



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Heidi Staudinger

**”Varmasti ollaan menty siinä paljon eteenpäin,  
että ei tarvitse enää ollakaan niin supernainen,  
että pääsee eteenpäin”**

Johtajina toimivien naisten näkemyksiä urakehitystä edistävästä tekijöistä  
valtionhallinnossa

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Hallintotieteiden maisteri  
Pro gradu -tutkielma  
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen  
koulutusohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Heidi Staudinger		
<b>Tutkielman nimi:</b>	”Varmasti ollaan menty siinä paljon eteenpäin, että ei tarvitse enää ollakaan niin supernainen, että pääsee eteenpäin”: Johtajina toimivien naisten näkemyksiä urakehitystä edistävästä tekijöistä valtionhallinnossa		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotieteen koulutusohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hanna-Kaisa Pernaa		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	120

---

**TIIVISTELMÄ:**

Nainen johtotehtävässä ei ole enää harvinaisuus 2020-luvun Suomessa. Naiset ovat edenneet niin julkisen sektorin, yritysmaailman kuin politiikan huipulle, mutta tilastojen valossa miehet kuitenkin etenevät urallaan edelleen johtotehtäviin naisia nuorempina ja nopeammin. Naisjohtajien urakehitystä on tutkittu paljon myös kotimaisessa tieteen kentässä, mutta tutkimuksissa on etsitty usein, miten selityksiä urakehitystä estäviä tai hidastavia tekijöihin. Naisjohtajien urakehitystä on valtionhallinnon kontekstissa tutkittu kotimaisessa tieteen kentässä hyvin vähän.

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimustehtävänä on kuvata johtajina toimivien naisten näkemyksiä urakehitystä edistävästä tekijöistä valtionhallinnon kontekstissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaisia kokemuksia ja käsityksiä johtajina toimivilla naisilla on urakehituksesta ja millaisten tekijöiden he kokivat edistäneen heidän urakehitystä. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu johtajuutta, naisjohtajuutta, urakehitystä, naisjohtajien urakehityksen erityispiirteitä ja naisjohtajien urakehitystä edistäviä tekijöitä käsittelevästä teoriasta ja joita käsitellään tutkimuksen teoriaosuudessa.

Tähän tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusote. Tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelut, jotka toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina 12 valtionhallinnossa johtajana toimivalle naiselle. Haastatteluiden teemat perustuivat teoreettiseen viitekehykseen. Kerätty tutkimusaineisto analysoitiin deduktiivisen eli teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla ja analyysirunko perustui tutkimuksen teoriaan. Empiirinen aineisto jäseneltiin kolmeen pääteemaan, joita olivat yksilölliset ja henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät, valtionhallinnon henkilöstöjohtaminen ja sosiaaliset tekijät sekä yhteiskuntatason yhdenvertaiset urakehitysmahdollisuudet ja tulevaisuudessa edistettävät tekijät.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että valtionhallinnossa johtajiksi edenneillä naisilla on saman kaltaisia yksilöllisiä urakehitystä edistäviä tekijöitä. He ovat määrätietoisia, valmiita tekemään paljon työtä, pyrkivät saamaan ja ottavat mielellään hoidettavaksi haasteellisia tehtäviä sekä ovat onnistuneet yhdistämään uran ja perheen uraa tukevan puolison avulla. Tulosten perusteella valtionhallinnossa esiintyy merkittävästi naisten urakehitystä edistäviä tekijöitä. Ylin johto on sitoutunut naisten urakehityksen edistämiseen ja organisaatiokulttuuri on monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta tukeva. Henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat yhdenvertaiset ja niissä huomioidaan erilaiset elämäntilanteet sekä pyritään tukemaan perhe-elämän ja työn yhteensovittamista joustavin työntekemisen keinoin.

---

**AVAINSANAT:** johtajuus, naisjohtaja, johtajana toimiva nainen, urakehitys, edistävä tekijä, valtionhallinto

## Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	Johtajuus ja naisjohtajuus valtionhallinnon kentässä	11
2.1	Johtajuuden määritelmiä	11
2.2	Naiset johtajina	12
2.3	Johtajuustutkimuksesta naisjohtajuustutkimukseen	16
2.3.1	Johtajuustutkimus	16
2.3.2	Naisjohtajuustutkimus	17
2.4	Valtionhallinto johtajuuden kenttänä Suomessa	20
2.4.1	Johtaminen valtionhallinnossa	22
2.4.2	Naiset ja miehet johtajina valtionhallinnossa	23
3	Urakehitys	28
3.1	Uran määritelmiä	28
3.2	Johtamisuria koskeva tutkimus	28
3.2.1	Subjektiivinen ja objektiivinen urakehitys	31
3.2.2	Joustava urakehitys	33
3.3	Naisjohtajien urakehityksen erityispiirteet	34
3.3.1	Yhteiskuntatason arvo- ja kulttuuritekijät	36
3.3.2	Organisaatiotason tekijät	38
3.3.3	Yksilötason tekijät	40
3.3.4	Lasikatto, lasijyrkäne ja lasilabyrintti	41
3.4	Naisjohtajien urakehitystä edistävät tekijät	43
4	Tutkimuksen toteutus	48
4.1	Tutkimuksen metodologiset valinnat	48
4.2	Haastateltavien valinta	51
4.3	Haastatteluiden toteutus	53

4.4	Aineiston analyysi	55
5	Tutkimustulokset	58
5.1	Valtionhallinnon henkilöstöjohtaminen ja sosiaaliset tekijät	58
5.1.1	Organisaation ylimmän johto sitoutuminen	58
5.1.2	Rekrytointi	61
5.1.3	Esihenkilön toiminta	63
5.1.4	Erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen ja työaikajoustot	64
5.1.5	Mentorointi ja verkostot	66
5.2	Yksilölliset ja henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät	68
5.2.1	Yksilölliset tekijät urakehityksen edistäjinä	68
5.2.2	Puolison tuki	70
5.2.3	Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen	72
5.2.4	Urasuunnittelu	74
5.3	Yhteenveto yksilöllisistä ja valtionhallinnossa organisaatiotasolla esiintyvistä naisten urakehitystä edistävästä tekijöistä	75
5.4	Yhteiskuntatason yhdenvertaiset urakehitysmahdollisuudet ja tulevaisuudessa edistettävät tekijät	77
5.4.1	Nainen johtajana	78
5.4.2	Koulutus	83
5.4.3	Perhepoliittiset toimet	85
5.4.4	Miehet ja naiset yhdenvertaisen urakehityksen tukijoina	88
6	Johtopäätökset ja pohdinta	90
6.1	Johtopäätökset	90
6.2	Tutkimuksen arviointia	97
6.2.1	Tutkimuksen eettisyys	97
6.2.2	Tutkimuksen luotettavuus	99
6.3	Jatkotutkimusaiheet	101
	Lähteet	103
	Liitteet	116

Liite 1. Saatekirje	116
Liite 2. Haastattelukysymykset	118

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen (Lämsä, 2003, s. 37)	14
<b>Kuvio 2.</b> Valtionhallinnon rakenne (Valtiovarainministeriö, 2021)	21
<b>Kuvio 3.</b> Koulutusaste sukupuolittain valtionhallinnossa 2010-2019 (Valtionkonttori, 2020, s. 12)	24
<b>Kuvio 4.</b> Tehtävätasoinen sijoittuminen sukupuolittain 2016-2019 (Valtionkonttori, 2020, s. 9)	25
<b>Kuvio 5.</b> Naisten osuuden kehittyminen valtionhallinnon johtotehtävissä 2000-2018 (Valtiovarainministeriö, 2019)	26
<b>Kuvio 6.</b> Valtionhallinnon ylin johto ikäryhmän ja sukupuolen mukaan (Valtiovarainministeriö, 2020)	27
<b>Kuvio 7.</b> Naisten urakehitykseen vaikuttavat tekijät	36
<b>Kuvio 8.</b> Naisten ja miesten osuudet johtajina toimivista palkansaajista 2018 (Tilastokeskus, 2018)	44
<b>Kuvio 9.</b> Fenomenografisen tutkimuksen neljä vaihetta (mukaillen Ahonen, 1995, s. 125)	51

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Naisten urakehitystä edistävät tekijät	76
---	----

# 1 Johdanto

Työelämässä olevien naisten määrä on Suomessa moniin muihin länsimaihin verrattuna korkeimpia. Meillä, kuten muissakin Pohjoismaissa, myös pienten lasten äidit käyvät kokopäiväisesti työssä. Pohjoismaissa asuvilla naisilla oletetaan olevan paremmat etene-  
mismahdollisuudet kuin muualla maailmassa korkeamman koulutuksen, pohjoismaisen perhepolitiikan sekä edistyneen tasa-arvolainsäädännön vuoksi. Suomalaiset naiset ovat korkeasti koulutettuja (Tilastokeskus, 2019, s. 24–25).

Luomme mielellämme kuvaa Suomesta tasa-arvon mallimaana. Naiset saivat Euroopan maista ensimmäisenä Suomessa vuonna 1906 äänioikeuden (Tilastokeskus, 2018, s. 3). Suomessa on ollut aiemmin nainen presidenttinä, puhemiehenä ja vuodesta 2019 Suomessa on jälleen nainen pääministerinä, jonka vuoden 2021 hallituskokoonpanosta 10/19 ministeristä on naisia (Valtioneuvosto, 2021). Naiset ovat siis edenneet hiljalleen niin julkisella sektorin kuin yritysmaailman johtopaikkojen lisäksi myös maamme poliittiseen huippujohtoon, joten onko enää edes tarpeellista puhua naisjohtajuudesta, naisjohtajien urakehityksestä tai sitä edistävästä tekijöistä?

Nainen johtotehtävissä ei ole enää 2020-luvun Suomessa harvinaisuus. Tilastojen valossa miehet kuitenkin edelleen etenevät urallaan johtotehtäviin naisia nopeammin, ja uratutkimuksessa on keskitytty enemmän naisten urakehitystä estäviin tekijöihin eikä uraa edistäviin tekijöihin. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan urakehitystä edistäviä tekijöitä naissukupuolen näkökulmasta ja käytetään myös yleisesti keskustelussa käytettyä käsitettä naisjohtaja.

Tämän tutkimuksen lähtökohtaisena ajatuksena on, että sukupuoli ei itsessään määritä hyvää johtajuutta. Johtamistehtävässä voivat onnistua yhtä lailla niin nainen kuin mies. Naisjohtajista puhumisen mielletään vahvistavan sukupuolijaottelua, koska sen katsotaan korostavan johtajan sukupuolta. Sukupuoli ei ole olennainen määrittävä tekijä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuessa.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kansainvälisesti naisjohtajuutta ja naisjohtajien urakehitystä on tutkittu 1970-luvulta lähtien ja varhaisimmissa tutkimuksissa selvitettiin ovatko naiset ylipäättään kyvykkäitä johtajiksi. Seuraavana kiinnostuttiin naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisen eroista ja määrittelystä sekä kiinnitettiin huomio siihen, että organisaation huippujohtoon etenivät vain harvat naiset. (Ekonen, 2007, s. 13, Lämsä, 2003, s.25, Lämsä & Päivike, 2010, s. 248). Suomalaisessa naisjohtajien urakehityksen tutkimuksessa varsinainen läpimurto tapahtui vasta 2000-luvun alussa (Lämsä, 2011, s. 47). Suurin osa tutkimuksesta on kuitenkin ollut niin sanottua lasikattotutkimusta ja tutkimuksissa on keskitytty naisjohtajien urakehitykseen liittyvien esteiden tai hidastavien tekijöiden löytämiseen ja vastaavasti vähemmän kiinnostusta ovat saaneet naisten urakehitystä edistävät tekijät (Lämsä, 2011, s. 47, Puttonen 2011, s. 60).

Tarkasteltaessa suomalaista työelämää tarkemmin, ovat työmarkkinat kuitenkin eriytyneet voimakkaasti sukupuolen mukaan (ks. Mähönen, 2017). Sama eriytyminen on nähtävissä myös johtotehtävissä toimivien osalta. Naiset ovat usein johtotehtävissä naisvaltaisilla julkisen sektorin aloilla, kuten kasvatus-, sosiaali- ja terveydenhuollossa tai majoitus- ja ravitsemusaloilla, kun vastaavasti miehet toimivat johtajina teknisillä aloilla niin julkisella sektorilla kuin yritysmaailmassa (Tilastokeskus, 2019, s. 169–172, Tilastokeskus, 2020). Eriytyminen tulee esiin myös siten, että miehet ja naiset ovat eri asemassa hierarkkisesti niin työelämässä kuin organisaatioissa. Naisia on siis työelämässä miehiä vähemmän johtotehtävissä ja mitä ylemmäksi organisaation hierarkiassa mennään, vähenee naisten määrä entisestään. (Kauhanen & Riukula, 2019, s. 82–84, Ekonen, 2007, s. 10–12, 2014, s. 19.)

Työmarkkinoiden eriytymisellä on todettu olevan useita haitallisia vaikutuksia, kuten havaittu ylläpitävän ja vahvistavan sukupuolistereotyyppioita, jolloin sekä naisten että miesten valintamahdollisuudet kaventuvat työmarkkinoilla (ks. Reskin & Bielby 2015, Charles ja muut, 2018). Eriytyminen aiheuttaa myös sukupuolten palkkaerojen kasvamista (ks.

Albæk ja muut, 2017, Korkeamäki & Kyyrä, 2006) sekä heikentää resurssien käytön tehokasta kohdentumista (ks. Kauhanen, 2017) sillä eriytyminen alkaa jo opiskeluvaiheessa naisten suuntautuessa opinnoissaan usein naisvaltaisille aloille ja vastaavasti miehet miesvaltaisille aloille. Tällöin on mahdollista, että potentiaali jää käyttämättä, koska ei hakeuduta tehtäviin, jossa mahdollisesti menestyttäisiin parhaiten (Kauhanen & Riukula 2019, s. 84). On siis yhteiskunnallisesti merkittävää, että sukupuolesta riippumatta parhaat mahdolliset osaajat kohdistuisivat oikeille aloille.

Suomessa on jo vuosia tunnustettu naisjohtajien määrän olevan pieni suhteessa miesjohtajiin ja naisten osuuden kasvattamisesta johtopaikoilla on käyty keskustelua laajasti. Suomi onkin monessa asiassa edelläkävijä työelämän tasa-arvon suhteen moneen muuhun maahan verrattuna ja naisten määrä organisaatioiden johtotehtävissä on ollut noussussa 2000-luvulla. Edelleen yleisemmin naiset johtavat julkisen sektorin naisvaltaisia aloja keskijohdossa ja organisaatioiden ylemmissä johtotehtävissä toimivat usein miehet (Kauhanen & Riukula, 2019, s. 84, Tilastokeskus, 2020).

Ekonen (2007, s. 4–5) on kritisoinut suomalaista naisjohtajuustutkimusta sen keskittymisestä huippu- tai ylimmässä johdossa toimiviin naisiin sekä heidän urakehitykseensä. Tällöin urista luodaan kuvaa eräänlaisina menestystarinoina, joissa naiset eivät kohta juurikaan esteitä ja vain pieni osa naisjohtajista voi samaistua vastaavanlaisiin menestystarinoihin. (Ekonen, 2007, s. 4–5, s. 14–15).

Selityksiä ja tulkintoja siitä, miksi naiset etenevät miehiä harvemmin ylempään johtoon, on useita. Kuitenkin naisten ja miesten erilaiset ominaisuudet, kuten älykyys, koulutus tai uran pituus, kykenevät selittämään vain kahdeksasosan naisten ja miestenvälisistä palkkaeroista tai urakehityksestä (Keloharju ja muut, 2016). Kaikesta tutkimuksesta huolimatta ei kysymyksiin naisjohtajien vähäisestä määrästä ja hitaasta etenemisestä huippujohtoon ole kyetty antamaan perusteellista ja kattavaa vastausta (Hyvärinen, 2016, s. 27). Tämä tekee naisjohtajuuden urakehityksen tutkimuskentästä edelleen ajankohtaisen, monisuuntaisen ja laajan sekä metodologisesti kiinnostavan.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisena valtionhallinnossa työskentelevät naisjohtajat ovat kokeneet urakehityksensä ja millaisten tekijöiden he kokevat edistyneen urakehitystä sekä miten naisjohtajien urakehitystä edistettäisiin tulevaisuudessa. Tavoitteena on tämän tutkimuksen avulla tuottaa tietoa niistä tekijöistä ja toimista, joiden avulla voidaan edistää naisjohtajien urakehitystä yhteiskunnassamme organisaatioiden eri johtotasoilla.

Tutkimustehtävän ratkaisemiseksi asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

Pääkysymys:

*Mitkä tekijät edistävät johtajina toimivien naisten urakehitystä valtionhallinnossa?*

Pääkysymykseen haettiin vastauksia seuraavan tarkentavan kysymyksen avulla:

*Millaisilla toimilla naisten urakehitystä edistettäisiin tulevaisuudessa?*

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoriaosuudessa pääluvussa kaksi ja kolme, saadaan osittain vastaus pääkysymykseen kotimaisten ja kansainvälisten artikkelien ja tutkimusten sekä lähdekirjallisuuden avulla. Lähdemateriaali koostuu johtajuutta, naisjohtajuutta ja urakehitystä koskevista artikkeleista ja tutkimuksista. Lisäksi teoriaosuudessa avataan Suomen valtionhallinnon rakennetta ja johtajuutta sekä tuodaan esiin valtionhallinnon henkilöstörakennetta. Empiirisessä osuudessa tulevat ratkaistuksi niin tutkimuksen pääkysymys kuin tarkentava tutkimuskysymys. Tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia tutkimusongelmaan laadullisen menetelmän keinoin.

Tämän pro gradu -tutkielman rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon avulla johdatellaan lukija tutkielman aiheeseen, perustellaan tutkimusaiheen valinta sekä esitellään tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Pääluvut yksi ja kaksi

ovat teoriaosuutta, joissa syvennyttään tieteellisen lähdemateriaalin avulla tutkimukseen valittuun teemaan. Toisessa pääluvussa avataan johtajuuden ja naisjohtajuuden käsitteitä valtionhallinnon kentässä. Kolmannessa pääluvussa käsitellään uran määritelmiä ja johtamisuria koskevaa tutkimusta sekä syvennyttään naisjohtajien urakehityksen erityispiirteisiin ja urakehitystä edistäviin tekijöihin.

Neljännessä pääluvussa perustellaan valintana laadullinen tutkimusote ja tutkimusmetodi sekä esitellään tutkimuksen toteutus ja kerätyn aineiston analysointi. Viidennessä pääluvussa esitellään tämän pro gradu -tutkielman tutkimustulokset. Kuudennessa pääluvussa tuodaan esiin tutkimustulosten johtopäätökset, arvioidaan tämän tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

## 2 Johtajuus ja naisjohtajuus valtionhallinnon kentässä

Tässä luvussa käsitteellään johtajuutta ja naisjohtajuutta valtionhallinnon kentässä. Aihetta lähestytään määrittelemällä johtajuus sekä naisjohtajuus, jonka jälkeen käsitellään aiempaa tutkimusta ja tutkimussuuntauksia. Koska tämä tutkimus sijoittuu valtionhallintoon Suomessa, käsitellään tässä luvussa myös tämän tutkimuksen kannalta oleellinen valtionhallinnon rakenne ja johtajuuden erityispiirteet. Viimeiseksi tarkastelun kohteena on valtionhallinnon johtotehtävien jakautuminen naisten ja miesten kesken.

### 2.1 Johtajuuden määritelmiä

Johtajuuden käsitteelle löytyy kirjallisuudesta satoja määritelmiä. Johtajuus on käsitteenä monimerkityksellinen, eikä johtamistutkimuksessa ole havaittavissa yhtä universaalia viitekehystä tai määritelmää johtajuuden käsitteelle. (Kanste, 2005, s. 31–34, Ladkin, 2010, s. 1–2, Lämsä, 2010, s. 371, Northouse, 2013, s. 1–6, s. 12–13, Peele, 2005, s. 192, Ropo, 2011, s. 210–211, Yukl, 2010, s. 20–21, s. 41). Johtajuutta voidaan tarkastella toimintana, tekoina, arvoina, tehtävinä, tavoitteina tai tuloksien ja aikaansaannoksien kautta. Johtajuutta voidaan useiden nykyisten johtamiskäsitysten mukaan kuitenkin oppia, räätälöidä, jalostaa sekä kehittää (Seligman ja muut, 2005, Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 198–199, Uusiautti ja muut, 2012).

Viitalan ja Jylhän (2019, s. 19) mukaan yksi keskeisimmistä johtajuuden jaotteluista, on jaottelu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Näillä käsitteillä on paljon yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia (ks. Kotter, 1990, s. 3–8, Northouse, 2013, s. 12–14, Yukl, 2010, s. 24–26). Vaikka asioiden johtaminen (management) on määritelty tehtäväsuuntautuneeksi ja ihmisten johtaminen (leadership) ihmissuuntautuneeksi, kattavat molemmat käsitteet vaikuttamisen, ihmisten kanssa työskentelemisen sekä tavoitteiden saavuttamisen (Northouse, 2013, s. 12–13).

Vuoren (2005, s. 20) mukaan tämänkaltainen jaottelu ei kuitenkaan tee oikeutta todellisuudelle, sillä se on harvemmin jakautunut selkeästi vain näihin kahteen osa-alueeseen.

Sen sijaan onnistunut määrittely tapahtuu hänen mukaansa kontekstia tuntien, johtajan ollessa aina sitoutuneena ympäristöönsä. Johtaminen sanana viittaa yksisuuntaiseen viestintään ylhäältä alaspäin eli johtajalta työntekijälle, kun vastaavasti johtajuus sisältää merkityksen johtajan luomasta kaksisuuntaisesta viestinnästä yhdessä työntekijöiden kanssa.

Lukuisista määritelmistä huolimatta voidaan johtajuudesta tunnistaa keskeisiä elementtejä. Sitä voidaan kuvata prosessina, joka sisältää yleisten tavoitteiden mukaisen ryhmässä vaikuttamisen (Northouse, 2013, s. 5). Johtajien odotetaan hallitsevan organisaation päämäärät, tavoitteet, vision ja substanssin. Lisäksi johtajien tulee olla myös ihmisten johtajia, jotka toiminnallaan saavat innostettua työntekijät kohti organisaation tavoitteita. Johtajien on siis kyettävä motivoimaan, kannustamaan ja tukemaan työntekijöitä, jotta työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon sekä ottavat vastuuta sen menestymisestä. (Northouse, 2013, s. 12–14, Ropo, 2011, s. 201–211, Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 196–200, s. 218–221). Johtajuuden voidaan siis todeta olevan kompleksinen ja monipuolinen ilmiö (Ladkin, 2010, s. 22). Samanaikaisesti johtajuus on hyvin konkreettinen, mutta myös hyvin abstrakti ilmiö (Ropo, 2011, s. 210). Kaikkiin johtajuuden määritelmiin voidaan kuitenkin liittää vaikuttaminen, sekä se, kuka valtaa käyttää ja millä tavoin. Olennaista on myös se, mikä on tällaisen vaikuttamisen tarkoitus (Leithwood ja muut, 2003, s. 6).

## **2.2 Naiset johtajina**

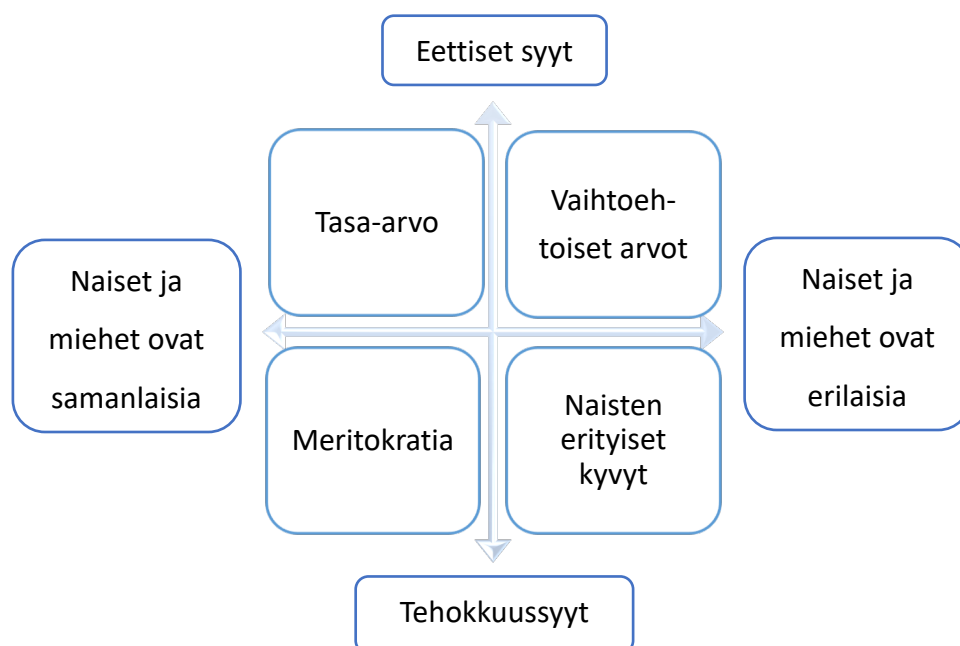
Johtajina toimivien naisten urakehitystä tutkittaessa on tarpeen määrittellä, mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan naisjohtajalla. Jos johtajuus käsitteen määrittäminen on haasteellista, niin myös naisjohtajan käsitettä on haasteellista rajata ja määrittää. Molempia käsitteitä käytetään paljon niin arkikielessä kuin tieteellisessä keskustelussa, mutta silti kaikkiin konteksteihin soveltuvaa tyydyttävää määritelmää on lähes mahdollista muodostaa. (Hyvärinen, 2016, s. 26, Vanhala, 2007a, s. 12–13). Käytettäessä nais-

johtaja käsitettä, tarkoitetaan yleensä naisia, joilla on organisaatiossa jonkinlainen johtajuusasema eli käytännössä heillä on joko johtajan tai päällikön titteli (Billing & Alvesson, 1989).

Nais-etuliite aiheuttaa Tukiaisen ja Villasen (2016, s. 38) mukaan ristiriitaisia keskusteluita johtajina toimivien naisten keskuudessa. Etuliitteen koetaan olevan johtajina toimivia naisia aliarvioiva ja samalla nostavan esiin naiseutta sekä korostavan erilaisuutta. Naisjohtaja-käsitteestäkin on eriäviä mielipiteitä johtajina toimivien naisten keskuudessa. Siinä missä toiset pitävät käsitettä rasitteena ja leimaavana, niin toiset vastaavasti kokevat sen olevan keskustelun jatkuvuutta ja viestivän nuorille naisille johtajuuden olevan heillekin mahdollinen. (Tukiainen & Villanen, 2016, s. 38).

Naisjohtajuutta selventävän jäsentelyn (Kuvio 1), jossa tutkimusta jaotellaan kahden keskeisen tekijän avulla, ovat esittäneet Alvesson ja Billing (1989, Alvesson & Billing, 1997, s. 171, Hearn ja muut, 2015, s. 11, Lämsä & Louvrier, 2014). Ensimmäisenä keskeisenä tekijänä nähdään, että osa tutkimuksista perustelee naisjohtajuuden tärkeyttä eettisellä ja osa tehokkuusnäkökulmalla. Toisena erona taas osa tutkimuksista näkee naiset ja miehet samanlaisina, kun osa näkee naiset ja miehet erilaisina. Nämä tekijät yhdistämällä Alvesson ja Billing (1989) ovat koonneet neljä näkökulmaa lähestyä naisjohtajuutta, jotka ovat tasa-arvo, meritokratia, vaihtoehtoiset arvot ja naisten erityiset kyvyt.

Naiset ovat *tasa-arvonäkökulman* mukaan syrjitty ryhmä organisaatioissa, joilla ei samanlaisia mahdollisuuksia urakehitykseen johtotehtävien saavuttamiseksi. Tämän näkökulman mukaan naiset ja miehet ovat lähtökohtaisesti samanlaisia johtamistavoiltaan, ja syrjiminen johtuu naissukupuoleen liittyvistä stereotyyppioista ja ennakkoluuloista. Tasa-arvonäkökulman mukaan organisaatioissa ja niiden kulttuurissa vallitsevat miehiä suosivat rakenteet ovat ydinongelma. Ongelmaksi tasa-arvonäkökulmassa, kuten oikeudenmukaisuuden periaatteessa yleensä, muodostuu se, että ajattelutavassa johtopaikkoja tavoitellessaan naiset ja miehet asettuvat toistensa vastustajiksi sukupuolensa takia. (Alvesson & Billing 1989, Lämsä, 2003, s. 37–38).



**Kuvio 1.** Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen (Lämsä, 2003, s. 37)

Miesten ja naisten samanlaisuutta korostaa myös *meritokratia* eli ansioituneisuus, joka perustelee naisjohtajuutta organisaation paremmalla tehokkuudella ja resurssien potentiaalinen hyödyntämisellä täydellisesti. Ansioituneisuuden tulisi toimia vaikuttavana tekijänä rekrytoinnin ja urakehityksen ylempiin johtotehtäviin yhteydessä, ei sukupuolen. Tämän näkökulman mukaan naisten vähäinen määrä johtotehtävissä on osoitus siitä, että suuri osa potentiaalista resurssia jää organisaatioissa ja yhteiskunnassa käyttämättä. (Alvesson & Billing, 1989, Lämsä, 2003, s. 38).

Naisten ja miesten erilaisuuden oletuksesta lähtee liikkeelle naisjohtajuuden näkökulmana *vaihtoehtoiset arvot*. Näkökulma esittää, että naiset ja miehet eivät jaa samoja kiinnostuksen kohteita, arvoja tai asenteita. Näin ollen näkökulman esittää, että naisten vähäinen määrä johtotehtävissä johtuu siitä, etteivät naiset ole lähtökohtaisesti kiinnostuneita niistä asenteista, tavoista tai arvoista, joita nykyinen johtamiskulttuuri edustaa ja naiset eivät siis välttämättä edes hakeudu johtotehtäviin. Naisten saaminen johtotehtäviin vaatisi siis perustavanlaatuisia muutoksia ja uudelleen arviointia organisaatioiden arvoihin ja rakenteisiin, sillä naisten omien lähtökohtien korostaminen on eettistä ja inhimillisistä syistä tärkeä. (Alvesson & Billing, 1989, Lämsä, 2003, s. 39).

Miesten ja naisten arvojen, asenteiden ja kiinnostuksen kohteiden erilaisuutta korostaa myös *naisten erityiset kyvyt* näkökulma, joka esittää naisilla olevan erilaisia kykyjä verrattuna miehiin. Näkökulman mukaan naisten erityisten kykyjen hyödyntäminen on tärkeää organisaation tehokkuuden ja menestyksen kannalta, eikä suinkaan eettisistä syistä kuten vaihtoehtoisten arvojen näkökulma esittää. Naisten erityisinä kykyinä esitetään transformationaalista johtajuutta eli sosiaalisia taitoja, yhteistyötaitoja, merkitysten luomista, johtajuuden jakamista sekä muiden osallistamista eli taitoja, joita nykypäivän muuttuvan työelämän johtamisessa tarvitaan. (Alvesson & Billing, 1989, Lämsä, 2003, s. 39–40).

Kaikista neljästä näkökulmasta voidaan löytää ongelmakohtia ja esittää kritiikkiä. Yksittäisten näkökulmien tarkastelun sijaan tulisi näkökulmat nähdä jatkumoina, joihin kaikki neljä eri näkökulmaa sekä niiden yhdistelmät sijoittuvat. Näin ollen jaottelu tarjoaa pohjan tutkimuskysymysten asettamiselle naisjohtajuuteen liittyvien. Naisten saamista johtotehtäviin pidetään yhteiskunnallisesti tärkeänä ja keinoja ongelman ratkaisemiseksi on pyritty löytämään. Näin ollen kaikista neljästä näkökulmasta voidaan sanoa, olipa tutkimuksellinen painotus eettisissä perusteissa ja tasa-arvossa tai tehokkuuden parantamisessa niin yhteiskunnassa kuin organisaatioissa, pidetään naisten vähyyttä johtotehtävissä ja johtotehtäviin saamisessa ongelmallisena. (Alvesson & Billing, 1997, s. 170–171).

Tässä tutkimuksessa naisjohtajuudella tarkoitetaan johtaja-asemassa niin alimmassa, keski- kuin ylimmässä johdossa toimivia naisia. Tämän tutkimuksen lähtökohtaisena ajatuksena on, että sukupuoli ei itsessään määritä hyvää johtajuutta ja johtamistehtävässä voivat onnistua yhtä lailla niin nainen kuin mies. Naisjohtajista puhumisen ja naisetuliitteen käyttämisen mielletään vahvistavan sukupuoli- jaottelua, koska sen katsotaan korostavan johtajan sukupuolta, mutta tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä naisjohtaja termin yleisyyden vuoksi. Sukupuoli ei ole olennainen määrittävä tekijä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuessa. Sinällään naisetuliitteen käyttäminen yleisessä johtajuuskeskustelussa ei ole tarpeellista sen leimallisuuden vuoksi, vaan tulisi puhua vain johtajuudesta.

## 2.3 Johtajuustutkimuksesta naisjohtajuustutkimukseen

### 2.3.1 Johtajuustutkimus

Johtajuustutkimuksessa Weberin (1947) karismaattisuus on ollut ajallisesti kestävimpiä suuntauksia, jota johtajuustutkijat ovat tulkinneet melko väljästi Weberin alkuperäisestä ajatuksesta poiketen (Ropo, 2011, s. 193). Aina 1940-luvulle asti vallitsi johtamisperiteitä korostava lähestymistapa. Sen keskeinen ajatus oli johtajuuden näkeminen synnynnäisenä ominaisuutena ja johtajiin liitettiin lähes yli-inhimillisiä periteitä. Näin ollen tutkimuksetkin kohdentuivat selvittämään johtajien synnynnäisiä ominaisuuksia verrattuna muihin, kuten esimerkiksi alaisiinsa. (Northouse, 2013, s. 19–28; Ropo, 2011, s. 194–195).

Johtajan piirreteorioista edettiin johtamistutkimuksessa 1940-luvun lopulla johtajan käyttäytymiseen ja johtamistyyliin. Johtaminen muodostuu teorian mukaan kahdesta yleisimmästä käyttäytymismallista eli tehtäväkeskeisestä ja ihmissuhdekeskeisestä käyttäytymisestä. Teorian keskeisenä tarkoituksena olikin selvittää, kuinka nämä kaksi käyttäytymismallia yhdistämällä johtajat saavat työntekijät saavuttamaan paremmin työlle asetetut tavoitteet. (Northouse, 2013, s. 75, Ropo, 2011, s. 194–196, Salminen, 2002, s. 104–107; Sydänmaanlakka, 2003, s. 45).

Johtamisominaisuuksien ja johtamistyylien tutkimuksen rinnalle vahvistuivat 1960-luvulla erilaiset tilannejohtamisteoriat. Näiden teorioiden mukaan erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtamista. Fred Fiedlerin (1967) LCP-malli (Least Preferred Coworker) on yksi varhaisimmista tilannejohtamisteorioista. Teoria tarkastelee johtajan tehtäväkeskeisiä ja ihmissuhteisiin liittyviä tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat johtamiseen. Tällaisia tilannetekijöitä olivat Fiedlerin (1967) mukaan johtajan ja työntekijän väliset henkilösuhteet, johtajan valta alaiseen nähden ja työtehtävän luonne. (Ropo, 2011, s. 196–198, Salminen, 2002, s. 104–107).

1980-luvulla painopiste johtajuustutkimuksessa siirtyi eri teorioita yhdistäviin lähestymistapoihin. Muutosjohtajuus ja karismaattisuus olivat uusien johtajuusteorioiden keskeisiä suuntauksia. Karismaattisuutta tarkasteltiin sekä yksilöllisenä ominaisuutena että sosiaalisena ja yhteisöllisenä ominaisuutena. Kansten (2005, s. 31–36) mukaan johtajuus nähtiin prosessina, jossa päämäärien ja visioiden avulla johtaja antaa toiminnalle selkeän suunnan ja tarkoituksen. Näiden teorioiden tarkastelukohteina olivat toiminnan merkityksen ja arvoperustan lisäksi johtajuuden karismaattisuus. (Salminen, 2002, s. 104–107, Kanste, 2005, s. 31–36).

Valtaosa johtajuustutkimuksen historiassa tehdystä tutkimuksesta tarkastelee johtajaa, hänen ominaisuuksia tai käyttäytymistä. Johtajuuden ilmiötä tarkastelevat tutkimukset painottuvat johtaja – alainen sekä suhdenäkökulmiin. Tutkimuksellisesti toinen erottelu koskee johtajuuden tarkastelua yksilöilmiönä tai jaettuna, kollektiivisena ilmiönä. Johtajuus ymmärretään johtajuustutkimuksessa tilanne- ja kontekstisidonnaiseksi, samalla kuitenkin pyritään tunnistamaan universaaleja, yleisiä totuuksia johtajuudesta. (Ropo, 2011, s. 210–211).

Ladkinin (2010, s. 22) mukaan johtajuus on kompleksinen ja monipuolinen ilmiö. Näin ollen johtajuuden ymmärtäminen yhtenä kokonaisuutena tai käsitteellistäminen yhdeksi teoriaksi on vaikeaa. Samanaikaisesti johtajuus voi olla hyvin konkreettinen, mutta myös hyvin abstrakti ilmiö (Ropo, 2011, s. 210). Johtajuustutkimus on siirtymässä 2000-luvun suuntauksissa johtajakeskeisestä ajattelusta johtajuussuhdekeskeiseen ajatteluun (Ladkin, 2010, s. 3, s. 22, Ropo, 2011, s. 192–201). Kuitenkin edelleen se, kuka käyttää valtaa, millä tavoin ja mikä tarkoitus on vaikuttamisella, voidaan liittää kaikkiin johtajuuden määritelmiin (Leithwood ja muut, 2003, s. 6).

### **2.3.2 Naisjohtajuustutkimus**

Tieteellisessä tutkimuksessa kiinnostuttiin naisjohtajuudesta ilmiönä Yhdysvalloissa 1970-luvulla ja ensimmäisinä kiinnostuksen kohteina oli naisten kyvykkyys toimia ylipääntään johtajina (Lämsä, 2007, s. 40). Varhaisimmissa psykologisissa tutkimuksissa naisjoh-

tajien vähäistä määrää selitettiin naisten persoonallisuuspiirteillä ja käyttäytymismalleilla. Jotkut tutkijat jopa esittivät, että naisilta puuttuvat johtotehtävien hoitamiseen tarvittavat ominaisuudet. Naisten esitettiin myös käyttäytyvän johtotehtävissä eri tavalla kuin miehen, joka toimi vastaavassa asemassa. (Ekonen, 2007, s. 14).

Naisjohtajuuden tutkimuksellisen tarkastelun merkkipaaluna pidetään Rosabet Moss Kanterin (1977) teosta *”Men and Woman of the Corporation”*. Teoksessaan Kanter esitti runsaasti huomioita saaneen käsitteen *”token”*. (Lämsä & Päivike, 2017, s. 248). Ainokaisiksi kutsutaan Kanterin (1977, s. 966) mukaan määrällisesti ja vallan puolesta pienempää ryhmää organisaatiossa, jolloin heidät nähdään yksilön sijaan usein symboleina edustamalleen ihmisryhmälle. Kyseisellä käsitteellä viitataan siis ryhmässä vähemmistön edustajaan, *”ainokaiseen”*, kuten naisjohtajaan johtajien ryhmässä. (Lämsä & Päivike, 2017, s. 248). Ainokaisten, kuten johtajana toimivien naisten, kyvykkyys suorittaa tehtäviä tai hyväksyä ryhmän normit eivät eroa ryhmän dominoivista jäsenistä, kuten miesjohtajista, mutta ainokaiset erotellaan heille asetettujen stereotyyppien ja oletuksien mukaan (Kanter, 1977, s. 966). Ainokaisten osaaminen, ammattitaito ja uskottavuus jäävät heistä luodun oletuksen varjoon, kun vastaavasti enemmistön edustajien kyvykkyystään ollaan vakuuttuneita, eikä sitä kyseenalaisteta. Organisaation avainhenkilöt ja tulevat johtajat valitaankin yleensä sen ryhmän joukosta, jonka kyvykkyyttä ei kyseenalaisteta. (Karento, 1999, s. 22).

Suomessa naisjohtajuustutkimuksesta kiinnostuttiin vasta 1980-luvulla. Kansainvälistä kuin suomalaistakin naisjohtajuuden keskustelua leimasi aluksi Vanhalan (2007b, s. 3) mukaan naisjohtajien vähäisen määrän lisäksi naisjohtajien asema sekä eriarvoisuus miesjohtajiin nähden. Suomalaisen naisjohtajuustutkimuksen läpimurto tapahtui vasta 1990-luvun loppupuolen tai 2000-luvun alussa ja tutkimuksellisenä kiinnostuksen kohteena ovat olleet tasa-arvon ja syrjinnän näkökulman lisäksi naisjohtajien asema työelämässä. (Ekonen, 2007, s. 10, Hyvärinen, 2016, s.27, Lämsä ja muut, 2007, s. 295, s. 310–311, Hyvärinen, 2016, s. 27).

Naisjohtajuutta käsitelleet ensimmäiset tutkimukselliset kiinnostuksenkohteet keskittyivät siis lähinnä kolmeen osa-alueeseen. Alkuun vastauksia etsittiin naisten kyvykkyyteen ylipäättään toimia johtajina. Seuraavaksi kiinnostuttiin naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisen eroista sekä niiden määrittelystä. Seuraavaksi huomio kiinnittyi vain harvoihin organisaation huippujohtoon eteneviin naisjohtajiin, joten vastauksia etsittiin siihen, kuinka naisille voisi olla mahdollista edetä huippujohtajaksi. (Ekonen, 2007, s. 13, Lämsä, 2003, s. 25, Lämsä & Päivike, 2017, s. 248).

Naisten määrä on lisääntynyt vuosikymmenten saatossa johtotehtävissä niin yrityksissä, julkisella sektorilla, kolmannella sektorilla sekä politiikan huipulla. Nykypäivänä ei ajatella enää naisten olevan kyvyttömiä johtotehtäviin ja tästä syystä tutkimuksellinen kiinnostus onkin siirtynyt naisten johtamiskäyttäytymiseen, johtamisuralla etenemiseen sekä niiden selittävien tekijöiden etsimiseen, jotka vaikuttavat urakehitykseen. (Lämsä, 2007, s. 40).

Tutkimuksellisena kiinnostuksenkohteena on ollut halu selvittää sukupuolen merkitystä johtamiskäyttäytymiseen sekä sukupuolen merkitystä havaittuihin johtamistuloksiin. Kysymys on naisjohtajuuden kannalta tärkeä, sillä Ekosen (2007, s. 14) mukaan naisten johtamiskäyttäytymisen sopimattomuutta on esitetty yhdeksi syyksi naisjohtajien vähäiselle määrälle sekä hitaalle etenemiselle ylimpään johtoon. Osassa tutkimuksissa löytyy joitakin tuloksia siitä, että naisten johtamiskäyttäytyminen poikkeaisi miesten johtamiskäyttäytymisestä, mutta on myös suuri määrä tutkimuksia, joissa eroja naisten ja miesten välillä ei ole havaittu. Naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisen eroista tai erojen olemassaolosta ylipäättään, ei löydy siis tutkimuskentästä edelleenkään yksiselitteistä vastausta. (Lämsä, 2007, s. 40–41).

Vaikka tutkimuskentässä ei ole yksiselitteistä vastausta, niin joidenkin tutkimusten mukaan naiset suhtautuvat vallankäyttöön eri tavalla kuin miehet. Naisten johtamistyylin on kuvattu olevan miehiä demokraattisempi, osallistavampi, kommunikoivampaa ja yhteistoiminnallisempaa. Vastaavasti miesten johtamistyylin on kuvattu olevan naisten johta-

mistyylä autoritäärisempää ja ohjaavampaa. Naisten johtamistyyliä on kuvattu transformationaaliseksi, jota pidetään johtamistyylinä ihanteellisena, innoittavana, älyllisesti stimuloivana ja yksilöiden osaamista huomioivana. Naisjohtajilla ajatellaan tämän näkökulman mukaan olevan johtajuudessa tarvittavia tärkeitä kykyjä ja kokemuksia eikä ainoana tienä menestykseen pidetä maskuliinista johtamistapaa. (Alvesson & Billing, 1997, Lämsä, 2007, s. 41).

Johtamisen kenttää kuvataan monimuotoiseksi ja se on työelämässä tapahtuvien muutosten myötä muuttumassa siihen suuntaan, jossa naisiin stereotyyppisesti liitettyjä johtamisominaisuuksia tullaan tarvitsemaan yhä enemmän. Näin ollen feminiininen tai maskuliininen johtaminen osoittautuvat organisaatiossa kulttuurillisiksi arvoiksi eivätkä niinkään vain sukupuoleen liitettäviksi ominaisuuksiksi. Voidaan siis ajatella, että jatkossa sekä nais- että miesjohtajat joutuvat mukautumaan organisaatioissa johtamiseen kohdistuviin odotuksiin. (Aaltio, 2006, s. 187–188).

Tutkimus naisjohtajuudesta on lisääntynyt voimakkaasti 1970-luvulta lähtien. Tutkimuskentässä on etsitty vastauksia naisten vähäiseen määrään johdossa ja erityisesti huippujohdossa. Selityksiä ja tulkintoja naisjohtajien urakehitykseen liittyvistä tekijöistä on useita. Kaikesta naisjohtajuuteen liittyvästä tutkimuksesta huolimatta ei kysymyksiin, miksi naisjohtajat etenevät miehiä harvemmin huippujohtajiksi, ole kyetty antamaan perusteellista ja kattavaa vastausta. Tämä tekee naisjohtajuuden tutkimuskentästä monisuuntaisen ja laajan sekä edelleen metodologisesti kiinnostavan. (Hyvärinen, 2016, s. 27, Lämsä, 2003, s. 36).

## **2.4 Valtionhallinto johtajuuden kenttänä Suomessa**

Valtion ja valtionhallinnon ero arkikielessä on ollut hyvin liukuva ja molemmilla käsitteillä viitataan arkikielessä valtion hallinto-organisaatioon tai valtion keskushallinnon kokonaisuuteen. Tässä tutkimuksessa käsitteellä valtionhallinto tarkoitetaan varsinaista valtion hallinto-organisaatiota, joka muodostuu keskus-, alue- ja paikallishallinnosta (Kuvio 2).

Perustuslain (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731) mukaan keskushallinto kattaa valtioneuvoston ja ministeriöt sekä lisäksi siihen voi kuulua virastoja, laitoksia ja muita toimielimiä sekä alueellisia ja paikallisia viranomaisia. Keskushallintoon kuuluu noin sata ministeriöiden alaisuudessa toimivia virastoja ja laitoksia, jotka hoitavat hallintotehtäviä sekä tietohallinto- ja rekisteritehtäviä. Vastaavasti useat virastot hoitavat jonkin tietyn toimialan kehittämistä ja samalla tiedon tuottaminen yhteiskunnan käyttöön laajemmin. (Nyholm ja muut, 2016, s. 142). Terveys- ja hyvinvoinnin laitos (THL) on tämänkaltaisen sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa toimiva itsenäinen julkisoikeudellinen laitos.



**Kuvio 2.** Valtionhallinnon rakenne (Valtiovarainministeriö, 2021)

Aluehallinnossa valtion viranomaistehtäviä hoitavat kuusi aluehallintovirastoa (AVI) sekä 15 elinkeino-, liikenne- ja ympäristövirastoa (ELY-keskus). Valtion paikallishallinnon virastoihin kuuluvat poliisilaitokset ja työ- ja elinkeinotoimistot. Virastomuotoisen hallinnon lisäksi valtion toimintaa on organisoitu liikelaitoksiksi, valtion kokonaan tai osittain omistamiksi erityistehtävayhtiöiksi, talousarvion ulkopuolisiksi rahastoiksi ja julkisoikeudelliseksi laitoksiksi, säätiöiksi ja rahastoiksi. (Valtiovarainministeriö, 2021).

### 2.4.1 Johtaminen valtionhallinnossa

Johtaminen on niin julkisissa organisaatioissa kuin yksityisesti omistetuissa yrityksissä perusteiltaan samanlaista toimintaa. Julkisen organisaation johtamiseen liittyy kuitenkin monia yritysjohtamiselle epätyypillisiä ominaisuuksia. Julkisen organisaation ensisijainen päämäärä on yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen ja olemassaolon tarkoitus on tuottaa yleistä hyvää yhteiskunnalle (Viitala & Jylhä, 2019, s. 353–354). Julkisen organisaation johtamisen perusolemukseen kuuluu, että lähtökohtaisesti organisaation olemassaolon oikeuttaa sen perustehtävä, ja sen johtamista säätelee säädösidonnaisuus (Ahonen ja muut, 2015, s. 44–45).

Valtionhallinnon johtajatehtävät ovat valtionhallinnon virkoja, joihin nimitetyn virkamiehen oikeudet ja velvollisuudet määräytyvät valtion virkamieslain (19.8.1994/750) perusteella. Johtamisessa korostuvat julkista toimintaa säätelevät lait ja normit, virkamiesvastuu ja -etiikka sekä hyvän hallinnon periaatteet (Viitala & Jylhä, 2019, s. 354), jotka määräytyvät hallintolain (6.6.2003/434) mukaan. Julkisen organisaation johtamista ohjaavat hallintolaissa (6.6.2003/434) säädetyt oikeusperiaatteet, joita ovat yhdenvertaisuus-, tarkoitussidonnaisuuden-, objektiviteetti-, suhteellisuus- ja luottamuksensuojaperiaatteet. Oikeusperiaatteiden lisäksi hyvän hallinnon periaatteisiin kuuluvat palveluperiaate ja palvelun asianmukaisuus, neuvontavelvollisuus, hyvän kielenkäytön vaatimus sekä viranomaisten yhteistyövelvoite. (Hallintolaki 6.6.2003/434).

Julkisessa toiminnassa tehdään merkittävällä tavalla yksilön elämään vaikuttavia päätöksiä ja ratkaisuja. Oikeusvaltion ydin on yksilön suoja julkisen vallan mielivaltaa vastaan. Suomen perustuslain (11.6.1999/731) 2 §:n onkin kirjattu, että *”julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin”* ja *”kaikessa julkisessa toiminnassa on noudatettava tarkoin lakia”*. Julkisen organisaation johtajan on virkamiehenä virkavastuulla noudatettava tarkoin lakia. Mikäli virkamies laiminlyö virkavelvollisuutensa tai ei toimi lainmukaisesti, saattaa hän joutua toiminnastaan virkavastuuseen. (Luoto ja muut, 2020, s. 28). Julkisen organi-

saation johtajan on siis yleisjohtajuuden ohella tunnettava organisaation toimiala ja lainsäädäntö, joka osaltaan lisää johtajan tarvitsemaa asiaosaamista (Ahonen ja muut, 2015, s. 44–45).

Julkisen johtamisen ympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja sen tarkastelukulma on laaja. Johtamisessa onkin oman organisaation ohella olla tarkastelussa jatkuvasti myös rajapinnat asiakkaisiin, sidosryhmiin ja muihin viranomaisiin sekä mediaan. Organisaatiot tarvitsevatkin yhteistyötä muiden organisaatioiden ja kansalaisten kanssa saavuttaakseen laajemman sille asetetun yhteiskunnallisen tavoitteet. Toisin kuin yksityisten yritysten julkisen hallinnon toiminnan ja johtamisen tulee perustua avoimuuteen, joka näkyy menettelyinä, muotomääräisinä asiakirjoina ja vuoropuhelun lisääntymisenä. Hallinnon avoimuus on aktivoinut niin kansalaisia kuin mediaa selvityksiin ja kyselyihin, mutta erityisesti sosiaalisen median vaikutus haastaa tänä päivänä julkisen organisaation johtamista. (Ahonen ja muut, 2015, s. 45–46). Julkisten organisaatioiden johtajat joutuvatkin toimimaan sekä sidosryhmiltä että julkisuudesta tulevassa paineessa (Virtanen & Stenvall, 2010, s. 36).

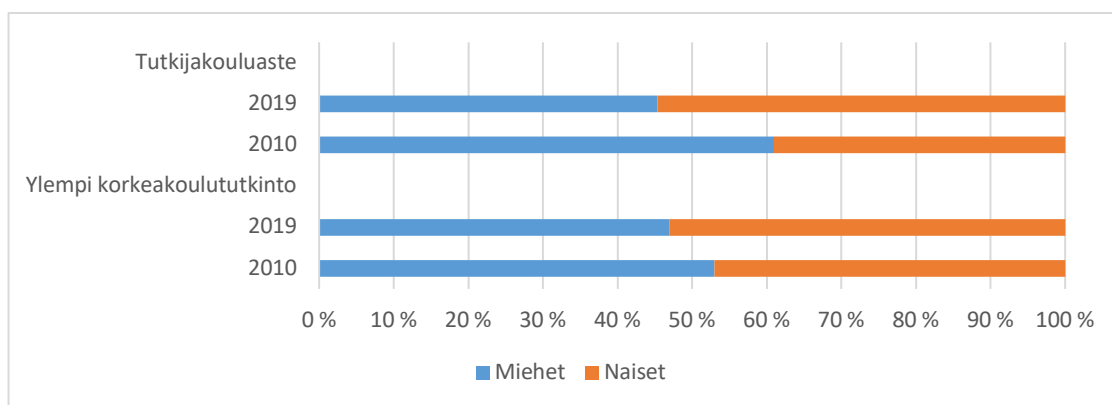
Keskeisenä erona yksityisten yritysten johtamiseen voidaan pitää julkisen organisaation johtamisessa myös tavoitteiden ja tulosten määrittelyn tarkkuutta ja mitattavuutta. Tavoitteet ovat tyypillisesti epäselviä tai vaikeasti mitattavia, kuten hyvinvoinnin edistäminen tai turvallisuudesta huolehtiminen (Virtanen & Stenvall, 2010, s.37). Valmistelua saattaa hidastaa lainsäädännön monimutkaisuus tai poliittisen ohjauksen muuttuminen, jolloin valmistelu saatetaan joutua tekemään useita kertoja. Julkisen organisaation johtamisessa onkin tiukkojen tuloksellisuuden ja tuottavuuden arviointien sijaan tärkeämpää vaikuttavuuden ja vaikutusten arviointi, sillä organisaation toiminnan tarkoituksena on saada aikaan yhteiskunnallista hyvää. (Ahonen ja muut, 2015, s. 47–48).

#### **2.4.2 Naiset ja miehet johtajina valtionhallinnossa**

Valtionhallinnossa työskentelee Valtion henkilöstökertomuksen 2019 (Valtionkonttori, 2020) mukaan naisia (49,4 %) ja miehiä (50,6 %) lähes yhtä paljon. Virastotyypeittäin

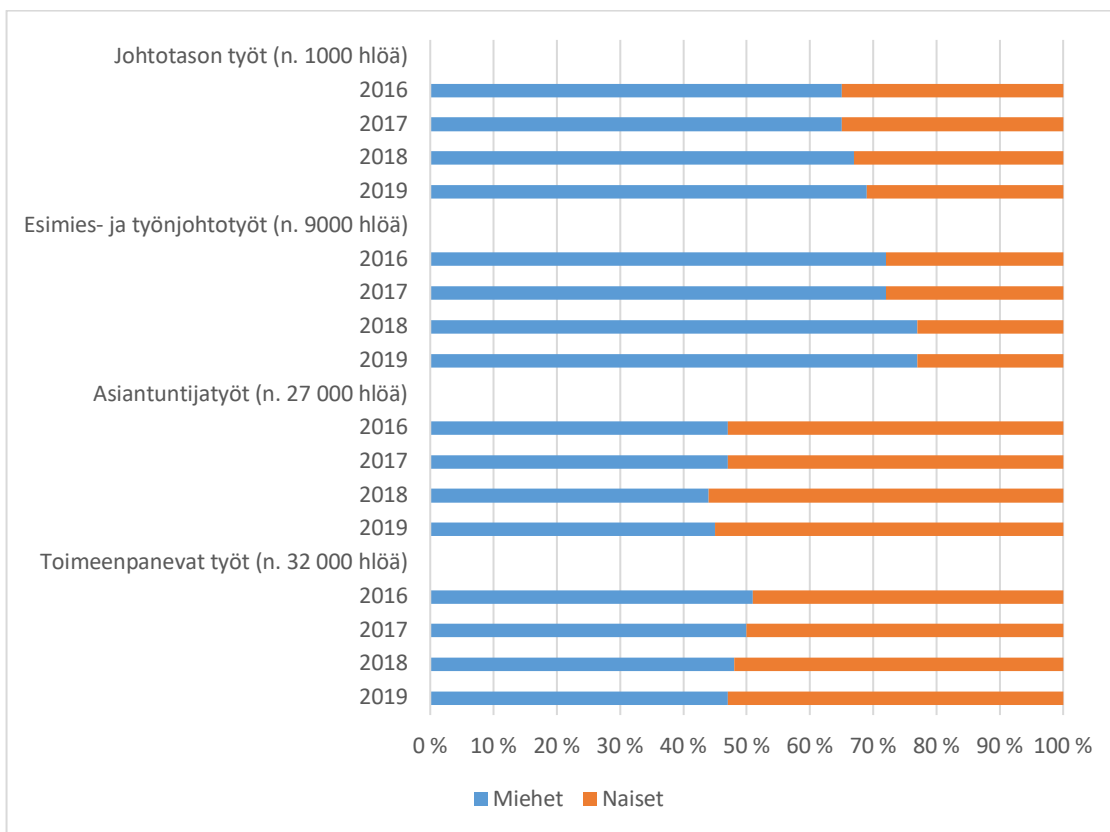
tarkasteltuna sukupuolijakauma on kuitenkin vinoutunut. Naiset ovat enemmistönä ope-  
tus- ja koulutusalan virastoissa, työnvälitys-, sosiaali- ja terveystalveissa sekä oikeus-  
toimessa, kun vastaavasti valtionhallinnon turvallisuustoiminnassa naisten osuus oli vain  
27 prosenttia. (Valtionkonttori, 2020, s. 7).

Valtionhallinnon henkilöstöstä oli vuonna 2019 korkeakoulututkinto 52 prosentilla. Nai-  
sista 53 prosentilla oli vuonna 2019 ylempi korkeakoulututkinto ja tutkijakouluasteen  
tutkinto 59 prosentilla, kuin vastaavasti vuonna 2010 ylempi korkeakoulututkinto oli 47  
prosentilla ja tutkijakouluasteen tutkinto 39 prosentilla naisista (Kuvio 3). Naiset ovat  
miehiä koulutetumpia ja sukupuolten välinen ero koulutusasteissa on kasvanut ylemmän  
korkeakouluasteen ja tutkija-asteen osalta. (Valtionkonttori, 2020, s. 11–12).



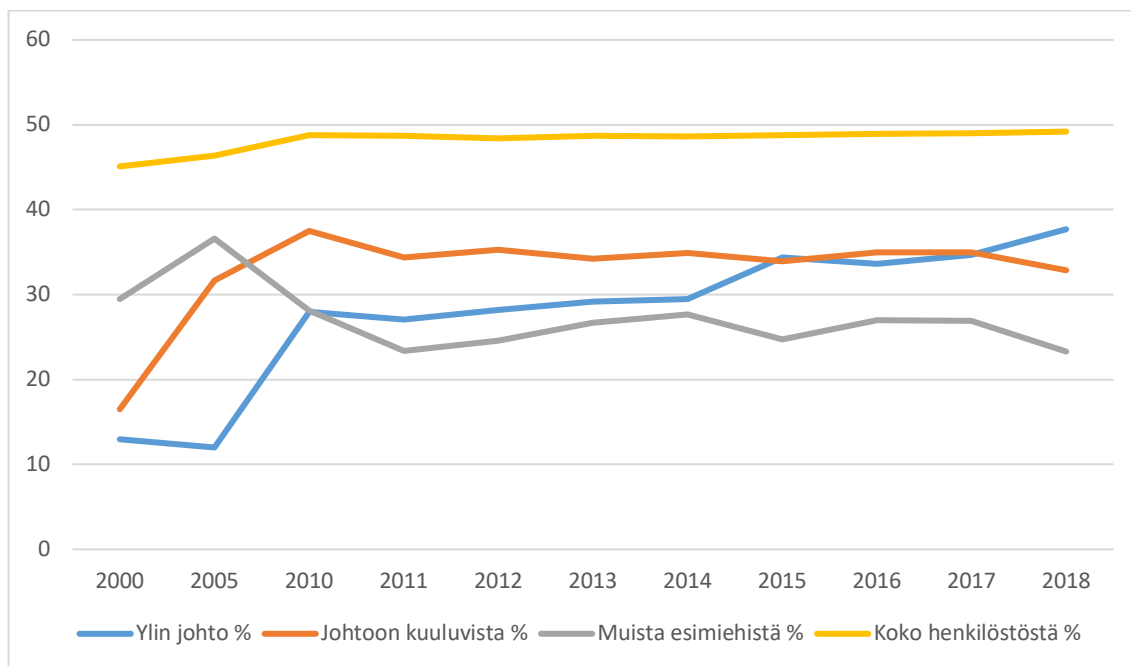
**Kuvio 3.** Koulutusaste sukupuolittain valtionhallinnossa 2010-2019 (Valtionkonttori, 2020, s. 12)

Valtionhallinnon virat ja toimet on luokiteltu tehtävätasoluokituksen avulla neljään ryh-  
mään. Johtotason työssä toimii noin 1000 henkilöä, esimies- ja työnjohtotyössä noin  
9000 henkilöä, asiantuntijatyössä noin 27 000 henkilöä ja toimeenpanelevassa työssä noin  
32 000 henkilöä. Kuviossa 4 havainnollistetaan, kuinka valtionhallinnon eri tehtäväluoki-  
tusten tehtävät ovat jakautuneet miesten ja naisten välillä vuosina 2016-2019.



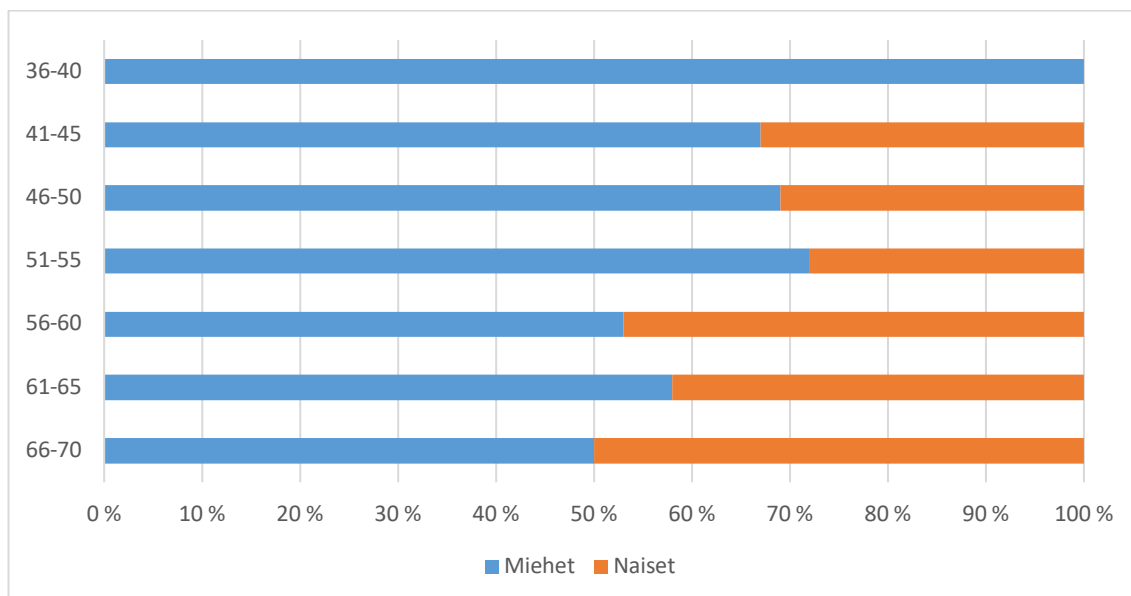
**Kuvio 4.** Tehtävätasoinen sijoittuminen sukupuolittain 2016-2019 (Valtionkonttori, 2020, s. 9)

Vaikka korkeasti koulutettujen naisten osuus on valtionhallinnossa miehiä suurempi (Kuvio 4, s. 25), ilmenee kuviosta 5, että johtotason ja erityisesti esimies- ja työnjohtotason työtä tekevistä henkilöistä suurempi osa on kuitenkin miehiä. Naisten osuus on vuosien 2016-2018 aikana laskenut kuvion 5 mukaan kaikista johtotason töistä, on valtionhallinnon ylimmästä johdosta naisten osuus kasvanut (Kuvio 5, s. 26). Ylimmällä virkamiesjohdolla, johon kuuluu noin 130 virkamiestä, tarkoitetaan valtionhallinnossa kansliapäälliköitä, alivaltiosihteerejä, osastopäälliköitä sekä virka-asemaltaan vastaavia virkamiehiä ja virastojen päälliköitä (Valtionkonttori, 2020, s. 9).



**Kuvio 5.** Naisten osuuden kehittyminen valtionhallinnon johtotehtävissä 2000-2018 (Valtiovarainministeriö, 2019)

Valtionhallinnon ylimpään johtoon kuuluvista henkilöistä oli Valtiovarainministeriön (2020) mukaan 61 prosenttia miehiä ja 39 prosenttia naisia syyskuussa 2020. Ylimmästä johdosta 69,1 prosenttia oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja lisensiaatin tai tohtorin tutkinto oli 31,1 prosentilla. Keski-ikä ylimmässä johdossa toimivilla oli 56 vuotta ja alle 50-vuotiaita oli ylimmästä johdosta 17 prosenttia. Tarkasteltaessa ylintä johtoa ikäryhmittäin sukupuolen mukaan, on huomioitavaa, että alle 55-vuotiaiden osalta naisten osuus on miehiä huomattavasti pienempi, kun vastaavasti yli 55-vuotiaiden ylimpään johtoon kuuluvien osalta naisten ja miesten osuus on lähes tai täysin yhtä paljon (Kuvio X). Miehet ovat valtionhallinnon ylimmissä johtotehtävissä siis enemmistönä nuoremmissa ikäluokissa. (Valtiovarainministeriö, 2020).



**Kuvio 6.** Valtionhallinnon ylin johto ikäryhmän ja sukupuolen mukaan (Valtiovarainministeriö, 2020)

Karennon (1999, s. 14) mukaan sukupuolten tasa-arvon ja naisten aseman pätevä osoitin on se, kuinka naiset etenevät johtaviin virkoihin valtion ja kuntien hallinnossa. Voidaankin todeta, että valtionhallinnossa on nähtävillä samankaltainen sukupuolten välinen segregaatio kuin muutoinkin yhteiskunnassamme. Naiset ovat enemmistönä opetuksen ja koulutuksen, sosiaali- ja terveystoimen sekä oikeustoimen toimialoilla, kun vastaavasti miehet ovat selkeänä enemmistönä turvallisuustoiminnassa (Valtionkonttori, 2020, s. 7). Valtionhallinnossa naisten osuus korkeasti koulutetuista on suurempi kuin miesten, mutta naiset toimivat useammin asiantuntijatehtävissä tai toimeenpanotehtävissä kuin johtotason tehtävissä. Miehet myös etenevät nuorempina ylimmän johdon tehtäviin kuin naiset ja miesten osuus on ylimmän johdon osalta korkeampi, joka osaltaan viittaa naisten hitaampaan urakehitykseen.

### **3 Urakehitys**

Tässä toisessa teorialuvussa käsitellään uran määritelmiä sekä luodaan katsaus aiempaan johtamisuria koskevaan tutkimukseen. Naisten urakehityksen erityispiirteitä lähestytään yhteiskuntatason arvo ja kulttuuritekijöiden, organisaatiotason ja yksilötason tekijöiden kautta. Lopuksi tässä luvussa tarkastellaan naisten urakehitystä edistäviä tekijöitä aiemman tutkimustiedon sekä kirjallisuuden kautta.

#### **3.1 Uran määritelmiä**

Työurasta voidaan puhua jokaisen työssäkäyvän henkilön kohdalla. Käsite urasta liitetään kuitenkin vahvasti korkeasti koulutettuihin sekä liike-elämän sektorilla arvostetuissa ammateissa toimiviin henkilöihin (Arthur ja muut, 1989, s. 9, Lähteenmäki, 1995, s. 26). Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa urankäsitteellä tarkoitetaan järjestystä tai jatkumoa, joka on kehittynyt ajallisesti henkilön työkokemusten kautta. Hallitsevina elementteinä ovat ajallinen ja pitkäjänteinen tarkastelu, kun tarkastellaan tätä ajallista jatkumoa. (Arthur ja muut, 1989, s. 8, Ekonen, 2007, s. 22).

Ura voidaan määritellä henkilön työelämän aikana tapahtuvien ylennysten ja ylöspäin suuntautuvien toimien sarjana. Menestyneeseen työuran käsitteeseen liitetään usein eteneminen ylöspäin sekä työuran katkeamattomuus tapahtuen vakituudessa työsuhhteessa yhdessä tai kahdessa organisaatiossa. (Ekonen, 2011, s. 39). Tutkijoiden keskuudessa määritelmää on kritisoitu, koska se perustuu pääasiassa miehille suunnattuihin tutkimuksiin. Määritelmän on myös kritisoitu ylläpitävän maskuliinista stereotypiaa johtajasta sekä johtajien urakehityksestä samalla vaikeuttaen vastaavassa asemassa olevien naisten urakehitystä. (Ekonen, 2007, s. 22, Mavin, 2001, s. 183).

#### **3.2 Johtamisuria koskeva tutkimus**

1800-luvun loppupuolella sosiologia alkoi kehittyä käyttäytymistieteelliseksi tutkimusalaksi, jolloin on saanut alkunsa myös ensimmäinen urateoreettinen lähestymistapa.

Tuon ajan tutkimuksissa sosiaaliluokka nähtiin määrittäväksi tekijäksi ammatillisia saavutuksia tarkasteltaessa. Sosiaaliluokan lisäksi myös sukupuolen havaittiin olevan määrittävä tekijä. Poikien urien havaittiin kehittyvän isän uran mukaisesti, mutta myös tyttöjen urien äidin mukaisesti. (Ekonen, 2007, s. 22). Etenkin 1950-luvulla pyrittiin selvittämään sosiaaliluokan vaikutusta henkilön ammatillisiin saavutuksiin. Tuolloin urateoriat tarkastelivat sosiologisten ja psykologisten uravaihemallien kautta nuoruudessa tapahtunutta ammatinvalintaa. Siinä missä psykologinen lähestymistapa pyrki selittämään minäkuvan ja persoonallisuuspiirteiden avulla yksilön ammatinvalintaa, niin vastaavasti sosiologinen lähestymistapa pyrki selittämään sitä sosiaalisen taustan, vanhempien ammattien ja ympäristön vaikutuksen näkökulmasta. (Lähteenmäki, 1992, s. 20–21). Psykologisia että sosiologisia uravaihemalleja on kritisoitu siitä, että niissä yksilöt nähdään passiivisina sekä heidän lähtökohtaisesti oletetaan työskentelevän koko työuran ajan samassa ammatissa ja organisaatiossa. Kritiikkiä on myös esitetty uravaihemalleja kohtaan siksi, että muiden elämän osa-alueiden merkitys yksilön urakehitykseen jää malleissa huomioimatta ja sen sijaan urien nähdään kehittyvän ennakoitavissa olevien vaiheiden mukaisesti. (Ekonen, 2007, s. 23, Peiperl & Arthur, 2000, s. 5, Sonnenfeld & Kotter, 1982, s. 29).

Laajinta ammatillisen kehittymisen teoriaa edustaa Superin teoria (1957), jonka mukaan ammatillinen urakehitys on kolmen tekijän seuraus. Teorian mukaan urakehityksen kulkuun vaikuttivat ensinnäkin yksilön ammattiin liittyvä kiinnostus ja kyky, toiseksi yksilön käsitykset ammateista sekä urista ja kolmantena urakehityksen kulkuun vaikutti teorian mukaan se, kuinka ammatillinen kehitys nivoutuu osaksi yksilön elämänkaarta. (Hyväriinen, 2016, s. 34).

Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa kiinnostuttiin 1970-luvulla uratutkimuksesta. Varhaisimmat tutkimukset tarkastelivat yksilön ja organisaation välistä suhdetta. Ne pohjautuivat aiempaan psykologian ja sosiologian tutkimukseen, mutta urakehitystä tarkasteltiin kokonaisvaltaisemmin huomioiden yksilöiden omia kokemuksia urastaan. (Arthur ja muut. 1989, s. 11, Ekonen, 2011, s. 39.) Tuohon aikaan alkoi myös keskustelu urasuun-

nittelun ja –johtamisen tärkeydestä. Vastuun omasta urasta nähtiin siirtyvän työntekijälle itselleen, mutta samalla pohdittiin johtamisen vastuun merkitystä alaisten urakehitykseen. (Ekonen, 2007, s. 24).

Hall (1976, s. 200) loi Proteuksen uran käsitteen. Sen keskeinen ominaispiirre on, että uraa johtaa yksilö itse ja yksilön itsensä tekemät uraa koskevat valinnat ovat keskeisiä. Uran nähdään koostuvan elämän aikana sarjasta erilaisia kokemuksia, joita ovat koulu-tus, työ eri organisaatioissa sekä muutokset yksilön ammatillisella alueella. Proteuksen uran käsitteessä yksilö pyrkii säännöllisesti uudistumaan sekä jatkuvasti kehittämään ammattitaitoaan. Uralla menestymiseen vaikuttavat sisäiset kriteerit. Yksilön uran suunnantajina nähdään olevan siis yksilön omat kokemukset osaamisestaan sekä menestymisestään. (Hyvärinen, 2016, s. 34). Proteuksen uraan liittyy siis vahvasti yksilön jatkuvaa oppimista. Organisaation on kyettävä tarjoamaan työntekijälle tietoa, haastavia työtehtäviä sekä erilaisia kehittymismahdollisuuksia, jotta se kykenisi sitouttamaan työntekijän organisaatioon ja pitämään itsellään (Ekonen, 2007, s. 24, Hall, 1976, s. 201).

Työelämän muutosten myötä on organisaatio- ja johtamistutkimuksessa pyritty avaamaan Proteuksen urakäsitteen lisäksi uusia näkökulmia urakäsitteisiin. Keskustelua on käyty riippumattoman uran ja älykkään uran käsitteistä. Riippumattoman uran (boundaryless career) käsitteellä tarkoitetaan sellaista yksilön työuraa, jossa työuralla eteneminen on perinteisistä hierarkkisista malleista riippumaton. Näin ollen yksilö ei ole riippuvainen yhdestä organisaatiosta. Työuran aikana yksilö voi työskennellä useissa eri pituisissa työsuhteissa eri organisaatioissa. Urakehitys voi liittyä myös ammattiin. Tällaisissa mateissa pätevytyminen tapahtuu organisaation ulkopuolella tai työnantajan ulkopuolisiin tietoihin ja verkostoihin perustuen. Riippumattomalla uralla rikotaan ja ylitetään perinteiseen hierarkkiseen uralla etenemiseen liitettyjä olettamuksia. Yksilö voi jopa kieltäytyä etenemismahdollisuuksista henkilökohtaisiin syihin vedoten. Yhteiskunnassa olevista rakenteellisista rajoituksista huolimatta riippumattomat urat perustuvat siis ennen kaikkea yksilön omiin kokemuksiin urastaan. (Ekonen, 2014, s. 29).

Älykkään uran (intelligent career) käsitteellä tarkoitetaan yksilön kykyä hallita urakehitykseen tarvittavia urakompetensseja. Yksilön uraorientaatiota, identiteettiä, motivaatiota, uskomuksia ja arvoja edustaa miksi-tietämys (knowing why). Yksilön uraa ohjaa tietoisuus perusteluista ja syistä uravalinnalleen. Vastaavasti verkostoja ja ihmissuhteita, joiden avulla yksilö toteuttaa urakehitystään haluamallaan tavalla, kutsutaan kenen kanssatietämykseksi (knowing with whom). Termiä miten-tietämys (knowing how) käytetään sellaisesta yksilön ammatillisesta osaamisesta, tiedoista ja taidoista, jotka auttavat häntä etenemään urallaan haluamaansa suuntaan. Mitä-tietämyksellä (knowing what) tarkoitetaan toimialan vaatimusten, uhkien ja mahdollisuuksien tuntemista. Vastaavasti missä-tietämyksellä (knowing where) viitataan yksilön tietämykseen alalla tarvittavista koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista. Milloin-tietämyksellä (knowing when) tarkoitetaan yksilön tietoisuutta uralla tehtyjen toimien ja valintojen oikea-aikaisuutta. Älykkäällä uralla tarkoitetaan yksilön yksittäisen ammatin sisällön hallinnan ja siinä kehittymisen lisäksi myös monipuolista asiantuntijuutta sekä sosiaalista pääomaa, kuten mainetta ja verkostoja. (Ekonen, 2007, s. 24–25, 2014, s. 29–30).

### **3.2.1 Subjektiiivinen ja objektiivinen urakehitys**

Uramenestys on ollut keskeinen tutkimusaihe niin johtamisessa kuin soveltavassa psykologiassa 1970-luvulta lähtien. Kysymys siitä, mikä ennustaa tai johtaa uramenestykseen, on tärkeä niin yksilöille kuin organisaatioille. (Spurk ja muut, 2019, s. 36). Uratutkimuksen historiassa keskeisin vastakkainasettelusta käyty keskustelu on tapahtunut subjektiivisen ja objektiivisen uran välillä. Keskustelua on käyty siitä, missä määrin ura on yksilön oman kokemuksen määrittelemää ja toisaalta, kuinka paljon ulkoiset rakenteet määrittelevät yksilön uraa ja sen kehitystä (Ekonen, 2011, s. 39, Peiperl & Arthur, 2000, s. 3). Ekosen (2014, s. 33) mukaan urateoriat ovat kehittyneet pääasiassa kahden tieteenalan, psykologian ja sosiologian, vaikutuksesta. Siinä missä psykologit ovat lähteneet ajatuksesta ”people make careers”, niin vastaavasti sosiologit ovat lähteneet ajatuksesta ”careers make people”. Tutkimuksellinen ero juontaa siis juurensa näistä näkemyksellisistä

eroista yksilön urakehityksen määrittävistä tekijöistä eli kuinka paljon uran katsotaan olevan ulkopuolisten rakenteiden määrittämä ja kuinka paljon yksilön oman kokemuksen määrittämäksi.

Psykologisessa uratutkimuksessa on keskitytty subjektiivisen uran käsitteeseen (Ekonen & Lämsä, 2005, s. 137). Näkemyksessä korostuvat yksilön omat kokemukset ja havainnot työurastaan ja sen kehittymisestä. Subjektiivisen uran käsitteessä työuralla menestyminen voi tarkoittaa eri henkilöille eri asioita. Tällöin yksilön omat arvostukset ja valinnat muovaavat uran kehitystä sekä toimivat mittareina. Subjektiivista kokemusta urakehityksestä mitataan usein työtyytyväisyydellä (Seibert ja muut, 2013) tai koettuna uramenestyksenä (Spurk ja muut, 2019, s. 36), mutta viime aikoina on tutkimuksessa siirrytty yhä enemmän käyttämään moniulotteisempaa arviota uran osa-alueista, kuten yksilön kokemusta henkilökohtaisesta ammatillisesta kasvusta ja kehityksestä sekä tyytyväisyydestä henkilökohtaisen elämän ja työn välillä (Shockley ja muut, 2016). Objektiviisia urakehityksen mittareita, kuten organisaation hierarkiassa etenemistä, ei siis pidetä subjektiivisen uran käsityksen mukaan yksilön uran kehityksen mittarina. (Ekonen & Lämsä, 2005, s. 137). Subjektiivisen uran käsitteen mukaan urakehitys tarkoittaa siis eri asioita eri ihmisille. Toisille urakehitystä oman ammattitaidon ja asiantuntijuuden lisääntyminen, kun vastaavasti toiset eivät pidä tämän kaltaista horisontaalista urakehityksenä lainkaan. Subjektiivisessa uratutkimuksessa korostuu yksilön oma kokemus urasta ja sen kehityksestä. Samalla vähemmälle huomiolle tai huomiota jää se, miltä yksilön urakehitys ulkopuoliselle näyttää. (Aaltio-Marjosola, 2001, s. 186–188, Ekonen, 2011, s. 40).

Subjektiivisella uratutkimuksella kartoitetaan ihmisten erilaisia kokemuksia urakehityksestään ja siihen vaikuttaneista tekijöistä. (Ekonen, 2011, s. 40). Yksilön näkökulmasta tutkittaessa voidaan ymmärtää paremmin sitä, kuinka yksilöt näkevät itse uransa jäsenyneen tai kuinka paljon uravalintaan ja toimintaan vaikuttavat yksilön omat tulkinnat (Sultana ja muut, 2016). Tutkimuksesta tulee tällöin moniäänisempää, kun yksilöiden erilaiset kokemukset urastaan tulevat esiin.

Organisaation kontekstissa pohjan uratutkimukselle on luonut 1800-luvulta asti vaikuttanut byrokraattinen organisaatioteoria, ja teorian vaikutukset ovat tänäkin päivänä nähtävissä (Ekonen, 2007, s. 29, 2011, s. 39, Peiperl & Baruch, 1997, s. 4). Objektivisen uran käsitteeseen on keskitytty sosiologisessa uratutkimuksessa. Objektivisen uran käsityksen mukaan yksilön urakehityksen nähdään muodostuneen ulkopuolisten rakenteiden kautta. Vertikaalinen urakehitys edustaa perinteistä ylöspäin suuntautunutta urakäsitystä, jossa yksilön ura etenee organisaation rakenteissa vastuullisempaan ja hierarkkisesti korkeammalla tasolla olevaan tehtävään. Tämän kaltaisen ylöspäin suuntautuneen urakehityksen mahdollistaa hierarkkinen organisaatorakenne, jossa valta on keskittynyt ja organisaation johtoon pyritään valitsemaan parhaat yksilöt. (Aaltio-Marjosola, 2001, s. 186-188, Ekonen, 2007, s. 29, Ekonen & Lämsä, 2005, s. 136–137).

Objektivisen uran käsitteellä tarkoitetaan siis perinteistä vertikaalista urakehitystä organisaation hierarkiassa ylöspäin. Yksilön urakehityksen onnistumisesta nähdään kertovan objektiiviset ihmisen ulkopuoliset tekijät, joita voidaan mitata, kuten ylennysten määrä, valta-asema organisaatiossa ja palkkataso. (Sultana ja muut, 2016). Vastaavasti muodollisen aseman laskeminen organisaatiossa, kuvastaa henkilön uralla taantumista. (Ekonen, 2007, s. 29; Ekonen & Lämsä, 2005, s. 136–137).

### **3.2.2 Joustava urakehitys**

Globaali kilpailu, uudet toimialat ja organisaatioiden hallinnon madaltuminen ovat muuttaneet rakenteita, johon perinteiset uran rakentuivat. Uraa ei siis enää nähdä perinteisenä hierarkkisena, ylöspäin etenevänä ammatillisena tai organisatorisena hierarkkisena kehityksenä. Uutta ura-ajatusta edustaa high tech-alalla tunnettu joustavan uran käsite, jossa urat kehittyvät saman toimialan sisällä, mutta eri organisaatioissa. Työelämän muutosten vuoksi viimeaikaiset näkemykset urasta edustavat ajatusta, että uran käsitettä määriteltäessä on otettava subjektiivinen ja objektiivinen puoli huomioon uratutkimuksessa. Perinteisten urateorioiden voidaan nähdä edustavan staattisia käsityksiä johtamisurasta sekä edustavan yksinkertaistavia malleja. Tutkijoiden mukaan nämä uu-

det, epävakaut ja joustavat urat toimivat suunnan näyttäjinä sille, mihin suuntaan tulevaisuudessa urat muuttuvat ja perinteinen, vertikaalinen urakehityksen malli on korvautumassa monimuotoisella uralla, jonka kehityksen katsotaan olevan paremminkin syklinen kuin lineaarinen. (Ekonen, 2007, s. 25–26, 2014, s. 30–31, s. 34–35, Hyvärinen, 2016, s. 35).

Työelämässä tapahtuneet muutokset tuovat oman näkökulman uratutkimukseen ja vas- tuun urakehityksestä näyttää siirtyneen enemmän yksilölle itselleen. Työsuhteista on tul- lut katkonaisempi, joka vaikeuttaa yksilön kuin organisaatioiden urasuunnittelua. Nyky- päivän työelämässä pitkää työsuhteen kestoa tai hierarkkista etenemistä organisaation sisällä ei välttämättä enää takaakaan työntekijän antama työpanos. Puhutaankin työnte- kijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen muutoksesta. Siinä missä aiemmin työnantajat sitoutuivat pitämään huolta työntekijästä, takasivat pysyvän työpaikan, si- toutuivat työntekijät pysymään uskollisina työnantajalleen ja useat työskentelivät sa- massa organisaatiossa koko työuransa ajan. (Ekonen, 2007, s. 25).

Psykologisen sopimuksen muutoksen myötä urista on tullut yksilöiden henkilökohtaisia projekteja ja näin ollen yksilöt panostavat oman henkilökohtaisen urakehityksen kan- nalta jatkuvaan uuden oppimiseen ja osaamisensa markkinointiin. Organisaatioiden nä- kökulmasta ei voida yksilöitä edellyttää aiemman kaltaista sitoutumista organisaatioon ja sen toimintaan. (Ekonen, 2014, s. 30).

### **3.3 Naisjohtajien urakehityksen erityispiirteet**

Naisjohtajien urien tutkimuksesta kiinnostuttiin 1970-luvulla naisten osuuden lisäänty- tyä työelämässä. Varhaisimmat naisten uria käsitelleet tutkimukset olettivat, että mies- ten urakehityksen malleja voitaisiin soveltaa myös naisten uraa tutkittaessa ja näin ollen alkuun naisten uratutkimukset olivat miesten uriin voimakkaasti sidoksissa. Eri tutkimuk- sissa on kuitenkin osoitettu, että naisten ja miesten urakehityksillä on eroavaisuuksia ja ne poikkeavat toisistaan monin eri tavoin. Näin ollen tutkijat ovat eritelleet naisten ura- kehityksen erityispiirteitä. (Ekonen, 2011, s. 40–41.)

Naisjohtajien uratutkimus lisääntyi voimakkaasti 1980-luvulla, kun huomattiin, että naisten urien ymmärtäminen vaati toisenlaisen lähestymistavan kuin miesten uria tutkittaessa. Suurin osa tutkimuksesta on kuitenkin keskittynyt niin sanottuun lasikattoilmiöön (Ekonen, 2014, s. 40, 2007, s. 15–16). Lasikatto-ilmiöllä tarkoitetaan sellaista näkymättömyyden rajaa organisaation hierarkkisissa rakenteissa, jota naisten vaikuttaa olevan vaikea läpäistä. Naiset kohtaavat työurallaan monia uraesteitä, jotka ovat niin sisäisiä kuin ulkoisista tekijöistä johtuvia. (Aaltio, 2006, s. 188). Tutkijat ovat halunneet saada syytä lasikattoilmiön olemassaoloon, naisten johtajaurien vähyyteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Syytä lasikattoilmiön esiintymiseen on etsitty naisista itsestään, organisaatioista kuin yhteiskunnasta. (Ekonen, 2007, s. 15). Tutkimuksissa on keskitytty naisjohtajien urakehitykseen liittyvien esteiden tai hidastavien tekijöiden löytämiseen, kun huomattavasti vähemmän on tutkittu naisten urakehitystä edistäviä tekijöitä, kuten tässä työssä. (Puttonen, 2011, s. 60).

Suomessa on jo vuosia tunnustettu naisjohtajien määrän olevan pieni suhteessa miesjohtajiin ja käyty laajaakin keskustelua naisten osuuden kasvattamisesta johtopaikoilla, erityisesti yritysten hallituksissa. Tämä on saanut aikaan keskustelun naiskiintiöiden asettamisesta. Keskuskaupakamari (2020, s. 14–15) on kritisoinut naiskiintiöiden sopimattomuutta ja esittänyt syytä, miksi pörssiyritysten hallituksissa tulisi noudattaa itsesääntelyä lakisääteisten naiskiintiöiden sijaan. Naiskiintiöiden sopimattomuutta Suomessa perustellaan yleisimmin sillä, että sukupuolen sijaan tehtävään tuli valita pätevin (Ekonen, 2007, s. 12).

Jotta voi ymmärtää naisten urakehitystä, on lähtökohtaisesti jo otettava huomioon, että naisten ja miesten kokemukset urasta eroavat toisistaan. Lastenhankinnan ja suurempien perhevelvoitteiden vuoksi naisten urat ovat vaikeammin ennustettavia ja katkonaisempia kuin miesten urat. Naisten määritellesä menestymistä urallaan ovat subjektiiviset mittarit yhtä tärkeitä kuin objektiiviset mittarit, kun vastaavasti perinteisesti menestyminen uralla on määritelty objektiivisten eli ulkoisten mittareiden avulla, kuten ylennysten tai palkan määrällä. (Ekonen, 2011, s. 41).

Naisjohtajien urakehitykseen liittyvistä tekijöistä käytävä keskustelu on ollut hajanaista ja vakiintumatonta. Siinä missä keskustelun toisessa laidassa naisjohtajat nähdään olosuhteisen uhrina, jotka eivät voi vaikuttaa urakehityksensä kulkuun, niin vastaavasti toisessa laidassa nähdään uralla etenemättömyyden olevan naisten oma vika, sillä uraansa sitoutuneen naisen nähdään saavuttavan tavoitteensa. Naisten urakehitykseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat yhteiskuntatason arvo ja kulttuuritekijät, organisaatiotason tekijät ja yksilötason tekijät (Kuvio 7). (Vanhala, 2007 c, s. 100, Ekonen, 2007, s. 16).



**Kuvio 7.** Naisten urakehitykseen vaikuttavat tekijät

### 3.3.1 Yhteiskuntatason arvo ja kulttuuritekijät

Arvo- ja kulttuuriselitysten mukaan naisten ja miesten urakehityksen ohjaavina tekijöinä ovat yhteiskuntaan syvälle juurtuneet normit, arvot ja stereotypiat. Naisten ja miesten rooleihin liittyvät stereotypiat ja sukupuoliroolien sosiaalistuminen ovat yhteiskunnassa vaikeasti muutettavissa. Sukupuoliroolit ohjaavat naisia käyttäytymään naisen rooliin liittyvien odotusten mukaisesti. Vastaavasti miesten odotetaan käyttäytyvän miehen rooliin liittyvien odotusten mukaisesti. Stereotyyppisistä naisten ja miesten ominaisuuksista ovat tutkijat luoneet käsityksen hyvästä johtajasta. Maskuliinisista ominaisuuksista tehokkaaseen ja hyvään johtajaan on liitetty asiakeskeisyys, aggressiivisuus, dominoisuus, hyödyn tavoittelu ja kilpailuhalukkuus. Vastaavasti taas feminiinisistä ominaisuuksista on

hyvään johtajuuteen liitetty lempeys, empaattisuus, sosiaalisuus ja yhteistoiminta. (Karento, 1999, s. 17, Puttonen, 2011, s. 61).

Hyvin yleinen ja yhteiskunnassa edelleen vallalla oleva stereotypia, jonka on todettu olevan suurimpia esteitä naisten ylenemisellä johtotehtäviin, on se, että maskuliinisuus liitetään hyvään johtajuuteen. Näin ollen miehiä pidetään naisia parempina johtajina, vaikka suomalainen laaja empiirinen tutkimus on osoittanut naisten johtamien yritysten olevan noin kymmenen prosenttia kannattavampia kuin vastaavasti miesten johtamien. (Puttonen, 2011, s. 61). Siinä missä miesten nähdään tavoittelevan vertikaalista urakehitystä ja kantavan vastuun perheestään, ei työelämässä olevia perheellisiä naisia pidetä sitoutuneina uraansa. (Ekonen, 2007, s. 17, Powell & Mainiero, 1992, s. 229).

Naisten urakehitystä hidastaviin yhteiskuntatason tekijöihin, jotka ovat muutettavissa poliittisella päätöksenteolla, on pyritty vaikuttamaan tasa-arvolainsäädännöllä ja hallitusohjelmilla. Positiivisesti naisten työssäkäyntiin ja urakehitykseen ovat vaikuttaneet erilaiset perhepoliittiset toimet, kuten päivähoito, perhelainsäädäntö ja erillisverotus. Lukuisista yhteiskuntapoliittisista toimista huolimatta leimaa työelämää voimakas segregoituminen naisten ja miesten aloihin sekä miesten ja naisten väliset palkkaerot, ovat yhteiskunnallisia rakenteita, joissa viime vuosikymmenten aikana on tapahtunut hyvin vähän (Ekonen, 2007, s. 17, Karento, 1990, s. 137–138), sillä Lahtisen (2019) toimittaman Purkutalkoot-hankkeen loppuraportin mukaan sukupuolten mukainen segregatio koulutus- ja ammattialojen suhteen on Suomessa edelleen poikkeuksellisen voimakasta sukupuolten välisestä tasa-arvon kehittymisestä huolimatta. Sama ilmiö koulutusvalintojen suhteen tulee esiin myös OECD:n (2020) tekemässä raportissa vauraiden teollisuusmaiden koulutusvertailusta.

Edelleen yhteiskunnassamme on vallalla vahvat käsitykset sukupuolille sopivista ammativalinnoista. Stereotypiat kahlitsevatkin lasten ja nuorten valintoja tuoreen Oppermanin ja muiden (2021) tutkimuksen mukaan jo alaluokilla. Tutkimuksen mukaan varsinkin ma-

tematiikkaan liittyy oppiaineena paljon stereotyyppioita, joiden tulkitaan ohjaavan jo varhain oppilaiden uskomuksia matematiikan oppijoina. (Opperman ja muut, 2021). Segregaation purkamiseen yhteiskunnassamme tarvitaan siis edelleen poliittisia toimenpiteitä, mutta myös käytännön toimenpiteitä koulutuksen ja työelämän lisäksi nuorisotyöhön kuin lasten ja nuorten vapaa-ajan toimintaan. (Lahtinen, 2019).

### **3.3.2 Organisaatiotason tekijät**

Organisatoriset tekijät, jotka vaikuttavat naisten urakehitykseen, voidaan jakaa kahteen ryhmään. Organisaation käytänteistä johtuvat tekijät kuuluvat ensimmäiseen ryhmään ja ne ovat henkilöstöjohtamiseen liittyviä, kuten rekrytointiin, organisaation ylenemiskäytänteisiin sekä suoritusarvioihin. Toiseen ryhmään taas kuuluvat tekijät, jotka liittyvät organisaation sosiaalisiin suhteisiin, kuten esimies-alaisuudet, roolimallit, mentorointi sekä verkostot. (Ekonen, 2007, s. 17, Oakley, 2000).

#### **3.3.2.1 Henkilöstöjohtamiseen liittyvät tekijät**

Yhtenä syynä siihen, että naiset eivät etene ylempään johtoon, pidetään naisten kokemattomuutta linja- tai keskijohdon johtotehtävistä. Tämä tulisi huomioida etenkin rekrytointilanteissa, sillä organisaatioissa rekrytoidaan naisia useimmin tehtäviin, josta eteneminen organisaation ylimpään johtoon on vaikeaa, ellei mahdotonta. Vastaavasti taas miehiä rekrytoidaan useammin vaativampiin tehtäviin, jotka edistävät urakehitystä. Tutkimusten mukaan päästäkseen etenemään organisaatiossa ylimpään johtoon, tulisi naisten saada jo uran alkuvaiheessa kokemusta linjajohdon tehtävistä. Huomioitavaa on, että naiset työskentelevät henkilöstöhallinnon johtamistehtävissä, josta harvemmin edetään organisaatiossa ylimpään johtoon. Usein rekrytointi tai ylenemispäätöksiä tekevät miehet ja tutkimusten mukaan miehet valitsevat johtotehtäviin itsensä kaltaisia, joka sanomattakin suosii miehiä. (Ekonen, 2007, s. 18, Oakley, 2000, s. 323, Puttonen, 2011, s. 62-63).

### 3.3.2.2 Organisaation sosiaaliset tekijät

Mentoreiden ja roolimallien puutetta pidetään suurimpina tekijöinä tarkasteltaessa organisaation sosiaalisia tekijöitä, sillä mentoroinnin on havaittu olevan etenkin naisjohtajien kohdalla merkittävä urakehitystä edistävä tekijä. Vaikutusvaltaisten miesmentoreiden nähdään edistävän tehokkaasti naispuolisten mentoroitaviensa urakehitystä ylempiin johtotehtäviin organisaatiossa, sillä he omaavat vaikutusvaltaa organisaatiossa, pääsyn tärkeisiin verkostoihin sekä omaavat sisäpiiritietoa, jonka yleensä tietää ainoastaan miesten sisäpiiri, jota myös hyväveli-verkostoksi kutsutaan. Vastaavasti myös naismentoria pidetään urakehityksen kannalta tärkeänä, sillä vain naismentori osaa samaistua naisten kokemiin urasteisiin. (Ekonen, 2007, s. 19, Mutanen & Lämsä, 2006, Puttonen, 2011, s. 65). Naisten urakehitystä organisaatioissa voidaan edistää myös naisten urakehitystä tukevien ohjelmien sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien luomisella huomioiden kuitenkin ohjelmien ulkopuolisten hyväksyntä ja kokema oikeudenmukaisuus. Naisten urakehityksen edistämiseen tulee organisaatiossa olla kuitenkin ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen. Erilaisten urakehitystä tukevien ohjelmien on havaittu parantavan naisten itseluottamusta ja sitä kautta suoriutuvan paremmin vaativimmista tehtävistä. (Ekonen, 2007, s. 20).

Perheen ja työn yhteensovittamista helpottavat käytänteet organisaatioissa ovat todettu yhdeksi tehokkaimmista keinoista edistää naisten urakehitystä. Ainakin kolmen organisatorisen tekijän on havaittu vaikuttavan työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Nämä kolme tekijää ovat johdon tuki, työaikavaatimukset sekä seuraukset perheen ja työn yhteensovittamisesta yksilön urakehitykselle. Johdon tuella tarkoitetaan johtajien ymmärrystä vaatimuksista, jotka aiheutuvat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen seurauksena. Työaikavaatimuksilla viitataan organisaation käytäntöihin, kuinka paljon työntekijöiden oletetaan päivittäin käyttävän aikaa työntekemiseen. Perheellinen johtaja joutuu vaikeaan tilanteeseen, mikäli organisaatiossa ihannoidaan pitkiä työpäiviä, sillä hän joutuu asettamaan nämä kaksi osa-aluetta vastakkain jatkuvasti. Kolmanneksi työntekijöiden kokemus siitä, kuinka erilaisten työn ja perheen yhteensovittamista tukevien

toimien hyödyntäminen vaikuttaa heidän urakehitykseensä. Kun perinteisen ajattelutavan mukaan työhön sitoutumista heikentää perheen huomioiminen, voi yhteensovittamista tukevien toimienkäyttäminen aiheuttaa työntekijälle ristiriitaisia ajatuksia. (Ekonen, 2007, s. 20, Puttonen, 2011, s. 64).

### 3.3.3 Yksilötason tekijät

Yksilölähtöiset naisjohtajien urakehitykseen liittyvät selitykset voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, jotka ovat yksilöön itseensä liittyvät tekijät, joita edustavat henkilökohtaiset piirteet ja ominaisuudet sekä työelämän ulkopuoliset tekijät, kuten perhe. Varhaisimmat yksilölähtöistä näkökulmaa edustavat tutkimukset väittivät, että naisilta puuttuvat persoonallisuuspiirteet, joita tarvitaan johtotehtävissä ja miesten ajateltiin olevan naisia itsevarmempia, suoritusorientoituneempia, vallanhaluisempia ja motivoituneempia johtamaan. (Ekonen, 2007, s. 20, Puttonen, 2011, s. 66). Tutkimusten mukaan kotiäiteihin verrattuna urasuuntautuneilla naisilla on huomattavasti korkeampi itseluottamus, mutta silti naiset saattavat aliarvioida omia taitojaan ja kykyjään. Johtajina toimivien naisten on osoitettu olevan miesjohtajia enemmän ihmissuhdekeskeisiä ja empaattisempia, kun miesjohtajat taas ovat enemmän tehtäväkeskeisempiä. (Wilson, 2003, s. 173–174, s. 176).

Puttosen (2006, s. 35) mukaan yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä ovat ikä, sukupuoli, kokemus, koulutus, persoona, ulkonäkö sekä verkostoituminen, joka osaltaan kertoo henkilön omasta aktiivisuudesta. Kuitenkin kaikkein yleisimpänä selityksenä naisten urakehitykselle ja alhaisemmille palkoille on käytetty perhettä (Ekonen, 2007, s. 21). Miehillä johtajuuden ja perheen yhdistäminen on yhä yksilötasolla helpompaa kuin naisille (Kattainen ja muut, 2015).

Naisten urakehitystä hidastavana tekijänä perhe on nähty selitykseksi myös perheettömien naisten kohdalla. Negatiivisia asenteita äitejä kohtaan voidaan saada aikaan äiteihin liitetyillä stereotyyppiöillä, kuten heikolla sitoutumisella organisaatioon, työhön ja uraan. (Puttonen, 2011, s. 68). Maailmalla kuin Suomessa on havaittu yhä useampien

naisjohtajien olevan miesjohtajia useammin siviilisäädyltään naimattomia tai eronneita sekä lapsettomia (Katainen ja muut, 2015) ja tämän katsotaan olevan seurausta äitiyteen vahvasti liitetystä stereotypioista, jolloin perheettömyyttä on käytetty ongelman ratkaisuna. Vastaavasti tarkasteltaessa miesjohtajia, ei vastaavaa tilannetta havaita vaan jopa päinvastainen ilmiö eli mitä menestyneemmästä miesjohtajasta on kyse, sen varmemmin hänellä on myös vaimo ja useampi lapsi (Ekonen, 2007, s. 21).

### **3.3.4 Lasikatto, lasijyrkäne ja lasilabyrintti**

Naisjohtajuuden ja naisten urien tieteellisestä tutkimuksesta valtaosa on keskittynyt Lasikattoilmiöön ja sen selittämiseen. Käsitteen määritelmä on lähtöisin Wall Street Journalin vuonna 1986 ilmestyneestä artikkelista. Lasikaton käsitteellä tarkoitetaan sellaista näkymätöntä estettä, mihin naiset törmäävät urallaan yrittäessään edetä organisaatioissa ylimmille tasoille. (Aaltio, 2006, s. 188–189, Eagly & Carli, 2007a, s. 5–6). Lasikatto on metafora sellaisille työelämässä esiintyville hierarkia- ja valtatasoille, joiden yli naisten on vaikea päästä ja joihin naisten urakehitys usein pysähtyy (Lämsä & Päivike, 2017, s. 252). Tason, jossa naisten urakehitys pysähtyy, selitetään johtuvan organisaatiokulttuurissa ilmenevistä käytänteistä sekä asenteellisista käsityksistä, joka ilmentää organisaatiossa vallitsevaa sukupuolten epätasa-arvoa. (Carli & Eagly, 2001, Eagly & Carli, 2007a, s. 5–8, Eagly & Carli, 2007b). Naisten urien etenemisen törmääminen lasikattoon havaittiin, kun korkeasti koulutettujen naisten urakehitys ei edennytkään oletetulla tavalla huippujohtoon, vaan lasikaton yläpuolella pysyivät yliedustettuina miehet naisten jäädessä ilman etenemismahdollisuuksia lasikaton alapuolelle (Wirth, 2001, s. 1).

Lasikatolle on esitetty useita eri selityksiä, jotka ovat jaettavissa organisatorisiin-, sosiaalisiin- ja henkilökohtaisiin esteisiin (Northouse, 2013). Organisatorisilla esteillä tarkoitetaan naisten urakehitystä vaikeuttavia käytänteitä liittyen organisaatioiden toimintaan. Johtajina toimivien naisten vaatimukset asetetaan mahdollisesti korkeammalle kuin miesten, ja heihin ollaan helpommin tyytymättömiä, koska mielikuva johtajasta saattaa olla maskuliinisia piirteitä korostava. Miesjohtajien enemmistöstä johtuen myös ylennyspäätöksiä tekevät usein miehet, jolloin he saattavat olla taipuvaisia valitsemaan itsensä

kaltaisia eli miehiä. Sukupuolisilla esteillä viitataan sukupuolten välisiin suhteisiin. Ennakoluulot tai kielteiset asenteet saattavat kohdistua naisiin johtajina, jolloin he saattavat vältellä riskienottamista. Henkilökohtaisilla esteillä viitataan naisten haluttomuuteen tai taitamattomuuteen osallistua organisaatioissa esiintyviin epävirallisiin poliittisiin peleihin. Kodin, perheen ja työn yhteensovittamisen ongelmat voivat olla myös esteenä. Miesjohtajille perhe katsotaan usein voimavarana, kun vastaavasti naisjohtajalle perhe tulkitaan työn kanssa kilpailevaksi areenaksi. (Lämsä & Päivike, 2017, s. 252).

Lasikaton käsitteen rinnalle on noussut lasijyrkänteen metafora, jolla tarkoitetaan johtajuuden tilaa, jossa epäonnistumisen riski on suuri ja kasvaa jatkuvasti. Lasijyrkänteen käsitteen mukaan nainen palkataan korkeisiin johtotehtäviin miestä useammin silloin, jos tehtävästä suoriutumisen mahdollisuudet ovat poikkeuksellisen heikot, koska tehtävään liittyy epävarmuutta ja poikkeuksellisen suuria riskejä (Hearn ja muut, 2015, s. 13). Lasikaton murttanut nainen saattaa kohdata lasijyrkänteen, mikäli hänet palkataan esimerkiksi vaikeassa taloudellisessa tilanteessa organisaation ylimpään johtoon. Tällöin hänen on vaikea suoriutua tehtävästä ilman johtajamaineen kärsimistä. (Ryan & Haslam, 2005). Lasijyrkänteen koetaan olevan naisten keskuudessa tunnustettu hienovaraisen sukupuolisyrynnän muoto, kun vastaavasti miesten keskuudessa ilmiön olemassaoloa ja haitallisuutta on vähätelty (Ryan, Haslam & Postmes, 2007).

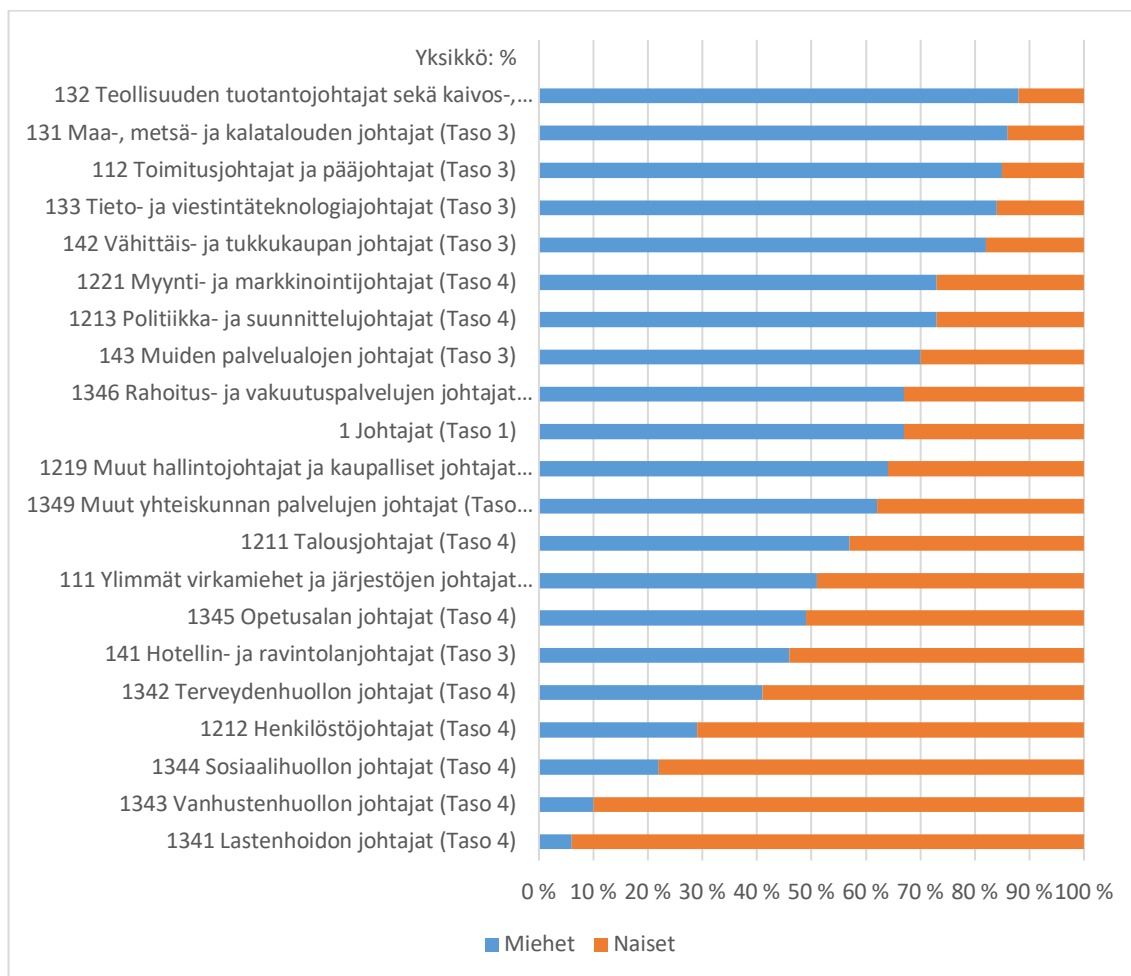
Lasikatto ja lasijyrkänte käsitteitä on kritisoitu liiallisesta yksinkertaistamisesta, ja niinpä kritiikin pohjalta onkin syntynyt lasilabyrintin käsite, jonka ajatellaan kuvaavan paremmin nykypäivän naisjohtajien uria. Naisten katsotaan kohtaavan uraesteitä organisaatioiden kaikilla tasoilla (Ezzedeen ja muut, 2015). Lasilabyrintin metafora kuvaa kompleksista todellisuutta, jossa naisten eteneminen huippujohtoon on mahdollinen muutamien johtamisen huipulle heitä aiemmin edenneiden naisten ansiosta. Tien labyrintissa koetaan kuitenkin olevan sokkeloinen ja vaikeasti löydettävissä. (Eagly & Carli, 2007b, Ekonen 2007, s. 15, Hearn ja muut, 2015, s. 4). Lasikaton ei siis enää yksinään nähdä olevan naisten urakehityksen esteenä, vaan kaikkien niiden kompleksisten haasteiden kokonaisuus, joita naiset eri vaiheessa uraansa kohtaavat.

### 3.4 Naisjohtajien urakehitystä edistävät tekijät

Tarkasteltaessa suomalaista työelämää tarkemmin, ovat työmarkkinat eriytyneet voimakkaasti sukupuolen mukaan (Mähönen, 2017). Työelämän segregatio on seurausta yhteiskuntamme sukupuolittuneista koulutusvalinnoista, jotka ovat muotoutuneet osana maatalousvaltaista yhteiskuntarakennettamme, jossa edelleen käsitykset niin suupuolista kuin sukupuolille sopivista ammanteista perinteisiä jakoja naisten ja miesten aloihin. (Lahtinen, Hoikkala & Aapola-Kari, 2019, s. 2).

Sama eriytyminen on nähtävissä myös johtotehtävissä toimivien osalta niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti, sillä naiset johtavat usein miehiä alemmalla hierarkiatasolla (Lämsä, 2011, s. 47–48, Mähönen, 2017, Puttonen, 2011, s. 60,). Horisontaalisella eriytymisellä tarkoitetaan miesten ja naisten sijoittumista eri toimialoille. Tämä näkyy myös johtamistilastoissa. Naiset ovat usein johtotehtävissä naisvaltaisilla julkisen sektorin aloilla, kuten kasvatusta, sosiaali- ja terveydenhuollossa tai majoitus- ja ravitsemusaloilla, kun vastaavasti miehet toimivat johtajina teknisillä aloilla niin julkisella sektorilla kuin yritysmailmassa (Tilastokeskus, 2019, s. 169-172, Tilastokeskus, 2020). Vertikaalinen eriytyminen tulee näkyviin työelämässä siten, että miehet ja naiset ovat eri asemassa hierarkkisesti niin työelämässä kuin organisaatioissa. Naisia on siis työelämässä miehiä vähemmän johtotehtävissä ja mitä ylemmäksi organisaation hierarkiassa mennään, vähenee naisten määrä entisestään. (Ekonen, 2007, s. 10–12, 2014, s. 19, Kauhanen & Riukula, 2019, s. 82–84).

Kuten kuvio 8 osoittaa, miehet toimivat useimmiten johtajina miesvaltaisilla aloilla kuten rakennusalalla tai teollisuudessa, kun vastaavasti naiset toimivat johtajina kunta-alan naisvaltaisilla aloilla kuten sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä varhaiskasvatuksessa (Tilastokeskus, 2018).



**Kuvio 8.** Naisten ja miesten osuudet johtajina toimivista palkansaajista 2018 (Tilastokeskus, 2018)

Työmarkkinoiden segregaatiolla on todettu olevan useita haitallisia vaikutuksia, kuten havaittu ylläpitävän ja vahvistavan sukupuolistereotyyppioita, jolloin sekä naisten että miesten valintamahdollisuudet kaventuvat työmarkkinoilla (ks. Reskin & Bielby 2015; Charles ja muut, 2018). Eriytyminen aiheuttaa myös sukupuolten palkkaerojen kasvamista (ks. Korkeamäki & Kyyrä, 2006, Albæk ja muut, 2017) sekä heikentää resurssien käytön tehokasta kohdentumista (ks. Kauhanen, 2017) sillä eriytyminen alkaa jo opiskeluvaiheessa naisten suuntautuessa opinnoissaan usein naisvaltaisille aloille ja vastaavasti miehet miesvaltaisille aloille. Tällöin on mahdollista, että potentiaali jää käyttämättä, koska ei hakeuduta tehtäviin, jossa mahdollisesti menestyttäisiin parhaiten (Kauhanen & Riukula 2019, s. 84). On siis yhteiskunnallisesti merkittävää, että sukupuolesta riippumatta parhaat mahdolliset osaajat kohdistuisivat oikeille aloille.

2000-luvulla naisten määrä on kohonnut johtotehtävissä, mutta lähinnä naisvaltaisten alojen lähiesimiestehtävissä ja keskijohdossa. Sen sijaan naisten osuuden lisääntyminen ylimmässä johdossa ja hallituksissa on ollut maltillisempaa. (Lämsä, 2011, s. 47). Naiset eivät ole siis edelleenkään löytäneet oikeaa tietä lasilabyrintissä vallan ytimeen, vaan tie huippujohtoon on edelleen hitaampi ja monimutkaisempi. Naisten johtamisurien edistämisen onnistuminen edellyttää organisaatiokulttuureiden muuttamista ja sen seurauksena kaikilla organisaation tasoilla totuttujen käytänteiden muuttamista. Ylimmän johdon tuen ja sitoutumisen naisten urakehitykseen organisaatiossa katsotaan olevan myös onnistumisen edellytys. (Kautto & Lämsä, 2009, Lämsä & Sintonen, 2006, Vanhala, 2007 c, s. 100). Tarkasteltaessa henkilöstöjohtamisen keinoja naisten urakehityksen edellytyksen edistäjänä, on kiinnitettävä huomiota rekrytointiin, urajohtamiseen, kehittämiseen ja koulutukseen, naisten mentorointiin ja lisäksi työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen keinoihin. (Lämsä, 2011, s. 49–50).

Rekrytointivaiheessa naisia tulisi palkata vaativiin ja urakehitystä tukeviin tehtäviin, joista olisi helpompi edetä organisaation hierarkiassa (Ekonen, 2007, s. 18). Urakehityksen kannalta edistävänä tekijänä nähdään myös vaativien tehtävien saaminen jo uran alkuvaiheessa. Avoimen palautteen saaminen työsuorituksesta on naisjohtajille erittäin tärkeää, sillä vain sen myötä naiset voivat kehittyä tehtävissään ja edetä jälleen vaativampiin tehtäviin. (Ekonen, 2007, s. 18, Puttonen, 2011, s. 63).

Organisaatioiden järjestämällä urasuunnittelulla ja -ohjauksella on tärkeä rooli juuri naisjohtajien urakehityksessä, sillä miehille laadittujen urasuunnitelmien on tutkimusten mukaan todettu johtavan ylenemiseen organisaation hierarkiassa naisia nopeammin. Mentoroinnin on todettu tutkimuksissa olevan varsinkin naisjohtajien urakehityksen kannalta merkittävä edistävä tekijä, sillä naisjohtajat kohtaavat miesjohtajia enemmän esteitä urallaan. Tutkijat eivät kuitenkaan ole yhtä mieltä siitä, olisiko naisjohtajan urakehityksen kannalta miespuolinen vai naispuolinen mentori parempi. Miesmentorin avulla saattaa saada uran kannalta tärkeitä tietoja sisäpiiristä ja niin sanotusta ”hyväveli-

verkostosta”, mutta naispuolinen mentori saattaa taas ymmärtää paremmin naisten kohtaamia urakehitykseen liittyviä esteitä ja osata auttaa niiden yli. (Ekonen, 2007, s. 18, Puttonen, 2011, s. 63).

Yhdeksi tehokkaimmista keinoista tukea naisjohtajien urakehitystä on todettu olevan perheen ja työn yhteensovittamisen keinot, joista nousee kolmena keskeisimpänä keinona johdon tuki, organisaation työaikavaatimukset sekä seuraukset urakehitykselle perheen ja työn yhteensovittamisen vaikutukset urakehitykselle. Johdon tuella tarkoitetaan johtajien ymmärrystä niistä vaatimuksista, jotka aiheutuvat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen seurauksena. Työaikavaatimuksilla viitataan organisaation käytäntöihin, kuinka paljon työntekijöiden oletetaan päivittäin käyttävän aikaa työntekemiseen, sillä perheellinen naisjohtaja joutuu vaikeaan tilanteeseen, mikäli organisaatiossa ihannoidaan pitkiä työpäiviä, koska hän joutuu asettamaan nämä kaksi osa-aluetta vastakain jatkuvasti. Kolmantena työntekijöiden kokemus siitä, kuinka erilaisten työn ja perheen yhteensovittamista tukevien toimien hyödyntäminen vaikuttaa heidän urakehitykseensä. Kun perinteisen ajattelutavan mukaan työhön sitoutumista heikentää perheen huomioiminen, voi yhteensovittamista tukevien toimienkäyttäminen aiheuttaa työntekijälle ristiriitaisia ajatuksia. (Ekonen, 2007, s. 20; Puttonen, 2011, s. 64).

Perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen keinojen lisäksi myös puolison tuen merkitys nousee vahvasti naisjohtajan urakehitystä edistäväksi tekijäksi, sillä naisjohtajan ura sekä perhe-elämä ovat kiinteästi yhteydessä. Naisjohtajan puoliso saattaa olla avainhenkilö ja puolison tuki naisjohtajan voimavara, joka auttaa merkittävästi naisjohtajaa urakehityksessään. (Heikkinen, 2015, Heikkinen ja muut, 2011, s. 80–81).

Tutkittaessa naisjohtajien urakehitystä, on havaittu myös yksilöllisiä tekijöitä ja näyttääkin siltä, että tärkeimpänä motivaation lähteenä nousevat esille työn tuomat kovat haasteet niin ylimmässä, keski- kuin alimmassakin johdossa (Lämsä & Hiillos, 2008). Karkeasti pääteltynä kaikkiin organisaatiotasojen johtotehtäviin hakeutuvat naiset, jotka näkevät ristiriidat, epäselvät ja monimutkaiset tehtävät ja tilanteet mielenkiintoisina haasteina,

jotka odottavat ratkaisua, eivätkä suinkaan kielteisinä ongelmina tai esteinä. Tämän kaltaisen, mahdollisuuksia rajoitusten sijaan korostava ajattelutapa saattaa vaikuttaa positiivisesti myös naisjohtajan uraan, sillä ajattelutapa saattaa lisätä muiden myönteistä käsitystä ihmisestä. (Lämsä, 2011, s. 53).

Naisjohtajuuskeskustelu ja naisjohtajien uratutkimus on painottunut ”lasikatto-tutkimuksen” vuoksi urakehitystä hidastaviin tai estäviin tekijöihin, sen sijaan, että olisi keskitytty urakehitystä tukeviin tai edistäviin tekijöihin. Aiempaa tutkimusta ei kuitenkaan voida ihan yksiselitteisesti jakaa uraa estävään tai hidastavaan tutkimukseen tai vastavasti urakehitystä edistävään tai tukevaan tutkimukseen, sillä sama tekijä saattaa yksilöllisesti olla toisella naisjohtajalla uraa edistävä ja toisella hidastava tekijä. (Vanhala, 2007 c, s. 104). Naisia ei siis tule jaotella homogeeniseen ryhmään vaan yksilöllisillä tekijöillä on myös suuri merkitys naisten yksilöllisen urakehityksen kannalta.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä neljännessä pääluvussa kuvataan tutkimusprosessin eteneminen. Tutkimuksen metodologiset valinnat perustellaan ensimmäisessä alaluvussa. Toisessa alaluvussa kuvataan tutkimusaineiston hankintaa. Tutkimustuloksiin johtanutta aineiston käsittelyä kuvataan kolmannessa alaluvussa. Tutkimusaineiston analysointia tarkastellaan viimeisessä alaluvussa.

### 4.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tutkimusmenetelmien avulla kerätään tietoa valitusta kohteesta, jotta saadaan vastaus asetettuun ongelmaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, s. 124). Tässä tutkielmassa tarkastellaan naisjohtajien urakehitystä edistäviä tekijöitä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen, ja tarkoituksena onkin löytää ja paljastaa tutkittavasta kohteesta todellisia asioita eikä suinkaan vahvistaa jo olemassa olevia totuuksia. Tavoitteena on tutkia ja ymmärtää ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2015, s. 161).

Laadullinen tutkimusmenetelmä antaa tässä tutkielmassa mahdollisuuden kuvata johtajina toimivien naisten kokemuksia urakehityksestään. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti naisjohtajien urakehityksen erityispiirteitä sekä tarkastella urakehitystä edistävien tekijöiden yhteyttä johtajina toimivien naisten kokemukseen menestyksekkäästä urakehityksestä. Projektiivisuus eli tutkimuksen suuntaaminen tulevaan, on ominaista tieteelliselle tutkimukselle. Tällöin tutkimus tuottaa jotain sellaista, mikä eroaa lähtötilanteesta (Varto, 1992, s. 18). Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun perustana toimii aiempi tieteellisellä tutkimuksella luotu teoria (Metsämuuronen, 2006, s. 23, Puusa & Juuti, 2020). Käytettävästä aineistonkeruumetodista riippumatta tulee aineiston keruun rakentua aiemman teoretiedon varaan (Puusa & Juuti, 2020). Tämän tutkimuksen taustalla teoreettisena viitekehystenä toimii naisjohtajuus ja johtajina toimivien naisten urakehitys valtionhallinnon kontekstissa.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan sen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tiettyä toimintaa, kuvata jotakin ilmiötä tai tuottaa jollekin ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 85). Suuren otoksen sijaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään analysoimaan pieni otos mahdollisimman perusteellisesti, sekä sijoittamaan se yhteiskunnalliseen kehykseen. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteeri on määrän sijaan laatu. (Eskola & Suoranta, 2005, s. 18).

Toisin kuin joskus väitetään, laadullisessa tutkimuksessa testataan myös hypoteeseja, mutta toisessa merkityksessä kuin määrällisen tutkimuksen yhteydessä. Aineiston analyysivaiheessa tutkija pyrkii laatimaan synteesejä ja johtopäätöksiä. Aineiston tulkitsemisen apuna tutkija käyttää hypoteesien testausta. Ennakkoon asetettujen hypoteesien sijaan, laadullisessa tutkimuksessa hypoteesit tutkimuksen edetessä aineiston keruu- ja analysointivaiheessa. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen hypoteesit nousevat aineistosta eikä yksittäisestä teoriasta tai aiemmasta kirjallisuudesta. (Puusa & Juuti, 2020).

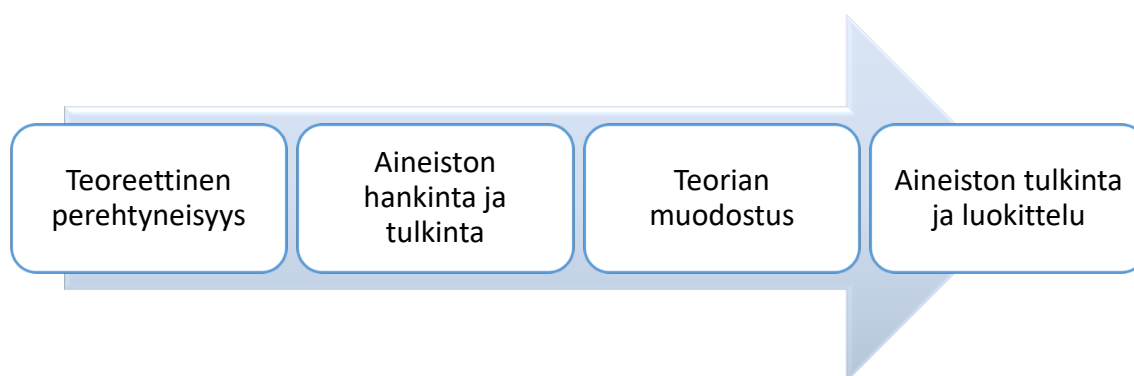
Puhuttaessa laadullisen tutkimuksen hypoteesittomuudesta, tarkoitetaan Eskolan ja Suorannan (2005, s. 19) mukaan sitä, että tutkijalla ei ole tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksista vahvaa ennako-oletusta. Vaikka tutkijan aiemmat kokemukset ilmiöstä vaikuttavat taustalla, ne eivät saa rajata tutkimusprosessia. Tutkijan tuleekin tiedostaa mahdolliset ennako-oletuksensa, ja suhtautua niihin ikään kuin tutkimuksen esioletuksina, jotta tutkijan mahdollisuus oppia tutkimusprosessista säilyisi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 19-20). Voidaankin siis ajatella, että aineistojen tehtävänä on hypoteesien keksiminen perinteisen hypoteesien todistamisen sijaan, jolloin aineistot vauhdittavat tutkijan ajattelua ja tutkijan on mahdollisuus löytää tutkittavaan ilmiöön uusia näkökulmia (Eskola & Suoranta, 2005, s. 20).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 161). Ihminen on laadullisen tutkimuksen keskiössä niin tutkimuksen kohteena kuin tutkimuksen tekijänä ja keskeisenä pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien näkökulma tutkittavaan ilmiöön (Puusa & Juuti, 2020). Ihmistieteellisessä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on Metsämuurosen (2006, s. 18) mukaan ihminen laajasti. Ihmistieteellisestä tutkimuksesta haastavan ja mielenkiintoisen tekee juuri se, että tutkimuksen kohteena on ihminen, ja tutkimustuloksiin vaikuttavat tutkimuskohteena olevien ihmisten motiivit, mielikuvat, asenteet, pyrkimykset ja tavoitteet (Metsämuuronen, 2006, s. 18). Voidaankin sanoa, että ihmistieteen kohteena on ihmismielen rakentama merkityssisältöjen maailma, joka antaa yhteiskunnallisille käytännöille tarkoituksia ja merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 37).

Tämän tutkimuksen taustalla on fenomenografinen tutkimusote, joka pyrkii luomaan käsityksen ihmisen tietoisuudesta tai koetusta ilmiöstä (Syrjälä ja muut, 1995, s. 121–122). Kokemusten voidaan ajatella olevan ihmisten tapa käsittää tai nähdä ilmiöitä ja ymmärtää sen sisältö (Given, 2008, s. 612). Fenomenografisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, kuinka ihmisten tietoisuudessa maailma rakentuu ja ilmenee. Fenomenografian mukaan on vain yksi maailma, josta ihmiset muodostavat toisistaan erilaisia käsityksiä riippuen kunkin ihmisen taustasta, kuten iästä, sukupuolesta, koulutuksesta ja aiemmista kokemuksista (Metsämuuronen, 2006, s. 108). Ihminen nähdään fenomenografisessa tutkimuksessa rationaalisenä olentona, joka pyrkii aktiivisesti muodostamaan erilaisista ilmiöistä käsityksiä liittämällä toisiinsa erilaisia kokemuksia ja tapahtumia (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 164–165). Fenomenografiset tutkimukset toteutetaan haastattelujen avulla (Given, 2008, s. 612). Tutkimuksen tekijän tulee olla perehtynyt teoreettiseen tietoon, jonka pohjalta ei kuitenkaan tule tehdä ennakko-oletuksia. Teorian tarkoituksena on auttaa tutkijaa aineiston avoimessa käsittelyssä. (Syrjälä ja muut, 1995, s. 123).

Fenomenografisen tutkimuksen eteneminen voidaan eritellä Ahosen (1995, s. 125) mukaan neljään vaiheeseen (Kuvio 9). Tutkimuskohteen valinta on ensimmäinen askel kohti

tutkimusta. Seuraavassa askeleessa tutkimuksen tekijän on perehdyttävä tutkimuksen kohteeseen ja siihen liittyvään teoriaan ja erilaisiin näkökulmiin. Kolmannessa vaiheessa on henkilöhaastatteluiden tekeminen. Viimeisessä, neljännessä vaiheessa käsitykset luokitellaan niiden merkityksen perusteella ja kootaan merkitysluokiksi. (Ahonen, 1995, s. 115).



**Kuvio 9.** Fenomenografisen tutkimuksen neljä vaihetta (mukaillen Ahonen, 1995, s. 125)

## 4.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavia tutkimukseen etsittiin maaliskuussa 2021 eri ministeriöiden, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen sekä Aluehallintovirastojen internet-sivustojen organisaatiokaavioiden ja yhteystietoluetteloiden avulla. Näistä poimittiin harkinnanvaraisella otannalla kaikki naiset, joiden nimikkeenä oli joko johtaja tai päällikkö. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen valitut henkilöt tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on asiasta kokemusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98) tai he edustavat tutkimuksen kannalta relevanttia ryhmää (Puusa & Juuti, 2020). Harkinnanvaraisella otannalla tutkitaan sellaisia henkilöitä, jotka täyttävät tutkimuksen kannalta haastateltavien profiilin tunnusmerkit (Eskola & Suoranta, 2005, s. 18), joita tässä tutkimuksessa olivat naissukupuoli ja toimiminen valtionhallinnossa johtaja- tai päällikkönimikkeellä.

Kaikista eri ministeriöiden, Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen sekä Aluehallintoviraston johtaja- tai päällikkönimikkeellä työskentelevistä naisista lähestyttiin 15 sähköpostitse saatekirjeellä (Liite 1). Saatekirjeessä mainittiin tutkimuksen tekijän olevan henkilöön

myös henkilökohtaisesti yhteydessä puhelimitse. Puolet saatekirjeen sähköpostitse saaneista vastasivat saman tai viimeistään seuraavan päivän aikana antavansa suostumuksensa osallistua tutkimukseen ja osan kanssa sovittiin haastatteluaika sähköpostitse. Tutkimuksen tekijä oli puhelimitse yhteydessä niihin saatekirjeen saaneisiin henkilöihin saatekirjeessä ilmoitettuna päivänä, joiden kanssa haastatteluaikaa ei ollut aiemmin sähköpostitse sovittu.

Haastateltavien etsintävaiheessa käytettiin hyväksi myös lumipallo-otantaa, jossa avainhenkilöt johdattavat tutkijaa suosituksillaan uusien haastateltavien henkilöiden pariin. Lumipallo-otantaa käytetään usein silloin, kun tutkittavien joukko on vaikeasti saavutettavissa. (Metsämuuronen, 2006, s. 47, Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Suositusten perusteella tutkimuksen tekijä lähetti saatekirjeen sähköpostitse vielä neljälle henkilölle. Jotta tutkimustulokset olisivat kattavia, pyrittiin haastateltavien joukko saamaan mahdollisimman heterogeeniseksi. Vaikka tässä tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraisen otannan lisäksi lumipallo-otantaa, ei tutkittavien joukko ollut vaikeasti tavoitettavissa, vaan lumipallo-otantaa käytettiin lisäksi kartoittamaan sellaisia henkilöitä, joilla olisi tutkimuksen kannalta kokemusta tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksessa haastateltiin 12 valtionhallinnossa johtajana toimivaa naista. Kaikki haastateltavat olivat suorittaneet yhden tai useamman ylemmän korkeakoulututkinnon. Haastateltavilla oli niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta esimies-, päällikkö- tai johtajatasen tehtävistä työkokemusta 10-28 vuotta. Nykyisissä valtionhallinnon tehtävissä haastateltavat olivat toimineet kuudesta kuukaudesta kuuteen vuoteen.

Haastateltavien löytäminen tutkimukseen oli helppoa. Saatekirjeen saaneista puhelimitse tavoitetuista henkilöistä kaikki 13 suostuivat haastatteluun ja tutkimuksen aihe koettiin merkitykselliseksi. Kolmen haastateltavan kanssa alkuperäistä haastatteluaikaa jouduttiin siirtämään, mutta haastattelut toteutettiin toisena ajankohtana. Yksi haastateltava perui osallistumisen työkiireiden vuoksi, koska hänellä ei olisi ollut tutkijan aset-

taman haastatteluiden ajankohdan puitteissa tunnin mittaista aikaa haastattelulle. Laadullisen tutkimuksen aineisto on Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 99) mukaan riittävä, kun se tuo tutkittavasta kohteesta esiin teoreettisen peruskuvion. Saturaatiolla eli kyllääntymisellä tarkoitetaan aineiston osalta tilannetta, jossa se alkaa toistaa itseään eivätkä tiedonantajat tuota tutkimusongelman näkökulmasta uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99).

### **4.3 Haastatteluiden toteutus**

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmän valintaa ohjaa se, millaista tietoa ja keneltä sitä etsitään. Menetelmän tulee vastata tutkimusongelmaan ja olla tutkimuksen kannalta perusteltu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2015, s. 184–185). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin harkinnanvaraisella otannalla haastatteleamalla valtionhallinnossa eri tasoilla esimies- ja johtotehtävissä toimivia naisia. Haastattelu valikoitui menetelmäksi, sillä tutkimuksessa haettiin syvällistä tietoa valtionhallinnossa johtajina toimivien naisten kokemuksista urakehitystä edistävästä tekijöistä. Tutkimusmenetelmänä haastattelu mahdollisti tarkentavien kysymyksien esittämisen haastattelun aikana sekä tarvittaessa haastattelijasta pystyi ohjaamaan haastattelun takaisin haastattelukysymyksiin, mikäli haastattelun aiheesta poikettiin.

Jotta aineistoa kertyisi riittävästi, tutkimuksen tekijän tavoitteena oli saada vähintään 8 haastateltavaa. Haastateltavien valinta tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, sillä haastateltavien tieto ja kokemus tutkittavasta ilmiöstä tulee olla riittävä (Puusa & Juuti, 2020, Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 86). Haastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman paljon kokemusta tai tietoa tutkimuksen aihepiiristä. Tämän vuoksi onkin suositeltavaa, että haastateltava voi perehtyä etukäteen teemoihin, aihepiiriin tai tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 18). Tähän tutkimukseen osallistuneille haastateltaville lähetettiin haastattelun teemat kysymyksineen ennalta sähköpostitse (Liite 2), jotta he pystyivät orientoitumaan ennalta teemaan.

Haastattelutyyppi valitaan tutkimusongelman perusteella, sillä erityyppiset haastattelut tuottavat erilaista tietoa (Eskola & Suoranta, 2005, s. 88). Haastattelun etuna tutkimusmenetelmänä pidetään sen joustavuutta. Haastattelijalla on mahdollisuus haastattelun aikana toistaa kysymyksiä, selventää sanamuotoja tai tarkentaa kuulemaansa. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 73). Haastattelun etuina pidetään Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2015, s. 206) mukaan sitä, että vastaajaksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä tutkimukseen mukaan, ja heidän tavoittaminen myöhemmin on mahdollista, mikäli tutkijalla on tarvetta täydentää aineistoa.

Haastattelut toteutettiin 24.3.-22.4.2021 välisenä ajankohtana. Kaikki tehdyt haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja ne toteutettiin Microsoftin Teams-alustalla, joka mahdollisti haastatteluiden videoinnin. Haastateltaville lähetettiin sähköinen kalenterikutsu haastatteluajankohtaan. Haastatteluiden toteuttamistapana tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi ja se on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Kysymykset ovat puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville samat ja haastateltavat voivat vastata niihin omin sanoin strukturoidulle haastattelulle tyypillisten valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan (Eskola & Suoranta, 2005, s. 86). Teemahaastattelussa edetään ennalta valittujen keskeisten teemojen mukaisesti. Kysymysten esittämisjärjestystä tai muotoa ei ole kuitenkaan ennalta tarkasti määritelty ja haastattelun edetessä voidaan tarvittaessa esittää tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–88, Metsämuuronen, 2006, s. 115). Tämän tutkimuksen haastattelujen teemat ja kysymykset lähetettiin haastateltaville ennakkoon sähköpostilla. Kysymysten suhteen haastatteluissa edettiin pääsääntöisesti ennalta suunnitellussa järjestyksessä. Tarkentavat kysymykset kuitenkin vaihtelivat haastattelukohtaisesti.

Tutkimuksen tekemiseen ei tarvittu tutkimuslupaa, koska haastateltavat osallistuivat tutkimukseen yksityishenkilöinä ja esittivät omia kokemuksiaan ja näkemyksiään teemasta.

Haastateltaville selvennettiin anonymiteettiä, anonymiteettiä, haastatteluiden nauhoittamiseen ja aineiston säilyttämiseen liittyvät seikat saatekirjeessä (Liite 1), puhelin keskustelussa sekä haastatteluiden alussa.

Osallistujien oli haastatteluiden alussa mahdollista kysyä tutkimuksen tekijältä tarkentavia kysymyksiä tutkimukseen tai haastatteluun liittyen. Haastateltaville ilmoitettiin erikseen, kun haastattelun videotallennus aloitettiin. Haastatteluihin oli varattu aikaa yksi tunti. Yhden haastateltavan pyynnöstä hänelle varattiin kaksi tuntia. Haastatteluiden todellinen kesto vaihteli 45 minuutista 2 tuntiin. Haastattelut muutettiin litterointia varten MP3-äänitiedostoiksi. Haastattelujen litteroinnissa käytettiin peruslitteroinnin ja sanatarkan eli eksaktin litteroinnin välimuotoa. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan puhekielellä sisältäen myös täytesanat, toistot, kesken jääneet tavut, yksittäiset äännähdykset sekä tauot, mutta tunteen ilmauksia tai erilaisia painotuksia ei kirjattu. Litteroinnin ajoittaisen keskeytymisen vuoksi, siihen käytettyä kokonaisaikaa ei laskettu. Haastatteluiden litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 220 sivua kirjoitettuna Calibri (leipäteksti)-fontilla, kirjaisinkoolla 12 ja rivivälillä 1,0.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Aineiston käsittelyyn ja tulkitsemiseen vaikuttavat tutkimuksen alussa tehdyt valinnat. Lopputuloksen kannalta aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat ydinasia. Pääperiaatteena kuitenkin on, että tutkijan tulee valita sellainen analyysitapa, joka palvelee tutkimuksen tarkoitusta ja valittu tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 221, 224).

Tässä tutkimuksessa on käytetty aineiston käsittelemisessä teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysiä, jossa aineiston analyysin luokittelu perustuu aiempaan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 127). Teorialähtöistä sisällönanalyysiä käytetään silloin, kun analyysirakennetta halutaan testata aiempaan teoriaan tai aiempaa teoriaa halutaan testata uudessa yhteydessä (Elo & Kyngäs, 2008, s. 109, 111). Analyysirungon muodostaminen on teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.

127). Kategoriat luodaan tutkimuksen aineistoa analysoitaessa teorialähtöisessä sisällönanalyysissä kirjallisuuden, aiemman tutkimustiedon ja tutkimuskysymysten lisäksi tutkijan oman tiedon ja kokemusten pohjalta (Given, 2008, s. 71).

Laadullisen tutkimuksen aineisto on rikas ja sitä kertyy yleensä hyvin runsaasti. Analyysin tekemiseen ei ole kaavamaisia sääntöjä ja sisällönanalyysi voidaankin ymmärtää väljänä metodisena viitekehyksenä vaiheittain etenevän menetelmän sijaan. Analyysin käytännön toteutukseen kuuluu useita vaiheita, kuten analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Analyysiprosessi on käytännössä siis monivaiheinen ja analyysin eri vaiheet esiintyvät prosessissa samanaikaisesti. (Puusa & Juuti, 2020).

Tässä tutkimuksessa analyysi aloitettiin lukemalla aineisto huolellisesti kolme kertaa, jonka jälkeen tutkimuksen tekijä päätti mitkä aineistossa olevat asiat ovat kiinnostavia ja oleellisia tutkimusongelman kannalta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella pääkäsitteiksi nousivat naisjohtajuus, urakehitys ja naisjohtajien urakehitystä edistävät tekijät. Laadullinen tutkimusaineisto on rikas ja aineistosta löytyy aina Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 104) mukaan kiinnostavia asioita, joita tutkija ei ole ehkä osannut edes ajatella. Nämä ehkä yllättävätkin seikat tulee tutkijan rajata pois, ja keskittyä oman tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin, joita määrittävät tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104–105).

Sisällönanalyysin alussa tutkimuksen tekijä rajasi aineistosta pois tutkimusongelmaan liittymättömät asiasisällöt. Analyysiyksiköksi päädyttiin ottamaan teema tutkimuksen aikana tehtyjen aiempien valintojen perusteella. Teemoittelu aloitettiin, kun tutkimuksen aineisto oli saatu kokonaisuudessaan kerättyä ja tutkimuksen tekijä oli lukenut aineiston huolellisesti useaan kertaan, jonka jälkeen tutkimuksen tekijälle oli muodostunut aineistosta kokonaiskäsitys. Haastatelluille annettiin tunnisteet H1-H12, joiden avulla merkittiin kunkin haastatellun ilmaisut ja niitä on käytetty myös tutkimusraportissa.

Teemoittelussa painottuu Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 105) mukaan painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu ja aineisto pilkkotaan aihepiirien mukaan. Tämän tutkimuksen pääteemoiksi aineistosta valikoituivat naisten urakehitystä edistävät valtionhallinnon henkilöstöjohtamisen ja sosiaaliset tekijät, yksilölliset ja henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät sekä yhteiskuntatason urakehitystä edistävät tekijät ja tulevaisuudessa huomioitavat tekijät. Myöhemmässä analyysin vaiheessa tutkimuksen tekijä päätyi yhdistämään kaksi viimeksi mainittua pääteemaa yhteiskuntatason yhdenvertaisten urakehitysmahdollisuuksien ja tulevaisuudessa huomioitavien tekijöiden tarkasteluksi, koska aineistosta nousseet asiat olivat yhdistettävissä molempien aiempien teemojen alle. Tutkimusaineistoon merkittiin kuhunkin valittuun teemaan liittyvät ilmaisut ja lauseet eri väreillä. Kuten tässä tutkimuksessa, teemat muistuttavat joskus haastattelurunkoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) ja rakentuvat aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaan (Puusa & Juuti, 2020). Valittujen teemojen alle kerättiin haastatteluista ne osallistujien ilmaisut ja näkemykset, jotka sopivat kuhunkin teemaan. Koko aineistoa tarkasteltiin huolella, sillä valittuihin teemoihin liittyviä ilmaisuja löytyi muidenkin kuin varsinaista teemaa käsittelevien haastattelukysymyksien alta. Tutkimusaineistoa analysoitaessa kiinnitettiin huomiota siihen, etteivät tutkijan omat ennakkokäsitykset ohjaisi kiinnittämään huomiota aineistossa ennakkokäsityksiä tukeviin vastauksiin. Analyysin tavoitteena oli löytää ilmiön kuvaamiseksi mahdollisimman monipuolisia ilmauksia sekä tutkimuksen tavoitteet huomioiden nostaa kerätystä aineistosta esiin olennainen.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa esitellään tutkimustulokset. Havainnollistamiseen käytetään suoria lainauksia haastatteluista. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään valtionhallinnossa esille tulleisiin urakehitystä edistäviin tekijöihin henkilöstöjohtamisen keinojen ja organisaation sosiaalisten tekijöiden kautta. Toisessa alaluvussa pureudutaan yksilön ominaisuuksien ja henkilökohtaisen elämän tuomia uralla edistäviä tekijöitä. Kolmannessa alaluvussa esitellään yhteenveto johtajina toimivien naisten yksilöllisistä ja valtionhallinnossa esiintyvistä urakehitystä edistävästä tekijöistä. Luvussa on myös yhteenvetotaulukko tuloksista yksilötason ja valtionhallinnon organisaatiotason urakehitystä edistävästä tekijöistä (Taulukko 1, s. 76). Viimeisessä alaluvussa käsitellään yhdenvertaisia urakehityksen mahdollisuuksia suomalaisessa yhteiskunnassa sekä suunnataan katse tulevaisuuteen ja millaisia tekijöitä tulevaisuudessa tulisi huomioida yhdenvertaisen urakehityksen mahdollistamiseksi ja parantamiseksi.

### 5.1 Valtionhallinnon henkilöstöjohtaminen ja sosiaaliset tekijät

Tässä alaluvussa keskitytään haastateltavien esille tuomiin valtionhallinnossa henkilöstöjohtamisen keinoin näyttäytyviin urakehitystä edistäviin tekijöihin.

#### 5.1.1 Organisaation ylimmän johto sitoutuminen

Viime vuosien aikana valtionhallinnon ylimmässä johdossa naisten määrä on lisääntynyt. Tämä on haastateltavien mukaan lisännyt valtionhallinnon organisaatiokulttuurissa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, koska *”mä luulen, että naiset enemmän kiinnittävät huomiota siihen yhdenvertaisuuteen ja punnitsevat niitä vaihtoehtoja tarkemmin”* (H4). Osassa haastateltavien virastoissa oli kertomusten mukaan johtoryhmän kokoonpanosta enemmistö naisia ja osa haastatelluista kuuluu virastonsa ylimpään johtoon. Haastateltujen anonymiteetin suojaamiseksi tässä alaluvussa käytetään vain sellaisia lainauksia haastatteluista, joista ei voi tunnistaa haastateltavien asemaa tai virastoa.

Valtionhallinnon organisaatioiden ylimmän johdon koettiin haastateltujen kertomuksissa sitoutuneen tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Haastatellut kokivat organisaatioiden toimintatavat tasa-arvoisiksi sekä *”meillä on täysi sukupuolineutraalius...(H9)”* ja yhtä lailla niin naisten kuin miesten urakehitystä edistäväksi, joten *”tämä on siis minusta siinä erinomainen organisaatio (H3)”*. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kokemus henkilökunnan osalta oli myös todennettavissa tehdyillä työolobarometrien tuloksilla, ja *”tulokset kertoo sen, että kyllä sillä tavalla koetaan... (H11)”*, että *”on mahdollista niinku sukupuolesta riippumatta tehdä asioita ja niinku omalla tavallaan edetä tehtävissään, jos niikseen tulee (H1)”*.

Haastateltavien mukaan esimies- ja johtaja-asemassa olevien sukupuolijakaumaa seurataan säännöllisesti, joka osaltaan edesauttaa tasa-arvon toteutumista. Osa haastatelluista kuului siis virastonsa ylimpään johtoon ja edesauttavat omalla toiminnallaan yhdenvertaisuuden toteutumista. Toiminnassaan he pitivät tärkeänä, että asioita *”pidetään esillä”* ja muistuttamalla esimerkiksi rekrytointitilanteissa, että haastatteluihin valikoituu pätevyysvaatimukset täyttäneistä hakijoista tasaisesti kummankin sukupuolen edustajia. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusohjelmien jalkauttamista niin kaikkien esimiesten kuin henkilöstön keskuuteen, ja että ne ovat käytössä käytännön työssä, pidettiin tärkeänä yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin luomisessa.

Valtionhallinnossa päällikkö- ja johtajatehtävät ovat määräaikaisia ja tämänkaltaisen käytännön koettiin luovan mahdollisuuksia useammalle nousta esimies- tai johtotehtäviin, koska *”sen yksi tarkoitus on saada tavallaan sellaista rotaatiota, että sä voit olla esimies ja sitten palata asiantuntijatehtävään tai sä voit vaihtaa vaikka toisen yksikön esimieheksi...(H5)”*. Johtajatehtävien määräaikaisuuksien koettiin hyödyttävän yksilöitä kasvatamalla heidän osaamistaan, mutta samalla myös organisaatioita ja tehtäviä, sillä

*”ei niin, että mä kyllästyisin siihen työhön, vaan mä koen, että mulla ei ole itselläni ammentaa siihen työhön enempää, että se työ sinänsä kyllästyy minusta, että mä en välttämättä pysty olemaan sille enää innovatiivinen ja luova eli sille tehtävälkin tekee hyvää, että sitä hoitaa joku muu...(H6)”*

Haastateltavat toivat esiin, että valtionhallinnossa seurataan säännöllisesti sukupuolija-kaumaa, mutta varsinaisia tavoitteita naisjohtajien määrälle ei ole asetettu. Useassa vi-rastossa enemmistö asiantuntijoista alkaa olemaan naisia, joten arvioitiin, että *”jatkossa johtajat tulee olemaan huomattavasti enemmän naisia (H8)”*. Tulevaisuuden osalta tulisi kiinnittää huomiota haastateltavien mukaan siihen, että valtionhallintoon saadaan jat-kossakin myös riittävästi miehiä, sillä

*”julkisessa hallinnossa sillä on oma merkityksensä, että meillä on melko lailla ta-saisesti miehiä ja naisia. Se johtuu siitä, että ne asiat, joita me valmistelemme, viemme lainsäädäntöön ja toimeenpanemme, ne on henkilökohtaisen elämän asi-oita hirveän paljon ja ne nyt sattuu tässä elämässä olemaan miehillä ja naisilla joskus vähän eri juttuja. Niin kyllä sillä tietty merkitys on, että on sekä miehiä että naisia...(H9)”*

Haastatellut toivat esiin riippumatta sitä, millä hallinnonalalla tai virastossa he työsken-telivät, organisaation ylimmän johdon olevan sitoutuminen yhdenvertaisen urakehityk-sen edistämiseen näkyi toiminnassa, koska *”silloin, jos on asiantunteva ja on kiinnostunut johtamistehtävistä, niin pääsee koulutukseen, saa mahdollisuuksia ja niitä jaetaan tasa-vertaisesti kyllä (H11)”*. Toisaalta tulevaisuudessa toivottiin nykyistä enemmän *”työnkier-toa” (H9)* ministeriöiden ja asiantuntijalaitosten kesken. Tulevaisuudessa toivottiin ole-van enemmän rotaatiota hallinnonalalta toiselle ja nykyistä paremmin urakehitystä näh-tiin edistävän, jos koko valtionhallinto nähtäisiin yhtenä urapolkuna ja *”niinku kokonai-sena urapolkuna, että mä voin mennä sinne ja edetä siellä, täällä ja tuolla, eikä silleen, että menen tähän virastoon ja joko olen siellä tai sitten en ole valtiolla” (H5)*.

Organisaation ylimmän johdon sitoutumista urakehityksen edistämiseen tuotiin esiin myös työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden huomioimisena sekä niiden aiheutta-mien erilaisten tarpeiden, kuten työaikajärjestelyjen osalta, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksina sekä lähiesimiehen toiminnan osalta. Näitä käsitellään tarkemmin seu-raavissa alaluvuissa.

### 5.1.2 Rekrytointi

Rekrytoinnilla on merkittävä rooli naisten urakehitystä edistävänä tekijänä. Ei vain siten, että naisia rekrytoidaan ylipäättään tehtäviin, vaan myös sen osalta, että naisia rekrytoidaan vaativiin tehtäviin, jotka lisäävät heidän osaamistaan ja siten edistävät heidän urakehitystä. Rekrytointien osalta tuotiin selkeästi kaikkien haastateltavien hallinnonalojen osalta esiin, että *”valtiolla niin aina katsotaan, että kaikki ne, jotka niinku täyttää kelpoisuusvaatimukset, niin katsotaan, että naiset ja miehet on tasavertaisesti haastateltavien joukossa (H11)”*.

Vaikka rekrytointeja ohjaavat tehtävien pätevyysvaatimukset, niin tärkeänä tekijänä kerrottiin myös vaikuttavan se, että *”kun me rekrytoidaan ihmisiä, niin pääsääntö on se, että pitää olla niinku kohtuullisen hyvin toisten ihmisten kanssa toimeentuleva (H9)”*. Valintojen osalta tuotiin esiin, että ne koettiin useimmiten henkilöstön piirissä perustelluiksi ja syrjimättömiksi, koska *”meillä on ihan selkeät niinku tehtäväkuvaukset, pätevyysvaatimukset ja ne koskee kaikkia eli tämä on minusta hyvin läpinäkyvää ja ihan semmoinen straightforward näissä kysymyksissä” (H3)*, eikä *”kukaan koskaan missään ruokapöytäkeskusteluissa keskustele, et taas meni miehelle paikka (H7)”*. Rekrytointien osalta korostettiin myös sitä, että *”pitäisi katsoa niitä kyvykkyyksiä ja tukea heidän etenemistään uralla (H6)”*. Joidenkin tehtävien osalta valintaan johtivat se, että henkilöllä on *”ehkä myöskin jotain sellaisia ”gäppejä”, jotka tämä henkilö oppii sillä, että pannaan tällaiseen tehtävään (H3)”*, ja tehtävän osaaminen näin ollen hyödyttää organisaatiota jatkossa.

Valtionhallinnossa on kuitenkin olemassa tehtäviä, lähinnä ulkomaan tehtäviä, joiden rekrytoinneissa tulee ottaa huomioon kohdemaan kulttuuritekijät ja siten tehtävän onnistumisen kannalta Suomen etu. Vaikka tällaista pidettiin valitettavana, mutta samalla myös perusteltuna, että *”sinne kannattaisi edelleen lähettää se mies, jotta se työ tulisi hoidettua ja Suomen ja suomalaisten asiat tulisi mahdollisimman hyvällä tavalla hoidettua (H2)”*. Haastatteluissa tuotiin myös esiin, että kohdemaiden mahdollisesti vaarallisten olosuhteiden vuoksi naiset eivät juuri hakeudu kyseiseen tehtävään, jolloin tehtävään valitaan sen vuoksi mies.

Rekrytoinneista nykyisiin tehtäviin haastateltavat kertoivat menneen valtionhallinnon prosessien mukaisesti ja olleen *”ihan normaali rekrytointiprosessi (H5)”*. Haastattelutilanteiden kuvattiin olleen muun muassa *”ammattimainen ja ne oli ihan miellyttäviä tilanteita (H12)”* ja *”tämmöinen reilu ja avoin ja aika sellainen epämuodollinenkin, mutta totta kai siis strukturoitua, että kaikki siihen vaiheeseen päässeet käy ne samat kysymykset läpi (H10)”*. Oma asennoituminen saattoi myös vaikuttaa rekrytointitilanteiden kulkuun, koska *”mä otin kauhean rennosti, koska mä ajattelin, että mä oon ihan varma, että siihen valitaan yks toinen (H8)”*.

Yksi haastateltava toi esiin, että oli aiemmassa vaiheessa uraansa törmännyt haastatteluissa kysymykseen aikomuksistaan hankkia lapsia. Toisaalta haastatteluissa tuotiin myös esiin tullessa valituksi tehtävään, vaikka haastattelussa oli tullut esiin hänellä olevan lapsia ja itse epäilleensä tämän vuoksi valituksi tulemistä tehtävään, mutta jälkepäin *”siinä huomaa, että itse stereotyyppisesti ajattelin näin, että tämä on minulle miinus ja työnantaja ajatteli, että se on itseasiassa plussa, koska sitten osaa organisoida ja hoitaa ja se on ihan tavallista, että ihmisillä on lapsia (H5)”*.

Kukaan haastateltavista ei kokenut törmänneensä lasikattoilmiöön omalla urallaan, mutta tiedostivat lasikaton olemassaolon, koska se, että *”en ole sillä tavalla törmännyt, mutta et se ei tarkoita sitä, ettei sitä ole...(H11)”*. Haastateltavat toivat myös esille, että *”mulle on sanottu, että mä oon puhkonut erilaisia lasikattoja (H3)”*. Mikäli haastateltava ei ollut tullut valituksi johonkin hakemaansa tehtävään, sukupuolen sijaan he näkivät taustalla vaikuttaneen, että *”mulla on ollut jotain osaamisvajetta sitten siihen kohtaan (H6)”*. Osa haastatelluista toi myös esiin kohdanneensa urallaan *”poliittisen lasikaton” (H6)*. Tällaisissa tilanteissa haastateltavien mukaan heitä ei ollut valittu tehtävään poliittisista syistä. Osa haastateltavista huomioi tullessa myös valituksi *”miesten ohi” (H10, H11, H12)*, tosin sukupuolen sijaan omilla ansioillaan, koska valintapäätöksissä lopulta kuitenkin *”katsotaan sitä CV:tä” (H12)*.

### 5.1.3 Esihenkilön toiminta

Esihenkilön roolilla koettiin olevan merkittävä vaikutus urakehityksen edistäjänä. Esihenkilön osoittama luottamus ja se että, *”esimies on kannustanut ja sanonut sen ääneen ja tavallaan antanut niinku positiivista palautetta, niin kyllä sillä on ollut hirveän suuri vaikutus siihen, että on sitten uskonut itseensä ja pyrkinyt eteenpäin (H4)”*. Esihenkilön kannustuksella oli saattanut olla ihan ratkaiseva merkitys uraan silloin, kun *”ei oikein vielä tiennyt, että mihinkä ne omat siivet niinku kantaa, niin silloin oli tosi tärkeä se ihan valtavan iso luottamus heiltä kaikilta, että sä oot niinku todella hyvä ja voit pärjätä ihan missä vaan... (H1)”*.

Kyvykkyyksien tunnistaminen ja urakehityksen tukeminen koulutuksiin osallistumisen mahdollistamisella koettiin olevan urakehitystä edistäviä tekijöitä. Jotta esihenkilö kykenisi tunnistamaan henkilön osaamisen ja tukemaan urakehitystä, tulee hänen tuntee alaisensa sekä heidän toiveensa ja tavoitteensa. *”Kehityskeskusteluiden (H2)”* lisäksi muiden epämuodollisten keskusteluiden avulla esihenkilöt voivat paremmin tutustua alaisiinsa ja heidän tavoitteisiinsa. Esihenkilöiden hyvinä puolina tuotiin esiin *”helposti lähestyttävyyys (H10)”* ja se, että esihenkilö antaa palautetta suoraan, jolloin *”molempuolinen luottamus ja arvostus (H7)”* kasvoi.

Urakehitystä merkittävästi edistävänä tekijänä tuotiin esiin riittävän haasteellisten työtehtävien saaminen, myös uran alkuvaiheessa. Useat haastateltavista toivat esiin, että uran aikana saadut työtehtävät olleet usein *”ihan siellä sen hetkisen osaamisen ylärajoilla (H2)”* ja haasteellisten työtehtävien oli mahdollista, mikäli *”on niinku yhtään osoittanut, että pystyy tekemään niitä (H11)”*. Kukaan haastateltavista ei ollut kokenut varsinaisesti joutuneensa todistelemaan esihenkilölle osaamistaan, ainakaan sukupuolesta johtuvista seikoista, vaan *”monet esimiehet on niinku koetellut selvästikin sitä, että mihin mä kykenen ja silloin mä olen pystynyt osoittaa, että mä pystyn suoriutumaan noista hommista (H8) ja ”ehkä enemmänkin siitä näkökulmasta, että pitänyt vaan hoitaa asiat hyvin (H12)”*, koska lopulta tehtävästä huolimatta *”julkisessa hallinnossa kannukset pitää ansaita (H6)”* eikä *”sitä työnsä jälkeä voi niinku peitellä, ei hyvässä eikä pahassa (H10)”*.

Haasteellisilla, jopa oman osaamisen ylärajoilla olevilla, tehtävillä tuotiin esiin esihenkilöiden siis koetelleen henkilön osaamista, *”ja sitten on niinku päässyt kehittymään (H2)”*. Haasteellisten tehtävien saaminen koettiin myös, että esihenkilö on *”luottanut ja antanut tilaa tehdä ja tilaa itse ajatella, kehitellä, tehdä esityksiä ja toimia (H10)”*, jonka koettiin myös *”kannustavan taas eteenpäin (H12)”*. Osa haastatelluista kertoivat myös itse olleensa aktiivisia ja *”esittäneensä itse (H1, H12)”* työtehtäviä ja toisaalta myös hakeutuneensa tehtäviin, jotka *”ovat ehkä niin kuin vähän yläkanttiin siihen aikaisempaan osamiseen nähden (H9)”*.

Ammatillisen kehittymisen kannalta merkityksellisenä tuotiin esiin, että *”kun mie oon halunnut koulutukseen ja laajentaa osaamistani, niin se on mahdollistettu substanssin osalta, mutta myös sitten johtamisen osalta. Työuran aikaisia koulutusmahdollisuuksia pidettiin valtionhallinnossa monipuolisina ja koulutukseen ”pääsee hyvin (H7)”*. Valtionhallinnon tehtäviin myös koettiin vahvasti kuuluvan *”ihan jatkuva uralla oppiminen ja kouluttautuminen...” (H4)*.

Kaikki haastateltavat kokivat kohdanneensa työurallaan hyviä esihenkilöitä heidän sukupuolestaan riippumatta. Esihenkilöiltä koettiin saadun tärkeää oppia ja osaa aiemmista esihenkilöistä pidettiin esikuvana itselle ja sille, kuinka itse toimii johtajana työssään. Kaikki haastateltavat kokivat saaneensa esihenkilöiltä riittävästi tukea uransa aikana ja esihenkilön toiminnassa arvostettiin tarvittavan tuen lisäksi läsnäoloa, saavutettavuutta, luottamusta, arvostusta ja joustavuutta. Lisäarvoa urakehitykselle nähtiin tuoneen myös esihenkilön toiminnassa osaamista lisäävien työtehtävien antamisella tai urakehitystä edistäviin tehtäviin ohjaamisella tai valitsemisella ja ennen kaikkea sillä, että *”se mieltii niinku myöskin aina sen mun uran kehitystä”(H12)*.

#### **5.1.4 Erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen ja työaikajoustop**

Organisaation ylimmän johdon sekä esihenkilöiden ymmärrys sekä toimet henkilöstön erilaisten elämäntilanteiden huomioimiseksi, tuotiin haastatteluissa esiin urakehitystä edistävänä tekijänä. Ylimmän johdon esimerkillä ja organisaation käytänteillä nähtiin

olevan vaikutusta organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin, kuinka suhtauduttiin muiden erilaisiin elämäntilanteisiin. Haastatteluissa tuotiin esiin, että valtionhallinnon uudet esimiehet koulutetaan ikäkausijohtamiseen, jolla *”tarkoitetaan juuri sitä, että elämässä on erilaisia vaiheita ja miten esimiehen pitäisi sitten sopeuttaa esimerkiksi työaikaan niihin tilanteisiin”* (H2), koska *”ihmisen elämässä on sellaisia vaiheita ja eri vaiheissa se pystyy panostamaan työhön eri tavalla ja se ei tee siitä ihmisestä työelämässä yhtään huonompaa, kun hetken päästä se tilanne on muuttunut”* (H11). Tällaisista elämäntilanteista tuotiin esiin muun muassa pienet lapset ja heidän sairastelunsa tai sairaat vanhemmat, joita henkilön tuli auttaa. Lisäksi tuotiin esiin, että *”ymmärretään sairauspoissaolot lasten takia ja, että pitää lähteä aikaisemmin tai tulla myöhemmin”* (H10).

Valtionhallinnossa on käytössä laajasti erilaisia mahdollisuuksia työaikajoustoihin ja käytössä olivat *”kaikki lakisääteiset, mutta ne lakisääteiset on oikeasti käytössä, eikä ne ole vaan niinku puhetta”* (H11). Käytössä on siis erilaisia työaikajoustoja, kuten esimerkiksi lyhennetty työaika, työaikapankki, saldovapaa tai vuorotteluvapaa. Lisäksi valtionhallinnossa ovat käytössä liukuva työaika sekä etätyö, joka on ollut vuosia laajamittaisessa käytössä. *”Kyllä meillä on voinut tehdä jo vuosia etätyötä ja meillä tehdään paljon etätyötä”* (H5), mutta etätyön osuus on toki koronapandemian ja sen myötä etätyösuositusten vuoksi tällä hetkellä korostunut. Käytössä oli lisäksi yhteisesti sovittuja sääntöjä, kuten *”kokouksia ei aloiteta ennen kello 8, koska ihmiset vie lapsia tarhaan”* (H5). Koronapandemia-aika on tuonut varsinkin perheellisten etätyöhön uuden ulottuvuuden, sillä *”tietysti erityisesti ymmärretty perheellisiä ihmisiä, joilla saattaa olla karanteenissa olevia pikkulapsia siellä jaloissa ja muuta vastaavaa”* (H5).

Työaika saattoi käyttää hyvinkin joustavasti oman tilanteen mukaan, koska *”mulle on ihan yks lysti mihin maailman aikaan vuorokaudesta ihmiset tekee, pääasia on, että se mikä tavoite on asetettu, niin se tehdään”* (H6). Vaikka työaikajoustoja ja ymmärrystä erilaisista elämäntilanteista kohtaan korostettiin, niin toisaalta työtehtävät saattoivat määrittää aikataulua ajoittain hyvinkin paljon, sillä *”jos täytyy esimerkiksi mennä kirjuriksi jonnekin, niin sä menet silloin kun X:llä on vieras, eikä silloin kun sua itse huvittaa”* (H10).

Ylimmässä johdossa toimivat toivat haastatteluissa esiin, kuinka pandemia-aika oli lisännyt työmäärää ja sitä myöten myös työaikaa, koska heidän on pitänyt olla viimeisen vuoden aikana tavoitettavissa ”24/7”. Yleisesti tuotiin esiin johtajien osalta myös työ- ja vapaa-ajan erottamista sekä niihin liittyviä odotuksia, *”ettei oleteta, että vastaa illalla sähköposteihin, koska se on sitten vapaa-aikaa”* (H5) ja omaa työn rajaamista, koska *”siinä on ollut itsellä opettelua, ettei lomalla hirveästi lue niitä sähköposteja”* (H7). Voidaankin siis päätellä, että työaikajoustoja pyritään mahdollistamaan valtionhallinnossa niin johtaja- kuin asiantuntijatasolla hyvinkin paljon elämäntilanteiden mukaan työtehtävien puitteissa.

### 5.1.5 Mentorointi ja verkostot

Valtionhallinnossa on ollut käytössä useamman vuoden ajan ministeriöiden osalta yhteinen mentorointiohjelma. Muilla hallinnonaloilla mentorointiohjelma oli joko tulossa tai sitä suunniteltiin. Haastatelluista lähes kaikki olivat osallistuneet mentorointiohjelmaan joko mentorina tai aktorina. Ministeriöiden yhteistä mentorointiohjelmaa pidettiin hyvänä juuri sen vuoksi, että *”se on niinku poikkihallinnollinen”* (H3), koska *”siinä on se idea, että yli organisaatorajojen tulisi sitä tukea”* (H5). Oman organisaation ulkopuolelta tulevan mentorin nähtiin tuovan oman organisaatiokulttuurin ulkopuolelta näkemyksiä, jolloin *”semmoisista erilaisista keskusteluista pystyi peilaamaan omia ajatuksia, että onko näissä mitään tolkkua ja miten ehkä tietyssä tilanteissa kannattaisi toimia”* (H3) ja toisaalta myös *”pitää niinku pystyä ikään kuin käymään niitä omia ajatuksia uudella tapaa läpi”* (H12).

Sinänsä mentorointiohjelmaan osallistuvien sukupuolella ei nähty olevan merkitystä mentoroinnin onnistumiselle, vaan *”pitää olla vaan hyvä suhde sitten siinä kenen kanssa keskustele”* (H12). Myös mentorointiohjelmaan hakeutuvien motivaatio, sitoutuneisuus ja vastaanottavaisuus koettiin olevan niin mentoreiden kuin aktoreiden osalta edellytys mentoroinnin onnistumiselle, sillä *”siinä joutuu ajattelemaan asioita ja miettimään myös sitä omaa tekemistään”* (H11). Mentorointiohjelmat koettiin myös hyödyllisenä sen vuoksi, koska *”siellä voi olla joku tällöinen johtaja, joka sitten voi vakuuttaa, että*

*sä oot ihan hyvä ja haet tuota ja tuota...” (H8). Vaikka lähtökohtaisesti ei ajateltu mentorointiparin suokupuolilla olevan merkitystä, niin kuitenkin *”naismentori saattaa pystyä auttamaan niin kuin urakehityksensä alkuvaiheessa olevaa naista vähän paremmin” (H9). Mentoroinnin koettiin olevan *”varsinkin niinku uransa alkuvaiheessa oleville naisjohtajille se on niinku ihan oleellinen tuki” (H7). Organisaation mentorointiohjelman koettiin edistävän urakehitystä ja *”jos mä jotakin olisin omalla johtajaurallani tarvinnut, niin jotain tämmöistä” (H8).****

Verkostoilla koettiin olevan iso merkitys niin itse työn tekemisen, mutta myös yksilön oman urakehityksen kannalta. Haastatellut tunnistavat, että *”on semmoisia taskuja, jossa on tämmöisiä herraseuroja tai vastaavasti naisseuroja” (H9), mutta toisaalta ne koettiin hyödyllisiksi, *”kun me ollaan tällä samalla uralla, niin löytyy sitä keskustelunaihetta, vaikka kuinka paljon, koska naisilla usein on se elämäntilanne ehkä samanlainen just varsinkin silloin, jos on perhettä” (H8). Verkostojen tarkoituksen koettiin kuitenkin vuosikymmenten aikana organisaatioissa muuttuneen, sillä *”aikaisemmin näitä hyväveliverkostoja oli varmasti pilvin pimein, mutta se niiden olemassaolo on ehkä jäänyt pienempään arvoon” (H4). Organisaatiossa olevien verkostojen koettiin olevan kuitenkin *”ehkä enemmänkin jostain intresseistä tai jostain tietäntyyppisestä tehtävästä lähteviä” (H10) ja toisaalta *”en niinku koe, että mua olis syrjäytetty mistään keskusteluista” (H7), vaan asioista keskusteltiin avoimesti. Haastatteluissa tuotiin esiin, että organisaatioissa avataan verkostoja tarvittaessa ja pääsy on kaikilla halukkailla *”ettei se ole semmoista niinku supatushommaa vaan, että asioita käsitellään ja niistä yhdessä keskustellaan” (H11).******

Virallisten verkostojen lisäksi kerrottiin olevan myös *”jokaisella omat verkostonsa” (H11). Omien verkostojen nähtiin tuovan lisäarvoa niin työlle kuin urakehitykselle, koska *”sä tarvit toisia ihmisiä, että sä pystyt hoitamaan sun omat työtehtävät” (H3). Samassa asemassa olevien kanssa keskusteluyhteys koettiin tärkeäksi muun muassa sen vuoksi, että *”tällä hetkellä meidän keskinäiset verkostot, mitkä ei ole virallisia, niin on tosi tärkeä***

*osa meidän työtä, kun me nimenomaan yritetään sillä varmistaa, että meillä on samanlainen niinku tulkinta eri asioista”* (H1). Toisaalta myös eri asemassa tai organisaatiossa työskentelevien kanssa solmittuja verkostoja pidettiin tärkeänä, koska *”tällainen valmistelutyö vaatii sitä, että tuntee ihmisiä muista organisaatioista ja sitä on ihan turha kiistää, että sillä ei olisi merkitystä”* (H9). Erilaisten epävirallisten verkostojen kanssa käytiin keskustelua eri asioissa monenlaisissa tilanteissa, ja sen koettiin olevan *”vähän niinku ajatustenvaihtoa ja pallottelua, että miten sä tekisit tässä tilanteessa”* (H5). Osa haastatelluista oli saanut vinkkejä työpaikoista ja jopa työtarjouksia omien henkilökohtaisten verkostojensa kautta. Henkilökohtaisten verkostojen luomista pidettiin erittäin tärkeänä ja toisaalta *”se on niinku kupletin juoni, että täytyy osata niinku hakea sitä tietoa ja tukea ja kannustusta muualtakin kuin ihan siitä omasta lähipiiristä”* (H3).

## **5.2 Yksilölliset ja henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät**

Tässä alaluvussa keskitytään yksilöllisiin tekijöihin ja henkilökohtaisen elämän tekijöihin naisten urakehityksen edistäjänä. Yksilöllisillä tekijöillä tarkoitetaan henkilökohtaisia piirteitä ja ominaisuuksia. Henkilökohtaisen elämän tekijöillä tarkoitetaan työelämän ulkopuolisia tekijöitä, joilla kuitenkin on merkittävä rooli yksilön urakehitykseen.

### **5.2.1 Yksilölliset tekijät urakehityksen edistäjinä**

Merkittävä tekijänä koettiin olevan *”lapsuuden perheen tuki ja kannustus”* (H2, H6, H7, H10), kuten *”et ihan niinku lapsuuden kodista alkaen kukaan ei ole koskaan epäillyt, etteikö voisi tehdä ihan mitä tahansa”* (H10). Molempien vanhempien tuki ja hyväksyntä valintoja kohtaan koettiin tärkeäksi sekä se, että perheen kaikkia lapsia, olivat he sitten tyttöjä tai poikia, kannustettiin yhdenvertaisesti. Lapsuuden perheitä ja vanhempien suhdetta kuvailtiin tasa-arvoisina.

Haastateltujen johtajina toimivien naisten kertomuksissa he toivat esiin vahvan *”kiinnostuksensa yhteiskunnallisiin asioihin”* (H5, H6, H7, H11), joka osaltaan oli saanut alkunsa lapsuuden perheiden mallista, sekä halunsa *”parantaa, edistää tai muuttaa”* (H3, H9)

asioita yhteiskunnassamme, koska *"mä vaan halusin tehdä tai korjata jotain semmoista mikä mua ärsytti"* (H3). Nämä tekijät olivat ohjanneet osaa haastelluista myös jo opintovalinnoissa, mutta viimeistään uravalinnoissa ja uralla tehdyissä ratkaisuisa.

Ihmisinä haastatellut kuvasivat olevansa *"sosiaalisia"* (H9, H12) ja *"yhteistyökykyisiä ja -haluisia"* (H3, H12). Ihmissuhdetaidot ja niiden tärkeys myös johtajan työssä tulivat esiin haastateltavien kertomuksissa, koska *"jos ei ole kiinnostunut human resources-johtamisesta, niin ei tässä oikein pärjää"* (H9). Johtajina he kuvasivat olevansa *"oma luonnollinen itseni"* (H2, H6, H8), *"helposti lähestyttäviä"* (H2, H4, H5, H6, H7, H8, H12) sekä *"ihmisten johtajia"* (H5, H8, H9, H11, H12) sillä *"kyllä ihmisten asiat painaa mua paljon enemmän kuin se, että me ei saada jotain asiaa ratkaistua, koska sitä ajattelee, että kyllä tämä jotenkin hoituu ja me mietitään uusi vaihtoehto"* (H12).

Muista persoonallisuuspiirteistä haastatteluissa nousivat esiin *"sopeutuvaisuus"* (H4) ja se, että on yleensäkin *"aika iloinen ihminen"* (H3). Joustavien piirteiden vastapainoksi tuotiin esiin *"määrätietoisuus"* (H1), *"ennakkoluulottomuus"* (H3) ja *"rohkeus"* (H4, H10), joka oli uran alkuvaiheessa ohjannut lähtemään *"oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja ottaa vastaan sellaisia tehtäviä, jotka pelotti tai joihin ei ollut ajatellut olevansa valmis"* (H4) ja toisaalta myös se, että *"tarttunut niihin mahdollisuuksiin, jotka on olleet edessä ja ottanut siis riskejä myöskin"* (H11). Yksilöllisenä piirteenä nousi myös esiin *"kunnianhimo"* (H1, H10) ja se, että on *"riittävän kunnianhimoisen, et ei pelkästään rohkea, mutta et on valmis tekemään sitten vaativaa työtä ja käyttämään siihen sen ajan, mitä se vaatii"* (H10). Työssään johtajina he kuvasivat olevansa *"päämäärätavoitteisia"* (H1, H2, H3, H4, H6, H7, H9, H10, H12), *"miehellään vastuuta ottavia"* (H1, H2, H3, H4, H5, H7, H9, H10), *"ratkaisukeskeisiä"* (H1, H3, H6, H7, H9, H11, H12) sekä *"hyviä tekemään päätöksiä"* (H5, H6, H7, H9, H11).

Uralla etenemisen kannalta koettiin olevan merkittävää, että haastatelluilla on ollut taustalla vahva *"oma halu edetä"* (H5, H12) urallaan ja on myös ollut *"kova tekemään töitä"*

(H8) sekä *”haluaa aina niinku vähän haasteellisimpia tehtäviä kuin mitä itsellä on kyvykkyyttä, koska haluaa, että se tehtävä opettaa myös minua itseään ja saan siitä itse jotain uutta* (H6). Määrätietoisuus uran luomiseen ja se, että *”asettaa itselle korkeat tavoitteet ja uskaltaa tavoitella niitä mitkä asiat kiinnostaa”* (H1) koettiin uraa edistäväksi piirteeksi, koska tavoitteiden asettamisen jälkeen *”sä yrität erilaisilla keinoilla saada itsellesi kokemusta lisää, joka vie kohti sitä tavoitetta”* (H8). Vaikka *”oma kiinnostus ja uteliaisuus”* (H6, H9) ohjaa uravalintoja, tuotiin esiin myös oman osaamisen tunnistaminen ja se, että *”löytää sen, missä on niinku parhaimmillaan”* (H9), mutta myös *”kiinnostus sellaiseen ikuiseen oppimiseen ja koulutukseen”* (H7). Uralla etenemisen kannalta tärkeänä pidettiin myös omaa suhtautumista erilaisiin tehtäviin ja *”että tavallaan löytää joka tehtävästä ne positiiviset asiat”* (H4).

Haastatteluissa nostettiin esiin tärkeänä piirteenä myös itseluottamus ja usko omaan osaamiseen sekä se, että *”itse pitää niinku kiinni siitä, että kaikki on ihan mahdollista, kun vaan itse on valmis tekemään töitä niiden asioiden eteen, niin kaikki ne unelmat, joita asettaa, niin pystyy kyllä ihan hyvin toteutumaan”* (H1). Asennoituminen haasteisiin vaikuttaa siihen, kuinka niistä tulee selviytymään ja pääsee eteenpäin, joten *”mulla on ollut sellainen motto, että haasteet on tehty voittamista varten, että kun vaan motivaatiota riittää niin kyllä pärjää”* (H3).

### **5.2.2 Puolison tuki**

Puolison tuki koettiin haastateltujen johtajina toimivien naisten keskuudessa merkittävänä urakehitystä edistävänä tekijänä. *”Tämä (puolison tuki) on ollut ihan niin kuin perustavaa laatua oleva kysymys tässä* (H4)”. Puolison tuen muodot voidaan jakaa haastateltavien kertomusten mukaan psykososiaaliseen tukeen sekä kotiin ja perheeseen liittyvään käytännön tukeen, jota käsitellään tarkemmin alaluvussa 5.4.4. Puolisoiden osoittamalla psykososiaalisella tuella havaittiin useita erilaisia ilmentymiä. Tuen muotoina haastateltavat toivat esiin kannustamista, arvostusta, ymmärrystä, joustavuutta ja ylypeyttä johtajana toimivan naisen uraa kohtaan. Uraa koskevista päätöksistä keskusteltiin yhdessä puolisoitten kanssa, kuten *”yhdessä näitä on sovittu, että en mä ole mitään*

*asiaa yksin päättänyt (H9)” tai ”on ollut ihan ratkaisevan tärkeää, että puoliso on ollut sitä päätöstä tekemässä (H4)”.*

Haastateltavat toivat esille, että puolisoiden kanssa keskusteltiin aina harkittaessa uuteen tehtävään hakemista. Heidän osoittama kannustus nähtiin vaikuttaneen positiivisesti uralla etenemiseen. Epävarmoissa tilanteissa puolison kannustus oli tuonut varmuutta hakea jotakin uutta tehtävää. Haastateltavat kuvasivat tilanteita *”aina kun mä sanoin, että nyt tämmöistäkin hommaa voisin hakea, että olisko tämä hyvä juttu, niin on ollut sitä mieltä, että sen kun haet (H5)”* tai yhteisten keskustelujen jälkeen päädyttyyn ratkaisuun hakea jotakin tehtävää, puoliso on *”ehdottomasti on tukenut aina mun ratkaisuja kyllä (H12)”*.

Puolison ymmärrys johtajana toimivan naisen työtä ja sen edellyttämää sitoutumista kohtaan koettiin merkityksellisenä, kuten *”se on niinku tosi tärkeätä se, että tavallaan sillä toisella puolisolalla on niinku ymmärrys sitä toisen työuraa kohtaan...(H2)”* tai *”kyllä se varmasti on koko ajan ollut niin, että se työ on sitonut enemmän minua kuin puolisoa (H4)”*. Osalla haastateltavista puoliso oli myös johtotehtävissä ja samankaltaisen aseman nähtiin tuovan *”aina ei paljon kyllä töistä jutella kotona, mutta ymmärretään mitä se toisen arki on (H1)”*. Ymmärrystä ja tukea tuotiin esiin myös puolison uraa kohtaan, kuten *”ehkä molempiin suuntiin, että hän on tukenut minua ja minä olen tukenut häntä (H3)”*. Pitkän parisuhteen nähtiin myös lisänneen molempien osapuolien ymmärrystä ja tukea urakehitystä kohtaan, kun *”me oltiin jo niinku pari tai asuttiin yhdessä ennen kuin mä menin X:ään, että se ei ole niinku tullut yllätyksenä, että on puoliso, jolla on tuollainen työ, että hän ei hoidakaan kotia ja tee ruokaa ja vie lapsia harrastuksiin. Välillä vie, silloin kun ehtii (H10)”*.

Puolisoiden joustavuus nousi haastateltavien kertomuksissa esiin merkittävänä urakehitystä edistävänä tekijänä. Puolisoiden *”tavallaan se semmoinen joustavuus ja semmoinen, että kaikki ratkaisut on mahdollisia (H2)”* näytteli merkittävää roolia johtajana toimivien hakeutumisessa uusiin tai kansainvälisiin tehtäviin. Osa haastateltavista toimii tai

oli toiminut jossain vaiheessa uraansa tehtävissä ulkomailla ja tuolloin puoliso oli *”aina sitten joutunut tosiaan sen oman työnsä jättämään ja sitten etsimään muuta...(H4)”* tai *”hän sitten siirtyi myöskin ja tuli asemassa alaspäin eli hän ei sitten enää ollut johtaja-asemassa siellä (H2)”*. Toisaalta tuotiin myös esiin, että vaikka *”tää mun urani on tietysti aika hankala mun puolison työn kannalta, mutta me ollaan aina pystytty löytämään niinku sopivat ratkaisut...(H8)”*.

Puolison arvostus uraa kohtaan nähtiin urakehitystä edistävänä tekijänä ja arvostusta koettiin muun muassa, kun puoliso *”konsultoi ja kysyy mielipiteitä (H7)”*. Lisäksi puolisoiden ylpeyttä haastateltavien uraa kohtaan tuotiin haastatteluissa esiin, kun puoliso *”on ollut kyllä aina tosi kannustava ja jotenkin tuntuu, että hän on myös ylpeä siitä, että mä oon menestynyt (H8)”*.

### 5.2.3 Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen

Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdollistuminen näyttäytyi haastateltavien kertomuksissa vahvana urakehitystä edistävänä tekijänä. Puolison rooli korostui arjen käytännön järjestelyissä varsinkin niiden haastateltavien osalta, joilla oli lapsia. Haastateltavat kuvailivat yhdistäneensä työn ja perhe-elämän *”hirveellä jonglöörauksella, siis aikataulutuksella ja asioiden sopimisella...(H5)”* tai kahden uran perheissä yhdistäminen oli tapahtunut *”vuorovedoilla (H1)”*.

Onnistuneessa uran ja perheen yhteensovittamisessa avainasemassa olivat perheen sisäisesti neuvotellut tai tiedostamattomasti jakautuneet sukupuoliroolit, jotka haastateltavien osalla vaihtelivat. Osa haastateltavista kertoi perheessä olevan *”hyvin tasa-arvoinen perhe-elämä, että molemmilla on yhtäläiset vastuut...(H5)”*, mutta toisaalta puolisoiden välinen keskusteluyhteys korostui, koska *”ei voi edes sanoa, että me ollaan niinku jaettu tasan kaikki, koska ei me olla tietoisesti sellaista tehty, et se kumpi ehtii, niin hoitaa sitten lapset...(H10)”*. Osan perheissä perinteiset sukupuoliroolit olivat kääntyneet, sillä johtajana toimivan naisen puoliso oli *”hoitanut tai on kantanut vastuuta oikeastaan siitä perheen pääsääntöisenä hoitajana (H4)”*. Perinteisten sukupuoliroolijaon kääntymistä

esiintyi enemmän sellaisten haastateltavien kertomuksissa, jotka työskentelevät tai olivat jossain vaiheessa uraa työskennelleet ulkomaan tehtävissä. Kaikkien haastateltavien, joilla oli lapsia, kertomuksissa tuli kuitenkin esiin, että työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen vaati puolisoilta molemminpuolista joustoa, sillä *”molemmat puoliset joutuu vuoron perään vähän venymään niinku suuntaan ja toiseen (H5)”*.

Puolison työtehtävän nähtiin tuovan joustavuutta työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen, sillä *”se, että mies on X, niin tuo liikkumavaraa, että hänen aikataulunsa on, ne on niinku ollut sovittavissa (H11)”*. Osa haastatelluista toi esiin käyttäneensä apuna sukulaisia, tuttavien ja isovanhempia, mutta myös erilaisia kodin- tai lastenhoidon palveluita perheen arjen helpottamiseksi, sillä mikäli kummallakaan puolisoista *”ei ole aikaa eikä halua niitä kotiasioita, niin sitten tuota niin katsotaan joku muu ratkaisu (H2)”* avuksi. Varsinkin ulkomaan tehtävissä työskennellessä käytettiin perheen arjen helpottamiseksi au pair- tai siivouspalveluita. Haasteista huolimatta koettiin perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen olleen *”tällaista palapeliä (H10)”*, mutta *”lopulta kuitenkin sitten se tasapaino löytyy aika helposti (H4)*. Tärkeänä tekijänä tuotiin esiin, että *”on ollut joustava (H10)”* ja loppujen lopuksi *”kyllä minä omasta mielestäni oon pystynyt tämän asian niinku hanksaamaan (H11)”*.

Vaativan työelämän vastapainoksi perhe-elämä tuotiin haastatteluissa esiin voimavarana ja elämää tasapainottavana tekijänä. Haastatellut johtajina toimivat naiset kuvailivat olevansa eteenpäinpyrkiviä ja urasuuntautuneita, mutta saman aikaisesti *”minulle niinku työ ei ole kuitenkaan se kaikki kaikessa, että niinku mielestäni osaan aika hyvin tasapainotella siinä, että mikä on tärkeää ja mitkä vähemmän tärkeitä (H4)”*. Perheen koettiin olevan myös *”semmoinen tasapainottava tekijä (H5)”*, koska *”varmasti tekisin vielä enemmän töitä, jos minulla ei olis perhettä (H1)”*. Perheen koettiin vaikuttaneen myönteisesti urakehitykseen ja *”musta on ollut hirveän tärkeää, että on ollut muutakin kuin se työ (H10)”*.

#### 5.2.4 Urasuunnittelu

Haastateltavat tiedostivat urasuunnittelun tärkeyden urakehitystä edistävänä tekijänä, mutta silti vain kolme haastateltavaa kertoi, että *”kyllähän minulla oli koko ajan niinku mielessä, että mun pitää lopettaa urani X:nä (H8)”*, joten *”kyllä mä sitä oon niinku tavaltaan tavoitellut (H4)”*, ja toisaalta myös *”se olisi semmoinen niinku ideaali tehtävä mitä ylipäänsä tässä ammatissa voi tehdä (H10)”*.

Omaa uraansa tarkastellessaan, haastateltavat toivat esiin sen olevan ihan *”ajopuuteoria (H6)”* ja haastatteluissa tuotiin esiin, että *”ei ollut mitään vahvaa uravisiota eikä selkeätä päämäärää (H7)”*, vaan *”uteliaisuus mua on kai ajanut, että mitäs tuon nurkan takaa löytyisi (H9)”* ja toisaalta myös *”ennemminkin ajanut se, että millä tavoin siihen yksittäisen ihmisen arkeen voisin vaikuttaa (H6)”*. Useat haastateltavat kokivat myös sattuman ohjanneen heidän uraansa ja olleensa onnekkaita sekä oikeassa paikassa oikeaan aikaan, kuten *”mä oon siinä mielessä syntynyt niinku onnellisten tähtien alla, että mulla ei oikeastaan ollut mitään urasuunnittelua ja mä oon aina vähän niinku ajautunut tehtävästä toiseen (H3)”*.

Haastateltavien kertomuksissa tuli esiin, että vaikka varsinaista tietoista ja päämäärätavoitteista urasuunnittelua oli tehnyt vain kolme, niin kaikki haastatellut olivat tietoisesti kehittäneet omaa osaamistaan, jotta se tukisi urakehitystä. Haastatteluissa oman osaamisen kehittäminen osana urakehitystä tuli esiin seuraavasti, kuten *”totta kai mä oon niinku miettinyt, että mihin tehtäviin kannattaisi mennä, jotta se ura etenisi (H2)”* ja toisaalta myös *”olen mahdollisuuksiin aina tarttunut, kun niitä on tullut vastaan (H5)”*. Liian tiukan urasuunnittelun koettiin johtavan pettymyksiin, sillä mielenkiintoisia tehtäviä avautuu säännöllisesti ja jokaisen tulisi pohtia myös *”missä minun kykyne olisivat parhaiten käytössä (H2)”*.

Urasuunnittelua ei siis niinkään nähty haastateltujen kertomuksissa johonkin tiettyyn tehtävään tähtääväksi, vaan pikemminkin omien kykyjen tiedostamiseen ja osaamisen vahvistamiseen ja kehittämiseen erilaisten haasteellisten tehtävien kautta urakehitystä

edistäväksi. Vaikka haastatellut naiset olivat edenneet urallaan, näin ei käy kuitenkaan kaikille, joten *”se on sitten filosofinen kysymys, että onko se sattumaa vai onko sitten kuitenkin niissä omissa toimissa ja ratkaisuissa ollut jotain sellaista, joka on vienyt eteenpäin...(H2)”*.

### **5.3 Yhteenveto yksilöllisistä ja valtionhallinnossa organisaatiotasolla esiintyvistä naisten urakehitystä edistävästä tekijöistä**

Tässä alaluvussa esitellään yhteenveto valtionhallinnossa johtajiksi edenneiden naisten yksilöllisistä ja valtionhallinnossa organisaatiotasolla esiintyvistä naisten urakehitystä edistävästä tekijöistä, jotka on koottu taulukkoon 1 (s. 76).

Valtionhallinnossa johtajina toimivat naiset toivat haastatteluissa esiin saman kaltaisia yksilöllisiä urakehitystä edistäviä tekijöitä. Persoonallisuuspiirteitään he kuvailivat itseään kunnianhimoisiksi, määrätietoisiksi, ennakkoluulottomiksi ja rohkeiksi, jotka olivat kiinnostuneita yhteiskunnallisista asioista. Heillä oli vahva oma halu edetä urallaan, ja he olivat valmiita tekemään työtä ahkerasti sen eteen. Haastellut kuvasivat olevansa motivoituneita ja omaavansa positiivisen asenteen erilaisia tehtäviä kohtaan. Haasteelliset tehtävät koettiin omaa osaamista lisäävänä, he mielellään ottivat vastaan sekä aktiivisesti itse etsivät sellaisia. Koulutusta pidettiin tärkeänä sekä jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä. Monipuolisen työkokemuksen koettiin edistävän urakehitystä. He olivat osallistuneet valtionhallinnon mentorointiohjelmaan joko mentorina tai aktorina. Heillä oli laajat verkostot niin omalla hallinnonalalla kuin koko valtionhallinnossa.

Henkilökohtaisessa elämässä he olivat löytäneet puolison, joka tuki heidän urakehitystään kokonaisvaltaisesti. Puolison osoittama psykososiaalinen tuki, kuten kannustaminen, arvostus, ymmärrys, joustavuus ja jopa ylpeys johtajana toimivan naisen uraa kohtaan koettiin yhtä tärkeänä kuin puolison perheeseen liittyvä käytännön tuki. Haastatellut olivat myös onnistuneet löytämään oikeat keinot työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen, joka on tärkeä urakehitystä edistävä tekijä.

**Taulukko 1.** Naisten urakehitystä edistävät tekijät

Organisaatiotason tekijät	Yksilölähtöiset tekijät
Ylimmän johdon sitoutuminen	Oma motivoitunut ja positiivinen asennoituminen – Oma halu edetä
Yhdenvertaisen ja sukupuolisensitiivisen organisaatiokulttuurin luominen	Koulutus ja jatkuva oman osaamisen kehittäminen
Tietoisuuden lisääminen koko henkilökunnan keskuudessa	Omien uraa koskevien arvojen tunnistaminen
Asian esillä pitäminen	Omaa uraa koskevien tavoitteiden asettaminen ja niiden määrätietoinen tavoittelu - Urasuunnittelu
Yhdenvertaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt	Oman osaamisen ja kyvykkyyden tunnistaminen
- Rekrytointiin ja ylenemiseen liittyvät yhdenvertaiset vaatimukset ja käytänteet	Monipuolinen työkokemus
- Avoimet verkostot ja naisten verkostoitumisen edistäminen	Haasteellisten, uraa edistävien tehtävien aktiivinen hakeminen ja vastaanottaminen
- Virallinen mentorointiohjelma	Ahkeruus ja kova työnteko
- Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	Mentorointiohjelmaan osallistuminen
- Työaikajoustot ja joustavat työn tekemisen tavat kuten etätyö	Verkostoihin liittyminen – oma aktiivisuus verkostojen etsimisessä
Vaativien työtehtävien antaminen naisille uran alkuvaiheesta lähtien	Uraa tukeva puoliso
Elämäntilanteiden erilaisuuden huomiointi	Työn ja perhe-elämän onnistunut yhdistäminen
Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukeminen sekä vanhemmuuden arvostaminen niin naisten kuin miesten osalta	

Valtionhallinnon ylimmän johdon koettiin olevan sitoutunut, ei niinkään naisten tai miesten, vaan yhdenvertaiseen urakehityksen edistämiseen sekä sukupuolisensitiivisen organisaatiokulttuurin edistämiseen muun muassa asiaa esillä pitämällä. Henkilöstöjohtamisen käytännöt koettiin yhdenvertaisina. Rekrytointeja ohjaavat tehtävien pätevyysvaati-

mukset ja rekrytoinnit etenevät valtionhallinnon rekrytointiprosessien mukaisesti. Haastatteluissa tuotiin esiin kiinnitettävän jatkohaastatteluihin päässeiden osalta huomiota siihen, että tehtäviä hakeneiden joukossa olisi molempien sukupuolten edustajia. Johtaja ja päällikkö asemassa olevien sukupuolijakaumaa seurataan valtionhallinnossa säännöllisesti. Valtionhallinnossa on avoimet verkostot, joihin voi liittyä valtionhallinnossa työskentelevät. Haastatellut toivat esiin omaavansa myös monia epävirallisia verkostoja, jotka ovat työn tekemisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Naisten verkostoitumista on myös pyritty edistämään. Valtionhallinnossa on ministeriöiden yhteinen mentorointiohjelma. Poikkihallinnollista mentorointiohjelmaa pidettiin hyvänä ja sen koettiin myös edistävän verkostojen luomista. Terveys- ja hyvinvoinnin laitoksella ja aluehallintovirastossa mentorointiohjelmaa ei haastattelujen aikaan vielä ollut.

Esihenkilöiden koettiin olevan urakehitystä tukevaa. Haastatellut naisjohtajat kokivat saaneensa uransa alkuvaiheesta lähtien riittävän haasteellisia tehtäviä, jotka olivat lisäneet heidän osaamistaan. Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet koettiin erittäin hyväksi. Koulutukseen pääsyn koettiin olevan helppoa ja erilaisia osaamista lisääviä ja sitä kautta urakehitystä tukevia koulutuksia oli runsaasti tarjolla. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamista niin naisten kuin miesten osalta tuettiin esihenkilöiden ja ylimmän johdon toimesta organisaatiossa. Käytössä oli monenlaisia työaikajoustoja sekä työntekemisen keinoja, joilla tuetaan vanhemmuutta sekä perhe-elämän ja työn yhteensovittamista. Eri-laisten elämäntilanteiden huomioiminen oli vahvasti esillä sekä organisaation ylimmän johdon että esihenkilöiden toiminnassa ja johon valtionhallinnon esimiehet saavat koulutusta. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa tuotiin esiin, että valtionhallinnossa on käytössä useita naisten urakehitystä edistäviä tekijöitä.

#### **5.4 Yhteiskuntatason yhdenvertaiset urakehitysmahdollisuudet ja tulevaisuudessa edistettävät tekijät**

Tässä alaluvussa kuvaillaan tutkimukseen osallistuneiden johtajina toimivien naisten näkemyksiä tämänhetkisistä yhdenvertaisen urakehityksen mahdollisuuksista suomalaisessa yhteiskunnassa sekä yhteiskuntatasolla olevista haasteista niin ammattien ja alojen

segregaation kuin yhdenvertaisen urakehityksen osalta. Tässä alaluvussa fokusoidaan siis myös tulevaisuuteen ja millaisia asioita tulisi huomioida, jotta yhdenvertainen urakehitys olisi mahdollista tulevaisuudessa.

#### 5.4.1 Nainen johtajana

Nainen johtajana ei ole enää harvinaisuus 2020-luvun Suomessa. Tilastojen mukaan valtionhallinnossa päällikkö- tai johtajanimikkeellä toimivista noin puolet on naisia tai jopa *”mähän edustan tavallaan enemmistöä organisaatiossani”* (H5), mutta hallinnonalojen välillä on suuriakin eroavaisuuksia sukupuolijakaumien suhteen. Yhteiskuntatasaolla nainen johtajana ei enää aiheuta yleisesti niin paljon ihmetystä, mutta edelleen haastateltavien mukaan se, että *”puhutaan naisjohtajuudesta eikä vaan johtajuudesta, niin se ei ole ihan niin kuin yhteiskunnan tasolla itsestänselvyyttä”* (H4). Naisista johtajina koettiin kuitenkin tulleen *”enemmän myös niinku valtavirtaa”* (H5) ja *”entistä enemmän me nähdään upeita naisjohtajia ja naiset nousevat kaikkiin tehtäviin maailmanlaajuisestikin”* (H12). Asemansa saavuttamiseksi nähtiin, että *”sen naisen täytyy vielä tänä päivänäkin ehkä olla hippusen parempi kuin se mies”* (H3) ja koettiin, että edelleen moni ihminen mieltää johtajuuden liittyvän mieheen ja vastaavasti nainen *”ei tule ensimmäisenä mieleen, kun puhutaan johtajuudesta”* (H4).

Haastateltavat eivät pitäneet naisjohtaja-termin käytöstä. He kokivat tarpeettomana nais-etuliitteen käytön puhuttaessa johtajuudesta, koska *”johtaja on johtaja”* (H8) ja *”mä en missään elämäntilanteessa ikinä haluais olla mikään kiintiönainen missään tehtävässä”* (H3). Vaikka naiset johtajina ovat yleistyneet ja työelämä tullut tasa-arvoisemmaksi, niin naisjohtaja-termiä edelleen kuitenkin käytetään yleisessä keskustelussa ja sen, että yleisesti keskustellaan vielä asiasta *”osoittaa sen, että ihan ei olla vielä siinä tilanteessa, että meidän ei tarvitsisi puhua asiasta”* (H4).

Naisille johtajina asetetaan haastateltavien mukaan yhteiskunnassamme edelleen tietynlaisia odotuksia käytöksen suhteen, kuten *”semmoista niinku kovuutta ja härskiyyttä ei naisilta vielä hyväksytä, että se hyväksytään ja pidetään normaalina miehiltä, mutta*

*ei naisilta” (H9). Johtajien toimintaa arvioitaessa näkökulman koettiin olevan erilainen riippuen siitä kumpaa sukupuolta arvioinnin kohde edustaa, koska*

*”kyllä edelleenkin ainakin ylimmissä johtotehtävissä ehkä odotetaan niinku sellaista stereotyyppistä johtajakuvaa, hyvin tällaista huoliteltua, rauhallista, selkeää ja kaikkea mahdollista, kun vastaavasti vastaavissa tehtävissä olevilta miehiltä ei kukaan niinku odota automaattisesti sellaista vakuuttavuutta” (H10)*

tai vastaavasti

*”jos puhutaan miehestä, joka raivostuu kokouksessa, niin hänhän on tunnetusti jyreä ja jämäkkä, mutta jos nainen tekee sitä, niin häntä pidetään niinku hysteerikona ja vähän semmoisena päällepäsmärinä ja johtamista vaan jotenkin häiritsevänä” (H5).*

Nainen ja mies eivät haastateltavien mukaan juurikaan eroa johtajina eikä johtajana menestymisen koettu olevan sukupuolesta riippuvainen, vaan *”jokainen meistä on niinku persoona ja jokainen johtaa omalla tavallaan” (H12)* ja *”voi olla monenlaisia persoonia, jotka on huippujohtajia” (H10)*. Lähtökohtaisesti haastateltavat siis näkivät sukupuolen sijaan persoonan määrittävän johtajuutta, mutta toisaalta johtajina toimivien naisten koettiin antavan *”helpommin sen persoonansa siihen peliin” (H2, H6)* ja nainen *”saattaa olla ehkä helpommin lähestyttävissä” (H8)*. Tehtävässä toimimisen osalta naisten nähtiin olevan myös *”paremmin valmistautuneita” (H2, H3)* ja *”toisin kuin usein luullaan, naisten on helpompi tehdä päätöksiä” (H5)*. Tämän ajateltiin mahdollisesti johtuvan *”naisen tavasta ajatella montaa osatekijää samanaikaisesti ja naiset näkee ehkä niinku laajemmin syiden kokonaisuudet ja eri variaatiot siinä syy-seuraus-suhteessa” (H3, H6)*. Toisaalta ei kuitenkaan voida stereotyyppisesti liittää kaikkia ominaisuuksia aina nais- tai miessukupuoleen, vaan ihminen on yksilö ja ominaisuudet myös koettiin yksilöllisiksi.

Enemmän naisten ominaisuutena tuotiin esiin niin politiikan, valtionhallinnon kuin yrity maailman osalta se, että *”kuinka nainen aika nopeasti tehnyt päätöksen, että hän eroaa tehtävästä ja kantaa sitä vastuuta, mutta kyllä miehet vaan sinnittelee siellä vaikka kyseessä olis isompikin tai vakavampikin asia” (H4)* ja naisilla koettiin olevan mie-

hiä herkemmin *”niinku taipumus siirtyä syrjään kovan paineen alla”* (H9). Tämän kaltaiselle vastuunkantamiselle koettiin olevan myös yhteiskuntatasolla enemmän odotuksia johtajina toimivien naisten kuin miesten osalta.

Naisten koettiin lunastaneen paikkansa johtajina yhteiskunnassamme ja tulevaisuudessa naisten määrän johtotehtävissä nähtiin kasvavan, koska naiset ovat osoittaneet *”pärjäävänsä”*, olemalla *”ahkeria”* ja *”asiansa osaavia”*. Naisten määrän kasvun johtotehtävissä koettiin lisäävän *”yhteiskunnassakin sellaista hyväksyttävyyttä”* (H4) ja *”kyllähän sillä on käytännön merkitystä siihen, että ihmiset ajattelevat tai eivät ajattele enää se, että nämä henkilöt ovat naisia tai miehiä vaan että kaikki voivat olla”* (H12). Toisaalta johtajina toimivat naiset koettiin *”esimerkkeinä”* (H4, H6, H8, H9, H12), jolloin *”varmasti se kannustaa monia, jotka on ollut epävarmoja ehkä omasta asemastaan ja pärjäämisestään”* (H4).

#### **5.4.1.1 Kuka pääsee ”piikkipaikalle” ja kuinka pitkä ura siihen tarvitaan?**

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman mukaisesti päällikkö- ja johtajapaikkojen sukupuolijakaumaa seurataan aktiivisesti valtionhallinnossa. Kuten on aiemmin todettu, naisten osuus on noin puolet ja joissakin virastoissa naiset ovat jopa enemmistönä. Haastateltavat toivat esiin tämän kaltaisen tilastoinnin olevan kuitenkin liian kapeaa ja he nostivat esiin, että tilastoinnissa tulisi vertailla sitä, että *”kuinka pitkän ajan naiset tarvitsevat siihen, että heistä tulee johtajia verrattuna miehiin”* (H4). Rekrytointien yhdenvertaisuudesta huolimatta haastateltavat olivat tehneet havaintoja, että miehet nousevat varsinkin ylempiin johtotehtäviin naisia nuorempana ja *”kun mä ajattelen niitä meidän ylempiä johtajia, niin kyllä siellä on selkeästi pari nuorempaa miestä kuin naista”* (H6).

Naisten hitaammalle urakehitykselle miellettiin olevan useita syitä ja yhtenä vahvana tekijänä koettiin perhe- ja hoitovapaat, sillä *”tottakai sillä on vaikutusta, jos sä oot 4 vuotta lasten kanssa kotona, niin sillä on loogisesti vaikutusta siihen, missä sä voit olla 5 vuoden kuluttua versus mies, joka on ollut saman ajan töissä”* (H5). Poissaolojen nähtiin vaikuttavan myös ensimmäisen esimiespaikan saamiseen ja *”kun ensimmäisen esimiespaikan*

*saa mies, niin kyllähän se jatkuvasti niinku kertautuu ja kumuloituu eteenpäin” (H4), jolloin miesten urakehityksen nähtiin myös etenevän nopeammin. Useimmat haastateltavista toivat esiin, että ”urapolku on selkeästi kyllä naisilla pitempi” (H11).*

Urakehityksen pituuden lisäksi tuotiin esiin ylimpien johtopaikkojen jakautuminen naisten ja miesten välillä. Valtionhallinnossa kuin laajemmin yhteiskunnassamme koettiin olevan eri tavalla arvostettuja johtotehtäviä. Lasikaton olemassaolo oli havaittavissa, koska *”päästään niinku siihen keskijohtotasoon, mutta päästäänkö sitten sinne piikkipaikoille, kuten toimitusjohtajaksi, johtoryhmän jäseneksi tai näin” (H5) ja ”voi suoraan sanoa, että kyllä edelleenkin nämä kaikkein arvostetuimmat tehtävät on miesten käsissä” (H4). Uran alkuvaiheessa olevat naiset ja miehet saatetaan myös nähdä eri tavoin, sillä ”miehet on niinku nuoria lupauksia ja niitä nostetaan sitten” (H11) ja toisaalta myös tuotiin esiin, että ”miehistä helpommin ajatellaan, että se on niinku johtaja-ainesta” (H11). Haastateltujen näkemyksien mukaan aiempaa enemmän tulisi kiinnittää huomiota valinnoissa siihen, että ”onko meillä naiset niissä arvostetuimmissa paikoissa vai onko naiset niissä niin sanotuissa helpommista tai vähäpätöisemmissä tehtävissä” (H4).*

Toisaalta naisten korkean koulutustason yhteiskunnassamme nähtiin jo heijastuvan keskijohdon tehtäviin, jossa naiset ovat selkeästi lisääntyneet. Vaikka henkilön osaamisen koettiin olevan merkittävin valintaan vaikuttava tekijä, samaa ilmiötä kuin keskijohdossa nykyään koettiin nähtävän tulevaisuudessa myös ylimmän johdon tehtävissä sillä, *”jos nyt suuresti yksinkertaistetaan, niin sitten saattaa olla, että kun se on aikaisemmin ollut enemmän miesten käsissä, se saattaa joillakin aloilla olla jatkossa naisten käsissä” (H9). Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että naiset opiskelevat myös sellaisia aloja, jotka perinteisesti on mielletty miesten aloiksi sekä hakeutuvat johtotehtäviin. Naisten koulutustason nousun myötä haastatteluissa tuotiin esille huoli miesten koulutustasosta tulevaisuudesta, kuten ”jos nyt ihan rehellisiä ollaan, niin tällä hetkellä mä olen enemmän huolissani niistä nuorista miehistä, kun ne häviää” (H6, H2) ja ”meillä alkaa olemaan ongelma, että mistä me saataisiin miehiä enemmän, koska meillä alkaa olla niin naisvaltaista niin jatkossa johtajat tulee olemaan huomattavasti enemmän naisia” (H8). Vaikka naisia tulisi*

haastateltavien mukaan saada edelleen enemmän johtotehtäviin, niin organisaatioiden katsottiin hyötyvän eniten tilanteista, jossa naisia ja miehiä on johtotehtävissä *”aika fifty-fifty ja se on musta se, mihin pitää pyrkiä”* (H3, H8).

#### **5.4.1.2 Johtajatehtävien naisistumisen vaikutukset palkkakehitykseen**

Naisvaltaiset alat ovat yhteiskunnassamme tunnetusti heikommin palkattuja ja palkkakehitys on ollut hitaampaa kuin niin sanotuilla miesvaltaisilla aloilla. Haastatteluissa tuoti esiin huoli palkkakehityksen mahdollisesta hidastumisesta tulevaisuudessa, sillä *”perinteisestihän on nähty vähän sellaista trendiä, että jos joku ala alkaa naisistua, niin ei se palkkakehitys ainakaan parane”* (H5) ja *”ainahan se tuppaa olemaan niin, että kun tehtävät naisistuu, niin sitten ei enää maksetakaan niin paljon”* (H11).

Valtionhallinnossa palkat ovat säänneltyjä ja tehtävät on määritelty eri palkkaryhmiin vaatavuustason mukaan riippumatta siitä, toimiiko tehtävässä nainen vai mies, mutta *”kun yritysmaailmassa alkaa olemaan enemmän naisjohtajia, niin miten tulee käymään heidän palkkoilleen”* (H5). Naisten oman aktiivisuuden koettiin olevan yksi tekijä, millaiseksi johtajatehtävien palkkakehitys tulevaisuudessa muodostuu, sillä koettiin, että *”naiset tyytyvä vähempään, eivät osaa niinku tietyllä tavalla myydä sitä osaamistaan, arvottaa sitä osaamistaan riittävän korkealle”* (H6).

Valtionhallinnossa naisten osuus on siis noin puolet ja haastatellut toivat esiin huolensa miesten rekrytointivaikeuksista tehtäviin. Osaltaan tähän arveltiin olevan syynä myös yritysmaailman tai valtio-omisteisten yhtiöiden johtotehtävien valtionhallintoa korkeammat palkat, sillä *”jos joku haluaa suurempia palkkoja, niin se lähtee pois valtiolta ja menee vaikka valtion yhtiöihin ja ne on miehiä”* (H11). Tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että valtionhallinnon palkkakehitys ei naisten määrän lisääntyessä jää merkittävästi jälkeen yritysmaailmasta, sillä muutoin saatetaan olla tilanteessa, jossa valtionhallinnon houkuttelevuus urapolkuna kärsii niin miesten kuin naisten keskuudessa. Houkuttelevuudella myös turvataan se, että yhteiskunnassamme on valtionhallinnossa jatkossakin alansa parhaat asiantuntijat.

## 5.4.2 Koulutus

Haastateltavat näkivät, että lähtökohtaisesti nyky-yhteiskunnassamme naisilla ja miehillä on koulutuksen osalta yhtäläiset mahdollisuudet luoda uraa. Suomalaisessa yhteiskunnassa kaikilla on oppivelvollisuus ja maksuton peruskoulu sekä syksystä 2021 maksuton toisen asteen koulutus sisältäen lukion tai ammattikoulutuksen, joten *”koulutuksen suhteenhan me ollaan tasa-arvoisia”* (H2). Toisaalta yksilötasolla koettiin olevan eroavaisuuksia sen vuoksi, että *”meillähän ammatit ja koulutustaso hyvin pitkälle”* (H6) ja siten lapsuuden kodista saadun tuen ja kannustuksen osalta nähtiin kuitenkin edelleen olevan eriarvoisuutta.

Vaikka yksilötasolla koettiin olevan eroavaisuutta koulutusmahdollisuuksien suhteen, Suomen koko maan kattavan koulujärjestelmän tuotiin haastatteluissa esiin osaltaan luovan yhdenvertaisuutta, koska *”se on ihan sama missä päin Suomea olet käynyt lukion, että samalla tavalla voit hakeutua mihin tahansa ja yliopistoja on ympäri Suomen”* (H2). Tärkeänä asiana nostettiin myös se, että *”mä pitäisin tarkan niinku huolen tästä meidän hyvinvointiyhteiskunnasta ja näen niinku suurena tasa-arvokysymyksenä sen, että meillä on kaikilla eri sosiaaliryhmistä tulevilla tytöillä ja naisilla mahdollisuus siihen kouluttautumiseen”* (H7).

### 5.4.2.1 Koulutus yhdenvertaisuuden edistäjänä tulevaisuudessa

Koulujärjestelmän haastateltavat kokivat Suomessa yhdenvertaiseksi, koska kaikilla on mahdollisuus koulutukseen. Kuten todettua, Suomessa kuitenkin ammatit ja koulutustasot periytyvät vahvasti ja tämän vuoksi toivottiin koulumaailman vahvempaa yhdenvertaista sukupuolesta riippumatonta lapsia ja nuoria ohjaavaa roolia koulutusvalintojen suhteen hyvinvointiyhteiskunnassamme, koska *”jos me ajatellaan sitten vähän niin kuin koko ikäluokkaa, niin voi olla, että me tietoisesti tai tiedostamatta ohjaamme tyttöjä tai poikia tietyn sorttiseen hommaan”* (H9).

Kouluissa toivottiin opettajien osalta kiinnitettävän huomioita nykyistä enemmän yksilöihin ja ohjata heitä omien vahvuuksiensa mukaan myös jatko-opintoihin, koska *”onhan urakehittymismahdollisuudet täysin erilaiset esimerkiksi niinku diplomi-insinöörillä ja sairaanhoitajalla ja sä et voi luoda itselles semmoisia uramahdollisuuksia, jos sä oot tavallaan valinnut vähän niinku väärän alan”* (H5). Koulun tuki opinnoissa nähtiin olevan keskeinen tekijä varsinkin silloin, jos *”perhe ei tue”* (H7) syystä tai toisesta. Toisaalta tuotiin myös esiin, että *”eihän kaikki voi olla sitten kiinnostuneita, mutta ainakin sellainen ettei automaattisesti niinku ajautuisi johonkin, joka sitten sulkee jatkossa ulos mahdollisuuksia”* (H10). Alavalintojen ohjauksen lisäksi peruskouluun toivottiin vahvempaa ohjausta lukioon jatkavien ainevalintojen osalta, sillä *”kyllä noihin peruskoulun yläluokkalaisiin pitäisi panostaa enemmän ennen kuin tehdään niitä lukion ainevalintoja”* (H8). Ainevalintojen nähtiin olevan merkityksellisiä, koska *”sillä luetko sä kieliä, pitkää matikkaa tai yhteiskuntatieteitä, niin sillä on iso vaikutus jatkohommiin”* (H2).

Työelämän segregaatoin nähtiin kuitenkin olevan osa laajempaa yhteiskunnallista kokonaisuutta, joten *”meidän pitäisi oikeasti niinku lähteä sitä koko rakennetta ravistelemaan, että mitkä on miesten ja naisten töitä, kun pitäisi vain ajatella, että kaikki työt on kaikille sopivia”* (H5). Tällä nähtiin olevan myös merkitystä naisjohtajien määrään niillä sektoreilla, jotka nähdään miesvaltaisina aloina, koska *”kyllähän se sieltä lähtee, että jos me halutaan naisjohtajia metallialan yrityksiin, niin se tarkoittaa sitä, että naisten pitää opiskella sitä alaa”* (H5). Naisten koulutustaso alkaa yhteiskunnassamme olemaan miesten koulutustasoa korkeampi ja naiset ovat miehiä useammin korkeakoulututkinnon suorittaneita, joka osaltaan aiheutti haastateltavien kertomuksissa *”huolta poikien koulutuksesta”* ja heidän tulevaisuudestaan (H2, H6, H9). Toisaalta naisten korkean koulutustason nähtiin karkeasti yksinkertaistaen näkyvän johtajien osalta tulevaisuudessa jopa siten, että *”kun se on aikaisemmin ollut enemmän miesten käsissä, niin se saattaa joillakin aloilla olla jatkossa naisten käsissä”* (H9). Naisten korkeasta koulutustasosta huolimatta nähtiin naisissa olevan paljon *”hukattua potentiaalia”*, jota tulisi pystyä tulevaisuudessa hyödyntämään aiempaa paremmin.

#### 5.4.2.2 Maahanmuuttajataustaiset naiset

Suomi monikulttuuristuu ja sen koettiin tuovan *”uusia sävyjä”* naisten urakehityksen osalta. Haastateltujen kertomuksissa nousi esiin naiset yleensä, mutta myös maahanmuuttajataustaiset naiset *”hukattuna potentiaalina”*. Maahanmuuttajataustaisten vähäinen korkeakoulutettujen määrä oli havaittu rekrytointien yhteydessä, kun *”on just törmätty tähän, että niin kauan, kun heitä ei ole korkeakouluissa ja yliopistoissa, niin eihän me saada sitten heitä tulemaan”* (H2). Eri kulttuureissa ja yhteisöissä arveltiin olevan hieman erilaista suhtautumista esimerkiksi naisjohtajuuteen, koska joissakin vähemmistöskulttuureissa *”saattaa olla aika voimakkaita käsityksiä naisen asemasta yhteiskunnassa ja perheessä, jotka saattaa joissakin tapauksissa tulla esteeksi”* (H9), mutta yksilö- tai yhteisötasolla suhtautumisessa koettiin olevan eroavaisuuksia.

Koulun ja varsinkin opinto-ohjaajien rooli nähtiin erittäin tärkeäksi maahanmuuttajataustaisten tyttöjen ja naisten osalta. Haastatteluissa tuotiin esille, kuinka *”tuolla koulussa, jos sä olet maahanmuuttajan lapsi, niin tytölle helposti tarjotaan, että otappa nyt suomi B-kielenä ja sen jälkeen sulle tarjotaan sitä, että menet lähihoitajakouluun”* (H2, H11). Maahanmuuttajataustusten ohjaaminen koettiin olevan koulussa rakenteellinen ongelma, johon tulisi kiinnittää enemmän huomiota, ja *”millä tavalla kannustetaan ja min-kälaisia vaihtoehtoja tarjotaan”* (H11). Maahanmuuttajataustaisten ohjausta kouluissa ihmeteltiin, että *”miksi näille tytöille ei tarjota sitä, että nyt opiskelet suomen A-kielenä ja sen jälkeen sä lähdet yliopistoon”* (H2) tai toisaalta *”tarjotaan ammatteja, joita ei tulevaisuudessa enää edes ole”* (H11). Maahanmuuttajataustaisten ohjaukseen ja tukeen tulisi selkeästi kouluissa kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa, jotta myös heidän osuus korkeakoulutetuista lisääntyisi sen sijaan, että ohjaamme maahanmuuttajataustaiset tytöt ja naiset siihen mihin on totuttu eli lähihoitajaksi.

#### 5.4.3 Perhepoliittiset toimet

Suomen perhepoliittiset toimet, kuten mahdollisuus subjektiiviseen päivähoitoon tai perhe- ja hoitovapaat nähtiin mahdollistavan paremmin naisten työssäkäynnin yleensä,

mutta myös selkeästi naisten urakehitystä edistävänä toimenä. Jo 1960-luvulla tapahtuneen päiväkotiuudistuksen lisäksi kouluissa tarjottava lämmin ruoka nähtiin myös osaltaan mahdollistaneen naisten työssäkäynnin, sillä *”naisten ei tarvinnut jäädä sen takia kotiin laittamaan sitä lounasta ja hoitamaan lapsia yleensäkin”* (H4).

Vaikka perhe-elämä on Suomessa kehittynyt tasa-arvoisempaan suuntaan niin edelleen haastateltavien näkemysten mukaan *”ei tämä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen ihan vielä fifty-fifty mene”* (H9) vaan olevan *”naispainotteista”* (H12), jonka vuoksi perheissä naisille nähtiin kasaantuvan enemmän *”huoltovastuuta”* (H2, H4, H5, H11) varsinkin lapsiperheissä. Näkemysten mukaan naiselle kasaantui vastuu kodista myös *”vaikkei olisi lapsia, niin sit naiset ainakin huoltaa kodin, hoitaa siivoukset ja hoitaa ne vanhat vanhemmat ja lähettelee pääsiäiskortit”* (H5). Naisten urakehitystä voitaisiin haastateltavien näkemysten mukaan parantaa entisestään sillä, että *”lapsiperheissä tulisi näitä miesten ja naisten välisiä perhevapaita jakaa tasapuolisemmin”* (H7). Naisten urakehitykseen ja samalla johtajina toimivien naisten määrään nähtiin vaikuttavan sen, että *”sen ikäisenä, kun miehet alkaa niinku edetä siinä urallaan, niin naiset on ehkä enempi kotona ja lapsissa kiinni”* (H11) ja siten

*”kyllähän sillä on merkitystä, jos edelleen naiset on enemmän siellä uran alkuvaiheessa poissa, niin se vaikuttaa urakehitykseen siinä, että sinulle ei kerry kokemusta, jonka jälkeen sä oot pikkusen niinku jälkijunassa suhteessa niihin miehiin, jotka pitävät sitten näitä perhevapaita vähemmän”* (H12).

Julkisessa keskustelussa perhevapaista koettiin häiritsevänä perustelu, että *”naiset jää kotiin, koska heillä on huonompi palkkataso ja se on niinku perheille taloudellisesti järkevämpää ja mä kysyn niinku, että kuinka monessa perheessä se oikeasti on totta?”* (H5). Varsinkin uran alkuvaiheessa olevien puolisoitten palkkatasojen nähtiin olevan lähellä toisiaan, joten yleisen keskustelun tueksi kaivattiin myös tilastotietoa perhevapailla jäävien palkkatasoista, mutta toisaalta myös *niin naisten kuin miesten vastuuta* kulttuurin muuttamiseksi sellaiseksi, jossa perheen aikuiset jakaisivat perhevapaita tasaisemmin. Haastateltujen osalta peräänkuulutettiin myös *”tähän naiset ja miehet työelämässä keskusteluun sitä keskustelua, että mitä se tasa-arvoinen kotielämä oikein on”* (H5). Organi-

saatioillakin nähtiin oma vastuunsa perhevapaakulttuurin muuttamisessa, jotta *”mahdollisimman paljon kannustettaisiin myös miehiäkin jäämään kotiin”* (H4). Perhevapaiden jakaminen nykyistä tasaisemmin perheen vanhempien kesken koettiin erittäin tärkeänä juuri naisten urakehityksen kannalta, koska se *”mitä tasaisemmin näitä vapaita jaetaan, niin sen paremmin se näkyy myös siellä jatkossa”* (H12).

Perheen sisäisten vastuiden ja perhevapaiden tasaisemman jakautumisen lisäksi naisten urakehitystä edistäväksi toimeksi koettiin myös kysymys yksinhuoltajien aseman parantamiseksi niin perhepoliittisin kuin organisaatioiden sisäisin keinoin. Valtaosa suomalaisista yksinhuoltajista on naisia. Vaikka eroperheissä vastuun jakaminen ja lasten asuminen molempien vanhempien luona *”viikko-viikko-systeemillä”* on lisääntynyt, niin sen ei nähty lisääntyneen siinä määrin kuin nähtäisiin olevan tarvetta ja edelleen näissäkin tilanteissa päävastuun lasten asioiden huolehtimisesta koettiin olevan naisen vastuulla, ja *”sillä on vaikutusta siihen, että miten sä pystyt ja minkälaista uraa sä pystyt luomaan”* (H5). Uran luomisen suhteen yksinhuoltajien koettiin olevan siten eriarvoisessa asemassa ja varsinkin silloin, mikäli yksinhuoltajalla ei ole vahvaa tukiverkkoa, *”niin miten tämä yhteiskunta silloin tukee”* (H2).

Valtionhallinnon tehtävien osalta nostettiin haastatteluissa esiin ulkomaantehtävien vaikutus perheellisten arkeen. Haasteellisena pidettiin mukaan lähtevän puolison työllistymismahdollisuuksia ja urakehitystä niin ulkomailla kuin palattaessa kotimaahan. Oman haasteensa tuovat myös lasten mahdolliset sopeutumisvaikeudet ja tukiverkoston puuttuminen. Ulkomaantehtävien haasteiden koettiin koskevan molempia sukupuolia, mutta myös monimuotoisia perheitä ja sen koettiin heijastuvan rekrytointiin haasteena, sillä aiempien perheksitysten ja -roolien sijaan *”Suomessa perheet on niin tasa-arvoisia nykyään, et ei voida niinku ajatella, et sit naispuoliset puoliset tosta vaan kiltisti lähtis enää yhtään mihinkään tai tekis sellaista, että noudatetaan vain sitä miehen urapolkua”*. Ulkomaantehtäviin siirtyville toivottiin perheellisille enemmän tukiratkaisuja, jotta tehtävien hakeutuminen olisi tulevaisuudessa helpompaa.

#### 5.4.4 Miehet ja naiset yhdenvertaisen urakehityksen tukijoina

Yhteiskunnassamme on tapahtunut vuosikymmenten aikana monia muutoksia, jotka ovat mahdollistaneet entistä yhdenvertaisemman urakehityksen sukupuolesta riippumatta. Perhepoliittiset toimet sekä perheiden sisäisten roolijakojen madaltuminen ovat osaltaan olleet vaikuttamassa myös yhteiskuntatason suhtautumiseen uraa luoviin naisiin. Edelleen haastateltavat toivat kuitenkin esiin niin naisten kuin miesten roolia ja vastuuta yhdenvertaisen urakehityksen mahdollistamiseksi yhteiskunnassamme kattuen niin valtionhallinnon kuin yrityssektorin.

Ammattien segregaatioon voivat osaltaan vaikuttaa niin miehet kuin naiset, mutta naisten katsottiin tärkeäksi *”opiskella myös perinteisesti miesvaltaisia aloja”* (H5, H10), koska johtajalla *”täytyy olla alan koulutus ja kokemus”* (H3, H5, H10). Naisten lisääntyminen näillä aloilla tulkittiin myös houkuttelevan aloille lisää naisia. Tärkeäksi koettiin myös se, että *”naiset itse hakeutuvat johtotehtäviin”* (H1, H10, H11, H12), koska jolleivät naiset hakeudu vaativiin johtotehtäviin, ei heitä myöskään sinne valita eikä johtotehtävissä olevien naisten määrä lisääny. Naisilta peräänkuulutettiin uskallusta astua *”epämukavuusalueelle”* (H3), sillä *”naisilla on nykypäivänä mahdollisuus sitä uraansa edistää, jos niin itse haluavat eikä aseta itselleen mitään turhia muureja, mutta se vaatii tietysti myös valintoja”* (H8). Hyvillä esimerkeillä koettiin olevan myös merkitystä, koska *”mä oon sitä mieltä, että mitä enemmän niitä naisjohtajia on, niin sen enemmän sinne on haluajia ja esimerkit näyttävät nuorille naisille, että se on mahdollista”* (H12). Äärimmäisen tärkeäksi koettiin urapolulla myös *”toisten naisten antama tuki”* (H6) ja tässä koettiin olevan naisten keskuudessa edelleen parantamisen varaa.

Miesten toimilla koettiin olevan myös tärkeä merkitys yhdenvertaisen urakehityksen edistämiseksi. Naisen valintaa johtotehtäviin miesvaltaiselle alalle koettiin kuitenkin edelleen yhteiskunnassamme jouduttuvan perustelemaan kuin, jos tehtävään olisi valittu mies. Myös sellaiseen valtionhallinnon tehtävään, jossa *”aiemmin ei ole toiminut nainen”* (H12) katsottiin olevan edelleen vaikeampaa valita nainen tai naisen valinnan

koettiin aiheuttavan paljon keskustelua. Kuten olemme havainneet naiset ovat menestyneet johtotehtävissä niin valtionhallinnossa kuin *”kovalla”* yrityssektorilla ja hyvien johtajana toimivien naisten esimerkkien nähtiin rohkaisevan ja antavan *”yhteiskunnassakin sellaista hyväksyttävyyttä”* (H4). Toisaalta myös se, että *”nainen pärjää vastuullisissa tehtävissä, niin kyllä se lähettää myöskin signaalia päättävälle miehille, ettei pidä olla mies onnistuakseen”* (H4). Yhdenvertaisen urakehityksen edistämisen koettiin siis vaativan myös tulevaisuudessa *”sellaista tiedostavampaa otetta myös miehiltä”* (H12) ja toisaalta myös sen, että *”miehet tekevät myös osansa tämän tasa-arvon toteuttamisessa”* (H10).

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän pääluvun ensimmäisessä alaluvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja mitä ne tarkoittavat tutkimukselle asetetun tehtävän osalta. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tarkastella valittua ilmiötä niin teoreettisesti kuin empiirisesti saaden vastaus tutkimuskysymykseen: ”Mitkä tekijät edistävät johtajina toimivien naisten urakehitystä valtionhallinnossa?”. Toisessa alaluvussa arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Viimeisessä, kolmannessa alaluvussa esitetään tämän tutkimuksen pohjalta nousseita jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaisia kokemuksia ja käsityksiä johtajina toimivilla naisilla on urakehityksestä ja millaisten tekijöiden he kokivat edistäneen heidän urakehitystä. Tutkimuksen teoriaosuudessa pyrittiin kirjallisuuden ja aiheesta tehdyn aiemman tutkimuksen avulla kokoamaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä vastaamaan osittain tutkimuksen pääkysymykseen. Tutkimuksen empiirisessä osassa keskityttiin tutkimaan urakehitystä edistäviä tekijöitä nimenomaan suomalaisten johtajina toimivien naisten osalta valtionhallinnon kontekstissa. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla 12 valtionhallinnossa johtotehtävissä toimivaa naista ja kerätty laadullinen tutkimusaineisto analysoitiin deduktiivisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen tulokset on esitelty omassa luvussaan aineistosta tunnistettuihin teemoihin jäsennehtynä.

Uratutkimuksen historiassa on keskeisin vastakkainasettelu tapahtunut subjektiivisen ja objektiivisen urakehityksen käsitysten välillä. Mikä ennustaa tai johtaa uramenestykseen, on tärkeä kysymys niin yksilöille kuin organisaatioille (Spurk ja muut, 2019, s. 36). Siinä missä objektiivisessa urakäsityksessä yksilön onnistuneen uran mittareina nähdään ylennysten määrä, valta-asema organisaatiossa sekä palkkataso (Sultana ja muut, 2016), niin subjektiivisen urakäsityksen mukaan työuralla menestyminen tarkoittaa yksilöille eri asioita, ja mittareina toimivat yksilön omat arvostukset ja valinnat, jotka muovaavat uran

kehitystä (Ekonen, 2011, s. 40). Koska tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää johtajina toimivien naisten kokemuksia ja näkemyksiä, on lähestymistapana käytetty subjektiivisen urakehityksen näkökulmaa, vaikka haastateltavat tosin valikoituivat tutkimukseen objektiivisen urakehityksen mittarin eli johtaja-aseman vuoksi.

Vaikka naisjohtajien urakehitykseen liittyvistä tekijöistä käyty tutkimuksellinen keskustelu on ollut hajanaista ja vakiintumatonta, voidaan naisten urakehitykseen vaikuttavat tekijät jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat yhteiskuntatason arvo ja kulttuuritekijät, organisaatiolähtöiset tekijät sekä yksilölähtöiset tekijät (Ekonen, 2007, s. 16). Tässä tutkimuksessa on käytetty viitekehityksenä ja tutkimustulosten teemoittelun taustalla edellä mainittua naisten urakehitykseen vaikuttavaa jaottelua.

Yksilölähtöiset tekijät voidaan jakaa yksilöön itseensä liittyviin tekijöihin, joita ovat yksilön henkilökohtaiset piirteet ja ominaisuudet, sekä työelämän ulkopuolisiin tekijöihin, kuten perhe (Puttonen, 2011, s. 66). Tämän tutkielman tuloksista ilmeni, että persoonallisuuspiirteitään haastatellut johtajina toimivat naiset olivat samankaltaisia. He kuvailivat itseään kunnianhimoisiksi, määrätietoisiksi, ennakkoluulottomiksi ja rohkeiksi, jotka olivat kiinnostuneita yhteiskunnallisista asioista. Heillä oli vahva halu edetä urallaan, ja he olivat myös valmiita tekemään työtä sen eteen.

Aiempien tutkimusten mukaan urakehityksen tärkeimpinä motivaation lähteenä ovat nousseet työn sisältämät haasteet niin alimmassa-, keski- kuin ylimmässäkin johdossa (Lämsä, 2011, s. 53). Myös tämän tutkimuksen tuloksista tulee ilmi, että johtajana toimivat naiset ottavat mielellään vastuuta ja ovat valmiita ottamaan jopa haasteellisempia tehtäviä kuin mitä välttämättä juuri sillä hetkellä heillä olisi kyvykkyyttä. Haasteellisten tehtävien koettiin lisäävän osaamista ja auttamaan niin tehtävässä toimimista kuin urakehitystä. Haasteellisten tehtävien mielekkyyden lisäksi esiin yksilöllisinä tekijöinä tutkimustuloksissa nousivat yhteistyöhalukkuus, ratkaisukeskeisyys sekä päätöksentekokyvykyys. Johtajina toimivien naisten sosiaaliset taidot nousivat myös esiin tutkimustulok-

sista. Useimmat haastatelluista kokivat olevansa sosiaalisia, helposti lähestyttäviä ja ennen kaikkea ihmisten johtajia, jotka tekivät työtä omalla persoonallaan ilman roolia. Omaa positiivista elämänasennetta kuin suhtautumista työn tuomiin erilaisiin tehtäviin ja haasteisiin pidettiin tärkeänä urakehitystä edistävänä tekijänä. Niin tämän kuin aiempien tutkimusten (ks. Lämsä, 2011, s. 53) pohjalta voidaan siis päätellä, että johtotehtäviin hakeutuvat naiset näkevät haasteelliset tehtävät ja tilanteet ratkaisua odottavina mielenkiintoisina haasteina kielteisten tai esteiden sijaan.

Puolison tuen merkitys nousi tämän tutkimuksen tuloksissa vahvana johtajina toimivien naisten urakehitystä edistäväksi tekijäksi. Aiempien tutkimusten mukaan puoliso saattaa olla jopa avainhenkilö ja puolison tuki merkittävä voimavara, joka auttaa naisjohtajan urakehityksessä (ks. Heikkinen, 2015). Puolison urakehitykselle antama tuki voidaan jakotella psykososiaaliseen tukeen ja käytännön tukeen, jolla tarkoitetaan kotiin ja perheeseen liittyvää käytännön tukea. Puolison antamaa psykososiaalista tukea kuvattiin haastateltujen osalta erittäin merkittävänä voimavarana ja tuen koettiin esiintyneen puolison kannustuksena, arvostuksena, ymmärryksenä, joustavuutena ja ylpeytenä johtajana toimivan naisen uraa kohtaan. Puolison kanssa käyty keskustelut uraa koskevista ratkaisuista koettiin merkityksellisinä. Puolison tuki koettiin merkittävänä urakehitystä edistävänä tekijänä myös niiden haastateltujen osalta, jotka olivat eronneet tai olivat uudessa suhteessa.

Puolison tuki onnistuneen uran ja perheen yhteensovittamisessa nousi tämän tutkimuksen tuloksissa avainasemaan johtajana toimivan naisen urakehityksen mahdollistajana. Tämän tutkimuksen haastateltavien osalta perheen sisäiset työnjakomallit vaihtelivat. Osalla haastateltavista oli perheen sisäisesti joko neuvotellut tai tiedostamattomat tasavaroisesti jakautuneet vastuut, kun vastaavasti osalla perinteisesti ymmärretyt sukupuoliroolit olivat kääntyneet ja päävastuun perheestä huolehti naisjohtajan puoliso. Perhettä on pidetty yhtenä yleisimpänä selityksenä naisten urakehitystä hidastavana tekijänä, kun vastaavasti johtajuuden, urakehityksen ja perheen yhdistämistä on yksilöta-

solla pidetty miehille naisia helpompana (Katainen ja muut, 2015). Vaikka tämänkin tutkimuksen osalta voidaan todeta, että johtajina toimivat naiset pitivät uran ja perhe-elämän yhdistämisen tuovan haasteita, niin samanaikaisesti perhe koettiin voimavarana sekä elämää tasapainottavana tekijänä, jonka koettiin vaikuttaneen myönteisesti urakehitykseen.

Naisten urakehitykseen organisaatiotason tekijät voidaan jakaa organisaation käytänteisiin ja sosiaalisiin suhteisiin liittyviin tekijöihin. Organisaation käytäntöihin liittyvät tekijät ovat henkilöstöjohtamisen keinoja, kuten rekrytointi, urajohtaminen, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, organisaation ylenemiskäytännöt, suoritusarvioinnit sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen keinot. Organisaation sosiaalisiin suhteisiin liittyvät taas esimies-alaisuudet, roolimallit, mentorointi ja verkostot. (Ekonen, 2007, s.18, Lämsä, 2011, s. 49-50, Puttonen, 2011, s. 62-63).

Tämän tutkimuksen mukaan valtionhallinnon ylimmän johdon koettiin olevan sitoutuneita tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen, ja joiden jalkauttamista niin esimiesten kuin henkilöstöön keskuuteen pidettiin tärkeänä yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen luomisessa. Vaikka valtionhallinnossa ei ole tehty varsinaisia tavoitteita naisjohtajien määrän lisäämiseksi, niin tämän tutkimuksen perusteella valtionhallinnossa toimivat naisjohtajat kokivat organisaation rekrytointikäytännöt sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuudet yhdenvertaisiksi. Valtionhallinnon päällikkö- ja johtajavirat ovat viiden vuoden määräaikaista tehtäviä, ja käytännön koettiin mahdollistavan useammalle urakehitysmahdollisuuden sekä nousun esimies- tai johtotehtäviin. Rekrytointeja valtionhallinnon tehtäviin ohjaavat myös tehtävien pätevyysvaatimukset, jotka ovat samat niin miehille kuin naisille.

Tutkimustuloksista ilmenee, että valtionhallinnon esihenkilöillä oli merkittävä rooli urakehityksen edistäjänä. Esihenkilöiden antama luottamus ja kannustus oli lisännyt johtajina toimivien naisten itseluottamusta sekä ohjannut pyrkimään uralla eteenpäin. Kyvykkyyksien tunnistaminen ja urakehityksen edistäminen koulutuksiin ohjamaalla koettiin

tärkeänä toimintana. Esihenkilöiden koettiin myös pohtineen ohjauksessaan yksilön uran suuntaa. Vaativien työtehtävien saaminen uran alkuvaiheesta lähtien nähdään urakehitystä oleellisesti edistävänä tekijänä, sillä niiden myötä naiset voivat kehittyä tehtävässään sekä edetä vaativimpiin tehtäviin (Puttonen, 2011, s. 63). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että valtionhallinnossa johtajina toimivat naiset olivat saaneet vaativia työtehtäviä urallaan. Työtehtävien kuvattiin olleen sen hetkisen osaamistason ylärajoilla, mutta tehtävistä suoriutumisen lisänsen osaamista. Valtionhallinnossa on käytössä ministeriöiden yhteinen mentorointiohjelma, johon lähes kaikki tämän tutkimuksen haastatelluista olivat osallistuneet. He myös kokivat ohjelmaan osallistumisen lisänsen ymmärrystä työstään ja edistäneen heidän uraansa. Mentorointiohjelmien onkin aiempien tutkimusten perusteella havaittu olevan merkittävä urakehitystä edistävä tekijä (ks. Mutanen & Lämsä, 2006). Tutkijat eivät ole kuitenkaan olleet yhtä mieltä siitä, olisiko miespuolinen vai naispuolinen mentori naisjohtajan urakehityksen kannalta parempi (Ekonen, 2007, s.18, Puttonen, 2011, s. 63). Samaa tulokseen tultiin tässä tutkimuksessa, sillä mentorin sukupuolella ei koettu olevan merkitystä, mutta naismentorin arveltiin kykenevän auttamaan varsinkin uransa alkuvaiheessa olevaa naista hieman paremmin.

Yhdeksi tehokkaimmista keinoista tukea johtajina toimivien naisten urakehitystä on havaittu olevan työn ja perheen yhdistämisen keinot. Tämä tutkimus osoitti, että valtionhallinnossa huomioidaan henkilöstön erilaiset elämäntilanteet ja käytössä ovat laajamittaiset työaikajoustot, kuten lyhennetty työaika, työaikapankki, vuorotteluvapaa, liukuva työaika sekä etätö, jonka osuus on koronapandemian aikana korostunut. Organisaatiokulttuurin koettiin olevan erilaisia elämäntilanteita ymmärtävä, sillä tutkimuksessa tuli esiin, että käytössä oli myös yhteisesti sovittuja käytänteitä esimerkiksi aamun kokousten alkamisajankohdista.

Naisten urakehitykseen vaikuttavat yksilöllisten ja organisaatiolähtöisten tekijöiden lisäksi yhteiskuntatason arvo ja kulttuuritekijät. Tässä tutkimuksessa nousi esiin huomioi-

tavia tekijöitä, joiden kehittämällä saattaisi olla merkitystä yhteiskunnassamme esiintyvän koulutus- ja ammattialojen sukupuolten mukaisen segregaaion (ks. Lahtinen, 2019, Opperman ja muut, 2021) vähentämisen kannalta ja näin ollen vaikuttaisi edistävästi naisten urakehitykseen. Tähän tutkimukseen haastatellut pitivät koulun roolia merkittävänä vaikuttajana ja koulumaailmalta toivottiin vahvempaa yhdenvertaista sukupuolesta riippumatonta ohjaavaa roolia koulutusvalintojen suhteen. Yksilöiden vahvuuksiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota massan sijaan ja ohjata yksilöt vahvuuksien mukaisesti jatko-opintoihin. Lukioon jatkavien nuorten osalta koululta toivottiin myös vahvempaa ohjausta ainevalintojen suhteen, sillä lukion ainevalinnoilla nähtiin olevan suuri merkitys jatko-opintoja ohjaavana tekijänä. Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden opintojen ohjaukseen tulisi myös tämän tutkimuksen perusteella kiinnittää huomiota, sillä osa tähän tutkimukseen osallistuneista kritisoi varsinkin maahanmuuttajataustaisten naisten olevan hukattua potentiaalia, sillä kokemusten perusteella heitä usein ohjataan kategorisesti hoitoalan opintoihin lukion ja yliopiston sijaan.

Suomen perhepoliittiset toimet ja perhe-elämän kehittyminen tasa-arvoisempaan suuntaan ovat mahdollistaneet naisten työssäkäynnin ja uran luomisen. Tämän tutkimuksen perusteella naisten nähtiin kuitenkin edelleen usein kantavan päävastuun kodista ja lastenhoidosta. Perhevapaiden tasaisempi jakautuminen perheen aikuisten kesken tuotiin esiin naisten urakehitystä edistävänä toimenä, sillä naiset ovat usein pidempiä aikoja perhevapailla uran alkuvaiheessa, joka vaikuttaa loogisesti uran kehittymiseen. Perhevapaiden ja perheen sisäisten vastuiden tasaisemman jakautumisen lisäksi tässä tutkimuksessa nousi esiin yksinhuoltajien asema, joista enemmistö Suomessa on naisia. Uran luomisen ja etenemisen suhteen yksinhuoltajien koettiin olevan eriarvoisessa asemassa ja tähän toivottiin yhteiskunnalta lisää tukitoimia. Tämän tutkimuksen perusteella valtionhallinnon ulkomaan tehtäviin liittyä sukupuolesta riippumatta perheellisten arkeen vaikuttavia haasteita, joihin toivottiin kiinnitettävän organisaatiossa huomiota. Haasteina koettiin tukiverkostojen puuttuminen vieraassa maassa, lasten mahdolliset sopeutumis-

vaikeudet sekä mukaan lähtevän puolison työllistymismahdollisuudet ja urakehitys. Ulkomaantehtävissä olevien koettiin tarvitsevan tukiratkaisuja, jotta varsinkin naisten kynnys hakeutua tehtäviin laskisi.

Valtionhallinnossa työskentelevien naisten määrä on kasvanut vuosikymmenten saatossa. Valtion henkilöstökertomuksen 2019 (Valtionkonttori, 2020) naisten määrä on noin puolet. Valtionhallinnossa tehtävien sukupuolijakaumaa seurataan säännöllisesti. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että valtionhallinnon osalta on nähtävissä samankaltainen alojen sukupuolten segregatio kuin yhteiskunnassamme laajemmin, koska naiset ovat enemmistönä naisvaltaisilla toimialoilla, kuten opetuksen ja koulutuksen, sosiaali- ja terveystoimen sekä oikeustoimen hallinnonaloilla (Valtionkonttori, 2020, s. 7). Osa tähän tutkimukseen haastatelluista toikin esiin edustavansa hallinnonalallaan enemmistöä sekä kantavansa jopa huolta miesten rekrytoinnin hankaludesta. Naiset myös sijoittuvat useammin asiantuntijatehtäviin (ks. Kuvio 6, s. 27). Vaikka naiset ovat lisääntyneet asiantuntija tehtävissä, ei johto- ja esimiestehtävissä olevien naisten määrä ole kehittynyt samassa suhteessa (ks. Kuvio 7, s. 28). Tämän tutkimusten tuloksissa tuli esiin, että tehdyistä toimista huolimatta miehet etenevät valtionhallinnon johtotehtäviin nuorempina (ks. kuvio 8, s. 29), jolla on vaikutusta naisten urakehitykseen. Naisten etenemisen ylimpiin johtotehtäviin nähtiin kestävän miehiä pidempään. Valtionhallinnossa tulisi tutkimusten tulosten perusteella kiinnittää aiempaa enemmän huomiota siihen, millaisiin tehtäviin naisia valitaan, koska arvostetuimpien tehtävien koettiin olevan edelleen miesten hallitsemia.

Tämä tutkimus osoitti, että valtionhallinnon johtotehtäviin olivat edenneet naiset, joilla oli taustalla samankaltaisia yksilöllisiä tekijöitä (ks. Taulukko 1, s. 76). He ovat kunnianhimoisia, määrätietoisia, heillä oli taustalla vahva oma halu edetä urallaan ja olivat myös valmiita tekemään paljon työtä sen eteen. Tämän tutkimukseen mukaan valtionhallinnon johtotehtäviin edenneet naiset olivat löytäneet rinnalleen heidän uraansa tukevan puolison, ja he olivat lisäksi onnistuneet yhdistämään perhe-elämän ja uran ilman suurempia haasteita.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös todeta, että valtionhallinnossa on useita niin naisten kuin johtajina toimivien naisten urakehitystä tukevia elementtejä (ks. Taulukko 1, s. 76). Valtionhallinnon ylin johto on sitoutunut niin yhdenvertaiseen kuin naisten urakehityksen edistämiseen. Esihenkilöiden toiminta koettiin kannustavana ja uraa edistävänä. Johtajina toimivat naiset toivat myös esiin saaneensa uransa aikana haastavia työtehtäviä sekä osoittaneensa kyvykkyytensä hoitamalla tehtävät hyvin. Valtionhallinnossa on käytössä mentorointiohjelma, työaikajoustot sekä erilaiset elämäntilanteet huomioidaan ja kaikilla näillä toimilla on merkittävä naisten urakehitystä edistävä vaikutus. Miksi naiset kuitenkin työskentelevät valtionhallinnossa enemmän asiantuntijatehtävissä ja ovat vähemmistönä esimies- ja johtotehtävissä sekä etenevät ylimpään johtoon vanhempina kuin miehet? Onko taustalla jotain sellaisia organisaatiokulttuuriin liittyviä asenteita tai käytänteitä, jotka ovat tiedostamattomia? Sukupuolten tasa-arvon ja naisten aseman pätevä mittari on Karennon (1999, s. 14) mukaan se, kuinka naiset etenevät valtion ja kuntien hallinnoissa johtaviin virkoihin. Tämän tutkimus osoittaa, että toimia naisten urakehityksen edistämiseksi tarvitaan lisää, jotta voisimme puhua yhdenvertaisesta urakehityksestä. Pohdittavaksi siis jää, millaisia keinoja tarvitaan valtionhallinnossa, jotta naisten urakehitystä valtionhallinnon johtotehtäviin edistettäisiin nykyistä paremmin.

## **6.2 Tutkimuksen arviointia**

Tässä alaluvussa käsitellään arviointia tämän tutkimuksen osalta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voidaan Puusan ja Juutin (2020) mukaan kiteyttää kolmen käsitteen avulla, joita ovat eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus.

### **6.2.1 Tutkimuksen eettisyys**

Pohjan eettisen tarkastelun kestäväälle tutkimukselle luovat hyvät tieteelliset käytännöt (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 25). Eettisiin ratkaisuihin vaikuttavat tutkimuksen tulokset,

mutta toisaalta tutkijan tutkimusprosessin aikana tekemiin ratkaisuihin vaikuttavat eettiset kannat (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 147). Tutkimusaiheen valinta itsessään on jo tutkijalta eettinen valinta, jolloin eettiseen pohdintaan tulee Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 154) mukaan sisältyä ajatus siitä, miksi tutkimukseen ryhdytään ja kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan. Aiheen valinnassa tulisi Kanasen (2008, s. 133) mukaan pohtia myös tutkimustulosten yhteiskunnallista hyödynnettävyyttä ja aiheen valinnalle tulisi tutkijan esittää perusteluita laajemmasta tietoperustasta ilmiön mielenkiintoisuuden lisäksi (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 144).

Tämän pro gradu -tutkielman taustalla on tutkimuksen tekijän oman kiinnostuksen lisäksi havainnot siitä, että johtajina toimivien naisten määrä ei ole lisääntynyt niissä määrin kuin erilaiset yhteiskunnalliset ja organisaatioiden sisäiset toimet olisivat edellyttäneet sekä huomiot siitä, että naiset kohtaavat edelleen urallaan esteitä tai hidasteita vastaavissa asemissa olevia miehiä enemmän. Tutkittavan ilmiön valintaa vahvasti aiempaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen perehtyminen, koska tutkimuksen tekijä havaitsi, että naisjohtajien urakehitystä oli tutkittu lähinnä urakehitystä estävien tekijöiden osalta eikä juurikaan valtionhallinnossa. Tutkimuksen avulla katsottiin pystyvän tuomaan esille valtionhallinnossa työskentelevien naisjohtajien näkemykset urakehitystä edistävästä teki- jöistä juuri valtionhallinnossa sekä edistämään yhdenvertaisuutta.

Tämän tutkimuksen kohteena olivat ihmiset sekä heidän näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittavien henkilöiden luottamus tutkijoihin ja tieteeseen tulee olla peruslähtökohtana ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa. Luottamuksen katsotaan syntyvän ja säilyvän vain, mikäli tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitetaan ja tutkijat toimivat eettisten periaatteiden mukaisesti. (Puusa & Juuti, 2020).

Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet saivat ennen haastatteluja saatekirjeen, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista sekä tutkimuksen kulusta. Lisäksi tutkimuksen tekijä soitti haastateltaville ennalta sovittuna päivänä ennen haastatteluja, jolloin tutkimukseen osallistuneet pystyivät kysymään tutkimuksen tekijältä epäselviä ja

mieltä askarruttavia asioita. Tutkimukseen osallistuvilla kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja siitä voi kieltäytyä tai osallistumisen voi perua myöhemmässäkin vaiheessa. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta on eettisten ohjeiden mukaan varsinkin siinä tapauksessa, mikäli tutkittavalla on tutkittavaan organisaation esimerkiksi työsuhde (Puusa & Juuti, 2020). Osallistujille tiedotettiin myös anonyymiteetin säilymisestä. Tutkimukseen osallistuneita ei voi tunnistaa tutkimusraportista ja heidän henkilöllisyytensä on ainoastaan tutkimuksen tekijän tiedossa.

Ihmisarvon kunnioittaminen (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 147) pyrittiin varmistamaan haastatteluissa siten, että jokaiselle haastateltavalle annettiin vapaus esittää omia näkemyksiään tutkittavasta ilmiöstä. Osallistujille kerrottiin haastattelun aluksi, että oikeaa tai väärää vastausta ei ole ja tutkimuksessa ollaan kiinnostuttu juuri jokaisen henkilökohtaisesta näkemyksestä. Haastattelutilanteiden ilmapiiri pyrittiin luomaan luottamukselliseksi sekä minimoimaan ulkoiset häiriötekijät.

Tämän tutkimuksen tutkimusraportti on kirjoitettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia tutkimuseettisiä ohjeita noudattaen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 150–151). Muiden tutkijoiden saavutuksia on tässä tutkielmassa kunnioitettu kirjoittamalla lainatun tai viitatuksen kohdalle täsmälliset lähdeviitteet. Tutkimusraportissa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen eteneminen, valinnat ja toteutus eettisten periaatteiden mukaisesti avoimesti ja tarkasti. Tutkimuksen tulokset on raportoitu rehellisesti. Tutkimusaineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua asiaan kuuluvalla tavalla. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 23–24, Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 150–151).

### **6.2.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Yksi luotettavuuden kriteereitä on uskottavuus, joka kertoo tutkimuksen ja tutkimustulosten todenmukaisuudesta. Tutkijan tekemät ratkaisut ja tutkimuksen uskottavuus ovat erottamattomia. Tutkimuksen uskottavuus perustuukin siihen, että tutkimuksen tekijä noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 150). Uskottavuuden

parantamiseksi voidaan tutkimukseen osallistujien kanssa käydä tutkimustuloksista vuoropuhelua sekä antaa osallistujien arvioida tutkimustulosten paikkaansa pitävyyttä (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 128, Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa ei palautettu tutkimustuloksia jälkikäteen osallistujille arvioitavaksi. Tulosten totuudenmukaisuuden varmistamiseksi on aineistoon palattu useita kertoja tutkimuksen aikana. Puusa ja Juuti (2020) tuovat myös esiin, että kaikki tutkimus on aineiston avulla tapahtuvaa tutkijan ja tutkimuskohteen vuoropuhelua.

Tulosten uskottavuutta lisää tässä tutkimuksessa se, että tutkimuksen tiedonantajina toimivat valtionhallinnossa johtajina toimivat naiset, joilla on näkemystä ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tällä pyrittiin varmistamaan, että he osaavat pohtia tutkittavaa aihetta syvemmin. Osallistuja pyrittiin löytämään mahdollisimman monesta valtionhallinnon organisaatiosta, jotta vastaukset eivät olisi liian homogeenisia. Tutkimuksen uskottavuutta lisää myös se, että tutkittavia saatiin useista eri valtionhallinnon organisaatioista ja heillä kaikilla oli erityyppinen tausta.

Tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa ei ole tulosten yleistettävyys, vaan aineistosta tehtyjen tulkintojen kestävyys ja syvyys (Eskola & Suoranta, 2005, s. 67–68). Tämä tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Otanta tutkimuksessa on pieni ja tarkoituksena oli selvittää tutkimukseen haastateltujen subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia. Vaikka tämän tutkimuksen tulokset vastasivat aiempien tutkimusten tuloksia sekä kirjallisuudesta saatuja näkemyksiä, ei tämän tutkimuksen tulokset ole yleistettävissä kaikkiin suomalaisiin johtajina toimiviin naisiin otannan pienuuden vuoksi. Tutkimuksessa keskityttiin yleistettävyyden sijaan ymmärryksen lisäämiseen naisjohtajien urakehitystä edistävästä tekijöistä sekä syvällisen tulkinnan tarjoaminen tutkitusta ilmiöstä.

Tutkimuksen vahvistettavuus osoittaa sen, onko koko tutkimusprosessi kirjattu siten, että toinen tutkija voi pääpiirteittäin seurata tutkimuksen kulkua (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 129). Tämän tutkimuksen jokainen vaihe kirjattiin ylös tutkimuksen tekijän toimesta.

Jokaisesta oivalluksesta tehtiin päiväkirjamainen merkintä, jotta tutkimusraporttiin pystyttiin kuvaamaan riittävän tarkasti niin tutkimuksessa käytetyt menetelmälliset ratkaisut kuin aineistonkeruuprosessi. Tämän pro gradu -tutkielman tekijän taidot eivät ole kokeneemman tutkijan tavoin harjaantuneet tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen tekijän kokemattomuus voidaan lukea yhdeksi tämän tutkimuksen luotettavuutta heikentäväksi tekijäksi.

Tutkijan omien lähtökohtien tiedostamisen ja tarkastelun katsotaan kuuluvan myös tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tutkijan on myös osattava arvioida, kuinka paljon hän on itse omilla valinnoilla tai ennakkokäsityksellään vaikuttanut tutkimuksen aineistoon ja tutkimusprosessiin (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 129, Puusa & Juuti, 2020). Tämän tutkimuksen tekijän työskentely naisvaltaisella alalla sairaanhoitajana vuosien ajan on ollut osaltaan vaikuttamassa kiinnostukseen syntymiseen sekä esiymmärryksen naisten urakehitykseen sekä työelämän segregatioon yhteiskunnassamme. On siis mahdollista, että tutkijan esiymmärrys on ollut vaikuttamassa tutkimusaineiston pohjalta tehtyihin tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkija on kuitenkin koko tutkimusprosessin ajan pyrkinyt olemaan avoin uudelle tiedolle ja näkemyksille.

### **6.3 Jatkotutkimusaiheet**

Naisten tai johtajina toimivien naisten urakehitystä on tutkittu kotimaisella tieteen kentällä vähäisesti valtionhallinnon kontekstissa. Naisten osuus valtionhallinnon tehtävissä on vuosien saatossa kasvanut, mutta he toimivat pääosin asiantuntijatehtävissä, eikä naisten osuus valtionhallinnon johtotehtävissä ole kasvanut samassa suhteessa kuin valtionhallinnossa toteutetut ja käytössä olevat toimet voisivat mahdollistaa. Jatkotutkimusaiheena tämän tutkimuksen pohjalta voisi selvittää, millaisia keinoja tarvitaan valtionhallinnossa, jotta naisten urakehitystä valtionhallinnon johtotehtäviin edistettäisiin nykyistä paremmin.

Tässä tutkimuksessa nousi esille, että miehet etenevät valtionhallinnon johtotehtäviin nuorempina ja urakehitys naisilla on hitaampaa kuin miehillä. Olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä tekijät tai toimet vaikuttavat naisten hitaampaan urakehitykseen. Paljastuiko organisaatiosta tiedostamattomia toimintamalleja ylenemiskäytänteihin liittyen, jotka hidastavat naisten uran etenemistä? Myös tarkempi tutkimus niin kutsuttujen arvostettujen tehtävien jakautumisesta sukupuolten välillä lisäisi ymmärrystä naisten hitaammasta etenemisestä, sillä naisten rekrytoimisen haasteellisiin ja arvostettuihin tehtäviin on havaittu edistävän naisten urakehitystä.

Naiset ovat kuitenkin lisääntyneet johtotehtävissä niin valtionhallinnossa kuin yrityssektorilla, ja tehtävien naisistumisen on historiassa havaittu vaikuttavan palkkakehitykseen, eikä suinkaan edistävästi. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka johtotehtävien palkkakehitys muotoutuu naisten lisääntyessä tehtävissä ja vastaavatko johtajina toimiville naisille ja miehille saman suuruisia palkkoja.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää johtamiskoulutuksen merkitystä johtajina toimivien naisten urien kehittymiseen. Tutkimuksessa voisi myös selvittää, kuinka hyvin nykyiset niin yliopistojen kuin organisaatioiden omat koulutus- ja kehittämisohjelmat vastaavat nykypäivän johtamistyön kompleksisiin haasteisiin.

## Lähteet

- Aaltio, I. (2006). *Johtaminen ja naisjohtajuus*. Teoksessa: Johtaminen eilen, tänään, huomenna, 178–191. Toim. Pauli, Juuti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Aaltio-Marjosola, I. (2001). *Naiset, miehet ja johtajuus*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahonen, S. (1995). *Fenomenografinen tutkimus*. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.), *Laadullisen tutkimuksen työtapoja* (113–160). Helsinki: Kirjayhtymä.
- Albæk, K., Larsen, M. & Thomsen, L. (2017). *Segregation and gender wage gaps in the private and the public sectors: An analysis of danish linked employee data, 2002-2012*. *Empirical Economics*, 53(2), 779–802.
- Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1989). *Four Ways of Looking at Women and Leadership*. *Scandinavian Journal of Management* 5(1), 63–80.
- Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Anderson-Wallace, M. (2005). *Working with structure*. Teoksessa: *Organisational Development in Healthcare*, 167–186. Toim. Peck, E. Abington, UK: Radcliffe Publishing Ltd.

- Arthur, M.B, Hall, D.T. & Lawrence, B.S. (1989). *Generating new directions in career theory: the case for transdisciplinary approach*. Teoksessa: Handbook of Career Theory, 7–25. Toim. Arthur, M.B, Hall, D.T. & Lawrence, B.S. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carli, L.L. & Eagly, A.H. (2001). *Gender, hierarchy, and leadership: An introduction*. Journal of Social Issues 57(4), 629–636.
- Charles, K.K., Guryan, J. & Pan, J. (2018). *The effects of sexism on American women: The role of norms vs. discrimination*. Becker Friedman Institute Working Paper No 2018-56.
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2007a). *Thought the Labyrinth. The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007b). *Women and the labyrinth of leadership*. Harvard Business Review 85(9), 62–71.
- Ekonen, M. (2007). *Moninaiset urat – Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä*. Licensiaatin tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Ekonen, M. (2011). *Naisten johtamisurien moninaisuus korkean teknologian toimialalla*. Teoksessa: Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus, 38–46. Toim. Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. Helsinki: Edita Prima Ltd.
- Ekonen, M. (2014). *Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat urastaan korkean teknologian alalla*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

- Ekonen, M. & Lämsä, A-M.(2005). *Moninaiset urat. – uratutkimus muutoksessa.* Teok-  
sessa: Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia, 132–145. Toim. Lämsä, A-M., Uusitalo,  
O. & Lämsä, V. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Julka-  
isuja N:o 145.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). *The qualitative content analysis process.* Journal of Advanced  
Nursing 62: 1, 107–115.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen (7. painos).* Tampere:  
Vastapaino.
- Ezzedeen, S.R., Budworth, M.H. & Baker, S.D. (2015). *The Glass Ceiling and Executive Ca-  
reers: Still an Issue for Pre-Career Women.* Journal of Career Development 42:5,  
355–369.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness.* New York, USA: McGraw-Hill.
- Given, L. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods.* Thousand  
Oaks: SAGE Publications.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in Organization.* Pacific Palisades: Goodyear.
- Hearn, J., Lämsä, A-M., Biese, I, Heikkinen, S., Louvrier, J., Niemistö, C., Kangas, E.,  
Koskinen, P., Jyrkinen, M., Gustavsson, M. & Hirvonen, P. (2015). *Tasa-arvon mah-  
dollisuuksia avaamassa. NaisUrat –hankkeen loppuraportti.* Helsinki: Hanken  
School of Economics.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käy-  
täntö.* Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita* (20. painos). Helsinki: Tammi.
- Heikkinen, S. (2015). *(In)Significant Others. The Role of the Spouse in Women and Men Managers' Careers in Finland*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House
- Heikkinen, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. (2011). *Puolison tuki naisjohtajan uralle*. Teoksessa: *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus*, 7 –84. Toim. Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. Helsinki: Edita Prima Ltd.
- Hoikkala, T., Aapola-Kari, S. & Lahtinen, J. (2019). *Nuorten toisen asteen koulutusvalinnat – mitkä mekanismit tuottavat epätyypillisiä valintoja?* Policy brief 14/2019. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). *Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä*. *Kasvatus* 37 (2), 162–173.
- Hyvärinen, S. (2016). *Monta urapolkua johtajuuteen – Naisjohtajien urakertomuksia*. Väitöskirja. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Turenki: HansaPrint.
- Kananen, J. (2008). *Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, ISBN 978-951-830-146-5
- Kanste, O. (2005). *Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa*. Väitöskirja, Oulun yliopisto, Acta Universitatis Ouluensis. Series D, Medica; 815.
- Kanter, R.M. (1977). *Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*. *American Journal of Sociology* 82 (5), 965–990, University of Chicago Press.

- Karento, H. (1990). *Sukupuolten segregatio valtion ja kuntien hallinnossa*. Hallintotieteen lisensiaatintutkimus. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Karento, H. (1999). *"Olen tehnyt parhaani". Tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Katainen, A., Keski-Petäjä, M. & Pietiläinen, M. (2015). *Nais- ja miesjohtajien erot perheellisyydessä tukevat miesjohtajuutta*. Tilastokeskus. Haettu 14. huhtikuuta 2021 osoitteesta <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2015/nais-ja-miesjohtajien-erot-perheellisyydessa-tukevat-miesjohtajuutta/>
- Kauhanen, A. (2017). *A grand gender convergence: Its last chapter*. *American Economic Review*, 104(4), 1091–1119.
- Kauhanen, A. & Riukula, K. (2019). *Työmarkkinoiden eriytyminen ja tasa-arvo Suomessa*. Teoksessa Teräsaho, M. & Närvi, J. (toim.). *Näkökulmia sukupuolten tasa-arvoon – analyyseja tasa-arvobarometrista 2017*. Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL). Raportti 6/2019.
- Kautto, H. & Lämsä, A-M. (2009). *Naisten johtamisurien edistäminen henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta*. *Työn Tuuli*: 33–37.
- Keloharju, M., Knüpfer, S. & Tåg, J. (2016). *Equal Opportunity? Gender Gaps in CEO Appointments and Executive Pay*. IFN Working Paper No. 1111, Harvard Business School Research Paper Series No. 16-092.
- Keskuskauppa-kamari (2020). *Naisjohtajakatsaus 06/20 – Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa*.

- Korkeamäki, O. & Kyyrä, T. (2006). *A gender wage gap decomposition for matched employer – employee data*. *Labour Economics*, 13(5), 611–638.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Oy.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership. A new look at old leadership questions*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Lahtinen, J. (toim.) (2019). *”Mikä ois mun juttu” – Nuorten koulutusvalinnat sosiaalisiin tiomaisemien kehyksissä*. Valtion selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:68.
- Lahtinen, J., Hoikkala, T. & Aapola-Kari, S. (2019). *”What’s my thing?” – Young people’s upper secondary level educational choices and gender paths*. Policy brief 26/2019. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta.
- Leithwood, K.A, Jantzi, D. & Steinbach, R. (2003). *Changing leadership for changing times*. Maidenhead & Philadelphia: Open University Press.
- Luoto, I., Mäntylä, N., Perttola, L. & Siikavirta, K. (2020). *Julkisen hallintotoiminnan oikeudelliset erityispiirteet*. Teoksessa: *Governance V – Hallintaa ja yhteistyötä 2020. Hallintotieteiden valintakoeteos 2020: Tampereen yliopisto*. Toim. Karppi, I., Lehto, K. & Mäntylä, N. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta.
- Lämsä, A-M. (2010). *Sukupuoli johtajuustutkimuksessa*. *Liiketalouden aikakausikirja* 59(4):367–379.

- Lämsä, A-M. & Hiillos, M. (2008). *Advancing gender diversity in management through HRM practices*. Teoksessa: Conference proceedings Sustainable HRM in Global Economy. Turku School of Economics and IIRA, AIRP, AIRT HRM Study Group: 150–157.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. (2006). *A narrative approach for organizational learning in a diverse organization*. Journal of Workplace learning 18 (2): 106–120.
- Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. (2007). *Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta*. Liiketalouden aikakauskirja 3, 294–321.
- Lämsä, A-M. & Louvrier, J. (2014). *Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta*. Yritysetiikka, 6:1, 28–39.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2017). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mavin, S. (2001). *Women's career in theory and practice: time for a change?* Women in Management Review 16 (4): 183–192.
- Mähönen, E. (2017). *Työolobarometri. Ennakkotiedot, syksy 2016*. TEM raportteja 10/2017.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice* (6. painos). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nyholm, I., Stenwall, J., Airaksinen, J. Pekkola, E., Haveri, A., af Ursin, K. & Tiihonen, S. (2016). *Julkinen hallinto Suomessa*. Helsinki, Tietosanoma Oy.

OECD (2020). *Education at a Glance 2020: OECD indicators*. Paris, OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/69096873-en>.

Opperman, E., Vinni-Laakso, J., Juuti, K., Loukomies, A. & Salmela-Aro, K. (2021). *Elementary school students' motivational profiles across Finnish language, mathematics and science: Longitudinal trajectories, gender differences and STEM aspiration*. *Contemporary Educational Psychology*, Volume 64.

Peele, G. (2005). *Leadership and politics: a case for a closer relationship?* *Leadership* 1 (2), 187–204.

Peiperl, M. & Arthur, M.B. (2000). *Topics for Conversation: Career Themes Old and New*. Teoksessa: *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, 1–19. Toim. Peiperl, M., Arthur, M.B., Coffee, R. & Morris, T. Oxford: University Press.

Peiperl, M. & Baruch, Y. (1997). *Back to Square Zero: The Post-Corporate Career*. *Organizational Dynamics*. Spring 1997, 7–22.

Powell, G.N. & Mainiero, L.A. (1992). *Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers*. *Journal of Management* 18 (2), 215–237.

Puttonen, T. (2011). *Naisten johtamisuria estävät tekijät*. Teoksessa: *Woman, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus*, 60–73. Toim. Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. Helsinki: Edita Prima Ltd.

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

Reskin, B.F. & Bielby, D.D. (2005). *A sociological perspective on gender and career outcomes*. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 71–86.

- Rissanen, S. & Hujala, A. (2011). *Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat*. Teoksessa (toim.) Rissanen, S. & Lammintakanen, J., Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ropo, A. (2011). *Johtajuuden ilmiö – johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktiivisiin*. Teoksessa: Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?, Virtainen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. (toim.) Tampere: Tampere University Press, 191–217.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. (2005). *The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions*. British Journal of Management 16(2), 81–90.
- Ryan, M.K, Haslam, S.A. & Postmes, T. (2007). *Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions*. Journal of Organizational Change Management 20(2), 182–197.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Noudettu 15. heinäkuuta 2021 osoitteesta [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Holtom, B. C., & Pierotti, A. J. (2013). *Even the best laid plans sometimes go askew: Career self-management processes, career shocks, and the decision to pursue graduate education*. Journal of Applied Psychology, 98: 169–182.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. & Peterson, C. (2005). *Positive psychology progress. Empirical validation of interventions*. American Psychologist 60 (5), 410–421.

- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2016). *Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study*. *Journal of Organizational Behavior*, 37: 128–153.
- Spurk, D., Hirschi, A. & Dries, N. (2019). *Antecedents and Outcomes of Objective Versus Subjective Career Success: Competing Perspectives and Future Directions*. *Journal of Management*, Vol. 45 No. 1, January 2019 35–69. DOI: 10.1177/0149206318786563
- Sultana, R., Yousaf, A., Khan, I. & Saeed, A. (2016). *Probing the interactive effect of career commitment and emotional intelligence on perceived objective/subjective career success*. *Personnel Review*, Vol.45 No. 4, pp.724-742. <https://doi-org.libproxy.helsinki.fi/10.1108/PR-11-2014-0265>
- Suomen perustuslaki 11.6.1999/731*. Finlex. Noudettu 13. heinäkuuta 2021 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L11P119>
- Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations*. Dissertations series/Helsinki University of Technology, Industrial management and work and organizational psychology. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1995). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä Oy.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). *Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa*. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johdamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 195–226.

Tilastokeskus (2018). *Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2018*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tilastokeskus (2019). *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977 – 2018*. Helsinki.

Tilastokeskus (2020). *Johtotehtävät ja uralla eteneminen*. Haettu 10. helmikuuta 2021 osoitteesta [https://www.stat.fi/tup/tasaarvo/valta\\_ ja \\_paatoksenteke/index.html#johtotehtavat](https://www.stat.fi/tup/tasaarvo/valta_ ja _paatoksenteke/index.html#johtotehtavat)

Tukiainen, M. & Villanen, J. (2016). *Huippunaiset, menestystarinoita*. Helsinki: Kauppa-kamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (10. uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.

Uusiautti, S., Syväjärvi, A., Stenvall, J., Perttula, J. & Määttä, K. (2012). *'It's more like a growth process than a bunch of answers' University leaders describe themselves as leaders*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 69, 828–837.

Valtionkonttori (2020). *Valtion henkilöstökertomus 2019*. Valtionkonttorin julkaisuja. Tiedolla johtaminen 01/2020.

Valtioneuvosto (2021). *Pääministeri Sanna Marini hallitus*. Haettu 10. Helmikuuta 2021 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/ministerit>

*Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750*. Finlex. Haettu 15. heinäkuuta osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>

Valtiovarainministeriö (2019). *Naisten osuuden kehittyminen valtionhallinnon johtotehtävissä*. Haettu 14. heinäkuuta 2021 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/307723/Naisten+osuuden+kehittyminen+valtionhallinnon+johtotehtävissä+%28002%29.pdf/4caae590-bff6-edf4-e351-5329a919e9c4/Naisten+osuuden+kehittyminen+valtionhallinnon+johtotehtävissä+%28002%29.pdf>

Valtiovarainministeriö (2020). *Valtionhallinnon ylin johto numeroin syyskuussa 2020*. Valtionhallinnon johdon tuki. Valtiovarainministeriö. Haettu 14. heinäkuuta osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/20807210/Valtionhallinnon+ylin+johto+numeroin+syyskuussa+2020.pdf/666da5c5-da08-6227-0634-9df072d20556/Valtionhallinnon+ylin+johto+numeroin+syyskuussa+2020.pdf?t=1610953577441>

Valtiovarainministeriö (2021). *Valtionhallinto*. Haettu 10. heinäkuuta 2021 osoitteesta <https://vm.fi/valtionhallinto>

Vanhala, S. (2007a). *Kansainvälinen tilanne – Pärjäävätkö suomalaiset naisjohtajat kansainvälisessä vertailussa?* Teoksessa: Naiset ja johtajuus, 12–21. Toim. Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke. Haettu 10. helmikuuta 2021 osoitteesta: <https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>

Vanhala, S. (2007b). *Naiset johtajina Suomessa*. Teoksessa: Naiset ja johtajuus, 3–11. Toim. Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke. Haettu 10. helmikuuta 2021 osoitteesta: <https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>

- Vanhala, S. (2007 c). *Uraa edistävät ja hidastavat tekijät*. Teoksessa: Naiset ja johtajuus, 100–109. Toim. Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke. Haettu 11. helmikuuta 2021 osoitteesta <https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki, Edita Publishing
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Helsinki, Tietosanoma Oy.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Genova: International Labour Office
- Vuori, J. (2005). *Terveysjohtaminen ja –hallinto tieteenalana*. Teoksessa (toim.) Vuori, J., Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. painos). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Saatekirje**

Hyvä johtajana toimiva nainen,

Pyydän Teitä osallistumaan Pro gradu- tutkimukseeni, jonka tarkoituksena on tutkia valtionhallinnossa työskentelevien naisjohtajien urakehitystä tukevia tekijöitä. Tutkimus on osa Hallintotieteen maisteri-opintojani Vaasan yliopiston Johtamisen yksikössä.

Lähestyn Teitä haastattelupyynnöllä, sillä kokemuksenne urakehityksestä ja siihen liittyvistä tekijöistä toisivat tutkielmaani erittäin tärkeitä näkökulmia. Haastatteluissa käytän teemahaastattelua ja ne toteutetaan yksilöhaastatteluina. Haastattelun teemoina ovat johtajuus- ja naisjohtajuus sekä naisten urakehitys yhteiskunta-, organisaatio- ja yksilötasolla.

Yksilöhaastattelu toteutetaan maaliskuu- ja huhtikuun aikana Teille sopivana ajankohtana. Haastattelun kesto on noin 1 tunti. Haastattelut toteutetaan suojatussa, Vaasan yliopiston Zoom/Teams - ympäristössä ja haastattelumateriaali säilytetään tietosuojattuna Vaasan yliopiston serverissä. Ainoastaan tutkimuksen tekijällä on pääsy haastattelutietoihin ja tutkimusmateriaaliin. Haastattelut litteroidaan ja anonymisoidaan. Haastateltavien henkilöllisyys on ainoastaan tutkimuksen tekijän ja tutkimuksen ohjaajan tiedossa. Haastattelussa antamianne tietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä haastateltavien henkilöllisyyttä ole mahdollista tunnistaa tutkimusraportista. Tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

Maassamme vallitsevat poikkeusolot pitävät Teidät varmasti kiireisenä työtehtävissänne, mutta toivon Teidän vastaavan myönteisesti haastattelupyyntöön. Tutkimuksen onnistumisen kannalta Teidän osallistumisenne on ensiarvoisen tärkeää. Tulen ottamaan Teihin henkilökohtaisesti yhteyttä puhelimitse 19.3.2021, jolloin voitte kysyä mahdollisia lisäkysymyksiä ja ilmoittaa halukkuutenne tutkimukseen osallistumiseen.

Pro gradu-tutkielmani on tarkoitus valmistua vuoden 2021 syksyllä ja se on luettavissa Vaasan yliopiston opinnäytetöiden tietokannassa <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnäytteet>. Ohjaajana Pro gradu -tutkielmassani toimii HTT Hanna-Kaisa Pernaa, p. 029 449 8236.

Ystävällisin terveisin,

Heidi Staudinger

+358 44 566 3304

heidi.staudinger@student.uva.fi

## Liite 2. Haastattelukysymykset

### Tutkimus naisjohtajien urakehityksestä valtionhallinnossa – teemahaastattelurunko

Taustatiedot: koulutustaso, esimies/työkokemus, nykyisen tehtävän nimike ja kauanko olette työskennellyt nykyisessä tehtävässä

#### Teema 1: Johtajuus ja naisjohtajuus

- Millainen on mielestänne hyvä johtaja?
- Miten kuvailisitte itseänne johtajana? Millaisia rooleja näette itsellänne olevan johtajana?
- Minkälaista valtaa näette käyttävän työssänne?
- Eroaako mielestänne mies ja nainen johtajana? Jos, niin kertoisitteko tarkemmin, miten?
- Millaisia ajatuksia teille tulee naisjohtajuudesta?
- Millaista etua tai haittaa olette kokeneet naissukupuolesta olevan johtotehtävässä?
- Miten näette sukupuolen vaikuttavan johtajavalintoihin yhteiskunnassamme?
- Onko iällä vaikutusta naisjohtajuuteen? Jos on, kuinka se ilmenee?
- Minkälainen nainen mielestänne menestyy johtajana?

#### Teema 2: Urakehitys

##### Yhteiskuntataso, arvo ja kulttuuritekijät

- Koetteko, että 2020-luvun Suomessa naisilla ja miehillä on tasa-arvoinen asema luoda uraa? Kertoisitteko ajatuksistanne?
- Oletteko kokenut ennakkoluuloja lähipiiriltänne uravalintanne suhteen? Jos olette, niin millaisia?
- Oletteko kokenut ennakkoluuloja toimiessanne naisena johtotehtävissä? Jos olette, niin millaisia ja millaisissa yhteyksissä?
- Oletteko työuranne jossain vaiheessa törmännyt lasikattoilmiöön? Jos olette, niin kertoisitteko asiasta tarkemmin?

- Oletteko havainneet jotain muita yhteiskuntatason, arvo tai kulttuuritekijöitä, joilla on merkitystä naisjohtajuuteen tai naisjohtajien urakehitykseen edistävästi tai hidastavasti?

#### Yksilötaso:

- Kertoisitteko tarkemmin urapolustanne eli kuinka olette päätyneet nykyiseen työtehtäväänne?
- Onko teillä ollut aina selkeä päämäärä uranne luomisessa?
- Mitkä tekijät olivat vaikuttamassa uralle suuntautumiseen? Missä määrin muiden odotukset ovat vaikuttaneet uranne koskeviin ratkaisuihinne?
- Kuinka koulutus on tukenut urakehitystänne ja johtajuutta?
- Onko teillä ollut urakatkoja? Kertoisitteko tarkemmin millaisia ja missä vaiheessa uraa?
- Kuinka puolisonne on tukenut teitä urakehityksessänne?
- Miten perhe on vaikuttanut uran suhteen tekemiinne ratkaisuihin? Oletteko joutunut tekemään perheenne johdosta uhrauksia urallanne? Tekisittekö nyt perheen suhteen jotain toisin kuin mitä olette tehnyt? Miten olette yhdistänyt perheen ja uran?
- Oletteko kokenut urallanne uraesteitä? Kertoisitteko tarkemmin millaisia, missä vaiheessa uraa ja kuinka pääsitte tilanteesta eteenpäin?
- Millaisia tulevaisuuden tavoitteita teillä on uranne suhteen ja miten aiotte päästä asettamiinne tavoitteisiin?

#### Organisaatiotaso

- Onko työyhteisönne organisaatiokulttuuri mielestänne naisten urakehitystä tukeva?
- Ilmeneekö organisaatiokulttuurissa joitain käytänteitä, jotka hidastavat urakehitystä?
- Tukeeko organisaationne ylin johto naisten urakehityksen edistämistä? Millä tavoin?
- Onko organisaatiossanne selkeät tavoitteet naisjohtajien määrän lisäämisestä?
- Esihenkilön toiminta

- Kumpaa sukupuolta esihenkilönne ovat ja millaista tukea koette saaneenne heiltä urakehitystäsi ajatellen?
- Oletteko joutunut urallanne todistelemaan osaamistanne esihenkilölle?
- Koetteko saavanne esihenkilöltänne riittävän haastavia työtehtäviä?
- Oletteko koskaan kokenut epätasa-arvoista kohtelua esihenkilöltänne? Jos olette, niin millaista ja kuinka se on ilmennyt?
- Mitkä tekijät esihenkilönne toiminnassa koette olleen merkityksellisiä juuri teidän urakehityksen kannalta?
  - Koetteko esihenkilönne arvostavan työtänne? Miten se näkyy?
- Onko organisaatiossanne epävirallisia verkostoja? Jos on, niin millaisia?
- Onko organisaatiossanne käytössä oleva toimiva mentorointiohjelma? Jos on, niin millainen ja kenelle ohjelma on suunnattu?
- Onko organisaatiossanne käytössä joitain perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen keinoja? Millaisia?
- Kertoisitteko rekrytointitilanteesta nykyiseen tehtävääsi?

### **Teema 3: Urakehitystä edistävät tekijät**

- Millaisten tekijöiden koette vaikuttavan naisjohtajien vähäiseen määrään?
- Koetteko, että olisi tärkeää saada enemmän naisia organisaatioiden johtotehtäviin? Jos koette, niin miksi?
- Millaisilla keinoilla tai tekijöillä edistettäisiin parhaiten naisten urakehitystä johtotehtäviin?
- Kerrotteko vielä lopuksi
  - Kun tarkastelette naisjohtajuutta ja naistenjohtajien urakehitystä yleisellä tasolla, millaisia havaintoja olette tehneet?
  - Mitkä ovat mielestänne kolme merkittävintä asiaa, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että olette päässeet työelämässä siihen pisteeseen, jossa nyt olette?