ole yksittäisiä vaan muodostavat moniulotteisen ja toisiaan vahvistavan kokonaisuuden, jossa yksilölliset, organisatoriset ja yhteiskunnalliset tekijät kietoutuvat yhteen. Sukupuoleen perustuva eriarvoisuus ilmenee monimutkaisena ilmiönä, joka rakentuu samanaikaisesti rakenteellisista, kulttuurisista ja kognitiivisista tekijöistä (Aaltio, 2006).

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen havaittiin, että naiset kohtaavat urallaan useita samanaikaisia esteitä, jotka liittyvät esimerkiksi itseluottamukseen, sosiaalisiin odotuksiin, työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä verkostojen puutteeseen. Näiden lisäksi organisaatioiden rakenteet ja käytännöt, kuten rekrytointi- ja ylennysprosessit, organisaatiokulttuuri sekä mentoroinnin vähäisyys, ylläpitävät eriarvoisuutta usein huomaamattomasti (Setyaningrum & Juansih, 2024). Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta, jonka mukaan erityisesti yhteiskunnalliset normit ja ihmissuhdetason tekijät muodostavat keskeisiä esteitä naisten johtamisurille (Husu ja muut, 2011, s. 69–70). Näin ollen yksilön uravalinnat ja -mahdollisuudet rakentuvat laajemmassa kulttuurisessa ja rakenteellisessa kontekstissa (Husu ja muut, 2011, s. 69–70).

Toisen tutkimuskysymyksen osalta tulokset osoittavat, että ennakkoluulot, sukupuolisteerityyptit sekä työelämän käytännöt ja rakenteet vaikuttavat naisten urakehitykseen samanaikaisesti ja toisiaan vahvistaen. Tiedostamattomat ennakkoluulot ohjaavat päätöksentekoa esimerkiksi rekrytoinnissa ja suoritusten arvioinnissa, kun taas myös itse lasikattoilmiöön kytkeytyvät stereotyyptit muokkaavat käsityksiä johtajuudesta ja sopivasta

käyttäytymisestä (Aalto ja muut, 2012; Setyaningrum & Juansih, 2024). Organisaatioiden näennäisesti neutraalit käytännöt voivat puolestaan johtaa epäsuoraan syrjintään (Husu ja muut, 2011, s. 69–70). Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta naiset etenevät urallaan hitaammin, saavat vähemmän strategisia mahdollisuuksia ja joutuvat usein osoittamaan pätevyytensä miehiä vahvemmin (Husu ja muut, 2011, s. 48, 63–64; Kulkarni & Mishra, 2022).

Tutkielmassa ilmenneiden asioiden perusteella voidaan päätellä, että sukupuolten tasa-arvon edistäminen johtamisessa edellyttää systeemistä ja monitasoista muutosta. Yksittäiset toimenpiteet eivät ole riittäviä vaan tarvitaan samanaikaisia muutoksia yhteiskunnallisella, organisatorisella ja yksilöllisellä tasolla (Setyaningrum & Juansih, 2024). Tämä tarkoittaa muun muassa sukupuoliroolien ja stereotyyppien purkamista, organisaatiokäytäntöjen kriittistä tarkastelua ja kehittämistä sekä mentoroinnin ja verkostojen vahvistamista. Tutkielman havainnoilla on laajempi merkitys, sillä ne osoittavat, että tasa-arvon edistyminen ei automaattisesti poista syvälle juurtuneita rakenteellisia ja kulttuurisia esteitä, vaan niiden purkaminen vaatii pitkäjänteistä ja tietoista työtä.

Jatkotutkimuksen kannalta keskeisiä teemoja ovat muun muassa mentoroinnin ja verkostojen merkitys naisten urakehityksessä, perhevapaiden vaikutus urapolkuihin, naisjohtajien kokemukset kaksinaismoralismista sekä toimialakohtaiset erot urakehityksen mahdollisuuksissa. Lisäksi olisi tärkeää tarkastella konkreettisia keinoja, joilla organisaatiot voivat purkaa tiedostamattomia ennakkoluuloja ja kehittää yhdenvertaisempia käytäntöjä.

Lähteet

- Aaltio, I. (2006). Johtaminen eilen, tänään ja huomenna; johtaminen ja naisjohtajuus. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Aaltio-Marjosola, I. (2001). Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Aalto, M., Larja, L. & Liebkind, K. (2012). Syrjintä työhönottotilanteissa: Tutkimuskatsaus. Työ- ja elinkeinoministeriö: Edita Publishing [jakaja].
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997). Understanding Gender and Organizations. London: SAGE Publications.
- Amakye, S., Chimhutu, V. & Darkwah, E. (2022). Beyond the glass ceiling: an exploration of the experiences of female corporate organizational leaders in Ghana. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 32(7), 858-875. <https://doi.org/10.1080/10911359.2021.1970073>
- Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K. & McLean, G. N. (2022). Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European journal of training and development*, 46(1/2), 239-256. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0139>
- Auer-Rizzi, W. & Reber, G. (2013). Leadership Styles: Inertia and changes in the Czech Republic. *Journal for East European management studies*, 18(1), 9-35. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2013-1-9>
- Banchefsky, S. & Park, B. (2018). Negative Gender Ideologies and Gender-Science Stereotypes Are More Pervasive in Male-Dominated Academic Disciplines. *Social sciences (Basel)*, 7(2), 27. <http://dx.doi.org/10.3390/socsci7020027>
- Beehler, C. (2023). Paternal Gender Stereotypes and Child Gender-Typed Behaviors: A Correlational, Quantitative Study. [väitöskirja, Capella University]. ProQuest Dissertations & Theses. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/paternal-gender-stereotypes-child-typed-behaviors/docview/2820915220/se-2>
- Caldwell, T. L. & Wojtach, P. (2020). Men Are Funnier than Women under a Condition of Low Self-Efficacy but Women Are Funnier than Men under a Condition of High Self-Efficacy. *Sex Roles*, 83(5-6), 338-352.

- <https://doi.org/10.1007/s11199-019-01109-w>
- Cannito, M., Naldini, M. & Santero, A. (2023). Investigating the Glass Ceiling in Italian Academia. Women`s Strategies and Barriers to Career Advancement. *Sociologica*, 17(2), 93-114. <https://doi.org/10.6092/issn.1971-8853/17592>
- Chaudhry, I., Paquibut, R. & Tunio, M. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. *Cogent business & management*, 8(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>
- Cheryan, S. & Markus, H. R. (2020). Masculine defaults: Identifying and mitigating hidden cultural biases. *Psychological review*, 127(6), 1022-1052. <https://doi.org/10.1037/rev0000209>
- Chew, H. E., Ilavarasan, V. P. & Levy, M. R. (2015). Mattering Matters: Agency, Empowerment, and Mobile Phone Use by Female Microentrepreneurs. *Information technology for development*, 21(4), 523-542. <https://doi.org/10.1080/02681102.2013.839437>
- Chisholm-Burns, M., Spivey, C., Hagemann, T. & Josephson, M. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324. <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>
- Cole, D., Rosca, E. & Taylor, K. M. (2026). From social good to operational good? How women influence sustainable operations. *International journal of operations & production management*, 46(3), 400-424. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2024-0826>
- Cowburn, John (2007). Free Will, Predestination, and Determinism. Marquette University Press.
- Dirik, D. (2021). Leader power bases and perceived leader effectiveness: conservation of gender stereotypes. *Current psychology* (New Brunswick, N.J.), 40(12). 6175-6186. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01169-2>
- Fanning, K., Williams, J. & Williamson, M. G. (2021). Group Recruiting Events and Gender Stereotypes in Employee Selection. *Contemporary accounting research*, 38(4), 2496-2520. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12710>

- Fapohunda, T. M. (2018). *The Glass Ceiling and Women's Career Advancement*. BVIMSR's Journal of Management Research, 10(1), 21-30. Noudettu 2.2.2026 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/glass-ceiling-womens-career-advancement/docview/2038187144/se-2>
- Fritz, C. & Knippenberg, D. (2020). Gender and Leadership Aspiration: Supervisor Gender, Support, and Job Control. *Applied psychology*, 69(3), 741-768. <https://doi.org/10.1111/apps.12197>
- Gimenez-Jimenez, D., Edelman, L., Dawson, A. & Calabrò, A. (2022). Women entrepreneurs' progress in the venturing process: the impact of risk aversion and culture. *Small business economics*, 58(2), 1091-1111. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00435-8>
- Hentschel, T., Heilman, M. E. & Peus, C. V. (2019). The Multiple Dimensions of Gender Stereotypes: A Current Look at Men's and Women's Characterizations of Others and Themselves. *Frontiers in psychology*, 10, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>
- Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (2011). Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus : NASTA Women's Leadership Project Final Report. Hanken School of Economics, Department of Management and Organisation, Management and Organisation.
- Jones, J. J., Amin, M. R., Kim, J. & Skiena, S. (2020). Stereotypical gender associations in language have decreased over time. *Sociological Science*, 7(1), 1-35. <https://doi.org/10.15195/v7.a1>
- Katainen, A., Keski-Petäjä, M. & Pietiläinen, M. (2015). Nais- ja miesjohtajien erot perheellisyydessä tukevat miesjohtajuutta. *Tilastokeskus*. [Nais- ja miesjohtajien erot perheellisyydessä tukevat miesjohtajuutta | Tieto&trendit](https://www.tilastokeskus.fi/julkaisut/2015/01/nais-ja-miesjohtajien-erot-perheellisyydess%C3%A4-tukevat-miesjohtajuutta-tieto-trendit)
- Kenny, K. E., Kauppi, K. & Matinheikki, J. (2026). Sustainable supply chain decisions (when) does gender matter?. *International journal of operations & production management*, 46(3), 519-552. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2024-0754>

- Kulkarni, A. & Mishra, M. (2022). Aspects of women`s leadership in the organisation: Systematic literature review. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 9-32. <https://doi.org/10.1177/23220937211056139>
- Kullas, E. & Metelinen, S. (2023). *Naisjohtajien määrä junnaa paikallaan, naisten työllisyys huipputasolla*. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Noudettu 5.3.2026 osoitteesta [Naisjohtajien määrä junnaa paikallaan, naisten työllisyys huipputasolla - Eva](#)
- Kullas, E. (2025). *Naisjohtajien osuus Suomessa laskee hieman – toimitusjohtajaksi yltää edelleen vain harva*. EVA. Noudettu 20.5.2026 osoitteesta [Naisjohtajien osuus Suomessa laskee hieman – toimitusjohtajaksi yltää edelleen vain harva - Eva](#)
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Finlex. Noudettu 5.3.2026 osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1986/609#sec_1
- Lauer, J. E., Yhang, E. & Lourenco, S. F. (2019). The Development of Gender Differences in Spatial Reasoning: A Meta-Analytic Review. *Psychological bulletin*, 145(6), 537-565. <https://doi.org/10.1037/bul0000191>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- Mwashita, T., Zungu, N. & Abrahams, D. (2020). The Glass Ceiling: Career Progression Barriers for Female Employees in the South African Hospitality Industry. *African journal of hospitality, tourism and leisure*, 9(9(5)), 1077-1097. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720-70>
- Parkinson, D., Duncan, A. & Archer, F. (2019). Barriers and enablers to women in fire and emergency leadership roles. *Gender in Management*, 34(2), 78-93. <http://dx.doi.org/10.1108/GM-07-2017-0090>
- Pierli, G., Murmura, F. & Palazzi, F. (2022). Women and Leadership: How Do Women Leaders Contribute to Companies' Sustainable Choices?. *Frontiers in sustainability*, 3. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.930116>
- Pizzolitto, E., Verna, I. & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management review quarterly*, 73(2), 841-871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>

- Post, C., Latu, L. M. & Belkin, L. Y. (2019). A Female Leadership Trust Advantage in Times of Crisis: Under What Conditions?. *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), 215-231. <https://doi.org/10.1177/0361684319828292>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2021). *Essentials of Organizational Behavior*. Global edition. Pearson.
- Ruel, S., Silva, M., Fritz, M. & Jaegler, A. (2022). Gender Diversity for Supply Chain Sustainability. *The Palgrave Handbook of Supply Chain Management*.
- Ruzungunde, V. S., Zhou, S. & Chamisa, S. F. (2020). *Gender dynamics: The challenges faced by women employees in the workplace. A framework for women academics in South Africa*. *Gender & Behaviour*, 18(3), 16323-16338. Noudettu 2.2.2026 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/gender-dynamics-challenges-faced-women-employees/docview/2477274200/se-2>
- Schollmeier, R. & Scott, A. (2024). Examining the gender wage gap in logistics. *Journal of business logistics*, 45(1), s.n/a. <https://doi.org/10.1111/jbl.12363>
- Setyaningrum, G. & Juansih (2024). Gender-Based Challenges in Women's Leadership Careers: A Literature Synthesis. *Technium Social Sciences Journal*, 63, 252-267. <https://doi.org/10.47577/tssj.v63i1.11929>
- Smith, D. G., Rosenstein, J. E., Nikolov, M. C. & Chaney, D. A. (2019). The Power of Language: Gender, Status, and Agency in Performance Evaluations. *Sex Roles*, 80(3-4), 159-171. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0923-7>
- Son, B-G., M. De Menezes, L., Kim, S., Leiras, A. & Ruel, S. (2026). On sustainable operations and supply chain management: has the debate on diversity, equity and inclusion been settled. *International journal of operations & production management*, 46(3), 341-366. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2025-0883>
- Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Finlex. Noudettu 31.3.2026 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1999/731>
- Tabassum, N. & Nayak, B. S. (2021). Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective. *IIM Kozhikode society & management review*, 10(2), 192-208. <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>

- Tatum, A., Thompson, S. & Yates, C. (2022). Perceptions of women as political leaders at a time of crisis: a psychosocial study. *Journal of Psychosocial Studies*, 15(3), 148-166. <https://doi.org/10.1332/147867321X16655147641339>
- Therborn, G. (2014). Eriarvoisuus tappaa. Vastapaino.
- Tilastokeskus. (2019). Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977 – 2018. Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-634-3>
- Tilastokeskus. (2025). Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-742-5>
- Tukiainen, M. & Villanen, J. (2016). Huippunaiset, menestystarinoita. Helsinki: Kauppakamari.
- Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Finlex. Noudettu 5.3.2026 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2014/1325>