



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Juutilainen Jonna

Lasikaton yllä

Suomalaisten naistoimitusjohtajien uratarinoita

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Juutilainen Jonna		
Tutkielman nimi:	Lasikaton yllä: Suomalaisten naistoimitusjohtajien uratarinoita		
Tutkinto:	Kauppateieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	116

TIIVISTELMÄ:

Vaikka naiset ovat olleet työelämässä jo vuosikymmeniä ja työelämä on monin tavoin tasa-arvoistunut, yritysten ylin johto on edelleen kovin miehinen. Naisia työskentelee kyllä monenlaisissa johtotehtävissä, mutta toimitusjohtaja on vain harvoin nainen.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella sellaisten suomalaisten naisten uria, joiden urapolku on johtanut aina toimitusjohtajan paikalle saakka. Tavoitteena on selvittää, millainen merkitys suunnitelmallisuudella ja sattumalla on ollut toimitusjohtajanaisten urissa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millaiset tekijät ovat mahdollistaneet tai rajoittaneet heidän uriaan.

Tutkielma asettuu uratutkimuksen ja naisjohtajatutkimuksen risteyskohtaan. Niinpä teoriaosuudessa käsitellään ensin moderneja urateorioita ja tämän jälkeen naisjohtajuutta ennen kaikkea uranäkökulmasta.

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä suomalaista naistoimitusjohtajaa. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustulosten perusteella naistoimitusjohtajien urat ovat rakentuneet moninaisten urapolkujen kautta ja ennen kaikkea mahdollisuuksiin tarttumalla. Sukupuolen merkitys näyttäytyi uratarinoissa usein neutraalina, mutta kertomuksissa nousi myös paljon sukupuolittuneita haasteita. Toisaalta sukupuoli oli saattanut olla myös etu. Keskeisimpiä uraa mahdollistavia tekijöitä olivat hyvä itsetunto tai itsetuntohaasteiden voittaminen, rohkeus tarttua mahdollisuuksiin, verkostot ja organisaatioiden sekä esihenkilöiden tarjoama tuki. Tutkimustuloksena muodostui myös kolmen motivaatiotekijän typologia: johtajuus suuntana, johtajuus sisältönä ja johtajuus prosessina.

AVAINSANAT: Johtajuus, toimitusjohtajat, urakehitys, naiset

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmä	8
2	Ura	10
2.1	Rajattomat urat	12
2.2	Monimuotoiset urat	14
2.3	Tasapainoinen näkemys modernista urasta	15
3	Naisjohtajuus	18
3.1	Seksismi ja sukupuolistereotyytiat naisjohtajien urien taustalla	19
3.2	Lasikatto, lasikallio tai labyrintti?	21
3.3	Naisjohtajien urat	26
3.3.1	Uraa estävät tekijät	29
3.3.2	Uraa edistävät tekijät	34
4	Tutkimuksen toteutus	40
4.1	Tutkimusmetodi	40
4.2	Haastattelut	41
4.3	Analyysi	43
5	Tutkimustulokset	45
5.1	Kolme uramotivaatiotyyppiä: suunta, sisältö ja prosessi	45
5.1.1	Johtajuus suuntana	46
5.1.2	Johtajuus sisältönä	48
5.1.3	Johtajuus prosessina	50
5.2	Urapolkuja yhdistävät teemat	53
5.2.1	Sisäiset tekijät	54
5.2.2	Johtajaksi kasvaminen	57
5.2.3	Uran käännekohdat	61
5.2.4	Sukupuoli	63
5.2.5	Uran ja perheen yhdistäminen	69

5.2.6	Uran haasteet	75
5.2.7	Lasikallio (glass cliff)	76
5.2.8	Naisten johtajaurien tukeminen	78
6	Johtopäätökset	82
6.1	Tulokset pähkinänkuoressa	82
6.2	Tulosten tarkastelua teorian valossa	83
6.2.1	Urakehitystä rajoittavat tekijät	85
6.2.2	Urakehitystä mahdollistavat tekijät	90
6.3	Tutkielman tuottama ehdotus naisjohtajien uria kuvaavaksi malliksi	95
6.4	Tulosten tarkastelua käytännöllisestä näkökulmasta	97
6.4.1	Naisille	97
6.4.2	Organisaatioille	99
6.5	Tutkimuksen laadun arviointi	101
6.6	Jatkotutkimusehdotukset	104
6.7	Loppusanat	105
	Lähteet	107
	Liitteet	113
	Liite 1. Haastattelukutsu	113
	Liite 2. Haastattelukysymykset	115

Taulukot

Taulukko 1: Uraa estävät tekijät (Eagly & Karau, 2002; Evans & Maley, 2021; Haines & McKeown, 2023; Lőre & Ablonczy-Mihályka, 2025; Puttonen, 2011).	33
Taulukko 2: Uraa edistävät tekijät (Eagly & Carli, 2003; Evans & Maley, 2021; Lőre & Ablonczy-Mihályka, 2025; Lämsä, 2011; Oakley, 2000; Wentling, 2004).	39
Taulukko 3: Urakehitystä rajoittavat tekijät.	86
Taulukko 4: Urakehitystä mahdollistavat tekijät.	91
Taulukko 5: Kolmen motivaatiotekijän typologia.	95

1 Johdanto

Pohtiessaan, miten hänen elämänsä olisi erilaista miehenä, Taylor Swift (2019) laulaa:

I'd be a fearless leader, I'd be an alpha type. When everyone believes ya, what's that like? ... They'd say I hustled, put in the work. They wouldn't shake their heads and question how much of this I deserve. ... I'm so sick of running as fast as I can, wonderin' if I'd get there quicker if I was a man. And I'm so sick of them comin' at me again. 'Cause if I was a man, then I'd be the man.

Moni nainen voi työelämässä samaistua Swiftin ajatuksiin siitä, olisiko heidän elämänsä helpompaa miehenä, erityisesti johtotehtäviä tavoiteltaessa. Kyse ei ole vain yksittäisten naisten kokemuksista, vaan laajemmasta työelämän ja johtajuuden sukupuolittuneisuudesta. Vaikka Suomea pidetään hyvin tasa-arvoisena maana, ei tasa-arvo toteudu vielä täälläkään täysin johtajuuden huipulla.

Vuonna 2024 Suomessa naisia oli johtotehtävissä 37,7 %, kun edeltävänä vuonna naisjohtajien määrä oli 38,4 % (International Labour Organization, 2025). Hienon kehityksen jälkeen naisjohtajien määrä oli siis hieman laskenut. Kullas (2025) kuvaa laskun olevan pieni, mutta merkityksellinen, onhan se askel kauemmas tasa-arvon alarajana pidettävästä 40 prosentista. Vielä pienempi on naisten osuus aivan ylimmässä johdossa eli toimitusjohtajan paikalla. Suurimmissa pörssiyhtiöissä nainen on toimitusjohtajana Suomessa vain kahdessa 24 yrityksestä ja koko EU:ssa suurimpien pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina toimii 56 naista ja 513 miestä (European Institute for Gender Equality, 2025b).

Naisten vähäinen osuus ylimmässä johdossa herättää kysymyksen siitä, miksi naisten osuus toimitusjohtajissa on jopa varsin tasa-arvoisena pidetyssä Suomessa niin pieni. Samalla on tärkeää kysyä, mitkä tekijät ovat mahdollistaneet niiden naisten etenemisen, jotka ovat onnistuneet nousemaan toimitusjohtajiksi.

Naisten vähäistä osuutta ylimmässä johdossa on tutkimuskirjallisuudessa selitetty muun muassa sukupuolittuneilla johtajuusodotuksilla, organisaatioiden epävirallisilla

käytännöillä, verkostojen merkityksellä sekä sillä, että naisten pätevyyttä ja johtajuutta arvioidaan usein eri tavoin kuin miesten (Evans & Maley, 2021, s. 213; Glass & Cook, 2016, s. 58; Lämsä & Sintonen, 2001, s. 262–263; Oakley, 2000, s. 322–323). Esimerkiksi Eagly ja Karaun (2002) rooliyhteensopivuusteoria kuvaa, että johtajuuteen liitetyt odotukset ovat usein ristiriidassa naiseuteen liitettyjen odotusten kanssa. Lisäksi lasikattoa ja naisten etenemistä koskeva tutkimus on osoittanut, että uralla eteneminen ei ole vain yksilöllisten valintojen tai osaamisen seurausta, vaan myös organisatoristen ja kulttuuristen rakenteiden muovaamaa.

Tämä gradu sijoittuu uratutkimuksen ja naisjohtajuuden tutkimuksen risteyskohtaan. Ura ja johtajuus ovat keskeisiä käsitteitä työelämää koskevassa tutkimuksessa. Vaikka uria kuvataan usein yksilöllisinä valintoina, tutkimuskirjallisuus osoittaa, että uriin vaikuttavat merkittävästi myös sosiaaliset, kulttuuriset ja rakenteelliset tekijät. Sukupuoli on yksi tällainen tekijä, joka tutkimuskirjallisuuden mukaan vaikuttaa siihen, miten yksilöiden toimintaa tulkitaan työelämässä ja joka voi osaltaan muokata uria. Tämän vuoksi naisjohtajien urien tarkastelu tarjoaa tärkeän näkökulman siihen, miten uria rakennetaan, mahdollistetaan ja rajoitetaan.

Naisjohtajuuden tutkimus kytkeytyy olennaisesti uratutkimukseen, sillä tutkimuskirjallisuus osoittaa, että naiset kohtaavat uransa aikana sukupuolistereotypioita, ennakkoluuloja sekä rakenteellisia esteitä, jotka vaikuttavat urakehitykseen ja johtajuuden arviointiin. Samalla on tärkeää huomata, etteivät naisjohtajien urat ole yhtenäisiä, vaan muotoutuvat monilla tavoilla yksilöllisten halujen, toiveiden, valintojen, elämäntilanteiden sekä erilaisten organisaatioiden risteyksessä.

Aiempi tutkimus on tunnistanut useita naisten johtamisuriin vaikuttavia esteitä ja mahdollistajia, mutta suomalaisia naistoimitusjohtajia koskevaa tutkimusta tarvitaan lisää erityisesti heidän omien uratarinoidensa näkökulmasta. Tämä tutkielma tuo esiin toimitusjohtajiksi edenneiden naisten omia merkityksenantoja suunnitelmallisuuden, sattuman sekä uran mahdollistajien ja rajoittavien tekijöiden näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän gradun tarkoituksena on ymmärtää sellaisten suomalaisten naisten uria, jotka ovat edenneet toimitusjohtajiksi. Tutkielmassa tarkastellaan, miten naistoimitusjohtajat itse kuvaavat uriaan, millaisia käännekohtia heidän uratarinoihinsa sisältyy sekä millainen merkitys suunnitelmallisuudella ja sattumalla on ollut heidän etenemisessään. Lisäksi tutkielmassa selvitetään, millaiset tekijät ovat mahdollistaneet tai rajoittaneet naisten nousua toimitusjohtajaksi ja miten heidän uratarinansa heijastavat moderneja urakäsityksiä. Tutkielman tavoitteena on tuottaa ymmärrystä siitä, miten naisten johtajauria rakennetaan, mahdollistetaan ja rajoitetaan suomalaisessa työelämässä. Lisäksi tutkielma voi tarjota näkökulmia siihen, miten organisaatiot voisivat tukea naisten urakehitystä ja tunnistaa johtajauria rajoittavia käytäntöjä.

Gradun tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten suomalaiset naistoimitusjohtajat kuvaavat urapolkujaan ja millaisia käännekohtia heidän uratarinansa sisältävät?
2. Millainen merkitys suunnitelmallisuudella ja sattumalla on ollut heidän uratarinoissaan?
3. Millaisia esteitä ja toisaalta urakehitystä mahdollistavia tekijöitä naistoimitusjohtajien uratarinoissa esiintyy?

1.2 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmä

Tämän gradun teoriaosuudessa eli toisessa ja kolmannessa luvussa tarkastellaan ensin uran käsitettä erityisesti keskittyen moderneihin urakäsityksiin. Tämän jälkeen käsitellään naisjohtajuutta tutkimuskirjallisuuden valossa. Tarkoituksena on keskittyä naisten uriin ja niihin liittyviin sukupuolistereotyyppioihin, seksismiin sekä naisten uria rajoittaviin ja mahdollistaviin tekijöihin. Tämä teoreettinen viitekehys luo pohjan gradun empiiriselle osuudelle, jossa analysoidaan naistoimitusjohtajien uratarinoita heidän omista kokemuksistaan käsin.

Gradun empiirinen osio koostuu kymmenen suomalaisen naistoimitusjohtajan haastattelun analyysistä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, sillä tutkielman tavoitteena on ymmärtää haastateltavien omia kokemuksia, tulkintoja sekä merkityksiä, joita he itse antavat omille urapoluilleen. Aineisto on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysissa tarkastellaan, millaisia teemoja naistoimitusjohtajien uratarinoista nousee esiin ja miten he kuvaavat omaa etenemistään toimitusjohtajaksi. Näin tutkielmassa pyritään muodostamaan kokonaiskuva siitä, millaiset tekijät ovat vaikuttaneet haastateltavien urakehitykseen ja millaisia merkityksiä he itse antavat omalle johtajauralleen.

Tutkielman neljännessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja analyysin toteutus. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen keskeiset tulokset. Lopuksi kuudennessa luvussa esitetään tutkielman johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Ura

Kielitoimiston sanakirja (2024) määrittää uran ihmisen ammatiksi, elämäntehtäväksi tai etenemiseksi jossakin ammatissa tai jollakin alalla sekä toisaalta kulkuneuvon tai esimerkiksi veden maastoon tekemäksi jäljeksi, joka on yleensä pitkänomainen syvennys. Myös englanninkielinen sana *career* tarkoittaa työhön liittyvän uran lisäksi henkilön tai esineen liikettä tiettyä reittiä pitkin ja aiemmin sillä myös kuvattiin asioiden nopeaa ja jatkuvaa edistymistä (Oxford University Press).

Nämä sanakirjamääritelmät kuvaavat hyvin sitä perinteistä käsitystä, joka on ollut myös työhön liittyvässä urassa: ura etenee selkeästi yhteen suuntaan. Hall (2002, s. 8) kuvaa, että uraa on perinteisesti ajateltu kehityksenä ja ylöspäin suuntautuvana liikkeenä. Ura nähdään tällöin sarjana ylennyksiä tai etenemisenä kohti vastuullisempia rooleja tai parempia organisaatioita. Tällaisella uralla etenevä työntekijä voidaan myös nähdä vuorikiipeilijänä, joka kiipeää ylöspäin niin korkealle kuin pääsee (Baruch, 2004, s. 61). Koska ura etenee näin lineaarisesti ja melko ennustettavasti, puhutaan myös uraputkesta (London & Stumpf, 1986, s. 23). Toisaalta voidaan puhua myös uratikkaista (Baruch, 2004, s. 60; Hall, 2002, s. 9).

Hall (2002, s. 9) jatkaa, että joskus ura on nähty myös ammattina, vaikka tämä onkin harvinaisempaa. Hän korostaa, että tässäkin määritelmässä on taustalla ajatus siitä, että ura on aina kehittymistä: koska tietyissä ammateissa on tyypillistä siirtyä koko ajan ylöspäin, näissä ammateissa ihmisellä on ura. Tämän takia toisissa ammateissa taas ei ajateltu olevan uraa, koska näihin ammatteihin ei liity selkeitä ylöspäin suuntaavia askeleita, joita voisi ottaa kohti yhä haasteellisempia ja korkeamman tason tehtäviä.

Ura voidaan nähdä myös neutraalimmin elämänmittaisena työpaikkojen sarjana riippumatta siitä, onko henkilö edennyt työtehtävien hierarkiassa ylöspäin, jolloin jokaisella työtä tekevällä ihmisellä on ura (Hall, 2004, s. 9–10). Pelkkään työn käsitteeseen verrattuna uran käsitteessä on mukana myös aika, joka vaikuttaa muun muassa kerättyyn kokemukseen, rakennettuihin suhteisiin sekä kohdattuihin

mahdollisuuksiin (Arthur & Rousseau, 1996, s. 5). Baruch (2004, s. 59) kuvaa uraa myös elämänmittaisena matkana. Hän korostaa uran olevan tärkeä osa elämää, sillä se koskee työtä ja työ antaa ihmiselle merkitystä, haasteita, mahdollisuuksia toteuttaa itseään sekä tietysti tuloja. Hall (2002, s. 12) väittää jopa, että suurimmalle osalle ihmisistä työ on merkittävin elämänlaatua määrittävä tekijä.

Uraa voidaan tarkastella myös tarkastelijan näkökulman mukaan eli sen mukaan, tarkastellaanko uraa ulkoapäin vai uraa luovan ihmisen omasta näkökulmasta. Hughes (1937, s. 409–410) määritteli käsityksen urasta työpaikkojen sarjana objektiiviseksi uraksi. Tästä objektiivisesta urasta on Hughesin mukaan erotettavissa subjektiivinen ura, joka viittaa ihmisen omaan käsitykseen elämästään ja urastaan sekä niihin merkityksiin, jotka hän antaa ominaisuuksilleen, teoilleen ja kaikelle kokemalleen.

Vaikka Hughesin lähes 90 vuotta vanha erottelu objektiivisen ja subjektiivisen uran välillä on edelleen käyttökelpoinen, monet muut urakäsitykset ovat ajan saatossa menettäneet ajankohtaisuuttaan. Perinteiset urakäsitykset painottavat pysyvyyttä, hierarkiaa sekä selkeästi määriteltyjä urapolkuja (Baruch, 2004, s. 60; DeFillippi & Arthur, 1994, s. 307). Ihmiset työskentelivät usein samassa organisaatiossa koko työelämänsä ajan tai ainakin tällainen yhdessä organisaatiossa pysyvä ura oli tavoitteena (Baruch, 2004, s. 59).

Nykyään on erittäin harvinaista, että henkilö työskentelisi yhdessä organisaatiossa koko aikuisikänsä ajan. Maailma ja liiketoimintaympäristö ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi ja epävakaammiksi (Baruch, 2006, s. 126). Pryor ja Bright (2011, s. 3–11) kuvaavat, että kyse ei ole vain muutoksesta, vaan muutoksen nopeudesta ja laajuudesta. He jatkavat, että kommunikaatio on muuttunut nopeammaksi, teknologia kehittyä koko ajan, markkinat ja työmarkkinat ovat muuttuneet globaaleiksi, työ on muuttunut sopimusluonteisemmaksi ja työntekijöiden on tärkeää oppia koko elämänsä ajan. Baruch (2004, s. 65–66) lisää muutoksen kokonaisuuteen vielä palvelualan kehityksen ja kasvun sekä toisaalta sen, että monet muutokset – erityisesti teknologian kehitys – ovat lisänneet nimenomaan korkeakoulutusta vaativia työpaikkoja.

Seuraavaksi tarkastellaan kahta vallitsevaa modernia urakäsitystä: rajattomien urien teoriaa sekä monimuotoisten urien teoriaa. Lopuksi muotoillaan tasapainoista näkemystä moderneista urakäsityksistä.

2.1 Rajattomat urat

Rajaton ura on vastakohta aiemmalle organisatoriselle urakäsitykselle, jossa ura rakentui yhdessä organisaatiossa (Arthur & Rousseau, 1996, s. 5). DeFillippi ja Arthur (1994, s. 318–320) kuvaavat, että organisatorisessa urassa työntekijän identiteetti rakentui organisaatiossa, ja voitiin puhua esimerkiksi IBM-insinööreistä. Työntekijöiden osaaminen saattoi heidän mukaansa olla erityisesti juuri organisaation tarpeisiin sopivaa ja oli tärkeää rakentaa suhteita organisaation sisällä, jotta saattoi edetä organisaation hierarkiassa.

Rajattomat urat ylittävät nimensä mukaisesti eri organisaatioiden rajoja (Arthur, 1994, s. 296; Arthur & Rousseau, 1996, s. 6; DeFillippi & Arthur, 1994, s. 307). Työntekijän identiteetti rakentuu tällöin organisaation sijaan ammatin ympärille, osaaminen on helposti siirrettävissä toisiin yrityksiin, ja työntekijöiden täytyy luoda suhteita ja rakentaa verkostoja myös organisaation ulkopuolelle, jotta heidän on helpompi löytää uusia uramahdollisuuksia (DeFillippi & Arthur, 1994, s. 318–320).

Arthur (1994, s. 296) toteaa, että rajaton ura merkitsee muutakin kuin vain organisaatioiden rajojen ylittämistä (1). Se voi merkitä sitä, että ura saa legitimeettinsä ja markkina-arvonsa nykyisen organisaation ulkopuolelta (2), kuten akateemikolla. Hän jatkaa, että rajaton ura voi myös merkitä uran perustumista organisaation ulkopuolisiin verkostoihin tai tietolähteisiin (3), kuten kiinteistönvälittäjällä. Lisäksi rajaton ura merkitsee hänen mukaansa perinteisten organisatorisen uran rajojen, erityisesti hierarkkisen raportointi- ja etenemisperiaatteiden rikkoontumista (4). Se voi merkitä myös sitä, että työntekijä voi myös hylätä olemassa olevat uramahdollisuudet henkilökohtaisista syistä tai perhesyistä johtuen (5). Vielä viimeiseksi rajaton ura voi olla

Arthurin mukaan työntekijän oma näkökulma, jos hän näkee tulevaisuutensa ja uramahdollisuutensa rajattomina (6).

Sullivan ja Arthur (2006, s. 21–24) esittävät Arthurin määritelmien 1 ja 4 käsittävän fyysistä liikkuvuutta ja määritelmien 2, 3, 5 ja 6 käsittävän psykologista liikkuvuutta. He korostavat, että rajattomiin uriin liittyy sekä fyysistä että psykologista liikkuvuutta. He kuvaavat, että jos fyysinen liikkuvuus on korkeaa, mutta psykologinen liikkuvuus matalaa, työntekijä voi olla valmis matkustamaan ympäri maailmaa tai organisaatiosta toiseen, muttei ole valmis kehittämään taitojaan tai muuttamaan ammattiaan. Toisaalta he jatkavat, että jos psykologinen liikkuvuus on korkeaa, mutta fyysinen liikkuvuus matalaa, työntekijällä on korkeat odotukset työllistettävyydelleen ja on valmis kehittämään osaamistaan ammattinsa sisällä, muttei ole valmis vaihtamaan työnantajaa. Jos molemmat liikkuvuudet ovat korkeita, työntekijä voi heidän mukaansa olla valmis vaihtamaan työnantajaa ja jopa ammattiaan usein.

Organisaatiot ohjasivat organisatorista uraa, mutta rajattoman urakäsityksen mukaan ihminen on itse vastuussa uransa etenemisestä (Arthur & Rousseau, 1996, s. 3–4, 7). DeFillippi ja Arthur (1994, s. 313–318) painottavat, että rajattoman urakäsityksen mukaan ihmiset tarvitsevat yrittäjämäistä asennetta ja heidän on muututtava, omaksuttava uutta tietoa ja opittava uusia taitoja sekä verkostoiduttava laajasti. He lisäävät, ettei riitä, jos oppii työhön suoraan liittyviä taitoja, vaan on opittava sellaisia pehmeitä taitoja, joita ennen pidettiin vain esihenkilöille ja johdolle tärkeinä taitoina. He korostavat, että aiemmin opitut taidot vaikuttavat aina uuden oppimiseen, joten rajattomat urat lisäävät osaamista ja toisaalta työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia hyödyntää kerättyä osaamistaan.

Toisaalta rajaton urakaan ei ole täysin rajaton, vaan sitä rajoittavat olemassa olevat työmahdollisuudet (DeFillippi & Arthur, 1994, s. 315). Lisäksi voidaan sanoa, ettei ura ole kuitenkaan täysin ihmisten omissa käsissä, vaan myös organisaatiot vaikuttavat niihin ja täten muovaavat ihmisten uria (Arthur & Rousseau, 1996, s. 12). Luonnollisesti ihmisten uriin vaikuttaa muun muassa se, millaisia taitoja he oppivat työskennellessään eri

organisaatioissa ja millaisia työtehtäviä niissä on tarjolla. Toisaalta myös ihmiset muokkaavat toiminnallaan organisaatioita (Arthur & Rousseau, 1996, s. 12).

Vaikka ihmisten identiteetti ei rakennu täysin organisaatioiden varaan, DeFillippi ja Arthur (1994, s. 310, 318) pohtivat, että he saattavat kuitenkin valita työpaikan, joka vastaa heidän arvojaan. He painottavat tämän olevan erityisen tärkeää ydintyöntekijöiden kohdalla, kun taas esimerkiksi osa-aikaisten työntekijöiden, kausityöntekijöiden tai esimerkiksi vuokratyöntekijöiden arvojen ei välttämättä tarvitse olla linjassa organisaation arvojen kanssa.

2.2 Monimuotoiset urat

Douglas T. Hall alkoi puhua proteaanisista urista (englanniksi protean careers) eli monimuotoisista tai muuntautumiskykyisistä urista jo vuoden 1976 kirjassaan *Careers in Organizations* (2004, s. 4). Termi protean juontuu kreikan mytologian Proteuksesta, joka pystyi muuttamaan muotoaan (Hall, 1996, s. 8). Tässä gradussa käytetään suomennusta monimuotoinen ura.

Hall (1996, s. 8) toteaa, että myös monimuotoisia uria ohjaa työntekijä itse. Hän lisää, että Proteuksen tavoin ura pitää välillä muotoilla uudelleen, koska ympäristö tai ihminen itse muuttuvat. Hall jatkaa, että monimuotoisen uran tavoitteena ei ole kipuaminen mahdollisimman korkealle, vaan psykologinen tyytyväisyys ja sisäinen menestymisen tunne, jonka saavuttamiseen on lähes rajattomasti mahdollisuuksia.

Nykyään puhutaan paljon jatkuvasta oppimisesta. Tämä on Hallin (1996, s. 9) mukaan yksi monimuotoisten urien mittareista: työntekijöiden on opittava jatkuvasti. Hall (1996, s. 10; 2002, s. 23) lisää, että oppiminen ei ole välttämättä formaalia koulutusta, uudelleen koulutusta tai ylöspäin tähtäävää koulutusta, vaan oppiminen tapahtuu työtehtävissä sekä muiden ihmisten kanssa toimiessa.

Ensisijaisen tärkeää on ylipäänsä oppia oppimaan (Hall, 2002, s. 35). Tärkeää on oppia myös sopeutumiskykyä (Hall, 1996, s. 10). Lisäksi tulee oppia omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä ymmärtää omat taitonsa, arvonsa, kiinnostuksen kohteensa sekä päämääränsä (Hall, 2002, s. 33). Hyvä itsetuntemus ja selkeä identiteetti toimivat ikään kuin kompassina, jotta kaikkien erilaisten mahdollisuuksien keskellä on mahdollista valita juuri itselle sopivia polkuja (Hall, 2002, s. 32).

Hallin (1996, s. 10) mukaan yksi monimuotoisten urien keskeinen tavoite on pysyä työllistettävänä. Työllistettävyys tarkoittaa Dorenzon ja muiden (2015, s. 546–551) mukaan kykyä luoda, tunnistaa ja löytää uramahdollisuuksia sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. He jatkavat, että proteaaninen urasuuntautuneisuus parantaa työllistettävyyttä, koska se ohjaa ihmistä suunnittelemaan uraansa aktiivisesti ja kartuttamaan sosiaalista ja psykologista pääomaa, mikä vahvistaa kykyä tunnistaa ja hyödyntää uramahdollisuuksia. Lisäksi tässä urateoriassa työ nähdään osana suurempaa elämän kokonaisuutta ja suunnitelmallinen uran rakentaminen sekä hyvä työllistettävyys auttavat saavuttamaan paremman työn ja muun elämän tasapainon. Hallin (1996, s. 10) mukaan tällainen koko elämän ajattelu näkyy myös työssä: kun omia arvoja ja intohimoja ei tarvitse erottaa työstä, vaan työssä voi olla koko persoonallaan, luovuus lisääntyy.

Vaikka monimuotoisen urateorian mukaan ihminen itse ohjaa uraansa, organisaatiot voivat Hallin (2002, s. 36–41) mukaan tarjota työntekijöille mahdollisuuksia, joustavuutta ja resursseja, jotta he voivat kehittyä ja siten ohjata omaa uraansa paremmin. Organisaatiot voivat muun muassa tarjota erilaisia kehittäviä työtehtäviä sekä mahdollisuuksia työskennellä erilaisten ihmisten kanssa, jotta heiltä voi oppia erilaisia taitoja, asenteita ja maailmankatsomuksia. Lisäksi Hall muistuttaa, että organisaatiot voivat tarjota työntekijöilleen uravalmennusta.

2.3 Tasapainoinen näkemys modernista urasta

Rajattomien urien ja monimuotoisten urien teorioilla on paljon yhteistä, mutta myös eroavuuksia. Molemmat voidaan nähdä urateorioina, mutta toisaalta myös ihmisten

asenteina. Briscoe ja muut (2006, s. 32) tutkivat rajattoman ja muuttuvan uran asenteiden yhteyksiä ja totesivat, että vaikka ihmisellä olisi monimuotoisten urien asenne, hän ei välttämättä ole valmis ylittämään rajoja. Toisaalta ihminen voi ajatella rajattomasti, muttei kuitenkaan ole valmis ottamaan omaa uraansa haltuunsa. Tämän vuoksi he korostavat, että yhtäläisyyksistä huolimatta nämä kaksi urateoriaa ovat erillisiä teorioita.

Briscoe ja muut (2006, s. 9–12) luokittelivat erilaisia uratyyppejä sen perusteella, kuinka vahvasti ihmisellä ilmenee proteaanisen uran asenne eli itseohjautuvuus ja toiminta omien arvojen mukaisesti, sekä rajattoman uran psykologinen ja fyysinen liikkuvuus. Mikäli kaikki nämä ulottuvuudet toteutuvat vahvoina, uratyypinä on monimuotoisen uran arkkitehti. Tällainen henkilö on psykologisesti ja fyysisesti liikkuva, johtaa itsenäisesti uraansa omien arvojensa ohjaamana ja pyrkii löytämään työnsä kautta henkilökohtaista merkitystä ja menestystä. Briscoe ja muut tunnistivat myös muita uratyyppejä, joita ovat vaeltaja, idealisti, organisaation ihminen, kiinteä kansalainen sekä palkattu apukäsi. Rajattomat urat ja monimuotoiset urat ovat siis kietoutuneet toisiinsa, mutta ovat toisistaan erillisiä ulottuvuuksia, joiden erilaiset yhdistelmät määrittävät yksilön uratyypin arvojan seuraavasta arkkitehdistä aina organisaatioon sitoutuneeseen kiinteään kansalaiseen.

Pryor ja Bright (2011, s. 23–24, 31) painottavat, että modernit urakäsitykset korostavat yksilön roolia ja kykyä luoda oma uransa, mutta muuttuneesta maailmasta huolimatta ihmiset eivät voi täysin hallita sitä, miten heidän uransa etenee. He ovatkin luoneet uran kaaosteorian (Chaos Theory of Careers). Urien kaaosteoria korostaa, että urakehitys on monimutkainen ja osin ennakoimaton prosessi, jossa yksilön valinnat, kokemukset ja sattumat kietoutuvat toisiinsa. Ihminen ei vain valitse valmista uraa, vaan rakentaa ja muokkaa uraansa tekemällä valintoja muuttuvassa maailmassa. Baruch (2006, s. 126, 130) taas painottaa, että vaikka modernit urateoriat korostavat yksilön omistavan oman uransa, myös organisaatiot muokkaavat niitä suuresti ja toisaalta voivat tarjota myös tukea ja kehittymismahdollisuuksia.

Ihmisten käsitys uramenestyksestä on muuttunut. Kun ennen kavuttiin uratikkaita mahdollisimman korkealle, nykyään uramenestys voi Baruchin (2004, s. 60) mukaan tarkoittaa myös sivuttaista siirtymää, suunnan muutosta, organisaation vaihtoa tai tavoitteiden uudelleenmäärittelyä. Uramenestys voikin olla korkean aseman ja hyvän palkan sijaan sisäistä tyytyväisyyttä, elämän tasapainoa tai autonomiaa ja vapautta. Hughesin (1937, s. 409–410) subjektiivinen ura korostuu siis nykyään uramenestyksen määrittelyssä aiemmin tärkeämpänä pidettyä objektiivista uraa enemmän. Toisaalta Baruch (2006, s. 128) muistuttaa myös, että vaikka uratikkaita pidetään vanhanaikaisena, organisaatioissa on kuitenkin edelleen tietynlainen rakenne, joka voi olla hyvinkin hierarkkinen ja jota työntekijät voivat kiivetä ylöspäin.

Moderni ura näyttäytyy siis tasapainoiluna yksilön vapaiden valintojen, arvojen, liikkuvuuden sekä toisaalta ulkoisten olosuhteiden ja organisaatioiden rakenteiden välillä. Vaikka yksilö ohjaa uraansa ensisijaisesti itse, ei urapolku ole koskaan täysin ennakoitavissa tai irrallaan ympäristöstään, joten on tärkeää ymmärtää uratarinoita kokonaisvaltaisesti sekä sisäisenä pyrkimyksenä merkityksellisyyteen että ulkoisena kiipeämisenä kohti organisaation huippua. Rajattomien ja monimuotoisten urien teorian sekä kaaosteoria yhdessä tarjoavat tasapainoisen viitekehysten urien tarkasteluun maailmassa, jossa sekä toimijuus että ennakoimattomuus ovat läsnä. Tämä näkökulma on keskeinen myös tässä gradussa, jossa tarkastellaan, miten naisjohtajien urat ovat muotoutuneet sekä omien valintojen että organisatoristen ja sattumanvaraisten tekijöiden kautta. Tässä tutkielmassa uraa tarkastellaan sekä yksilön kokemana subjektiivisena urana että rakenteiden, organisaatioiden ja sattuman muovaamana prosessina.

3 Naisjohtajuus

Miksi täytyy puhua erikseen naisjohtajuudesta? Eikö ole vain johtajuutta ja osa johtajista sattuu olemaan miehiä ja osa naisia? Historian muokkaama todellisuutemme pakottaa tarkastelemaan naisjohtajuutta erillisenä ilmiönä, sillä se on edelleen miesjohtajuutta harvinaisempi ilmiö. Euroopan tasa-arvoinstituutin (2025a) tasa-arvoindeksin mukaan EU:ssa kaikista johtotehtävistä 35 % on naisten hallussa. Joissakin maissa naisjohtaja on vieläkin harvinaisempi: Japanissa yksityisen sektorin johtajista vain 13 % on naisia (OECD, 2025, s. 166).

Suomen tilanne on aavistuksen EU:n keskitasoa parempi, muttei merkittävästi. Euroopan tasa-arvoinstituutin (2025a) mukaan Suomessa 38 % johtotehtävistä on naisten hallussa. Suurimmissa pörssiyrityksissä tilanne on hieman heikompi: niiden johtajista 31 % on naisia, ja toimitusjohtajista vain 8,3 % on naisia (European Institute for Gender Equality, 2025b). Kuitenkin korkeakoulutetuista suurempi osa on naisia (European Institute for Gender Equality, 2025a). Naisten aliedustukselle johtotehtävissä täytyy siis löytyä muita syitä kuin koulutuksen puute.

Erot naisten ja miesten välillä tulevat esiin jo nuorissa. Kysyttäessä 15-vuotiailta nuorilta, millaista työtä he olettavat tekevänsä 30-vuotiaina, pojista lähes kaksinkertainen määrä tyttöihin verrattuna olettaa työskentelevänsä johtotehtävissä (OECD, 2025, s. 165). Ero ei kuitenkaan todennäköisesti ole synnynnäinen, sillä pienten lasten halukkuudessa johtaa ei ole juurikaan eroa, mutta teini-ikään mennessä tyttöjen halu johtaa on pudonnut 39 %, mutta poikien vain 10 % (Alan & muut, 2020, s. 274–275).

Yksi teoria, joka pyrkii selittämään tätä eroa, on Eaglyn ja Karaun (2002) roolien yhteensopivuusteoria. Tämän teorian mukaan johtajuutta pidetään kulttuurisesti maskuliinisena roolina. Teorian mukaan naisiin taas liitetään enemmän yhteisöllisiä ja hoivaavia ominaisuuksia. Nämä oletukset johtajuudesta ja naisista ovat teorian mukaan ristiriidassa keskenään, jolloin naiset arvioidaan herkemmin epäpäteviksi johtajina.

Usein naisjohtajuudesta puhuttaessa keskitytään naisten ja miesten eroihin johtajina. Lämsä ja Sintonen (2001, s. 257–258) toteavat tämän keskustelun haasteena olevan, että tällöin eri sukupuolet nähdään yhteistyökumppaneiden sijaan ikään kuin kilpailijoina. He jatkavat, että keskittyessä sukupuolten eroihin ja esimerkiksi siihen, että miehet ovat luontaisesti kunnianhimoisempia tai tehtäväorientoituneempia, luodaan ajatus siitä, että naisten pitää muuttua paremmiksi, jotta he voivat edetä urallaan johtotehtäviin.

Tässä gradussakaan ei pyritä kuvailemaan miesten ja naisten eroja johtajina. Koska tässä tutkielmassa on tarkoitus keskittyä nimenomaan naisjohtajien uriin, myös naisjohtajuutta käsitellään enemmänkin naisjohtajaurien näkökulmasta pohtien, miksi naisjohtajuus on niin harvinaista. Seuraavassa pureudutaan tarkemmin taustalta löytyviin ennakkoluuloihin ja seksismiin ja tämän jälkeen keskitytään siihen, miten naisten kohtaamia johtajuuden haasteita voi kuvailla, ja millaisia rakenteellisia haasteita taustalta löytyy.

3.1 Seksismi ja sukupuolistereotyytiat naisjohtajien urien taustalla

Mies on johtajan kulttuurinen stereotyyppi, mikä tuottaa haasteita naisille erityisesti toimitusjohtajan tehtävää silmällä pitäen, sillä roolilla on myös merkittävä symbolinen merkitys (Oakley, 2000, s. 327). Tuoreessa ja laajassa 50 vuotta käsittävässä meta-analyysissä Paustian-Underdahl ja muut (2024, s. 12–13) havaitsivat, että naiset kuitenkin arvioidaan miehiä paremmiksi useissa tehokkaaseen johtajuuteen liitettävissä ominaisuuksissa. Yksi tällainen ominaisuus, jossa naiset arvioidaan miehiä paremmiksi, on tehtäväorientoitunut johtaminen, jota yleisesti kuitenkin pidetään nimenomaan miehisenä ominaisuutena. Ominaisuus siis nähdään maskuliinisena ja usein tällä juuri oikeutetaan miesten nousua johtajiksi, mutta meta-analyysin perusteella naiset voidaankin nähdä siinä miehiä parempina.

Paustian-Underdahl ja muut (2024, s. 13) eivät kuitenkaan pidä tätä merkkinä siitä, että naiset olisivat luonnostaan parempia johtajia. Pikemminkin he toteavat, että koska miehet nähdään usein lähtökohtaisesti pätevinä johtajina, naisten voi olla tarpeellista

osoittaa poikkeuksellista pätevyyttä päästäkseen johtotehtäviin. Tämä johtaa siihen, että he osoittavat tai heidän odotetaan osoittavan tehokkaampaa johtajuutta. Samanlaisia päätelmiä tekivät jo 20 vuotta aiemmin Eagly ja Carli (2003, s. 813–817), jotka analysoivat naisten ominaisuuksia ja etuja johtajina useiden tutkimusten perusteella ja huomasivat, etteivät naiset suinkaan näyttäyty olevan huonompia johtajia, vaan parempia. He päättelivät, että naisjohtajat mahdollisesti näyttävät olevan parempia, koska naisten kokemien haasteiden vuoksi heidän on pakko olla parempia johtajia, jos he haluavat nousta johtoon.

Lämsä ja Sintonen (2001, s. 261–262) selittävät tätä ilmiötä seksismin käsitteellä. He kuvaavat seksismin tarkoittavan tapaa, jolla ihmiset ryhmitellään puheessa tietynlaisiin luokkiin heidän ominaisuuksiensa, kuten ulkonäön, puhutavan ja käyttäytymisen perusteella. He jatkavat, että seksismi tarjoaa valmiita tapoja ymmärtää asioita ja ilmiöitä. He lisäävät, että nämä valmiit käsitykset, kuten käsitys siitä, millaisia naiset ovat johtajina, muodostavat seksismin ytimen. Syntyy ajatustapa, jonka mukaan ihmiset voidaan jakaa sukupuoliryhmiin ja kaikki ryhmän jäsenet jakavat samat ominaisuudet ja toimivat samalla tavalla. He muistuttavat, että nämä kulttuurisesti rakentuneet oletukset alkavat ohjata tapaa hahmottaa todellisuutta ikään kuin ne olisivat luonnollisia.

Laajemmin kyseessä ovat ennakkoluulot. Ennakkoluulot tarkoittavat sitä, että ihmisryhmää arvioidaan epäoikeudenmukaisesti perustuen ryhmää koskeviin stereotyyppisiin oletuksiin eikä yksilöiden käyttäytymiseen tai pätevyyteen, ja sitten odotetaan kunkin ryhmän jäsenen käyttäytyvän näiden stereotyyppisten oletusten mukaisesti (Eagly & Carli, 2003, s. 818). Kun kyseessä on nimenomaan sukupuoleen liittyvät ennakkoluulot, voidaan puhua seksismistä.

Lämsä ja Sintonen (2001, s. 262–263) toteavat, että yksittäiselle naisjohtajalle seksismi tarkoittaa sitä, että häntä arvioidaan ja tulkitaan yleistysten kautta ja hänestä tulee kaikkien naisjohtajien symboli. He lisäävät seksismin kuvaavan sukupuolten välisiä suhteita tavalla, joka suosii miehiä ja asettaa naiset hierarkiassa alemmaksi. He lisäävät,

että kaikki tämä johtaa syrjiviin käytäntöihin naisjohtajia kohtaan ja tuottaa käytäntöjä, jotka helposti eristävät naiset organisaation tarjoamista resursseista ja mahdollisuuksista.

Kehitystä on kuitenkin nähtävissä. Berkery ja Ryan (2024, s. 332–334, 338) tekivät opiskelijoille kyselytutkimuksen ensin vuosina 2008–2009 ja uudelleen 10 vuotta myöhemmin. Tuoreemmassa kyselytutkimuksessa näkyi selkeä ero aiempaan erityisesti miesopiskelijoiden käsityksissä johtajan sukupuoliroolistereotyyppioista. Vuosina 2018–2019 miehet eivät enää nähneetkään ainoastaan miehiä johtajatyyppeinä, vaan ajattelivat myös naisilla olevan johtajien ominaisuuksia. Samoin Paustian-Underdahlin ja muiden (2024, s. 12) meta-analyysissä selvisi, että naiset arvioitiin miehiä paremmiksi tietyissä johtajaominaisuuksissa erityisesti uudemmissa tutkimuksissa. Nämä löydökset kuvaavat sitä, miten sukupuolistereotyyppiat ja seksismi ovat rakentuneet historiallisessa ja kulttuurisessa kontekstissa (ks. Lämsä ja Sintonen, 2001, s. 262). Näin ollen voidaan ajatella, että nämä stereotyyppiat ovat myös muutettavissa.

Muutoksesta huolimatta stereotyyppioita on edelleen nähtävissä. Evansin ja Maleyn (2021, s. 213) tutkimuksessa Australiassa itsepintaiset stereotyyppiat sukupuolirooleista sekä johtajilta toivotuista ominaisuuksista olivat yksi tekijä, joka hidastaa naisten nousua johtoon. Haines ja McKeown (2023, s. 369) taas osoittavat, että stereotyyppiat naisilta puuttuvista johtamiseen soveltuvista ominaisuuksista voivat olla urakehityksen esteenä jopa terveydenhoitoalalla, joka muuten on hyvin naisvaltainen.

3.2 Lasikatto, lasikallio tai labyrintti?

Usein, kun puhutaan siitä, että naisten on haastavampi nousta johtoasemaan, käytetään termiä lasikatto. Ajatellaan, että on olemassa ikään kuin läpinäkyvä este, joka estää naisia nousemasta johtoon. Professori Ellen R. Auster (Oakley, 2000, s. 321) painotti kuitenkin, ettei ole olemassa mitään yhtä lasikattoa, vaan monia laajalle levinneitä erilaisia syitä, joista osa on avoimempia ja osa piilossa. Lisäksi hän korosti, ettei lasikatto suinkaan ole näkymätön heille, jotka sen kokevat.

Carli ja Eagly (2016, s. 514–519) korostavat, ettei lasikatto ole hyvä termi kuvaamaan naisten olosuhteita, koska heidän kohtaamansa haasteet ovat monimutkaisia ja vivahteikkaita, mutta eivät ylitsepääsemättömiä. Termi lasikatto antaa heidän mukaansa ymmärtää, etteivät naiset koskaan etene korkeimmille johtajuuden tasoille ja kohtaavat vain vähän haasteita ennen toiseksi viimeisen tason saavuttamista, jossa he pysyvät juuri huipun alapuolella. Heidän mielestään parempi termi naisten kohtaamille haasteille on labyrintti, joka kuvaa naisten kohtaamia haasteita koko uransa aikana. He vertaavat miesten ja naisten uria kuvaamalla, että miesten polku on kuin tie, jolla on joitakin mäkiä ja kuoppia, mutta naisten kohtaamassa labyrintissä eteneminen on vaikeaa ja siihen liittyy suurempi epäonnistumisen mahdollisuus, ja keskipisteen löytäminen vaatii vaivannäköä, muttei suinkaan mahdotonta.

Oakley (2000, s. 322) kuvailee naisten kohtaamien haasteiden jakautuvan kahteen erilaiseen kategoriaan: (1) yrityskäytäntöjen luomiin haasteisiin sekä (2) käyttäytymiseen liittyviin ja kulttuurisiin syihin. Ensimmäiseen kategoriaan liittyvät syyt suosivat hänen mukaansa miesten rekrytointia, sitouttamista ja ylentämistä naisten ohi, mutta ovat toisaalta helpommin korjattavissa kuin toisen kategorian syyt, jotka liittyvät stereotypioihin, tokenismiin, valtaan, suosittuihin johtamistyyliin sekä miesten ja naisten välisten suhteiden psykodynamiikkaan.

Yrityskäytäntöjen luomiin haasteisiin (1) kuuluu Oakleyn (2000, s. 323) muun muassa se, ettei naisille välttämättä tarjota organisaatioissa oikeanlaista kokemusta. Hän jatkaa, että toimitusjohtajan tehtävään ja muihin ylemmän johdon tehtäviin vaaditaan usein linjakokemusta muun muassa operatiivisessa toiminnassa ja tuotannossa. Hän väittää, että nuorille naisille ei usein tarjota sellaista kokemusta, jota heiltä odotettaisiin viimeistään uransa keskivaiheilla, kun he nousevat kohti ylempiä tehtäviä. Näin ollen heidän ei katsota olevan oikeanlaisessa ”johtajaputkessa”. Naiset myös mainitsevat Oakleyn mukaan saavansa keskijohdossa mieskollegoitaan vähemmän suoritukseen perustuvaa palautetta, mikä voi heikentää heidän mahdollisuuksiaan saada ylennyksiä korkeimpiin tehtäviin.

Kansankielessä puhutaan usein naisen eurosta, joka on miesten euroa pienempi. Sukupuolten palkkaero voi Oakleyn (2000, s. 324) mukaan olla yksi tekijä, joka vähentää naisten halua ylipäänsä hakeutua ylimmän johdon tehtäviin. Hän lisää, että naisille myös usein tarjotaan vähemmän kouluttautumismahdollisuuksia organisaatioiden kaikilla tasoilla.

Käyttäytymiseen liittyviin ja kulttuurisiin haasteisiin (2) liittyy Oakleyn (2000, s. 324) mukaan muun muassa se, että naisten käyttäytymistä arvioidaan sellaisilla tavoilla, ettei heidän ole mahdollista toimia oikein. Hän kuvaa tätä niin, että naisten on oltava kovia ja auktoriteettisia, jotta heidät otetaan vakavasti, mutta heidät koetaan helposti ”nartuiksi”, jos he ovat liian aggressiivisia. Metan entinen operatiivinen johtaja Sheryl Sandberg kuvaa tätä niin, että miehet ovat pomoja (boss), mutta naisten ajatellaan olevan pomottavia (bossy) (TED, 2014, 9:18).

Oakley (2000, s. 326) jatkaa, että koska johtajuuden stereotypia on maskuliininen, naisia pidetään synnynnäisten ominaisuuksiensa perusteella poikkeuksellisena, jolloin jopa äänen sävy ja korkeus, ulkonäkö sekä pukeutumistapa voivat haitata etenemistä, koska nainen voidaan niiden takia kokea tehottomaksi. Hän lisää, ettei nainen voi kuitenkaan välttämättä yrittää ratkaista ongelmaa jäljittelemällä maskuliinista stereotypiaa, koska silloin hänet voidaan kokea epäaitona.

Pitkän uran tehneet korkeasti koulutetut johtajanaiset kertoivatkin Lämsän ja Hiilloksen (2008, s. 401) haastattelututkimuksessa kokeneensa, että heillä on pitänyt olla miehiä parempi koulutus ja työskennellä kovemmin päästääkseen urallaan eteenpäin. Haastateltavat naiset kokivat myös, että heidän on pitänyt muokata käyttäytymistään edetäkseen johtotehtäviin: ei saa käyttäytyä liian feminiinisesti, mutta pitää olla vaatimaton ja käyttäytyä miellyttävästi. Naiset usein kokevat, että kaikkia heidän sanomisiaan ja tekemisiään ja jopa ulkonäköään tarkkaillaan ja kommentoidaan, jolloin

he joutuvat itse kiinnittämään jatkuvasti paljon huomiota omaan ulkoasuunsa sekä puhetapaansa (Glass & Cook, 2016, s. 60).

Naisjohtajat saattavat kohdata myös suoranaista vähättelyä. Glassin ja Cookin (2016, s. 58) haastattelemat naisjohtajat kertoivat kohdanneensa johtajuutensa aliarvioimista ja horjuttamista joko epäsuorasti tai suoraan. Tämä on voinut ilmetä esimerkiksi kutsumalla johtajaa johtokunnan kokouksessa sihteeriksi. Vehviläinen ja muut (2021, s. 501, 503) lisäävät tutkimuksessaan akateemisesta maailmasta, että naiset kokevat vähättelyä jo uran alkuvaiheessa, mikä voi haitata etenemistä uralla eteenpäin. Edelleen Haines ja McKeown (2023, s. 369) kuvaavat naisten kokevan syrjiviä kommentteja, mikroaggressioita ja jopa kiusaamista miespuolisilta kollegoiltaan läpi uransa jopa naisvaltaisella terveydenhoitoalalla.

Yksi haaste naisten etenemiselle toimitusjohtajaksi on Oakleyn (2000, s. 328–329) mukaan se, että miehet voivat pelätä jäävänsä naisen varjoon ja tuntea häpeää hävitessään kilpailussa naiselle. Hän lisää, että johtajanaiset voidaan kokea uhkana, koska he muuttavat nykyistä tilannetta ja uhkaavat niin sanottua hyväveliverkostoa, eli epävirallista miesten sosiaalista järjestelmää, joka ulottuu organisaatioiden sisälle ja välille ja joka sulkee vähemmän vaikutusvaltaiset miehet sekä kaikki naiset ulkopuolelle. Glass ja Cook (2016, s. 58) havaitsivat haastatteluissaan, että naisten jättäminen verkostojen ulkopuolelle ei koske vain vapaa-ajan verkostoitumista, vaan naiset saatetaan jättää kutsumatta esimerkiksi asiakastilaisuuksiin, jotka järjestetään golf-radalla tai heitä muistutetaan, etteivät he kuulu sinne. Mikäli naisia nousisi enemmän suuryritysten johtoon, he todennäköisesti haastaisivat maskuliiniset kulttuurinormit (Oakley, 2000, s. 329).

Oakley (2000, s. 329–330) muistuttaa, että naisten puuttuminen näistä verkostoista vaikeuttaa johtajatehtäviä tavoittelevien naisten tiedon etsimistä epävirallisista lähteistä ja verkostoista. Lisäksi hän pohtii vielä, että koska naisjohtajille maksetaan yleensä

huomattavasti vähemmän kuin miehille, miehet voivat pelätä heidänkin palkkatasonsa laskevan, mikäli johdossa olisi tasaisemmin miehiä ja naisia.

EU-direktiivin (2022/2381) 32 mukaan heinäkuuhun 2026 mennessä pörssiyritysten johtoon kuulumattomista hallintoelinten jäsenistä vähintään 40 % tai kaikista johtajista vähintään 33 % on oltava aliedustettua sukupuolta. Käytännössä tämä tarkoittaa naisia ja muunsukupuolisia. Vaikka tällaiset säännökset ovat ehdottoman tärkeitä tasapuolisen johtajuuden edistämiseksi, Oakley muistuttaa myös, että kiintiöedustajana toimimisen psykologiset paineet vaikuttavat naisten tunteisiin ja asenteisiin (2000, s. 330). Ehkä nainen voi pelätä tullessa valituksi pelkästään kiintiöpaikan eikä suinkaan pätevyytensä perusteella tai ainakin pelätä muiden ajattelevan niin.

Yksi tutkimuksissa esille nouseva naisjohtajien kohtaama haaste on myös se, millaisissa tilanteissa he nousevat johtajiksi. Ryan ja Haslam (2005) tutkivat ilmiötä, jota he kuvaavat lasikallioksi. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että naisia nimitetään organisaation hallitukseen yleisen taloudellisen taantuman ja yritysten suorituskyvyn laskun aikana. He kuvaavat tämän olevan lasikallio siinä mielessä, että naisten johtotehtävät alkavat tällöin ongelmallisissa organisaatio-olosuhteissa ja ovat siten epävarmempia.

Glassin ja Cookin (2016, s. 56–57) tutkimus vahvisti samaa ilmiötä myös toimitusjohtajien suhteen: naiset nimitetään todennäköisemmin toimitusjohtajaksi, kun organisaatiolla menee huonosti, se on kriisissä tai on suurten muutosten keskellä. Heidän mukaansa kyse ei kuitenkaan ole vain päätöksentekijöiden ennakoasenteista, vaan osa naisista nimenomaan hakeutuu riskiylennyksiin, jotta he pääsisivät etenemään ja näyttämään kykynsä. Nämä naiset tietävät riskien olevan suuret, he ovat valmiit ottamaan riskin, koska he kokevat, ettei heitä muuten välttämättä nähdä johtajina, ja siitä voi seurata hyvä johtajatehtävä, valtava määrä oppia sekä maine muutosjohtajana. Myös Ekosen (2011, s. 44) tutkimus jatkuvista ja nopeista muutoksista tunnettujen korkean teknologian toimialojen naisjohtajista vahvisti tätä käsitystä: naiset kokivat, että

vaikka muutokset vaativat paljon, ne olivat kuitenkin pääosin positiivisia, koska ne avasivat uusia mahdollisuuksia.

Tässä tutkielmassa lasikatto, labyrintti ja lasikallio ymmärretään toisiaan täydentävinä käsitteinä, jotka kuvaavat naisten johtajaurien eri ulottuvuuksia. Lasikatto havainnollistaa näkymättömiä esteitä, jotka voivat vaikeuttaa naisten etenemistä ylimpään johtoon, muttei kuitenkaan yksin riitä selittämään naisten urakehityksen haasteita. Labyrintti tuo ilmiöön syvyyttä ja kuvaa urapolun monimutkaisuutta ja sitä, että naisten kohtaamat haasteet eivät välttämättä sijoitu vain uran loppuvaiheeseen, vaan voivat ilmetä eri vaiheissa ja monin eri tavoin. Lasikallio taas kiinnittää huomion siihen, millaisissa tilanteissa naiset nousevat ylimpään johtoon. Näiden käsitteiden avulla tässä tutkielmassa tarkastellaan paitsi sitä, millaisia esteitä naistoimitusjohtajat ovat kohdanneet, myös sitä, millaisissa olosuhteissa heidän uramahdollisuutensa ovat avautuneet.

3.3 Naisjohtajien urat

Lasikattometaforaan vasten sekä muun yleisen keskustelun perusteella on helppo kuvitella, että kaikki keskijohdossa toimivat naiset ovat tyytymättömiä ja odottavat vain sitä hetkeä, että onnistuvat puhkaisemaan lasikaton läpi ylimpään johtoon. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkansa, vaan naisten johtamisurat ovat tätä stereotypiaa moninaisempia (Ekonen, 2011, s. 44). Vanhalan (2011, s. 35) tutkimasta lähes 400 keskijohdossa työskentelevästä naisesta jopa 60 % on tyytyväisiä uraansa ja vain kolmasosa halusi nousta ylimpään johtoon.

Vanhala (2011, s. 34, 36) jakaa keskijohdossa työskentelevät naiset viiteen eri ryhmään perustuen heidän uranäkymiinsä ja uratyytyväisyyteensä. Näistä ryhmä, jota Vanhala kutsuu ura-ansassa olevaksi, on lasikattometaforan kuvaama turhautunut nainen. Vanhalan tutkimuksen mukaan nämä naiset työskentelevät alimmassa keskijohdossa, heillä on kaikista naisista eniten lapsia ja vähiten organisaation tarjoamaa koulutusta. He ovat Vanhalan mukaan sitoutuneita perheisiinsä enemmän kuin työhönsä tai

organisaatioonsa, mutta kuitenkin valtavan sitoutuneita uraansa. Hän toteaa tämän osoittavan, että he eivät todennäköisesti ole itse asettaneet perhettään uransa edelle, vaan ovat lopulta päätyneet tähän, koska eivät näe uransa etenevän.

Toinen turhautunut keskijohdon ryhmä on Vanhalan (2011, s. 34–36) mukaan ryhmä, jota hän kutsuu kärsimättömän urasuuntatuneisuuden ryhmäksi. Hän kuvailee heidän olevan keskijohdon nuorin naisryhmä, jolla on takanaan vielä kovin lyhyt ura ja vähemmän lapsia kuin muissa ryhmissä. He ovat Vanhalan mukaan työnarkomaaneja, jotka haluavat edetä nopeasti urallaan ja ovat tyytyväisiä uraansa – ainakin vielä tässä vaiheessa uraansa. Jossain vaiheessa he kuitenkin Vanhalan mukaan haluavat läpäistä lasikaton ja päästä ylimpään johtoon.

Toinen ryhmä naisia, joka Vanhalan (2011, s. 34–36) mukaan todennäköisimmin läpäisee lasikaton, on ryhmä, jota hän kutsuu uran rakentajiksi. Hän kuvailee heidän olevan naisia, joilla on muita vähemmän lapsia sekä lyhin historia nykyisessä roolissa. Näiden naisten urakäsitys on kaikkein lähimpänä perinteistä organisatorista urakäsitystä, jota Hall (2002, s. 8) kuvailee. Uran rakentajat näkevät uransa ennen kaikkea Hughesin (1937, s. 409) kuvaamana objektiivisena urana.

Keskijohdon naisista löytyy kuitenkin myös ryhmä, joka ei ole lainkaan turhautunut paikkaansa keskijohdossa ja jolla ei ole halua niin sanotusti rikkoa lasikattoa: ryhmä, jonka Vanhala (2011, s. 34–36) kutsuu olevan huipulla olevaksi. Vanhala kuvailee heidän olevan ryhmä naisia, jotka ovat vanhempia kuin muut naiset, heillä on muita naisia pidempi aika valmistumisesta, ja he ovat työskennelleet roolissaan pisimpään. Vanhalan mukaan tämä on joukko naisia, joiden uratavoite on juuri keskijohdossa, eikä heillä ole halua koskaan nousta ylimpään johtoon.

Myöskään viides Vanhalan (2011, s. 34) kuvailema ryhmä ei halua rikkoa lasikattoa. Vanhala kuvailee tällä ryhmällä olevan neutraali uraorientaatio. He ovat hänen

tutkimuksensa mukaan kaikkein suurin ryhmä ja ovat monella tavalla muiden ryhmien välissä.

Myös Ekonen (2011, s. 42–44) on tutkinut naisjohtajien uria, erityisesti korkean teknologian aloilla. Hän painottaa, että toisin kuin yleensä ajatellaan, kaikki naiset eivät suinkaan priorisoi uran ja perheen yhteensovittamista, vaan naisten uratarinoissa voi olla myös muita painotuksia. Hän jakaa naisten johtamisurat näillä aloilla neljään eri tyyppiin: tasapainohakuisiin uriin, hierarkkisiin uriin, ideologisiin uriin sekä vaakatasoisiin uriin.

Näistä ensimmäinen – ura, jota Ekonen (2011, s. 42) kutsuu tasapainohakuiseksi – on juuri perinteinen työn ja perheen tasapainon etsimistä korostava ura. Ekonen kuvaa, että tutkimuksen naiset eivät kuitenkaan näe perhettä urakehitystä haittaavana tekijänä, kuten yleensä ajatellaan. Tasapainohakuisen uran omaavat naiset korostivat sen sijaan perhettä positiivisessa merkityksessä ja kuvasivat perheen jopa hyödyttävän johtamistyötä esimerkiksi opettamalla parempaa organisointikykyä.

Myös hieman eri tavalla perinteinen naisjohtajien uratyyppi on Ekosen (2011, s. 43) kuvaama hierarkkinen ura. Nämä naiset ovat hänen mukaansa toimineet johtotehtävissä uransa alkuvaiheesta saakka, ja heitä ohjaa määrätietoinen halu toimia haasteellisissa työtehtävissä. Tässä Ekosen määrittelemässä uratyyppissä on siis samoja piirteitä kuin Vanhalan (2011, s. 34) kuvailemilla uran rakentajilla. Ehkäpä nämä naiset ovat vain juuri tietyllä toimialalla ja ovat jo mahdollisesti onnistuneet nousemaan keskijohdosta ylöspäin.

Ekosen (2011, s. 43) kuvaama kolmas uratyyppi on ideologinen ura. Tämä uratyyppi on mielenkiitoinen, koska ainakin yleisen käsityksen mukaan jopa hyvin miesvaltaisilla aloilla henkilöstöjohtaja on nainen. Ekonen (2011, s. 43) kuvaa näiden naisten urakehitystä ohjaavan sisäinen kutsumus toimia henkilöstöpuolen tehtävissä ja heidän painottaneen eettistä henkilöstötyötä sekä henkilöstön hyvinvointia aivan uransa alusta alkaen ja he hakeutuvat organisaatioihin, joissa saavat toteuttaa työssään omia arvojaan.

Heille menestyminen on ennen kaikkea Hughesin (1937, s. 409–410) kuvaamaa subjektiivista menestymistä.

Viimeinen Ekosen (2011, s. 43–44) uratyyppejä on vaakatasoinen ura. Näiden naisten uran tavoitteena on hänen mukaansa toimia keskijohdossa ja heidän urakehitystään ohjaa ennen kaikkea halu toimia mielenkiintoisissa tehtävissä ja rakentaa asiantuntijuutta omassa työssään. Hän jatkaa, että vaikka tällaisille naisjohtajille olisi tarjottu korkeampia johtajatehtäviä, he ovat kieltäytyneet, koska haluavat säilyttää otteen myös konkreettisesti työssä ja kokevat keskijohdon työn mielenkiintoiseksi. Näitä naisia voidaan siis verrata niihin naisiin, jotka Vanhalan (2011, s. 34) jaottelussa ovat jo huipulla.

3.3.1 Uraa estävät tekijät

Luvussa 3.1 on kuvattu lyhyesti seksismiä, joka on merkittävä ilmiö naisjohtajien haasteiden taustalla. Ennakkoluulot ja seksismi vaikuttavat naisiin laajasti monella eri tasolla. Eagly ja Karau (2002, s. 574) laajentavat ennakkoluulon käsitettä sukupuoliroolin käsitteeksi kuvaamalla, että sukupuolirooli ei vain kuvaile miten kunkin sukupuolen ajatellaan toimivan, vaan myös asettaa odotuksia siitä, mitä kunkin sukupuolen tulisi tehdä tai mitä heidän ideaalisesti odotetaan tekevän. He jatkavat, että sukupuoliroolit korostavat miesten olevan toimijoita ja kuvaavat heidän olevan muun muassa määrätietoisia, hallitsevia ja itsevarmoja sekä taipuvaisia toimimaan johtajina. Naisten sen sijaan kuvaillaan heidän mukaansa olevan yhteisöllisiä huolenpitäjiä, jotka ovat muun muassa avuliaita, ystävällisiä myötätuntoisia, lempeitä ja hyviä vuorovaikutuksessa.

Puttonen (2011, s. 61) jakaa naisten urakehitystä estävät tekijät neljään tasoon: yhteiskunnan taso (1), organisaation taso (2), ihmissuhdetaso (3) sekä yksilön taso (4). Hän korostaa, että yhteiskunnan tasolla (1) haasteena eivät ole vain ulkoa tulevat käsitykset ja ennakkoluulot, vaan se, että naiset omaksuvat sukupuoliroolinsa myös itse ja alkavat käyttäytyä odotusten mukaisesti.

Yksi sukupuolirooliin kohdistuva yhteiskunnallisen tason (1) odotus on perhe-elämä: monet naiset kokevat, että heidän odotetaan panostavan perheeseen enemmän kuin miesten (Lóre & Ablonczy-Mihályka, 2025, s. 6). Naiset voivat jopa kokea, että heidän on tehtävä valinta perheen ja johtajauran väliltä (Haines & McKeown, 2023, s. 368). Nämä yhteiskuntatason oletukset eivät kuitenkaan vaikuta vain naisiin itseensä, vaan organisaatioissa voidaan ajatella, että nainen asettaa aina perheensä työvelvollisuuksiensa edelle (Evans & Maley, 2021, s. 213).

Yhteiskunnan tason (1) este on Puttosen (2011, s. 61) mukaan myös naisiin kohdistuvat stereotyyppit. Naisten johtajuutta ajatellen ennakkoluulot ja sukupuoliroolit ovat Eaglyn ja Karaun (2002, s. 575) mukaan erityisen vahingollisia, koska naisiin kohdistuvien ennakkoluulojen ja naisen sukupuoliroolin sekä toisaalta johtajiin kohdistuvien odotusten välillä on suuri ero. Ennakkoluulot miehistä ja johtajista ovat heidän mukaansa usein samansuuntaisia keskenään, kun taas ennakkoluulot naisista ja johtajista ovat hyvin erilaisia. Ero ennako-oletusten välillä on Berkeryn ja Ryanin (2024, s. 332–334, 338) tutkimuksen mukaan kaventunut ajan saatossa, muttei kokonaan poistunut. Ennakkoluulot korostuvat miesvaltaisissa ympäristöissä, joita johtoportaat usein ovat, mikä on suuri este naisten etenemiselle niihin (Eagly & Carli, 2003, s. 822).

Organisaatiotasolla (2) Puttonen (2011, s. 62) tarkastelee ennakkoluuloja rakenteellista syrjintää vahvistavina tekijöinä, sillä niiden kautta naisiin liitetään piirteitä, joilla ei ole todellisuus pohjaa ja jotka yleensä ovat naisjohtajalle epäedullisia. Hän kuvailee kaiken alkavan jo rekrytoinnista, sillä ylemmistä johtotehtävistä ei useinkaan ilmoiteta julkisesti, jolloin ne ovat todennäköisesti lähinnä toisten miesten tiedossa, joten luonnollisesti valtaosa hakijoista on miehiä. Puttonen jatkaa, että johtajina toimivat miehet usein palkkaavat mielellään toisia itsensä kaltaisia – miehiä (ks. myös Vehviläinen & muut, 2021, s. 509). Eagly & Carli (2003, s. 819) lisäävät, ettei avoin hakukaan välttämättä korjaa tilannetta. He kuvaavat tutkimusten osoittavan, että jos sama CV lähetetään naisen ja miehen nimellä, hakija valitaan todennäköisemmin miehen nimellä miehisenä pidettyyn tehtävään, joita johtajapositiotkin ovat. Naisten syrjintä voi olla myös tietoista

ennakkoluuloista johtuvaa, sillä rekrytoiva taho saattaa ajatella, että tiettyyn rooliin vaaditaan miehisiä ominaisuuksia (Lőre & Ablonczy-Mihályka, 2025, s. 7).

Lisäksi naiset kokevat, etteivät he voi välttämättä toimia työelämässä täysin itsenään, vaan heidän on käyttäydyttävä tavoilla, jotka liitetään maskuliinisuuteen ja miesten sukupuolirooliin, jotta heidät otetaan vakavasti johtajana (Lőre & Ablonczy-Mihályka, 2025, s. 7; Lämsä & Hiillos, 2008, s. 401; Puttonen, 2011, s. 62). Toisaalta Eagly ja Karau (2002, s. 575) muistuttavat, että liian maskuliininen käytös voi olla naisjohtajalle myös haitaksi. He jatkavat, että jos naisjohtaja käyttäytyy tavalla, joka vastaa liikaa miehen sukupuoliroolia, se voidaan nähdä ikään kuin rikkeenä omaa sukupuoliroolia kohtaan, mikä voi saada aikaan negatiivisia reaktioita. Puttonen (2011, s. 62) muistuttaa, että tällaiset naiset voidaan helposti nähdä ärsyttävinä akkoina.

Naiset voivat siis kokea painetta siitä, että heidän on jatkuvasti tarkkailtava käyttäytymistään, jotta se ei olisi liian feminiinistä, muttei kuitenkaan liian maskuliinista (Lämsä & Hiillos, 2008, s. 401). Tämän lisäksi, kuten aiemmin todettu, naiset voivat kokea myös ulkoasunsa olevan tarkkailun alla, jolloin he joutuvat käyttämään paljon energiaa huolehtiessaan, että se olisi oikeanlainen (Glass & Cook, 2016, s. 60). Naisilla voi siis mennä paljon energiaa siihen, että he tarkkailevat ja muokkaavat ulkoasuun ja käytöstään sen sijaan, että he voisivat keskittyä johtajuutensa parantamiseen ja itse johtamiseen.

Lämsä ja Hiillos (2008, s. 401) lisäävät, että jatkuvan itsensä tarkkailun lisäksi naiset voivat kokea, että heidän on oltava paremmin koulutettuja ja työskenneltävä kovemmin edetäkseen urallaan. Tämä ei kuitenkaan lopu siihen, kun naiset ovat päässeet johtotehtäviin, vaan naiset voivat myös kokea, että heidän on työskenneltävä miehiä kovemmin voidakseen pysyä huipulla (Lőre & Ablonczy-Mihályka, 2025, s. 8). Lisäksi heitä voidaan jopa suoraan vähätellä johtajina (Glass & Cook, 2016, s. 58).

Organisaatiotason este (2) on myös se, että naisille tarjotaan usein vähemmän oikeanlaista työkokemusta, sekä organisaation sisäistä koulutusta, jotta he voisivat edetä johtajaputkessa (Oakley, 2000, s. 323–324). Puttonen (2011, s. 64) muistuttaa, että ylennyksiä jaettaessa on sama haaste kuin rekrytoinneissa: päättävät tahot päätyvät usein valitsemaan itsensä kaltaisia henkilöitä, mikä miesvaltaisessa johdossa tarkoittaa toisia miehiä. Naiset kokevat haasteeksi myös organisaatioista puuttuvan urasuunnittelun (Vanhala, 2011, s. 34).

Organisaatiotason (2) este on myös, jos organisaatiossa ei ymmärretä monimuotoisuuden merkitystä. Wentling (2004, s. 173–174) kuvaa, että kaikenlaisen monimuotoisuuden edistämisen esteenä on, jos organisaatioissa ei ymmärretä, että monimuotoisuus on hyödyllistä ja kilpailuetu. Erityisen suureksi tämä ongelma muodostuu hänen mukaansa, mikäli johto ei näe monimuotoisuuden etuja. Vaikka Wentlingin artikkeli käsittelee monimuotoisuutta laajemmin kuin vain naisjohtajien näkökulmasta, sama pätee varmasti myös naisten johtamisurien edistämiseen: mikäli organisaatiossa erityisesti johto ei ymmärrä, miten tärkeää on edistää naisten uria yhtä lailla kuin miesten, ennakkoluulot ja seksismi saavat helpommin vallan päätöksissä.

Organisaatiotasolla (2) este voi olla myös naisiesikuvien puuttuminen organisaatioista. Evans ja Maley (2021, s. 214) muistuttavat, että naisille on tärkeää nähdä toisia naisia johtotehtävissä, jotta he voivat kuvitella itsensäkin samankaltaisessa tehtävässä. He lisäävät, että koska monissa organisaatioissa on vain vähän naisjohtajia, tällaisia esikuvia on vähän.

Ihmissuhdetasolla (3) esteenä on Puttosen (2011, s. 66) mukaan naisten puuttuminen erilaisista epävirallisista verkostoista. Tämä muun muassa estää epävirallista tiedon etsimistä (Oakley, 2000, s. 328–330). Toisaalta verkostoista sulkeminen voi myös aivan suoranaisesti haitata päätöksentekoa (Glass & Cook, 2016, s. 58). Vanhalan (2011, s. 34) mukaan keskijohdon naiset pitivät verkostojen puuttumista kolmanneksi suurimpana haasteena uransa etenemiselle. Lisäksi Puttonen (2011, s. 65) muistuttaa, naisten voi olla haastavampaa löytää mentoreita.

Puttonen (2011, s. 66) korostaa, että yhteiskuntatason (1) sukupuoliroolin omaksuminen vaikuttaa yksilön tasolla (4) naisten tekemiin valintoihin työn ja perheen välillä. Hän lisää, että rooli vaikuttaa naisten tekemiin valintoihin kuitenkin jo aikaisemmin, sillä sukupuoliroolin odotukset vaikuttavat jo naisten koulutusvalintoihin. Naiset siis saattavat sukupuoliroolinsa omaksuen asettaa itse itsensä altavastajaan rooliin alusta saakka.

Vanhalan (2011, s. 34) mukaan naisten urien etenemistä estävät myös itsetuntohaasteet, mikä on merkittävä yksilön tason (4) haaste. Zhangin ja Bashan (2023, s. 497) mukaan heikko itsetunto on jopa yksi merkittävimmistä tekijöistä, miksi naiset eivät etene ylimpään johtoon.

Edellä kuvatut naisten johtajauria estävät tekijät sijoittuvat useille eri tasoille. Ne eivät siis palaudu ainoastaan yksilön valintoihin tai ominaisuuksiin, vaan rakentuvat yhteiskunnallisten odotusten, organisaatioiden käytäntöjen, työelämän vuorovaikutussuhteiden sekä yksilön omien kokemusten ja tulkintojen yhteisvaikutuksessa. Keskeiset esteet on koottu taulukossa 1.

Taulukko 1: Uraa estävät tekijät (Eagly & Karau, 2002; Evans & Maley, 2021; Haines & McKeown, 2023; Lóre & Ablonczy-Mihályka, 2025; Puttonen, 2011).

Taso	Uraa estävät tekijät
Yhteiskunnan taso	Sukupuoliroolit, naiseen ja johtajuuteen liittyvät stereotyyppit, odotukset siitä, että naiset kantavat miehiä suuremman vastuun perheestä ja hoivasta
Organisaatiotaso	Rekrytointi- ja ylennyskäytännöt, epäviralliset johtajaverkostot, naisten vähäisempi pääsy näkyviin tehtäviin, linjakokemukseen, koulutukseen ja uramahdollisuuksiin

Taso	Uraa estävät tekijät
Ihmissuhdetaso	Mentorien, sponsorien ja tukiverkostojen puute, naisten sulkeminen epävirallisten verkostojen ulkopuolelle, vähättely, mikroaggressiot, naisten pätevyyden kyseenalaistaminen työyhteisöissä
Yksilön taso	Sisäistetyt sukupuoliroolit, itseluottamuksen puute, varovaisuus hakeutua johtotehtäviin, kokemus siitä, että johtajuus edellyttää ristiriitaisten odotusten täyttämistä

3.3.2 Uraa edistävät tekijät

Koska niin monet tekijät rajoittavat naisten johtamisuria, on tärkeää pohtia myös, millä tavoilla naisten johtamisuria voidaan edistää. Wentling (2004, s. 171–174) korostaa, että kaikenlaisen monimuotoisuuden edistämisen kannalta on tärkeää, että monimuotoisuuden edistäminen on strategista. Hän jatkaa, ettei monimuotoisuuden edistäminen saa käsittää vain irrallisia monimuotoisuushankkeita, vaikka niitäkin tarvitaan, vaan sen täytyy olla ennen kaikkea osa organisaation pitkäaikaista strategiaa ja kulttuuria. Hän lisää, että taustalla tulee olla ymmärrys siitä, että monimuotoisuus on tärkeää ja liiketoiminnalle hyödyllistä. Erityisen tärkeänä hän pitää, että ylin johto ymmärtää monimuotoisuuden tärkeyden ja on sitoutunut siihen.

Lämsä (2011, s. 55) jakaa uraa edistävät tekijät organisatorisiin tekijöihin sekä yksilöllisiin tekijöihin. Osa uraa edistävästä tekijöistä on kuitenkin sellaisia, etteivät ne sijoitu yksiselitteisesti joko organisaation tai yksilön vastuulle, vaan molemmat voivat edistää niiden toteutumista.

Lämsä (2011, s. 55) tunnistaa suomalaisiin vuosina 2007–2009 tehtyihin selvityksiin pohjautuvassa koosteessaan naisten johtamisuria edistäviä organisatorisia tekijöitä (1), jotka vastaavat pitkälti edellisessä kappaleessa mainittuja tekijöitä. Hän mainitsee asian

sisällyttämisen henkilöstöstrategiaan, diversiteettiä arvostavan organisaatiokulttuurin kehittämisen, ylimmän johdon myönteisen asennoitumisen, tietoisuuden herättämisen ja hyvät perustelut sekä naisten urien edistämiseksi tehdyn suunnitelman.

Lämsä (2011, s. 55) nostaa tärkeäksi organisatoriseksi (1) tekijäksi myös miesten asenteisiin vaikuttamisen. Tämä on erityisen tärkeää, koska naiset kokevat Eaglyn ja Carlin (2003, s. 819) mukaan enemmän syrjiviä esteitä silloin kun arvioijina ovat miehet. Lämsä (2011, s. 55) lisää, että miesten asenteiden lisäksi on vaikutettava esihenkilöiden asenteisiin ja kannustettava sukupuolisensitiivisyyden kehittämiseen esihenkilötyössä. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että hyväksytään ja sallitaan naisten johtamistyyli ja myönnetään niiden edut (Lóre & Ablonczy-Mihályka, 2025, s. 9).

Lämsä (2011, s. 55) korostaa organisatorisena tekijänä (1) myös sukupuolisensitiivisiä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Tärkeinä käytäntöinä hän nostaa rekrytoinnin, naisten verkostoitumisen edistämisen, virallisen mentoroinnin, urasuunnittelun ja -johtamisen, kehittämisen ja koulutuksen sekä joustavat työn tekemisen tavat. Luvussa 3.3.1 on kuvattu naisjohtajien kokemia haasteita, joihin sisältyvät muiden muassa Lämsän mainitsemat käytännöt, joten näiden käytäntöjen tarkastelu ja korjaaminen on erityisen tärkeää.

Oakley (2000, s. 322) kuvaili yrityskäytäntöjen suosivan miesten rekrytointia. Käytäntöjen lisäksi taustalla vaikuttavat myös stereotypiat: tiettyihin rooleihin ajatellaan tarvittavan tietynlaisia ominaisuuksia, joita kuvitellaan olevan vain tai ainakin enemmän toisella sukupuolella (Lóre & Ablonczy-Mihályka, 2025, s. 3). Näinpä pelkkä käytäntöjen tutkiminen ja muuttaminen ei riitä rekrytoinnin muuttamiseksi sukupuolisensitiivisemmäksi, vaan tarvitaan myös stereotyyppien tarkastelua ja ajattelun muutosta. Evans ja Maley (2021, s. 217) kirjoittavat, että rekrytoinneissa on pyrittävä aktiivisesti houkuttelemaan molempia sukupuolia, ja erityisesti johtajapositioita ajatellen rekrytointikumppaneilta on vaadittava monipuolisia ehdokkaita. Sama pätee varmasti moniin muihinkin käytäntöihin, kuten esimerkiksi

Lämsän (2011, s. 55) mainitsemaan naisten kouluttamiseen ja kehittämiseen osana sukupuolisensitiivisiä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä.

Lämsän (2011, s. 55) koostamiin sukupuolisensitiivisten henkilöstöjohtamisen käytäntöihin kuuluu myös virallinen mentorointi sekä naisten verkostoitumisen edistäminen. Luvussa 3.3.1 on kuvattu naisten verkostoitumisen sekä mentorin löytämisen haasteita. Näin onkin tärkeää, ettei niitä jätetä vain naisten itsensä harteille, vaan että nämä kuuluvat henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, kuten Lämsä (2011, s. 55) painottaa. Lőre ja Ablonczy-Mihályka (2025, s. 10) korostavat, että mentorin tarjoaminen on erityisen tärkeää johtajuussiirtymien aikana. He lisäävät, että organisaatiossa voidaan myös tietoisesti rakentaa tukiyhteisöjä naisille. Evans ja Maley (2021, s. 217) muistuttavat, että koska naisjohtajien vähäisen määrän vuoksi naisille voi olla vaikea löytää sopivaa naismentoria, mentori voi olla myös mies.

Tärkeä Lämsän (2011, s. 55) listaama organisatorinen tekijä (1) on vaativien tehtävien tarjoaminen naisille jo uran alkuvaiheessa. Luvussa 3.3.1 kuvattiin Oakleyn (2000, s. 323) nostavan yhdeksi naisten kokemaksi haasteeksi sen, ettei heille tarjota oikeanlaista työkokemusta, jolloin he eivät ole oikeanlaisessa ”johtajaputkessa”. Lämsä (2011, s. 55) vieläpä korostaa, että oikeanlaisia vaativia tehtäviä on tarjottava naisille heti uran alkuvaiheessa. Näin heidän on mahdollista päästä ”johtajaputkeen” nopeammin.

Kun puhutaan naisjohtajista, ei voida olla puhumatta työn ja perheen yhteensovittamisesta. Lämsä (2011, s. 55) nostaakin työn ja perheen yhteensovittamisen tukemisen yhdeksi naisten johtamisuria tukevaksi organisatoriseksi tekijäksi (1). Naiset kokevat usein, että heiltä odotetaan suurempaa sitoutumista perhe-elämään (Lőre & Ablonczy-Mihályka, 2025, s. 6). Naiset tekevät Suomessa edelleen suuremman osan kotitöistä sekä lastenhoidosta, joten tukea varmasti kaivataan (European Institute for Gender Equality, 2025a).

Naisilla on usein sellainen käsitys, ettei heidän ole mahdollista työskennellä johtotehtävissä ilman täydellistä sitoutumista työhönsä (Puttonen, 2011, s. 68). Monet

naiset eivät kuitenkaan näe perhettä uraa estävänä tekijänä (Ekonen, 2011, s. 42). Naiset voivat nähdä työn ja perheen yhteensovittamisen vain luontevana osana elämää ja ennen kaikkea käytännön järjestelyihin liittyvänä asiana (Vehviläinen & muut, 2021, s. 510–511). Tämä kuitenkin vaatii sen, että organisaatio tukee uran ja perheen yhteensovittamista käytännön tasolla. Tärkeänä tekijänä on esimerkiksi Lämsän (2011, s. 55) mukaan joustavat työn tekemisen tavat osana sukupuolisensitiivisiä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä.

Organisatoristen tekijöiden lisäksi Lämsä (2011, s. 55) listaa suomalaisiin vuosina 2007–2009 tehtyihin selvityksiin pohjautuvassa koosteessaan naisten johtamisuria edistäviä yksilöllisiä tekijöitä (2). Monet näistä tekijöistä kulkevat käsi kädessä hänen listaamiensa organisatoristen tekijöiden kanssa. Vaikka on tärkeää, että organisaatiot pyrkivät edistämään naisten johtamisuria, naisten on kuitenkin otettava ohjat omiin käsiinsä, eikä vain odotettava tukea organisaatioilta.

Lämsän (2011, s. 55) mainitsema organisatoristen tekijöiden kanssa yhtäläisiä yksilöllisiä tekijöitä (2) ovat monipuolisen työkokemuksen hankkiminen, jatkuva osaamisen kehittäminen, haasteellisten tehtävien aktiivinen hakeminen, mentorin hankkiminen sekä verkostoihin liittyminen. Naiset eivät siis voi odottaa organisaatioiden tarjoavan heille kehittymismahdollisuuksia ja haasteellisia tehtäviä – vaikkakin organisaatioiden tulisi näitä tarjota – vaan heidän on itse aktiivisesti etsittävä mahdollisuuksia. Lämsä ja Hiillos (2008, s. 402) kuvaavat, että ammatillisen osaamisen kehittäminen auttaa rakentamaan johtajaidentiteettiä sekä lisää ymmärrystä omasta osaamisesta ja sen rajoitteista urakontekstissa. Lämsä (2011, s. 55) lisää, että on tärkeää tuoda oma osaaminen ja uramotivaatio esille organisaatiossa muun muassa kehityskeskusteluissa. Lisäksi kannattaa nähdä erilaiset organisaatiomuutokset mahdollisuuksina nousta organisaation hierarkiassa ylöspäin (Ekonen, 2011, s. 43).

Myös verkostoja ja mentoria kannattaa itse aktiivisesti etsiä ja nykyään Suomessakin on olemassa monenlaisia naisten työelämän verkostoja sekä mentoriohjelmia. Ne naiset,

jotka ovat itse aktiivisesti etsineet mentoria organisaation ulkopuolelta, ovat kokeneet siitä olevan apua erilaisissa haastetilanteissa (Lőre & Ablonczy-Mihályka, 2025, s. 8–9). Koska itsetunto on monelle naiselle johtajaksi nousemista estävä haaste, mentori voi olla tärkeässä roolissa myös itsetunnon tukemisessa (Evans & Maley, 2021, s. 215).

Naiset usein kokevat, että heidän on edetäkseen urallaan oltava miehiä paremmin koulutettuja ja tehtävä enemmän töitä (Lämsä & Hiillos, 2008, s. 401). Kouluttautuminen ja omat ponnistelut näyttäytyvät myös keskeisinä urakehitystä tukevinä tekijöinä. Lämsä (2011, s. 55) nostaa esiin hyvän koulutuksen sekä ahkeruuden ja kovan työnteon naisten urakehitystä edistävinä yksilöllisinä tekijöinä. Lisäksi Vanhalan (2011, s. 34) tutkimuksessa naiset korostivat yliopistokoulutuksen, ammatillisen pätevyyden ja omien ponnisteluiden olleen tärkeimmät urakehitystä edistäneet tekijät.

Lämsä (2011, s. 55) korostaa urakehitystä tukevan puolison merkitystä naisten urakehitystä edistävänä yksilöllisenä tekijänä. Heikkinen, Lämsä ja Hiillos (2014, s. 31–32) kuvaavat puolison tuen kolmea tasoa: psykososiaalinen tuki, käytännöllinen (hands-on) tuki ja uraan suoraan kohdistuva tuki. He kuvaavat käytännöllisen tuen olevan erityisen tärkeää uran alkuvaiheessa sekä siinä vaiheessa, kun perheen lapset ovat pieniä. Psykososiaalisen tuen eli muun muassa kannustuksen, kuuntelemisen ja arvostuksen he kuvaavat olevan keskeinen erityisesti uran myöhemmissä vaiheissa ja johtajaidentiteetin rakentumisessa. Uraan kohdistuvan tuen he kuvaavat olevan muun muassa taloudellista turvaa, verkostoja sekä konkreettista apua urapäätöksissä. He lisäävät, että puolison tuki yleensä kasvaa ja muuttuu ajan myötä, mutta korostavat, että jotkut johtajanaiset ovat onnistuneet luomaan uraa myös täysin ilman puolison tukea.

Edellä kuvatut naisten johtajauria edistävät tekijät osoittavat, että urakehityksen tukeminen rakentuu sekä organisaatioiden tarjoamista mahdollisuuksista että yksilön omasta toimijuudesta. Johtamisuria edistävät tekijät on koottu tiiviisti taulukossa 2.

Taulukko 2: Uraa edistävät tekijät (Eagly & Carli, 2003; Evans & Maley, 2021; Lóre & Ablonczy-Mihályka, 2025; Lämsä, 2011; Oakley, 2000; Wentling, 2004).

Taso	Uraa edistävät tekijät
Organisaation taso	<p>Monimuotoisuuden strateginen edistäminen, ylimmän johdon sitoutuminen, diversiteettiä arvostava organisaatiokulttuuri, sukupuolisensitiiviset henkilöstöjohtamisen käytännöt, rekrytointi- ja ylennyskäytäntöjen tarkastelu, naisten osaamisen ja potentiaalin tunnistaminen, vaativien tehtävien tarjoaminen naisille, mentoroinnin ja verkostojen tukeminen, työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollistaminen</p>
Yksilöllinen taso	<p>Monipuolisen työkokemuksen hankkiminen, jatkuva osaamisen kehittäminen, haasteellisiin tehtäviin hakeutuminen, oman osaamisen ja uramotivaation näkyväksi tekeminen, koulutus, ahkeruus, verkostoihin liittyminen, mentorin aktiivinen etsiminen, puolison, perheen ja muiden läheisten tuen hyödyntäminen</p>

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmetodi

Tämä gradu on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Denzin ja muut (2024, s. 14–15) kuvaavat, että laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tulkitsevaa tutkimusotetta, jossa ilmiötä tarkastellaan niiden luonnollisissa ja sosiaalisesti rakentuneissa ympäristöissä. He lisäävät, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä erityisesti niiden merkitysten kautta, joita ihmiset itse antavat kokemuksilleen, toiminnalleen ja ympäristölleen. Myös Juuti ja Puusa (2020, s. 9) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan tutkittavien omasta näkökulmasta ja keskiössä ovat heidän omat kokemuksensa, ajatuksensa, tunteensa ja merkitykset, joita he antavat tutkittavalle asialle. Alasuutari (2011, s. 39) lisää, että laadullisessa analyysissä aineistoa pyritään tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti ja ymmärtämään yksittäisiä havaintoja osana laajempaa kokonaisuutta tilastollisten todennäköisyyksien sijaan.

Tutkielman tutkimusotetta voidaan myös pitää kerronnallisena. Heikkinen (2018, s. 172) kuvaa kerronnallisen tutkimuksen olevan tutkimusta, jossa huomio kohdistuu kertomuksiin sekä kertomiseen tiedon välittäjänä. Tässä gradussa kerronnallisella tutkimusotteella viitataan lähinnä tutkimusaineiston kerronnallisuuteen, toimivathan aineistona toimitusjohtajanaisten uratarinat (ks. Heikkinen, 2018, s. 180).

Alasuutari (2011, s. 82–83) painottaa, että käytettävän tutkimusmetodin tulee olla yhteensopiva tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien ja tutkimuskysymysten kanssa. Hän muistuttaa, että lomakehaastattelu ei voi kuvata, millaisia merkityksiä vastaajat antavat asioille, vaan merkityksiä voidaan tutkia ainoastaan tutkittavien ihmisten omaa puhetta tulkitsemalla. Koska tässä gradussa tavoitteena on ollut tutkia sitä, miten toimitusjohtajat itse kuvaavat uraansa, millaisia haasteita ja menestystekijöitä he kuvaavat kohdanneensa ja millaisia merkityksiä he näille antavat, sopii aineistonkeruumetodiksi parhaiten haastattelu, jossa he voivat näitä vapaasti kuvata.

4.2 Haastattelut

Aineistoa varten haastattelin 10 suomalaista naistoimitusjohtajaa. Haastateltavat löysin LinkedInistä. Etsin LinkedInistä ihmisiä hakusanoilla ”toimitusjohtaja”, ”CEO” sekä ”chief executive officer”. Lisäksi pyysin ChatGPT:tä etsimään minulle suomalaisia naistoimitusjohtajia, mutta juuri toimitusjohtajien löytäminen tuntui olevan tekoäylle haaste. Yksi haastatelluista toimitusjohtajista kuitenkin on ChatGPT:n löytämä. Ostin kuukauden LinkedIn Premiumia, jotta saatoin lähettää toimitusjohtajille suoraan viestiä. Lähetin heille viestiä otsikolla: Haastattelukutsu graduuni: Lasikaton yllä – suomalaisten naistoimitusjohtajien uratarinoita (Liite 1).

Rajasin haastattelukutsut sellaisiin naistoimitusjohtajiin, jotka näyttivät LinkedInin työhistorian perusteella nousseen alun perin toimitusjohtajaksi muuten kuin perustamalla itse yrityksen, sillä halusin ennen kaikkea tutkia toimitusjohtajaksi nousua ns. urapolun kautta enkä niinkään yrittäjyyttä. Lähetin 26 viestiä ja sain 13 myöntyvää vastausta, mutta 3 vasta sen jälkeen, kun olin jo tehnyt sekä litteroinut 10 haastattelua. Ajankäytön vuoksi päätin rajata aineiston 10 haastatteluun.

Toimitusjohtajat työskentelivät useilla eri toimialoilla: teknologia- ja energia-alalla, sosiaali- ja terveysalalla, liikunta- ja urheilualalla, rahoitusalalla sekä matkailu- ja ravintola-alalla. Haastateltujen toimitusjohtajien johtamien organisaatioiden koot vaihtelivat alle 10 hengen organisaatiosta yli 1 000 hengen suuryritykseen. Haastatellut toimitusjohtajat olivat opiskelleet kauppätieteitä, sähkötekniikkaa, tuotantotaloutta, hallintotieteitä, liikuntatieteitä, oikeustiedettä, sosiaalitieteitä sekä hotelli- ja ravintola-alan opintoja. Toistaiseksi pisimmän toimitusjohtajan uran tehnyt nainen oli aloittanut toimitusjohtajana vuonna 2019, ja toistaiseksi lyhimmän ajan toimitusjohtajana työskennellyt oli aloittanut roolissaan vuonna 2025.

Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 88–89) mukaan teemahaastattelu rakentuu ennalta määriteltyjen keskeisten teemojen sekä

niihin liittyvien tarkentavien kysymysten ympärille. Puusa (2020, s. 112) lisää, että teemahaastattelu on luonteeltaan joustava ja vapaamuotoinen haastattelu, jossa haastateltavaa on tarkoitus kannustaa puhumaan mahdollisimman vapaaksi.

Minulla oli mietittynä paljon kysymyksiä, jotka olin luokitellut teemojen alle. Kysymykset löytyvät liitteestä 2. Tarkoitus oli kuitenkin antaa haastateltavien puhua mahdollisimman vapaasti. Kysymykset olivat ennemminkin tukena itselleni, että voin haastattelun aikana seurata saavani riittävästi tietoa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 88) muistuttavat, että on osittain makukysymys, kysyykö tutkija teemahaastattelussa kaikki suunnitellut kysymykset ja pitääkö sanamuotojen ja järjestyksen olla kaikissa haastatteluissa samat. Tämän gradun haastatteluissa en kysynyt kaikilta kaikkia kysymyksiä, vaan kysyin kysymyksiä tarvittaessa, mikäli haastateltava ei vapaasti puhuessaan maininnut aiheesta. En myöskään käynyt kysymyksiä järjestyksessä läpi, jotta keskustelu pysyi luontevana ja kerronnallisena. Kysyin täydentäviä kysymyksiä niissä kohdissa, kun se haastateltavan uratarinan osalta tuntui sopivalta.

Kaksi haastatteluista tein kasvokkain samassa tilassa. Loput 8 haastattelua toteutin Teamsin välityksellä. Haastattelut kestivät 45–90 minuuttia. Kasvokkain pidetyt haastattelut tallensin ääninauhurilla ja litteroin tallenteesta. Teamsin välityksellä tehdyistä haastatteluista tallensin äänen ja käytin Teamsin omaa tekoälypohjaista litterointia. Tämän jälkeen kuitenkin kuuntelin kaikki tallenteet ja kävin tekoälyn tuottamat litteroinnit läpi sekä korjasin virheet, jotta litteroinnit vastasivat täysin haastatteluiden tallenteita, sillä tekoäly ei ollut tässä täysin onnistunut.

Haastateltujen toimitusjohtajien henkilöllisyys on vain gradun tekijän tiedossa. Gradussa ei kuvata yksittäisten toimitusjohtajien taustatietoja, vaan taustatiedot kuvataan tutkimustuloksissa vain hyvin yleisellä tasolla. Tämän on tarkoitus varmistaa, ettei gradusta ole tunnistettavissa toimitusjohtajien henkilöllisyyttä. Toimitusjohtajat on koodattu gradussa esiintyviä lainauksia sekä ryhmittymiä varten muotoihin toimitusjohtaja 1 – toimitusjohtaja 10.

4.3 Analyysi

Tässä tutkielmassa analyysiin käytettiin sisällönanalyysia. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 103) sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa painottaen aineistosta ilmeneviä inhimillisiä merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117).

Alasuutari (2011, s. 40–41) kirjoittaa, että laadullinen analyysi lähtee liikkeelle havaintojen pelkistämisestä. Hän kuvaa, että tarkoituksena on kiinnittää aineistossa huomiota vain siihen, mikä on tutkimuksen kannalta olennaista ja tehdä aineistosta tähän liittyviä havaintoja. Hän jatkaa, että tämän jälkeen havaintoja yhdistellään, eli aineistosta etsitään samaa ilmiötä kuvaavia havaintoja ja tuodaan nämä yhteen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 105) kuvaavat aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirin mukaan teemoitteluksi.

Näin lähestyin myös omaa tutkielmani aineistoa. Luin litteroitua aineistoa useaan kertaan ja merkitsin aineistosta nousevia havaintoja teemoittain eri väreillä. Tämän jälkeen kokosin kunkin teeman havainnot yhteen, jotta voin muodostaa niistä kokonaiskuvan. Tarkastelin ensin aineistosta toistuvasti esiin nousevia teemoja, kuten merkittäviä uravalintoja, sattuman ja suunnitelmallisuuden suhdetta sekä sukupuolen merkitystä urapolulla. Näiden teemojen kautta pyrin hahmottamaan, millaiset tekijät olivat vaikuttaneet haastateltavien etenemiseen toimitusjohtajaksi. Tämän jälkeen tarkastelin aineistoa myös haastateltavien uramotivaation näkökulmasta ja muodostin aineistosta kolme erilaista tyyppiä sen perusteella, millaiset motivaatiotekijät näyttivät vaikuttavan toimitusjohtajaksi nousemiseen heidän omassa kertomuksissaan.

Aineistoa lukiessa ja sitä teemoiteltaessa minulle nousi myös selkeä näkemys siitä, että haastatelluista johtajista on eroteltavissa kolme erilaista uramotivaatiota eli kolme erilaista tyyppiä sen suhteen, miksi he ovat nousseet toimitusjohtajan rooliin. Olin

kiinnittänyt huomiota muutaman johtajan poikkeavaan uramotivaatioon jo haastatteluiden aikana, mutta vasta teemoittelua tehdessä aineistosta alkoi selvästi korostua kolme erilaista motivaatioryhmää. Näinpä teemoittelun lisäksi myös tyypittelin aineistoa eli etsin johtajien motivaatioista yhtenäisiä ominaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107).

Alasuutari (2011, s. 44) jatkaa, että havaintojen pelkistämisen jälkeen laadullisen analyysin tavoitteena on niin sanotun arvoituksen ratkaiseminen. Tällä hän viittaa siihen, että havaintojen pohjalta pyritään muodostamaan merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkielmassa arvoituksen ratkaiseminen tarkoitti sitä, että pyrin teemoittelun ja tyypittelyn avulla ymmärtämään, millaisia merkityksiä haastateltavat antoivat omille urapoluilleen, johtajaksi kasvamiselleen ja toimitusjohtajaksi etenemiselleen. Analyysissa en siis tarkastellut ainoastaan yksittäisiä uratapahtumia, kuten työpaikan vaihtoja tai ylennyksiä, vaan pyrin tulkitsemaan niitä osana laajempaa uratarinaa. Tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva siitä, millaisista valinnoista, mahdollisuuksista, haasteista, motivaatiotekijöistä sekä käännekohdista suomalaisten naistoimitusjohtajien urapolut rakentuvat.

Analyysin tarkoituksena ei ollut tehdä yleistyksiä kaikista suomalaisista naistoimitusjohtajista, vaan tuoda esiin, millaisia kokemuksia, merkityksiä ja uratarinoita tähän tutkimukseen osallistuneiden naistoimitusjohtajien kertomuksista rakentui. Näin analyysi tukee tutkielman tavoitetta ymmärtää, millaiset tekijät ovat olleet yhteydessä naisten etenemiseen toimitusjohtajan asemaan ja miten he itse jäsentävät omaa urapolkuaan.

5 Tutkimustulokset

Tämä luku esittelee tutkimuksen tulokset. Ensin luvussa 5.1 esitellään gradun aineistossa ilmennyt kolmen motivaatiotekijän typologia. Tämän jälkeen luvussa 5.2 esitellään teemat, jotka nousivat esille laajemmin aineistossa.

5.1 Kolme uramotivaatiotyyppiä: suunta, sisältö ja prosessi

Haastatteluista analysoitaessa ilmeni melko nopeasti, että moni toimitusjohtajista ei koskaan tavoitellut johtajuutta. Vain kaksi toimitusjohtajaa kertoi uransa alusta alkaen tavoitelleen selkeästi johtotehtäviä, vaikkei juuri ehkä toimitusjohtajan positiota. Kuvaan tätä ryhmää nimeltä johtajuus suuntana.

Myös niiden johtajien keskuudesta, jotka eivät olleet tavoitelleet johtajuutta, nousi esille kaksi erilaista motivaatiotyyppiä. Osalle toimitusjohtajista kyse on ollut enemmän työn merkityksellisyydestä ja he ovat ikään kuin ajautuneet johtajiksi, koska ovat siten voineet vaikuttaa suurimmin merkityksellisenä pitämiinsä asioihin. He kertoivat, etteivät ole koskaan tavoitelleet johtajuutta. Johtajuustavoitteiden sijaan nämä johtajat kuvasivat halunneensa tehdä merkityksellistä ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaa työtä. Tästä syystä kuvaan tätä ryhmää gradussani nimellä johtajuus sisältönä.

Kolmas toimitusjohtajien haastatteluista noussut tyyppi on johtajat, jotka ovat nousseet toimitusjohtajiksi ennen kaikkea siksi, että he ovat tarttuneet rohkeasti eteensä tulleisiin mahdollisuuksiin. Hekään eivät välttämättä ole tavoitelleet nimenomaan johtajuutta. Sen sijaan he kuvasivat uransa enemmän sanoilla ”tulini valituksi”, ”hain”, ”minua pyydettiin” ja ”tuli mahdollisuus”. Tätä ryhmää kuvaan nimellä johtajuus prosessina.

Tämä jaottelu kolmeen luokkaan tai tyyppiin ei ole täydellinen, sillä useiden johtajien uratarinoissa voi olla kahteen tai jopa kolmeen luokkaan kuuluvia piirteitä. Johtaja, joka on tavoitellut johtajuutta uransa alusta saakka, saattoi kuvaila, että tästä huolimatta hänelle tärkeintä on työn sisältö, mielekkäisyys ja merkityksellisyys, mutta koki johtajuuden tuovan näitä hänelle. Johtaja, joka on edennyt tarttumalla yhä uusiin mahdollisuuksiin,

saattoi kuvailla halunneensa mennä jatkuvasti eteenpäin, mutta ennemminkin oppiakseen uutta kuin päästäkseen johtotehtäviin. Toisaalta johtaja, jolle merkityksellisyys on ollut selkeästi merkittävin motivaattori uralla, saattoi kuvailla muiden tunnustaneen hänessä johtajaominaisuuksia jo nuoresta saakka. Jaottelussa olen kuitenkin pyrkinyt huomioimaan sen, millaiset tekijät korostuivat kaikkein selkeimmin haastateltavien puheissa ja tehnyt jaottelun sen mukaan, mitä he itse tuntuivat pitävän merkittävimpänä tekijänä urallaan.

5.1.1 Johtajuus suuntana

Kahden haastateltavan kertomuksesta kävi selkeästi ilmi, että jonkinlainen esihenkilö- tai johtajatehtävä on ollut heille selkeä suunta uran alusta saakka. He eivät välttämättä olleet alun perin suunnitelleet tavoittelevansa juuri toimitusjohtajan tehtäviä, mutta kuitenkin työtä liiketoimintajohdossa.

”tiesin, että niinku että johtajapolku on kyllä mulle se ja tämmöinen niinku liiketoimintajohtaminen” (toimitusjohtaja 3)

”aina oon ajatellut, että mä haluan esihenkilötehtäviä ja se oli jotenkin niinku tosi selkeä ... selkeästi siis varmaan mä [olen] ajatellut, että semmoinen liiketoimintajohtajataso” (toimitusjohtaja 4)

Molemmat kertoivat aloittaneensa johtamisen tietyllä tapaa jo ennen varsinaista työuraansa. Toimitusjohtaja 4 oli toiminut urheiluvalmentajana. Toimitusjohtaja 3 taas oli toiminut jo yläasteella oppilaskunnan puheenjohtajana ja ollut hyvin aktiivinen opiskelijajärjestötoiminnassa ja ollut ylioppilaskunnan puheenjohtajana. Toki samanlaisia taustoja löytyy myös muista ryhmistä. Yksi johtajuus sisältönä -joukosta oli myös toiminut urheiluvalmentajana ja useat toisista ryhmistä ovat olleet opiskelijajärjestöaktiiveja.

Vaikka molemmat ryhmän toimitusjohtajat kertoivat aina tienneensä, että tulevat tavoittelemaan johtajuutta, kumpikin kuvasi, ettei toimitusjohtajuus ole ollut itseisarvo

heidän urallaan. Johtajuus on voinut osittain kummuta muiden luottamuksesta tai työn sisältö ja mielekkyys on voinut korostua johtotehtäviä valitessa.

”ehkä tällainen niinku ... johtamispuoli niin se oli mulla jo aika nuorena jotenkin, että sai niinku muita luottamuksen” (toimitusjohtaja 3)

”ennemminkin niinku ajattelen sitä sen työn sisällön ja mielekkyyden ja merkityksellisyyden kautta, ja mä ajattelen, että se tuo myös ehkä semmoista jotakin rauhaa siihen omaan tekemiseen, että niinku mä ajattelen, että tavallaanhan mä oon saavuttanut jo vähän niinku kaiken tai silleen aika paljon” (toimitusjohtaja 4)

Tässä ryhmässä uraa oli rakennettu jollain tavalla suunnitelmallisesti. Toimitusjohtaja 3 oli tavoitellut johtajuutta niin aktiivisesti, että hän oli tehnyt itselleen selkeän suunnitelman. Hän on haastatelluista ainoa, joka kertoi aktiivisesti kirjoittaneensa itselleen urasuunnitelmaa. Toimitusjohtaja 4 taas oli nähnyt uran alkuvaiheessa toisessa työpaikassaan, että hänellä oli mahdollisuus mennä eteenpäin yhden toimialan sisällä.

”mä tein personal development planin seuraavaksi 10 vuodeksi, niin kyllä siihen mä kirjoitin siitä jo, että kyllä itse asiassa niinku liiketoimintajohtajan tehtävät” (toimitusjohtaja 3)

”se oli enemmän se toinen työpaikka kuin se ensimmäinen, joka sitten niinku tavallaan sitä urapolkua jotenkin teki selkeämmäksi ... tavallaan se ajatus sieltä, että mä voin luoda täällä jotakin uraa ja oikeasti mennä eteenpäin” (toimitusjohtaja 4)

Kumpikaan ei ole siis suunnitellut uraansa askel askeleelta, vaan molemmat ovat asettaneet tavoitteen, jota kohti voivat ponnistella. Tavoite on ollut joko yleisemmällä tasolla liiketoimintajohdossa tai yhden alan sisällä ylöspäin nouseminen. Toinen oli kirjannut tavoitteensa ylös, toinen vain ajatellut sitä mielessään.

Johtajuus suuntana -ryhmää voidaan siis tiiviisti kuvata ryhmäksi toimitusjohtajia, joille johtajuus on ollut selkeä tavoite uransa alusta saakka. Ryhmän johtajat ovat asettaneet itselleen selkeän tavoitteen, jonka ovat ottaneet uransa suunnaksi.

5.1.2 Johtajuus sisältönä

Haastatelluista toimitusjohtajista kolme kuuluu selvästi johtajuus sisältönä -ryhmään. He kertoivat, etteivät koskaan haaveilleet johtajan roolista ja olivat saattaneet pitää johtajuutta jopa täysin mahdottomana.

”en mä tiedä oonko mä niinku johtajaluonne pakosti niinku ikinä ollut”
(toimitusjohtaja 5)

”tavoitteenani ei ole ollut mikään esihenkilö tai toimitusjohtaja”
(toimitusjohtaja 6)

”kun mä tän toimitusjohtajan tehtävään pyydettiin, niin mä ensimmäisenä vastasin kirjaimellisesti näillä sanoilla, että hell no” (toimitusjohtaja 8)

Tämän ryhmän uratarinoiden punainen lanka oli johtajuustavoitteen sijaan merkityksellisyys ja arvot, kuten yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus. Tietyn tehtävän saavuttamisen sijaan ryhmässä kuvailtiin, että oli haluttu saavuttaa jotain yhteiskunnallisesti merkittävää tai tehdä merkityksellistä työtä.

”jotenkin semmoinen että nyt pitää jotakin yhteiskunnallista saavuttaa elämässä tai tehdä jotain merkityksellistä” (toimitusjohtaja 5)

”mulla on hirveän vahva semmoinen yhdenvertaisuus ... mä teen niinku merkityksellistä työtä” (toimitusjohtaja 6)

”mä haluan tehdä jotain semmoista niinku merkityksellistä ja olla niinku oikeudenmukaisten asioiden ja arvojen ja tän tyyppisten asioiden kanssa tekemisissä” (toimitusjohtaja 8)

Yleisesti merkittävänä pidettävien asioiden lisäksi merkityksellisyys oli voinut tarkoittaa myös merkityksellisyyttä omalle perheelle. Toimitusjohtaja 5 kuvaili merkitystä myös perheelle:

”mikä on myös draiveri tässä koko ajan, että mä saan kun lapsille hyvän elämän rakennettua, että on rahaa.” (toimitusjohtaja 5)

Vaikka tämän ryhmän toimitusjohtajat eivät ole tavoitelleet johtotehtäviä, kaksi heistä on kuitenkin ollut melko uran alussa sijaisen esihenkilötehtävissä. Osa on hakeutunut itse jossain vaiheessa uransa johtajarooliin, ja toimitusjohtaja 6 oli hakeutunut itse toimitusjohtajan tehtävään. Muita on pyydetty toimitusjohtajaksi organisaatiossa, jossa ovat parhaillaan työskennelleet toisessa roolissa. Olipa johtajan rooliin sitten pyydetty tai hakeuduttu itse, vaikuttimena ei niinkään ole ollut eteneminen. Myös johtajan tehtävät nähtiin ennen kaikkea merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden kautta.

”Näin että mulla on niinku mahdollisuus vaikuttaa ja mahdollisuus tehdä niinku sellaisia asioita, mitkä mä itse koen kauhean tärkeänä. Niin että mä koen, että siinä uudessa hommassa mä pystyn vaikuttamaan vielä paremmin niihin asioihin kuin silloin aikaisemmassa työssä” (toimitusjohtaja 5)

”ei tämmöistä tee niinku kukaan muu, ja sitten se, että kuinka paljon niinku sillä pystyy suoraan vaikuttamaan sitten niihin ... [tärkeisiin asioihin] ja niihin tekemiseen siihen, joka itse asiassa on yksi suurimmista syistä tai yksi tärkeimmistä, joka mua on niinku ajanut eteenpäin” (toimitusjohtaja 6)

”tässä roolissa nyt kuitenkin se, että meidän työntekijät tekee ihan äärimmäisen vaikuttavaa ja tärkeätä työtä siellä asiakasrajapinnalla” (toimitusjohtaja 8)

Ryhmän jäsenet eivät siis nähneet ristiriitaa toimitusjohtajan roolin ja merkityksellisyyden välillä. Vaikka he eivät enää itse tehneet käytännön työtä tärkeinä pitämiensä asioiden parissa, he kokivat, että juuri toimitusjohtajan tehtävässä he voivat vaikuttaa tärkeisiin asioihin vielä suuremmin ohjaten käytännön työtä.

Johtajuus sisältönä -ryhmän toimitusjohtajia voidaan siis kuvata ryhmäksi toimitusjohtajia, jotka eivät ole koskaan tavoitelleet johtajatehtäviä. Sen sijaan heitä on urallaan ajanut eteenpäin merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden tavoittelu, jotka he näkevät myös toimitusjohtajatehtävän tärkeimmäksi sisällöksi.

5.1.3 Johtajuus prosessina

Loput viisi haastateltavaa toimitusjohtajaa ei selvästi kuulu kumpaankaan ryhmään. He eivät kertoneet, että johtajuus olisi ollut haaveissa ura alusta saakka. Osa jopa sanoi, ettei ole haaveillut johtajan roolista. Esimerkiksi kaksi heistä kertoi:

”en ole koskaan ajatellut, että mä olisin minkään toimitusjohtaja”
(toimitusjohtaja 1)

”ei ollut semmoista mitään, vaikka että johtajaksi niinku ajatusta silloin kyllä”
(toimitusjohtaja 2)

Tämän ryhmän johtajat eivät kuitenkaan myöskään puhuneet siitä, että olisivat halunneet tehdä merkityksellistä tai yhteiskunnallisesti vaikuttavaa työtä, vaikka saattoivat kyllä uransa myöhempiä vaiheita kuvaillessa kertoa pitävänsä työn mielekkyyttä, arvoja ja työntekijöiden hyvinvointia tärkeinä. Näistä viidestä haastattelusta sen sijaan huokui, ettei haastateltavilla ollut uransa alkutaipaleella selkeitä tavoitteita. Tämä saattoi liittyä siihen, ettei ollut paloa mihinkään tiettyyn alaan tai toisaalta siihen, ettei työllisyystilanteen vuoksi uskallettu asettaa tavoitteita uran alussa.

Toimitusjohtajat 2 ja 7 kertoivat, ettei heillä ollut selkeää halua opiskella juuri tiettyä alaa. Toimitusjohtajat 1 ja 9 taas kertoivat, että heidän opintoalan valintaansa vaikuttivat käytännön syyt, eikä toive työkennellä juuri tietyllä alalla. He kertoivat opiskelleensa toista alaa tai vaihtaneensa opiskelualaa alkuperäisestä suunnitelmasta lähinnä siksi, etteivät halunneet muuttaa.

”ettei ollut semmoista suurta paloa siihen varsinaisesti niihin aineisiin. Että oli niinku semmoinen, että kun olisi voinut lähteä opiskelemaan melkein mitä vain.”
(toimitusjohtaja 2)

”Olin niinku tasaisen hyvä kaikessa, mutta sitten ei niinku oikein niinku ekspertti missään ... koulutus antaa aika niinku laajalla sen pohjan tähän tehdä sitten isona vähän niinku erilaisia asioita” (toimitusjohtaja 7)

”jonnekin niinku [alan yritykseen] töihin, mutta ne oli Helsingissä. Joo ja sitten että no ei, että mä oon niinku aivan tuppukylästä ja mä oon niinku vasta tän ikäinen, että en mä mikä Helsinkiin halua niinku muuttaa. Ja se oli ehkä se, että

sitten mä menin vaan töihin niinku väli vuodeksi siihen ja hain sitä [seuraavaan oppilaitokseen]" (toimitusjohtaja 1)

"kun mulla oli tota autokoulu toisessa kaupungissa vielä kesken, niin mä en ottanut sitä opiskelupaikkaa vastaa" (toimitusjohtaja 9)

Toimitusjohtaja 10 sen sijaan kertoi valmistuneensa opinnoistaan laskusuhdanteen aikana. Hän kertoi, ettei osannut siinä vaiheessa asettaa uralleen mitään muita tavoitteita kuin yksinkertaisesti työllistymisen.

"haave oli, että kunhan mä nyt saan edes jotain töitä, ja ei todellakaan niinku siinä ei syljetty niinku minkään työn päälle" (toimitusjohtaja 10)

Selkeän tavoitteen sijaan tämän ryhmän toimitusjohtajat ovat edenneet urallaan organisaatioiden ylimpään johtoon, koska ovat tarttuneet eteensä tullessiin mahdollisuuksiin. He kuvasivat haastatteluissa usein eteensä tulleet mahdollisuuksia tai jopa onnekkaita sattumia, jotka ovat auttaneet heitä urallaan eteenpäin. Puheissa toistui usein jonkinlainen versio seuraavista esimerkeistä.

"tuli se mahdollisuus, että hei tuolla on paikka auki, johon voit niinku lähteä yrittämään" (toimitusjohtaja 9)

"mä oon niinku päätenyt hyvien ja onnekkaiden sattumien kautta tiettyihin asioihin" (toimitusjohtaja 1)

"on ollut niinku jotenkin tähdet oikeassa asennossa, että päässyt sitten tekemään niinku monen kaltaista" (toimitusjohtaja 7)

Tässä ryhmässä näkyy myös se, että vaikei ole välttämättä tavoiteltu juuri johtotehtäviä, on ollut jonkinlainen nälkä mennä eteenpäin, sillä moni ryhmän toimitusjohtajista on aktiivisesti hakeutunut uusiin tehtäviin ja haastatteluissa korostuivat sellaiset sanat kuin "haluan" ja "hain". Samalla he kertoivat tehneensä motivaatiotaan näkyväksi, mikä on voinut tarjota myöhemmin mahdollisuuksia. Esimerkiksi toimitusjohtaja 2 kertoi hänelle käyneen juuri näin.

”silloin kyllä hain, mutta ajattelin, että no ei vielä niinku riitä ihan, että oli vähän semmoinen ajatus, mutta että näytetään että kiinnostusta on eteenpäin” (toimitusjohtaja 2)

Uralla eteenpäin vievinä tekijöinä ryhmän johtajilla nousivat esiin itseluottamus, raha, kunnianhimo, kilpailuhenkisyys, halu oppia ja kehittyä, mielenkiintoiset tehtävät tai toisaalta se, ettei halunnut muuttaa tai matkustaa kovin paljon. Lisäksi yksi eteenpäin vievä tekijä näyttäisi olevan se, että yhden eteenpäin vievän askeleen jälkeen on herännyt halu ottaa uusia askeleita.

”palkka on minun mielestä se, minkä takia me kaikki töitä tehdään ... [Jos joku] sanoo, että en tee tätä rahan takia, niin kyllä ei pidä paikkansa” (toimitusjohtaja 1)

”mä haluan niinku hyväpalkkaiseen työhön. Se oli mulle ihan selkeä, että tuota niin että myös niinku raha edellä” (toimitusjohtaja 2)

”että oon sen verran kunnianhimoinen, että niinku tästä se lähtee ja katsotaan mihin päätyy” (toimitusjohtaja 2)

”nälkä kasvaa niinku syödessä, että sitten halusi tota noin niin isompia paikkoja ja isompaa vastuuta” (toimitusjohtaja 9)

”pääsee vielä eteenpäin siinä uralla niin se oli kauhean motivoivaa” (toimitusjohtaja 10)

Selkein yhteinen motivaatiotekijä tämän ryhmän toimitusjohtajille näytti kuitenkin aineiston perusteella olevan oppiminen sekä mielenkiintoisten, monipuolisten ja haastavien työtehtävien tekeminen. He kuvasivat monipuolisten ja haastavien työtehtävien tuoneen uralla iloa tai joutuneensa vaihtamaan työtehtävää, koska se ei enää ollut riittävän monipuolinen.

”sai tehdä vähän kaikenlaista ... mutta sitten mut ajettiin semmoisen karsinaan. ... Olin että ei tää, tää ei tunnu enää hyvältä” (toimitusjohtaja 1)

”mä [olen] niinku tyytyväinen ... kuitenkin nyt on tullut suht silleen tasaiseen tahtiin jotakin uutta” (toimitusjohtaja 2)

”mä sain jotenkin jostain syystä siellä niinku oman urani muokattua siihen, että mä teen aina niinku pari vuotta jotain juttua ja sitten tuli taas aina uudet hommat, että mä oon ollut ehkä niinku luonteeltani hirveän semmoinen niinku utelias” (toimitusjohtaja 7)

”kaikein kivoin aika se on sulle lyödään sitä niinku sitä haastetta ... niin ne päiväthän menee siis tosi äkkiä ... niin ehkä se pitää sitten niinku tavallaan käynnissä” (toimitusjohtaja 9)

”se on tuonut myöskin sisältöä siihen elämään, että on ollut niin ihania tehtäviä koko ajan ja niinku joutunut ja saanut opetella uutta ja sitä pysynyt niinku virkeänä sitten sitä kautta” (toimitusjohtaja 10)

Tiivistetysti johtajuus prosessina -ryhmän toimitusjohtajat ovat joukko johtajia, joille johtajuus, muttei toisaalta merkityksellisyyuskään ole ollut selkeä tavoite uralla. Heillä ei sitä vastoin ole ollut uran alussa selkeää tavoitetta. He olivat edenneet urallaan tarttumalla rohkeasti eteensä tulleisiin mahdollisuuksiin. Motivaatiotekijänä heillä näyttäisi olevan halu tehdä monipuolisia ja haastavia työtehtäviä.

5.2 Urapolkuja yhdistävät teemat

Vaikka johtajuuteen kasvamisen ja toimitusjohtajaksi nousemisen taustalla vaikuttavat motivaatiot ovat olleet kolmessa aiemmin kuvatussa ryhmässä erilaiset, ryhmissä nousi kuitenkin myös esiin paljon toistuvia teemoja. Monet teemoista nousivat suoraan haastatteluiden kysymyksistä, mutta osa myös ikään kuin rivien välistä.

Tähän raporttiin teemat valikoituivat, koska ne nousivat haastatteluita analysoitaessa selkeästi useimmin esille. Tällaisia teemoja olivat itsevarmuus, jatkuva oppiminen, psykologinen ja fyysinen liikkuvuus (sisäiset tekijät), varhainen johtamiskokemus, organisaation ja esihenkilöiden tuki (johtajaksi kasvaminen), verkostot, mentori, erilaiset uran käännekohdat, sukupuolen vaikutus uraan, uran ja perheen yhdistäminen, muut uran haasteet, lasikallio sekä johtajien näkemykset siitä, miten naisten johtamisuria voitaisiin tukea.

5.2.1 Sisäiset tekijät

Haastateltavia toimitusjohtajia näytti haastatteluiden perusteella yhdistävän **itsevarmuus tai ainakin epävarmuuden voittaminen** ja kyky rakentaa ammatillista varmuutta epävarmuuden tunteista huolimatta. Osalla itsevarmuus vaikutti olevan sisäsyntyistä tai ainakin hyvin nuorena opittua, kuten esimerkiksi toimitusjohtaja 1 kertoi:

”semmoinen niinku oon uskonut itseeni, niinku hyvän kasvatuksen ansiota myöskin” (toimitusjohtaja 1)

Toiset kuvasivat epävarmuuden tunteita tai niiden ylittämistä kertoessaan uransa aiemmista vaiheista. He saattoivat myös kertoa muiden ihmisten auttaneen heitä kasvattamaan itseluottamustaan. Esimerkiksi toimitusjohtajat 2 ja 3 kuvasivat:

”tuli semmoista itseluottamusta, että nyt tästä vielä eteenpäin taas seuraavia steppejä kohti” (toimitusjohtaja 2)

”muut ympärillä on jotenkin luottanut selvästi ja sitten sitä kautta se oma itsevarmuus on kasvanut” (toimitusjohtaja 3)

Ainoastaan toimitusjohtaja 8 kuvaili toimitusjohtajan asemaan liittyvää epävarmuutta puhumalla huijarisyndroomasta. Hänkin kuitenkin lisäsi voittaneensa ongelman ja hän koki nykyään omaavansa oikeanlaista osaamista.

”semmoinen huijarisyndrooma, että osaanko mä mitään ja niinku onko musta tähän niin sen kanssa siinä sitten vähän kipuili ... nykyisin koen, että osaan työni ja olen pätevä ja sillä tavalla tiedän, että on paljon annettavaa, mutta kyllä siinä niinku monta vuotta meni ennen kuin sai semmoisen ammatillisen itsevarmuuden sopivalla tavalla sitten kasattua” (toimitusjohtaja 8)

Vaikka itsevarmuus ei ole haastatelluille toimitusjohtajille ainakaan enää ongelma, kysyttäessä, he kuitenkin pitivät sitä yleisesti ongelmana naisten urakehitykselle. Kysyttäessä, millaisia tekijöitä he pitivät naisten urakehityksen esteinä Suomessa, yhdeksän haastatelluista vastasi itsevarmuuden puutteen sekä vaatimattomuuden olevan merkittäviä esteitä. Esimerkiksi toimitusjohtajat 4 ja 8 vastasivat:

”jos me mennään tuonne [yliopistolle] kyselemään niinku uratavoitteita, niin mä väitän, että miehet jotenkin uskaltavat asettaa sen tähtäimen paljon korkeammalle kuin mä naiset” (toimitusjohtaja 4)

”Naiset kokee herkemmin ehkä sitä, että täytyisi olla tavallaan sataprosenttinen tieto jostakin asiasta tai joku osa-alue jotenkin hallussa tai kokemusta on siitä ja tästä ja tosta ennen kuin voisi ikään kuin sanoa. Ehkä miehet on niinku rohkeampia aika vähän vajavaisen milläkin tiedoilla.” (toimitusjohtaja 8)

Itsevarmuuteen lisäksi haastatteluissa nousi esille uskallus tarttua rohkeammin tilaisuuksiin. Esimerkiksi toimitusjohtaja 6 kuvasi:

”Miehillä ja naisilla on semmoinen perustavanlaatuinen ero, että jos miehiä kysytään ... [mukaan], ne sanoo, että joo, minä lähden mukaan, ja jos kysytään naisia, niin ne alkaa miettiä, että hetkinen osaanko minä? Pystynkö minä? Olenko mä riittävän hyvä? Onko mulla tähän riittävästi aikaa? Pystynkö mä resursoimaan tätä?” (toimitusjohtaja 6)

Toimitusjohtaja 7 muistutti, että kieltäytyessään erilaisista mahdollisuuksista, naiset vievät itseltään mahdollisuuden kehittyä sekä laajemmin naisilta mahdollisuuden osallistua tärkeisiin keskusteluihin.

”Tehdään niinku toisille naisille tosi raakaa karhunpalvelusta. Ja sitten se myös johtaa siihen, että kun valitettavasti tuon tyyppisissä instansseissa käydään sitä niinku laajaa yhteiskuntapoliittista keskustelua, niin jos et sä altista itseäsi koskaan sille niin ethän sä opi. Ja sitten sä oot sä et kasva sieltä myöskään taas niihin niinku vielä isompiin toimitusjohtaja- tai hallituspositioihin.” (toimitusjohtaja 7)

Toinen sisäinen tekijä, joka yhdisti haastateltavia, oli monimuotoisiin uriin liittyvä **jatkuva oppiminen** (ks. Hall, 1996, s. 9). Vaikka kaikki olivat opiskelleet formaalisti erilaisia kursseja ja koulutuksia tai jopa useita eri tutkintoja, moni kuvaili oppivansa Hallin (1996, s. 10 & 2002, s. 23) proteaanisen urakäsityksen mukaisesti tehtävissä sekä toimiessa toisten ihmisten kanssa. Esimerkiksi toimitusjohtaja 1 kuvasi:

”jokainen käyty keskustelu niinku on se tuota kollegoiden tai on se asiakkaiden tai jossain tapahtumissa tai oman verkoston kanssa, niin ihan kaikestahan oppii” (toimitusjohtaja 1)

Toimitusjohtajat, joille johtajuus on ollut suuntana, kuvasivat oppivansa parhaiten työssä. He kertoivat käyneensä erilaisia koulutuksia, joita myös työnantaja oli tarjonnut, mutta pitävänsä tekemällä oppimista merkittävämpänä. Esimerkiksi toimitusjohtaja 4 kuvasi:

”työssäoppimista ja tavallaan sen kautta pakotettua semmoista, että nyt on pakko. Sun on pakko ottaa haltuun joku vaikka HR-osa-alue niin niin tota sitä on tullut ja koen senkin, vaikka se tulee tietyllä tavalla jonkun pakon kautta niin niin tuota koen sen silti niinku tosi mielekkäänä, ja ajattelen että en voisi tehdä töitä niin että mä osaan jo vähän niinku kaiken ja mulla ei ole tässä enää mitään niinku haastetta” (toimitusjohtaja 4)

Kaikki johtajuus sisältönä -ryhmän toimitusjohtajat kertoivat olevansa koko ajan jossain oppimisprosessissa mukana. Toimitusjohtajat 5 ja 6 kuvasivat oppivansa itse työssä sekä jopa aiemmista rekrytointiprosesseista, joissa olivat olleet mukana, mutta kaikki olivat myös halunneet opiskella uransa aikana formaalisti kursseilla ja koulutuksissa. Toimitusjohtaja 8 kertoi, ettei ole käynyt johtamisopintoja, mutta opiskeli johtamista jatkuvasti epäformaalisti.

”alan kirjallisuutta ja siis johtamiseen liittyviä kirjoja ja podcasteja ja tän tyyppistä, että pyrin niinku sillä tavalla kehittämään ja kehittymään” (toimitusjohtaja 8)

Johtajuus prosessina -ryhmän johtajat olivat yhtä lukuun ottamatta käyneet uransa aikana paljon erilaisia koulutuksia ja kursseja, mutta myös yleensä enemmän tekemisen kautta oppiva johtaja pohti, että voisi olla aika mennä johtamiskoulutukseen. Tässä ryhmässä kerrottiin myös toisilta ihmisiltä oppimisesta. Esimerkiksi toimitusjohtajat 1 ja 2 kuvasivat asiaa näin:

”kaikilta ihmisiltä kyllä oppii päivittäin jotain” (toimitusjohtaja 1)

”tosi paljon niinku tarkkailen ihan eri erilaisia johtajia ja esihenkilöitä ketä ympärilläni näen ja vähän niinku poimin kaikesta semmoisen mikä niinku itselle resonoi. Pysin kyllä niinku imemään ja oppia ja niinku sillä lailla” (toimitusjohtaja 2)

Kaikkia haastateltuja toimitusjohtajia yhdistävä teema näyttäisi olevan myös korkea **psykologinen ja fyysinen liikkuvuus** (ks. Sullivan & Arthur, 2006, s. 21–24). Monet olivat opiskelleet toisen tai jopa kolmannen tutkinnon uransa aikana. Kolme oli suorittanut tai suoritti parhaillaan EMBA-opintoja. Hekin, jotka ovat opiskelleet ainoastaan yhden tutkinnon, olivat kehittäneet itseänsä käymällä muunlaisia kursseja ja koulutuksia. Osa oli ollut valmis muuttamaan työn perässä toiselle paikkakunnalle tai jopa ulkomaille. Jokainen oli vaihtanut työpaikkaa usean kerran uransa aikana. Lisäksi puolet toimitusjohtajista on vaihtanut useaan kertaan toimialaa, jolla työskentelevät.

Tutkielmassa tärkeiksi sisäisten tekijöiden teemoiksi nousivat siis itsevarmuus, jatkuva oppiminen ja psykologinen ja fyysinen liikkuvuus. Toimitusjohtajat kuvailivat olevansa itsevarmoja tai ainakin voittaneensa itsetunnon haasteet, oppivansa jatkuvasti lisää joko formaaleissa koulutuksissa tai epäformaalisti esimerkiksi ympärillään olevilta ihmisiltä. Jokainen aineiston toimitusjohtaja on ollut valmis vaihtamaan työpaikkaa tai jopa toimialaa useita kertoja.

5.2.2 Johtajaksi kasvaminen

Moni haastateltava toimitusjohtaja **oli aloittanut johtajaksi kasvun jo ennen opinnoista valmistumisestaan**. Osa oli toiminut erilaisissa urheiluvalmennuksen tehtävissä nuoresta alkaen ja osa oli ollut aktiivisia opiskelijajärjestötoiminnassa korkeakouluopintojensa aikana tai jopa yläasteen oppilaskunnasta alkaen. Tämä pitää paikkansa molempien johtajuus suuntana -ryhmän toimitusjohtajien kohdalla, mutta samanlaisia kokemuksia löytyi kaikkiin ryhmiin kuuluvien johtajien haastatteluista. Sen sijaan, että tällainen varhainen aktiivisuus siis olisi sidoksissa mihinkään tiettyyn ryhmään, voidaan ajatella, että se on osaltaan tukenut monen erilaisen toimitusjohtajan kasvua johtajaksi. Alla on esimerkki kuhunkin ryhmään kuuluvalta toimitusjohtajalta.

”mä oon ollut tämmöinen ylioppilaskunta-aktiivi” (toimitusjohtaja 3)

”mä oon ... valmentanut ollut eri lajeissa” (toimitusjohtaja 6)

”mä opiskelen aika pitkään, koska tota mä olin tämmöinen ainejärjestöaktiivi”
(toimitusjohtaja 2)

Suurin osa haastatelluista johtajista kertoi saaneensa läpi uransa **tukea esihenkilöiltään sekä organisaatioilta**, joissa olivat työskennelleet. Esimerkiksi toimitusjohtaja 3 kuvaili, että jo teini-iässä hänen silloinen kesätyöpaikkansa tarjosi hänelle koulutusta.

”15 kesäinen siis yläaste 8 ysiluokan välissä, niin olinkohan mä vuoden verran ollut siellä silleen toista kesää ja sitten mä olin tehnyt osa aikaisen niinku viikonloppuja ja jouluja niin ne kysyy, että lähtisit se tämmöiseen [koulutukseen]”
(toimitusjohtaja 3)

Vain toimitusjohtaja 5 kertoi kokeneensa, ettei hänen osaamistaan ole jokaisessa työskentelyorganisaatiossa ymmärretty ja arvostettu. Hänen kertomuksestaan kävi ilmi, ettei hän ollut ajatellut tämän johtuneen sukupuolesta, vaan siitä, että hän oli työskennellyt välillä epätyypillisessä työsuhteessa hanketyöntekijänä.

”toi nyt oli toi hanke hankeihminen niinku, että nähtiin vaan semmoisena eikä ymmärretty, että mulla olisi ollut kokemusta niinku muualtakin ja vaativimmissakin johtoryhmätason tehtävistä” (toimitusjohtaja 5)

Muut haastateltavat kuvasivat työpaikoiltaan ja esihenkilöiltään saamaansa tukea hyvin positiivisessa valossa. Moni mainitsi nimiltä esihenkilöitä, jotka olivat uskoneet heihin, antaneet mahdollisuuksia ja auttaneet uralla eteenpäin. Esimerkiksi toimitusjohtajat 1, 2 ja 8 kertoivat:

”oon ikuisesti kiitollinen, että hän antoi silloin sen mahdollisuuden mulle, koska ... [hän] on niinku siinä määrin isoin syy miksi mä oon tässä tänään”
(toimitusjohtaja 1)

”eri työpaikoissa jotenkin [ollut] semmoista kannustusta ja näin että on rohkaistu eteenpäin” (toimitusjohtaja 2)

”Nää esihenkilöt tai jotkut aikaisemmat työkaverit, jotka on just ollut sitä mieltä, että sun pitäisi tehdä tommoista tai kun sä oot niin hyvä niin sano sä toi tai vie sä toi eteenpäin tai niin varmaan sellaisia on ollut paljon” (toimitusjohtaja 8)

Suurin osa aineiston toimitusjohtajista kuvaili haastatteluissa **verkostojen** merkitystä uralleen. Verkostot olivat voineet syntyä opiskeluaikana, työpaikoissa sekä erilaisten työhön liittyvien yhteistyötahojen kautta. Johtajat kuvailivat saaneensa verkostojen kautta apua ja tukea sekä jopa uusia työmahdollisuuksia. Esimerkiksi toimitusjohtaja 1 kertoi hakeutuneensa entisen esihenkilönsä vinkistä organisaatioon, jossa myöhemmin oli noussut toimitusjohtajaksi.

”[hän] sanoi että mites ... [tuo yritys] että se on aika lailla samanlainen kuin ... [nykyinen työskentely-yritys] ja hän tuntee niinku ... [sen yrityksen perustajan], että hän voi sua suositella sinne ja tota siitä se sitten lähti” (toimitusjohtaja 1)

Toimitusjohtaja 4 kertoi jopa pitävänsä tiettyihin ihmisiin tutustumista yhtenä uransa tärkeimmistä käännekohdista. Noihin ihmisiin tutustuminen oli auttanut häntä urallaan myöhemmin eteenpäin.

”että jos me ei oltaisi päädytty ... [yrityskaupan yhteydessä toiseen yritykseen], niin en olisi tutustunut ... [erään henkilön] kanssa, joka aikanaan otti mut sitten ... [toiseen yritykseen] töihin” (toimitusjohtaja 4)

Haastatteluista ilmeni, että verkostot eivät olleet vain auttaneet toimitusjohtajia eteenpäin uralla, vaan verkoston jäsenistä on ollut myös käytännön sparrailuapua. Esimerkiksi toimitusjohtaja 7 kuvasi:

”Ainejärjestölle tuli annettua aika paljon aikaa ja energiaa, että onkohan tässä niinku mitään järkeä, mutta se on yhä edelleen tänä päivänä, että kuinka paljon se kantaa. Koska niinä vuosina myös tutustu tosi paljon ihmisiin. No tänä päivänä tiedän tosi paljon myös sitä kautta ihmisiä ja sitten mulla on niinku aina kaveri kenelle kilauttaa.” (toimitusjohtaja 7)

Ainoastaan kolme haastatelluista kertoi, että heillä oli ollut uransa aikana virallinen **mentori**. Mentorista kysyttäessä useat kuitenkin kertoivat verkoston jäsenistä, jotka olivat ikään kuin toimineet mentoreina, vaikkeivat virallisesti sellaisia koskaan olleetkaan. Esimerkiksi toimitusjohtajat 1 ja 6 kuvasivat aiempaa esihenkilöään ja saman alan toisia johtajia näin:

”kuinka hyvä mentori hän on mulle ollut” (toimitusjohtaja 1)

”[he] otti mut niinku sellaiseen käsikynkkään, että sanoo että nyt me opetellaan” (toimitusjohtaja 6)

Moni myös mainitsi nykyisin itse mielellään toimivansa mentorina. He kertoivat pitävänsä sitä tärkeänä, koska olivat itsekin saaneet tukea.

”Mä paljon itsekin mentoroin” (toimitusjohtaja 3)

”aina kun on kysytty johonkin mentoriksi mukaan, niin aina olen lähtenyt, että mä oon itse kokenut sen omalla uralla niinku niin tärkeänä” (toimitusjohtaja 6)

Monet kuvailivat tuen tärkeyttä myös toimitusjohtajan roolissa. Kolmella haastatelluista oli tai oli ollut työnhajaaja, muut kertoivat saavansa tukea hallituksen jäseniltä, muilta organisaation jäseniltä tai muilta verkostonsa jäseniltä.

”koko tällä johtamisen kasvamisen matkalla, niin se oli mulle niinku tosi tärkeä osa sitä, että pääsisi jonkun ihan ulkopuolisen kanssa myös niinku sparraamaan sitä omaa tekemistä ja niitä tilanteita” (toimitusjohtaja 4)

”hallituksen puheenjohtaja on se, joka pitää musta eniten huolta” (toimitusjohtaja 1)

”hallinto- ja henkilöstöpäällikkö, joka on käytännössä mun semmoinen oikea käsi. Hän on ollut kyllä valtavan tärkeä, tärkeä tässä mun työssä” (toimitusjohtaja 8)

Tärkeiksi johtajaksi kasvamisen teemoiksi nousivat siis varhainen johtajuuskokemus, organisaation tuki, verkostot sekä mentori. Haastatteluista ilmeni, että moni toimitusjohtaja on aloittanut johtajaksi kasvamisen jo nuorena toimimalla urheiluvalmentajana tai opiskelija-aktiivina. Suurin osa haastatelluista korosti saaneensa tukea organisaatioilta, joissa olivat työskennelleet. Haastatteluissa korostui myös verkostot sekä erityisesti epäviralliset mentorit.

5.2.3 Uran käännekohtat

Käännekohdista kysyttäessä haastateltavat kuvasivat luonnollisesti erilaisia **muutoksia urallaan**. Tällaisia olivat voineet olla esimerkiksi mielenkiintoiset uramahdollisuudet, ensimmäiset vastuullisemmat roolit tai esihenkilöroolit, tai ne hetket, kun oli aloittanut työn organisaatiossa, jossa sittemmin pääsi etenemään kohti vastuullisempia rooleja.

”aina on niinku ne hetket, että kun sä lähdet johonkin uuteen tai palaat vanhaan, mutta se että sä niin kun restarttaat jonkun asian” (toimitusjohtaja 7)

”tuli se mahdollisuus, että hei tuolla on paikka auki, johon voit niinku lähteä yrittämään ylipäättänsä että. Tuntuu, että omat kyvyt riittää” (toimitusjohtaja 9)

”Mä olin silleen, että tää ei todellakaan luenut mun suunnitelmassani, en ollut osannut kirjoittaa. Mutta sitten mä mietin että, jos ... [tästä yrityksestä] soitetaan, vaikka on ollut suunnitellut tätä itse, ehkä mä tähän sanon kyllä” (toimitusjohtaja 3)

”tää tiimivetäjä, mutta ei esihenkilö, niin niin se on ollut varmaan eka semmoinen tärkeä etappi, että hakee niinku sisäisesti askel askelta vaativampaan hommaan” (toimitusjohtaja 2)

Osa haastatelluista ei korostanut niinkään itse muutosta vaan sitä edeltävää hetkeä, eli niitä **hetkiä, jolloin on täytynyt pysähtyä pohtimaan, haluaako muutosta** uralleen. Koetut käännekohtat saattoivatkin siis olla ennen kaikkea sisäiseen pohdintaan liittyviä, eikä vain ulkoisiin muutoksiin liittyviä.

”on pysähtynyt miettinyt, että niinku että katsotaan nyt tätä niinku tapausta nimeltään [toimitusjohtaja 3], että kukas tää on ja mitäs tää niinku oikeasti

haluaa ja miten varmistaa sen, että niinku että tää tapaushan oikeasti niinku kasvaa” (toimitusjohtaja 3)

”seuraava oikeastaan oli se kohta, että kun mä tein sen päätöksen, että nyt mä haluan niinku olla kotona enempi ja että ja tota lähden hakemaan muita tehtäviä” (toimitusjohtaja 10)

Johtajuus sisältönä -ryhmässä korostuivat käännekohdista puhuttaessa myös erilaiset **haastavat tilanteet**. Näitä olivat voineet olla uralla tehty virhe, askel alaspäin tai epäoikeudenmukainen tilanne, joka sai hakeutumaan uuteen työtehtävään.

”Käänteentekevä [oli] se, että uskalsi ottaa sivuaskeleen / alaspäin. ... Uskalsi lähteä ihan ruohonjuuritasolle ... [se on] tuonut tähän [toimitusjohtajan] rooliin paljon.” (toimitusjohtaja 5)

”mun työuralla tehnyt virhe. Se vaikutti eniten itseeni, mutta se vaikutti myös siihen, että mä hakeuduin seuraavaan organisaatioon. Että mä oon ottanut siis sellaisen harppauksen eteenpäin, mitä mä en olis tullut varmaan koskaan tekemään, ellen mä olis tehnyt mokaa” (toimitusjohtaja 6)

”olisi ollut asiallista multa edes kysyä, että olenko mä kiinnostunut tästä ja sitten mä siitä jotenkin niinku ärsyynnyin, että tämä oli ehkä viimeinen pisara tähän kaikkeen, että mä oon täällä sietänyt ja kestänyt ja joutanut ... Siinä kohtaa sitten ajattelin, että minähän haen johonkin muualle töihin” (toimitusjohtaja 8)

Haastateltavien urien käännekohdat näyttäytyivät suunnitelmallisuuden ja sattuman yhdistelmänä. Useat merkittävät siirtymät saivat alkunsa ulkoa tarjoutuneista mahdollisuuksista. Näitä mahdollisuuksia ei kuitenkaan voida pitää pelkkänä sattumana, sillä haastateltavat olivat usein omalla toiminnallaan rakentaneet edellytyksiä niiden avautumiselle. He olivat muun muassa kehittäneet osaamistaan, tarttuneet aiempiin haasteisiin ja osoittaneet valmiutta uusiin tehtäviin. Näiden hetkien lisäksi käännekohtina näyttäytyivät ne sisäisen pohdinnan hetket, jolloin on täytynyt pysähtyä miettimään muutoksen tarpeellisuutta. Käännekohdat kuvaavatkin sitä, että naistoimitusjohtajien urat eivät rakentuneet täysin ennalta suunniteltuina polkuina, mutta eivät myöskään sattumanvaraisesti, vaan mahdollisuuksiin tarttumisen kautta.

5.2.4 Sukupuoli

Sukupuoli näyttää aineiston perusteella vaikuttaneen uramahdollisuuksiin sekä negatiivisesti että positiivisesti. Positiivisena pidettyjä kokemuksia olivat valinnat erilaisiin rooleihin **kiintiön edustajana**. Toimitusjohtajat 3 ja 6 kuvasivat, että heitä oli usein pyydetty erilaisiin tilaisuuksiin tai yhtiöiden hallitukseen nimenomaan sukupuolensa vuoksi. Tosin vain toinen heistä kertoi pitävänsä tätä pääosin positiivisena asiana.

”Niin mä oon ollut aika usein se kiintiönainen sitten kaikennäköisistä paneelikeskusteluissa ja työryhmätyöskentelyissä. Ja tota välillä myös kieltäytynyt menemästä, että jos kaikki muut on miehiä niin sanoin että en suostu tulemaan, että jos vain yksi nainen pyydetään niin en suostu ollessa yksin, että haluaa että siellä on toinenkin” (toimitusjohtaja 6)

”kyllä mä jossain hallitustehtäviä kyselyissä on huomannut sen, että tulee vähän sellainen, että mutta kun me tarvittaisiin niinku nainen niin eikö sä voisi ... Sen jälkeen kaikki pitää olla sitä, että on oikeasti niinku hyvä ja substanssi ja mä oon pätevä, ... [oon] ajatellut että no so be it, oli se syy mikä tahansa. Jos syy on silleen, että ensimmäiseksi on jossain short listattu, että kun toi olisi niinku tiedetään, että niinku olisi suhteellisen hyvä ja sitten se on nainen niin sitten on hyvä” (toimitusjohtaja 3)

Toimitusjohtaja 8 kertoi, että hänen kohdallaan sukupuoli oli vaikuttanut aivan suoranaisesti **toimitusjohtajaksi valitsemiseen** positiivisessa mielessä.

”Täällähän nimenomaan oli ajatus organisaatiossa. Täällä oli paljon, paljon siis miehiä, jotka on tän aika aikoinaan perustaneet ja tää on siinä muutama nainenkin, mutta valtaosa miehiä, niin he nimenomaan halusivat, että nyt tulee naistoimitusjohtajia miestoimitusjohtajan jälkeen. Ikään kuin, että se sillä tavalla sukupuoli olisi mun valintaan saattoi osaltaan vaikuttaa” (toimitusjohtaja 8)

Moni haastatelluista koki sukupuolen ainakin pintapuolisesti ajateltuna täysin neutraalina asiana. Hieman pohdittuaan osa kuitenkin huomasi urallaan tilanteita, joissa sukupuolella on ollut merkitystä ja joissa on vaikuttanut siltä, **että miehet ovat edenneet urallaan helpommin**. Esimerkiksi toimitusjohtaja 4 kuvasi:

”Onko juuri minun urapolullani ollut merkitystä, että olen ollut mies tai nainen, että olen päätenyt aina seuraaviin tehtäviin, niin ei välttämättä ... Nähty omalla urallaan, että semmoisia mukavia miehiä, siis oikeasti niinku tosi kivoja työkavereita, on päätenyt vaikka johtajatehtäviin, joiden kuitenkin tavallaan se työsuoritus ei sitten välttämättä ole ollut mitenkään kauhean erikoinen. Mut sitten taas naisena niin sun pitää olla supertehokas. Sun täytyy olla osaava, sun täytyy olla mukava. Sun täytyy olla kova. Sun täytyy olla pehmeä. Mä ajattelen, että naisilta odotetaan. Toki tää voi olla myös sitä, että me itse asetetaan sitä rimaa.” (toimitusjohtaja 4)

Lisäksi toimitusjohtaja 4 pohti, onko hänen naisena haastavampi **kertoa vaikeista päätöksistä**. Hän kertoi ajattelevansa, että naiselta odotetaan pehmeäpää käytöstä, jolloin on vaikeampi olla kova tai ainakin hänestä tuntuu, ettei kovia päätöksiä oteta naisilta yhtä helposti vastaan kuin miehiltä.

”miespuolisena joistakin asioista olisi voinut esimerkiksi selvitä helpommalla tai vaikka kun joudut tekemään kovia päätöksiä, niin mä ajattelen, että miehiltä ne otetaan eri tavalla vastaan kun naisilta” (toimitusjohtaja 4)

Myös esimerkiksi toimitusjohtaja 2 kuvasi saaneensa työskennellä arvostavassa ilmapiirissä. Hän myönsi kuitenkin, että naisena **verkostojen luominen** oli saattanut olla alalla haastavampaa. Häntä ei suoranaisesti ollut koskaan estetty liittymästä niihin, mutta me pyörivät sellaisten teemojen ympärillä, jotka eivät häntä kiinnostaneet.

”Mä oon niinku tosi fiksujen miesten kanssa saanut tehdä töitä. Jotenkin niinku on ollut kyllä älyttömän semmoinen niinku arvostava ... Miehillä minusta tämmöiset niinku verkostot on yleensä paljon paremmat. Jos on miesvaltainen työporukka, niin niillä on kaiken maailman palloilumenoja ja metsästyskalastus-, joo ja siis tämmöisiä ja sitten kun ei kiinnosta. Niitä naisia on aika vähän tai semmoisia samoissa roolissa olevia naisia niin niin semmoiset niinku vastaavat verkostot kuin mitä miehillä, niin varmasti paljon heikommat.” (toimitusjohtaja 2)

Verkostot nousivat esille myös monessa muussa haastattelussa. Monet kuvasivat, että erityisesti miesvaltaisilla aloilla olivat joutuneet itse luomaan verkostonsa, kun pääsy valmiisiin verkostoihin ei ole ollut taattua. Toimitusjohtaja 6 kuvasi selvästi edelleen turhautuneena, miten sukupuoli on jopa merkittävästi vaikuttanut **mahdollisuuksiin osallistua alan verkostojen kautta tapahtuvaan päätöksentekoon**.

”[alan johtajien] yhteinen paikka kokoontua jutella ajankohtaisista asioista, mutta niin sanansa mukaisesti siis se oli miehille ja se oli sauna. ... Mä voin ihan suoraan sanoa, että ketutti. Oikein niinku otti päähän oikein kunnolla. Mutta sitten semmoinen, että valitse taistelusi. Että mä ymmärsin, että se sauna ei niinku lopu, vaikka mä kuinka täällä änkyroin. Että rakenna verkostot ilman saunaa.” (toimitusjohtaja 6)

Verkostojen puuttumisen lisäksi sukupuoli on haastatteluiden perusteella voinut näkyä erityisesti miesvaltaisella alalla **asenteissa**. Esimerkiksi toimitusjohtaja 2 myönsi, että hänen asemansa toimitusjohtajana miesvaltaisella alalla on herättänyt välillä hämmennystä.

”kukaan ei ole koskaan sanonut mitään, mutta kyllähän jostakin reaktiosta on huomannut, jos vaikka esittelee itsensä ja kuka on niin sitten taas matkan varrella niin semmoista yllättyneisyyttä” (toimitusjohtaja 2)

Monet myös kertoivat suoraan sukupuoleen liittyvistä haasteista uran varrelta. Haasteet liittyivät rekrytointitilanteisiin, työhaastatteluihin, palkkaneuvotteluihin, verkostoihin, päätöksentekotilanteisiin ja vähättelyyn. Yksi kertoi jopa kokeneensa seksuaalista ahdistelua.

Aineiston perusteella naisilta oli voitu **työhaastattelussa** kysyä perheasioista joko suoraan tai epäsuorasti. Esimerkiksi toimitusjohtajat 7 ja 8 kertoivat tällaisia kokemuksia.

”ei kai häntä nyt kannata valita toimitusjohtajaksi, että hän on tämmöinen nuori nainen. Hän jää kohta perhevapaalle niinku uudestaan” (toimitusjohtaja 8)

”hän kysyi jotain sen kaltaista, hän ei kysynyt niinku suoraan niinku mun perheestä tai olenko tekemässä lapsia tai näin, mutta jotain siihen viittaavaa. Mä olin mennyt just sitä ennen naimisiin. Ja olinhan siis kuitenkin potentiaalinen riski” (toimitusjohtaja 7)

Nämä kyselyt eivät kuitenkaan olleet nousseet varsinaisiksi esteiksi, sillä molemmat kertoivat saaneensa ne tehtävät, joiden haastatteluissa perheasioista kysyttiin. Toimitusjohtaja 7 lisäsi, että oli myöhemmin käynyt tätä tilannetta kyseisen miehen

kanssa läpi ja miehen olevan niin diskreetti, että hän pohtii, miten on voinut tulkita miehen puheita haastattelussa, kuten tulkitsi. Toimitusjohtaja 8 taas kuvasi toisen hallituksen jäsenen vastanneet epäilijälle, ettei asialla ole merkitystä.

Osa toimitusjohtajista kertoi myös pohtineensa, uran varrella, onko **valinta tiettyyn tehtävään** voinut johtua sukupuolesta. Esimerkiksi toimitusjohtaja 5 kertoi:

”kyllähän sillain niinku monta kertaa huomasi, että epäpätevämmät miehet niinku jotakin paikkaa mä joskus hain ... ja katsoin, että OK että sen sai niinku mies nuorempi mies” (toimitusjohtaja 5)

Toimitusjohtaja 10 kuvaili sukupuolistereotyyppioiden liittyneen pelkän naiseuden sijaan ennemminkin **äitiyteen**. Hän kertoi naiseuden olleen välillä kansainvälisessä yrityksessä työskennellessä yhteistyökumppaneille hämmentävää, mutta ei kuitenkaan lopulta este yhteistyölle. Hän kuvaili tehneensä onnistuneesti yhteistyötä myös sellaisten miesten kanssa, joiden kulttuureissa naiset eivät yleensä ole olleet liike-elämässä mukana.

”vähän niinku kun me tultiin johonkin kokoukseen, niin katseltiin että tai minä tulinkin että no missä se nyt se neuvottelija on. Mutta eihän siihen ei tarvinnut sillä lailla niinku jumittua, koska mulla oli kaikki valta neuvotella olin ei, ei mulla ollut siis semmoista, että on pyydellä anteeksi ja heidän oli pakko vaan siinä kohtaa niinku taipua” (toimitusjohtaja 10)

Toimitusjohtaja 10 kertoi kuitenkin kohdanneensa selkeän **lasikaton** fuusiotilanteessa ja ongelman liittyneen siihen, että hän oli äiti. Tämä oli haastatteluiden selkein lasikatto. Toimitusjohtaja 10 kuvaili, että fuusiotilanteessa molemmissa organisaatioissa oli samanlaista roolia tekevä työntekijä: hän sekä toisessa organisaatiossa työskentelevä mies. Hän lisäsi, että fuusion jälkeen rooliin nimitettiin täysin hänen kanssaan keskustelematta toisen organisaation mies. Hän lisäsi olleensa varma, että tilanne johtui siitä, että hänellä oli lapsia.

”Mä törmäsin tällaisiin kommentteihin. Mä olin vielä aika nuori ja mulla oli 2 lasta. Niin että miten sä voit tehdä tuota työtä, kun sulla on 2 lasta? Ja mä sanoin niinku, että no lapsilla on siis isä” (toimitusjohtaja 10)

Yhden toimitusjohtajan uratarinassa sukupuoli oli noussut esille **palkkaneuvotteluissa**. Toimitusjohtaja 5 kertoi, että vaikka häntä pyydettiin toimitusjohtajaksi, hänelle tarjottiin selkeästi pienempää palkkaa kuin hänen edeltäjälleen toimineelle miehelle, jonka palkkatason hän oli selvittänyt. Hän nosti palkkaongelman esille ja vaati saada samanlaista palkkaa kuin miehelle maksettaisiin samassa roolissa ja kuvasi selkeästi edelleen harmistuneena:

”mä kysyinkin siinä johtajasopimuksen neuvotteluvaiheessa, että oonko mä jotenkin alennusmyynti, kun oon nainen” (toimitusjohtaja 5)

Toimitusjohtaja 10 nosti esille, että sukupuoli voi olla ongelmana palkkaneuvotteluissa myös siitä syystä, että naiset pyytävät liian pientä palkkaa.

”monta kertaa pohtinut sitä, tulee vaikka joku palkkatoive, niin kyllä ne on vaan ne miesten palkkatoiveet on lähtöjään aina isompia kuin naisten” (toimitusjohtaja 10)

Monet kertoivat kohdanneensa sukupuolittuneita urahaasteita erityisesti **nuorina naisina**. Nämä ovat voineet muokata johtajien suhtautumista koko loppu-uran ajaksi.

”kun me nuorena esimiehenä niin siellä sitten joku vanhempi miespuolinen sitten tytöttelee. ”Kauanko se sinä siinä aiot heilua.”” (toimitusjohtaja 9)

”heillehän se oli aivan täysi mahdottomuus, että siihen tulee nuori ja vielä nainen. Ja he kertoi mulle aivan suoraan päin naamaan, että he hankkivat sinulle potkut. ... [myöhemmin] herrat kävivät kovasti kiittelemässä sitä, miten paljon asioita oli viety eteenpäin ja kehitetty ... [mutta se] antoi myös aika teflonpinnan, että eipä nyt sitten sen jälkeen ole paljoa niinku mikään tuntunut missään” (toimitusjohtaja 7)

Yksi haastateltava kertoi kohdanneensa nuorena naisena jopa **seksuaalista häirintää**. Toimitusjohtaja 6 kuvasi, että uransa alussa hän koki olevansa nuorena naisena hyvin miesvaltaisella alalla vähemmistön vähemmistöä.

”Niin hän sitten kysyi siellä, että tota jos me ollaan niinku, että kotona ei mene hyvin miehen kanssa, niin hän auttaa sitten kaikissa mahdollisissa tavoissa mitä haluan, joka tuli mulle ihan siis niinku puskista. En ollut valmis siihen. Sillä hetkellä päätin, että mä en ole tuon ihmisen kanssa enää niinku kahdestaan missään. Mä en osannut vastata hänelle.” (toimitusjohtaja 6)

Hän jatkoi, ettei uskaltanut sanoa asiasta esihenkilölleen ja kertoessaan kollegalleen tämä sanoi, ettei myöskään kertoisi. Haastattelussa hänestä huokui, että tilanne tuntui edelleen pahalta erityisesti sen vuoksi, ettei uskaltanut tuolloin puuttua tilanteeseen. Toisaalta hän huomautti, ettei heti edes ymmärtänyt kohdanneensa seksuaalista häirintää.

”mulla kesti pitkään, että mä ymmärrän sanoa edes, että mä oon kohdannut työuralla seksuaalista häirintää kollegalta, jota mä olin arvostanut siihen asti” (toimitusjohtaja 6)

Vaikka monet kertoivat sukupuoleen liittyvistä haasteista erityisesti nuorena naisena, haastatteluissa nousi esille **vähättelyä** vielä kypsemmillä iälläkin. Esimerkiksi toimitusjohtaja 6 kertoi:

”yli viisikymppisenä niin vanhempi kollega on kuitenkin sitä mieltä, että sanoilla, että minä olen tottunut siihen, että kun minä sanon niin tytöt hyppää ja mä ilmoitin, että tämä tyttö ei muuten sitten hyppää” (toimitusjohtaja 6)

Toisaalta ikä on voinut myös tuoda rohkeutta. Esimerkiksi toimitusjohtaja 6 kuvaili iän myötä uskaltaneensa alkaa pukeutua, kuten oikeasti haluaa.

”Mulla kesti tosi pitkään, että mä laitan niinku julkisesti päälle mitään hametta tai mekkoa. Housut ja jakku että niinku tosi sellainen maskuliininen ... Tästä oon päässyt yli tai ihan iloisesti” (toimitusjohtaja 6)

Toimitusjohtaja 1:n puheessa sen sijaan oli tunnistettavissa **sisäistettyä naisvihaa**, kun hän kuvaili, ettei ollut kokenut miesvaltaisilla aloilla työskentelyä haastavaksi, koska se on jotenkin suoraviivaisempaa. Hän lisäsi, ettei arvosta aina naisten tapoja toimia ja edetä. Hän levitteli käsiään ja kuvasi kahta erilaista ihmistyyppiä, joista korosti itse

kuuluvansa normaaliin päähän, mistä johtuen miesten kanssa kanssakäyminen on hänelle luontevaa.

”jos on niinku täysin semmoinen huomiohakuinen bimbo ja sitten on niinku tavallaan normaali ihminen ... Se, että kun on aina ollut siellä täällä päässä. Niin se että se se niinku kanssakäyminen on kauhean semmoista niinku normaalia luonnollista” (toimitusjohtaja 1)

Hän muistutti, että tykkää käyttää karikoituja esimerkkejä, mutta lisäsi vielä kuitenkin:

”sitten ärsyttää semmoiset, jotka niinku reittä pitkin etenee tai muuta että mä en arvosta niinku pätäkääkään. Millään tavalla vaan se että. Ihmiset ihmisinä kiitos” (toimitusjohtaja 1)

Kokonaisuutena sukupuolen merkitys näyttäytyi haastateltavien uratarinoissa moniulotteisena. Osalle haastateltavista sukupuoli näyttäytyi melko neutraalina tekijänä: he eivät kokeneet sen olennaisesti määrittäneen urapolkuaan tai rajoittaneen etenemistään, vaan korostivat enemmän omaa osaamistaan, kiinnostustaan ja mahdollisuuksiin tarttumista. Sukupuoli nousi kuitenkin esiin esteenä erityisesti tilanteissa, joissa haastateltavat kuvasivat vähättelyä, ulkopuolelle jättämistä, sukupuolittuneita oletuksia, palkkaepätasa-arvoa tai tarvetta osoittaa pätevyyttään miehiä vahvemmin. Toisaalta sukupuoli saattoi näyttäytyä myös mahdollisuutena esimerkiksi silloin, kun nainen tuli pyydytyksi mukaan erilaisiin tilaisuuksiin juuri sukupuolensa vuoksi. Sukupuoli ei siis näyttäytynyt haastateltavien urissa yksiselitteisesti esteenä tai etuna tai uraa määrittävänä tekijänä, vaan sen merkitys vaihteli tilanteen, organisaation, toimialan ja uravaiheen mukaan.

5.2.5 Uran ja perheen yhdistäminen

Kaikilla haastatelluilla toimitusjohtajilla oli lapsia. Puolet heistä kertoi pitäneensä vain **lyhyitä perhevapaita tai jopa työskennelleensä äitiysloman aikana**. Samankaltaisia kertomuksia löytyi kaikista ryhmistä. Esimerkiksi toimitusjohtajat 2, 5 ja 7 kertoivat:

”olin synnärillä ja laittelin töihin viestiä, että tuota että mitä kaikkea oli menossa”. (toimitusjohtaja 2)

”oon pitänyt ihan minimiäitiysjutut” (toimitusjohtaja 5)

”nuoremman [lapsen] kanssa mä olin vaan 7 kuukautta” (toimitusjohtaja 7)

Toimitusjohtaja 8 kertoi jopa, että häntä pyydettiin toimitusjohtajaksi, kun hän oli juuri saanut ensimmäisen lapsensa. Työssä aloittaessaan hänellä oli siis pieni vauva ja hän sai myöhemmin vielä toisen lapsen. Hän kuvasi toimitusjohtajana työskentelyn olleen pienen lapsen kanssa haastavaa, mutta kiitteli kuitenkin organisaationsa perheystävällisyyttä.

”se oli aika horrori ne ekat vuodet siinä, kun hän ei tosissaan oikein nukkunut ja muuta vastaavaa ... Tämmöisessä roolissa se perhevapaalle jääminen ei ole ihan niin helppoa, koska ei ole sitten silleen selkeästi ketään, joka sijaistaisi. ... mä haluaisin synnytyksen jälkeen 3 kuukautta keskittyä vauvaan, että sen jälkeen voin työasioihin palata. No siinä meni 3 viikkoa sitten [sijainen] soitti mulle, että en mä kestä, että mun on pakko. Sitten käytännössä niin mun perhevapaani oli siinä sitten, että hän soitteli mulle ja tavallaan tosiaan asiassa olin niinku työasioiden äärellä” (toimitusjohtaja 8)

Vaikka suurin osa haastatelluista toimitusjohtajista kuvaili uran ja perheen yhdistämisen olleen välillä vaikeaa, ainoastaan toimitusjohtaja 5 oli ottanut **perheen vuoksi askeleita alaspäin**. Muut olivat saattaneet **huomioida perheen pohtiessaan muuttoa työn perässä** ja toimitusjohtaja 10 oli vaihtanut työpaikkaa, koska **ei halunnut perheen vuoksi matkustaa** niin paljon kuin aiempaan työhön kuului. Tällaisista pohdinnoista huolimatta kukaan muu haastatelluista kuin toimitusjohtaja 5 ei kuitenkaan kysyttäessä myöntänyt, että olisi missään vaiheessa pohtinut uran hidastamista perheen vuoksi ja hänen kohdallaan uran hidastamista selitti osittain lapsen erityisen tuen tarpeet.

Sen sijaan yksi toimitusjohtaja kustakin ryhmästä kuvaili perheen olevan jopa **tasapainottava voima**, jonka takia työtä on ollut pakko rajata siinä määrin, ettei ole päässyt uupumaan.

”on ollut pakko lopettaa se työnteko. Että mä varmaan tekisin 24/7 vaan töitä ... perhe on onneksi ollut se semmoinen, että hei nyt läppärit kiinni ja nyt tehdään jotain yhdessä että. Se on semmoinen pelastanut ehkä monelta” (toimitusjohtaja 3)

”jos mulla oikeasti ei olisi ollut sitä perhettä ja lapsia niin mä olisin varmaan jo 100 kertaa ollut burnoutissa, että kyllä ne on semmoiset niinku burnoutin niinku estäjät” (toimitusjohtaja 5)

”lapsen kannalta mä pyrin sen pitämään niin, että mä niinku tekisin sen työaikana sen työn” (toimitusjohtaja 1)

Toisaalta myös **työ oli voinut olla lapsiperhearjessa iloa antava tekijä**. Esimerkiksi toimitusjohtaja 5 kertoi:

”mulle on työ ollut ihan semmoista terapiaa, että ihanaa pääsee töihin, että siellä mä niinku tiedän, että päivä alkaa tällä lailla ja etenee näin päin. Ja sitten taas kotonahan se saattoi pienten lasten kanssa semmoista ihan kaaosta kaaokseen hallintaa” (toimitusjohtaja 5)

Lasten isät ja puoliset nousivat tärkeään rooliin toimitusjohtajien kertomuksissa uran ja perheen yhdistämisestä kysyttäessä. Haastateltavat kertoivat heidän tukeneen haastateltavien uraa ja olleen aktiivisesti mukana lasten kasvatuksessa ja arjen askareissa. Esimerkiksi toimitusjohtajat 10 ja 6 kertoivat:

”Se se matkustaminen oli haastavaa, ja kun mulla mies vielä ... matkusti hänkin, niin kyllä me siis läpsystä aina välillä vaihdettiin, mutta se että hän hän niinku suhtautui asiaan silloin totta kai vaihdetaan läpsystä ja silloin kun sä et ole täällä niin mä oon täällä niin se sehän oli semmoinen pelastava” (toimitusjohtaja 10)

”Ilman sitä en olisi tällaista työuraa tehnyt. Eli on niinku kuskannut ja tota hoitanut niinku kotia. Ja siis tosiaan lasta kuskannut sinne ei mua tarvinnut kuskata, mutta lasta kuskannut harjoituksiin ja ollut niinku joka paikassa. Se on ollut niinku isä, joka on ollut läsnä ja tota mulla on ollut niinku mahis satsata siihen työelämään ja. Ja se on niinku asia, jota mä arvostan siinä tosi paljon.” (toimitusjohtaja 6)

Puoliso näyttäytyi osalle haastateltavista merkittävänä uran kannalta muutenkin kuin vain arjen tukena. Osa kuvaili puolison olevan tärkeä sparrailukumppani tai rohkaisija.

”rohkaissut silloinkin, kun ihan sitä ensimmäistä semmoista sisäistä hakua oli siellä siinä ensimmäisessä vakityöpaikassa, niin se oli sitten, että mene mene ja jotenkin vaikka itsellä olisi ollut niin itseluottamusta, niin se on ollut silleen boostannut eteenpäin” (toimitusjohtaja 2)

”eri kokemuksia ja näin niin eri erilaisia johtamisen problematiikkaa ja ihan miehenkin kanssa ... tykkään tosi paljon puhua ja sparrailla niistä” (toimitusjohtaja 2)

”hän on myös ollut semmoinen. Ihan hyvä sparraaja, että kun me ei tehdä tavallaan ollenkaan samanlaisia töitä, ja sitten hän kuitenkin tuntee mut niin hyvin ja niin pitkältä ajalta” (toimitusjohtaja 4)

Puolisoiden lisäksi moni toimitusjohtajista mainitsi **isovanhemmat sekä muut sukulaiset** tärkeinä tekijöinä työn ja perheen yhdistämisessä. Esimerkiksi toimitusjohtaja 7 kertoi:

”Toki mulla on sisko ollut [samassa kaupungissa] josta kyllä on saanut semmoista niinku pika-apua” (toimitusjohtaja 2)

”ilman mun vanhempia niin tää yhtälö ei olisi ollut mahdollinen” (toimitusjohtaja 7)

”kyllähän se on vaatinut tietysti isovanhemmilta sitä, että on niinku siis tavallaan ne tukijoukot” (toimitusjohtaja 4)

”mummo ja pappa kävi hakemassa ja ja osallistuvat kovasti siihen siihen tota arkeen, että kyllä se oli tarpeen” (toimitusjohtaja 10)

Toisaalta toimitusjohtaja 2 piti haastattelun perusteella tärkeänä juuri sitä, että arjesta on selvitty pääosin aivan itse, vaikka siskolta välillä onkin saatu hätäapua. Hän kuvaili saaneensa onnistumisen kokemuksia siitä, kun arjesta on selvitty yksin.

”saan siitä jotain kiksejä, että pystyy niinku itsensä ylittämään” (toimitusjohtaja 2)

Moni myös kuvaili **joustavan työajan** auttaneen uran ja perheen yhdistämisessä ja ylipäänsä arjen tasapainoilussa.

”on sitä vapautta. Ja just silleen, että että kun ihan omatunto pysyy puhtaana siinä, että että joskus tulee pitkiä päiviä kun oot vaikka jossain reissussa ... Voi tulla sitten niinku että no hei että mä pääsen sitten vaikka perjantaina niin tuosta lounaalta lopettelee” (toimitusjohtaja 1)

”minusta se just tuo sen niinku vapauden fiiliksen, että siinä on kuitenkin sitten voit itse sitä jonkun verran säätää, että milloin teet mitäkin” (toimitusjohtaja 2)

”niinku tavallaan sellainen joustavalla työajalla niin niin tota. En ole kokenut sitä [perhettä] koskaan niinku hankalaksi kun ei tietenkään tiedä oikein muusta” (toimitusjohtaja 9)

Toimitusjohtaja 3 kertoi myös **ostaneensa palveluita**. Hän lisäsi, että tästä syystä hän on antanut lapsilleen muuta oppia kuin kotitöiden opettamista. Toimitusjohtaja 7 ei kertonut itse ostaneensa palveluita, mutta kertoi pitävänsä tärkeänä, että niitä ostettaisiin enemmän.

”kotitöitä ei ole äiti opettanut. Mut siis mä saan mut mä oon opettanut bisneksen teon” (toimitusjohtaja 3)

”me ollaan suomalaiset aika niinku huonoja, että ne halutaan tehdä itse ja meillä on jotenkin semmoinen niinku periluterilainen semmoinen, että itse tee hoidan keittiön, siivouksen että puutarhan. Että ne tosi vähän ostetaan niinku palveluja mihinkään ja sen takia meillä on sitten pitkään kehittymätön palvelusektori” (toimitusjohtaja 7)

Tukiverkoista huolimatta monet johtajista kuvailivat **työn ja perheen yhdistämisen olevan välillä vaikeaa**. Esimerkiksi toimitusjohtajat 10 ja 2 kuvailivat ruuhkavuosia.

”onhan ne ruuhkavuodet aika ruuhkaisia” (toimitusjohtaja 10)

”Siis että taivutaan joka paikkaan. Sitten välillä semmoista, että kun menet kotiin, nappaat lapset ja tunget niille tyyliin voileivät autoon, kitarat ja systeemit ja omaa läppäriä mukaan. Viet ne jonnekin ja teet, näppäilet siellä töitä. Että siis semmoista niinku välillä kaaosta” (toimitusjohtaja 2)

Lisäksi osa toimitusjohtajista myönsi, että **perhe oli voinut kärsiä** heidän urastaan. Esimerkiksi toimitusjohtajat 4 ja 6 kertoivat, että heillä on hyvä suhde lapsiin, mutta uralla on kuitenkin ollut vaikutusta lapsiin.

”että ne ketkä on eniten kärsineet, on varmaan niinku lapset” (toimitusjohtaja 4)

”aika paljon enemmän olisi voinut olla läsnä. Vaikka mä olen niinku yrittänyt, että kun on läsnä, niin mä oikeasti oon läsnä, että mulla ei ole puhelin kädessä tai muuta, mutta se, että kyllä mä oon aika viiltäviä kommentteja saanut jälkikasvuilta niinku siitä, että kuinka paljon istuttu kokouksissa tai kuinka paljon oltu puhelimessa” (toimitusjohtaja 6)

Toimitusjohtaja 9 poikkesi joukosta, sillä hän ei kuvaillut uran ja perheen yhdistämiseen liittyneen lainkaan haasteita, vaan kuvaili uran ja perheen sujuneen hyvin, mutta selitti tätä lapsensa sopivalla unirytmillä. Kysyttäessä uran ja perheen yhdistämisestä, hän kuvasi, että oli onnistunut yhdistämään uran, perheen ja opinnot melko helposti.

”itse asiassa tota ihan hyvin ... mulla on ollut lapsukainen tuonne kouluikään asti semmoinen, että sen piti päästä ilta 7 nukkumaan, niin mulla oli tosi hyvin niinku aikaa kirjoitella näitä tota noin niin koulutehtäviä ja opinnäytetöitä” (toimitusjohtaja 9)

Neljä haastatelluista kertoi, että ura ja perhe ovat olleet niin selkeästi etusijalla heidän elämässään niin, että **omat harrastukset ja huvitukset ovat voineet jäädä vähemmälle**. Yksi näin kertoneista johtajista kuuluu johtajuus sisältönä -ryhmään ja loput kolme johtajuus prosessina -ryhmään.

”aika lailla retuperällä oli sitten semmoinen asia kuin minä itse” (toimitusjohtaja 6)

”Viikonloppunakin ... kävin molempina päivinä puolitoista tuntia pelaamassa padelia, mutta senkin asiakkaiden kanssa” (toimitusjohtaja 1)

”kunhan vaan nyt pääsee harrastamaan jotain liikuntaa niin niin sillä lailla, mutta semmoista reissuja menoja jotain tämmöisiä niinku omia juttuja on aika vähän” (toimitusjohtaja 2)

”Työhän on ollut tavallaan se harrastus, että ei, ei ole ollut mahdollisuutta sitten itse harrastaa, että se mikä on väistynyt, niin on se oma just joku kulttuuriharrastus tai urheiluharrastukset siinä vaiheessa, että sitten taas edelleen. Työ oli niinku ehkä ykkönen siinä niinku ajankäytöllisesti sitten

hoidettiin lapset ja lasten harrastukset ja pyöritettiin se perhe, ja sitten jos jäi aikaa, niin sitten saattoi miettiä jotakin itselleen” (toimitusjohtaja 10)

Aineistossa perhe ei näyttäytynyt yksiselitteisesti esteenä. Yksi haastateltavista oli ottanut perheen vuoksi askeleen tilapäisesti alaspäin, ja moni oli pitänyt vain lyhyitä äitiyslomia tai jopa työskennellyt äitiyslomansa aikana. Perhe kuitenkin nähtiin aineistossa myös ilon tuojana ja uupumukselta suojaavana tasapainottavana voimana. Haastatteluissa uran ja perheen tukikeinoina korostuivat puoliset sekä muut sukulaiset ja joustavat työnteon tavat.

5.2.6 Uran haasteet

Sukupuoleen liittyvien haasteiden sekä ruuhkavuosien lisäksi toimitusjohtajat mainitsivat uransa haasteiksi vaikean taloustilanteen luomat työllistymishaasteet, irtisanotuksi tulemisen, työskentelyorganisaation konkurssin, itselle sopimattomat työtehtävät, muutosneuvotteluiden vetämisen sekä oman sairauden. Lisäksi osa toimitusjohtajista työskenteli aloilla, joissa koronaviruspandemia vaikeutti merkittävästi toimintaympäristöä.

Vaikka puolet toimitusjohtajista oli kokenut työttömyyden jaksoja, ne eivät suurimmalla osalla olleet kovinkaan pitkiä. Useimmissa tapauksista kyse oli ollut vain muutamasta kuukaudesta uran alkuvaiheessa. Koska he olivat **työllistyneet nopeasti**, he eivät pääosin pitäneet työttömyysjaksoja merkittävänä haasteina, vaikka osa muistelikin sillä hetkellä olleensa jännittänyt työn löytymisestä. Toisaalta työttömyysjaksoa saatettiin kuvailla myös hyvänä ajanjaksona.

”mähän hain ihan hulluna. ... Halusin vain päästä tekemään töitä”
(toimitusjohtaja 5)

”oli ehkä elämäni parasta aikaa silloin, koska se oli ihan täydellistä keväällä”
(toimitusjohtaja 1)

Ainoastaan johtajuus suuntana -ryhmän toimitusjohtajat kertoivat johtajauransa aikaisista työttömyysjaksoista. He eivät kuitenkaan vaikuttaneet pitäneen niitä suurina haasteina. Toimitusjohtaja 3 väitti johtajana ymmärtäneensä, että hänen työsuhteensa päättäminen muutosneuvotteluissa oli oikea ratkaisu ja toimitusjohtaja 4 piti työttömyysjaksoja hyvinä hengähdystaukoina.

”saimme paketin ja hyvä niin. Se oli ainoa oikea teko siinä vaiheessa”
(toimitusjohtaja 3)

”nuo pestit on ehkä vähän semmoisia, että pikkuisen selkänahasta saattaa välillä olla, että joutuu repimään, niin tuota ehkä myös niinku omalle mielenterveydelle ihan OK, että välillä voi ottaa vähän aikaa” (toimitusjohtaja 4)

Osa toimitusjohtajista kuvaili toisaalta haasteeksi myös sen, kun on **itse täytynyt vetää muutosneuvottelut**. Esimerkiksi toimitusjohtaja 10 kuvasi:

”on se tosi haastava, että sä joudut niinku, ikään kuin henkilöt, jotka ovat oikeinkin hyviä tekemään sitä työtään ja ei ole niinku mitään semmoista syytä muuta kuin se talous, niin joudut, joudut sitten työkaverille sanomaan, että ei jatku työt” (toimitusjohtaja 10)

Aineistossa toimitusjohtajien urissa esiintyi myös yleisiä haasteita, jotka eivät liittyneet sukupuoleen tai perheeseen. Nämä haasteet liittyivät pitkälti työttömyyteen tai siihen, että oli pitänyt sopimattomien tehtävien vuoksi vaihtaa työpaikkaa. Haasteet näyttäytyivät kuitenkin olleen vain hetkittäisiä, eivätkä haastateltavat pitäneet niitä merkittävinä, koska olivat työllistyneet aina nopeasti.

5.2.7 Lasikallio (glass cliff)

Seitsemän haastatelluista toimitusjohtajista oli noussut toimitusjohtajaksi Ryanin ja Haslamin (2005) sekä Glassin ja Cookin (2016, s. 56–57) kuvaileman lasikallioilmiön mukaisesti tilanteessa, jossa organisaatiolla oli mennyt huonosti, se oli ollut kriisissä tai suurten muutosten keskellä. Ainoastaan kaksi heistä oli itse hakeutunut toimitusjohtajan

tehtävään, muita tehtävään oli pyydetty oman organisaation sisältä tai headhunterin kautta.

”oli melkein niinku menossa h-hetki” (toimitusjohtaja 1)

”liikevaihto oli luiskassa ja kannattavuus luiskassa” (toimitusjohtaja 3)

”että nyt pitää tehdä muutos ja tota toivomme, että sinä siihen lähdet” (toimitusjohtaja 4)

”kun lähdin tähän, oli [tulos] miinuksella” (toimitusjohtaja 5)

”ehkä semmoinen niinku murroskohta nimenomaan siinä, että millä niinku ... vaikuttavuus saadaan seuraavalle asteelle” (toimitusjohtaja 7)

”semmoiseen murrokseen tuli ja tota noin niin, niin toki sitten tiesin jo paikan vastaanottaessa, että mitkä pelimerkit mulle on siinä annettu” (toimitusjohtaja 9)

”oli semmoinen tilanne, että oli tota tehtiin selvitystä siitä, että lähtisikö ... [organisaatio] fuusioitumaan sitten taas tämmöisen niinku ... [toisen organisaation] kanssa” (toimitusjohtaja 10)

Glass ja Cook (2016, s. 56–57) jatkavat, että osa naisista hakeutuu itse riskiylennyksiin, jotta he pääsisivät etenemään ja näyttämään kykynsä. Kukaan toimitusjohtajista ei suoraan myöntänyt tällaisen olleen motivaationa toimitusjohtajaksi hakeutumisessa tai paikan vastaanottamisessa. Joidenkin haastateltavien puheista kuitenkin kuului, että oli tuntunut kutkuttavalta päästä tekemään muutosta tai oli jälkepäin tuntunut erityisen hyvältä, että oli sellaisen onnistunut tekemään.

”tää firma vaatii transformaation ja senhän mä osaan ja sitä on päässyt tekemään aikaisemmin. Niin että olisin herkullinen tilanne.” (toimitusjohtaja 3)

”Ja nyt mä sain tän kääntymään. ... On tehty hartiavoimin hommia, mutta ehkä se on se [mitä se] vaati, että on vähän niinku erilainen toimari välillä.” (toimitusjohtaja 5)

Suurin osa aineiston toimitusjohtajista kertoi siis nousseensa tehtävään jonkinlaisessa kriisi-, muutos- tai murrostilanteessa. Vaikka tällaista pidetään yleensä riskinä, johon

liittyy suurempi epäonnistumisen mahdollisuus, haastateltavat eivät näyttäneet ajatelleen tilanteita riskinäkökulmasta. Tilanteet näyttäytyivät ennemminkin mahdollisuuksina osoittaa omaa osaamista, ottaa vastuuta ja rakentaa mainetta muutosjohtajana. Aineiston perusteella lasikallio ei siis merkinnyt vain sitä, että naiset joutuvat riskialttiisiin johtamistehtäviin, vaan myös sitä, että juuri vaikeat tilanteet voivat avata etenemismahdollisuuksia.

5.2.8 Naisten johtajaurien tukeminen

Jokaisella haastateltavalla oli paljon ajatuksia siitä, miten naisten uria voitaisiin tukea. Pääosin haastatteluissa nousi esiin tuki organisaatioiden tasolta, mutta osa haastateltavista kertoi ajattelevansa, että naisten ja miesten urien eriytyminen alkaa jo **lapsuudesta saakka**. Osa pohti, että tyttöjä ja poikia edelleen kannustetaan tekemään erilaisia valintoja. Moni myös mainitsi, että niin sanottu kymppien tytön syndrooma kannustaa tyttöjä kehittämään vääränlaisia ominaisuuksia johtajuutta ajatellen sekä asettaa naisille painetta olla täydellisiä, mikä voi estää heitä tarttumasta rohkeasti mahdollisuuksiin.

”sieltä ihan niinku päiväkodista ja niinku peruskoulusta, että miksi me ajetaan niitä tyttöjä ja poikia eri putkeen” (toimitusjohtaja 7)

”Sitä perinteistä että tytöt istuu kiltisti ja pojat on poikia. ... Koska mä ajattelen, että johtajuus vaatii myös semmoista niinku oman persoonan likoon laittamista. Niin jos sä istut kädet ristissä ja tavallaan sulta odotetaan semmoista, tiedätkö kiltti tyttö -imagoa, niin sä et välttämättä opi ja uskalla näyttää sitä omaa persoonaasi ja se estää myös sitä, että sinne johtajapesteihin sitten kun sun pitää mennä ja heittäytyä ja olla niin se voi olla myös vaikeata.” (toimitusjohtaja 2)

Moni nosti esille **esikuvien ja roolimallien** merkityksen naisten johtajaurien tukemisessa ja osa kertoi haluavansa itse juuri tästä syystä toimia roolimallina ja suostuneensa samaisesta syystä tämän gradun haastatteluun. Osa myös toivoi, että mediassa näkyisi naisjohtajia enemmän positiivisessa valossa.

”haluan aina tuoda sitä erityisesti nuorille tytöille tai nuorille naisille opiskelijajutuissa tai muualle esille sitä, että uskaltakaa” (toimitusjohtaja 1)

”talon sisällä ehkä koitan silleen niinku edistää omalla esimerkillä ja suostunut tämmöiseen jonkin uratarinana-somejulkaisuihin” (toimitusjohtaja 2)

”Roolimalliudella on merkitystä ja ehkä sillä on ja sen takia esimerkiksi syy, miksi mä tähän haastatteluun suostuin, vaikka kalenteri on tiukka” (toimitusjohtaja 2)

”Nostetaan esille niitä naisia ... Että jotenkin tuloksiakin nostettaisiin esille, että hei että tässä on naisjohtajat, [he on saaneet] saanut aikaiseksi juttuja. ... [Olen] katsonut, että minkälaisia uutisia naisjohtajista siellä on ollut, niin se on poikkeuksetta viime aikoina aamulehdessä ... niin heidän työyhteisöstä tulee näitä tämmöisiä. Täällä johdetaan pelolla.” (toimitusjohtaja 5)

Rekrytointi korostui tärkeänä elementtinä monen haastatellun toimitusjohtajan pohdinnoissa siitä, miten naisten johtajauria voitaisiin tukea. Tasa-arvoisten ehdokaslistojen lisäksi vastauksissa nousi esille huomio, että olisi hyvä tarkastella, millaisia taustoja ehdokkailta vaaditaan.

”osataan vaatia headhuntereilta pitkille listoille ja lyhyille listoille sekä naisia että miehiä” (toimitusjohtaja 7)

”niinku johtoasemaan haetaan ihmisiä, jotka on joko diplomi-insinöörejä tai ekonomeja, ja näissä kummassakin niinku pohjakoulutuksessa, niin on merkittävästi niinku enemmän miehiä kuin naisia” (toimitusjohtaja 6)

”Ja uskallettaisiin niinku myös ottaa sillä, että jos sä nyt oot korkeasti koulutettu ihminen ja sulla on vaikka juristin koulutusta tai what ever, niin kyllä se saatat niinku kuitenkin olla ihan kykenevä pyörittään sitä” (toimitusjohtaja 7)

Rekrytointiin liittyen useassa vastauksessa nousi esille myös se, ettei organisaatioissa tulisi nähdä naisten mahdollisia perhevapaita ongelmana. Osa kuvasi myös itse noudattavansa tätä esimerkkiä.

”tärkeätä organisaatiossa, että siellä sisäisesti tunnistettaisiin tää, että perhevapaat on vain järjestelykysymys” (toimitusjohtaja 8)

”koskaan se ei ole minun päätöksentekoon [vaikuttanut] semmoinen niinku, että jotakin ei oteta töihin, koska hän on nyt jonkun tietyn ikäinen ja hän voi tulla vaikka raskaaksi” (toimitusjohtaja 4)

”meillä on ollut ihan hyviä helmiä ihmisiä töissä niin tota miksi me emme heitä sitouttaisi vaikka he perhevapaalle jäisivätkin” (toimitusjohtaja 8)

Rekrytoinnin lisäksi moni haastatelluista kertoi pitävänsä tärkeänä, että **sisäisesti avautuvissa tehtävissä naisille tarjottaisiin** monipuolisesti erilaisia tehtäviä, jotta he pääsevät **kasvamaan johtajina**.

”naisille myös tarjottaisiin niitä liiketoiminnan vetäjien paikkoja” (toimitusjohtaja 7)

”jos sulla on mahdollista ottaa johonkin pestiin, että sulla on hyvä nainen ja hyvä mies, niin ota nyt hyvä ihminen se on hyvä nainen, jotta me saadaan niitä kasvamaan myös niihin uusiin paikkoihin” (toimitusjohtaja 3)

Sisäisiin urapolkuihin liittyen muutamissa vastauksissa nousi myös erilaisten **talent-ohjelmien moninaisuus** ja se, etteivät perhevapailla olevat pääse tipahtamaan niistä.

”kun niihin ohjelmiin laitetaan niin ne henkilövalinnat, että sinne ei vaan lähde niinku tota 10 kundia vaan sinne mieluummin lähtee niinku fifty fifty” (toimitusjohtaja 3)

”että kun ne suunnataan just siinä kohdassa, kun naisille tyypillisesti tulee ja väistämättä tulee niitä perhevapaita, että miten se huomioidaan, että siinä kohtaa ne tosi lupaavat talentit ei tipahda” (toimitusjohtaja 7)

Lähes kaikki haastateltavat korostivat, että jotta naisia nousisi enemmän yritysten ylimpään johtoon, tarvitaan naisilta itseltään enemmän **rohkeutta**. Esimerkiksi toimitusjohtajat 1, 3, 7 ja 10 toivoivat naisilta rohkeutta.

”uskallus ja joilla on niin voi niin sanotusti, että niitä ballseja tehdä asioita” (toimitusjohtaja 1)

”rohkeutta ajatella isommin siitä omasta urastaan ja kyvystään ... ja uskallusta heittäytyä” (toimitusjohtaja 3)

”pitäisi niinku tosi paljon rohkeammin tarttuu vastaan tuleviin tilaisuuksiin.”
(toimitusjohtaja 7)

”pitäisi olla rohkeampi sitten hakemaankin” (toimitusjohtaja 10)

Koska haastateltavat kokivat, ettei naisilla ole usein riittävästi rohkeutta, he korostivat, että on tärkeää, että **organisaatioissa kannustetaan naisia eteenpäin** urallaan. He kertoivat haluavansa itse johtajina toimia juuri näin.

”että jos on paikka sanoa jollekin näin naispuoliselle johtajalle erityisen kannustava sana, niin kyllä mä sen erittäin mielellään teen ja vähän semmoista niinku koitan aina mieltä että voinko mä itse tehdä jotain, että mä niinku pikkuisen enemmän kannustan sitten.” (toimitusjohtaja 3)

”sellaista vahvistusta että kyllä susta on, ja tota aivan hyvin voit kasvaa tuohon tehtävään” (toimitusjohtaja 10)

”pyytääkin tätä naista hakemaan tai tarjota työtehtävää hänelle, niin se on mun mielestä se isoin merkitys” (toimitusjohtaja 8)

Haastatteluissa korostui ajatus siitä, että organisaatioilla on vastuuta naisten johtamisurien tukemisessa. Vastauksissa korostuivat muun muassa rekrytointi, perhevapaiden huomioiminen ja naisten kannustaminen. Vastauksissa nousi kuitenkin myös esille näkökulma, että naisten urien eriyttäminen ja vääränlaisten ominaisuuksien kasvattaminen alkaa jo lapsuudessa. Aineistossa korostui myös roolimallien merkitys ja osa kertoi, että oli juuri tästä syystä suostunut gradun haastatteluun.

6 Johtopäätökset

Tämän gradun tarkoitus oli tarkastella, miten suomalaiset naistoimitusjohtajat selittävät uratarinaansa. Tavoitteena oli selvittää, miten suomalaiset naistoimitusjohtajat kuvaavat urapolkujaan, millaisia käännekohtia heidän uratarinansa sisältävät, millainen merkitys suunnitelmallisuudella ja sattumalla on ollut heidän uratarinoissaan sekä millaisia esteitä ja toisaalta menestystä mahdollistavia tekijöitä naistoimitusjohtajien uratarinoissa esiintyy. Tässä luvussa esitellään tutkielman johtopäätökset teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten valossa. Luvussa 6.1 esitellään gradun tulokset tiiviisti. Luvussa 6.2 tarkastellaan tutkimustuloksia teoreettisen viitekehyksen valossa. Luvussa 6.3 esitellään tutkielman tuottama ehdotus naisjohtajien uria kuvaavaksi malliksi. Luvussa 6.4 tarkastellaan tutkimustuloksia käytännön näkökulmasta. Luvussa 6.5 arvioidaan tutkimustulosten laatua. Luvussa 6.6 esitellään jatkotutkimusehdotukset ja lopuksi luvussa 6.7 tutkielman loppusanat.

6.1 Tulokset pähkinänkuoressa

Haastateltujen toimitusjohtajien uratarinoissa korostuu urien monipuolisuus ja vaihteellisuus. Naistoimitusjohtajien urat eivät näyttäyty yksinomaan suunnitelmallisina urapolkuina eivätkä sattumanvaraisina tapahtumaketjuina, vaan mahdollisuuksiin tarttumisen, toimijuuden ja organisaatioiden tarjoamien tilaisuuksien yhdistelmänä. Keskeisinä käännekohtina aineiston toimitusjohtajat kuvaavat uramuutoksia, kiinnostavia mahdollisuuksia, sekä niitä hetkiä ennen muutosta, jolloin on täytynyt pysähtyä pohtimaan muutoksen tarvetta.

Vain yksi haastateltava kertoi aivan suoranaisesti tehneensä suunnitelmia uralleen ja vain kaksi haastateltua toimitusjohtajaa kertoi ylipäänsä asettaneensa tavoitteita uralleen. Sattumat nousivat esille useissa haastatteluissa. Suunnitelmallisuutta tai sattumuksia enemmän aineistossa kuitenkin korostuu tarjoutuneisiin mahdollisuuksiin rohkeasti tarttuminen sekä verkostojen merkitys mahdollisuuksien luojana.

Aineiston perusteella naistoimitusjohtajien uramenestys rakentuu sisäisen toimijuuden, sosiaalisen pääoman sekä arjen mahdollistajien yhdistelmästä. Sisäistä toimijuutta kuvaavat itseluottamus, jatkuva oppiminen sekä mahdollisuuksiin tarttuminen. Sosiaalisen pääoman merkitys näkyy esihenkilöiden tukena, verkostoina, sparrauksena ja mentorointina. Arjen mahdollistajina korostuvat puolison ja tukiverkon apu sekä työajan joustot. Urakehitystä rajoittavat tekijät liittyvät erityisesti sukupuolittuneisiin odotuksiin, epävirallisiin rakenteisiin, verkostojen epäsymmetriaan ja ruuhkavuosien kuormitukseen.

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi gradun merkittävimpänä tuloksena voidaan pitää kolmen johtajuustyyppin typologiaa. Aineisto on pieni, joten tästä ei voida tehdä pitkälle meneviä päätelmiä, mutta on kiinnostava havainto, että aineiston toimitusjohtajat ovat edenneet rooleihinsa erilaisten motivaatiotekijöiden kautta. Typologia tuo näkyväksi sen, ettei toimitusjohtajaksi eteneminen näyttäyty aineistossa yhtenäisenä ja kaikille samanlaisena polkuna. Joillekin johtajuus on ollut tietoinen tavoite, toisille johtajuus on rakentunut työn merkityksellisyyden kautta ja kolmansille johtajuus näyttäytyy ennen kaikkea mahdollisuutena päästä oppimaan ja tekemään haastavia tehtäviä. Näin typologia jäsentää toimitusjohtajaksi etenemistä ja täydentää mahdollisesti aiempaa tutkimusta motivaation näkökulmasta.

6.2 Tulosten tarkastelua teorian valossa

Tulokset tukevat modernien urateorioiden näkemystä urien epälineaarista luonteesta sekä vahvistavat aiemmassa tutkimuksessa tunnistettuja havaintoja naisten uralla kohtaamista haasteista ja menestystä mahdollistavista tekijöistä. Tulokset täydentävät aiempaa tutkimuskirjallisuutta muun muassa tuomalla esiin motivaatiopohjaisen typologian, jonka avulla toimitusjohtajaksi etenemistä voidaan tarkastella kolmen toisistaan eroavan etenemispolun kautta.

Tulokset osoittavat, että naistoimitusjohtajien urat rakentuvat yksilön toimijuuden, organisaatioiden tarjoamien mahdollisuuksien, sukupuolittuneiden odotusten sekä ennakoimattomien käännekohtien yhteisvaikutuksessa. Tässä mielessä tulokset tukevat moderneja urateorioita, joissa ura nähdään epälineaarisenä ja osin ennakoimattomana prosessina, sekä naisjohtajuustutkimusta, jossa korostuvat sekä uria rajoittavat rakenteet että etenemistä mahdollistavat tukitekijät.

Haastateltavien urat heijastivat sekä rajattomien että monimuotoisten urien piirteitä. Työnantajien, toimialojen ja tehtävien vaihtuminen kuvasivat **fyysistä liikkuvuutta**, kun taas valmius tarttua mahdollisuuksiin ja oppia jatkuvasti sekä uran näkeminen avoimena tuleville vaihtoehdoille ilmensivät **psykologista liikkuvuutta** (ks. Arthur, 1994, s. 296; DeFillippi & Arthur, 1994, s. 313–318; Sullivan & Arthur, 2006, s. 21–24). Samalla uria ohjasivat **monimuotoisille urille** ominaiset piirteet, kuten itsetuntemus, sopeutumiskyky ja sisäisen merkityksen etsiminen (ks. Hall, 1996, s. 8, 10; Hall, 2002, s. 23, 32). Näin tulokset tukevat modernien urateorioiden näkemystä siitä, että urakehitys rakentuu sekä yksilön aktiivisesta toimijuudesta että muuttuvasta toimintaympäristöstä.

Tähän liittyy myös **urien kaaosteoria**, jonka mukaan urakehitys on monimutkainen ja ennakoimatonkin prosessi, jota ihminen ei voi täysin ohjata, vaan siihen vaikuttavat yksilön valinnat, kokemukset ja sattumat (Pryor & Bright, 2011, s. 23–24, 31). Tämä näkökulma kuvaa hyvin aineiston toimitusjohtajanaisten uria. Vaikka haastateltavat olivat tehneet urallaan aktiivisia valintoja ja osa oli myös asettanut itselleen tietoisia tavoitteita uralleen, heidän uratarinoissaan korostuivat myös sattumat, tarjoutuneet mahdollisuudet sekä erilaiset ennakoimattomat käännekohdat. Näin aineisto tukee urien kaaosteorian näkemystä siitä, ettei urakehitys ole täysin suunniteltavissa, vaan rakentuu yksilön omasta toimijuudesta sekä ympäristön tarjoamista mahdollisuuksista.

Tulokset haastavat perinteistä hierarkkiseen etenemiseen ja asemaan perustuvaa urakäsitystä. Vaikka toimitusjohtajan asema edustaa objektiivisesti tarkasteltuna vahvaa uramenestystä, haastateltavat kuvasivat menestystä ensisijaisesti työn sisällön,

merkityksellisyyden ja tyytyväisyyden kautta. Vaikka se, etteivät toimitusjohtajat ajatelleet itseään menestyneinä, voi johtua osittain suomalaisesta nöyryydestä, löydös tukee Baruchin (2004, s. 60) näkemystä siitä, että moderneissa urakäsityksissä menestys ei tarkoita pelkkää asemaa tai korkeaa palkkaa, vaan voi rakentua myös sisäisen tyytyväisyyden, autonomian ja merkityksen kautta. **Subjektiiivinen menestys** korostui erityisesti johtajuus sisältönä -ryhmän toimitusjohtajien uratarinoissa, mutta oli läsnä myös muissa ryhmissä.

Seuraavaksi tässä luvussa tarkastellaan urakehitystä rajoittavia tekijöitä sekä urakehitystä mahdollistavia tekijöitä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen peilaten. Johtopäätöksissä käytetään termiä urakehitystä rajoittavat tekijät Puttosen (2011) termin estävien tekijöiden sijaan. Vaikka nämä tekijät olisivat luoneet haastateltujen urille haasteita, ne eivät ole uria kuitenkaan suoranaisesti estäneet, ovathan he onnistuneet nousemaan toimitusjohtajiksi.

6.2.1 Urakehitystä rajoittavat tekijät

Vaikka haastateltavat olivat edenneet urallaan toimitusjohtajiksi, heidän uratarinoissaan nousi esiin useita sukupuoleen, käytäntöihin ja työelämän rakenteisiin liittyviä tekijöitä, jotka olivat vaikuttaneet heidän urapolkuihinsa tai muokanneet heidän toimintaansa uran eri vaiheissa. Taulukkoon 3 on koostettu aineistosta tunnistetut urakehitystä rajoittavat tekijät. Näitä tekijöitä ei kuitenkaan tarkastella yksittäisinä tai toisistaan irrallisina haasteina, vaan osana laajempia työelämän ja johtajuuden sukupuolittuneita käytäntöjä. Niinpä taulukko toimii alaluvun jäsentäjänä, mutta tässä alaluvussa näitä tekijöitä tarkastellaan yksittäisten havaintojen luetteloinnin sijaan laajempina sukupuolittuneina käytäntöinä suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Taulukko 3: Urakehitystä rajoittavat tekijät.

Urakehitystä rajoittavat tekijät	Johtajuus suuntana	Johtajuus sisältönä	Johtajuus prosessina
Vähättely ja rooliin sopivuuden kyseenalaistaminen		X	X
Rekrytoinnin sukupuolittuneisuus	X	X	X
Vanhemmuusoletukset urapäätöksissä		X	X
Äitiysloman lyhyys / äitiyslomalla työskentely	X	X	X
Miesvaltaiset verkostot, joihin ei pääsyä tai kiinnostusta		X	X
Rooliristiriita	X	X	X
Lasikallio	X	X	X
Irtisanominen / työttömyys	X	X	X
Sopimattomat tehtävät	X	X	X
Johtajaksi kasvaminen	X	X	X

Ensimmäinen urakehitystä rajoittavien tekijöiden kokonaisuus liittyy **sukupuolittuneeseen arviointiin**. Aiemmassa kirjallisuudessa naisten urakehityksen esteitä on selitetty sillä, että naisiin kohdistuvat stereotypiat poikkeavat johtajiin kohdistuvista odotuksista (Eagly & Karau, 2002, s. 575; Puttonen, 2011, s. 61). Tämän tutkielman aineistossa stereotypiat eivät suoranaisesti korostuneet toimitusjohtajien omissa urakertomuksissa uran esteinä, mutta ne nousivat kuitenkin esiin taustalla vaikuttavina tekijöinä, jotka aktivoituvat erityisesti erilaisissa uran risteyskohdissa, kuten rekrytoinneissa, esihenkilötehtäviin siirryttäessä ja toimitusjohtajan rooliin astuttaessa.

Aineistossa sukupuolittunut arviointi ilmeni muun muassa vähättelynä, työttömyytenä, rooliin sopivuuden kyseenalaistamisena sekä oletuksina siitä, millainen henkilö nähdään uskottavana johtajana. Näin tulokset tukevat Eaglyn ja Karaun (2002) rooliyhteensopivuusteoriaan perustuvaa näkemystä siitä, että naiset joutuvat uriansa aikana suhteuttamaan toimintaansa sekä naiseuteen että johtajuuteen liitettyihin oletuksiin. Kiinnostavaa kuitenkin on, etteivät haastateltavat kuitenkaan aina nimenneet näitä kokemuksia uransa esteiksi tai edes suurimmiksi haasteiksi. Tämä voi viitata siihen, etteivät sukupuolittuneet käytännöt aina näyttäytyä pysäyttävänä tapahtumina, vaan pidemminkin uran taustalla vaikuttavina ehtoina, joihin naiset joutuvat sopeutumaan.

Aineisto täydentää aiempaa tutkimusta tuomalla esiin myös täydellisyyden tavoittelun näkökulman. Useat haastateltavat pitivät yhtenä naisten urakehityksen esteenä niin sanotusta kiltin tytön syndroomasta kumpuavaa pyrkimystä olla täydellinen tai ainakin poikkeuksellisen hyvä ennen uusiin tehtäviin tarttumista. Tämä voi nostaa kynnystä hakeutua haastavampiin tehtäviin erityisesti silloin, jos nainen ei koe täyttävänsä kaikkia tehtävään liitettyjä odotuksia. Sukupuolittuneen arvioinnin näkökulmasta täydellisyyden tavoittelu ei kuitenkaan ole vain yksilöllinen haaste, vaan se voidaan tulkita seuraukseksi siitä, että naiset ovat sisäistäneet odotuksen, jonka mukaan heidän on osoitettava pätevyytensä johtajina erityisen vahvasti.

Toinen rajoittavien tekijöiden kokonaisuus liittyy **äitiyteen ja perhevastuuseen kohdistuviin oletuksiin**. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa perhe on tunnistettu yhdeksi naisten urakehitykseen vaikuttavaksi tekijäksi, sillä stereotypian mukaan naiset ottavat suuremman vastuun perhe-elämästä ja naiset voivat jopa kokea joutuvansa valitsemaan uran ja perheen väliltä (Haines & McKeown, 2023, s. 368; Lőre & Ablonczy-Mihályka, 2025, s. 6). Tässä aineistossa perhe ei kuitenkaan näyttäytynyt yksiselitteisesti urakehitystä estävänä tekijänä, vaikka haastatteluissa monenlaisia uran ja perheen yhdistämiseen liittyviä haasteita nousikin esiin. Sen sijaan tulokset osoittavat, että naisten uria arvioidaan edelleen suhteessa äitiyteen ja perhevastuuseen tavalla, joka ei kohdistu miehiin. Tämä tuli esiin erityisesti rekrytointi- ja urapäätöstilanteissa, joissa

naisten mahdollisia perhesuunnitelmia tai äitiyden vaikutusta työhön saatettiin arvioida etukäteen.

Tulokset vahvistivat Lämsän ja Piilolan (2015, s. 97) tutkimuksessa esiin nousseita naisjohtajien lyhyitä perhevapaita, mutta täydensivät aiempaa tutkimusta myös kertomuksilla perhevapaiden aikaisesta työskentelystä. Offermanin ja muiden (2020, s. 9) yhdysvaltalais tutkimuksessa pidempi äitiysloma korreloi negatiivisesti ylimpään johtoon pääsemisen kanssa. Lisäksi suomalaisessa Tilastokeskuksen selvityksessä perhevapailla oli negatiivinen vaikutus erityisesti korkeakoulutettujen naisten uriin (Keyriläinen, 2019). Lyhyitä perhevapaita ja äitiysloman aikaista työskentelyä voidaankin tulkita **sopeutumisstrategioiksi**, joilla haastateltavat ovat pyrkineet turvaamaan uransa jatkuvuuden ja osoittamaan sitoutumista työhönsä. Näin tulokset täydentävät aiempaa kirjallisuutta osoittamalla, ettei uran ja perheen suhde näyttäyty vain yksilöllisenä valintana, vaan myös työelämän sukupuolittuneiden odotusten muovaamana kysymyksenä.

Seuraava urakehitystä rajoittavien tekijöiden kokonaisuus liittyy **epävirallisiin rakenteisiin**. Tutkimuskirjallisuudessa yhtenä merkittävänä naisten urien rajoittajana pidetään miesvaltaisia verkostoja, joihin naisilla ei ole samanlaista pääsyä kuin miehillä (Oakley, 2000, s. 328–329; Puttonen, 2011, s. 66; Vanhala, 2011, s. 65). Nämä verkostot voivat olla vapaa-ajan verkostojen lisäksi myös sellaisia, joissa tehdään merkittäviä päätöksiä (Glass & Cook, 2016, s. 58). Aineistossa miesvaltaiset verkostot eivät näyttäytyneet vain sosiaalisen tuen puutteina, vaan laajemmin kysymyksenä siitä, miten naiset voivat osallistua päätöksentekoon, missä uramahdollisuuksia tunnustetaan, kenelle niitä tarjotaan ja millaisissa yhteyksissä johtajapotentiaali tulee näkyväksi. Tämä tukee aiemman kirjallisuuden näkemystä verkostojen merkityksestä naisten urilla. Samalla aineisto osoittaa, ettei aina ole kyse vain siitä, ettei naisilla olisi pääsyä verkostoihin, vaan myös siitä, etteivät olemassa olevat verkostoitumisen muodot tunnu mielekkäiltä.

Rooliristiriita tekee näkyväksi sen, että naisten on johtajina tasapainoiltava maskuliinisiksi ja feminiinisiksi miellettyjen odotusten välillä, jotta heidät otetaan vakavasti mutta jotta he eivät kuitenkaan aiheuta negatiivisia reaktioita (Löre & Ablonczy-Mihályka, 2025, s. 7; Lämsä & Hiillos, 2008, s. 401; Puttonen, 2011, s. 62). Aineiston perusteella kyse ei ole vain yksittäisistä johtamiseen liittyvistä tilanteista, vaan laajemmista paineista rakentaa uraa ja johtajuutta tavalla, joka on riittävän määrätietoista, muttei poikkea liikaa naiseuteen yleisesti liitetystä odotuksista. Tämä havainto kytkeytyy aiempaan tutkimukseen, jossa on kuvattu naisten johtajuuden arviointiin liittyvää kaksoissidosta.

Ryanin ja Haslamin (2005) sekä Glassin ja Cookin (2016, s. 56–57) kuvaama **lasikallio** oli yksi aineiston selkeimmin aiempaan tutkimuskirjallisuuteen kytkeytyvistä havainnoista. Lasikallio-ilmiötä pidetään naisten kannalta **riskialttiina uramahdollisuutena**. Useat haastateltavat olivat nousseet toimitusjohtajiksi epävarmuuden, muutosten tai jopa kriisin keskellä. Aineisto kuitenkin täydentää aiempaa kirjallisuutta osoittamalla, ettei lasikallio näyttäytynyt haastateltaville ensisijaisesti riskinä. Tilanne oli haastateltaville ennemminkin mahdollisuus oppia, näyttää osaamista sekä ennen kaikkea tehdä vaikuttavaa johtamistyötä. Lasikallio voidaankin tulosten perusteella ymmärtää erityisesti uramahdollisuutena, johon osa naisista tarttuu aktiivisesti.

Kiinnostavaa on, että johtajuus suuntana -ryhmässä ei noussut esiin kokemuksia vähättelystä tai rooliin sopivuuden kyseenalaistamisesta, vanhemmuusoletuksista urapäätöksissä tai miesvaltaisten verkostojen aiheuttamista haasteista. Aineisto on pieni, ja erityisesti johtajuus suuntana -ryhmä on hyvin pieni, sillä se koostuu vain kahdesta naistoimitusjohtajasta, joten tästä ei voida tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä. On kuitenkin mahdollista, että johtajuutta tietoisesti tavoitelleilla naisilla vahva johtajaidentiteetti ja tavoitteellinen uratoimijuus vähentävät sukupuolittuneiden esteiden merkitystä heidän urakertomuksissaan. Toisaalta havainto voi kertoa myös urapolkujen kontekstisidonnaisuudesta: johtajuutta määrätietoisesti tavoitelleet naiset

ovat saattaneet edetä ympäristöissä, joissa heidän johtajapotentialinsa on tunnistettu jo varhain ja joissa he ovat päässeet sen vuoksi osaksi etenemistä tukevia verkostoja.

Kokonaisuutena urakehitystä rajoittavat tekijät eivät aineiston perusteella muodosta yhtä selkeää lasikattoa, vaan pikemminkin Carlin ja Eaglyn (2016, s. 514–519) kuvaaman **labyrintin**, jossa sukupuolittuneet odotukset ja epäviralliset rakenteet vaikuttavat uran eri vaiheissa. Tämä tukee aiemman naisjohtajatutkimuksen näkemystä siitä, ettei naisten etenemistä ylimpään johtoon voida selittää vain yksilön ominaisuuksilla tai valinnoilla. Samalla tutkielman tulokset osoittavat, etteivät rajoittavat tekijät välttämättä pysäytä urakehitystä, mutta ne voivat muokata sitä, millaisia valintoja naiset tekevät, millaisiin tilaisuuksiin he tarttuvat ja millaista toimijuutta uralla eteneminen heiltä edellyttää.

6.2.2 Urakehitystä mahdollistavat tekijät

Tutkimuskirjallisuudessa naisten urakehityksen tukemiseen liitetään useita organisatorisia ja yksilöllisiä tekijöitä. Tämän tutkielman aineistossa esiintyi pitkälti samansuuntaisia urakehitystä tukevia tekijöitä. Aineiston perusteella ne eivät kuitenkaan jäsentyneet ensisijaisesti organisatoristen ja yksilöllisten tekijöiden vastinpariksi, vaan pikemminkin sisäisiksi voimavaroiksi ja ulkoisiksi tukirakenteiksi. Aineistosta tunnistetut urakehitystä mahdollistavat tekijät on koottu taulukkoon 4. Samoin kuin urakehitystä rajoittavia tekijöitä, ei myöskään urakehitystä mahdollistavia tekijöitä kannata tarkastella toisistaan irrallisina, vaan osana laajempia kokonaisuuksia. Näin myös tämä taulukko toimii alaluvun jäsentäjänä, mutta tässä alaluvussa tekijöitä tarkastellaan yksittäisten havaintojen luetteloinnin sijaan laajempina kokonaisuuksina aiempan tutkimuskirjallisuuteen peilaten.

Taulukko 4: Urakehitystä mahdollistavat tekijät.

	Urakehitystä mahdollistavat tekijät	Johtajuus suuntana	Johtajuus sisältönä	Johtajuus prosessina
Sisäiset voimavarat	Itsevarmuus tai epävarmuuden voittaminen	X	X	X
	Etenemismotivaation näkyväksi tekeminen	X		X
	Rohkeus tarttua mahdollisuuksiin	X	X	X
	Psykologinen ja fyysinen liikkuvuus	X	X	X
	Jatkuva oppiminen	X	X	X
	Aktiivinen osallistuminen nuoresta saakka	X	X	X
Ihmiset ja tukirakenteet	Verkostot	X	X	X
	Epävirallinen / virallinen mentorointi	X	X	X
	Esihenkilöiden ja organisaation antama tuki	X	X	X
	Joustavat työn tekemisen tavat	X	X	X
	Puoliso + muut tukirakenteet	X	X	X

Tutkimuskirjallisuudessa korostetaan itsetunnon merkitystä naisten urakehityksessä (Vanhala, 2011, s. 34; Zhang & Basha, 2023, s. 497). Tässä aineistossa itsetunto näyttäytyi ennen kaikkea mahdollistavana tekijänä: haastateltavien uratarinoissa korostuivat joko hyvä itsetunto tai aiempien itsetuntohaasteiden voittaminen. Tämä voi osin selittyä sillä, että aineiston naiset ovat edenneet toimitusjohtajiksi asti, jolloin heidän uratarinoissaan

painottuvat esteiden sijaan keinot, joiden avulla haasteita on ylitetty. Itsetunnon tarkastelu urakehitystä mahdollistavana **sisäisenä voimavarana** täydentää aiempaa tutkimusta kääntämällä huomion itsetuntohaasteista niiden ylittämiseen ja ennaltaehkäisyyn. Aineiston perusteella hyvä itsetunto ei kuitenkaan näyttäytyä vain yksilön sisäisenä ominaisuutena, vaan myös **sosiaalisesti rakentuvana voimavarana**: se vahvistuu ympäristöissä, joissa tyttöjen ja naisten osaamista tunnustetaan ja tuetaan.

Tutkimuskirjallisuudessa painotetaan myös naisten omaa uratoimijuutta (Lämsä, 2011, s. 55). Haastatelluilla toimitusjohtajilla uratoimijuus näkyi esimerkiksi etenemismotivaation näkyväksi tekemisenä, uusiin tehtäviin hakeutumisena, tarjottuihin mahdollisuuksiin tarttumisenä, muutosvalmiutena ja jatkuvana osaamisen kehittämisenä. **Aktiivinen uratoimijuus** näyttäytyikin aineistossa keskeisenä voimavarana, jonka avulla haastateltavat ovat tunnistaneeet uramahdollisuuksia ja uskaltaneet tarttua niihin. Tämä tukee moderneja urateorioita, joissa ura ymmärretään sekä yksilön etenemismotivaation että muuttuvien olosuhteiden rakentamana prosessina. Toimijuus ei kuitenkaan aineiston perusteella tarkoita täydellistä uran hallintaa, vaan pikemminkin kykyä toimia tilanteissa, joissa mahdollisuudet, sattumat ja organisaatioiden tarjoama tuki kohtaavat.

Offermanin ja muiden (2020, s. 2, 5, 9–10) tutkimus osoitti, että varhainen johtajaidentiteetti ennustaa nousua ylempään johtoon. Tämän tutkielman aineistossa kiinnostavaa on se, että nuoruuden ja varhaisaikuisuuden johtajuutta muistuttavia rooleja esiintyi kaikissa kolmessa ryhmässä, eikä vain johtajuutta tietoisesti tavoitelleilla. Tämä voi viitata siihen, että varhainen aktiivisuus ja epäviralliset johtajuuskokemukset ovat mahdollistaneet **johtajaidentiteetin rakentumisen** myös niillä naisilla, jotka eivät ole alun perin suunnitelleet tavoittelevansa johtajapolkua.

Tutkimuskirjallisuus korostaa, että naisten on tärkeää rakentaa itse verkostoja sekä hankkia itselleen mentori (Lämsä, 2011, s. 55). Mentoria pidetään erityisen tärkeänä erilaisissa haastetilanteissa sekä johtajuussiirtymisissä (Lóre & Ablonczy-Mihályka, 2025,

s. 8–10). Myös tämän tutkielman aineistossa **sosiaalinen pääoma** näyttäytyi keskeisenä urakehitystä mahdollistavana tekijänä. Verkostot ja mentorit eivät kuitenkaan aineiston perusteella merkinneet ensisijaisesti virallisia naisverkostoja tai muodollisia mentorointiohjelmiä, vaan uran aikana rakentuneita suhteita, joista haastateltavat saivat tukea, rohkaisua ja neuvoja ja joiden kautta heille tarjoutui uusia mahdollisuuksia. Näin tulokset täydentävät aiempaa kirjallisuutta osoittamalla, että mentoroinnin ja verkostojen merkitys voi rakentua myös epävirallisissa arjen työelämäsuhteissa sekä kyvyssä pyytää ja vastaanottaa apua verkoston jäseniltä.

Tärkeä urakehitystä mahdollistava kokonaisuus muodostuu **institutionaalisista tukirakenteista**. Naisten johtamisurien edistämisen kannalta on tutkimuskirjallisuuden mukaan tärkeää, että monimuotoisuus on organisaatioissa strategista (Lämsä, 2011, s. 55; Wentling, 2004, s. 171–174). Tämän tutkielman aineistossa tämä näkyi esimerkiksi johtajaohjelmina, koulutuksina ja organisaatioiden tietoisena pyrkimyksenä tukea erilaisten osaajien etenemistä johtotehtäviin. Aineiston perusteella **organisaatioiden tuen** merkitys ei kuitenkaan rajoittunut yksittäisiin ohjelmiin. Aineistossa korostui sen sijaan ennen kaikkea se, että haastateltavien osaamiseen uskottiin, heitä kannustettiin etenemään ja heille tarjottiin mahdollisuuksia kartuttaa johtamisuran kannalta olennaista kokemusta. Tämä tukee Oakleyn (2000, s. 323) näkemystä siitä, että naisten urakehityksen kannalta olennaista on pääsy sellaisiin tehtäviin ja kokemuksiin, joita ylempiin johtotehtäviin eteneminen edellyttää.

Organisaation tarjoaman tuen lisäksi aineistossa korostuvat **arjen tukirakenteet**, erityisesti työn joustot sekä puolison, perheen ja muun lähipiirin tuki. Tutkimuskirjallisuudessa joustavat työn tekemisen tavat nähdään tärkeinä työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollistajina (Lämsä, 2011, s. 55). Myös tässä aineistossa joustava työaika ja paikkariippumattoman työn mahdollisuudet näyttäytyivät keskeisinä arjen järjestämistä helpottavina tekijöinä. Kiinnostavaa kuitenkin on, että joustot eivät rajoittuneet ainoastaan paikkariippumattomaan asiantuntijatyöhön, vaan niitä voitiin rakentaa myös esimerkiksi työvuorosunnittelun kautta. Näin joustot

voidaan ymmärtää laajemmin työn organisoinnin käytäntöinä, jotka tukevat urakehitystä mahdollistamalla työn ja muun elämän yhteensovittamisen erilaisissa työympäristöissä.

Myös puolison ja muun lähipiirin tuki nousi aineistossa keskeiseksi urakehitystä mahdollistavaksi tekijäksi. Lämsä (2011, s. 55) korostaa puolison merkitystä naisten urakehityksen tukemisessa. Offerman ja muut (2020, s. 10) osoittavat, että perheen ja ystävien tuki on merkittävä tekijä naisten uramenestyksessä. Tämän tutkielman aineistossa muiden sukulaisten tuki näyttäytyi erityisesti arjen käytännön apuna, kuten lastenhoidon mahdollistamisena, kun taas puolison merkitys oli usein laajempi. Puoliso kuvattiin monissa haastatteluissa kannustajana, rohkaisijana ja sparrauskumppanina, jonka tuki oli tärkeää sekä urapäätöksissä että johtamistyön arjessa. Tämä vahvistaa Lämsän ja Hiilloksen (2014, s. 31–32) näkemyksiä siitä, ettei puolison tuki rajoitu ainoastaan arjen käytännön tukeen, vaan on myös kannustusta, kuuntelemista ja arvostusta.

Huomionarvoista on, että suurin osa taulukkoon 4 koostetuista urakehitystä mahdollistavista tekijöistä nousi esille kaikissa kolmessa ryhmässä. Poikkeuksena oli etenemismotivaation näkyväksi tekeminen, joka ei korostunut johtajuus sisältönä -ryhmässä. Tämä on ymmärrettävää, sillä tässä ryhmässä haastateltavat eivät olleet tietoisesti tavoitelleet johtajuutta tai uralla etenemistä. Muiden tekijöiden esiintyminen kaikissa ryhmissä viittaa siihen, että vaikka toimitusjohtajaksi etenemisen motivaatiotekijät olivat ryhmien kesken erilaisia ja myös urakehityksen haasteet poikkesivat osin ryhmien välillä, urakehitystä tukevat tekijät olivat pitkälti samansuuntaisia. Havainto voi viitata siihen, että tietyt urakehitystä mahdollistavat tekijät ovat suhteellisen yleisiä ja tukevat johtajauralla etenemistä riippumatta siitä, millaisen motivaatiotekijän varaan johtajuus rakentuu.

Kokonaisuutena urakehitystä mahdollistavat tekijät näyttäytyvät aineistossa monitasoisina. Ne eivät perustu pelkästään haastateltavien omaan aktiivisuuteen, mutta eivät myöskään ainoastaan organisaatioiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Sen sijaan

urakehitystä näyttää tukeneen sisäisten voimavarojen ja ulkoisten tukirakenteiden yhteisvaikutus. Näin tulokset täydentävät yksilön uratoimijuutta korostavaa näkökulmaa osoittamalla, että toimijuuden toteutuminen edellyttää myös sosiaalisia, organisatorisia ja arjen käytännöllisiä rakenteita, jotka tekevät uralla etenemisen mahdolliseksi.

6.3 Tutkielman tuottama ehdotus naisjohtajien uria kuvaavaksi malliksi

Tässä gradussa analysoitiin 10 suomalaisen naistoimitusjohtajan uratarinoita. Tulokset osoittavat, että toimitusjohtajaksi eteneminen rakentuu moninaisista tekijöistä ja on yksilön toimijuuden, sattuman ja ympäristön tarjoamien rakenteiden ja mahdollisuuksien summa.

Aineistossa löytyi kolmen erilaisen motivaatiotekijän typologia. Johtajuus suuntana -ryhmässä naiset olivat tavoitelleet johtajuutta uransa alusta saakka. Johtajuus sisältönä -ryhmän naiset halusivat tehdä ensisijaisesti merkittävää ja yhteiskunnallisesti vaikuttavaa työtä ja ikään kuin ajautuivat toimitusjohtajan tehtäviin. Johtajuus prosessina -ryhmän naiset halusivat tehdä vaativia tehtäviä ja tarttuivat rohkeasti eteensä tuleviin mahdollisuuksiin. Alla olevassa taulukossa 5 on koostettu tiiviiseen muotoon typologian motivaatiotekijät sekä aineistossa ilmenneiden urakehitystä rajoittavien sekä mahdollistavien tekijöiden ilmeneminen kussakin ryhmässä.

Taulukko 5: Kolmen motivaatiotekijän typologia.

	Johtajuus suuntana	Johtajuus sisältönä	Johtajuus prosessina
Motivaatio	Johtaminen	Merkityksellisyys / Vaikuttavuus	Vaativat tehtävät ja oppiminen
Suunnitelmallisuus	Suunnitelmallisuus	Mahdollisuuksiin tarttuminen	Mahdollisuuksiin tarttuminen & mahdollisuuksien aktiivinen hakeminen
Urakehitystä rajoittavat tekijät	Rekrytoinnin sukupuolittuneisuus,	Vähättely ja rooliin sopivuuden	Vähättely ja rooliin sopivuuden

	Johtajuus suuntana	Johtajuus sisältönä	Johtajuus prosessina
	äitiysloman lyhyys / äitiyslomalla työskentely, rooliristiriita, lasikallio, irtisanominen / työttömyys, sopimattomat tehtävät, johtajaksi kasvaminen	kyseenalaistaminen, rekrytoinnin sukupuolittuneisuus, vanhemmuusoletukse t urapäätöksissä, äitiysloman lyhyys / äitiyslomalla työskentely, miesvaltaiset verkostot, joihin ei pääsyä tai kiinnostusta, rooliristiriita, lasikallio, irtisanominen / työttömyys, sopimattomat tehtävät, johtajaksi kasvaminen	kyseenalaistaminen, rekrytoinnin sukupuolittuneisuus, vanhemmuusoletukse t urapäätöksissä, äitiysloman lyhyys / äitiyslomalla työskentely, miesvaltaiset verkostot, joihin ei pääsyä tai kiinnostusta, rooliristiriita, lasikallio, irtisanominen / työttömyys, sopimattomat tehtävät, johtajaksi kasvaminen
Urakehitystä mahdollistavat tekijät	Itsevarmuus tai epävarmuuden voittaminen, etenemismotivaatio n näkyväksi tekeminen, rohkeus tarttua mahdollisuuksiin, psykologinen ja fyysinen liikkuvuus, jatkuva oppiminen, aktiivinen osallistuminen nuoresta saakka,	Itsevarmuus tai epävarmuuden voittaminen, rohkeus tarttua mahdollisuuksiin, psykologinen ja fyysinen liikkuvuus, jatkuva oppiminen, aktiivinen osallistuminen nuoresta saakka, verkostot, epävirallinen / virallinen mentori,	Itsevarmuus tai epävarmuuden voittaminen, etenemismotivaation näkyväksi tekeminen, rohkeus tarttua mahdollisuuksiin, psykologinen ja fyysinen liikkuvuus, jatkuva oppiminen, aktiivinen osallistuminen nuoresta saakka, verkostot,

	Johtajuus suuntana	Johtajuus sisältönä	Johtajuus prosessina
	verkostot, epävirallinen / virallinen mentori, esihenkilöiden ja organisaation tuki, joustavat työnteon tavat, puoliso + muut tukirakenteet	esihenkilöiden ja organisaation tuki, joustavat työnteon tavat, puoliso + muut tukirakenteet	epävirallinen / virallinen mentori, esihenkilöiden ja organisaation tuki, joustavat työnteon tavat, puoliso + muut tukirakenteet

6.4 Tulosten tarkastelua käytännöllisestä näkökulmasta

Tulosten perusteella naisten toimitusjohtajaurat rakentuvat yksilön toimijuudesta sekä ympäristön tarjoamasta tuesta. Vaikka ympäristön tuki rakentuu myös muista tekijöistä, keskitytään luvussa 6.4.2 kuitenkin vain organisaatioon, jotta gradussa säilyy työkonteksti. Lisäksi monet tukirakenteista ovat sellaisia, joihin naiset voivat itse vaikuttaa, joten näitä käsitellään jo luvussa 6.4.1.

6.4.1 Naisille

Vaikka organisaatioilla on vastuunsa naisten urakehityksen tukemisessa, myös me naiset voimme tehdä oman osamme. Tulosten perusteella toimitusjohtajat pitävät heikkoa itsetuntoa, rohkeuden puutetta ja täydellisyyden tavoittelua yhtenä suurimpana haasteena naisten urakehitykselle. Itsetunnon rakentuminen on monimutkainen asia, joka alkaa jo lapsuudessa, joten siihen ei ole olemassa helppoja pikaratkaisuja. Aineistossa kuitenkin korostuu se, että naistoimitusjohtajien elämässä on ollut ihmisiä, jotka ovat kannustaneet heitä ja uskoneet heihin myös sellaisilla hetkillä, kun he eivät ole itse täysin uskoneet itseensä. Itsetunnon rakentumisen kannalta on varmasti tärkeää pitää tällaiset ihmiset lähellä.

Aineistossa korostuu kuitenkin myös se, että on tärkeää uskaltaa tarttua mahdollisuuksiin ja sanoa ”kyllä” myös niinä hetkinä, kun ei täysin usko itseensä. Osa

haastateltavista kuvasi, miten esimerkiksi hallituspositioihin pyydetessä miehet sanovat harvoin ”ei” ja naiset harvoin ”kyllä”. Haastateltavien vastauksissa korostuu, että on tärkeää sanoa ”kyllä”, vaikkei uskoisi, että täysin osaa ja luottaa siihen, että asioita voi oppia.

On myös helpompi sanoa kyllä, jos on valmis pyytämään arjen käytännön asioissa apua. Vaikka haastatteluissa nousi myös esille joidenkin naistoimitusjohtajien halu pärjätä itseksensä, suurin osa kertoi tukirakenteista, jotka ulottuivat oman perheen ulkopuolelle ja pitivät muiden sukulaisten aktiivista läsnäoloa lasten elämässä tärkeänä. Suku ei tietysti aina ole lähellä, mutta ehkä tukiverkostoja on mahdollista rakentaa myös muulla tavalla tai, kuten yksi aineiston naistoimitusjohtajista, on myös mahdollista ostaa palveluita. Toinen toimitusjohtaja jopa kuvasi, että meillä on Suomessa osittain kehittymätön palvelusektori, koska haluamme pärjätä itse. Palveluiden ostaminen ei siis suinkaan ole heikkoutta, vaan oman arjen tukemisen lisäksi Suomen talouden tukemista.

Tuloksissa korostuu myös se, että kannattaa tarttua myös sellaisiin mahdollisuuksiin, joista ei alun perin ole osannut haaveilla. Haastatteluiden perusteella myös kaikki niistä toimitusjohtajista, jotka eivät alkujaan tavoitelleet johtajuutta, olivat tyytyväisiä työhönsä ja uraansa – jopa se toimitusjohtaja, joka välillä pohti, onko hän oikeassa roolissa, sillä hän koki roolin kuitenkin mahdollistavan hänelle merkityksellisen työn alaistensa käytännön työn kautta.

Toisaalta aineistossa näkyy myös se, että silloin, jos tavoittelee johtotehtäviä tai muita haastavia tehtäviä, etenemismotivaatio kannattaa tehdä näkyväksi. Vain tällöin organisaatiossa voidaan tukea halua kehittyä. Motivaation voi tuoda esille esimerkiksi kehityskeskusteluissa, mutta haastatteluissa nousi esille myös se, että oli haettu organisaatiossa vaativampia tehtäviä. Vaikka kyseiseen tehtävään olisi valittu joku toinen, tekemällä näin motivaation näkyväksi, myöhemmin oli saattanut avautua toisia tilaisuuksia, joita heille oli tarjottu suoraan.

Verkostot ja mentorit korostuivat tämän tutkielman aineistossa. Vaikka osa haastatelluista kuului erilaisiin naisverkostoihin ja osalla oli ollut virallinen mentori, aineistossa painottui ennen kaikkea epävirallisten verkostojen ja mentorin kaltaisten tukihenkilöiden merkitys. Tämä viittaa siihen, että urakehityksen kannalta keskeistä ei ole ainoastaan virallisiin verkostoihin tai mentorointiohjelmiin osallistuminen, vaan myös pitkäjänteinen ammatillisten suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen vielä senkin jälkeen, kun yhteinen työpaikka on jäänyt taakse. Verkostoista ja mentoroinnista hyötyminen edellyttää valmiutta pyytää neuvoja, ottaa vastaan tukea ja hyödyntää ympärillä olevaa osaamista.

Tämä tutkielma vahvisti lasikallioilmiötä, jossa naiset nousevat todennäköisemmin ylimpään johtoon kriisi- tai muutostilanteessa. Aineiston naistoimitusjohtajat näkivät tämän kuitenkin lähinnä positiivisessa valossa, sillä se antoi heille mahdollisuuden näyttää kykynsä. Lisäksi osa toimitusjohtajista kertoi, että heille oli jo aiemmin kertynyt kokemusta muutosjohtamisesta, joten he tiesivät osaavansa sen. Lasikallioilmiötä ei siis kannata säikähtää, vaan muutoksen keskellä johtamiseen kannattaa tarttua rohkeasti. Toisaalta sitä voi myös hyödyntää: kannattaa pyrkiä hankkimaan kokemusta muutosjohtamisesta hieman alemman tason tehtävissä, jolloin tämä voi avata oven ylimpään johtoon.

6.4.2 Organisaatioille

Tutkielman tulokset osoittavat, että sukupuoleen liittyvät stereotyyppit ja sukupuolittuneet urahaasteet ovat olleet läsnä myös toimitusjohtajaksi edenneiden naisten urapoluilla. Haastateltavat kuvasivat uriensa varrelta sukupuolittuneita tilanteita esimerkiksi rekrytoinneissa, palkkaneuvotteluissa, verkostoihin pääsyssä sekä vähättelynä ja mikroaggressioina. Tasa-arvoa ei voida siten pitää itsestäänselvyytenä työelämässä edes Suomessa, jota yleisesti pidetään varsin tasa-arvoisena maana. Organisaatioiden on siis tärkeää tunnistaa ilmiöiden olemassaolo ja käsitellä niitä osana strategista johtamista.

Käytännössä tämä edellyttää organisaation kulttuurin ja toimintatapojen kriittistä tarkastelua. Erityisen tärkeää on varmistaa, ettei tärkeitä keskusteluja ja päätöksiä synny epävirallisissa foorumeissa, kuten saunailloissa ja golf-kentillä, joihin kaikille ei ole pääsyä. Aineistossa kuvattiin esimerkiksi päätöksenteon kytkeytymistä tällaisiin miesvaltaisiin verkostoihin, mikä voi sulkea naisia ulos vaikutuskanavista ja hidastaa urakehitystä. Tällaiset käytännöt voivat rakentua osin tiedostamatta, mutta niiden purkaminen vaatii aktiivista tunnistamista, tietoista johtamista ja yhteisiä pelisääntöjä.

Naisten johtajaurien tukeminen alkaa jo rekrytoinnista. Tulokset viittaavat siihen, että organisaatioissa on hyödyllistä tarkastella kriittisesti, millaista taustaa tiettyyn tehtävään valittavalta vaaditaan. Naisten ja miesten koulutusvalinnat poikkeavat edelleen toisistaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2024). Tästä syystä on tärkeää pohtia, voiko tiettyyn työtehtävään kertyä oikeanlaista osaamista myös epätyypillisen koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Jotta naisille voisi kertyä oikeanlaista työkokemusta, sitä on tärkeää tarjota heille aktiivisesti.

Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota erityisesti rekrytointi-, ylennys- ja seuraajasuunnittelukäytäntöjen avoimuuteen. Koska johtotehtäviin eteneminen tapahtuu usein myös epävirallisten verkostojen, suositusten ja näkyvien projektien kautta, epäselvät käytännöt voivat jättää potentiaalisia naisjohtajia johtajaputken ulkopuolelle. Avoimet valintakriteerit, systemaattinen seuraajasuunnittelu, vaativien tehtävien tasapuolinen jakaminen ja naisten johtajapotentiaalin aktiivinen tunnistaminen voivat lisätä sitä, että naiset tulevat nähdyiksi mahdollisina ylimmän johdon toimijoina jo uransa aiemmissa vaiheissa.

Rekrytoinneissa ja urasiirtymissä on tärkeää tunnistaa perheeseen ja perhevapaisiin liittyvät oletukset ja purkaa ne. Aineiston perusteella perhevapaat on perusteltua nähdä ennen kaikkea käytännön järjestelykysymyksenä, eikä ongelmana. Organisaation vastuulla on rakentaa käytännöt, joilla siirtymät ja sijaisuudet hoidetaan laadukkaasti.

Aineisto osoittaaakin sen, etteivät naiset suinkaan aseta perhettä aina työnsä edelle, tai ainakin perhe ja työ voivat olla jaetulla tärkeimmällä sijalla. Perheellistä naista ei siis tulisi pitää ongelmana, vaan sen sijaan perheellisille pitäisi tarjota tukea, jotta he voivat parhaalla mahdollisella tavalla yhdistää uran ja perheen. Aineistossa työajan ja työntekopaikan joustoja pidettiin tärkeimpänä keinona, joten näitä on tärkeää tarjota, jos se on työn tekemisen kannalta mahdollista. Samalla on hyvä pitää mielessä, että erilaiset työajan joustot voivat olla mahdollisia myös suorittavassa työssä hyvän työvuorosuunnittelun ja ennakoivan resurssoinnin kautta.

Koska itsetunnon ja rohkeuden haasteet ovat aineiston mukaan merkittävä naisten urakehitystä rajoittava tekijä, johtajien ja esihenkilöiden on tärkeää kannustaa organisaatioidensa naisia. Muutama toimitusjohtaja mainitsee sanovansa kannustavan sanan nuorille johtajaisille aina, kun se on mahdollista. Organisaatioiden onkin tärkeää rakentaa käytäntöjä, joissa potentiaalisia naisia tunnustetaan ja heitä aktiivisesti tuetaan hakeutumaan sisäisesti avautuviin rooleihin sekä kasvamaan seuraaviin tehtäviin.

Vaikka tässä tutkielmassa tarkastelu kohdistuu naisten johtamisuriin, edellä kuvatut käytännöt palvelevat laajemmin monimuotoisuuden edistämistä. Monimuotoisuuden johtaminen on kokonaisuus, joka hyödyttää organisaatiota, työntekijöitä ja päätöksenteon laatua, kun erilaiset taustat ja näkökulmat pääsevät aidosti mukaan sekä arjen yhteistyöhön että uramahdollisuuksiin.

6.5 Tutkimuksen laadun arviointi

Guba ja Lincoln (2005, s. 205–206) korostavat, että tutkimustulosten tulee olla siinä määrin luotettavia ja merkityksellisiä, että niiden varaan voidaan perustellusti rakentaa käytännöllisiä johtopäätöksiä. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkimusprosessin läpinäkyvyys, aineiston ja menetelmien tarkoituksenmukaisuus sekä tulkintojen perusteltavuus.

Tässä tutkielmassa laadukkuutta tukee tutkimusmenetelmän soveltuvuus tarkoitukseen. Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, miten suomalaiset naistoimitusjohtajat kuvaavat omia urapolkujaan, millaisia merkityksiä he antavat uralleen ja sen käännekohtille sekä millaisia rajoitteita ja mahdollistajia heidän uratarinoissaan esiintyy. Teemahaastattelu soveltui tähän tarkoitukseen hyvin, sillä se mahdollisti haastateltavien omien kokemusten, tulkintojen ja merkityksenantojen tavoittamisen. Haastattelut tarjosivat tilaa vapaalle kerronnalle, mutta samalla haastattelurunko varmisti, että tutkimuskysymysten kannalta keskeiset teemat käsiteltiin jokaisessa haastattelussa.

Tutkielman luotettavuutta vahvistaa myös tutkimusprosessin kuvaaminen. Tutkielmassa on pyritty perustelemaan tutkimusmenetelmän valinta, kuvaamaan aineistonkeruun toteutus sekä avaamaan analyysin etenemistä. Aineiston käsittelyssä on pyritty huolellisuuteen. Vaikka haastattelujen litteroinnissa hyödynnettiin osittain tekoälyä, litteroinnit tarkistettiin kuuntelemalla haastattelut ja korjaamalla virheet.

Tutkielman laatua lisää haastateltavien monipuolisuus. Toimitusjohtajat työskentelevät eri toimialoilla ja erikokoisissa organisaatioissa, jolloin aineisto tarjoaa useita näkökulmia naistoimitusjohtajien urapolkuihin. Raportoinnissa on tuotu esiin haastateltavien taustatietoja siinä määrin kuin se on ollut anonyymiteetin säilyttämisen kannalta mahdollista. Lukija voi siis arvioida, millaisesta aineistosta tulokset on muodostettu.

Tutkimuksen keskeinen rajoite liittyy aineiston valikoitumiseen. Koska haastateltavat ovat kaikki toimitusjohtajiksi edenneitä naisia, aineisto kuvaa ennen kaikkea onnistuneita urapolkuja ylimpään johtoon. Tämän vuoksi tutkimuksen perusteella ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä niistä naisista, joiden urakehitys ei ole johtanut toimitusjohtajatasolle. Tutkimus ei siis tavoita samalla tavalla niitä kokemuksia, joissa rakenteelliset esteet, sukupuolittuneet odotukset tai organisaatioiden käytännöt ovat estäneet etenemisen ylimpään johtoon kokonaan.

Aineiston valikoitumiseen vaikuttaa myös haastateltavien löytämisen tapa. Haastateltavia etsittiin LinkedInin ja osittain ChatGPT:n avulla, mikä on saattanut vaikuttaa siihen, millaiset toimitusjohtajat päätyivät mukaan tutkimukseen. Haussa ovat voineet korostua esimerkiksi sellaiset henkilöt, jotka ovat helpommin löydettävissä julkisista lähteistä tai ovat lähempänä tutkijan omaa LinkedIn-verkostoa. Aineisto ei siis edusta kaikkia suomalaisia naistoimitusjohtajia tasaisesti, vaan se muodostuu niistä henkilöistä, jotka löydettiin, tavoitettiin ja jotka suostuivat osallistumaan tutkimukseen.

Lisäksi tutkimuksen rajoitteena on aineiston koko. Tutkielmassa haastateltiin kymmentä toimitusjohtajaa, mikä on laadulliseen tutkimukseen soveltuva aineisto, mutta sen perusteella ei voida tehdä tilastollisesti yleistettäviä päätelmiä suomalaisista naistoimitusjohtajista. Lisäksi haastateltavat ovat kaikki suomalaisia ja tuloksia on tulkittava suomalaisesta kontekstista nähdessä, eivätkä ne ole siirrettävissä kulttuureihin, joissa esimerkiksi naisen asema tai perhevapaat ovat erilaisia. Tavoitteena ei kuitenkaan ollut tilastollinen yleistettävyys, vaan ilmiön ymmärtäminen haastateltavien omien kokemusten ja merkityksenantojen kautta. Tuloksia tuleekin tarkastella laadullisina tulkintoina siitä, millaisia teemoja juuri näiden haastateltavien uratarinoissa nousi esille.

Tutkimuksen tulkintaan vaikuttaa myös se, että uratarinat ovat jälkikäteen rakennettuja kertomuksia. Tämä voi vaikuttaa siihen, miten haastateltavat jäsentävät uransa käännekohtia, suunnitelmallisuutta ja omaa toimijuuttaan. Jälkikäteen tarkasteltuna urapolku voi näyttäytyä johdonmukaisempana kuin se on ollut, tai tiettyjen tapahtumien merkitys voi korostua nykyisestä toimitusjohtaja-asemasta käsin tarkasteltuna. Tämä ei vähennä uratarinoiden arvoa, mutta tarkoittaa, että tuloksia tulee tulkita nimenomaan haastateltavien nykyhetkestä käsin rakentamina merkityksenantoina.

Tässä tutkielmassa tulokset perustuvat tutkijan tekemiin tulkintoihin haastateltavien kertomuksista. Tulkintojen luotettavuutta on pyritty vahvistamaan aineistolainauksen, analyysin kuvaamisen ja teoreettisen keskustelun avulla, mutta on silti mahdollista, että toinen tutkija olisi painottanut aineistossa osin eri teemoja. Tämän vuoksi tutkimuksen

tuloksia ei tule nähdä ainoana mahdollisena tulkintana aineistosta, vaan yhtenä perusteltuna tulkintana suomalaisten naistoimitusjohtajien uratarinoista.

6.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman tuottama ehdotus naisjohtajien uria kuvaavaksi malliksi on esitelty tiiviisti luvussa 6.3 sekä taulukossa 5. Koska tämän tutkielman aineisto ja ryhmät ovat hyvin pieniä, ei tuloksista voi kuitenkaan tehdä pitkälle meneviä päätelmiä. Jatkotutkimuksissa olisi kiinnostavaa tutkia, onko tällainen typologia toistettavissa suuremmassa aineistossa ja miten eri motivaatiotekijöiden kautta muodostuvat urapolut tarkemmin rakentuvat. Mikäli typologia on toistettavissa, olisi myös mielenkiintoista tutkia, onko ryhmien välillä eroja urakehitystä rajoittavissa tekijöissä myös suuremmassa aineistossa tai toisaalta, voidaanko suuremmassa aineistossa löytää enemmän eroja urakehityksen tukikeinoissa.

Aineistossa nousi esille monen toimitusjohtajan aktiivinen osallisuus jo nuorena aikuisena ja toisaalta positiiviset kokemukset osallisuudessa muun muassa lapsuuden harrastuspiireissä. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisikin siis olla myös, miten lapsuuden ja nuoruuden kokemukset ennustavat ja toisaalta tukevat johtajaksi nousemista suomalaisessa kontekstissa.

Yksi jatkotutkimuskohde voisi olla myös lasikallioilmiö suomalaisessa työelämässä. Ilmiö vahvistui tutkielman aineistossa, mutta kokemukset olivat yksinomaan positiivisia. Jatkotutkimusaiheena voisikin siis olla, millaisin ehdoin lasikallioilmiö onnistuu ja tuottaa hyötyä sekä organisaatioille että naisjohtajille.

Aineistossa korostui myös lyhyet perhevapaat, jotka ovat nousseet esille myös aiemmassa tutkimuksessa (ks. Lämsä & Piilola, 2015, s. 97). Tämän lisäksi osa haastatelluista oli jopa työskennellyt perhevapaansa aikana. Tulevissa tutkimuksissa aiheeseen olisi mahdollista pureutua vielä tarkemmin ja tutkia, kuinka yleistä tällainen

on, millaiset tekijät siihen johtavat ja kuinka naisia voitaisiin paremmin tukea perhevapaidensa aikana.

Perheellä on useissa aiemmissä tutkimuksissa todettu olevan naisten uriin myös positiivinen vaikutus ilon tuojana ja opettajana. Tässä tutkielmassa nousi kuitenkin myös esiin näkökulma, että perhe voikin olla uupumukselta suojaava tekijä. Tätä havaintoa voisi tutkia tarkemmin: suojaako perhe uupumukselta erityisesti työorientoituneita naisia?

6.7 Loppusanat

Tämän gradun tekeminen on ollut tutkimusmatka ja oppimisprosessi. Gradu sai alun perin inspiraationsa vuosia aiemmin eräässä Mothers in Business -verkoston tapahtumassa erään naistoimitusjohtajan uratarinasta. Tutkielmaa tehdessä ymmärrykseni naistoimitusjohtajien urista on laajentunut ja olen oppinut paljon siitä, millaisia uhrauksia mutta toisaalta myös iloja organisaation korkeimmassa johdossa työskentelyyn liittyy. Samalla olen oppinut tutkimuksen tekemistä ja erityisesti aineiston kuuntelua. Vaikka minulle heräsi jo haastatteluissa monia ajatuksia siitä, mitä tuloksia tutkimuksesta voi syntyä, todelliset oivallukset syntyivät vasta analyysia tehdessä.

Haluan sydämellisesti kiittää kaikkia haastateltuja toimitusjohtajia ajasta, avoimuudesta ja rehellisyydestä. Olen pyrkinyt säilyttämään anonymiteettinne ja käsittelemään kertomuksianne kunnioittavasti. Koen olevani etuoikeutettu, kun sain kuulla tarinoita niistä hetkistä, jolloin seksismi ja arjen kuormitus ovat olleet läsnä tai toisaalta siitä, miten olette onnistuneet kääntämään organisaation suunnan.

Toivon, että tämä tutkielma voi omalta pieneltä osaltaan lisätä keskustelua naisjohtajuudesta ja sen mahdollistamisesta. Toivon, että organisaatioissa ei tehtäisi naisten kohdalla perheoletuksia, sillä ainakaan tämän tutkielman naiset ovat onnistuneet toimimaan haastavissa tehtävissä, vaikka – tai toisaalta siksi – että heillä on

perhettä. Lisäksi toivon, että tämä tutkielma voisi kannustaa jotakin naista sanomaan rohkeasti ”kyllä” mahdollisuuksille.

Lähteet

- Alan, S., Ertac, S., Kubilay, E. & Loranth, G. (2020). Understanding Gender Differences in Leadership. *The Economic Journal*, 130(626), 263–289. <https://doi.org/10.1093/ej/uez050>
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0 (4. uudistettu painos). Vastapaino.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306. <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle. Teoksessa M. B. Arthur & D. M. Rousseau (toim.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (s. 3–20). Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195100143.001.0001>
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* 16, 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>
- Berkery, E., & Ryan, N. F. (2024). Think manager – Think male or female: Exploring the content of gendered stereotypes of the managerial role among undergraduate business students in Ireland over a 10-year period. *Gender in management*, 39(3), 328–344. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0099>
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
- Carli, L. L. & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514–527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>

- DeFillippi, R. & Arthur, M. (1994). The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324. <https://doi.org/10.1002/job.4030150403>
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., Giardina, M. D., & Cannella, G. S. (2024). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, M. D. Giardina & G. S. Cannella (Toim.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (s. 1–28). SAGE.
- Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work–life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 538–560. <https://doi.org/10.1002/job.1996>
- Eagly, A. H. (2008). Women and the labyrinth of leadership. *Human Resource Management International Digest*, 16(1). <https://doi.org/10.1108/hrmid.2008.04416aad.004>
- Eagly, A. H., & Carli, L. 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>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Ekonen, M. (2011). Naisten johtamisurien moninaisuus korkean teknologian toimialalla. Teoksessa L. Husu, J. Hearn, A.-M. Lämsä & S. Vanhala (toim.), *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus* (s. 38–46). Edita Prima Ltd.
- European Institute for Gender Equality. (2025a). *Gender Equality Index. Work in Finland in 2025 edition*. Noudettu 22.2.2026 osoitteesta <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2025/country/FI>
- European Institute for Gender Equality. (2025b, 27. marraskuuta). *Gender Statistics Database, Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives*. Noudettu 30.11.2025 osoitteesta https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_complex/bar/year:2025

- Evans, K.J. & Maley, J.F. (2021). Barriers to women in senior leadership: how unconscious bias is holding back Australia's economy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 204–226. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12262>
- Glass, C. & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Toim.), *The Sage handbook of qualitative research* (s. 191–215). Sage Publications Ltd.
- Haines, A. C. & McKeown, E. (2023). Exploring perceived barriers for advancement to leadership positions in healthcare: a thematic synthesis of women's experiences. *Journal of Health Organization and Management*, 37(3), 360–378. <https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2022-0053>
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8-16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231174>
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Heikkinen, H. L. T. (2018). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 170–187). PS-kustannus.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404–413. <https://doi.org/10.1086/217711>
- International Labour Organization (2025). *ILOSTAT Data Explorer*. Noudettu 30.11.2025 osoitteesta https://rshiny.ilo.org/dataexplorer78/?lang=en&segment=indicator&id=SDG_T5_52_NOC_RT_A

- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto: Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–19). Gaudeamus Oy.
- Keyriläinen, M. (2019, 5. joulukuuta). *Perhevapaan vaikutus naisten urakehitykseen kielteisempi korkeakoulutetuilla*. Tilastokeskus. Noudettu 6.5.2026 osoitteesta <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/perhevapaan-vaikutus-naisten-urakehitykseen-kielteisempi-korkeakoulutetuilla>
- Kielitoimiston sanakirja. (2024). *Ura*. Noudettu 2.11.2025 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/ura>
- Kullas, E. (2025, 22. lokakuuta). *Naisjohtajien osuus Suomessa laskee hieman – toimitusjohtajaksi yltää edelleen vain harva*. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Noudettu 15.11.2025 osoitteesta <https://www.eva.fi/blog/2025/10/22/naisjohtajien-osuus-suomessa-laski-hieman-toimitusjohtajaksi-yltaa-edelleen-vain-harva/>
- London, M. & Stumpf, S. A. (1986). Individual and Organizational Career Development in Changing Times. Teoksessa D. T. Hall ja muut (toim.), *Career development in organizations* (s. 21–49). Jossey-Bass.
- Lóré, J., & Ablonczy-Mihályka, L. (2025). Challenges Faced by Female Leaders Through a Lens of a Western Hungarian Research. *Societies*, 15(9), 262. <https://doi.org/10.3390/soc15090262>
- Lämsä, A.-M., & Hiillos, M. (2008). Career counselling for women managers: Developing an autobiographical approach. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6): 395–408. <https://doi.org/10.1108/17542410810897526>
- Lämsä, A.-M. & Piilola, A. (2015). Women's Leadership in Finland: The Meaning of Motherhood as Related to Leadership for Women Managers. Teoksessa S. Madsen, F. Wambura Ngunjiri, K. A. Longman & C. Cherrey (toim.), *Women and Leadership Around the World*, (s. 87–105). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-68123-151-820251008>

- Lämsä, Anna-Maija & Sintonen, Teppo (2001). A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. *Journal of Business Ethics* 34, 255–267. <https://doi.org/10.1023/A:1012504112426>
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334. <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>
- OECD (2025), *Gender Equality in a Changing World: Taking Stock and Moving Forward, Gender Equality at Work*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e808086f-en>
- Offermann, L. R., Thomas, K. R., Lanzo, L. A. & Smith, L. N. (2020). Achieving leadership and success: A 28-year follow-up of college women leaders. *The Leadership Quarterly*, 31(4), 101345. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101345>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2024, 10. syyskuuta). *Education at a Glance: Sukupuolten väliset erot koulutuspoluissa suuria OECD-maissa - Suomen kuva kansainvälisessä vertailussa pitkälti muuttumaton*. Noudettu 10.12.2025 osoitteesta <https://okm.fi/-/education-at-a-glance-sukupuolten-valiset-erot-koulutuspoluissa-suuria-oecd-maissa-suomen-kuva-kansainvalisessa-vertailussa-pitkalti-muuttumaton>
- Oxford University Press. (n.d.). *Career* (n.). Oxford English dictionary. <https://doi.org/10.1093/OED/1745979710>
- Paustian-Underdahl, S. C., Smith Sockbeson, C. E., Hall, A. V. & Halliday, C. S. (2024). Gender and evaluations of leadership behaviors: A meta-analytic review of 50 years of research. *The Leadership Quarterly*, 35(6), 101822. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101822>
- Puttonen, T. (2011). Naisten johtamisuria estävät tekijät. Teoksessa L. Husu, J. Hearn, A.-M. Lämsä & S. Vanhala (toim.), *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus*, (s. 60–73). Helsinki: Edita Prima Ltd.
- Pryor, R., & Bright, J. (2011). *The Chaos Theory of Careers: A New Perspective on Working in the Twenty-First Century*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203871461>

- Puusa, A. (2020). Johdanto: Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus Oy.
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>
- Swift, T. (2019). The Man [Song]. *Lover*. Republic.
- TED. (2014, 15. tammikuuta). *Sheryl Sandberg: So we leaned in ... now what?*. YouTube. Noudettu 3.1.2026 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=YraU52j3y8s>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vanhala, S. (2011). Career orientations of women middle managers. Teoksessa L. Husu, J. Hearn, A.-M. Lämsä & S. Vanhala (toim.), *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus* (s. 30–37). Edita Prima Ltd.
- Vehviläinen, M., Korvajärvi, P. & Ylijoki, O.-H. (2021). Sitkeät sukupuolten epätasa-arvoisuudet yliopiston tutkimus- ja innovaatiotyössä. *Työelämän tutkimus*, 19(4), 492–519. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202201101174>
- Wentling, R. M. (2004). Factors that assist and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations. *Human Resource Development International*, 7(2), 165–180. <https://doi.org/10.1080/1367886042000243781>
- Zhang, C. & Basha, D. (2023). Women as leaders: the glass ceiling effect on women's leadership success in public bureaucracies. *Gender in Management*, 38(4), 489–503. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2021-0283>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Haastattelukutsu graduuni: Lasikaton yllä – suomalaisten naistoimitusjohtajien uratarinoita

Hei

Haluan kutsua sinut osallistumaan opinnäytetutkimukseen, jonka toteutan osana Vaasan yliopiston Henkilöstöjohtamisen maisteriopintojani, joita opiskelen päivätyöni ohessa. Graduni nimi on Lasikaton yllä – suomalaisten naistoimitusjohtajien uratarinoita.

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten suomalaiset naistoimitusjohtajat ovat rakentaneet uransa ja millaisiksi he itse kuvaavat kohtaamansa mahdollisuudet, haasteet ja esteet. Tavoitteena on tunnistaa naisjohtajien uria edistäviä ja estäviä tekijöitä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa suosituksia siitä, miten naisten urakehitystä voidaan tukea ja miten lasikaton ilmiötä voidaan purkaa.

Mitä sinulta toivotaan osallistujana

Osallistumistasi pyydetään kasvokkain tai videotapaamisena toteutettavaan yksilöhaastatteluun, jonka kesto on max. 90 minuuttia. Yksilöhaastattelu 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 tuhoaan litteroinnin jälkeen. Yksilöiltä kerätty tutkimusaineisto pseudonymisoidaan koodeilla, joiden yhteys henkilön tunnistetietoihin on 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 peruseriaatteista. 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.

Mikäli innostut osallistumaan, lähetän sinulle vielä tämän sekä tietosuojaselosteen sähköpostitse.

Voit kysyä lisätietoja tutkimusprojektista tai osallistumisestasi.

Ystävällisin terveisin

Jonna Juutilainen

e122993@student.uwasa.fi

Liite 2. Haastattelukysymykset

1. Tausta ja uran alkuvaiheet

- a. Kerro hieman, mitä opiskelit ja miten menestyit opinnoissasi.
- b. Millaisia tavoitteita tai unelmia sinulla oli urasi alkuvaiheessa?
- c. Millainen oli ensimmäinen työpaikkasi valmistumisen jälkeen?
- d. Oliko sinulla urasi alussa selkeä suunnitelma, vai ovatko uravalinnat muotoutuneet enemmän sattumien kautta?
- e. Milloin ja miten päädyit ensimmäiseen johtotehtävääsi?

2. Urapolun käännekohtat ja eteneminen

- a. Voisitko kertoa lyhyesti tähänastisen urapolkusi: miten olet päätenyt nykyiseen tehtävääsi?
 - i. Mitkä olivat urasi kannalta keskeisimmät käännekohtat tai ratkaisevat hetket?
 - ii. Onko urasi edennyt selkeänä polkuna ja askeleelta toiselle vai oletko ottanut sivuaskelia?
 - iii. Mitkä tekijät tai millaiset ihmiset ovat vaikuttaneet urasi suuntaan merkittävimmin?
 - iv. Millaisia esteitä urapolultasi löytyy? Miten olet onnistunut voittamaan ne?
 - v. Onko uraasi sattunut työttömyyden tai muita yllättäviä epävarmuuden hetkiä?
 - vi. Mitkä tekijät ovat auttaneet sinua urallasi eteenpäin?
- b. Millaisissa tilanteissa olet noussut toimitusjohtajaksi: onko yrityksessä ollut menossa seesteinen vaihe vai suuria muutoksia?
- c. Miten itse arvioit omaa uramenestystäsi? Kuinka tyytyväinen olet omaan uraasi, vertailetko itseäsi muihin?
- d. Miten kehität osaamistasi tukeaksesi onnistumistasi ja uraasi?

- e. Koetko että organisaatiot, joissa olet työskennellyt, ovat tukeneet uraasi ja oppimistasi?
- f. Onko sinulla ollut mentoreita tai esikuvia, ja millaista roolia he ovat näytelleet urallasi tai johtamistavassasi?

3. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

- a. Miten olet kokenut työn ja muun elämän yhteensovittamisen urasi aikana?
- b. Onko ollut hetkiä, jolloin olet harkinnut urasi hidastamista tai suuntaamista uudelleen?
- c. Millaisia tukirakenteita (esim. puoliso, perhe, työnantaja) olet kokenut tärkeiksi?

4. Sukupuoli ja lasikatto

- a. Oletko kokenut, että sukupuolesi on vaikuttanut siihen, miten sinut on otettu vastaan johtajana?
- b. Oletko kohdannut urallasi lasikaton kaltaisia esteitä?
- c. Millaisia tekijöitä pidät keskeisinä naisten urakehityksen haasteina Suomessa?
- d. Oletko itse pyrkinyt vaikuttamaan tasa-arvoon tai monimuotoisuuteen omassa organisaatiossasi?
- e. Miten organisaatiot voisivat mielestäsi paremmin tukea naisten urakehitystä ylimpään johtoon?