



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Inna Ibeazor

## **Naisjohtajuuteen liitetyt ennakkoluulot ja niiden vaikutukset urakehitykseen**

Johtajina toimivien naisten näkemyksiä naisjohtajuuteen liitetyistä ennakkoluuloista ja stereotyyppioista

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Hallintotieteiden maisteri  
Pro gradu -tutkielma  
Julkisjohtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö****Tekijä:** Inna Ibeazor**Tutkielman nimi:** Naisjohtajuuteen liitetyt ennakkoluulot ja niiden vaikutukset urakehitykseen : Johtajina toimivien naisten näkemyksiä naisjohtajuuteen liitetyistä ennakkoluuloista ja stereotyyppioista**Tutkinto:** Hallintotieteiden maisteri**Oppiaine:** Julkisojohtamisen koulutusohjelma**Ohjaaja:** Roosa Wingström**Valmistumisvuosi:** 2026**Sivumäärä:** 85

---

**TIIVISTELMÄ:** Naisten osuus on melkein puolet työllisistä, mutta johtotasolla naisia ei edelleenkään nähdä merkittävässä määrin. Naiset ovat korkeakoulutuneempia kuin miehet, mutta tilastoissa miehiä on silti enemmän organisaatioiden ylimmissä tehtävissä. Naiset ovat useammin töissä julkisen sektorin aloilla, kun taas miehiä on enemmän yksityisellä sektorilla. Kuitenkaan julkisen sektorin johtotehtävissä ei havaita naisemmistöä.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella naisjohtajuuteen liitettyjä ennakkoluuloja ja stereotyyppioita sekä niiden vaikutuksia naisten urakehityksiin johtoasemissa. Tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia ennakkoluuloja ja stereotyyppioita naisjohtajat ovat kohdanneet uransa varrella, miten ne ovat ilmenneet sekä miten niitä voitaisiin murtaa. Tutkimuksen teoriaosuus rakentuu johtajuuden ja naisjohtajuuden käsitteistä, sekä miten naisjohtajuus on kehittynyt Suomessa ja maailmalla tähän päivään. Lisäksi teoreettinen viitekehys rakentuu roolien yhteensopivuusteoriasta sekä lasikattoteoriasta. Näiden teorioiden avulla tarkastellaan, miksi naisjohtajuus edelleen poikkeaa johtajuudelle asetetuista odotuksista.

Tähän tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusote. Tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelut, jotka toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Tutkimukseen valittiin kahdeksan naisjohtajaa, jotka työskentelevät julkisella sekä yksityisellä sektorilla. Haastatteluiden teemat perustuivat teoreettiseen viitekehukseen. Empiirinen aineisto jäseneltiin kolmeen pääteemaan, joita ovat henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät ja ennakkoluulot, organisaatiotason ennakkoluulot ja ennakkoluulojen murtaminen ja naiset johtoasemiin.

Tutkimustulokset osoittavat, että naisjohtajat kokevat edelleen ennakkoluuloja liittyen heidän osaamiseensa, hoivaajan rooliin sekä työn kannalta epäolennaisiin asioihin kuten ulkonäköön. Uralla edenneillä naisjohtajilla on toiminnallisia sekä pehmeitä ominaisuuksia, vaikka toisin oletetaan. Haastatellut naiset joutuivat todistelemaan osaamistaan sekä muuttamaan pukeutumistaan, jotta eivät joutuisi ahdistelun kohteeksi. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä äitiys havaittiin edelleen haasteena naisten palkkaamisessa. Organisaatiotasolla haasteina havaittiin erityisesti mieskollegoiden epäilevä suhtautuminen naiskollegoihin ja virallisten sekä epävirallisten verkostojen miehisuus. Urakehitystä koettiin edistävän naisjohtajien suurempi esille tuominen mediassa sekä organisaatioiden rekrytointiprosesseihin perehtyminen.

---

**AVAINSANAT:** johtajuus, naisjohtaja, johtajana toimiva nainen, ennakkoluulot, stereotyyppiat, urakehitys, julkinen hallinto, yksityinen sektori

## Lähteet

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto   | 6  |
| 1.1   | Tutkimuksen tausta   | 7  |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset                          | 9  |
| 1.3   | Tutkimuksen rakenne  | 10 |
| 2     | Mitä on johtajuus?   | 11 |
| 2.1   | Johtajuus  | 11 |
| 2.2   | Naisjohtajuus  | 13 |
| 2.3   | Naisjohtajuus Suomessa ja esimerkkejä maailmalta                   | 16 |
| 2.3.1 | Ennen  | 17 |
| 2.3.2 | Nyt  | 19 |
| 3     | Teoreettinen viitekehys  | 23 |
| 3.1   | Roolien yhteensopivuusteoria                                       | 23 |
| 3.1.1 | Sukupuolistereotypiat  | 24 |
| 3.1.2 | Roolit työelämässä   | 25 |
| 3.2   | Lasikattoteoria  | 27 |
| 3.2.1 | Urakehityksen haasteet   | 27 |
| 4     | Tutkimuksen toteutus   | 33 |
| 4.1   | Menetelmä  | 33 |
| 4.2   | Haastateltavien valinnat   | 35 |
| 4.3   | Haastattelun toteutus  | 36 |
| 4.4   | Aineiston analyysi   | 38 |
| 5     | Tutkimustulokset   | 42 |
| 5.1   | Henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät ja ennakkoluulot       | 42 |
| 5.1.1 | Naisjohtajuudessa sekoittuvat pehmeät sekä toiminnalliset piirteet | 42 |
| 5.1.2 | Työ ja perhe-elämä johtajuutta vahvistavana tekijänä               | 45 |
| 5.1.3 | Ennakkoluulojen esiintyminen osaamisen ja naiseuden kontekstissa   | 48 |
| 5.1.4 | Naiset joutuvat todistelemaan osaavansa johtaa                     | 50 |
| 5.2   | Organisaatiotason ennakkoluulot                                    | 52 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 5.2.1 | Ennakkoluulojen vaikutukset organisaatioiden päivittäisessä elämässä               | 52 |
| 5.2.2 | Julkisen ja yksityisen sektorin eroja  | 54 |
| 5.3   | Ennakkoluulojen murtaminen ja naiset johtoasemiin                                  | 56 |
| 5.3.1 | Stereotypiat ja ennakkoluulot vaikuttavat naisten käsityksiin omasta osaamisestaan | 56 |
| 5.3.2 | Naisjohtajien vahvempi esille tuominen mediassa                                    | 57 |
| 5.3.3 | Yhteiskunnan ajallinen muutos ja sen mahdollinen vaikutus naisten johtajuuteen     | 58 |
| 5.3.4 | Kehitysaskeleita organisaatiotasolla   | 59 |
| 5.3.5 | Verkostojen, mentoroinnin ja esihenkilöiden vaikutus                               | 60 |
| 6     | Johtopäätökset ja pohdinta   | 62 |
| 6.1   | Johtopäätökset   | 62 |
| 6.1.1 | Mitä ennakkoluuloja ja stereotypioita naiset kokevat                               | 63 |
| 6.1.2 | Miten ennakkoluulot ja stereotypiat näkyivät                                       | 66 |
| 6.1.3 | Miten ennakkoluuloja ja stereotypioita voitaisiin murtaa                           | 68 |
| 6.2   | Tutkimuksen arviointia   | 69 |
| 6.2.1 | Eettisyys  | 69 |
| 6.2.2 | Luotettavuus   | 72 |
| 6.3   | Jatkotutkimus  | 74 |
|       | Lähteet  | 75 |
|       | Liitteet   | 82 |
|       | Liite 1. Saatekirje  | 82 |
|       | Liite 2. Haastattelukysymykset   | 84 |

## **Kuviot**

**Kuvio 1: Yhteenveto esteistä (mukaillen Zhang ja Basha, 2022). 32**

**Kuvio 2: Kuvaus teema-alueiden muodostamisesta tutkimuskokonaisuudessa (mukaillen Hirsjärvi ja Hurme, 2000) 37**

## 1 Johdanto

UN Womenin julkaisemasta teoksesta (2025) käy ilmi, että naiset toimivat valtionpäämiehinä 18 maassa ja hallituksen johdossa 16 maassa. Teoksesta poissuljettiin valtiot, jotka toimivat monarkian alla. Suomessa kaikista pääministereistä kolme on ollut naisia ja näistä viimeisin oli viime hallituskaudella toiminut Sanna Marin. Naispresidenttejä Suomessa on ollut yksi.

Marinin pääministerikauden aikana hänet kuvattiin Trendi - lehden kanteen Kalevala korut kaulassaan ja musta jakku päällään, mutta ei paitaa jakun alla. Kyseinen mainoskuva sai suurta kritiikkiä. Erityisesti siitä, että hänet oli valittu lehden kanteen poseeraamaan ilman paitaa. Sekä siitä, että hän poseerasi lehden kannessa samaan aikaan, kun hallitus kamppaili koronaviruspandemian kanssa (Woodyatt, 2020). Aikakauslehti Seiska julkaisi kuvan Marinin takapuolesta, jossa hänellä oli päällään tiukat legginsit. Aiemmin toimineesta pääministeristä ja nykyisestä presidentistämme Alexander Stubbista ei koskaan julkaistu samanlaisia kuvia, vaikka hänet nähtiin tiukat pyöräilyshortsit jalassa (Koivistoinen ja Vedenpää, 2022).

Hirvosen (2022) mukaan johtoasemassa oleva mies nähdään neutraalina ja objektiivisena johtohahmona. Johtoasemassa oleva nainen nähdään nimenomaan naisena, joka on johdossa. Naisen keho on eri tavalla kansakunnan omaisuutta kuin miehen. Tekojen sijaan huomio kiinnittyy sukupuoleen, jonka uskotaan tavalla tai toisella vaikuttavan naisen päätöksentekoon tai hallintoon ja se vaikutus nähdään yleensä heikentävänä tekijänä. Koivistoinen ja Vedenpää (2022) kuvailevat, että nainen voidaan esittää ruumiinosina, jossa naiselta viedään toimijuus. Naisellisuus voi johtaa siihen, että naisjohtajan kohdalla ei keskitytä toimenkuvan kannalta olennaisiin asioihin.

Hirvosen (2022) mukaan naisia arvioidaan ulkomuodon kautta, mutta esimerkiksi miesten ulkonäköön ei juurikaan kiinnitetä huomioita. Edelleen kiinnitetään huomiota esimerkiksi naispoliitikkojen ulkonäköön ja vielä hämmästyttävän paljon. Naisissa, jotka ovat korkeassa asemassa, huomio kiinnittyy epäolennaisiin pinnallisiin asioihin, jotka

eivät kerro mitään henkilön osaamisesta tai pätevyyksistä. Pätevyyden näkökulmasta naisen on todistettava pätevyytensä kaksin verroin, kun taas epäpäteviä miehiä siedetään helpommin kuin epäpäteviä naisia.

Nämä esimerkit osoittavat, kuinka naisjohtajiin kohdistuu yhä ennakkoluuloja. Aihetta on tutkittu tasa-arvokehityksen näkökulmasta, mutta vähemmän naisten omasta kokemuksellisesta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten nämä ennakkoluulot ja stereotyyptit vaikuttavat naisten urakehitykseen organisaatioiden korkeimmissa asemissa. Halusin myös tarkastella, miten julkisella sektorilla johtoasemassa työskenteleminen eroaa yksityisellä sektorilla työskentelemisestä, koska tutkimusta etenkin vertailunäkökulmasta oli hyvin vähän.

## **1.1 Tutkimuksen tausta**

Naisjohtajuuden tutkimusta on kansainvälisesti tehty 1970-luvulta lähtien. Suomessa tutkimus yleistyi hitaammin, mutta läpimurto tutkimuksen osalta näyttää tapahtuneen 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa. Naisjohtajuustutkimus rantautui maailmalta Suomeen noin 10–15 vuoden viiveellä (Lämsä ja muut 2007).

Naisjohtajuutta koskevien artikkeleiden kirjoittajat ovat olleet pääasiassa naisia, vaikka miesten osuus kansainvälisten artikkeleiden kirjoittajina on naisia suurempi ainakin 1990-luvun puolivälin jälkeen. Alan lehdissä on havaittu sukupuolijakaumaa sen osalta, että 14 johtamisen huippulehden kolmen vuosikerran (1983, 1988 ja 1993) yhteensä 1800 artikkelista vain kuusi käsitteli naisjohtajuutta. Tosin julkaisujen sukupuolittuneisuus näyttäisi olevan vähenemässä kansainvälisten tutkimusten mukaan ja sama on havaittu Suomessa 2000-luvulla. Yhteiskunnallinen keskustelu esimerkiksi tasa-arvosta viittaa siihen, että naisjohtajuuden tutkimisen tärkeys on tunnistettu myös käytännön tasolla (Lämsä ja muut 2007).

Suomessa naisjohtajuuden tutkimuksen sisältö on painottunut vahvasti tasa-arvon ja syrjinnän teemoihin. Kansainvälisesti tutkijoiden kiinnostuksen kohteina ovat olleet

muun muassa työn ja perheen yhteensovittaminen, naisten johtamiskäyttäytyminen ja työhyvinvointi. Esillä ovat olleet myös vallan ja yhteiskunnallisten rakenteiden sekä syrjinnän ja etiikan näkökulmat. Viime vuosina tutkimuksen aiheiksi ovat nousseet naisten vähäinen määrä suurten yritysten johdossa ja hallituksissa (Lämsä ja muut 2007).

Tilastokeskuksen katsausten (2009–2025) mukaan naisten osuus työllisistä on pysynyt lähes samana. Vuoden 2009 katsauksessa naisten osuus työllisistä oli 48 prosenttia, kun taas 2025 suoritettussa katsauksessa osuus oli 48,7 prosenttia. Luvut ovat tätä mukaa hyvin vertailukelpoisia. Kehitys johtotasolla on ollut hyvin hidasta, ellei mitätöntä, sillä luvut eivät eroa toisistaan merkittävästi. Johtajina ja ylimpinä virkamiehinä toimivista henkilöistä 30 prosenttia oli naisia aiemmin suoritettussa katsauksessa ja 37,8 prosenttia vuonna 2025 suoritettussa katsauksessa.

Katsauksista (tilastokeskus, 2009–2025) voidaan myös havaita, että työmarkkinat ovat eriytyneet voimakkaasti sukupuolen mukaan. Naiset ovat useammin töissä julkisen sektorin aloilla, kun taas vastaavasti miehet ovat useammin yksityisellä sektorilla. Koska naisia on enemmän töissä julkisella sektorilla, ovat mahdollisuudet organisaatioiden ylimpiin toimielimiin tällöin paremmat. Yksittäisistä toimialoista voidaan havaita vahvaa eriytymistä. Miehiä on merkittävästi enemmän töissä esimerkiksi maa-, metsä- ja kalatalousalalla, kun taas naiset ovat yliedustettuina palvelualoilla. Kehitystä eriytymisen osalta on havaittavissa hyvin vähän, jos ollenkaan, koska molemmista katsauksista voidaan tehdä samoja havaintoja.

Katainen ja muut (2015) esittävät, että Suomessa naisten vähäistä osuutta suomalaisyritysten ylimmässä johdossa on selitetty muun muassa naisten ja miesten asenteilla, erilaisilla koulutus- ja uravalinnoilla sekä miesjohtajien pitkällä perinteellä. Yksi keskeinen selitys on myös perheen ja työn yhdistämisen vaikeus etenkin yksilötasolla. Työmarkkinoiden eriytymisen haittavaikutuksia ovat esimerkiksi epätasa-arvoinen kohtelu työpaikalla sekä naisten ja miesten väliset palkkaerot. Naiset myös hakeutuvat

herkästi naisille tyypillisille aloille, kuten palvelualoille, joista eteneminen johtotehtäviin on haastavampaa, kuin miehille tyypillisille aloille (Bierema, 2016).

Suomessa johtajuustilastointi on keskittynyt pörssiyhtiöiden, valtio-omisteisten yhtiöiden ja julkisen sektorin seurantaan. Esimerkiksi juuri edellä mainittu Tilastokeskus on kerännyt säännöllisesti tietoja tasa-arvokehityksestä. Tietojen seuranta tulisi laajentaa, koska tilastot ovat pääasiassa keskittyneet suurten yritysten seuraamiseen tai julkiseen sektoriin, koska tietojen kerääminen julkiselta sektorilta on helpompaa. Tilastointia puuttuu esimerkiksi yritysten muun johdon osalta. Tutkimusta tarvittaisiin myös naisten ja miesten urapoluista, ja erityisesti siirtymästä keskijohdosta ylimpään johtoon. Kriittistä tutkimusta, joka auttaisi ymmärtämään naisten urakokemuksia johtajuuteen liittyen, on niukasti saatavilla (Katainen ja muut 2017, Bierema, 2016). Edellä mainitut asiat tekevät naisjohtajuuden tutkimuskentästä edelleen ajankohtaisen ja mielenkiintoisen aiheen. Aihetta tulisi tutkia erityisesti kokemuksellisesta näkökulmasta, mutta myös vertailunäkökulmasta yksityisen ja julkisen sektorin eroista, jotta ymmärrämme, miten kehitys eri sektoreilla on mennyt ja miten kokemukset eroavat eri sektoreilta.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää erilaisia ennakkoluuloja ja stereotyyppioita liittyen naisjohtajuuteen ja niiden mahdollisia vaikutuksia naisten urakehitykseen. Samalla selvitetään, onko julkisella ja yksityisellä sektorilla eroja urakehityksellisestä näkökulmasta. Teorian ja haastatteluiden kautta etsitään niitä haasteita, jotka vaikuttavat naisten uriin ja urakehitykseen, sekä miten urakehitystä voitaisiin edistää haastateltavien näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa tietoa toimista, joiden avulla voitaisiin edistää naisjohtajuuden kehitystä yhteiskunnassa sekä organisaatioissa.

Vastaan tutkielmassa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1. Minkälaisia ennakkoluuloja ja stereotyyppioita naiset kokevat johtajuuteen liittyen?*

2. *Miten ennakkoluulot ja stereotypiat näkyvät käytännössä naisten urapoluilla?*
3. *Miten ennakkoluuloja ja stereotypioita voitaisiin murtaa ja naisten urakehitystä johtoiseen edistää?*

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tämän pro gradu -tutkielman rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon avulla johdatellaan lukija aiheeseen, esitellään tutkimuksen taustaa sekä perustellaan tutkimusaiheen valinta. Seuraavaksi kerrotaan tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Pääluvut kaksi ja kolme ovat teoriaosuutta, joissa syvennyttään tieteellisten lähteiden avulla tutkimuksen teemaan. Tutkimuksen taustakirjallisuus koostuu johtajuutta, naisjohtajuutta ja urakehityksen esteitä koskevista artikkeleista ja tutkimuksista. Toisessa pääluvussa avataan johtajuuden ja naisjohtajuuden käsitteitä historiasta nykyyhetkeen. Kolmannessa pääluvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, johon lukeutuvat roolien yhteensopivuusteoria ja lasikattoteoria. Teorioiden kautta syvennyttään naisjohtajien urakehityksen erityispiirteisiin ja etenemisen esteisiin.

Neljännessä pääluvussa perustellaan tutkimusote ja tutkimusmetodi, sekä esitellään tutkimuksen toteutus ja kerätyn aineiston analysointi. Tätä tutkielmaa varten haastateltiin neljää naisjohtajaa julkiselta sektorilta sekä neljää yksityiseltä sektorilta. Tutkielmassa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Aineisto koostuu kahdeksasta haastattelusta naisjohtajien kanssa. Tutkimustulokset esitellään tämän tutkielman viidennessä pääluvussa. Tulokset ovat jaettu teemoittain henkilökohtaiseen elämään liittyviin tekijöihin, organisaatiotason tekijöihin sekä ennakkoluulojen murtamiseen liittyviin ratkaisuihin. Kuudennessa pääluvussa esitetään tutkimustulosten johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimusta ja esitetään aiheita jatkotutkimuksille.

## 2 Mitä on johtajuus?

### 2.1 Johtajuus

Liden ja muut (2024) havainnoivat, että johtajuudella viitataan sosiaaliseen vaikuttamisprosessiin, jossa johtajan tavoitteena on motivoida ja mahdollistaa alaiset tavoittelemaan yhteistä päämäärää eli organisaation tavoitteita. Keskeistä on johtajan kyky vaikuttaa alaisiinsa siten, että heidän toimintansa suuntautuu organisaation tavoitteiden edistämiseen. Jotta johtaja pystyisi vaikuttamaan alaisiinsa, tulee hänen näyttäytyä vaikutusvaltaisena hahmona. Vaikutusvalta voi olla joko muodollista tai epämuodollista. Muodollinen johtajuus perustuu organisaatiossa määriteltyyn asemaan tai titteliin, kun taas epämuodollinen johtajuus juontuu henkilön yksilöllisistä ominaisuuksista, kuten karismasta, osaamisesta tai sosiaalisista taidoista. Johtajuutta voidaan toteuttaa myös epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten lounastapaamisissa, joissa johtaja voi esimerkiksi jakaa alaisilleen arvokkaita kontakteja ja verkostoja. Tällaiset epäviralliset vaikuttamiskeinot voivat auttaa alaisiaan laajentamaan heidän omia verkostojaan ja vahvistaa heidän asemaansa organisaatiossa.

Munteanin (2020) suorittamien tutkimusten mukaan usein käsitys johtajuudesta perustuu organisaatiossa määriteltyyn asemaan tai titteliin. Tutkimusten mukaan johtajuuden perustana voivat olla esimerkiksi johtajan kokemus, osaaminen tai valta-asema suhteessa alaisiinsa. Pelkkä muodollinen asema ei kuitenkaan useimmissa tapauksissa riitä, vaan vaikuttava johtajuus edellyttää myös muita ominaisuuksia ja kykyjä. Johtajuuden tavoitteena on saada alaiset seuraamaan johtajaa mielellään ja vapaaehtoisesti, ei ainoastaan muodollisen auktoriteetin perusteella. Erinomaisen organisaation rakentaminen edellyttää, että johtaja toimii organisaation edun, ei omien henkilökohtaisten tavoitteidensa mukaisesti. Alaisten näkökulmasta toivottu johtaja on motivoitunut, sitoutunut ja tavoitteellinen. Johtajalla tulisi olla selkeä päämäärä ja tarkoitus. Lisäksi johtajalta odotetaan pätevyyttä sekä aitoa välittämistä ja kiinnostusta alaisia kohtaan.

Viimeisen sadan vuoden aikana johtajuuden aiheesta on julkaistu kymmeniätuhansia artikkeleita ja kirjoitettu tuhansia kirjoja (Liden ja muut, 2024). Aikoinaan johtamisominaisuuksien katsottiin olevan synnynnäisiä, kunnes vähitellen johtajien toimintaa alettiin selittää muillakin piirteillä. 1900-luvun alkupuolen klassisimpia tyyliuuntauksia johtajuuden osalta ovat esimerkiksi autoritaarinen ja demokraattinen johtamistyyli. Autoritaarisen johtamisen tunnusomaisia merkkejä ovat käskytys ja vallan keskittäminen, kun taas demokraattinen johtaminen keskittyy enemmän yhteistyöhön, luottamukseen ja osallistamiseen (Fredriksson ja Saarivirta, 2015).

Frederiksson ja Saarivirta (2015) esittävät, että erityisesti nykypäivänä organisaatioiden toimintaympäristöt ovat nopeasti muuttuvia globalisaation takia, joka pakottaa organisaatiot reagoimaan muutoksiin joustavasti ja tehokkaasti. Erityisesti näissä tilanteissa organisaation johtajan rooli nousee esille. Jotta johtajuus olisi organisaatiossa vaikuttavaa, johtajan tulisi omata muun muassa seuraavia ominaisuuksia: vuorovaikutus, luottamuksen rakentaminen, motivoiminen, avoimuus, tunneäly ja yksilöiden huomiointi.

Fredrikssonin ja Saarivirran (2015) sekä Lidenin ja muiden (2024) tutkimusten pohjalta parinkymmenen vuoden sisällä suurta huomiota ovat saaneet transformaationaalinen ja transaktionaalinen johtamistyyli. Transformaationaalisessa johtamistyyliä pyritään ymmärtämään johtajuutta syvällisemmin ja erityisesti kykyä stimuloida uuden oppimiseen. Se on kehittynyt suhteessa perinteiseen autoritaariseen johtamiseen ikään kuin tälle vastavoimaksi. Siihen kuuluu muun muassa yksilön huomioiminen sekä alaisten motivoiminen muuntamalla heidän ajatteluaan ja sitoutumistaan siten, että he samaistuvat organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi siihen voidaan katsoa kuuluviksi tulevaisuuden visiointi ja visioinnin toteuttamisen jalkauttaminen. Transaktionaalinen johtajuus on yleisin johtamistyyli organisaatioissa. Se perustuu vaihdannan periaatteelle, jossa johtajat motivoivat alaisiaan saavuttamaan tavoitteet tarjoamalla heille palkkioita, jotka vastaavat alaisten tarpeita. Lidenin ja muiden (2015) mukaan voidaan havaita, että

transaktionaalisessa johtajuudessa on kolme keskeistä ulottuvuutta: 1) alaisten palkitseminen, 2) alaisten valvominen ongelmien ennaltaehkäisemiseksi ja 3) ongelmiin puuttuminen niiden ilmettyä. Transaktionaalisen johtajuuden on katsottu toimivan tehokkaimmin, kun se yhdistetään transformaationaalisen johtajuuden kanssa.

Hall ja muut (2023) esittävät, että johtajuus on hyvin kompleksinen aihe eikä tutkimuksissa ole löydetty yhtä selkeää suuntaa menestykselle johtajuudelle. Tutkimustulokset tarjoavat arvokasta tietoa kyvyistä ja taidoista, jotka yhdistetään onnistuneeseen johtajuuteen. Nykyajan työelämässä autoritaarinen ja hierarkkinen johtamistapa näyttäytyy usein vanhentuneena, eikä vie toivottuihin tuloksiin. Se ei vastaa teknisesti taitavan, koulutetun sekä kulttuurisesti monimuotoisen työvoiman odotuksiin. Alblooshi ja muut (2020) sekä Fredriksson ja Saarivirta (2015) lisäävät, että käsitys johtamisesta on muuttunut merkittävästi ja nykyajan johtamisessa korostuvat vuorovaikutus, sosiaalisuus ja tunnetaidot sekä kyvyt huomioida työntekijät yksilöinä. Modernit johtamisnäkökulmat, kuten transformaationaalinen johtajuus, painottavat työntekijöiden voimaannuttamista ja työntekijöiden tukemista. Johtajien pääasiallisena tehtävänä on inspiroida ja kannustaa luovaan ajatteluun.

Lämsän ja Piilolan (2015) mukaan transformaationaalinen johtajuusmalli mielletään usein naisten vahvuudeksi. Transformaationaalinen johtaja toimii roolimallina ja suunnannäyttäjänä alaisilleen. Tällöin organisaatiossa kannustetaan luovuuteen ja avoimeen kommunikointiin. Tutkimukset ovat mahdollisesti siirtymässä suuntaan, jossa painopisteenä on naisten tuomien vahvuuksien tunnistaminen johtajuuteen sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, miten naiset voisivat mukautua perinteisiin maskuliinisiin johtajuusmalleihin.

## **2.2 Naisjohtajuus**

Biereman (2016) mukaan klassiset johtajuustutkimukset sisälsivät muutamia naisjohtajia otoksissaan, mutta naiset suljettiin usein analyysin ulkopuolelle, jotta ne eivät vääristäisi tuloksia. Tämän seurauksena johtajuusteoriat perustuivat miesten johtajuuteen ja

olettivat, että johtajat olisivat valkoihoisia ja länsimaisia miehiä, jotka ovat immuuneja ulkoisille vaikutteille. Naisjohtajien on katsottu olevan väärässä paikassa ja heille kuulumattomassa asemassa. Lämsä ja Piilola (2015) lisäävät, että maskuliinisuutta arvostetaan johtajuuden kontekstissa, kun taas feminiinisiä piirteitä, kuten huolehtivaisuutta ja avuliaisuutta ei nähdä asianmukaisina piirteinä johtajalle.

Biereman (2016) tutkimukset osoittavat, että sukupuolten väliset erot johtamisessa on havaittu hyvin vähäisiksi. Kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin, naiset ovat kuitenkin keskimäärin miehiä transformaationaalisempia, yhteistyökykyisempiä, demokraattisempia, kannustavampia ja ihmissuhteisiin suuntautuneempia. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että johtajuuteen liitetyt kokemukset, jotka eivät sovi maskuliinisiin malleihin, usein vaiennetaan.

Tienari ja muut (2002) esittävät, että kirjallisuudessa ihannetyöntekijällä viitataan organisaatioiden oletukseen työntekijästä, joka on aina työhönsä omistautunut. Ihannetyöntekijä nähdään henkilönä, joka on kokopäiväisesti ja jatkuvasti käytettävissä, ja jonka elämä on työorientoitunutta. Abstrakti kuva ihannetyöntekijästä, joka konkretisoituu todelliseksi työntekijäksi, osoittautuu mieheksi, jonka elämä rakentuu työn ympärille ja jonka puoliso huolehtii kaikista muista elämän osa-alueista. Samoin Biereman (2016) kuvailee, että naiset eivät luonnollisesti sovi ihannetyöntekijän malliin ja he käyttävät energiaa yrittäessään sopeutua vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Naisten tulisi käyttäytyä enemmän miesten tavoin, jotta he voisivat menestyä liike-elämässä, eli pyytää enemmän palkkaa ja vaatia puolison tekemään puolet kotitöistä. Kyseinen ajattelutapa tarjoaa rakenteellisten muutosten sijaan yksilötason ratkaisuja ja asettaa naisille itselleen vastuun mukautua ihannetyöntekijän malliin.

Hoffmann ja muut (2018) esittävät, että sen lisäksi, että naiset ovat työelämässä, heidät nähdään ensisijaisesti lasten- ja kodinhoitajina, kun taas miehet toimivat pääasiallisina elättäjinä. Lämsä ja Piilola (2015) tunnistavat, että kyseinen rooli liitetään naisiin myös Suomessa. Kotiympäristössä miesten odotetaan toimivan perheen päänä, joka tarjoaa

perheelle taloudellisen tuen. Miehillä odotetaan olevan myös parempipalkkainen työ. Kyseiset oletukset vahvistavat sukupuoliin liitettyjä ennakkoluuloja, joiden takia naisia ei nähdä organisaatioiden johtoportaisissa.

Työelämässä olevien naisten elämä on kompleksinen yhtälö monen muuttujan välillä, kuten kulttuurin, perhe-elämän, koulutuksen, sosioekonomisen statuksen ja historian, jotka ovat kaikki osaltaan vaikuttaneet naisiin kohdistuneiden stereotyyppien syntyyn. Nämä stereotyypit vaikeuttavat naisten työelämäänsä suhtautumista ja erityisesti urakehitystä (Brierema, 2016, Hoffmann ja muut, 2018). Keskiössä ei loppupeleissä ole sukupuolten erilaisuus, vaan yhteiskunnallisesti tuotettu eriarvoisuus. Jos ajatellaan työelämää, syntyminen mieheksi tai naiseksi ei saisi määrittää tulevaa ammattia tai asettaa erilaisia oikeuksia ja velvollisuuksia työelämässä. Tämän johdosta työstä suoriutumisen, tai työn ja perheen yhteensovittamisen, tulisi olla yhtä helppoa sukupuolesta riippumatta (Karento, 1989).

Chisholm-Bruns ja muut (2017) esittävät, että erityisesti varhainen johtajuuskokemuksen puute naisilla estää seuraavan ajattelutavan syntymistä, jota kutsutaan ”johtajuusmentaliteetiksi”. Jotta voisimme paremmin ymmärtää johtajuusmentaliteettia, artikkelissa kerrotaan, että organisaatiot suosivat usein mieskollegoita, joka johtaa naisten syrjäytymiseen. Esimerkkejä ovat seuraavat: 1) naiset saavat vähemmän haastavia tehtäviä suorittaakseen, 2) naisilla on vähemmän mahdollisuuksia osallistua merkityksellisiin kokouksiin ja tarjota omia ajatuksia, ja näkökulmia merkittäviin päätöksiin, 3) naiset saavat vähemmän tunnustusta siitä, että heidän panoksensa huomataan ja sitä arvostetaan. Edellä mainitut esimerkit voivat johtaa siihen, että naiset tunnistavat sukupuolen esteenä ja tämän johdosta eivät pyri johtoasemiin. Toisinaan se voi johtaa myös itsetunnon heikentymiseen.

Suomessa yritykset tavoittelevat monimuotoisuutta, mutta kompetenssikriteerit johtajalle määritellään usein hyvin ahtaasti. Ongelmaksi voidaan myös nähdä rekrytointiprosessin luonne, koska rekrytoinneista vastaavat yleensä miehet, jotka

rekrytoivat kaltaisiaan miehiä. Johtotehtäviin rekrytoidaan usein henkilöitä, joilla on tekninen koulutustausta ja kokemusta johtamisesta. Miesenemmistöisessä johtamiskulttuurissa on tapana suosia pitkiä työpäiviä ja laajaa tavoitettavuutta, joka nähdään naisille epätyypillisenä varsinkin, jos heillä on perhe. Silloin oletetaan, ettei nainen voi täysin omistautua työlle siinä mielessä, mitä johtamiskulttuurissa suositetaan (THL, 2021).

Vaikka Suomessa ja muualla maailmassa maskuliinisuus on arvostettu piirre johtajuuden kontekstissa, naisjohtajien on kuitenkin todettu tuovan organisaatiolle parempaa suorituskkyä ja tuottavuutta. Edellä mainitut tekijät haastavat organisaatioita muuttamaan niiden käsityksiä naisista johtoasemassa, jotta naisten omaavat tiedot ja taidot saataisiin valjastettua organisaatioiden käyttöön (Brierema, 2016, Hoffmann ja muut, 2018., Lämsä ja Piilola, 2015). Naisjohtajuuteen kohdistuneista haasteista huolimatta, Suomessa naisjohtajat harvemmin nähdään heikkoina ja tehottomina. Naisjohtajat itse kokevat olevansa oman elämänsä supernaisia, koska he hoitavat menestyksekkäästi työtehtävät sekä kotityöt (Lämsä ja Piilola, 2015).

### **2.3 Naisjohtajuus Suomessa ja esimerkkejä maailmalta**

Naisten ja miesten tasa-arvosta annettu laki (609/1986), eli tasa-arvolaki, tuli voimaan 1.1.1987 (Finlex, 2025). Lakia on muutettu yksityiskohtien, että laajempien kokonaisuuksien osalta useita kertoja. Lain keskeisenä tarkoituksena oli poistaa syrjintää ja edistää tasa-arvoa etenkin työelämässä.

Vuonna 2005 yllä mainittua lakia täsmennettiin työpaikan tasa-arvosuunnittelua koskevien säännöksiä osalta ja sen tulisi sisältää muun muassa selvitys naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin, että tehtävien luokituksia. Rangaistuksina työnantaja voidaan tuomita maksamaan hyvitystä sekä työnantajalle voidaan asettaa uhkasakko, jos organisaatio laiminlyö suunnitteluvollisuuden tasa-arvovaltuutetun kehotuksen jälkeenkin (Finlex, 2025). Suomen tasa-arvopolitiikan edistäjänä on toiminut

Tasa-arvoasianneuvottelulautakunta, jonka näkemys on heijastunut tasa-arvolainsäännöksiin. Lautakunta on määritellyt sukupuolten tasa-arvon seuraavasti:

*Naisen ja miehen välisellä tasa-arvolla ymmärretään sukupuolten välistä samanarvoisuutta ja tehtävien tasaista jakoa perheessä, työelämässä ja julkisessa elämässä (Karento, 1989).*

Tasa-arvon edistäminen laillisesta näkökulmasta on siis Suomessa aloitettu hyvin varhain.

### **2.3.1 Ennen**

Tilastokeskuksen (2009) suorittamassa katsauksessa vuonna 1980 naisten osuus johtotehtävissä toimivista henkilöistä oli 13 prosenttia. Suurin osa naisjohtajista työskenteli julkisella sektorilla. Karennon artikkelista (1989) voidaan havaita, että naiset ja miehet eivät kuitenkaan sijoittuneet tasa-arvoisesti valtion ja kuntien hallintovirkoihin. Erot näkyivät erityisesti naisten vähäisessä määrässä, mutta myös naisten sijoittumisessa virastojen virkahierarkiassa. Johtaminen ja asiantuntija-asetat kuuluivat selkeimmin miehille. Valtion- että kunnallishallinnon ylimmässä johdossa ja päällikkötasolla sukupuolijakauma oli miesvoittoinen. Esimerkiksi ministeriöissä toimivista päälliköistä 34 oli miehiä ja kahdeksan naisia. Artikkelin mukaan 53% naisista oli kokenut jossain uransa vaiheessa syrjintää ja syrjinnän havaitseminen lisääntyi naishenkilön edetessä virkarakenteen huipulle. Useimmiten naiset olivat kokeneet syrjintää erityisesti sukupuolen vuoksi.

Hierarkiset organisaatiot ovat taipuvaisempia sukupuolijatteluun ja hierarkiassa ylimmällä tasolla työskentelevät olivat useimmiten miehiä etenkin Euroopassa. Matalammat tiimirakenteet ovat tarjonneet naisille enemmän tasa-arvoa ja mahdollisuuksia, kuin hierarkinen malli (Acker, 2006). Hyvänä esimerkkinä voidaan nostaa Ackerin (2006) suorittama tutkimus ruotsalaisista pankeista vuonna 1991, jossa organisaatio oli nimennyt kaikki uransa aloittavat pankkityöntekijät samalla nimikkeellä, eli ”pankkiin pyrkiviksi”. Tätä nimitystä käytettiin pankkialan tilastoissa osoittamaan, että

kyseinen työ ei ollut sukupuolittunut. Tilastoja tarkastelemalla kuitenkin havaittiin, että nuorten naisten ja miesten työtehtävät erosivat toisistaan merkittävästi. Miehille annettiin pankkialan erilaisilta osa-alueilta monipuolisia tehtäviä, mutta naiset työskentelivät kassoilla ja puhelintiedusteluissa. Miehiä valmisteltiin johtotehtäviin ja uralla etenemiseen, mutta naisten kohdalla samaa kehitystä ei oltu havaittu.

Hearn ja muut (2005) kuvailevat, että Suomi on ollut tasa-arvoisempi yhteiskunta 2000-luvun alussa, kuin monet muut ja etenkin tasa-arvoisempi kuin esimerkiksi Iso-Britannia ja Yhdysvallat. Vaikka Suomi oli nähty edelläkävijänä monessa suhteessa tasa-arvoon liittyen, kun vertaillaan naisjohtajien osuuksia esimerkiksi EU:n sisällä, niin Suomessa toimivien naisjohtajien osuus ei ole ollut kovinkaan suuri. Euroopan komission raportista (2005) sukupuolten tasa-arvoon liittyen käy ilmi, että johtotehtävissä toimivien naisten osuus Suomessa ei ollut yltänyt edes keskitasolle EU:ssa.

Tilastokeskuksen (2004) ja (2009) sukupuolten tasa-arvokatsauksista voidaan havaita, että naiset ovat olleet yliedustettuina julkisella sektorilla vuosi vuodelta. Vuonna 2000 kaikista julkisen sektorin johtajista 47 prosenttia oli naisia. Kaikkein ylimmissä virkamiestehtävissä naisten osuus jäi 27 prosenttiin. Naisten osuus johtajina toimivista työllisistä oli vuonna 2006 valtiolla 42 prosenttia ja kunnissa 54 prosenttia. Molemmissa katsauksissa yksityisellä sektorilla toimivien naisjohtajien osuus oli sama vuosina 2000 sekä 2006, eli 26 prosenttia.

Molemmista katsauksista pystyi tekemään samoja havaintoja liittyen koulutukseen sekä työmarkkinoiden jakautumiseen. Naiset olivat miehiä paremmin kouluttautuneita, koska korkea-asteen suorittaneiden naisten osuus oli korkeampi kuin miesten vastaava osuus. Naisten osuus oli suurin terveys- ja sosiaali-alalla, kasvatustieteissä sekä humanistisilla aloilla. Vastaavasti naisten osuus oli pienin tekniikan alalla, jossa miesten osuus oli puolestaan suurin. Työmarkkinoiden jakautuminen naisten ja miesten aloihin näkyi myös johtajistossa. Rakennus-, teollisuus- ja kuljetusalojen linjajohtajista noin 90 prosenttia oli

miehiä. Sosiaali- ja terveysalalla naisten osuus johtajista oli noin 80 prosenttia (Tilastokeskus, 2004 ja 2009).

Tasa-arvopolitiikan kehittyminen valtion tasolla ei ollut vaikuttanut yksityisen sektorin sukupuolirakenteiden kehittymiseen merkittävästi etenkin organisaatorakenteiden ylimmillä tasoilla (Hearn ja muut, 2005). Sen sijaan Hearn ja muut (2005) havaitsivat, kuinka vahva segregatio sukupuolten osalta oli muodostanut naisille ja miehille omat työmarkkina-alueensa. Kun henkilöitä rekrytoitiin johtotehtäviin, valinnat kohdistuivat useimmiten miehiin, riippumatta hakijoiden samantasoisista koulutuksellisista pätevyyksistä. Naisten korkeakouluttautuneisuus ei johtanut naisten määrän nousuun korkeammissa tehtävissä.

### **2.3.2 Nyt**

Vaikka tietoisuus sukupuolten tasa-arvosta ja siihen liittyvät globaalit sitoumukset ovat kasvaneet, naiset ovat yhä aliedustettuina johtotehtävissä. Naisten osallistuminen työelämään on kasvanut, mutta eteneminen ylimmille tasoille ei ole edennyt toivottuun suuntaan (United Nations, 2025). Vuonna 2023 Suomi oli saavuttanut tasa-arvon alarajana pidetyn 40 prosentin rajan naisjohtajien osuudessa. Tätä voidaan selittää esimerkiksi naisten parantuneella työllisyystilanteella. Vaikka kehitys on ollut positiivisen puolella, suurimmissa pörssiyrityksissä, joita Helsingin indeksissä noteerataan 25 kappaletta, vuonna 2024 oli vain toimitusjohtajana yksi nainen (Kullas, 2024).

THL:n (2021) julkaisemassa artikkelissa kerrotaan, että Suomessa naiset ovat miehiä koulutetumpia, eli suurempi osa naisista kuin miehistä on suorittanut korkeakouluasteisen tutkinnon. Ilmiö on pysynyt tässä tapauksessa samana kuin ennen. Kuitenkin ylimmän johdon tehtäviin valitaan usein henkilöitä, joilla on tekninen koulutustausta ja nämä ovat yleensä miehiä. Naisilla yleisimmät koulutusalat ovat kauppa-, hallinto ja oikeustieteet. Yleisimmät koulutusalat ovat hieman vaihtaneet paikkoja aiempien havaintojen kanssa, mutta tekninen ala on pysynyt sekä miesten että

johtamisalan suosiossa. Naisten korkeampi koulutustaso ei kuitenkaan ole auttanut heitä etenemään työelämässä samalla tavalla kuin miehiä. Usein miehet sijoittuvat naisia useammin korkeampaan työtehtävään heti työuran alkuvaiheessa, vaikka suoritettu tutkinto olisikin molemmilla sama.

Sievänen ja muut (2023) esittävät, että sukupuolten välisen tasa-arvon lisäämiseksi olisi tärkeää, että naisia ja miehiä kohdellaan tasa-arvoisesti rekrytointiprosesseissa. Mahdollinen puolueellisuus tai syrjintä rekrytointiprosessissa syntyy joko tilastollisen syrjinnän tai henkilökohtaisiin näkemyksiin perustuvan syrjinnän seurauksena. Tilastollisella syrjinnällä tarkoitetaan, että tiettyyn ryhmään kuuluvien henkilöiden oletetaan olevan ominaisuuksiltaan samankaltaisia. Samoin Jyrkinen ja Mckie (2012) esittävät, että naisiin liitetään epäluuloa ja stigmaa rekrytoinneissa sekä ylennyksissä liittyen esimerkiksi lisääntymiskykyyn. Näitä edellä mainittuja asioita käytetään perusteina henkilön poissulkemiselle. Syrjintää voi tapahtua piilossa tai avoimemmin. Piilossa tapahtuvaa syrjintää voidaan harjoittaa esimerkiksi väittämällä, että naisten emotionaalisuus voi heikentää heidän kykyään selviytyä vaativista johtamis- ja esimiestehtävistä. Avoimempi syrjintä voi ilmetä esimerkiksi niin, että synnytysikäisiä naisia ei sijoiteta vaativampiin johtotehtäviin.

Noin kymmenen vuoden sisällä naisten osuus organisaatioiden korkeimmassa johdossa on noussut. On kuitenkin merkittävää huomioida, että vuoden 2022 jälkeen naisten osuus uusiin johtotehtäviin rekrytoituista on laskenut vuosi vuodelta. Naisia rekrytoidaan johtotehtäviin eniten terveys- ja hoitoalalle. Tämä johtuu siitä, että terveys- ja hoitoalalla naiset ovat hyvin edustettuina, joten todennäköisesti naiset rekrytoivat naisia vastaaviin tehtäviin. Naisten rajoittaminen erityisesti kehittyvillä aloilla, kuten teknologia- ja energia-alalla muodostavat riskin talouskasvulle, koska taloudellinen resilienssi on yhä riippuvaisempi vahvemmassa osaamisesta (World Economic Forum, Global Gender Gap Report, 2025). Sukupuolten tasa-arvon saavuttaminen tulisi muuttua konkreettiseksi prioriteetiksi, koska monimuotoiset johtoryhmät tekevät tehokkaampia päätöksiä, edistävät innovaatioita ja suoriutuvat taloudellisesti paremmin. Silti edelleen

tasa-arvoinen edustus on enemmänkin poikkeus organisaatioissa, kuin normi (Yhdistyneet kansakunnat, 2025).

Marksin ja muiden (2024) suorittaman tutkimuksen mukaan vain kuusi prosenttia toimitusjohtajista maailmanlaajuisesti on naisia. On havaittu, että yrityksissä, joissa nainen oli toimitusjohtajana, yrityksen hallituksesta noin 35 prosenttia oli naisia. Kun taas yrityksissä, joissa oli miesjohtaja, naispuolisia hallituksen edustajia oli vastaavasti 23 prosenttia. Yritys on monimuotoisempi, kun johdossa on naispuolinen henkilö. Sukupuoleen perustuvaa syrjintää voi tapahtua vähemmän, kun johtajana toimii nainen, joka voi johtaa myös siihen, että yrityksessä on tätä kautta laajempaa osaamista.

Keskuskauppakamari (2025) laatii vuosittain katsauksen naisista pörssiyhtiöiden johdossa. Katsaus on kansainvälinen ja siinä käsitellään naisten määrää pörssiyhtiöiden hallituksissa, toimitusjohtajina ja johtoryhmissä. Vertailumaina ovat muut EU- ja ETA-valtiot sekä Iso-Britannia ja Yhdysvallat. Vuonna 2024 naisjohtajien osuus oli 37,7 prosenttia kaikista johtajista Suomessa. Edeltävänä vuonna luku oli 38,4 prosenttia, eli naisjohtajien määrä kääntyi Suomessa laskuun (Kullas, 2025).

Naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista on tällä hetkellä noin kymmenen prosenttia, ja Suomessa vastaava osuus on yhdeksän prosenttia. Sen sijaan yhtiöiden hallituksissa sukupuolijakauma on tasapainoisempi: yli puolessa kaikista pörssiyhtiöistä naiset ja miehet ovat edustettuina tasapuolisesti. EU on asettanut kiintiötavoitteen, jonka mukaan suurimmissa pörssiyhtiöissä tulee olla kesään 2026 mennessä vähintään 40 prosenttia aliedustetun sukupuolen edustajia. Nykyisen kehitysvauhdin perusteella – vuosien 2011–2024 keskimääräisen kasvutahdin jatkuessa – tähän tavoitteeseen ei kuitenkaan päästäisi määräaikaan mennessä. Johtoryhmissä naisten osuus oli kasvanut ja huomioitavaa on, että kaikissa yhtiökokoluokissa naisten osuus johtoryhmien jäsenistä on tällä hetkellä ennätystasolla. Kuitenkin tasapuolisen sukupuolijakauman saavuttaminen tämän vuosikymmenen aikana näyttää epätodennäköiseltä (Keskuskauppakamari, 2025).

Vuonna 2025 Suomessa pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista ainoastaan seitsemän on naisia. Myös muissa Pohjoismaissa suurimpien pörssiyhtiöiden toimitusjohtajanaisten lukumäärä on todella pieni verrattuna miehiin. Ongelma on siis rakenteellinen myös tasa-arvostaan ylpeissä Pohjoismaissa. Yleisesti johtajan työ näyttäytyy edelleen miesten työnä ja tähän lukeutuu myös hallitusten puheenjohtajuus. Koska hallitusten puheenjohtajilta yleensä edellytetään kokemusta toimitusjohtajuudesta, on potentiaalisia naisia puheenjohtajiksi vähän (Kullas, 2025).

Nykypäivänä uudet globaalit trendit voivat vahvistaa sukupuolten välisiä eriarvoisuuksia työelämässä. Esimerkiksi tekoälypohjainen rekrytointi voidaan nähdä vahvistavana uhkana olemassa oleville stereotyyppioille. Tekoäly voidaan kokea uhkana, jos siihen syötetyt algoritmit tukevat aikaisempia positioita entistä vahvemmin, koska yleisesti miehet pääsevät etenemään työurallaan nopeammin korkeampiin positioihin. Jos tekoäly suosii ainoastaan tiettyjä ominaisuuksia, voi mahdollisuudet naisten etenemiselle pienentyä entisestään. Toisaalta koronapandemia pakotti yritykset mukautumaan etätyöhön, joka mahdollisti työn- ja vapaa-ajan yhdistämisen entistä helpommin. Koronan loputtua yritykset ovat halunneet palauttaa osan vanhasta työkuulttuuristaan ja ohjata työntekijöitä takaisin toimistoille. Usein nämä käytännöt ovat suunniteltu ilman sukupuolinäkökulmaa ja vaikuttavat negatiivisesti enemmän naisiin, koska he ovat yleisesti hoivavastuuta kantavia kotitalouksissa. Uudet säännökset voivat uhata joustavuuden parannuksia ja heikentää naisten mahdollisuuksia tiettyihin työtehtäviin (Yhdistyneet kansakunnat, 2025).

### 3 Teorettinen viitekehys

Naiset kohtaavat uran varrella kaksinkertaisen taakan, jossa he yrittävät suoriutua työtehtävistä mahdollisimman hyvin, mutta samalla murtaa heihin liitetyt stereotyyppiä ja ennakkoluulot, jotka heikentävät heidän mahdollisuuksiansa edetä organisaatioissa (Chisholm-Bruns ja muut, 2017). Vaikka naiset onnistuisivatkin murtamaan näitä kyseisiä käsityksiä, voivat he silti kohdata syrjintää, ylikriittisyyttä ja negatiivista palautetta. Mitä enemmän esteiden määrä ja vaikutus kasvavat, sitä epävarmemmalta naisten johtajuus näyttää pitkällä aikavälillä verrattuna samassa asemassa oleviin miehiin (Zhang ja Basha, 2022).

Esittelen seuraavaksi teorit: lasikattoteoria ja roolien yhteensopivuusteoria, joita aion tutkielmassani hyödyntää teoreettisena viitekehysenä. Tässä tutkimuksessa teorettinen viitekehys on auttanut muodostamaan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä, eli naisjohtajiin liitettävistä ennakkoluuloista ja stereotyyppioista, miksi näitä on olemassa ja miten ne voivat hidastaa urakehitystä. Valitsin kyseiset teorit, koska ne tarkastelevat aiemmin mainittuja ilmiöitä laajasti ja ovat paljon käytettyjä, sekä laajasti tutkittuja. Teorit auttoivat ymmärtämään ilmiön luonnetta ja näiden kautta pystyin muodostamaan haastateltaville kysymyksiä. Tavoitteenani on tarkastella, miten kerätyssä haastatteluaineistossa esiintyy teoriassa esiin tulevia ilmiöitä ja käsitteitä.

#### 3.1 Roolien yhteensopivuusteoria

Roolien yhteensopivuusteoria (role congruity theory) tarkastelee sukupuoliroolien ja muiden roolien, tässä kontekstissa johtajuusroolin, välistä yhteensopivuutta. Teoria pohjautuu sosiaalisen rooliteorian käsitykseen sukupuoliroolien sisällöstä ja niiden merkityksestä sukupuolten välisten käyttäytymiserojen ylläpitämisessä. Sosiaaliset roolit, jotka yhdistetään miehiin ja naisiin, ovat sosiaalisesti jaettu odotuksia henkilöistä, jotka ovat tietyssä asemassa tai kuuluvat tiettyyn sosiaaliseen ryhmään. Sukupuoliroolit ovat uskomuksia naisten ja miesten ominaisuuksista (Eagly ja Karau, 2002). Roolien

yhteensopivuusteorian avulla pystyin syventämään ymmärrystäni tutkimuksissa tehdyistä havainnoista miesten ja naisten välisistä eroista johtajuuden kontekstissa, joka lisäsi ymmärrystäni siitä, miksi naisjohtajuutta tulisi tutkia erillisenä käsitteenä johtajuuden käsitteestä sekä naisjohtajuuteen kohdistuvien haasteiden osalta.

### **3.1.1 Sukupuolistereotyyppit**

Eaglyn sosiaalinen rooliteoria esittää, että miehillä ja naisilla oletetaan olevan erilaiset urapolut perustuen yhteiskunnan odotuksiin (Whisenant ja muut, 2014). Ennakkoluulot voivat syntyä siitä, miten ihmiset kokevat henkilön ominaisuuksien ja sosiaalisen roolin vaatimusten välisen suhteen, jonka henkilö joko täyttää tai pyrkii täyttämään. Ristiriidan mahdollisuus syntyy silloin, kun henkilön ja sosiaalisen roolin välillä havaitaan ristiriita. Toisin sanoen, kun tiettyyn stereotyyppiin liitetty ihminen ja sosiaalinen rooli yhdistetään, näiden välinen epäkohdonmukaisuus heikentää kyseisen henkilön sopivuutta roolin haltijana. Naisiin liitetään rooleja, kuten kasvattaja ja hoivaaja, jotka eivät sovellu yhteen johtajuuteen liitettyjen roolien kanssa. Naisjohtajuuden kontekstissa ennakkoluulot heitä kohtaan syntyvät ristiriidasta, joka koetaan naisiin liitettyjen ominaisuuksien ja johtajalle miellettyjen ominaisuuksien välille (Eagly ja Karau, 2002).

Whisenant ja muut (2014) esittävät, että ennakkoluulot naisjohtajia ja potentiaalisia naisjohtajia kohtaan ilmenevät kahdella tavalla: 1) naisten johtamispotentiaalia arvioidaan vähemmän suotuisasti kuin miesten, koska johtajuutta pidetään stereotyyppisesti sopivammaksi miehille ja 2) naisten käyttäytymistä pidetään johtajalle tyyppillisesti vähemmän suotuisana, koska tällaista käyttäytymistä pidetään yleisesti naisille vähemmän suotuisana. Kyseisten ennakkoluulojen vuoksi naiset ovat epäsuotuisassa asemassa hakiessaan tai toimiessaan johtajina miesten dominoimassa ympäristössä.

Eagly ja Karau (2002) kuvailevat, että kummankin sukupuolen sukupuoliroolit liitetään yhteiskunnallisiin odotuksiin, jotka luovat sukupuoliin kohdistetut ennakkoluulot. Yhteisölliset ominaisuudet, jotka liitetään vahvemmin naisiin, kuvaavat huolenpitoa

muiden hyvinvoinnista. Näitä ovat esimerkiksi rakastava, avulias, ystävällinen, myötätuntoinen, ihmissuhteissa herkkä, hoivaava ja lempeä. Sen sijaan toiminnalliset ominaisuudet, jotka liitetään vahvemmin miehiin, kuvaavat määrätietoutta ja itsevarmuutta. Näitä ovat esimerkiksi aggressiivisuus, kunnianhimo, voimakas, itsenäinen ja itsevarma. Naisten odotetaan toimivan yhteisöllisemmin, kun taas miesten odotetaan toimivan itseohjautuvasti ja määrätietoisesti (Kim ja muut, 2020). Näin syntyvät ennakkoluulot, joissa miehet toimivat elättäjinä ja työelämässä korkeammassa asemassa, kun taas naiset toimivat kotiäiteinä ja alemmissa asemassa miehiin verrattuna (Eagly ja Karau, 2002).

Monien ammattien ja toimialojen sisällä sukupuoliin liitettävä, edellä mainittu stereotyyppinen ja ennakkoluuloihin perustuva, ajattelutapa on rajoittanut naisia saavuttamaan johtoasemia yrityksissä (Whisenant ja muut, 2014). Whisenant ja muut (2014) havaitsivat, että stereotyyppistä ajattelutapaa työpaikoilla on havaittu tapahtuvan enemmän miesten, kuin naisten keskuudessa. Naiset näkevät johtajaroolit sukupuolineutraalisti toisin kuin miehet. Naisten urakehitystä hidastaa se, että suuri osa johtajista on miehiä, jotka ajattelevat miesten soveltuvan paremmin johtoasemiin. Tämän vuoksi naiset eivät etene organisaatioiden sisällä, koska johdossa valmiiksi olevat miehet suosivat johtajiksi miehiä. Stereotyyppisen ajattelutavan vuoksi naisilla ei ole samoja mahdollisuuksia edetä työpaikoilla, kuin miehillä, vaikka suoritukset olisivat laadullisesti verrattavissa.

### **3.1.2 Roolit työelämässä**

Kuten aiempien havaintojen perusteella voidaan todeta, piirteet, jotka yhdistetään johtajiin, yhdistetään usein miehiin. Ilmiötä on kuvailtu seuraavasti: "think manager, think male" (Kim ja muut, 2020). Suomeksi tämä voisi olla "kun mietit johtajaa, mietit miestä." Naisjohtajiin kohdistuvat ennakkoluulot johtuvat siitä, että naisjohtajan rooli poikkeaa niistä odotuksista, joita ihmisillä on tyyppillisesti johtajista. Edellä mainitut toiminnalliset ominaisuudet nähdään välttämättöminä ominaisuuksina menestyneelle johtajuudelle (Eagly ja Karau, 2002). Vaikka nainen saisi johtoaseman organisaatiossa ja

suoriutuisi siitä menestyksekkäästi, on todennäköistä, että stereotyyppinen johtajakäyttäytyminen ei kasvata naisjohtajan suosiota organisaatiossa tai saa häntä näyttämään positiivisessa valossa (Kim ja muut, 2020).

Kim ja muut (2020) havaitsevat, että naisjohtajat kohtaavat seuraavan ongelman: jos nainen käyttäytyy määrätietoisemmin johtajana, hän rikkoo stereotyyppistä kuvausta naisesta ja altistaa itsensä negatiiviselle palautteelle. Jos nainen taas käyttäytyy stereotyyppisen naisellisesti johtajan asemassa, hän epäonnistuu täyttämään menestyksekkään johtajan kuvan. Molemmissa tapauksissa nainen altistaa itsensä negatiiviselle palautteelle, kun hän ei joko täytä stereotyyppistä kuvausta naisesta tai menestyksekkästä johtajasta. Lisäksi Kim ja muut (2020) esittävät, että naisen itseluottamus työhaastattelussa saattaa korostaa hänen pätevyyttään tehtävään, mutta laskee mielikuvaa hänestä miellyttävänä kandidaattina. Tämä puolestaan heikentää hänen mahdollisuuksiaan tulla valituksi tehtävään. Toisin sanoen ennakkoluulot siitä, minkälainen naisen tulisi olla ja miten hänen tulisi käyttäytyä vaikuttavat hänen mahdollisuuksiinsa tulla valituksi johtotehtäviin.

Eagly ja Karau (2002) kuitenkin osoittavat artikkelissaan, että aiemmin esitetyn yksipuolisen, pelkästään negatiivisen palautteen sijaan arvioinneissa voi esiintyä sekä positiivisia että negatiivisia piirteitä. Naisjohtajia on kuvailtu menestyneiksi ja heistä on annettu positiivista palautetta, mutta heitä pidettiin silti vihamielisempinä ja vähemmän rationaalisina kuin miesjohtajia. Naisjohtajiin liitettiin itsekeskeisyyden piirteitä ja heidät nähtiin kykenemättöminä erottamaan ajatuksia ja tunteita. Artikkelin havainnot ovat linjassa myös yhteiskunnassa havaitun ilmiön kanssa, mikä näkyy vahvoista ja menestyneistä naisista käytetyissä lempinimissä. Esimerkiksi Britannian pääministeri Margaret Thatcheria kutsuttiin mediassa "Rautarouvaksi". Menestyneet naisjohtajat rikkovat sukupuoliroolinsa stereotyyppisiä piirteitä ja odotuksia, toimiessaan miehiin liitettävien toiminnallisten ominaisuuksien valossa, joka voi johtaa negatiiviseen palautteeseen.

## 3.2 Lasikattoteoria

Näkymättömiä esteitä, jotka hidastavat naisten ylenemistä organisaatioiden johtoasemiin, kutsutaan lasikatoiksi. Lasikattoteoria (Glass ceiling theory) on metafora, jonka avulla kuvataan kyseisiä esteitä. Termin alkuperät ulottuvat jopa 30 vuoden taakse, mutta se on silti ajankohtainen ja sitä hyödynnetään edelleen tutkimuksissa (Manzi ja Heilman, 2021). Esteet ovat useimmiten piileviä, eli naisten etenemistä rajoittavat todennäköisesti vakiintuneet normit ja hiljaiset ennako-oletukset kuin muodollisesti hyväksytyt menettelytavat. Näkökulma liittyy lasikattojen olemassaolon laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin, kuten kulttuurisiin tekijöihin, mutta myös organisaatio- ja yksilötason tekijöillä on yhteys naisten menestykseen (Zhang ja Basha, 2022). Tutkimuksen kannalta kiinnostuin erityisesti lasikattoteoriasta, koska sen avulla pystyin selvittämään naisjohtajuuteen liitettyjä haasteita pitkältä aikaväliltä.

### 3.2.1 Urakehityksen haasteet

Manzi ja Heilman (2021) esittävät, että naiset kohtaavat työelämän varrella haasteita tavoitellessaan johtoasemia organisaatioissa, joita miehet taas eivät kohtaa. Yksi naisten urakehityksen haasteista ovat sitkeät ja laajalle levinneet stereotypiat, jotka esittävät naiset työntekijöinä, joilla ei ole vaadittavia ominaisuuksia hyviksi johtajiksi. Rinconin ja muiden (2017) mukaan stereotypia voidaan määritellä uskomusten joukoksi, joka koskee tietyn ihmisryhmän ominaisuuksia riippumatta ryhmään kuuluvien yksilöiden todellisista ominaisuuksista. Stereotypiat vaikuttavat sekä naisiin että miehiin - eivätkä ainoastaan siihen, millaisiksi heidän ominaisuutensa mielletään, vaan myös siihen, millaisia heidän oletetaan olevan. Johtajuuteen liitettyjen ominaisuuksien osalta vallitsevat edelleen stereotypiat, joiden mukaan johtajuus kuuluu ensisijaisesti miehille.

Naisiin ja miehiin liitetyt piirteet jaetaan kahteen yleiseen lokeroon: itseohjautuvuus ja yhteisöllisyys. Näistä itseohjautuvuus yhdistetään miehiin ja yhteisöllisyys naisiin. Itseohjautuvuus pitää sisällään seuraavia piirteitä: tavoitteellisuus, autonomia ja

itsevarmuus. Yhteisöllisyys taas pitää sisällään seuraavia piirteitä: muiden huomioon ottaminen, sosiaalisuus ja emotionaalinen sensitiivisyys. Huolimatta monista edistysaskelista, joita on otettu viime vuosikymmenien aikana yhteiskunnassa sekä organisaatioissa, naisia pidetään yhä yhteisöllisempinä ja vähemmän itseohjautuvina kuin miehiä (Manzi ja Heilman, 2021). Yleisesti naisten feminiinisyys nähdään epäsovinnaisena johtajuuden kanssa. Naisten kohdalla huomio voi keskittyä epäolennaisiin asioihin työsuorituksen ja pätevyyden sijaan, kuten esimerkiksi ulkonäköön (Chisholm-Bruns ja muut, 2017). Naisten kohdalla ei kiinnitetä huomiota työsuorituksen kannalta olennaisiin asioihin, kuten ammatilliseen osaamiseen. Naisten oletetaan olevan sellaisia, minkälaisiksi yhteiskunta haluaa heidät esittää, vaikka todellisuus voi olla täysin toinen.

Zhang ja Basha (2022) jakavat lasikaton vaikutukset kolmeen ryhmään 1) henkilökohtaiset esteet, 2) organisaation esteet ja 3) yhteiskunnalliset esteet. Artikkelissa Zhang ja Basha (2022) suorittivat tutkimuksen siitä, vaikuttavatko kyseiset muuttajat naisten urakehitykseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat positiivisia yhteyksiä henkilökohtaisten, organisatoristen ja yhteiskunnallisten muuttajien välillä. Tutkimuksen kaikki valitut muuttajat vaikuttivat merkittävästi naisten aliedustukseen johtotehtävissä.

### **3.2.1.1 Persoonaan liittyvät esteet**

Zhang ja Basha (2022) listaavat artikkelissaan, että henkilökohtaisina tekijöinä voidaan nähdä naisten itseluottamus, halu itsensä kehittämiseen ja riskien välttäminen. Tutkimuksessa ilmeni, että naisten heikko itseluottamus heikensi heidän mahdollisuuksiaan saavuttaa johtotehtäviä, koska itseluottamuksella on suuri merkitys ylimpien tehtävien saavuttamisen kannalta. Samoin itsensä kehittämisen halu sekä riskien välttäminen nähtiin naisten urakehityksen kannalta rajoittavina tekijöinä.

Lisäksi haasteena nähdään työn ja kodin yhteensovittaminen. Naisten johtajuuteen vaikuttavat merkittävästi organisaation joustamattomat työjärjestelyt, jos nainen on perheellinen (Zhang ja Basha, 2022). Haaste on havaittavissa myös Suomen kontekstissa. Katainen ja muut (2015) tutkivat artikkelissaan perheen ja johtajuuden yhdistämistä

Suomessa. Artikkelissa havaittiin, että johtajana toimiminen ja vanhemmuus ovat hankalamminkin yhdistettävissä naisilla kuin miehillä. Johtajanaiset olivat useammin naimattomia tai eronneita, kuin miehet ja miehillä oli enemmän lapsia. Johtajamiesten puoliset olivat myös useammin työelämän ulkopuolella, kun taas naisjohtajien puolisoista useampi oli työelämässä ja korkeassa asemassa. Naisille samaan aikaan vanhempana ja johtajana toimiminen on haastavampaa. Miesjohtajien etuna on se, että heidän puolisonsa olivat useammin työelämän ulkopuolella, eli kotona perheen kanssa. Miesjohtajan on hyväksyttävämpää olla pois kotoa perheen luota työtehtävissä kuin naisjohtajien.

Henkilökohtaisina haasteina voidaan nähdä myös Chisholm-Brunsin ja muiden (2017) esittämä puute roolimalleista, sponsoreista ja mentoreista, jotka voisivat potentiaalisesti kasvattaa uusia johtajia. Mentorien ja sponsoreiden tuki on erityisen tärkeää uran alkuvaiheessa, sillä se voi vahvistaa johtotehtäviin hakeutumista ja vaikuttaa ratkaisevasti johtajuusmentaliteetin kehittymiseen. Kun naisten keskuudessa ei ole roolimalleja, se voi osaltaan estää johtajuusmentaliteetin syntymistä, koska naiset eivät näe muita naisia korkeissa asemissa. Chisholm-Brunsin ja muut (2017) havaitsivat puutteita erityisesti naismentoreista. Suurimpana syynä on naisten vähäisempi määrä johtotehtävissä. Mentoreilla olisi mahdollisuus jakaa omia kokemuksiaan ja tarjota ohjeita naisjohtajuuteen liittyviin haasteisiin.

### **3.2.1.2 Organisatoriset esteet**

Organisatorisilla esteillä on vaikutusta siihen, miten naiset pääsevät etenemään organisaatioiden sisällä. Organisatorisina esteinä havaittiin esimerkiksi miesjohtajien suhtautuminen naisten johtajuuteen, joka vaikutti merkittävästi organisaatiokontekstissa. Esimerkiksi perinteisesti ajattelevat miesjohtajat suhtautuivat naisiin pikemminkin torjuvasti kuin kannustavasti. Tämä johtuu siitä, että miesjohtajat ajattelevat naisten olevan ristiriidassa heidän vanhakantaisen näkemyksensä kanssa hyvästä johtajasta (Zhang ja Basha, 2022). Naisiin kohdistetut stereotyyppiset pehmeät arvot johtavat näkemyksiin, joissa heitä ei nähdä sopivina johtajina (Srivastava ja

Nalawade, 2023). Tasa-arvoa edistävät ja inklusiiviset organisaatiopolitiikat osoittautuivat merkittäviksi tekijöiksi naisten johtajuusmenestyksen osalta (Zhang ja Basha, 2022).

Esteitä johtajuudelle organisaation kontekstissa ovat myös sisäisten ja ulkoisten verkostojen ja mahdollisuuksien puute (Chisholm-Bruns ja muut, 2017). Naisten sulkeminen työpaikkojen epävirallisten verkostojen ulkopuolelle voi heikentää heidän etenemismahdollisuuksiaan. Kyseiset käytännöt vahvistavat lasikattoa organisaatioiden sisällä ja heikentävät merkittävästi naisten mahdollisuuksia muodostaa esimerkiksi kontakteja (Zhang ja Basha, 2022). Miespuolisilla johtajilla on laajemmat epäviralliset verkostot, sosiaaliset kontaktit sekä enemmän merkityksellisiä vuorovaikutuksia työelämässä ylempien johtajien kanssa, joka voi edes auttaa miesten urakehitystä (Chisholm-Bruns ja muut, 2017).

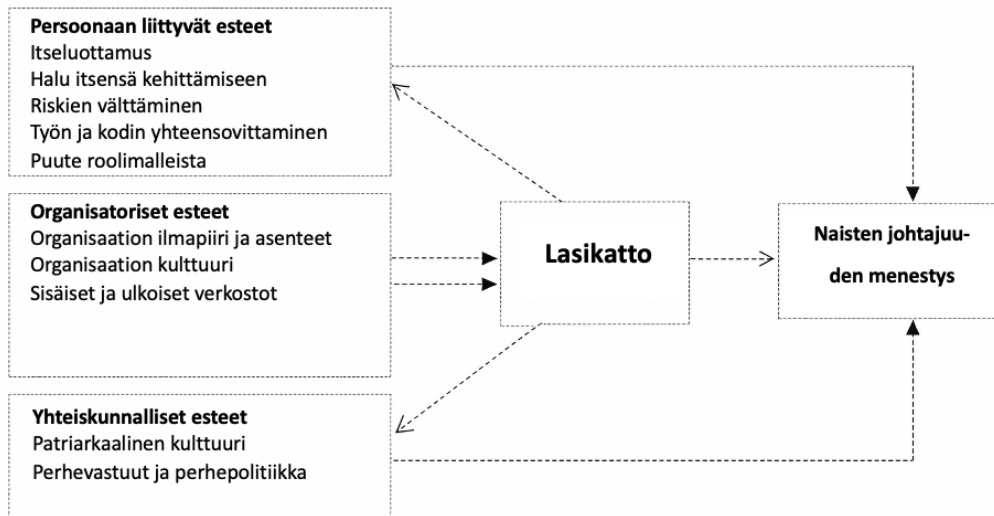
### **3.2.1.3 Yhteiskunnalliset esteet**

Yhtenä yhteiskunnallisena esteenä nähdään patriarkaalinen kulttuuri, joka on iskostunut ihmisten mieliin historian ja politiikan saatossa (Bierema, 2016). Karennon (1989) mukaan ajattelutapa pohjautuu perinteen jurruttamaan romantisoidun perhe-elämän ja äitiyden ihannointiin. Vanhakantainen näkemys naisesta perheolentona, oli hänellä sitten perhettä tai ei, vaikuttaa käsityksiin naisten oikeuksista ja mahdollisuuksista yhteiskunnassa. Ajattelutavan mukaan naiset ja miehet ovat biologisesti tai sosialistumisen tuloksina niin erilaisia, että sukupuoleen perustuvat jaot työelämässä ovat hyväksyttäviä. Ajattelutapa on siinä mielessä kapea, että nainen on nähty ainoastaan yhdessä roolissa eli kotiin kuuluvaksi, eikä naisella ole voinut olla esimerkiksi kahta erilaista roolia kotona ja työelämässä. Patriarkaalinen kulttuuri ylläpitää naisiin kohdistuvaa stereotyyppistä ajattelutapaa, joka on vaikea hävittää ihmisten mielistä (Bierema, 2016).

Chisholm-Brunsin ja muiden (2017) mukaan sukupuolten väliset ennakkoluulot, stereotypit sekä organisaatioiden ja yhteiskunnan riittämättömän ja välinpitämätön

reagointi, ovat ratkaisevia tekijöitä naisten urakehityksessä. Näiden haasteiden vuoksi naiset eivät välttämättä harkitse johtotehtäviin hakeutumista tai usko omaavansa johtamiseen tarvittavia taitoja. Verrattuna miehiin, naiset saattavat ottaa vähemmän riskejä uransa varrella ja osallistua harvemmin, jos lainkaan, virallisiin johtajuuskoulutuksiin ja -toimintoihin. Hallitusten tulisi velvoittaa organisaatiot sukupuolten tasa-arvoa tukeviin käytäntöihin, sekä tukea sukupuolittuneiden rakenteiden purkamista, jotta organisaatiot muuttuisivat tasa-arvoisemmiksi. Tällöin naisia ja miehiä voitaisiin kohdella yhdenvertaisesti.

Sanandaji ja Apunan (2019) pohtivat analyysissään myös sitä, miksi Yhdysvalloissa ja Baltian maissa naiset etenevät urallaan vaivattomammin kuin pohjoismaissa. Heidän näkökulmansa on, että rajoittava tekijä naisten urakehitykselle on pohjoismainen hyvinvointivaltiomalli, joka kannustaa naisia pysymään kauemmin poissa työelämästä. Tämä voidaan nähdä yhteiskunnallisena haasteena Suomen kontekstissa. Yhdysvalloissa ja Baltian maissa valtion rooli yhteiskunnassa on pienempi, eli valtionavustukset ovat pienempiä kuin pohjoismaissa. Suuremmat etuudet kannustavat naisia tekemään vähemmän töitä. Yksi syy lasikattojen olemassaololle on se, että naiset työskentelevät uransa aikana keskimäärin vähemmän kuin miehet, eli panostavat myös vähemmän urakehitykseen. Myös Kullas (2025) huomioi kyseisen ilmiön artikkelissaan. Suomen pitkät perhevapaat mahdollistava järjestelmä on kansainvälisesti poikkeuksellinen ja äiti saattaa olla poissa töistä vuosia. Pitkät poissaolot pirstovat erityisesti yksityisen sektorin uria ja urakatkokset hidastavat paluuta vastuullisiin tehtäviin. Kyse on rakenteista, kun perhevapaiden kannusterakenteet ohjaavat käyttäytymistä, näkyvät ne vielä vuosia myöhemmin urakehityksessä.



Kuvio 1: Yhteenvedo esteistä (mukaillen Zhang ja Basha, 2022).

## 4 Tutkimuksen toteutus

Neljännessä pääluvussa kuvataan tutkimusprosessin eteneminen. Tutkimuksen metodologiset valinnat perustellaan ensimmäisessä alaluvussa. Toisessa alaluvussa kuvataan, miten tutkimusaineisto hankittiin tutkielmaa varten. Kolmannessa alaluvussa havainnollistetaan tutkimuksen toteutus ja viimeisessä alaluvussa tarkastellaan tutkimusaineiston analysointia.

### 4.1 Menetelmä

Tässä tutkielmassa tarkastellaan naisjohtajiin liitettyjä ennakkoluuloja ja stereotyyppioita, ja niiden vaikutuksia naisten urakehitykseen laadullisen tutkimuksen avulla. Menetelmän valintaa ohjaa yleensä se minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä etsitään (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009). Tässä tutkielmassa päätin hyödyntää laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja toteuttaa tutkimuksen haastattelemalla naisjohtajia yksityiseltä ja julkiselta sektorilta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan kokemusten ja merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen (Vilkkä, 2025). Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa ja Juuti, 2020). Tutkija pyrkii säilyttämään tutkittavan ilmiön sellaisena, kun se on, eli tällöin puhutaan naturalistisesta otteesta (Eskola ja Suoranta, 1998).

Laadullisen tutkimuksen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisella tutkimuksella tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi seuraavat: 1) tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, 2) suositaan ihmisiä tiedonkeruun instrumenttina, 3) lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, 4) suositaan metodeja, jossa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille ja 5) valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009). Tutkielmaan valittu menetelmä antaa mahdollisuuden kuvata johtajina toimivien naisten kokemuksia

uran varrelta antamalla heille ääni haastatteluiden avulla. Menetelmän avulla tutkimuksen aihetta lähestytään ja pyritään vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Puusa ja Juuti, 2020).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ajatellaan kirjoittavan tutkimusaiheesta sen tiedon valossa, jota aiheesta on aiemmin tutkittu. Kun tutkija tulkitsee aineistoa, hän pyrkii tuottamaan uusia näkökulmia aiheeseen. Useimmat laadulliset tutkimuksen menetelmät nojaavat fenomenologiaan. Fenomenologiassa halutaan selvittää, kuinka ihmiset itse kokevat ilmiöt, joiden sisällä he elävät (Puusa ja Juuti, 2020). Pyrkimyksenä on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset kokemastaan todellisuudesta (Vilkkä, 2025). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti naisjohtajien kokemuksia, mielipiteitä ja urakehitykseen vaikuttavia piirteitä. Tutkimusmenetelmän erityispiirre on, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää jotakin, mikä on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten avulla luodaan johtolankoja ja vihjeitä, joiden avulla voidaan tehdä tulkintoja (Vilkkä, 2025).

Teoria toimii laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun perustana. Kirjallisuuteen syventymisvaiheen tehtävänä on lisätä tutkijan ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Kirjallisuusvaiheessa tutkija löytää työlleen teoreettisen perustelun, kun tutkija kykenee tuomaan esille, mitä ilmiöstä jo tiedetään ja millaiset näkökulmat ovat jääneet vailla huomiota tutkimuksen valossa. Jotta aineistonkeruu ei olisi sattumanvaraista, aineiston keruun tulee rakentua lähtökohtaisesti aiemman teoratiedon varaan (Puusa ja Juuti, 2020). Tämän tutkimuksen taustalla teoreettisena viitekehysnä toimii naisjohtajuus, roolien yhteensopivuusteoria sekä lasikattoteoria.

Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Havaintomme ovat usein latautuneet aikaisemmilla kokemuksillamme, mutta näistä

kokemuksista ei kuitenkaan muodosteta sellaisia asetelmia, jotka rajaisivat tutkimuksellisia toimenpiteitä. Tutkijan tulee tiedostaa tutkimuskohteesta muodostetut ennakko-oletukset ja ottaa ne huomioon tutkimuksen esioletuksina. Aineistojen avulla tutkija voikin löytää uusia näkökulmia, eikä ainoastaan todentaa ennestään epäilemäänsä (Eskola ja Suoranta, 1998). Heuristisella työotteella ja kysymysten asettamisella on tavoitteena ennen kaikkea luopua omista ennakkokäsityksistä ja asenteista ja päästä tulkinnan kautta kokonaisvaltaiseen ilmiön ymmärtämiseen (Vilkka, 2025). Tästä syystä tähän tutkimukseen valittiin menetelmäksi haastattelututkimus, jotta ilmiötä voidaan tutkia kokemuksellisesta näkökulmasta sekä ymmärtää ilmiötä paremmin. Täten tutkija ei anna omien ennakko-oletusten vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, vaan tulokset pohjautuvat täysin haastateltavien kertomuksiin.

## **4.2 Haastateltavien valinnat**

Haastateltavia tutkimukseen etsittiin touko-kesäkuussa 2025 julkisten organisaatioiden ja yksityisten yritysten internet-sivustojen organisaatiokaavioiden ja yhteystietoluetteloiden avulla. Näistä valittiin harkitusti kaikki naiset, joiden nimikkeenä oli johtaja. Jotta aineistoa kertyi riittävästi, tavoitteena oli saada vähintään kahdeksan haastateltavaa. Haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta, mutta tärkeintä on haastatella niin monta, kuin on välttämätöntä, jotta saa tarvitsemansa tiedon (Hirsjärvi ja Hurme, 2000).

Valittuja naisia lähestyttiin julkisista ja yksityisistä organisaatioista saatekirjeellä (Liite 1). Valittuja naisia oli yhteensä 14 kappaletta. Viisi henkilöä saatekirjeen sähköpostitse saaneista vastasivat saman viikon aikana ja antoivat suostumuksensa osallistua tutkimukseen. Loput kolme henkilöä vastasivat saman kuukauden aikana osallistuvansa haastatteluun. Kaikkien kanssa haastattelu aika sovittiin sähköpostitse. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kahdeksaa naisjohtajaa, joista neljä työskenteli yksityisellä sektorilla ja toiset neljä työskentelivät julkisella sektorilla tällä hetkellä, tai olivat joskus työskennelleet. Kaikki haastateltavat olivat suorittaneet yhden tai useamman korkeakoulututkinnon. Haastateltavilla oli niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta

esimies-, päällikkö- tai johtajatasen tehtävistä työkokemusta 13–28 vuotta. Nykyisissä tehtävissään haastateltavat olivat olleet kuukaudesta kahdeksaan vuoteen.

Haastateltavien löytäminen oli suhteellisen helppoa. Ensimmäisiin sähköposteihin vastattiin nopealla aikataululla, mutta kahta viimeistä varten otin yhteyttä vielä muutama uuteen henkilöön lisää, jotta sain tutkimukseeni tarpeeksi haastateltavia. Yhden haastateltavan kanssa alkuperäistä haastatteluaikaa jouduttiin siirtämään, mutta yksikään haastateltavista ei joutunut perumaan haastatteluaikaa. Tutkimuksen aihe koettiin merkitykselliseksi ja haastatteluun osallistuminen henkilökohtaisesti tärkeäksi.

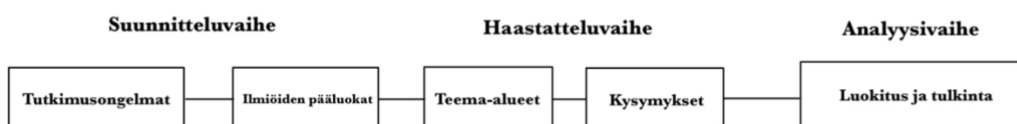
### **4.3 Haastattelun toteutus**

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin valitsemalla haastateltaviksi naisia, jotka olivat toimineet pitkään johtotehtävissä. Tavoitteena oli saada haastateltavia julkiselta sekä yksityiseltä sektorilta. Empiirisessä tutkimuksessa metodit ovat tutkijan työssä keskeisessä asemassa. Mitään metodologiaa ei tulisi kuitenkaan valita pohtimatta sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun (Hirsjärvi ja Hurme, 2000).

Haastattelu on joustava menetelmä. Siinä ollaan suorassa kielellisessä vaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastattelutilanteessa haastateltavalle on annettu mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti ja hänen puheensa halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin (Hirsjärvi ja Hurme, 2000). Haastattelu mahdollisti keskustelun ja tarkentavien kysymysten esittämisen haastattelun aikana sekä tarvittaessa haastateltava pystyi tarkentamaan haastattelukysymyksiä, mikäli haastattelun aiheesta poikettiin tai sitä ei ymmärretty.

Haastattelut toteutettiin 17.6.–11.9. välisenä ajankohtana. Kaikki tehdyt haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja ne toteutettiin Microsoft Teams-alustalla, joka mahdollisti haastatteluiden videoinnin ja litteroinnin Microsoft Teamsiin integroidulla Copilot-sovelluksen avulla. Haastateltaville lähetettiin sähköinen kalenterikutsu haastatteluun.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa strukturoidusta haastattelusta niin, että menetelmästä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemat ovat kuitenkin etukäteen määriteltä (Eskola ja Suoranta, 1998). Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa on välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Tavoitteena on, että kaikista teemoista vastaaja voi antaa oman kuvauksensa (Vilkka, 2025). Tutkimuksen teemat oli muodostettu aiemmin tutkitun teorian pohjalta. Teemoja oli kolme kappaletta: 1) johtajuus ja naisjohtajuus, 2) urakehitys ja 3) urakehitystä edistävät tekijät.



**Kuvio 2: Kuvaus teema-alueiden muodostamisesta tutkimuskokonaisuudessa (mukaillen Hirsjärvi ja Hurme, 2000)**

Teemahaastattelu on muodoltaan avoin, joten vastaaja pääsee puhumaan hyvin vapaamuotoisesti haastattelutilanteessa. Näin kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään (Eskola ja Suoranta, 1998). Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Suunnitteluvaiheessa yleensä on päätettävä, millaisia päätelmiä tutkija aikoo aineistostaan tehdä, mutta teemahaastattelussa tämä on ongelmallinen. Mitään jyrkkiä tai kaavamaisia ohjeita niiden muodostamisesta ei voida antaa. Kun tutkitaan kokemuksia, hypoteesien muodostaminen on kyseenalaista (Hirsjärvi ja Hurme, 2000). Haastattelussa edettiin teemojen mukaisesti. Teemojen alle oli laadittu ennalta haastattelukysymykset. Kysymysten suhteen haastatteluissa edettiin pääsääntöisesti ennalta suunnitellussa järjestyksessä, mutta tarkentavia kysymyksiä ilmeni haastattelukohtaisesti. Tutkimuksen teemoja ei lähetetty haastateltaville

etukäteen, vaan ne käytiin läpi haastattelun alussa, jotta haastateltavat tiesivät mistä aiheista haastattelussa keskustellaan. Osa haastateltavista olivat kuitenkin saatekirjeen perusteella valmistautuneet haastatteluun esimerkiksi valmiilla PowerPoint-esityksellä urapolkuihin liittyen.

Tutkimuksen tekemiseen ei tarvittu tutkimuslupaa, koska haastateltavat esiintyivät haastatteluissa yksityishenkilöinä ja kertoivat omista kokemuksistaan sekä näkemyksistään teemoihin liittyen. Jokaisen haastattelun alussa haastateltavilta varmistettiin, että he ovat lukeneet tietosuojalomakkeen, sekä anonymiteettiin, haastatteluiden säilyttämiseen sekä nauhoittamiseen liittyvät seikat. Tietosuojalomake toimitettiin haastateltaville saatekirjeen yhteydessä. Haastateltaville mainittiin erikseen, että nauhoitus on aloitettu ja selitettiin miksi.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja niihin oli varattu aikaa yksi tunti. Haastatteluiden kesto vaihteli 40 minuutista tuntiin. Haastattelut muutettiin litteroinniksi automaattisesti Microsoft Teams-palveluun integroidulla Copilot-sovelluksen avulla. Tämän jälkeen automaattinen litterointi tarkastettiin ja korjattiin katsomalla haastattelut useaan kertaan. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan puhekielellä. Litteroinnista poistettiin ainoastaan täytesanat, joita oli toistettu useampaan kertaan peräkkäin samassa lauseessa. Tunteen ilmauksia tai erilaisia painotuksia ei kirjattu. Litterointiin käytettyä kokonaisaikaa ei laskettu, koska se sisälsi suurimmaksi osin automaattisen tiedoston muokkaamista.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tutkija tulkitsee ja pyrkii hahmottamaan kokonaisuutta eli yhdistää havainnot ja johtolangat kokonaisuudeksi, sillä yksittäisinä oletuksina johtolangat voivat olla epävarmoja. Yhdistettyinä ne voivat muodostaa perustellun ja uskottavan kokonaisuuden. Kerätty aineisto pilkotaan osiin ja sen jälkeen tutkija tekee aineiston pohjalta synteesejä ja kokoaa sen uudelleen. Tämän jälkeen tutkija tekee uudelleen

kootusta aineistosta johtopäätöksiä. Tutkijan tulisi pystyä irrottamaan aineistosta yksittäistapauksia ja lausumaan niistä jotain yleisemmällä tasolla. Tätä kutsutaan abstrahoinniksi, joka tarkoittaa raakahavaintojen yhdistämistä metahavainnoiksi (Puusa ja Juuti, 2020).

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällönanalyysi (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa on käytetty teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin tavoitteena on auttaa järjestämään aineisto aluksi tiiviiseen selkeään muotoon kadottamatta sen keskeistä tietoaineista (Puusa ja Juuti, 2020). Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatuksia aukova. Analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan ja tutkimuksessa kuvaillaan teoria, jonka mukaan määritellään muun muassa tutkimuksen kohteena olevat käsitteet. Teorialähtöisessä analyysissä päättelyn logiikka yhdistetään usein deduktiiviseen päättelyyn, eli analyysistä saatavat tulokset uudistavat tai vahvistavat jo tiedettyjä asioita, jotka ovat teoriasta opittuja (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Lähestyin aineistoa hyödyntämällä tutkimuksessa käytettyä teoriaa ja tarkastelin aineistoa teorian näkökulmasta käsin. Aineistosta hain vastauksia tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin teorialähtöisesti. Millaisia havaintoja tutkija tekee ja mitkä niistä ovat tutkimuksen ongelmanasettelun näkökulmasta olennaisia, määräävät tutkimuksessa käytettävä teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät (Puusa ja Juuti, 2020).

Analyysissä haastatteludatasta erotellaan tutkimusongelman kannalta olennainen aines. Sitten luokitellusta datasta voidaan tehdä tulkintoja. Yleensä aineisto ensin puretaan, sitten koodataan ja sen jälkeen jatketaan analyysiin (Eskola ja Suoranta, 1998). Tuomi ja Sarajärven (2018) teoksessa esitellään tutkija Timo Laineen esittämä runko laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen kuvaamiseksi: 1) päätä, mikä aineistossa kiinnostaa, 2a) käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi, 2b) kerää

merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta, 3) luokittele, teemoita tai tyyppittele aineisto ja 4) kirjoita yhteenveto.

Tässä tutkimuksessa analyysi aloitettiin lukemalla ja kuuntelemalla aineisto huolellisesti jokaisen haastateltavan kohdalla useaan kertaan. Tämän jälkeen tutkimuksen tekijä päätti, mitkä aineistossa olevat asiat ovat kiinnostavia sekä oleellisia tutkimusongelman kannalta. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy aina useita kiinnostavia asioita, joita ei ole etukäteen osannut edes ajatella. Useasti uusien kiinnostavien asioiden ilmestyminen voi saada aloittelevan tutkijan hämilleen, koska kaikkia asioita olisi kiinnostava tutkia ja niistä raportoida. On kuitenkin valittava tarkkaan rajattu, kapea ilmiö, mutta siitä on kerrottava kaikki, mitä aineistosta irti saa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Purin aineiston jokaisen haastateltavan kohdalla erikseen ja anonyymisoin aineistot jakamalla jokaisen haastateltavan omaan ryhmään. Nimesin haastateltavat koodein H1-H8, joiden avulla merkittiin kunkin haastatellun ilmaisut ja niitä on hyödynnetty myös tutkimusraportissa.

Teemahaastattelun teemat muodostavat sinänsä jo eräänlaisen aineiston jäsenyyksen, josta tutkija pystyi lähtemään liikkeelle. Teemahaastattelurunko on aineiston koodauksen kannalta hyvä apuväline (Eskola ja Suoranta, 1998). Kaikkiaan kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Hyödynsin teemoja koodaamisessa niin, että analysoin tiettyä teemaa merkitsemällä sen tietyllä värillä, jotta pystyin analyysin kirjoittamisessa jäsentelemään haastateltavien vastauksia helpommin. Analyysin kirjoittamisessa muodostin yläotsikot teemoja hyödyntäen. Pääteemoiksi aineistosta valikoituiva ensimmäisenä henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät ja ennakkoluulot, toisena organisaatiotason ennakkoluulot ja kolmantena ennakkoluulojen murtaminen ja naiset johtoasemiin. Valittujen teemojen alle kerättiin haastatteluista ne osallistujien ilmaisut ja näkemykset, jotka sopivat kuhunkin teemaan. Aineistoa tarkasteltiin huolella, koska valittuihin teemoihin liittyviä ilmaisuja löytyi muidenkin kuin varsinaista teemaa käsittelevien haastattelukysymyksien alta.

Analyysin tavoitteena oli löytää ilmiön kuvaamiseksi mahdollisimman monipuolisia ilmauksia sekä tutkimuksen tavoitteet huomioiden nostaa kerätystä aineistosta esiin olennainen. Kun olin saanut aineiston jäseneltyä, havaitsin, että teemassa 1 naisten oletetut piirteet erosivat osittain naisjohtajien todellisista piirteistä sekä naisjohtajissa huomio keskittyi epäolennaisiin asioihin, kuten ulkonäköön. Teemassa 2 havaitsin, että naiset kokivat ennakkoluuloja erityisesti taitoihin liittyen ja teemassa 3 naisjohtajat toivat itse esiin konkreettisia toimia, miten naisten asemaa voitaisiin parantaa yhteiskunnassa johtajuuden kontekstissa. Näitä olivat esimerkiksi naisjohtajien onnistumisten esiintuominen mediassa sekä rekrytointiprosessien tarkempi tarkasteleminen.

## **5 Tutkimustulokset**

Tässä pääluvussa esitellään tutkimustulokset tutkimusta varten toteutettavista haastatteluista. Havainnollistamiseen käytetään suoria lainauksia haastatteluista sekä kuvaillaan omin sanoin haastateltavien esiin tuomia näkökulmia. Ensimmäisessä teemassa keskitytään haastateltavien näkemyksiin siitä, minkälaisia johtajia he kokevat olevansa sekä haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin, miten ennakkoluulot ovat näkyneet uran varrella käytännössä. Toisessa teemassa keskitytään organisationaalisiin tekijöihin, kuten miten ennakkoluulot ovat ilmenneet organisaation kontekstissa. Kolmannessa teemassa käsitellään edistystekijöitä, joita haastateltavien näkökulmasta tulisi toteuttaa, jotta ennakkoluuloja naisjohtajia kohtaan voitaisiin murtaa sekä naisten etenemistä johtotehtäviin edistää.

### **5.1 Henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät ja ennakkoluulot**

Tässä alaluvussa keskitytään haastateltavien näkemyksiin siitä, minkälaisia johtajia he kokevat olevansa. Näitä ilmiöitä verrataan kirjallisuudessa esiin tuotuihin havaintoihin. Luvussa käsitellään myös, miten työ- ja perhe-elämä ovat vaikuttaneet haastateltavien uralla sekä miten ennakkoluulot sekä stereotypiat ovat ilmenneet naisten uran varrella käytännössä.

#### **5.1.1 Naisjohtajuudessa sekoittuvat pehmeät sekä toiminnalliset piirteet**

Kirjallisuusosiossa Eagly ja Karau (2002) havainnoivat, että naisiin liitetään stereotyyppisiä käsityksiä, joiden mukaan naiset olisivat huolehtivaisia ja omaisivat enemmän yhteisöllisiä piirteitä, joita ei yhdistetä johtajuuden kontekstiin. Naisten odotetaan toimivan yhteisöllisemmin, joka johtaa siihen oletukseen, ettei nainen sopisi johtajaposition. Miehiin liitettiin toiminnallisia ominaisuuksia kuten kunnianhimo ja itsevarmuus, jotka yhdistettiin johtajalle vaadittaviin ominaisuuksiin.

Aineiston perusteella naiset liittivät itseensä johtajina erityisesti pehmeitä ominaisuuksia. Haastateltavat kuvailivat itseään johtajina muun muassa osallistavina (H1, H6), kuuntelevina (H1, H5, H6, H7), helposti lähestyttävänä (H1, H2, H3, H4, H6, H7) ja ihmisten johtajina (H1, H3, H5, H6, H7) sillä: *“välillä ollaan psykologeja ja välillä juristeja ja kaikkea siltä väliltä, kun johdetaan porukkaa ja hyvin erilaisista taustoista tulevia ihmisiä, niin päällimmäisenä se kyky kuunnella ja asettua siihen toisen ihmisen asemaan ja miettiä että miten niinkun löydetään se yhteinen sävel näihin asioihin”* (H5). Eräs haastateltavista kuvaili, että hänen johtamassaan työyhteisössä vallitsi *“yhteistyön ja avoimen keskustelun”* (H5) ilmapiiri.

Erityisesti vahva ihmisten johtaminen korostui haastateltavien vastauksissa. Haastateltavat kokivat tärkeänä olla läsnä (H1, H6, H7) ja toimia valmentajan roolissa (H2, H3, H4, H8) alaisiin nähden. Eräs haastateltavista kuvaili, että hän jalkautui konkreettisesti alaistensa työtehtävien pariin: *“mä oon tehnyt tämmöiset firman sisäiset testipäivät missä siis minä olen tettiäinen joka menee erityistehtäviin ja tota sitä kautta on niin kun sillä tavalla läsnä”* (H6), koska *“haluan ymmärtää ja oppia mitä ihmiset tekee”* (H6). Valmentavalla roolilla haastateltavat korostivat, että he haluavat muun muassa tukea tavoitteiden toteutumista (H2, H3, H4), koska: *“on tärkeää, että pystyy kannustamaan ja ohjaamaan tiimiä sinne heidän parhaaseensa”* (H4) ja tarvittaessa: *“otan vaikkapa osan asioista itselleni, että he eivät joudu kohtuutonta vastuuta kantamaan”* (H2). Toisaalta haastateltavat painottivat strategian tärkeyttä ja olivat myös tavoitehakuksia (H3, H2), ja vaativia (H4, H6). Eräs haastateltavista kuvaili, kuinka tärkeä on ohjata *“tiimiä sinne heidän parhaaseensa”* (H4). Haastateltavat korostivat myös, kuinka tärkeää on toimia vision näyttäjinä (H7, H8).

Tutkimuksessa hyödynnetyn teorian mukaan haastateltavien omat näkemykset heidän suorittamasta johtajuudestaan ovat osittain linjassa teorian kanssa. Eagly ja Karau (2002) esimerkiksi esittävät, että naisiin liitetään ainoastaan pehmeitä ominaisuuksia. Haastateltavista suurin osa koki olevansa ihmisten johtajia, ymmärtäväisiä ja yhteisöllisiä. Teoriassa esiin noussut transformaationaalinen johtajuus tunnistettiin naisten

vahvuudeksi ja siihen liitettiin muun muassa uuden oppimiseen kannustaminen, alaisten motivoiminen, yksilön huomioiminen ja tulevaisuuden visiointi. Haastateltavien kuvailut heistä itsestään ja heidän omasta johtajuudestaan olivat aika lailla linjassa transformaationaalisen johtajuuden piirteiden kanssa. Pehmeämpien arvojen lisäksi haastateltavat kokivat olevansa kuitenkin myös vaativia ja tavoitehakuksia, jotka teoriassa liitettiin miesten ominaisuuksiksi.

Ihmisinä haastatellut kuvailivat itseään empaattisina (H1, H7), *”uskottuina”* (H6) ja *”äidillisinä”* (H1). Henkilöinä he olivat ihmisiä *”mille voi ja uskaltaa puhua”* (H6), jopa *”tiesivät kaikkien henkilökohtaiseen elämään liittyvät ongelmat”* (H1). Haastateltavat halusivat näyttäytyä alaisilleen tasavertaisina ihmisinä. Eräs haastateltavista kuvaili, että hän ei halua olla: *”kulmahuoneessa oleva johtaja, jolle ei uskalla puhua”* (H7). Toinen haastateltava korosti, että: *”haluan olla tavoitettavissa ovi auki aina silloin kun ihmiset ovat suinkin töissä ja pyrin siihen, että meillä on rento ilmapiiri”* (H5). Haastateltavien havainnot heistä itsestään tukevat myös teoriassa esiin nostettuja ominaisuuksia, jotka liitetään naisiin, koska naiset nähdään äitihahmoina ja välittävinä.

Uralla etenemisen kannalta haastateltavat kuvailivat itseään uteliaina (H8, H5), päämäärätietoisina (H2, H3, H5, H7, H8) ja rohkeina luonteeltaan (H4, H6, H7, H8). Eräs haastateltavista korosti olevansa, jopa *”tyhmän rohkeina sillä mä oon uskaltanut sanoa kyllä ihan hulluillekin tarjouksille”* (H4). Rohkeus ja päämäärätietoisuus olivat kirjallisuuden mukaan enemmänkin miehiin liitettäviä ominaisuuksia ja tätä kautta johtajuuteen. Haastateltavien kertomusten mukaan naisissa olisi myös teoriassa kuvailtuja toiminnallisia ominaisuuksia ja tätä kautta johtajuusominaisuuksia. Etenemisen kannalta merkittäväksi koettiin, että on *”uskaltanut ottaa tehtäviä, johon ei ole ollut valmis”* (H4), koska *”ethän sä muuten voi edetä koska sä et ole koskaan niinku valmis”* (H4). Haastateltavat korostivat, että *”on tosi tärkeä huolehtia omasta osaamisestaan”* (H5) koska *”siellä on aina viimisen päälle tiedot ja taidot”* (H5). Haastateltavat korostivat koulutuksen tärkeyttä (H5, H1, H4). Haastateltaven

keskuudessa vallitsi tietoisuus siitä, että uralla eteneminen vaatii *”hirveästi työtä”* (H6). Eräs haastateltava kuvaili: *”jos paljon laukoo, niin yleensä kiekko menee sitten useammin maaliin ... elikkä just sitä että on tehnyt paljon ja ollut ahkera niin siinä sitten ne todennäköisyydet nousee”* (H6).

Uran kannalta haastatteluissa nostettiin esiin tärkeänä piirteenä myös itseluottamus ja usko omaan osaamiseen:

*”Uskallat avata suusi eri paikoissa ja sanoa niitä omia mielipiteitä, vaikka ne poikkeaisi ympärillä olevista tai muista, koska se on sun tehtävä myöskin johtajana tuoda sitä omaa näkemystä ja omaa kokemusta organisaation hyödyksi, jos sä oot vaan hiljaa ja ajattelet että OK joku muu tietää paremmin ja eihän se sun mielipide aina voita, eikä sen ole tarkoituskaan vaan, että sä tuot siihen pöytään jotain.”* (H4).

Asenne ja asennoituminen haasteisiin vaikutti myös mahdollisuuksiin päästä eteenpäin. Eräs haastateltava kuvaili, että: *”välillä tulee turpiin ja välillä tulee kylmiä suihkuja ja kaikkea muuta, sitten vaan nokka pystyy ja vastatuuleen”* (H4). Tärkeintä olisi säilyttää *”usko siihen, että pystyy, kykenee ja osaa”* (H8). Itseluottamusta eikä aggressiivisuutta koettu teoriassa naisille ominaisiksi piirteiksi. Haastateltavien kertomusten perusteella voidaan todeta, että naisista löytyy molempia yhteisöllisiä sekä toiminnallisia että itseohjautuvia piirteitä. Voidaan pohtia pitäisikö stereotyyppisiä käsityksiä sukupuolten ominaisuuksista kyseenalaistaa siinä määrin, että yksilöissä voi esiintyä aiemmin mainittuja piirteitä sekaisin, eikä sukupuoli määritä sitä minkälaisena johtajan yksilö esiintyy käytännössä.

### **5.1.2 Työ ja perhe-elämä johtajuutta vahvistavana tekijänä**

Naiseuden kulmakivenä työelämässä on ollut Karennon (1989) sekä Biereman (2016) mukaan patriarkaalisen kulttuurin synnyttämä ajattelutapa siitä, että nainen nähdään perheellisenä olentona, joka jää oletetusti kotiin, jos perheessä on jälkikasvua. Mies nähdään yhteiskunnassa enemmänkin perheen päänä ja enemmän tienaavana

osapuolena. Vaikka roolit ovat tasapainottuneet aikojen saatossa, on näkemys silti edelleen läsnä, joka voidaan havaita haastateltavien kertomuksissa.

Ajattelutavan synnyttämät ennakkoluulot näkyivät esimerkiksi esihenkilöiden mielenmaisemissa:

*”Esihenkilö pohtii ihan aidosti sitä, että kannattaako jotakin nuorta naista rekrytoida, että jos se kohta kuitenkin jää mammalomalle ... Että siinä mä sanoisin, että se nuoren naisen ongelma voi edelleenkin olla semmoinen, että vaikka ihmiset tietää että se ei saa vaikuttaa, mutta takaraivossa voi vaikuttaa silti että pelätään että se jää mammalomalle ja sitten se on aina poissa kun lapset on sairaana.” (H5).*

Patriarkaalisen kulttuurin synnyttämä ajattelutapa voitiin havaita naisten kertomuksissa, kun he korostivat isän roolia perheessä: *”meillä ei ole mitään tällaisia niinku stereotyyppisiä rooleja että, äiti tekee ruoan ja isä tekee jotain muuta vaan niinku mun mies on ollut tosi paljon lasten kanssa myös ja hoitanut heitä ja se tekee meillä ruoatkin kyllä” (H6).* Haastateltavat kokivat ajattelutavan aiheuttamat normit enemmän ongelmallisiksi: *”mä haluaisin että se tulisi näkyvämmäksi tää niinku perheen tasavertainen kotityö vastuiden jakaminen ja jopa myös niin päin että mies voi olla se joka on niinku himassa ja nainen tekee duunia ja uraa että mun mielestä se on semmoinen tabu asia” (H7).* Haastateltavat halusivat normalisoida sitä perinteistä mielikuvaa, että perheessä myös mies voi jäädä kotiin hoitamaan lapsia, kun samaan aikaan nainen rakentaa menestyvää uraa. Nämä havainnot murtavat niitä stereotyyppisiä käsityksiä, joissa naiset nähdään ainoastaan kotiin kuuluviksi.

Puolison tuki näyttäytyi haastateltavien kertomuksissa vahvana uran edistystekijänä, joka murtaa edelleen ennakkoluuloja siitä, että naisen pitäisi olla kodin pääasiallinen lastenhoitaja: *”yksi tärkeä asia on puolison valinta. Sehän on ihan hirvittävän iso asia niinku elämässä että minkä tyyppisen puolison sää valitset ja mahdollistaako puoliso*

*niinku tasa arvoisen vanhemmuuden ja tasa arvoisen perhe elämän” (H6). Puolison rooli korostui erityisesti arjessa, kuten erään haastateltavan vastauksesta käy ilmi:*

*”Mun molemmat aviomiehet on ollut sellaisia että he on tehnyt tosi ison osan kotitöistä ja myös huolehtinut lapsen hoidosta. Tämän hetkisen miehen kanssa niin hän on enemmän ollut lasten kanssa ja huolehtinut kotiasioista kuin minä, että kyllä mä niinku tsennaan, jos sulla ei löydy sitä tasapainoa niihin kotitöihin, että sä oot niinku siinä se ainut, joka sitten yrittää tehdä uraa ja sitten sä oot johtaja ja sitten sulla on se kotivastuu, niin se on ihan mahdoton tehtävä.” (H7).*

Eräs haastateltava kuvaili puolison ja läheisten tukea seuraavasti: *”puolison tai ylipäättänsä läheisten tota noin merkitys on tietysti tosi tosi iso kyllä sitten sen ihan arjen toimivuuden kannalta” (H6), joka voidaan nähdä olevan linjassa esimerkiksi kirjallisuudessa Kataisen ja muiden (2015) tehtyyn havaintoon siitä, että usein miesjohtajien puoliset jäivät kotiin, jolloin töihin keskittyminen on ollut miehille siinä mielessä helpompaa, koska heidän ei tarvinnut huolehtia kotiaskareista. Eräs haastateltava koki läheisten tuen hyvin merkitykselliseksi: *”varsinkin mun äidin rooli ilman häntä en olisi urallani siinä missä olen... se on ollut aivan korvaamaton apu ja se on niinku mulle sen mahdollistanut. Jos olisi pitänyt jotenkin muuten järjestellä niin ei missään nimessä olisi onnistunut nuo työt mitä olen tehnyt, jos olisin joutunut tota ilman turvaverkkoa toimimaan (H4)”*. Osa haastateltavista koki myös ystävien tuen (H4, H5) urakehitystä tukevana tekijänä.*

Miehen ja naisen ero työelämän korkeimmissa asemissa korostuu siinä, että perheen perustaminen naiselle nähdään yhteiskunnassa usein hidasteena tai esteenä menestykselle. Katainen ja muut (2015) havaitsivat kirjallisuudessa, että useimmiten miesjohtajilla oli perhe verrattuna naisjohtajiin. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet perheen perustamista hidasteena (H4, H6, H5, H8, H1, H7, H6). Haastateltavat kuvailivat, että äitiyttä vahvuutena ja se oli myös opettanut, ja rikastuttanut elämää (H7, H6, H8). Eräs haastateltavista kuvaili, että: *”äitiysloma on ollut ihana asia” (H1)*. Eräs

haastateltavista kuvaili äitiyttä enemmänkin työn tekoa vahvistavaksi tekijäksi: *”se kummasti selvensi ajatuksia kun pari tuntia leikki prinsessa leikkejä siinä välissä ja sitten kun lapset meni nukkumaan ja aloitti tekemään uudestaan töitä niin monet asiat oli jotenkin loksahdelleet kohdilleen”* (H6) ja äitiysvapaa toi myös uusia mahdollisuuksia, kuten alla olevasta lainauksesta voidaan havaita:

*”Mä olin äitiysvapaalla ja siinä kohtaa siis mun esihenkilö pyysi mua siihen operatiivisen johtajan tehtävään. Se tehtävä oli niinku huomattavasti isompi kuin mun edelliset ja tiesin että on niinku paitsi haastetta tosi paljon niin on niinku tällaista ulottuvuutta, että mitenköhän mut siinä otetaan vastaan ja se oli siis ihan käännteentekevä hetki mun mun työuralla.”* (H6).

### **5.1.3 Ennakkoluulojen esiintyminen osaamisen ja naiseuden kontekstissa**

Naiset kokivat ennakkoluuloja liittyen erityisesti osaamiseen. Haastateltavat olivat saaneet osaamista vähätteleviä kommentteja: *”en ihan niin kun hallitse tai voitthan sä yrittää”* (H1) sekä asemaan liittyvää vähättelyä, jos samassa tilassa on ollut mies ja nainen: *”asiakas luulee että mä oon se assari ja vanhempi herra henkilö on tämä myyntijohtaja”* (H4), koska stereotyyppisesti mies on johtavassa asemassa ja nainen hänen avustajanaan. Haastateltavat kokivat ennakkoluuloja myös liittyen heidän pätevyteensä: *”testataan, että onko mitenkään mahdollista, että ymmärtäisi mitään audioalasta”* (H4) tai: *”asiakas tai toimittaja tai muu taho saattaa testata, varsinkin kun olen ollut teknologiayrityksissä, että osaanko minä sitä teknologiaa vai en, että ymmärrätkö mä sitä mitä mä myyn tai muuta”* (H4). Joten naissukupuoli johti siihen, että kollegat tai ulkopuoliset toimijat kyseenalaistivat naisjohtajan osaamista joko siksi, että johtaja oli nainen tai että ala, jossa toimittiin, oli yleisesti maskuliiniseksi mielletty.

Haastateltavat kokivat ennakkoluuloja myös naisellisiin piirteisiin liittyen, sillä johtaja mielletään Kim ja muiden (2020) mukaan yleisesti mieheksi ja naisten kohdalla huomio voi keskittyä osittain epäolennaisiin piirteisiin: *”mun silloinen esihenkilö sano*

*yhteistyökumppanille, että älä anna sen hämätä se hymyilee paljon, mutta tekee silti tosi kovaa jälkeä”* (H6). Nuorempana negatiivisille kokemuksille oli alttiimpi juuri iän vuoksi: *”olen yli viisikymppinen niin onhan tässä ihan valtava muutos tapahtunut siitä mitä on ollut selkeä jako silloin uran alussa. Kyllä semmoista no työttölyä ja semmoista”* (H1).

Eräs haastateltava kertoo, että hänelle on useamman kerran ehdotettu seksisuhdetta tai hänen kehoaan on kommentoitu seksuaalissävytteisesti: *”kehuu sun rintoja kaikkea semmoista niinku että miksi sä laitat bleiserin päälle kun sulla on niin kauniit tissit”* (H7). Haastateltava kertoo ratkaisseensa asian muuttamalla omaa ulkonäköään: *”mun ratkaisuhan siihen henkilökohtaisesti oli se että kun mäkin jouduin hänen kanssa sitten viikonlopputöitä tekemään välillä niin mä menin ilman meikkii mä menin ihan semmoisessa pönttö asuissa.”* (H7). Naiselliset piirteet siis lisäävät paitsi ennakkoluuloja, mutta myös riskiä joutua ahdistelun ja epäasiallisen käytöksen kohteeksi. Oman ulkonäön muuttaminen vähemmän naiselliseksi koetaan puolustautumiskeinona.

Haastateltavat kokivat, että nykyään ikä tuo suojan (H1, H4, H5), joten voidaan päätellä, että etenkin nuoret naiset voivat kohdata työttölyä tai ulkonäköön tai naiselliseen olemukseen liittyvää kommentointia. Ilmiö voi mahdollisesti johtaa siihen, että nuoret naiset eivät uskalla hakeutua johtotehtäviin iän vuoksi, koska naisellisuus voi johtaa haastateltavien edellä mainittuihin tapahtumiin.

Uran aikana haastateltavat kokivat, että ennakkoluulot ovat vaikuttaneet erityisesti siinä suhteessa, miten vanhemmat mieskollegat ovat suhtautuneet naiskollegoihin: *”vaikein paikka oli minua vanhemmat miehet”* (H1). Eräs haastateltava kertoo, että hän oli työskennellyt metsäteollisuusyrityksessä, jonka silloinen toimitusjohtaja ei arvostanut naisia johtajina. Organisaatiouudistuksen yhteydessä haastateltava oli hakenut johtotehtävää, mutta se annettiin mieshenkilölle. Haastateltava kuvailee, että hän oli: *”sekä paperilla, että käytännössä huomattavasti pätevämpi kuin mieshenkilö, joka valittiin tehtävään, johon mä olisin ollut ilmiselvä valinta”* (H4). Haastateltava päätyi

haastamaan organisaation valinnasta: *”kun haastoin tästä, niin selkeni, että siellä oli ollut 6–7 tapausta, jossa pätevämpi nainen oli sivuutettu”* (H4). Mieskollegoiden negatiivinen suhtautuminen naiskollegoihin vahvistaa paitsi ennakkoluuloja, sekä estää naisia etenemästä organisaatioiden ylimpiin tehtäviin.

#### **5.1.4 Naiset joutuvat todistelemaan osaavansa johtaa**

Ennakkoluulot ovat vaikuttaneet naisten johtoasemassa siten, että naiset olivat saaneet vakuutella omaa osaamistaan sekä lunastaa paikkansa organisaatioissa (H1, H4, H5, H6). Eräs haastatettava kuvailee tilannetta seuraavasti: *”se ei ole riittänyt että on valittu hakijoiden joukosta, vaan on pitänyt vielä myöskin näyttää se”* (H1). Haastatettavat kokivat, että haasteita tuo, kun on miehisellä alalla johtajana, niin naissukupuoli koetaan organisaatiossa vääräksi sukupuoleksi (H6, H3).

Eräs haastatettava kertoo, että osaamista on kyseenalaistettu mieskollegoiden osalta, kun naisjohtaja on lähtenyt ajamaan organisaatiossa uudistuksia: *”kyllä me tällä alalla me on nää hommat hoidettu niinku tälleen ja sitten niinku no mitäs jos me hoidettaisiin nyt tälleen”* (H6). Eräs haastatettavista kuvailee tilannetta, jossa hän on yrittänyt antaa ohjeita seuraavasti: *”joskus tuntuu, että jos tässä olisi mies määrämässä niin asiat hoituis”* (H1). Haastatettavat kuitenkin korostivat, että usein osaamisen kyseenalaistaminen on tapahtunut juuri alan luonteen vuoksi. Eräs haastatettava kertoo vastaanottaneensa seuraavan palautteen: *”juuri tuli joku asiakaspalaute, missä asiakas oli kovasti pahoillaan siitä, että naiset tulee hoitaa näitä autoasioita, että kyllä hän mielumin käy semmoisissa liikkeissä missä miehet hoitaa näitä”* (H6). Palautteesta voimme päätellä, että naisten osaamista miehisellä alalla kyseenalaistetaan myös asiakkaiden keskuudessa.

Mieskollegoiden negatiivinen suhtautuminen naiskollegoihin näkyi haastateltavien kertomuksissa myös työpaikan kommunikoinnissa. Eräs haastatettava kertoo tilanteesta, jossa hänen piti antaa ohjeita mieskollegoille: *”kun mä työskentelin siinä IT alalla kansainvälisessä organisaatiossa ja meille tuli egyptistä työntekijöitä miehiä, niin heille*

*oli hirveän vaikea ottaa multa naisena ohjeita vastaan”* (H5). Toinen haastateltava kertoo tapauksesta, jossa naisen piti todistaa neuvottelutilanteessa olevansa johtoasemassa: *”mulle kuiskutellaan, mitä tää mieshenkilö, mun assistentti, haluaa ja sitten heitetään käyntikortit pöytään ja ollaan että hups”* (H4). Eli naisiin kohdistuneiden ennakkoluulojen ja stereotyyppien vuoksi nainen voidaan olettaa työpaikan assistentiksi, ennen kuin todelliset työnimikkeet ovat edes selvinneet. Kyseinen tapaus kertoo siitä, että etenkin miesten keskuudessa stereotyyppiat naisiin liittyen ovat niin vahvoja, että oletuksia voidaan tehdä ja niiden oletusten pohjalta myös toimia.

Ennakkoluulojen vuoksi naiseuteen liitetään usein tiettyjä stereotyyppisen pehmeitä toimintamalleja. Eräs haastateltava kertoo, että hänen mielestään naisjohtajiin liitetään automaattisesti ihmislähtöinen johtaminen, jota miesjohtajilta ei odoteta. Haastateltavan näkökulmasta: *”miehet saa johtaa asioita ja tavallaan heidän niinku se semmoinen että he ei ole vaikka niin hyviä kohtaamaan sitä omaa tiimiä tai omaa vahvoja ihmistöitä, niin sitä ei niinku oikein ajatella minään eli ajatellaan, että hän on silti oikein jotenkin hyvä johtaja.”* (H3). Haastateltava oli kokenut organisaatiossa ilmiön niin, että tiimissä syntynyt haastava tilanne on laitettu naisjohtajan selvitettäväksi, vaikka se ei ole kuulunut kyseisen henkilön tehtäviin: *”jotenkin niinku tulehtuneita tällöisiä ihmisasioita tai vaikeita keskusteluja, niin semmoisissa tilanteissa oon ollut, joissa mun mielestä niinku vähän epäreilusti. työyhteisön naisjohtajat on kantanut niitä keskusteluja tai laitettu niihin tilanteisiin eli jopa silloin kun ne ei ole niinku oikeastaan hänen vastuualuetta tai jotenkin muuten”* (H3). Naisjohtajuuteen liitettyt ennakkoluulot johtavat siihen, ettei naisia nähdä esimerkiksi tulosjohtajina, koska ennakkoluulojen vuoksi naiset nähdään ainoastaan henkilöstöjohtamisen tehtävissä.

Eräs haastateltava koki, että väheksynnältä oli välttytty mahdollisesti, koska johtajuuspositio suojasi naiseuteen liittyviltä negatiivisilta kommenteilta: *”joku joskus sanoikin että mua suojaa se mun asema, että kun mulla on sitten semmoinen johtaja asema niin siinä ei sitten tulla hyppimään silmille niin sanotusti”* (H2). Haastateltavat kokivat, ettei stereotyyppien tai ennakkoluuloista johtuvien käsitysten vuoksi

välttämättä osattu erottaa, oliko heihin suhtauduttu eri tavalla minkä syiden vuoksi (H2, H4, H5, H6, H8). Eräs haastateltavista kuvailee tilannetta seuraavasti: *”on tosi vaikea erottaa sitä että onko se mun persoona, joka aiheuttaa jotain vai se että mä oon nainen tai mä oon ylipainoinen tai jonkun pituinen”* (H4). Naiseus koettiin kuitenkin myös positiivisena asiana. Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan seuraavasti: *”puhutaan, että naisille se on jotenkin haastavampaa ja vaikeampaa, mutta mä koen kyllä, että siitä on ollut myös hyötyä, että on ollut pääosin vähemmistöjen edustajana ja sitä kautta jäänyt ihmisten mieleen”* (H6) ja *”ilman muuta varmasti sitäkin kautta mun johtajuutta on määritelty ja funtsittu, mutta en koe missään määrin, että se olisi jotenkin negatiivista”* (H2).

## **5.2 Organisaatiotason ennakkoluulot**

Tässä aluvuossa keskitytään haastateltavien esille tuomiin havaintoihin, miten ennakkoluulot ovat vaikuttaneet naisten urapoluilla organisaation kontekstissa. Luvussa keskitytään myös haastateltavien kokemuksiin liittyen julkisen ja yksityisen sektorin eroihin.

### **5.2.1 Ennakkoluulojen vaikutukset organisaatioiden päivittäisessä elämässä**

Haastatteluissa ilmeni, että organisaatiossa vallitsevan kulttuurin ja erilaisten toimenpiteiden koettiin vaikuttavan naisten mahdollisuuksiin edetä johtotehtäviin. Haastateltavat toivat kertomuksissaan esille, että haasteita ilmeni erityisesti maskuliiniseksi miellettyillä aloilla ja maskuliinisissa organisaatioissa. Eräs haastateltava kertoo, että ennakkoluulot naisia kohtaan johtivat siihen, että eteneminen organisaatiossa koettiin haastavammaksi: *”mä oon tehny palveluliiketoimintaa rakennusalaalla ja siellä mä kyllä tunnistan esimerkiksi sen, että mahdollisuudet urakehitykseen naisena saattoi olla ainakin joltain osin joissain positioissa kyllä huonompia”* (H3). Haastateltava koki, että *”koko organisaatio ja toimintaympäristö on jotenkin niin maskuliininen”* (H3). Eli eteneminen organisaatiossa, jossa itse edustaa

sukupuoleltaan vähemmistöä, voi osoittautua urakehityksen kannalta haastavammaksi naisille.

Ennakkoluulot johtivat myös siihen, että kooltaan pienemmissä organisaatioissa etenemismahdollisuudet oltiin havaittu alasta riippuen paremmiksi. Eräs haastateltava kuvailee kokemuksiaan pienemmässä organisaatiossa seuraavasti: *“konsulttiorganisaatioissa partnereita oli vähän vähemmän, niin kyllä siellä aktiivisesti panostettiin siihen, että nuoria lahjakkuuksia puskettiin eteenpäin ja heille tarjottiin erilaista tukea ja koulutusta”* (H4), joten haastateltava koki, että *“siellä sä niinku paremmin pääsisit etenemään”* (H4). Kirjallisuudessa Acker (2006) toi esiin artikkelissaan, että hierarkiset organisaatiot voivat olla taipuvaisempia sukupuoliajatteluun, sekä ylimmillä tasoilla työskentelevät ovat useimmiten miehiä. Täten naisille matalammat tiimirakenteet ja matalahierarkkiset organisaatiot ovat eduksi etenemisen näkökulmasta.

Naiset kohtasivat ennakkoluuloja organisaatioissa myös taitoihin liittyen. Haastateltavien mukaan ennakkoluulot vaikuttivat organisaatioissa toimivien ajatteluun liittyen siihen, miltä hyvä johtajuus näyttäytyi organisaatioissa. Hyvä johtajuus liitettiin miehiin ja nähtiin maksuliinisena asioiden rationaalisenä ja tuloskeskeisenä johtamisena (H3, H4,H5), joka viittaa siihen, ettei näitä ominaisuuksia nähty naisille ominaisiksi taidoksi ja tätä havaintoa tuki myös teoriassa esiin tuodut ilmiöt. Eräs haastateltavista kuvailee, että naiset: *“pystyvät kannattelemaan ihmistaitoja”* (H3), mutta miehiltä tätä ei vaadittu. Kun hyvä johtajuus määritellään kapeasti, eli ainoastaan maksuliiniseksi miellettyiksi taidoiksi, voi se vaikuttaa naisten urapoluilla siten, ettei naisia sijoiteta organisaatioissa ikinä tietyn tyyppisiin johtotehtäviin.

Haastateltavien kertomuksissa viralliset verkostot koettiin hyvin miehisinä (H7, H8). Naisten urapolkuihin vaikuttavat huomattavasti virallisten verkostojen miehiset rakenteet, koska: *“miehillä on keskenään paremmat verkostot”* (H7), joten: *“niihin on vaikea mennä, vaikka ei niinku suljettaisi sinällensä naisia pois”* (H8). Haastateltavien

esiin tuomat havainnot tukevat myös teoriassa tehtyjä havaintoja siitä, että miehiä on määrällisesti enemmän johtotehtävissä, joten myös verkostot ovat tätä kautta miehisiä. Muun muassa Chisholm-Bruns ja muut (2017) painottivat artikkelissaan, kuinka miespuolisilla johtajilla on laajemmat verkostot, joka auttaa miesten urakehitystä.

Eräs haastateltavista korosti, että: *“verkostot pitäisi olla myös ristiin”* (H7), koska: *“jos puhutaan niinku näistä mun ikäisistä ja vanhemmista miehistä, niin kyllähän siellä varmasti niinku on aika erilaiset ajatukset”* (H7). Eli verkostojen miehisyys voi vaikuttaa siihen, että samat ennakkoluuloilla latautuneet ajatukset, liittyen esimerkiksi aiemmin esiin tuotuun miesten naisjohtajiin suhtautumiseen, kulkevat sukupolvelta toiselle, joka voi osaltaan vaikeuttaa naisten urakehitystä. Verkostojen rakentaminen naisten näkökulmasta voi olla hyvin haastavaa, koska: *“jos ne on hyvin miehiä niin monelle voi olla aika ison kynnyksen takana lähteä mukaan”* (H8). Naisia on määrällisesti vähemmän johtotehtävissä, joten naisten on haastavampaa rakentaa laajoja verkostoja verrattuna miehiin, joita on määrällisesti suurempi määrä johtotehtävissä.

### 5.2.2 Julkisen ja yksityisen sektorin eroja

Osassa haastatteluissa haastateltavat toivat esille kokemuksiaan liittyen julkisen ja yksityisen sektorin eroihin, jos heillä oli kokemusta molemmilla sektoreilla työskentelystä. Julkinen sektori koettiin haastateltavien mukaan turvallisemmaksi (H1, H5). Eräs haastateltava perusteli turvallisuudentunnetta seuraavasti: *“kriteerit lain noudattamisessa on niin tiukat, ettei tulisi kuuloonkaan, että se vaikuttaa siihen rekrytointiin”* (H5), joten haastateltava koki, että vallitsevilla ennakkoluuloilla ja stereotyyppioilla ei olisi julkisella sektorilla niin suurta vaikutusta rekryprosessin valintoihin, koska sitä rajaa tarkemmat säännöt. Haastateltava pohti, että naisia voi olla enemmän julkisella sektorilla, koska *“palkkatasot ovat yksityistä sektoria matalampia”* (H5), mutta toisaalta taas tietyissä yksiköissä oli enemmän miehiä, kuten *“kaupunkitekniikan puolella”* (H5).

Julkisella sektorilla noudatetaan tarkempia säädöksiä, jotta *“yhtenäisyyttä tulisi toteutettua monella eri tavalla”* (H4), kun taas yksityiseltä sektorilta oli jäänyt haasteltavalle kokemus, että siellä *“suositetaan miehiä ja valtaosa aina niissä johtoryhmissä oli miehiä”* (H1). Eli ennakkoluulot ja stereotyyppit vaikuttaisivat naisten urapolkuihin enemmän yksityisellä sektorilla, koska yksityisten organisaatioiden ei tarvitse noudattaa niin tarkkoja säädöksiä rekrytointiprosesseissa sekä organisaatioiden sisällä. Lait ja säädökset, joita julkisen sektorin tulee noudattaa, toivat haastateltavien mukaan turvallisuuden tunnetta, koska silloin ennakkoluulot eivät pääse vaikuttamaan organisaation valintoihin ja toimintatapoihin.

Yksityisellä sektorilla oltiin koettu muun muassa työttömyyttä (H1, H5) ja eräs haastateltava oli havainnut organisaatiossa seuraavanlaista pohdintaa:

*“Silloin aikoinaan kyllä pohdittiin paljonkin ja sitä kuuli silleenkin lausumista, että mieluummin ottaa sitten uransa loppupuolella ja lapset tehneen jonkun, että silloin ei ole väliä onko mies vai nainen, mutta että ehkä se just että tavallaan kun jollain on lapset lentänyt pesästä niin on turvallisempi ottaa töihin kun semmoinen jolla on vasta tulossa.”* (H5).

Eli aineiston perusteella julkisissa organisaatioissa lait ja muut tarkemmat säännökset tuovat enemmän turvaa ja kumoavat naisia kohtaan muodostuneita ennakkoluuloja. Eräs haastateltava kuvaili: *“jos haet virkaan, niin se virka ja se tehtävä ja palkka ja muut nehan on tarkkaan määritelty”* (H5), joten nämä tarkat määritelmät koettiin syrjiväksi tekijänä. Naisiin kohdistuneita stereotyyppioita esimerkiksi kodin ja työn yhdistämiseen liittyen kohdattiin enemmän yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla ennakkoluulojen ja stereotyyppioiden vaikutuksia ei ollut havaittu. Haastateltavat kokivat julkisen puolen enemmän tasavertaisena (H1, H4, H5). Eräs haastateltavista kuvaili työnhakutilannetta, jossa julkisella sektorilla: *“ei pelkästään työvuodet ratkaise vaan se mistä ne työvuodet koostuu”* (H1). Haastateltavan kokemus yksityiseltä puolelta oli ollut seuraavanlainen: *“vaikka työpaikalla huomattavasti pienempi osa oli miehiä, niin jostain*

*syystä ne ylemmät johtajavirrat olivat pääosin miehille asetettu” (H1). Haastateltava koki, että miehet pääsivät etenemään tehtävissä vain koska he olivat miehiä, mutta välttämättä pätevyksiä tehtäviin ei koettu olevan.*

### **5.3 Ennakkoluulojen murtaminen ja naiset johtoasemiin**

Tässä alaluvussa keskitytään haastateltavien esiin tuomiin mielipiteisiin liittyen siihen, miten ennakkoluuloja voitaisiin murtaa esimerkiksi median avulla sekä yhteiskunnan tasolla. Luvussa tarkastellaan myös, miten naisten urakehitystä johtoasemiin voitaisiin edistää naisten itsensä toimesta sekä esimerkiksi organisaatioiden toimesta.

#### **5.3.1 Stereotypit ja ennakkoluulot vaikuttavat naisten käsityksiin omasta osaamisestaan**

Haastateltavat kokivat, että naisten etenemistä johtotehtäviin voitaisiin tukea konkreettisilla toimilla, kuten myös henkilökohtaisten ominaisuuksien vahvistamisena. Koettiin, että naisten itsevarmuus suhteessa miesten itsevarmuuteen on alhaisempaa ja naiset tarvitsisivat rohkaisua sekä tukea (H8, H1, H7, H2). Erään haastateltavan mielestä miehet ovat *“rämäpäisempia jo pienestä pitäen”* (H7). Haastateltavat halusivat erityisesti vahvistaa naisten uskoa itseensä ja omaan osaamiseensa: *“nuoria naisia saataisiin vahvistettua ja rohkaistua hakemaan ja uskomaan itseensä ja näkemään että sukupuoli on ihan toissijainen asia siinä”* (H1) ja välttää erityisesti tyytymistä *“kyllähän varmasti tehty paljon tutkimuksia siitä että naiset niinku tyytyy pienempään palkkaan ne on niinku kiltimpiä”* (H7). Haastateltavat kokivat, jos naisten itsetuntoa saataisiin vahvistettua samalle tasolle kuin miesten, tilanne johtotasolla voisi olla erilainen. Eräs haastateltava kertoo kokemuksistaan rekrytoijan roolissa:

*“Naiset vaatii itseltään hirvittävän paljon enemmän kuin miehet ja esimerkiksi kun hakee jotain johtajan virkaan niin naiset ajattelee että pitää olla valmista työkokemusta kun miehet kyllä ihan niinku siellä pää pystyssä hakee 2 viikon kokemuksella tai näin että se itsevarmuus ja se se on. Ei pidä niin armottoman*

*paljon vaatia itseltään että se hyväkin riittää. Hirveän paljon luen työnhakuilmoituksia vaikka ylempiin tehtäviin ja muihin, niin kyllä se on niinku ihan valtava ero että miten niinku välillä tuntuu miten miehillä on pokkaa hakea.” (H1).*

Yllä mainitut havainnot viittaavat siihen, että haastateltavien näkökulmasta naisten pitäisi uskaltaa enemmän ennakkoluuloista ja stereotyyppioista huolimatta. Tämä viittaa siihen, että naisia voidaan mahdollisesti nähdä vähemmän johtotehtävissä myös siitä syystä, että yhteiskunnan luomien stereotyyppien vuoksi edes naiset itse eivät näe mahdollisuuksia päästä korkeampiin tehtäviin. Toisaalta haastateltavien kertomuksista voidaan myös havaita, että naiset haluavat naisten pyrkivän kohti johtajuuden perinteistä mallia, joka perustuu miehiseen näkemykseen johtajasta. Pitäisikö naisten aina välttämättä mukautua yhteiskunnan luomiin malleihin äärimmäisyyksiin asti vai pitäisikö näkemystä itse johtajuudesta muuttaa, jotta se ei olisi niin maskuliininen, jolloin naisten omaamia pehmeitä ominaisuuksia voitaisiin arvostaa myös johtajuuden kontekstissa.

### **5.3.2 Naisjohtajien vahvempi esille tuominen mediassa**

Ennakkoluuloihin ja stereotyyppioihin pystyttäisiin haastateltavien näkökulmasta vaikuttamaan, kun yhteiskunnassa tuotaisiin enemmän esille naisjohtajien onnistumisia sekä esikuvia (H2, H4, H6, H8). Esimerkkejä naisten onnistuneista urista organisaatioiden huipulle voitaisiin tuoda esille erilaisten kanavien kautta. Haastateltavien kertomuksissa nousi esiin vahvasti median merkitys (H6, H4). Eräs haastateltavista toi esiin konkreettisenä esimerkkinä printtimedian: *“on sillä aika iso merkitys että kirjoittaako talouselämä tai kauppalehti vaikkapa niinku naisjohtajuudesta, niin mun mielestä se on tosi merkityksellistä, koska niitä juttujahan minäkin luen tänä päivänäkin niitä vielä ja tuota noin ne on niinku jotenkin just niitä kannustavia esimerkkejä” (H6).*

Haastateltavien yllä mainittujen esimerkkien kautta koettiin, että kyseisillä toimilla voitaisiin vaikuttaa naisten mielikuviin: *“niille naisille joilla olisi niinku johtajapotentiaalia ja halua niin toivottavasti tulee sitten uskallusta siinä organisaatiossa kun he näkee että*

*muutkin muutkin naiset on pärjännyt” (H2) ja itsevarmuuteen: “pystytkö samaistumaan ja näetkö itsesi niissä positioissa, niin kyllä se kyllä se niinku edelleen on se niinku samaistuttavuuden esikuvien se että se ei ole niinku mikään että naisen tarvitsee edes miettiä että onko tämä ura mahdollinen minulle naisena” (H4). Konkreettisten esimerkkien avulla naisjohtajia pystyttäisiin tuomaan esiin todellisiksi hahmoiksi ja onnistujiksi: “se on sitä mielikuva vaikuttamista, jos ei nää niinku naisia jossain, niin sittenhän sä ajattelet, että semmoista ei olekaan ja se tuntuu paljon kaukaisemmalta” (H6). Naisjohtajien määrällisesti suurempi esille tuominen voisi parantaa sitä narratiivia, että nainen ei ole kykenevä johtajaksi, joka aikojen saatossa on muodostunut esimerkiksi patriarkaalisen kulttuurin seurauksena (Bierema, 2016).*

### **5.3.3 Yhteiskunnan ajallinen muutos ja sen mahdollinen vaikutus naisten johtajuuteen**

Haastateltavat kokivat, että olisi hyvin tärkeää saada muovattua asenteita naisia kohtaan jo alusta asti: *“ne ei niin kuin uskalla tehdä sitä ja tätä, että kyllä se semmoinen niinku tavallaan että kasvatetaan jotenkin siihen” (H7). Haastatteluissa nousi esiin pitkän aikajänteen kehitys (H6, H3, H7). Pitkän aikajänteen kehityksellä viitattiin siihen, minkälainen vaikutus koulumaailmalla on asenteisiin: “ihan jo koulumaailmasta lähtien, että tytöt voi haaveilla ihan mistä vaan” (H6). Eräs haastateltava kertoo, että: “sillä on jo iso roolinsa, että mille aloille tytöt hakeutuu eli niin kun ajattelen oikeasti että, mitä lähemmäs me päästäisiin sitä että tyttöjä ja poikia ohjattaisiin aloille kiinnostusten mukaan niin päästäisiin sukupuolittuneista aloista” (H3). Haluttiin, että muutosta lähdettäisiin ajamaan jo alusta asti, jonka kautta asenteet voisivat muuttua ja tätä mukaa myös työelämässä näkyvä jakautuminen sukupuolen mukaan: “niin kauan kun me eletään maailmassa missä meillä ihan ylikorostettusti on niinku jossain aloilla naisia ja jossain miehiä niin silloin se sukupuolittuminen myös johtamisessa näkyy” (H3), koska “ei ole mitään naisten ja miesten töitä” (H6).*

Eräs haastateltavista toi esille ajan tuoman muutoksen ja miten teknologian kehitys vaikuttaa työelämään sekä johtamiseen, ja mitä mahdollisuuksia se voisi antaa naisille:

*“tää aika tarjoaa vaan niin paljon niitä haasteita myös sille niinku vanhalle johtajuudelle, että jos ajattelee nuorten ihmisten työelämän toiveita nykyistä uupumusta ja työelämän haasteiden vaatimusta tekoälyn koko aika parempaa käyttöä ja semmoista organisaatioiden jatkuvaa muutostarvetta” (H3).*

Teknologian tuoman muutoksen mukana tarvitaan uusia johtajia, joilla on tätä uutta osaamista, joka voisi antaa mahdollisuuden siihen, ettei johtajuutta nähtäisi kuuluvan ainoastaan miehille. Haastateltavan sanoin: *“mä henkilökohtaisesti toivon tosi paljon, että että se vapauttaa vähän meitä just siitä kulttuurisesta normista, miten me ollaan niinku nähty” (H3).* Eli työelämän murros rikkoisi naisiin kohdistuneita ennakkoluuloja ja stereotyyppioita, jonka kautta naiset pääsisivät etenemään paremmin organisaation ylimpiin toimielimiin.

#### **5.3.4 Kehitysaskelaita organisaatiotasolla**

Jotta naiset pääsisivät paremmin etenemään organisaation sisällä ylempiin tehtäviin organisaatioissa tulisi sisäisesti pohtia: *“miksi naiset eivät hakeudu johtotehtäviin” (H2)* ja tätä mukaa: *“puhua asiasta avoimesti ja seurata sukupuolijakaumaa” (H3).* Haastateltavien mukaan toimenpiteinä organisaatioissa tulisi: *“tukea heitä hakemisessa ja siihen kouluttautumisessa” (H2)* sekä: *“pyritään etsimään rakenteita, joilla tasapainotetaan sukupuolirakennetta samassa suhteessa niissä johtajuus positioissa ja aktiivisesti puretaan syrjimistä tukevia rakenteita” (H3).*

Ratkaisuiksi nähtiin muun muassa *“sukupuolettomat hakemukset” (H1), “organisaatorakenteet” (H3)* ja *“HR:n ja rekryhenkilöstön koulutustietoisuus” (H4).* Esimerkiksi sukupuolettomat hakemukset tukisivat myös kirjallisuudessa esiin tuotua ongelmaa rekrytointiprosessin luonteesta, jossa rekrytoinneista vastaavat yleensä miehet, jotka rekrytoivat kaltaisiaan miehiä tehtäviin (THL, 2021). Haastateltavien mukaan olisi hyvin tärkeää, että: *“ansiot ja persoona ratkaisee” (H1),* koska: *“mielikuvissa saattaa olla, että kolmekymppinen merkonomimies sopisi tähän asemaan”*

(H4), joka taas voi johtaa siihen, että naista ei valita tehtävään, vaikka henkilö olisikin osaamisen komptensseiltaan täysin sopiva, mutta tiettyyn asemaan on ajateltu valmiiksi sopivan mieshenkilö. Eräs haastateltava kuvailee tilannetta seuraavasti: *“HR:n pitäisi olla tarkkana, että he ei huomaamattaan rakenna sinne sukupuolittunutta roolia, kun tehdään toimenkuvia ja vaatimuslistoja”* (H4). Jo uutta työntekijää haettaessa olisi huomioitava, että: *“sukupuoli ei saisi olla sekoitettuna siihen millään tavalla”* (H4), jotta organisaation rekryhenkilöstö: *“tunnistaa myös muitakin menestymisen merkkejä kuin pitkän miehen”* (H4). Valintojen tulisi olla: *“perusteltavia ja täysin avoimia”* (H1).

### 5.3.5 Verkostojen, mentoroinnin ja esihenkilöiden vaikutus

Edistystekijöinä naisten etenemiselle nähtiin tulevien naisjohtajien mentorointi (H5, H7), verkostot (H7) ja yhteisöjen rakentaminen (H8). Kirjallisuudessa yhtenä haasteena naisten osalta tunnistettiin juuri puute roolimalleista sekä mentoreista, joiden kautta pystyttäisiin potentiaalisesti kasvattamaan uusia johtajia. Mentoreita naisten kohdalla on vähemmän, koska naisjohtajia on myös määrällisesti vähemmän kuin miesjohtajia, jotka voisivat mahdollisesti toimia mentoreina (Chisholm-Bruns, 2017).

Haastateltavat kokivat, että mentorointi: *“nuoremassa vaiheessa vahvistaa sitä omaa tekemistä ja vähän tutustuu erilaisiin johtajiin ja heidän tyyliinsä”* (H5) ja verkostot: *“niinku sparrailee”* (H7). Eräs haastateltavista nostaa esiin, että yhteisöjen kautta: *“kuullaan kokeneempia johtajia urallaan ja edenneitä johtajia”* (H8). Verkostot olivat edistäneet tai tukeneet haastateltavien omaa urakehitystä ja he korostivat verkostojen tärkeyttä (H1, H2, H4, H6, H7, H8). Verkostot koettiin tukipilareina ja asetelmina, joista haastateltavat saivat esimerkiksi vertaistukea (H1, H6, H7). Verkostot eivät aina olleet virallisia esimerkiksi eräs haastateltava koki: *“keskuskauppakamarin naisjohtajien mentorointi ohjelman”* (H6) uraa tukevaksi ryhmäksi, josta haastateltavalle oli jäänyt pitkäaikaisia ystäviä. Eräs haastateltavista korosti myös, miten: *“linkkarissa näkyminen”* (H4) on verkostoitumisen kannalta tärkeää. Haastateltavat kokivat, että verkostot tuovat ennen kaikkea tukea, mutta myös aitoja mahdollisuuksia: *“nääh pari ekaa johtajapositioo tuli sitä kautta, että joku oli suositellut mua”* (H4).

Eräs haastateltavista toi esiin näkökulman, jossa myös virallisten toimien kautta pystyi muodostamaan verkostoja: *“koulutus ja sitä kautta nää nää erilaiset kurssit, mitä pyrin ylläpitämään jatkuvasti, niin ne tuo niitä verkostoja ja siitä niin kun vertaistukea”* (H1). Osalla haastateltavista hyvä esihenkilö (H1, H4, H6) oli avainasemassa urakehityksen kannalta. Eräs haastateltavista oli kokenut esihenkilön myös jonkinlaisena mentorina, joka oli inspiroinut ja rohkaissut haastateltavaa uralla etenemiseen:

*“yksittäinen mikä on mut jotenkin ohjannut tälle polulle niin on tää aiemmin mainitsemani esihenkilö. Hän oli nainen eläköity ja hän oli sillä tavalla uranuurtaja. Todella topakka nainen ja semmoinen ankarana tunnettu, mutta me tultiin hyvin toimeen ja hän oli hirveän tyytyväinen mun työhön ja näki minussa silleen jatkajan, niin hänellä on ollut se merkittävin vaikutus mun uraan varmasti ja se, että silloin ihan rohkaisi paljon ja tarjosi silloin jo hyvin varhaisessa vaiheessa johtamiskoulutusta.”* (H1).

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän pääluvun ensimmäisessä osiossa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja havainnot. Tämän pro gradun ensisijaisena tehtävänä oli hakea vastauksia tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Toisessa alaluvussa arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Kolmannessa eli viimeisessä alaluvussa esitetään tämän tutkimuksen pohjalta nousseita jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaisia stereotyyppioita ja ennakkoluuloja naiset kohtaavat sekä miten ennakkoluulot ja stereotyyppiat ovat näkyneet käytännössä naisten urapoluilla. Lisäksi haluttiin selvittää miten haastateltavien näkökulmasta näitä ennakkoluuloja ja stereotyyppioita voitaisiin murtaa sekä naisten urakehitystä johtoasemiin edistää. Tutkimuksen kirjallisuusosiossa valittiin naisjohtajiin liittyvästä kirjallisuudesta sekä aiemmasta tutkimuksesta tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimukseen valitun teoreettisen viitekehysten avulla tutustuttiin aiheen osalta aiemmin tutkittuun tietoon sekä muodostettiin haastattelukysymykset. Tutkimuksen empiirisessä vaiheessa keskityttiin nimenomaan löytämään haastateltavien vastauksista uran varrella ilmenneitä ennakkoluuloja ja stereotyyppioita sekä tulevaisuuden edistystekijöitä. Tavoitteena oli myös verrata julkisen ja yksityisen sektorin eroja kokemuksellisesta näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kahdeksaa naisjohtajaa molemmilta sektoreilta. Laadullinen tutkimusaineisto analysoitiin sekä tulokset esiteltiin omassa luvussaan teemoihin jäsenneltyinä.

Ylen artikkelissa Hirvonen (2022) pohtii, onko mikään muuttunut vuosisatojen aikana, kun kyseessä on suhtautuminen naisjohtajiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli periaatteessa pohtia juuri tätä kysymystä kirjallisuudessa nousseiden havaintojen pohjalta.

### 6.1.1 Mitä ennakkoluuloja ja stereotyyppioita naiset kokevat

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen (*minkälaisia ennakkoluuloja ja stereotyyppioita naiset kokevat johtajuuteen liittyen?*) havaitsin, että tutkielman kirjallisuusosiossa havaittiin muutamankin aiemman tutkimuksen myötä (Kim ja muut, 2020, Manzi ja Heilman, 2021), että naiset ja miehet jaettiin kahteen kategoriaan ominaisuuksien perusteella johtajuuden kontekstissa. Johtajuus määriteltiin maskuliinisesti ja koettiin miehille sopivaksi ammatiksi, koska miehiin liitettiin toiminnallisia ominaisuuksia kuten määrätietoinen, itsevarma, voimakas ja itsenäinen. Naisiin taas liitettiin yhteisöllisiä ominaisuuksia, joita olivat muun muassa avulias, ystävällinen, myötätuntoinen ja lempeä. Näitä ominaisuuksia ei taas nähty johtajalle sopiviksi ominaisuuksiksi. Kirjallisuudessa naiset ja miehet jaettiin selkeästi kahteen eri kategoriaan ja näiden ominaisuuksien ei katsottu sekoittuvan.

Aineistosta kuitenkin havaitsin, että haastateltavien vastausten perusteella naisista löydettiin molempia toiminnallisia sekä yhteisöllisiä ominaisuuksia. Naiset olivat avuliaita, he halusivat tukea alaisiaan työtehtävissä, ymmärtää niiden sisältöä ja toimia jopa valmentavassa roolissa. Naiset olivat kuitenkin myös rohkeita, määrätietoisia sekä itsevarmoja esimerkiksi tavoitellessaan organisaation ylimpiä tehtäviä sekä johtaessaan alaisiaan. He olivat tietoisia kyvyistään sekä mahdollisuuksistaan saavuttaa korkeita asemia kovalla työllä. Voidaan siis päätellä, että jako ominaisuuksien välillä on kapea siinä mielessä, että tietyn sukupuolen katsotaan omaavan ainoastaan tietynlaisia ominaisuuksia, eivätkä näiden ominaisuuksien katsota olevan riippuvaisia esimerkiksi henkilön luonteesta tai yksilöllisistä ominaisuuksista. Yksilö voi olla sopiva johtajaksi riippumatta siitä, onko hän mies vai nainen, kunhan hänellä on sopivia ominaisuuksia, jotka liitetään johtajuuteen.

Naisiin liitetään vahvasti äidin rooli sekä perhekeskeisyys, eikä näitä rooleja lähtökohtaisesti nähdä edelleenkaan miehille sopiviksi. Karento (1989) ja Bierema (2016) havaitsevat artikkeleissa, että kyseisen ajattelutavan nähdään pohjautuvan patriarkaaliseen kulttuuriin, joka on vanhakantainen näkemys naisesta ainoastaan

perheolentona, jossa nainen nähdään hoivaajana. Ajattelutavan mukaan nainen ja mies ovat niin erilaisia, että työjaot ovat hyväksyttäviä tehdä sukupuolen mukaan, eikä naista nähdä työelämään kuuluvaksi. Roolien yhteensopivuusteoriassa (Eagly ja Karau, 2002) tarkasteltiin tätä sukupuoliroolien ja johtajuusroolin välistä yhteensopivuutta, jonka mukaan naisjohtajiin liitettävät ennakkoluulot syntyvät, kun naisiin liitetyt ominaisuudet eivät sovellu yhteen johtajuuteen liitettäviin ominaisuuksiin.

Aineistosta ilmeni, että naisen palkkaamista tehtävään oli pohdittu organisaatiossa, jos henkilö tulisi mahdollisesti pian raskaaksi ja jäisi äitiyslomalle. Osa haastateltavista korosti myös kodin sisällä ilmenneitä rooleja suhteessa lapsiin ja kodinhoitoon, jotka ilmenivät hyvin tasa-arvoisina. Joissakin perheissä perheen isä oli jäänyt lasten kanssa kotiin, jotta perheen äiti pääsi palaamaan aiemmin johtotehtäviensä pariin. Haastatteluissa esiin tulleet ilmiöt vahvistivat sitä, että kyseinen ajattelutapa näkyi haastateltavien kokemuksissa ja ajatuksissa vuosikymmenien jälkeenkin, kun perheen mieshenkilön suurempaa roolia haluttiin korostaa sekä organisaatiossa naisen palkkaamista tehtävään oli pohdittu juuri äitiyden näkökulmasta.

Ajattelutavan ja sen synnyttämien ennakkoluulojen vuoksi nuorempia naisia ei välttämättä palkata johtoasemiin, koska heidän oletetaan hankkivan mahdollisesti perhe lähiaikoina. Haastateltavien omien sanojen mukaan "ikä tässä tuo sen suojan", koska heidän kohdallaan perheen perustamista ei nähdä enää riskinä. Nuorempia naisia saatetaan syrjiä, vaikka heillä olisi pätevyksiä johtotehtäviin, mutta pelko siitä, että nainen jää äitiyslomalle on rekrytoijille liian suuri.

Haastateltavat olivat kohdanneet ennakkoluuloja myös osaamiseen liittyen. Naiset olivat kuulleet vähätteleviä kommentteja liittyen heidän osaamiseensa, sekä heidän osaamistaan oli testattu erilaisissa tilanteissa. Vaikka nainen oli päässyt johtoasemaan organisaatiossa oli silti tyypillisempää kyseenalaistaa hänen osaamistaan ainoastaan siksi, että hän oli nainen. Erityisesti maskuliinisiksi miellettyillä aloilla, kuten teknologia- ja audioalalla, naisjohtajan osaamista sekä ymmärrystä alaa kohtaan oli kyseenalaistettu.

Kun nainen on johdossa miesvoittoisella alalla, hänen oletetaan ymmärtävän alasta vähemmän ainoastaan siksi, että siellä työskentelee enemmän miehiä. Ennakkoluulojen esiintyminen päivittäisissä työtehtävissä voi johtaa siihen, etteivät alakohtaiset sukupuolijaot tule muuttamaan, koska naiset haluavat vältellä kyseenalaistamista sekä tarvetta todistella sitä, että heillä on alalle tarvittavaa osaamista.

Hirvonen (2022) tuo esiin Ylen artikkelissaan, että naisia arvioidaan ulkomuodon kautta ja arvostelua voi olla vaikka minkätyyppistä, mutta miesten keskuudessa samoja havaintoja ei tehdä. Naisten kohdalla huomio kiinnittyy epäolennaisiin asioihin kuten ulkonäköön, eikä työsuoritukseen, koska feminiinisyys nähdään niin epäsopivana johtajuuden kanssa (Chisholm-Bruns ym. 2017). Osa haastateltavista oli kokenut työttömyyttä sekä konkreettista ahdistelua ja epäasiallista käytöstä mieskollegoilta heidän ollessaan nuorempia. Iän koettiin tuovan suojaa myös naisellisiin piirteisiin liittyvän kommentoinnin ja syrjinnän parissa. On merkittävää huomata, että naiseus antaa mieskollegoille luvan kommentoida sekä käyttäytyä epäasiallisesti naiskollegoita kohtaan. Eräs haastateltavista muutti omaa ulkonäköään, jotta välttyisi ahdistelulta. Voidaan siis huomata, että naiset kokevat tarpeelliseksi muuttaa ensin itseään, jotta välttyisivät epäasialliselta kohtelulta sen sijaan, että muutettaisiin rakenteita, joissa syrjintä tapahtuu.

Haastatteluista esiin nousseiden tulosten perusteella voidaan havaita, että naiset olivat kokeneet niin perheenperustamiseen liittyviä ennakkoluuloja, osaamisen liittyviä ennakkoluuloja sekä ulkonäköön liittyvää stereotyyppistä ajattelua. Haastateltavat olivat kokeneet ulkonäköön liittyvää kommentointia ja jopa häirintää nuoremmalla iällä, sekä kuulleet suorita kommentteja liittyen nuorten naisten palkkaamisen uhkiin. Tämä voi johtaa siihen, että nuoret naiset eivät hakeudu korkeampiin tehtäviin, koska halutaan välttyä kommentoinnilta sekä mahdollisesti siltä, ettei heitä arvioida työkokemusten tai suoritusten perusteella, vaan huomio kiinnittyy oleellisten asioiden sijaan epäolennaisiin asioihin.

### 6.1.2 Miten ennakkoluulot ja stereotyyppit näkyivät

Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen (*miten ennakkoluulot ja stereotyyppit näkyvät käytännössä naisten urapoluilla*) havaitsin, että organisatorisessa kontekstissa ennakkoluulot olivat vaikuttaneet naisten urakehitykseen alakohtaisesti. Maskuliinisiksi miellettyillä aloilla eteneminen koettiin haastavammaksi sekä mieskollegat suhtautuivat naisjohtajiin epäilevämmiin. Kirjallisuudessa huomioitiin (World Economic Forum, Global Gender Gap Report, 2025), että naiset ja miehet jakautuvat edelleen vahvasti sukupuolen mukaan eri aloille ja haastateltavien vastauksista pystyi huomaamaan, että naisena maskuliinisella alalla eteneminen koettiin haastavammaksi. Osa haastateltavista huomioi myös, että eteneminen oli koettu helpommaksi pienemmissä, hierarkialtaan matalemmissa organisaatioissa, kuin suurissa hierarkisissa organisaatioissa.

Miesten torjuva suhtautuminen naisjohtajia kohtaan vahvistaa lasikattoja. Miesten torjuva suhtautuminen voi johtua muun muassa siitä, että miehet ajattelevat naisjohtajien olevan ristiriidassa aiemmin mainittujen johtajuuteen liitettävien ominaisuuksien kanssa (Zhang ja Basha, 2022). Aineistossa mieskollegoiden torjuva suhtautuminen naisia kohtaan näkyi haasteena ottaa naisjohtajalta käskyjä vastaan, evätä naiselta etenemismahdollisuudet organisaation sisällä ja jopa olettaen, että nainen on assistentti, eikä johtaja.

Naissukupuoli johtoasemassa voi johtaa siihen, ettei johtajaa kuunnella, koska johtaja on nainen tai saavutuksia yritetään vähätellä olettamalla henkilö alempaan asemaan, koska hän on nainen. Aineistosta ja kirjallisuudesta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan pohtia, hidastavatko organisaatioissa perinteisesti ajattelevat miehet naisten urakehitystä. Etenkin maskuliinisiksi miellettyillä aloilla, kuten teknologia- ja rakennusalalla, haastateltavat naiset kokivat etenemisen organisaation ylimpiin tehtäviin haastavammaksi. Havaintoa vahvistaa se, että miehet usein suosivat miehiä. Kun johtotehtävissä on enemmän miehiä, voi tämä hidastaa tai estää naisten urakehitystä.

Kirjallisuusosiossa havaittiin, että naisia on yleisesti enemmän töissä julkisella sektorilla kuin yksityisellä sektorilla (tilastokeskus, 2025). Haastateltavien näkökulmasta syyksi nähtiin esimerkiksi alemmat palkat. Haastatteluissa naiset kokivat julkisen sektorin turvallisemmaksi organisaatioksi, koska syrjimistä rajoittavat tarkat säännöt, joita pitää noudattaa esimerkiksi rekrytointiprosesseissa. Eräs haastateltavista oli kokenut yksityisellä sektorilla selkeää syrjintää juuri rekrytoinnissa, jossa hänet oli sivuutettu, vaikka osaaminen ja kokemus työtehtävään oli ollut merkittävämpi, kuin valitulla mieskollegalla. Jälkeenpäin selvisi, että kyseisessä yksityisessä organisaatiossa oli tapahtunut vastaavaa aiemminkin, ettei naisia ylennetty organisaation korkeimpiin asemiin ainoastaan sen vuoksi, että he olivat naisia.

Yksityisellä sektorilla naisia on vähemmän johtotehtävissä kuin julkisella sektorilla. Naiset voivat hakeutua julkiselle sektorille haastateltavien esiin tuoman turvallisuuden sekä mahdollisuuksien vuoksi. Toisaalta tulosten ja aiemman tutkimuksen perusteella, naiset voivat hakeutuvat julkiselle sektorille myös sen vuoksi, että siellä on valmiiksi paljon naisia töissä. Naiset voivat kokea turvallisemmaksi hakea organisaatioon, jossa on valmiiksi paljon naisia, jotta syrjiviltä kokemuksilta voitaisiin välttyä. Kuten aiemmassa kappaleessa havaitsin, miehet suosivat miehiä, joten naisenemmistö organisaatiossa voi olla tukeva elementti naisen urakehitykselle.

Toisaalta tämäkin ilmiö osaltaan tukee sukupuolittuneiden alojen segregaatiota, koska tällöin jakauma ei koskaan välttämättä tule muuttumaan. Julkisella sektorilla kynnys syrjimiseen on suurempi, koska prosessit ovat läpinäkyviä ja valinnat tulee perustella tarkoin kriteerein. Yksityisissä organisaatioissa perustelut eivät ole niin tarkkaan määritelty. Aineistossa kaikki syrjimistä koskevat kokemukset oltiin havaittu yksityisellä sektorilla, joka on hyvin huolestuttava havainto. Kirjallisuusosiossa Chisholma-Bruns ja muut (2017) toivat artikkelissaan esiin, kuinka organisaatiot tulisi velvoittaa sukupuolten tasa-arvoa tukeviin käytäntöihin. Yksityisen sektorin organisaatioita pitäisi valvoa tarkemmin sekä organisaatioiden tulisi sisäisissä toimissaan tehostaa syrjimistä ehkäiseviä rakenteita. Toisaalta syrjimiselle pitäisi myös asettaa selkeät rajat, jotka

olisivat jokaisen työntekijän tiedossa. Naiset voivat ajautua julkiselle sektorille, jotta välttyttäisiin syrjinnältä ja ennakkoluulojen vaikutuksilta.

### **6.1.3 Miten ennakkoluuloja ja stereotyyppioita voitaisiin murtaa**

Vastauksena kolmanteen tutkimuskysymykseen (*miten ennakkoluuloja ja stereotyyppioita voitaisiin murtaa ja naisten urakehitystä johtoasemiin edistää*) haastateltavat nostivat esiin monia hyviä havaintoja ja mielipiteitä. Jotta naisjohtajiin liitettäisiin ennakkoluuloihin ja vähäiseen määrään saataisiin muutosta, pitäisi muutosta ajattelutapoihin lähteä ajamaan alusta asti. Jo koulumaailmassa tytöille että pojille tulisi opettaa, että ei ole sukupuolittuneita työpaikkoja ja aloja, vaan koulutukseen tulisi ohjata nuoria kiinnostuksen mukaan. Mahdollisesti tulevaisuudessa myös teknologian kehittyminen, joka muuttaa jo työelämää, voisi toimia naisille positiivisena muutoksena, kun organisaatioissa huomataan kirjallisuudessa (Lämsä ja Piilola, 2015) esiin tuotu transformaationaalisen johtamisen arvo, joka keskittyy juuri yksilön huomiointiin ja osaamisen kehittämiseen. Tällöin pääsisimme eroon maskuliiniseksi mielletyistä asioiden ja tulosten johtamisen tärkeydestä, joihin ei ole mahdutettu ihmisten johtamisen arvoa, joka taas mielletään enemmänkin naisten vahvuudeksi.

Organisaation kontekstissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota rekrytointiprosesseihin, rekrytointia suorittaviin henkilöihin ja etenkin läpinäkyvään rekrytointiin, jotta syrjintää pystyttäisiin vähentämään. Tutkimuksen kirjallisuudessa Sievänen ja muut (2023) korostavat artikkelissaan rekrytointiprosessien tasa-arvoisuutta sekä mahdollista puolueellisuutta, jossa naisiin liitetään epäluuloja ja vanhoja stigmoja, jotka voivat vaikuttaa heikentävästi naisten mahdollisuuksiin. Rekrytointiprosessien tarkempi tarkastelu voisi johtaa siihen, että kiinnitettäisiin enemmän huomiota, miksi jossain yksittäisessä organisaatiossa on ainoastaan miesjohtajia vuodesta toiseen. Läpinäkyvyydessä kiinnitettäisiin enemmän huomiota perusteltuihin päätöksiin, jotta pystyttäisiin aidosti selvittämään, miksi valinta on tehty ja liittyykö valintapäätökseen muitakin tekijöitä kuin kokemus ja osaaminen. Tällöin voitaisiin muuttaa vallitsevia rakenteita ja toimintatapoja, eikä muutosten tarvitsisi lähteä naisista itsestään.

Haastateltavat nostivat esiin myös naisten oman itsevarmuuden ja mielikuvien vahvistamisen. Itsevarmuuteen liittyvät rajoittavat tekijät nousivat esiin myös tutkielman lasikatto -osiossa (Zhang ja Basha, 2022). Miehet hakeutuvat johtotehtäviin vahvemmin, koska miehet uskovat oman osaamiseensa vahvemmin. Toisaalta miesten usko itseensä perustuu varmasti myös siihen, että miehiä nähdään johtotehtävissä paljon enemmän kuin naisia, joten miesten itsevarmuus on rakentunut historian saatossa. Tähän haastateltavat näkivät ratkaisuksi median, jossa tulisi nostaa enemmän naisjohtajien onnistumisia ja henkilökohtaisia tarinoita. Nämä voisivat motivoida ja vahvistaa niiden naisten uskoa, jotka haluaisivat hakeutua johtotehtäviin, kun he näkevät, että nainenkin voi menestyä. Haastateltavat puhuivat vahvasti myös mentoroinnin ja verkostojen puolesta, joka myös kirjallisuudessa tunnustettiin johtamista vahvistavaksi tekijäksi.

## **6.2 Tutkimuksen arviointia**

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksen arviointia eettisyyden ja luotettavuuden osalta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

### **6.2.1 Eettisyys**

Hyvän tutkimuksen tekeminen niin, että eettiset näkökohdat tulevat riittävästi ja oikein huomioon otetuksi, on vaativa tehtävä. Tutkimuksen tekoon liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on otettava huomioon. Tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyvät tutkimuseettiset periaatteet ovat yleisesti hyväksytyjä, ja periaatteiden tunteminen on tutkijan vastuulla (Hirsjärvi ja muut 2009). Jokainen tutkimus sisältää lukuisia eri päätöksiä ja siten tutkijan etiikka joutuu koetukselle lukemattomia kertoja tutkimusprosessin aikana (Eskola ja Suoranta, 1998).

Jo tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009). Tämän pro gradu -tutkimuksen aihe valikoitui oman kiinnostuksen sekä uteliaisuuden perusteella. Lisäksi havainnot julkisesti käydyistä keskusteluista esimerkiksi mediassa

sekä lähiaikoina julkaistut tutkimukset eri uutislehdissä liittyen naisiin vahvistivat omaa kiinnostustani aiheeseen. Halusin tutkia, miten naisiin suhtaudutaan erityisesti organisaatioiden kontekstissa. Tutkittavan ilmiön valintaa vahvistivat aiempaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen perehtyminen, koska havaitsin, että naisjohtajien kohtaamaa syrjintää oli tutkittu vähemmän kokemuksellisesta näkökulmasta. Tutkimuksen avulla nähtiin, että pystytään antamaan ääni niille henkilöille, jotka ovat kokeneet näitä kokemuksia tosielämässä ja tutkittavat pystyvät vertailemaan kokemuksiaan julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa.

Tutkijan tulisi noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Näihin kuuluvat muun muassa rehellisyys, yleinen huolellisuus, tarkkuus tulosten esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkijan tulisi myös ottaa muiden tutkijoiden työ ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon niin, että tutkija kunnioittaa näiden työtä ja antaa heidän saavutuksilleen kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan (Hirsjärvi ja muut 2009). Tässä tutkimuksessa on pyritty kunnioittamaan muita tutkijoita kirjoittamalla lainatun tai viitatus tekstin kohdalle täsmälliset lähdeviitteet. Tutkimusraportissa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen eteneminen, valinnat ja toteutus eettisten periaatteiden mukaisesti avoimesti ja tarkasti. Tutkimuksen tulokset on raportoitu rehellisesti.

Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tärkeimpinä eettisinä periaatteina voidaan katsoa olevan informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset sekä yksityisyys (Hirsjärvi ja Hurme, 2022). Tämän tutkimuksen kohteena olivat ihmiset sekä heidän aidot kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus toteutettiin haastatteluina, koska siinä tilanteessa ihmiset saavat itse kertoa omista kokemuksistaan omin sanoin. Kuitenkin erityisesti tiedonhankintatavat ja siihen liittyvät järjestelyt aiheuttavat eettisiä ongelmia. Lähtökohtana tutkimuksessa tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. Ihmisten itsemääräämisoikeutta pyritään kunnioittamaan antamalla ihmiselle mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009). Tutkijan tulisi kysyä, mitä hyötyä tai haittaa tutkittaville tutkimuksesta on, miten heidän

yksityisyytensä ja tutkimuksensa luottamuksellisuus turvataan ja miten ollaan johdattamatta tutkittavia harhaan. Jokaisella tutkittavalla tulee olla riittävä informaatio tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta sekä tutkijan on korostettava vastaamisen vapaaehtoisuutta (Eskola ja Suoranta, 1998).

Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat naiset saivat ennen haastatteluja saatekirjeen sekä tietosuojalomakkeen. Saatekirjeessa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista sekä tutkimuksen kulusta. Tietosuojalomakkeessa kerrottiin henkilötietojen säilyttämisestä, mitä tietoja tutkimusaineisto sisältää sekä tietojen suojauksen periaatteista. Lomakkeessa kerrottiin myös tietojen siirrosta, luovuttamisesta ja hävittämisestä. Lisäksi jokaisen haastattelun alussa varmistettiin, että haastateltava oli lukenut tietosuojalomakkeen ja oli tietoinen omista oikeuksistaan. Tutkimukseen osallistuville henkilöille kerrottiin, että osallistuminen on vapaaehtoista.

Tärkeää tietojen käsittelyssä on luottamuksellisuus ja anonymiteetti aineiston hankinnassa sekä aineistoa julkistaessa (Eskola ja Suoranta, 1998). Haastattelua pohjustavat tiedot sekä haastattelu pyrittiin luomaan luottamukselliseksi. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin tietosuojalomakkeessa, että aineisto anonymisoidaan sekä nimettiin henkilöt, jotka käsittelevät aineistoa. Haastattelutilanteessa haastateltavilla annettiin vapaus kertoa omista kokemuksistaan sekä esittää omia näkemyksiään tutkittavasta ilmiöstä. Osallistujille kerrottiin, että oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Haastatteluiden ilmapiiri pyrittiin luomaan luottamukselliseksi minimoimalla ulkoiset häiriötekijät sekä selostamalla haastattelun kulku sekä tarkoitus. Tutkijan vastuulla on myös tuoda aineisto esiin sellaisessa kirjallisessa muodossa, josta ei pystyisi tunnistamaan haastateltavia (Eskola ja Suoranta, 1998). Pyrin poistamaan aineiston litteroinnista kaikki tekijät, joista haastateltavat voitaisiin tunnistaa esimerkiksi entisen työpaikat.

### 6.2.2 Luotettavuus

Arkiterminä luotettavuudella on vahva merkityssisältö ja vastakohtana on epäluotettavuus. Validius laadullisessa tutkimuksessa koskee esimerkiksi tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheyttä. Tutkimus voi lisätä ymmärrystä ilmiöstä, tarkentaa ja tehdä näkyväksi sen luonnetta. Laadullinen tutkimus pystyy ottamaan huomioon ilmiön monimuotoisuuden ja nostamaan esiin olennaisia merkitysketjuja tapahtumien ymmärtämisessä (Puusa ja Juuti, 2020). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien kokemuksellisia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Otannan pienuuden vuoksi tuloksia ei voi yleistää kaikkiin naisjohtajiin, mutta yleistettävyyden sijaan tutkimuksessa keskityttiin tiedon lisäämiseen siitä, miten ennakkoluulot näkyvät ja vaikuttavat naisten urapolkuihin johtajuuden kontekstissa.

Ahmed (2024) on listannut tutkimuksessaan strategioita joiden avulla pystyy varmistamaan luotettavuuden laadullisessa tutkimuksessa. Näitä ovat muun muassa uskottavuus ja siirrettävyys.

Uskottavuuden käsitteessä on kysymys siitä, missä määrin tutkimuksen kohdehenkilöt ja tiedeyhteisö sekä suuri yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja kuinka vakuuttuneiksi he tutkimusraportin perusteella tulevat siitä, että tutkimus on kokonaisuudessaan toteutettu asianmukaisesti ja tieteellisiä käytänteitä noudattaen (Puusa ja Juuti, 2020). Uskottavuus kuvaa sitä, kuinka vakuuttavia ja totuudenmukaisia tutkimuksen tulokset ovat. Tavoitteena on, että tutkija käy analyysiä ja tuloksia läpi ja tätä kautta löytää vinoumia tai vahvistaa tulosten luotettavuutta (Ahmed, 2024). Tässä tutkielmassa uskottavuutta pyritään lisäämään laajalla teoreettisella viitekehysellä, joka keskustelee myös tulosten kanssa, sekä haastateltavien määrällä, jotta tutkija saa mahdollisimman paljon kokemuksellista tietoa analyysia varten. Totuudenmukaisuuden varmistamiseksi aineistoon on palattu useita kertoja tutkimuksen aikana.

Uskottavuutta tulosten osalta tässä tutkimuksessa lisää myös se, että tutkimukseen valituilla haastateltavilla on pitkä kokemus johtajina työskentelemisestä, joten heillä on

aitoja näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Osallistujia pyrittiin löytämään julkisista sekä yksityisistä organisaatioista, sekä mahdollisimman erilaisista organisaatioista, jotta kokemuksellinen tieto ei olisi rajoittunutta.

Laadullisessa tutkimusta arvioitaessa käytetään ideaa siirrettävyydestä eli voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossakin toisessa tutkimusympäristössä ja voitaisiinko aihetta tutkia siellä uudelleen (Puusa ja Juuti, 2020). Tutkija kuvaa ympäristön, osallistujat ja prosessit tarkasti ja yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä (Ahmed, 2024). Tässä tutkielmassa pyrin kuvaamaan menetelmä -osiossa haastattelu ympäristön, osallistujat sekä haastatteluiden toteutuksen mahdollisimman tarkasti, jotta pystyn tätä kautta lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija pyrkii tekemään oman päättelypolkunsä mahdollisimman läpinäkyväksi tuloksia analysoitaessa. Mitä selvemmin, havainnollisemmin ja yksityiskohtaisemmin tutkija kertoo tutkimuksensa eri vaiheista, sitä paremmin luotettavuus on arvioitavissa (Puusa ja Juuti, 2020).

Luotettavuutta parantavien menetelmien monipuolinen käyttö, kuten päiväkirjan pito ja kattava dokumentointi, auttavat vahvistamaan tutkimustulosten luotettavuutta. Huolellinen dokumentointi ja aineiston yksityiskohtainen tarkastelu tutkimusprosessin aikana lisäävät tutkimuksen toistettavuutta ja tulosten arvioitavuutta, mikä vahvistaa laadullisen tutkimuksen uskottavuutta sekä luotettavuutta (Ahmed, 2024). Tämän pro gradu -tutkielman tekijän taidot eivät ole niin harjaantuneet kuin kokeeneella tutkijalla, joten tutkijan kokemattomuus voidaan lukea tämän tutkimuksen luotettavuutta heikentäväksi tekijäksi. Tässä tutkielmassa en pitänyt päiväkirjaa tutkielman tekemisestä, joten tutkielman toistettavuus samoin aikamäärein ei olisi toiselle tutkijalle mahdollista. Olen kuitenkin pyrkinyt kuvaamaan aineiston keruun mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä merkinnyt kirjallisuusosion lähteet mahdollisimman tarkasti, jotta toistettavuus tutkielman osalta olisi mahdollista.

### 6.3 Jatkotutkimus

Naisjohtajuutta ja naisten vähäistä määrää johtajina, ja siihen liittyviä syitä on tutkittu sekä Suomessa että maailmalla. Naisten osuus johtotehtävissä toimivista on kasvanut, mutta hyvin hitaasti. Naisten pienempi määrä organisaatioiden ylimmissä tehtävissä ei myöskään ole linjassa sen kanssa, että naiset ovat korkeakoulutetumpia kuin miehet. Naisia on Suomessa enemmän töissä julkisella sektorilla, mutta se ei kuitenkaan näy naisten suuremmassa määrässä johtotehtävissä julkisella sektorilla. Miehet ovat kautta aikain hallinneet johtotehtäviä organisaatioissa ja politiikassa, eikä mitään suurta muutosta ole tapahtunut. Jatkotutkimusaiheena tämän tutkimuksen pohjalta voitaisiin selvittää, miksi ennakkoluulot ja stereotyyptit vaikuttavat edelleen 2020-luvun yhteiskunnassa ja organisaatioissa naisia rekrytoitaessa tai naisjohtajiin suhtautuessa. Onko yksi suurimmista vaikutuksista organisaatioissa toimivien mieskollegoidan sekä miesjohtajien suhtautuminen naisjohtajiin.

Tässä tutkimuksessa nousi esille, että julkinen sektori koettiin naisten mielissä turvallisempaan työpaikkana kuin yksityinen sektori johtajuuden kontekstissa. Olisi mielenkiintoista selvittää syvällisemmin, miksi julkisella sektorilla naisilla on johtajuudesta parempia kokemuksia kuin yksityiseltä sektorilta. Paljastuisiko yksityisistä organisaatioista rakenteellisia käytänteitä, jotka syrjivät naisia korkeammassa asemassa ja miten tätä voisi mahdollisesti muuttaa? Voiko muutokseen vaikuttaa esimerkiksi suurten ikäluokkien eläköityminen johtotehtävistä, vai seuraavatko vallitsevat ajattelutavat myös uuden sukupolven mielissä? Tätä ilmiötä olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin.

Mielenkiintoista olisi tutkia myös naisten rekrytointikokemuksia. Aineistosta nousi esiin negatiivisia kokemuksia juuri rekrytointiprosessiin liittyen. Olisi hyvä tutkia erityisesti sitä, että luodaanko hakuvaiheessa organisaatioissa johtajarooleja valmiiksi miehille, mutta luodaanko samanlaisia johtajarooleja naisille? Olisi mielekästä tutkia, miten roolien luominen tapahtuu ja määritelläänkö organisaatioissa tietyt kompetenssit ainoastaan miehille tai naisille.

## Lähteet

Acker, J. (2006). INEQUALITY REGIMES Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0891243206289499>

Ahmed, S. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery and Public Health*, 2, 2–4. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.glmedi.2024.100051>

Alblooshi, M. & Shamsuzzaman, M. & Haridy, S. (2020). The relationship between leadership styles and organisational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338–370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>

Bierema, L. (2016). Women’s Leadership: Troubling Notions of the “Ideal” (Male) Leader. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 119–136. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1523422316641398>

Chisholm-Burns, M. & Spivey, C. & Hagemann, T. & Josephson, M. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312–324. <https://doi.org/10.2146/ajhp160930>

Eagly, A. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459–474. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>

Eagly, A. & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>

Finlex. (2025). *Hallituksen esitykset*. <https://www.finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2004/195#OTO>

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20. Noudettu 3.6.2025. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152>

Hall, M. & Meyer, C. & Clapham, M. (2023). LEADERSHIP THEORIES AND STYLES UNDERSTOOD AND SYNTHESIZED. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 35(3), 93–102. Noudettu 1.6.2025. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/leadership-theories-styles-understood-synthesized/docview/2900390044/se-2>

Hearn, J. & Piekkari, R. (2005). Gendered Leaderships and Leaderships on Gender Policy: National Context, Corporate Structures, and Chief Human Resources Managers in Transnational Corporations. *Leadership*, 1(4), 429–454. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1742715005057450>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytöntä* 2. painos. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523458123>

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

Hirvonen, S. (2022, 29. lokakuuta). *Naisjohtaja on aina silmätikkuna – on ollut vuosisatoja, sanoo tietokirjailija: “ulkonäköön kiinnitetään huomiota hämmästyttävän paljon”*. Yle. Noudettu 14.10.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20002155>

Hoffmann, A. & Musch, J. (2018). Prejudice against Women Leaders: Insights from an Indirect Questioning Approach. *Sex Roles*, 80, 681–692. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s11199-018-0969-6>

Jyrkinen, M. & McKie, L. (2012). Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment and Society*, 26(1), 61–77. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0950017011426313>

Karento, H. (1989). Sukupuolten tasa-arvo valtion ja kuntien hallinnossa. *Hallinnon tutkimus*, 8(4). Noudettu 4.9.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102749>

Katainen, A. & Keski-Petäjä, M. & Lipasti, L. (2017). *Naisten osuus yritysten ylimmässä johdossa kasvaa hitaasti*. Tilastokeskus. Noudettu 10.10.2025 <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/naisten-osuus-yritysten-ylimmassa-johdossa-kasvaa-hitaasti>

Katainen, A. & Keski-Petäjä, M. & Pietiläinen, M. (2015). *Nais- ja miesjohtajien erot perheellisyydessä tukevat miesjohtajuutta*. Tilastokeskus. Noudettu 10.10.2025 <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2015/nais-ja-miesjohtajien-erot-perheellisyydessa-tukevat-miesjohtajuutta>

Keskuskauppakamari. (2025). Naiset pörssiyhtiöiden johdossa – kansainvälinen vertailu. Noudettu 23.10.2025 osoitteesta <https://kauppakamari.fi/julkaisu/naisjohtajakatsaus-1-2025/>

Kim, J. & Hsu, N. & Newman, D. & Harms, P. & Wood, D. (2020). Leadership perceptions, gender, and dominant personality: The role of normality evaluations. *Journal of Research in Personality*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103984>.

Koivistoinen, V. & Vedenpää, V. (2022, 6. kesäkuuta). *Seiska julkaisi salakuvan Sanna Marinin takapuolesta – lehden mielestä kuva ei ole seksistinen, tutkijan mielestä kyse on häirinnästä*. Yle. Noudettu 13.11.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-12481853>

Kullas, E. (2024, 22. lokakuuta). *Naisjohtajien osuus Suomessa kasvoi – toimitusjohtajaksi yltää vain harva*. EVA. Noudettu 19.10.2025 osoitteesta <https://www.eva.fi/blog/2024/10/22/naisjohtajien-osuus-suomessa-kasvoi-toimitusjohtajaksi-yltaa-vain-harva/>

Kullas, E. (2025, 22. lokakuuta). *Naisjohtajien osuus Suomessa laski hieman – toimitusjohtajaksi yltää edelleen vain harva*. EVA. Noudettu 2.11.2025 osoitteesta <https://www.eva.fi/blog/2025/10/22/naisjohtajien-osuus-suomessa-laski-hieman-toimitusjohtajaksi-yltaa-edelleen-vain-harva/>

Liden, R. & Wang, X. & Wang, Y. (2024). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2024.115036>

Lämsä, A. & Sintonen, T. (2001). A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. *Journal of Business Ethics*, 34(3), 255–267. <https://doi.org/10.1023/A:1012504112426>

Lämsä, A. & Vanhala, S. & Kontoniemi, N. & Hiillos, M. & Hearn, J. (2007). Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Core*, 294–321. Noudettu 7.6.2025 osoitteesta <https://core.ac.uk/download/pdf/58215.pdf>

Lämsä, A. & Piilola, A. (2015). Women’s Leadership in Finland : The meaning of motherhood as related to leadership for women managers. *Women and Leadership Around the World*, 5. <https://doi.org/10.1108/978-1-68123-151-820251008>

Manzi, F. & Heilman, M. (2021). Breaking the Glass Ceiling and All? *Journal of Personality and Social Psychology: Attitudes and Social Cognition*, 120(2), 257–277.  
<https://doi.org/10.1037/pspa0000260>

Marks, A. & Bowman, K. & Tracey, K. & Edelman, K. (2024, 21. marraskuuta). *Women in the boardroom, eighth edition*. Deloitte. Noudettu 2.11.2025 osoitteesta <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/women-in-the-boardroom.html>

Muntean, C. (2020). *The successful new ceo: the core leadership principles that will guide your first year*. Business Expert Press.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>

Rincon, V. & Gonzalez, M. & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319–386.  
<https://doi.org/10.3926/ic.889>

Sievänen, R. & Vähämaa, E. & Ittonen, K. & Haga, J. & Nikander, J. & Hytti, J. & Paunisaari, E. & Tuominen-Theusen, M. & Lehmuskoski, T. (2023, 16. helmikuuta). *Listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävät – naisten urakehityksen haasteet*. Valtioneuvosto. Noudettu 13.10.2025 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-365-4>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2025, 6. helmikuuta). *Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2024-2027*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8669-5>

Srivastava, N. & Nalawade, R. (2023). Glass ceiling to sticky floor: analogies of women leadership. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1–18.  
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1300>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. (2021, 19. tammikuuta). *Sukupuolella väliä yritysjohdossa? – Viisi myyttiä johtajuudesta*. Sukupuolten tasa-arvo. Noudettu 25.10.2025. <https://blogi.thl.fi/sukupuolella-valia-yritysjohdossa-viisi-myyttia-johtajuudesta/>

Tienari, J. & Quack, S. & Hildegard, T. (2002). Organizational Reforms, “Ideal Workers” and Gender Orders: A Cross-societal Comparison. *Organization Studies*, 23(2), 249–279. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0170840602232004>

Tilastokeskus (2009). Vallan tasa-arvoa naiset ja miehet päätöksenteossa. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-108-9>

Tilastokeskus. (2021). Sukupuolten tasa-arvo Suomessa. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-689-3>

Tilastokeskus. (2025). Sukupuolten tasa-arvo Suomessa. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-742-5>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

UN Women. (2025). *Poster: Women political leaders 2025*. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/06/poster-women-political-leaders-2025>

United Nations. (2025, 28. elokuuta). *Closing the gap at the top: Advancing women’s leadership in business*. <https://unglobalcompact.org/compactjournal/closing-gap-top-advancing-womens-leadership-business>

Vilkka, H. (2025). *Tutki ja kehitä*. Santalahti-kustannus.  
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>

Whisenant, W. & Debbiesiu, L. & Dees, W. (2014). Role Congruity Theory: Perceptions of Fairness and Sexism in Sport Management. *Public Organization Review*, 15(4), 475–485.  
<https://doi.org/10.1007/s11115-014-0281-z>

Woodyatt, A. (2020, 16. lokakuuta). *Finland PM's photoshoot sparks sexism debate*. CNN style. Noudettu 24.10.2025 osoitteesta <https://edition.cnn.com/style/article/sanna-marin-finland-pm-trendi-photoshoot-intl-scli>

World Economic Forum. (2025, 11. kesäkuuta). *Global Gender Gap Report*.  
<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>

Zhang, C. & Basha, D. (2022). Women as leaders: the glass ceiling effect on women's leadership success in public bureaucies. *Gender in Management*, 38(4), 489–503.  
<https://doi.org/10.1108/GM-09-2021-0283>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Saatekirje**

Hei,

Pyydän Teitä osallistumaan Pro gradu- tutkimukseeni, jonka tarkoituksena on tutkia naisjohtajuuteen liitettyjä ennakkoluuloja ja stereotyyppioita. Tutkimus on osa hallintotieteiden maisteriopintojani Vaasan yliopistossa.

Lähestyn Teitä haastattelupyynnöllä, sillä kokemuksenne naisjohtajuudesta ja siihen liittyvistä tekijöistä toisivat tutkielmaani erittäin arvokkaita näkökulmia. Haastatteluissa käytän teemahaastattelua ja ne toteutetaan yksilöhaastatteluina. Haastattelun teemoina ovat johtajuus- ja naisjohtajuus sekä urakehitys, ja urakehitystä edistävät tekijät.

Yksilöhaastattelu toteutetaan Teille sopivana ajankohtana, mutta mieluiten ennen elokuun loppua. Haastattelun kesto on noin 1 tunti. Haastattelut toteutetaan suojatussa, Vaasan yliopiston Zoom/Teams – ympäristössä ja haastattelumateriaali säilytetään tietosuojattuna. Tietosuojaselosteen löydätte liitteistä. 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.

Tulevat kesälomat pitävät Teidät varmasti kiireisenä, mutta toivon Teidän vastaavan myönteisesti haastattelupyyntöön. Tutkimuksen onnistumisen kannalta Teidän osallistumisenne olisi ensiarvoisen tärkeää. Voitte vastata suoraan tähän viestiin ja ilmoittaa halukkuutenne tutkimukseen osallistumiseen, ja kysyä mahdollisia lisäkysymyksiä.

Pro gradu -tutkielmani on tarkoitus valmistua vuoden 2025 syksyllä ja se on luettavissa Vaasan yliopiston OSUVA tietokannassa <https://osuva.uwasa.fi/>. Ohjaajana Pro gradu -tutkielmassani toimii tutkijatohtori Roosa Wingström.

## **Liite 2. Haastattelukysymykset**

Taustatiedot: ikä, koulutustausta, työtehtävä tällä hetkellä, kuinka kauan toiminut tämän hetkisessä tehtävässä ja kuinka kauan toiminut johtotehtävissä yhteensä

### **Teema 1: johtajuus ja naisjohtajuus**

1. Miten kuvailisitte itseänne johtajana? Millaisia rooleja näette itsellänne olevan johtajana?
2. Miten määrittelisit hyvän johtajuuden? Mitä ominaisuuksia tai taitoja pidät tärkeimpinä johtajalle?
3. Koetko, että sukupuoli vaikuttaa siihen, miten sinut nähdään johtajana?

### **Teema 2: urakehitys**

4. Millainen on ollut urakehityksesi?
5. Oletko kohdannut urasi aikana hidasteita etenemiselle? Jos kyllä, millaisia?
6. Oletko kohdannut stereotyyppisiä käsityksiä naisjohtajista työelämäsi varrella? Jos kyllä, koetko, että ne ovat vaikuttaneet urakehitykseesi?
7. Onko sinulla tietynlainen johtamistyyli? Miten tämä tyyli on syntynyt?
8. Onko työyhteisönne organisaatiokulttuuri mielestänne naisten urakehitystä tukeva? Voit kertoa nykyisestä tai entisistä työpaikoista.

### **Teema 3: urakehitystä edistävät tekijät**

9. Mitkä tekijät ovat mielestäsi edesauttaneet urakehitystäsi eniten? Esimerkiksi onko organisaatiossasi ollut käytänteitä, jotka ovat tukeneet etenemistäsi johtotehtäviin ja onko sinulla ollut ammatillisia verkostoja tai yhteisöjä, jotka ovat tukeneet kehitystäsi?
10. Millaisilla keinoilla tai tekijöillä voitaisiin edistää naisten urakehitystä johtotehtäviin mielestäsi?
11. Onko jokin tietty kokemus tai vaihe urallasi ollut erityisen käännteentekevä tai vahvistava johtajuutesi kannalta?
12. Mitkä henkilökohtaiset ominaisuutesi tai taitosi ovat tukeneet urakehitystäsi?

