



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Reetta Ylitalo

## **”Naisilla on oikeus saada kaikki”**

Itsensä johtaminen naisten uradiskurssien rakennusaineena

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma  
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO**

<b>Akateeminen yksikkö:</b>	Johtamisen akateeminen yksikkö	
<b>Tekijä:</b>	Reetta Ylitälo	
<b>Tutkielman nimi:</b>	”Naisilla on oikeus saada kaikki” : Itsensä johtaminen naisten uradiskurssien rakennusaineena	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Jenni Kantola	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b> 143

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän pro gradu -tutkielman lähtökohtana on, että uraa pyritään luomaan pitkällä aikavälillä omien toiveiden pohjalta. Mikäli itse laaditut tavoitteet ja päämäärät saavutetaan, saavutetaan todennäköisesti myös subjektiivisen uramenestyksen tunteita, joita pidetään yksilötasolla usein merkityksellisempinä kuin objektiivisen menestyksen merkkejä.

Tutkielman teoreettinen viitekehys on koostettu naisten näkökulmaa painottavasta työelämäkatsauksesta, naisten kohtaamista urahaasteista sekä itsensä johtamisen teoriasta. Tutkimusmenetelmällinen viitekehys puolestaan on muodostettu tutkimusongelman kaksijakoisuuden vuoksi kahdesta eri menetelmästä. Ensimmäisen tutkimusongelman puitteissa metodina on käytetty diskurssianalyysiä, jonka näkökulmista esillä ovat tulkitseva ja kriittinen analyysi. Toista tutkimusongelmaa käsitellään teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta. Aineistoksi on kerätty lähinnä yksittäisten naisten työelämää ja uraa käsitteleviä artikkeleja suomalaisista naistenlehdistä ja Duunitori-sivustolta.

Keskeiseksi havainnoksi nousee se, että vaikka moderni naiskuva muuttuu ja kehittyä jatkuvasti, elävät perinteiset roolit yhä tietyiltä osin vahvoina. Naisilta edellytetään valintojen tekemistä uran ja perheen välillä, ja mikäli nämä elämän osa-alueet pyritään yhdistämään, asetetaan yksilön oma hyvinvointi useimmiten taka-alalle. Tämä saattaa puolestaan johtaa työuupumukseen. Itsensä johtaminen ja tavoitteiden asettaminen omista lähtökohdista käsin toisaalta auttaa muovaamaan uran halutunlaiseksi, mikä vahvistaa subjektiivisen uramenestyksen kokemusta. Etenkin urahaasteita kohdattaessa ja esimerkiksi suunnanmuutosta toteutettaessa avainrooliin nousee yksilön minäpystyvyys.

Itsensä johtamisen strategioiden soveltamisen yhteys subjektiiviseen uramenestykseen on esillä erityisesti Täyskäännös uralle -diskurssissa. Kaiken kaikkiaan merkittävimpänä tekijänä uradiskurssissa vaikuttaa olevan koettu minäpystyvyys, sillä se joko auttaa suoraan tavoittelemaan subjektiivista uramenestystä tai auttaa pääsemään ”nollapisteeseen” kumoamalla huijarisyn-droomasta ja suorituskeskeisyydestä kumpuavia negatiivisia ajatusmalleja.

---

**AVAINSANAT:** itsensä johtaminen, minäpystyvyys, diskurssianalyysi, sisällönanalyysi, uradiskurssi

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	12
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	13
1.3	Tutkimuksen rakenne	14
2	Nainen, työ ja ura	17
2.1	Naisten uratutkimus	17
2.2	Naiset työelämässä	21
2.3	Naisten urien rakentuminen	23
2.4	Naisten urahaasteet	29
2.4.1	Lasi-ilmiöt	30
2.4.2	Huijarisyndrooma	35
3	Itsensä johtaminen	41
3.1	Itsensä johtamisen strategiat	42
3.1.1	Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	42
3.1.2	Luonnollisten palkkioiden strategiat	43
3.1.3	Rakentavien ajatusmallien strategiat	44
3.2	Minäpystyvyys	45
3.3	Itsensä johtaminen ja ura	48
4	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	56
4.1	Laadullinen tutkimus	56
4.1.1	Diskurssianalyysi	57
4.1.2	Sisällönanalyysi	59
4.2	Tutkimusaineisto	62
4.2.1	Aineiston käsittely	65
4.2.2	Aineiston ja tutkimustulosten luotettavuuden arviointi	68
5	Naisten uradiskurssit	71
5.1	Täyskäännös uralle	71
5.2	Perheen ja uran yhdistämisen diskurssi	80

5.3	Uraputkessa on kivaa!	85
5.4	Naiseus uralla	89
5.5	Huijarilosta yli minäpystyvyydellä	102
6	Johtopäätökset	108
	Lähteet	116
	Liitteet	142
	Liite 1. Aineistona käytetyt artikkelit	142

**Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Tutkielman teoriapohja ja teorioiden väliset yhteydet.	15
<b>Kuvio 2.</b> Itsensä johtamisen prosessi.	41
<b>Kuvio 3.</b> Tavoiteorientaatio ja motivaatiosuuntaukset.	50

**Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Yhteenveto tutkimusaineistosta.	64
--	----

## 1 Johdanto

*Olen kaupallisen koulutuksen hankkinut, muutaman vuoden työelämässä ollut nainen. Työtehtäväni ovat tähän mennessä olleet enemmän jokapaikanhöylä-tyyppisiä, eivät tarkemmin rajattuna asiantuntijatöitä. Seurauksena tiedän sitä sun tätä esim. palkanlaskusta ja kirjanpidosta, henkilöstöpuolen töistä, viestinnästä jne., mutta mikään noista ei ole selkeää vahvuusalueettani. Suuntaukseni opiskeluissa ei myöskään merkitse mitään, sillä ei se minusta alan ammattilaista tehnyt.*

*Haluaisin uuden työn, mutta en yhtään tiedä mihin tähtäisin kun en edelleenkään ole vahva osaaja millään osa-alueella. En ole varsinaisesti pätevä tai valmis tekijä oikeastaan mihinkään työhön, vaikka työkokemusta jo onkin. Miten te markkinoisitte itseänne tässä tilanteessa, tai millaisiin töihin tähtäisitte? Minulla ei ole edes selkeitä kiinnostuksen kohteita ammatillisessa mielessä.*

*Lisäkouluttautuminen on yksi vaihtoehto, mutta vielä lähivuosina ei millään riittäisi energiaa, kun juuri sain yhden tutkinnon alta pois. (Vierailija, 2017.)*

Nimimerkki Vierailijan (2017) foorumikirjoituksesta on nähtävissä uraa ja sen kehitysuuntaa koskeva epätietoisuus. Työ on suomalaisten elämässä tärkeä osa-alue (Sutela & Lehto, 2014), joten selkeän suunnan puuttumisen aiheuttama ahdistus on varsin ymmärrettävää. Kirjoittajan itsensä mielestä työkokemuksella kartutettu osaaminen on niin pin-tapuolista, ettei hän koe olevansa paras kandidaatti oikeastaan minkäänlaisiin töihin.

Ainoa selvä asia vaikuttaa kirjoittajan kohdalla olevan se, että uralla on lähdettävä johonkin suuntaan, mutta minne? Selkeän suunnitelman laatiminen on haastavaa, sillä Vierailija ei koe olevansa ”valmis tekijä” mihinkään, eikä relevantteja kiinnostuksenkohteitakaan ole. Urajohtajuuden omaksuminen itsensä johtamisen keinoin olisi tässä vaiheessa hyvä päätös, mutta minäpystyvyyden (*self-efficacy*) tunteiden ollessa hataralla pohjalla on ainakin yksi osa itsensä johtamisen kokonaisuudesta lähes poissa pelistä.

Oman uran johtaminen itsensä johtamisen keinoin voi auttaa luomaan urapolun, jonka varrelle asetettuihin tavoitteisiin pyrkimällä voi saavuttaa subjektiivista uramenestystä, joka ilmenee yksilön tyytyväisyytenä niin uran tähänastiseen kehityspolkuun kuin tulevaisuudessa siintäviin mahdollisuuksiinkin. Itsensä johtamiseen liittyy keskeisesti itsestä kumpuavien tavoitteiden laatiminen, niitä kohti pyrkiminen sekä oman toiminnan

ohjaaminen, arviointi ja uudelleensuuntaaminen tarpeen mukaan. Myös vahingollisten ajatusmallien tunnistaminen, itseä koskevien ajatusten negatiivisuuden kitkeminen ja myönteisemmän ajattelutavan tavoittelu kuuluvat itsensä johtamisen strategioihin. (Manz, 1986; Stewart, Courtright, & Manz, 2011.)

Lisäksi yksi keskeinen itsensä johtamisen osa-alue on minäpystyvyys. Jotta yksilö pystyy menestyksekkäästi johtamaan itseään tavoitteita kohti, on hänellä oltava paitsi selkeä ja realistinen kuva omista kyvyistään, myös uskoa siihen, että omalla osaamisella voi selvitä eteen tulevista tehtävistä. Tavoitteiden laatiminen etenee tyypillisesti arvioimalla nykytilanne, toivottu lopputulos ja niiden välillä vallitseva ero (Stewart ja muut, 2011). Minäpystyvyyden tunteita hyödyntämällä voidaankin asettaa tavoitteet sopivan haastaviksi, kun yksilö tuntee pystyvänsä saavuttamaan toivotun lopputuloksen omien kykyjensä tukemana. Minäpystyvyys myös kehittyy kokemuksen myötä – kun yksilö asettaa itselleen tavoitteita omiin kykyihinsä perustuen ja huomaa pystyvänsä saavuttamaan ne, on oman taitotason arviointi seuraavalla kerralla entistä helpompaa (Bandura, 1982).

Itsensä johtamisen ulottuvuudet joutuvat kuitenkin koetukselle, mikäli yksilöä vaivaa huijarisyndrooma. Huijarisyndroomasta kärsivä henkilö ei käsitä tai myönnä omaa lahjakkuuttaan, vaan kieltää onnistumisensa ja vähättelee omaa osaamistaan. Hänen on myös vaikea laatia realistisia tavoitteita, sillä hän pelkää niin onnistumista kuin epäonnistumistakin. Huijari aavistelee jatkuvasti paljastuvansa huijariksi ja kaikkien saavan tietää, että hän on saavuttanut nykyisen asemansa kepulikonstein. (Clance & Imes, 1978.) Vaikka itsensä johtamisen strategiat voivatkin tätä taustaa vasten olla vaikeita soveltaa, saattavat ne toisaalta auttaa selviytymään huijarisyndrooman tunteista. Itsensä johtamisen strategioita soveltamalla voidaan näin ollen pyrkiä selviytymään uraesteeksi asettuvasta huijarisyndroomasta, minkä lisäksi itseään johtamalla voi ylittää myös ulkoisista tekijöistä johtuvia urakehityksen esteitä.

Minäpystyvyyden tason on todettu olevan yhteydessä siihen, millaisia käsityksiä yksilöllä on uraesteistä. Havaituilla esteillä puolestaan on yhteys urasuunnitteluun ja sitä

koskeviin asenteisiin. Eräässä portugalilaisessa tutkimuksessa tämä yhteys oli merkittävä tyttöjen keskuudessa, minkä syyksi arveltiin sitä, että naiset tiedostavat sukupuoleen perustuvan syrjinnän ja roolikonfliktien vaikutuksen omaan uraansa. (Cardoso & Moreira, 2009.)

Nimimerkki Vierailijan (2017) kirjoituksestakin nähtävä uraa koskeva ahdistus saattaa itse asiassa jo itsessään muodostua uraesteeksi. Nuoruus sekä työkokemuksen ja verkostojen puute saattavat tehdä pitkälle aikavälille sijoittuvien suunnitelmien laatimisesta vaikeaa, minkä vuoksi uran ajattelemista kokonaisuutena saatetaan vältellä tyystin ja keskittää resurssit sen sijaan lyhyen tähtäimen ongelmiin. (Ezzedeen, Budworth, & Baker, 2015.) Uraa tulisi kuitenkin ajatella pitkänä hankkeena, mikäli halutaan joskus päästä itseä syvemmin miellyttävään tilanteeseen ja saavuttaa näin subjektiivista uramenestystä.

Miksi tutkielmaan sitten on valittu juuri naisnäkökulma? Hamelin (2009) mukaan urakehitystä koskeva kirjallisuus ja aiheeseen liittyvät tutkimukset keskittyvät usein miesten perspektiiviin ja kokemuksiin. Tämän vuoksi naisten kohtaamat urahaasteet, niiden käsittely ja niistä selviytyminen saattavat jäädä vähemmälle huomiolle. Etenkin ylintä johtoa rekrytoitaessa yleisesti valalla oleva (Teräsaho & Kupiainen, 2015) meritokraattinen tasa-arvokäsitys voi lisäksi johtaa siihen, että sukupuolten erilaiset tai ainakin eri mitta-kaavassa kohtaamat haasteet saatetaan sivuuttaa täysin vetoamalla siihen, että uralla edistyminen ja kehittyminen on kiinni vain ja ainoastaan yksilön omasta osaamisesta. Keränen (2015) tiivistääkin ilmiön hiukan humoristiseen sävyyn seuraavalla tavalla:

*Miehellä on kaksi varmaa tietoa naisesta työelämässä. Ensimmäinen on se, että koulutettu nainen ei halua edetä urallaan kuin mies. Toinen on se, että jos nainen kuitenkin haluaa, hänellä on yhtäläiset mahdollisuudet kuin miehellä.*

Lynessin ja Thompsonin (2000) mukaan naiset ja miehet kuitenkin kohtaavat urapoluillaan erilaisia esteitä tai hidasteita. Naisten täytyy usein olla miehiä proaktiivisempia tavoitellessaan tehtäviä, jotka kehittävät omaa osaamista tai uraa, kun taas miehille tarjotaan tutkimuksen mukaan tällaisia tilaisuuksia enemmän työntäjän aloitteesta. Naiset

myös kokevat joutuvansa tuomaan pätevyytensä esille näkyvämmiin kuin miehet urakehitystä tavoitellessaan, minkä lisäksi työn saavutusten tulee olla vaikuttavampia (Lyness & Thompson, 2000; Santos, 2016). Naiset itse nostavat toisinaan esille uraesteistä puhuttaessa sen, että ihmisillä on taipumus suosia itsensä kaltaisia, turvalliseksi katsottuja valintoja – toisin sanoen rekrytointitilanteessa mies valitsee miehen. Tähän vaikuttaa myös nk. hyvä veli -verkostojen vahva asema, eikä tällaisiin verkostoihin naisilla yleensä ole pääsyä. (Heiskanen, 2018.)

Vaikka naisten määrä esimiestehtävissä, johtoryhmissä ja hallituspaikoilla kasvaa vuosi vuodelta, nousee mediassa edelleen usein esille nimenomaan se, että naisia on yritysten johtopaikoilla selvästi miehiä vähemmän (Brännare & Keränen, 2019). Pörssiyritysten hallitusten jäsenistä naisia olikin 24,6 % vuonna 2016, ja hallituksissa oli kuusi naispuolistaa puheenjohtajaa. 128 pörssiyrityksessä oli myös kuusi naistoimitusjohtajaa, mikä vastaa viittä prosenttia kaikista pörssiyritysten toimitusjohtajista. (Tilastokeskus, 2019.) Samaan aikaan Suomessa yliopistosta ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista jo yli puolet on naisia – tarkalleen 58,9 % vuonna 2018 (Suomen virallinen tilasto, 2018). Lisäksi koko 15–74-vuotiaiden ikäluokan työvoimasta 47,7 % on naisia (Suomen virallinen tilasto, 2019).

Naisista 12 % ja miehistä 15 % arvioi etenemismahdollisuutensa hyväksi vuonna 2013. Miehet ovat johdonmukaisesti arvioineet mahdollisuutensa edetä töissä paremmiksi kuin naiset aina vuodesta 1977 vuoteen 2013 saakka. Toisaalta yleisesti työssä arvostetaan enemmän mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen kuin suoranaiseen työtehtävissä tai organisaation hierarkiassa etenemiseen. Kehittymismahdollisuuksiin suhtaudutaankin melko toiveikkaasti – naisista 44 % ja miehistä 45 % arvioi voivansa kehittyä työssään. Työssä kehittymisen näki erittäin tärkeänä 48 % vastaajista, kun taas uralla etenemistä piti erittäin tärkeänä vain 11 % vastaajista. Uralla etenemistä näyttävät arvostavan eniten nuoret, uransa alkuvaiheessa olevat 15–24-vuotiaat. (Sutela & Lehto, 2014.)

Työssä tapahtuvaa ylenemistä, joka on yksi objektiivisen uramenestyksen merkki, pidetään siis subjektiivisesti ajateltuna pienemmässä arvossa kuin työssä kehittymistä. Henkilökohtainen kehittyminen tuottaakin todennäköisemmin subjektiivisen uramenestyksen tunteita. Subjektiivinen menestys kumpuaa pääosin yksilöstä itsestään ja siitä, kokeeko hän tähänastisen uransa tyydyttäväksi ja näkeekö hän lisäksi tulevaisuudessaan mielenkiintoisia kehityspolkuja. Tutkimusten mukaan (Abele & Wiese, 2008; Abele, Hagmaier, & Spurr, 2016) yksilön saavuttama objektiivinen menestys on usein positiivisessa suhteessa subjektiivisen menestyksen tunteisiin, sillä usein omaa uratyytyväisyyttä arvioitaessa yhtenä vaikuttimena ovat muiden ihmisten urat ja niissä havaittu kehitys.

Koska tietoisella ja johdonmukaisella urasuunnittelulla on todennäköisempää saavuttaa objektiivista uramenestystä (Abele & Wiese, 2008), voineekin todeta, että ottamalla itsenäisen otteen omasta urapolustaan voi vaikuttaa siihen, kuinka tyydyttävä siitä loppujen lopuksi muodostuu. Itsensä johtamisen strategiat nousevat täten tärkeinä esille urasuunnitelmia laadittaessa. Käytännön urasuunnitelmien laatimiseksi on hyvä tehdä arvio nykytilanteesta, tavoitetilasta ja niiden välillä olevista ”kuiluista” sekä laatia toimintasuunnitelma niiden umpeen kuromiseksi (Broscio & Scherer, 2003). Prosessi on lähes identtinen johdettaessa itseä asetettuja tavoitteita kohti (Stewart ja muut, 2011), minkä vuoksi itsensä johtamisen voikin todeta olevan avainasemassa muovattaessa omaa uraa halutun laiseksi.

Arvioitava on myös se, millä tavalla itse tuottaa lisäarvoa työntajalle. Urasuunnitelmaa laadittaessa on siis tärkeää, että yksilöllä on realistinen kuva omista taidoista ja kyvyistä. Toisaalta mietittävä on myös sitä, mitä tarpeita organisaatiossa on ja onko itsellä tarvittavia taitoja auttaa pääsemään organisaatiotason tavoitteisiin. Oman panoksen organisaatiolle tuottaman hyödyn lisäksi on toisaalta hyvä miettiä myös sitä, mitä työnantaja voi tarjota työntekijälle. Mikäli organisaatiossa ei ole tarjolla riittävästi kehitys- tai etenemismahdollisuuksia ja ne ovat yksilölle tärkeitä, syntyy nyky- ja tavoitetilan välille kuilu. Tällöin voi olla paikallaan miettiä, kannattaako tilanteen tasapainottamiseksi ylipäätään ponnistella, vai olisiko järkevämpää vaihtaa työpaikkaa. (Broscio & Scherer, 2003.)

Yksilön kohtaamat urakehityksen esteet saattavat siis pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että arvokas työntekijä lähtee organisaatiosta tyystin. Mikäli oman panoksen ja osaamisen arvo työnantajalle ei toisaalta ole työntekijälle itselleen selvä, on uraa koskevia suunnitelmia vaikea laatia. Itsensä johtamisen strategioilla ja etenkin minäpystyvyyden tunnetta kehittämällä suunnitelmien tekeminen helpottuu.

Urapolulla saatetaan törmätä monenlaisiin haasteisiin, joista selviytyminen on kiinni niin organisaatiosta kuin yksilöstä itsestäänkin. Vaikka esimerkiksi lasikattojen ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän kitkeminen on organisaation vastuulla, voi yksilö pyrkiä selviytymään esteistä myös puhtaasti yksilöllisestä näkökulmasta vaikkapa vaihtamalla työpaikkaa, kuten edellä on kuvattu. Yksilön sisäisten uraesteiden, kuten huijarisyndrooman, selättäminen puolestaan jää selkeästi yksilön omalle vastuulle. Oli loppujen lopuksi kyse sitten ulkoisista tai sisäisistä haasteista, on niiden ylittämiseksi tärkeää panostaa itsensä johtamisen osa-alueisiin.

Vaikka erilaiset lasiset esteet – esimerkiksi lasikatto, -labyrintti, -seinä, -jyrkänne tai -liukuportaat – saattavat asettua hidasteeksi tai suoranaiseksi esteeksi naisten urakehitykselle, voi etenkin lasijyrkänneestä selviytyminen jopa parantaa naisten objektiivista uramenestystä. Ilmiössä on kyse naisen tai muun vähemmistön edustajan nostamisesta kriisiorganisaation johtoon. Mikäli tehtävästä suoriutuu kunnialla, voi yksilö profiloitua taitavaksi haastavien organisaatioiden luotsaajaksi. Objektiivisen menestyksen lisääntymisestä huolimatta subjektiivinen uramenestys saatetaan silti kokea huonoksi, sillä vaikeuksissa olevan organisaation naisjohtajaan kohdistuu erityisen paljon huomiota. Jatkuvan paineen alla työskentely voikin loppujen lopuksi johtaa siihen, että uratytyväisyys laskee ja yksilö alkaa objektiivisesta menestyksestään huolimatta suunnitella työpaikan tai uran vaihtoa. (Glass & Cook, 2016.)

Naisten korkean koulutustason sekä sinänsä sukupuolesta riippumattomien uusien näkökulmien organisaatioon ja työmarkkinoille tuoma potentiaali jää merkittävältä osin

hyödyntämättä, mikäli naisten roolit painottuvat pelkkiin tukitoimintoihin operatiivisen liiketoimintajohdon jäädessä pääosin miesten vastuulle. Koska työelämä ja ura ovat yksi tärkeä osa-alue suomalaisten elämässä (Sutela & Lehto, 2014), on niiden saralla luonnollista haluta kehittyä ja saavuttaa subjektiivisesti mahdollisimman tyydyttävä tulos.

## 1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän tutkielman tavoite on kaksijakoinen. Yhtenä tavoitteena on tarkastella mediassa esillä olevia, naisten työelämää koskevia diskursseja. Tutkimusaineiston rakentamat ja vallalla olevat diskurssit vaikuttavat siihen, millaisia naiskuvia median kuluttajille on tarjolla. Tämä puolestaan saattaa vaikuttaa siihen, millaiset kehityssuunnat yksilö näkee itselleen mahdollisina.

Tutkielman toisena tavoitteena on kartoittaa tutkimusaineistosta itsensä johtamisen piirteitä ja tarkastella, kuinka ne vaikuttavat urapolun muodostumiseen. Erityisen mielenkiinnon kohteena on se, kuinka aktiivisessa roolissa yksilö itse esitetään oman uransa suhteen. Peilaan aineistoon valitsemiani urakertomuksia teoriaan niin itsensä johtamisen kuin erilaisten uraesteidenkin näkökulmasta, minkä lisäksi pyrin erittelemään tapoja, joilla aineistossa esiintyvät naiset ovat johtaneet itseään uraesteiden yli.

Tutkielmassa olen tietoisesti päättänyt jättää naisjohtajanäkökulman vähäisemmälle painoarvolle, vaikka se nousee esille johdannossa ja teoriaosassa esimerkiksi lasi-ilmiötä tarkasteltaessa. Tärkeänä taustaoletuksena tässä työssä on kuitenkin se, että naiset ovat yksilöitä, eivät ensisijaisesti oman sukupuolensa edustajia. Kaikkien ei siis voida odottaa pyrkivän johtaviin asemiin vain sen vuoksi, että yhteiskunta tai jokin muu taho katsoo naisia tarvittavan sinne enemmän.

Työn näkökulman rajaaminen pelkän naisjohtajuuden ulkopuolelle näkyikin niissä kriteereissä, joita olen noudattanut aineiston valinnassa. Kriteerinä ei siis ole ollut naisen johtoasema, vaan kiinnostuksen kohteena on ollut myös muilla mittareilla urallaan

edennyt ja etenkin sitä tietoisesti edistänyt nainen. Nimenomaan hierarkiassa ylöspäin kipuaviin vähemmistöjen jäseniin keskittyvän lasikattoilmiön lisäksi käsittelen tässä tutkielmassa myös muita lasi-alkuisia termejä. Näin pyrin saamaan kattavamman kuvan naisten urilla esiintyvistä esteistä, niitä koskevista käsityksistä ja yksilötason strategioista, joilla niistä pyritään selviytymään.

Vaikka tutkimuksen ja tutkielman näkökulma sekä työssä esille nostettavat uraesteet on rajattu naisiin, eivät itsensä johtamisen strategiat ole millään tavalla sukupuolisidonnaisia. Pyrin nostamaan esille toisaalta uradiskursseja ja toisaalta rooleja, joita naisille näiden diskurssien pohjalta tarjotaan. Nämä roolit tiedostamalla yksilö voi halutessaan haastaa ne ja kiinnittää huomiota itsensä johtamiseen, jonka avulla voi pyrkiä tavoittelemaan subjektiivisesta näkökulmasta menestyksestä uraa.

## **1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

*Itsensä johtaminen* on kokonaisuus, johon liittyy niin tavoiteasetantaa, työtehtävien uudelleenmuotoilua kuin oman asenteen tietoista muokkaamista. Tässä tutkielmassa aiheita lähestytään itsensä johtamisen eri strategioiden kautta, joita ovat käyttäytymiseen keskittyvät, luonnollisten palkkioiden ja rakentavien ajatusmallien strategiat (Manz, 1986).

Itsensä johtaminen voi ilmetä konkreettisesti kykynä arvioida nykytilannetta, tavoitetilaa ja niiden välistä eroa ja ohjata omaa käytöstä siten, että tämä ero saadaan kurottua umpeen (Stewart ja muut, 2011). Myös työtehtävien uudelleenmuotoileminen sellaisiksi, että niiden suorittamiseen saadaan liitettyä sisäisen motivaation tuntemuksia, on tapa johtaa itseään. Tähän liittyy vahvasti myös yksilön kyky vaikuttaa omaan ajatusmaailmaansa esimerkiksi keskittymällä työn negatiivisten puolien sijaan sen positiivisiin aspekteihin. Lisäksi itseä koskevia kielteisiä ajatuksia pyritään tunnistamaan ja muuttamaan myönteisemmiksi. (Manz, 1986; Neck & Manz, 1992; Neck & Houghton, 2006.)

*Minäpystyvyydellä (self-efficacy)* viitataan yksilön uskoon siitä, että hänellä on kyky selvitä käsillä olevasta tehtävästä (Bandura, 1982). Huijarisyndroomasta kärsivillä henkilöillä minäpystyvyyden tuntemukset ovat matalalla, eikä omasta osaamisesta ole todennukaista käsitystä (Clance & Imes, 1978). Itsensä johtamisessa minäpystyvyys on keskeisessä osassa, sillä ilman realistista arviota omista kyvyistä ja taidoista on tavoitteiden laatiminen haastavampaa.

*Uramenestyksen* käsitettä tarkastellaan tässä tutkielmassa subjektiivisen ja objektiivisen menestyksen kautta. Objektiivisen uramenestyksen mittarit tulevat yksilön ulkopuolelta, ja sen ilmentymiä ovatkin yleensä mm. palkan suuruus ja ylennysten määrä (Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005). Subjektiivisesta uramenestyksestä puolestaan kertoo yksilön oma kokemus uransa tyydyttävyydestä, ja sitä voidaan arvioida joko puhtaasti yksilön omasta näkökulmasta tai vertaamalla urakehitystä muihin. (Abele, Spurk, & Volmer, 2011.)

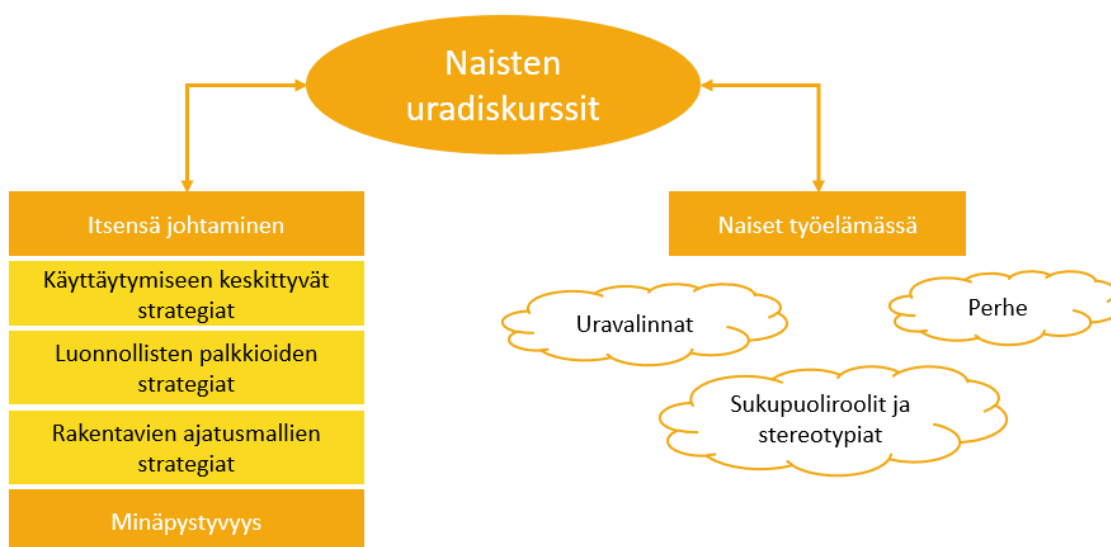
Subjektiivinen menestys ei synny ainoastaan yksilön tyytyväisyyden pohjalta, vaan kokonaisvaltaiseen menestymisen tunteeseen tarvitaan myös sitä, että tulevaisuudessa nähtävät kehityspolut koetaan mielekkäinä ja tavoittelemisen arvoisina. Myös tyytyväisyys tähänastiseen urapolkuun on osatekijä subjektiivista uramenestystä arvioitaessa. (Pan & Zhou, 2015.) Kaiken kaikkiaan voikin siis sanoa, että subjektiiviset menestyksen tunteet syntyvät menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden yhteissummana.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielman ensimmäinen luku johdattelee aiheeseen. Perustelen tutkimuksen tarpeellisuuden ja esittelen keskeiset käsitteet. Teoriaosuuden aloittava toinen luku keskittyy naisten työn ja uran käsittelyyn – esille otetaan niin naisiin liitettyjä stereotyyppioita, uravalintoihin vaikuttavia tekijöitä, suomalaisia työelämä tutkimuksia kuin uralla etenemisen haasteitakin. Urakehitystä haastamaan asettuvat ilmiöt – lasi-ilmiöt ja huijarisyndrooma – on valittu ja käsitelty tässä työssä naisnäkökulmasta. Pääpaino haasteita käsittelevässä

luvussa on esteiden vaikutuksella uraan ja sen suhteen tehtyihin päätöksiin. Käsittelyyn valitut haasteet otetaan tarkasteluun jälleen tutkimusaineiston analyysin yhteydessä.

Urapolun johtamisen merkitys on todettu jo aiemmin tässä tutkielmassa. Teoriaosuuden kolmannessa luvussa käsitellenkin itsensä johtamisen roolia yksilöä tyydyttävän uran luomisessa. Itsensä johtamisen kokonaisuus on jaoteltu strategioiden mukaisesti kolmeen osaan, joiden lisäksi minäpystyvyyttä tarkastellaan omissa alaluvuissaan. Erillinen alaluku on omistettu myös sen käsittelemiselle, miten itsensä johtaminen voi käytännössä vaikuttaa yksilön uraan ja uramenestyksen kokemuksiin.



**Kuvio 1.** Tutkielman teoriapohja ja teorioiden väliset yhteydet.

Kuviossa 1 on esitelty tutkielman keskeiset osa-alueet. Tutkielman päätavoitteena on eritellä suomalaisessa mediassa rakentuvia ja ylläpidettäviä naisten uradiskursseja. Uradiskurssien ja itsensä johtamisen välille piirretty nuoli on kaksipäinen. Tällä kuvataan sitä, että itseään johtamalla naiset yhtäältä muodostavat omannäköisiään työuria, joita mediassa esittelemällä voidaan muokata vallalla olevia diskursseja. Toisaalta olemassa olevat diskurssit saattavat vaikuttaa siihen, millaisia toimintamahdollisuuksia yksilö katsoo itsellään olevan, mikä puolestaan voi vaikuttaa siihen, mihin suuntaan omaa uraa lähdeään johtamaan.

Myös naisten uradiskurssit ja naisten aseman työelämässä yhdistävällä nuolella on kaksi kärkeä. Kuten todettu, diskurssit voivat vaikuttaa yksilön käsitykseen siitä, mikä on hänelle mahdollista. Tämä puolestaan saattaa näkyä naisten tekemissä uravalinnoissa, tavoissa yhdistää perhe ja työ sekä sukupuoliin liitetyissä stereotyyppioissa. Toisaalta se, miten naiset etenevät työelämässä ja millaisia valintoja he tekevät, saattaa muovata olemassa olevia tai rakentaa uusia uradiskursseja, joita mediassa ryhdytään käsittelemään.

Koska tutkielman tutkimusongelma on kaksijakoinen, on myös aineiston käsittely ja sen tarkastelu toteutettu kahdesta eri näkökulmasta. Suomalaisessa mediassa esiintyvät naisten uradiskurssit on eritelty diskurssianalyysin näkökulmasta, kun taas itsensä johtamisen piirteitä ja teemoja on pyritty löytämään sisällönanalyysin kautta. Löydöksiä käsitellään tutkielman viidennessä luvussa käytännössä rinnakkain.

## 2 Nainen, työ ja ura

Tässä luvussa käsitellään naisia koskevaa uratutkimusta ja tutkimushaarassa tehtyjä löydöksiä, naisten työelämävalintoja, urien rakentumista sekä urahaasteita. Tutkielmaan valitut haasteet käsitellään sukupuoli- ja erityisesti naisnäkökulmasta, vaikka esimerkiksi lasi-ilmiöt saattavat kohdata muidenkin ryhmien edustajia kuin vain naisia. Huijarisyndroomaa puolestaan on havaittu myös miesten keskuudessa, vaikka se yhdistettiin alun perin nimenomaan lahjakkaisiin naisiin.

On selvää, että jokainen ihminen on yksilö. Seuraavissa teorialuvuissa naisia tarkastellaan kuitenkin yhtenä ryhmänä, minkä vuoksi tutkiskelun kohteeksi otetaan myös stereotyyppiä ja yleistyksiä. Tästä huolimatta on hyvä huomata, että naiset itse saattavat ottaa urakehityksestään ja -suunnitelmistaan itsenäisen, stereotyyppiä vapaan otteen, vaikka heidän urapolkuaan tarkasteltaisiin ulkopuolelta stereotyyppien läpi.

### 2.1 Naisten uratutkimus

Suomen työmarkkinat ovat vahvasti segregoituneet miesten ja naisten aloihin ja ammatteihin. Segregaatio ilmenee niin horisontaalisesti (sukupuolten jakautuminen esimerkiksi eri toimialoille) kuin vertikaalisestikin (koulutustason ja työtehtävien vaativuuden jakautuminen). (Teräsaho & Keski-Petäjä, 2017.)

Jakautuminen alkaa jo koulutuspolun varhaisessa vaiheessa, kun tyttöjen opinnot painottuvat esimerkiksi kieliin ja poikien matemaattisiin aineisiin. Myös esimerkiksi käsityöopinnojen jakautuminen tyttöjen tekstiilityöhön ja poikien puutyöhön elää edelleen. Koulutuksen alkuvaiheessa alkanut segregaatio jatkuu usein työelämään siirryttäessä. (Teräsaho & Keski-Petäjä, 2017.) Ystävät kannustavat selkeästi vanhempia ja oppilaitosten henkilökuntaa useammin yksilöitä suuntautumaan aloille, joilla opiskelee vähemmän oman sukupuolen edustajia. Kaiken kaikkiaan kotiväki kannustaa naisia hakeutumaan miesvaltaisille aloille useammin kuin miehiä naisvaltaisille aloille – 53 % naisista ilmoitti

vanhempien tukeneen tällaista valintaa, kun taas miehistä vain 32 % ilmoitti saaneensa samanlaisessa tilanteessa kannustusta kotoa. (Attila & Keski-Petäjä, 2018.)

Ekonomien (2019) tasa-arvotutkimuksessa 58,7 % naisvastaajista koki, että työpaikalla toteutuu tasa-arvo kokonaan tai osittain, kun taas miehistä tätä mieltä oli 87,8 %. Sukupuolten välillä oli eroavaisuuksia myös sen suhteen, kuinka tasapuolisesti työnantajan koetaan kannustavan ja tukevan sukupuolten urakehitystä – miehistä 84,9 % koki kannustuksen olevan tasa-arvoista, kun naisista vain 58,4 % oli tätä mieltä. (Suomen Ekonomit, 2019.)

Työelämässä miehiä ja naisia kannustetaan suhteellisen tasapuolisesti tavoittelemaan vaativampia työtehtäviä, ja kokonaisuudessaan naisia kannustetaan hiukan enemmän kuin miehiä. Kannustuksen määrään vaikuttaa mm. ikäluokka, työnantajan toimintasektori sekä työpaikan sukupuolijakauma. Miesvaltaisessa työyhteisössä niin miehet kuin naisetkin saavat vähiten kannustusta osakseen – naisista 38 % ja miehistä 41 %. Naisia kannustetaan vaativampiin tehtäviin eniten tasa-ammateissa, kun taas miehet saavat kannustusta osakseen eniten naisvaltaisilla aloilla. (Pietiläinen, 2018.)

Jos naiset vertaavat itseään ja urakehitystään miespuolisiin kollegoihinsa, on todennäköisempää, että esille nousee epävarmuus omien uratavoitteiden saavuttamisesta. Mikäli vertailua tehdään muihin naisiin, ei tällaista vaikutusta ilmene. Uhka siitä, että tulee nähdä pelkkänä stereotypian ilmentymänä (*stereotype threat*) aiheuttaa myös sen, että organisaatiossa ei nähdä merkittäviä urakehityspolkuja ja joukkoon kuulumisen tunne heikkenee. Tämä taas johtaa korkeampaan halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. Naiset saattavat myös kokea joutuvansa erottamaan naiseutensa työminästä, mikäli pelkäävät muutoin mukautuvansa sukupuoleensa liitettäviin stereotyyppioihin. (Von Hippel, Issa, Ma, & Stokes, 2011.)

Omaan sukupuoleen liittyvät stereotyyppiat ja uhka tulla nähdä niiden kautta saattavat vaikuttaa käyttäytymiseen konkreettisesti. Tämäntyyppistä uhkaa kokevat naiset voivat

vähentää yhteisöllistä ja ihmissuhteisiin nojaavaa käytöstä (*communal behaviour*), jollainen katsotaan perinteisesti naisille tyypilliseksi käyttäytymismalliksi. (Sinclair, Carlsson, & Björklund, 2016.)

Naisten on toisaalta tietyissä tapauksissa mahdollista tulla nähdyksi sekä menestystä tavoittelevina (*agentic*) että yhteisöllisinä. Tällainen asetelma on mahdollinen organisaation johtoasemiin päässeillä naisilla, sillä alemmilla tasoilla *agentic*-piirteitä ilmentäviä naisia pidetään kylminä ja sukupuoliroolien vastaisesti toimivina. Johtava nainen puolestaan saatetaan nähdä erilaisten lasien läpi – naisjohtajilta katsotaan vaadittavan korkeampaa suoritustasoa kuin miehiltä, minkä vuoksi jo johtopaikalle kipuamisen nähdään kertovan naisen kyvyistä. Epäselvyyttä on tosin siinä, muuttuvatko tarkastelevien ihmisten näkemykset vai naisen oma käytös, kun organisaatiohierarkiassa noustaan ylöspäin. (Rosette & Tost, 2010.)

Levyn ja Baumgardnerin (1991) tutkimuksessa havaittiin, että kohdehenkilön sukupuoli ja itsetunnon taso (*self-esteem*) vaikuttivat siihen, kuinka haastavia tehtäviä he itselleen valitsivat, ts. kuinka haastavia tavoitteita he asettivat. Miehet ja vahvan itsetunnon omaavat henkilöt tarttuivat vaativiksi määriteltyihin tehtäviin, ja kaikkein korkeimmat tavoitteet itselleen asettivat korkean itsetunnon omaavat miehet. Erityisen huomattavaa tutkimuksen aikana toteutetussa välikyselyssä on se, että kysyttäessä tutkimuskohteilta, oliko heidän tehtävässä saavuttamansa tulos onnen vai henkilökohtaisen kyvykkyyden ansiota, naiset vastasivat miehiä useammin tuloksen syyksi onnen.

Rothin, Purvisin ja Bobkon (2012) tutkimuksen mukaan sukupuolten välillä ei juurikaan ole eroja työntekijöiden suoritusta mitattaessa ja arvioitaessa. Mikäli eroavaisuuksia kuitenkin löytyy, on tilanne todennäköisesti naisten kannalta edullisempi, ts. naisten suoritustaso on hiukan parempi. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että vaikka otoksen nais-työntekijät suoriutuivat työstään paremmin kuin miehet, arvioitiin heidän ylennettävyytensä (potentiaali ylennyksen saavuttamiseen) silti alhaisemmaksi. Stumpf ja Tymon (2012) esittävätkin, että mikäli työntekijän ura on ollut nousujohteinen ylennysten ja

palkkakehityksen kautta tarkasteltuna, saattaa tämä vaikuttaa esimiehen henkilöstä tekemiin arvioihin. Miesten inhimillistä pääomaa saatetaan aiemman palkkakehityksen johdosta arvioida positiivisemmin kuin naisten, mikä puolestaan voi vaikuttaa ylennysten myöntämiseen.

Naiset pyytävät Suomessa henkilökohtaisia palkankorotuksia yleisesti ottaen hiukan miehiä harvemmin. Ikäryhmän ja koulutustason vaikutuksesta naiset saattavat toisaalta toisinaan ehdottaa itselleen palkankorotuksia useammin kuin samoihin demografisiin ryhmiin kuuluvat miehet. Myös työnantajan toimintasektori vaikuttaa siihen, kuinka usein eri sukupuolten edustajat ehdottavat henkilökohtaista palkankorotusta. (Pietiläinen, 2018.)

Pietiläinen (2018) esittää sukupuolten väliselle erolle selitykseksi sitä, että palkankorotusta pyytävät tyypillisesti kokoaikaisessa työsuhteessa työskentelevät. Suomessa naiset tekevät miehiä enemmän osa-aikatöitä ja ovat useammin määräaikaisissa työsuhteissa, minkä vuoksi palkankorotusta saattaa olla hankalampi ehdottaa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön, Valtion nuorisoneuvoston ja Nuorisotutkimusverkoston (2017) julkaiseman Nuorisobarometrin mukaan nuorten keskuudessa vallitsee pitkälti näkemys, että nykyajan työelämä polttaa ihmiset vaatimuksillaan ennenaikaisesti loppuun. Vastaajista 66 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä aiheesta koskevan väitteen kanssa. Tytöt ovat tutkimuksen mukaan poikia useammin sitä mieltä, että työelämä aiheuttaa loppuun palamista. Toisaalta trendi vaikuttaa olevan laskemaan päin, minkä syyksi ehdotetaan taantumien vaikutusta työllistymisuskoon – työpaikkojen riittävyydestä ja omasta työllisyydestä ollaan enemmän huolissaan kuin omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Valtion nuorisoneuvosto, & Nuorisotutkimusverkosto, 2017.)

## 2.2 Naiset työelämässä

Miesvaltaisille aloille hakeutuvat naiset saattavat omaksua ns. miehisiä piirteitä pärjätäkseen opinto- ja työympäristössä paremmin. Eräässä tutkimuksessa havaittiin teknistä alaa opiskelevien naisten asenteiden olevan huomattavasti seksistisempiä kuin muita pääaineita opiskelevien naisopiskelijoiden. Tutkimuksessa teknisen pääaineen miesopiskelijat olivat kaikkein seksistisimpiä. Tutkijat toteavat tällaisen aselman olevan hankala – vaikka miesvaltaisille aloille halutaan enemmän naisia, saattavat naiset samalla omaksua haitallisia asenteita, jotka haittaavat tulevaisuudessa alalle hakeutuvien naisten työkentelyä. (Fernández, Castro, Otero, Foltz, & Lorenzo, 2006.)

Myös naisjohtajat joutuvat omaksumaan maskuliiniseksi katsottuja piirteitä pärjätäkseen tehtävissään. Omaa feminiinisyttä saatetaan hillitä ja pyrkiä ilmaisemaan sen sijaan esimerkiksi kehonkielellä samanlaista vakuuttavuutta ja auktoriteettia kuin miesjohtajilla katsotaan olevan. (Ezzedeen ja muut, 2015.) Sukupuolistereotyyppien mukaista käyttäytymistä, jollaista saattaa olla naisten kohdalla vaikkapa ystävällisyys, vältetään ja omakсутaan mieluummin etäinen johtamistyyli (Hearn & Lämsä, 2014).

Kun naisjohtajat Asgarin, Dasguptan ja Stoutin (2012) tutkimuksessa esitettiin samankaltaisina kuin tutkimukseen osallistuneet naiset, parani tutkimukseen osallistuneiden naiskohdehenkilöiden käsitys itsestään (*self-concept*) nimenomaan johtamiskontekstissa. Mikäli jokin piirre (esimerkiksi sama koulutustausta samasta opinahjosta) lisäksi yhdisti itseä ja naispuolista johtohahmoa, oli naisjohtajaan vielä helpompi samaistua. Jos naisjohtajan toisaalta esitettiin olevan selkeästi erilainen kuin muut, kärsivät naisten uravoitteen ja -suunnitelmat vastakkainasettelusta. (Asgari, Dasgupta, & Stout, 2012.)

Samaa sukupuolta olevien johtajaroolimallien esille tuominen ei välttämättä riitä houkuttelemaan ja ohjaamaan lisää naisia johtaviin asemiin, sillä hierarkiassa ylöspäin tapahtuva vertailu saattaa vaikuttaa uralla tehtäviin valintoihin ja urasuunnitelmiin (Rudman & Phelan, 2010). Tellhed, Bäckström ja Björklund (2018) esittävät useiden tutkimusten pohjalta, että naiset eivät välttämättä hakeudu myöskään stereotyyppisesti

miehille aloille aiempaa enempää, vaikka roolimalleiksi kelpaavia naisia toimisi tällaisissa tehtävissä. Mikäli nainen toisaalta on jo itse hakeutunut miehelle alalle, on hänellä todennäköisesti jonkinasteista uskoa omiin edellytyksiinsä menestyä tehtävissään. Tällaisessa tapauksessa samalla alalla toimivien naispuolisten roolimallien on todettu vahvistavan naisten uskoa omiin kykyihinsä.

Myös johtajan muut piirteet, kuten persoonallisuus ja perhetilanne, saattavat vaikeuttaa samaistumista (Harman & Sealy, 2017). Työelämään liittyviä sukupuolistereotypioita pohdittaessa on hyvä ottaa huomioon, että vaikka ammatit ja hierarkkiset asemat esitetäisiin stereotyyppien suhteen epätyypillisessä valossa (esim. naiskirurgi ja mieshoitaja), ei sillä välttämättä kuitenkaan ole vaikutusta ihmisten mielessä muodostuneisiin stereotyyppioihin (*implicit stereotypes*) (Rudman & Phelan, 2010). Naiset saattavat tuntea tarvetta kamppailla urallaan sukupuolistereotyyppioita vastaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi se, että naisilla ei ole kunnianhimoa tai että sitä ei ainakaan haluta ilmentää. Lisäksi johtopaikoille päässeiden naisten voidaan ajatella saavuttaneen asemansa pääosin sukupuolensa vuoksi (esim. kiintiöt). (Harman & Sealy, 2017.)

Edellä mainitun kaltainen asettelu saattaa itse asiassa jopa vähentää naisten halukkuutta hakeutua miesvaltaiselle tai miehiseksi katsotulle alalle. Selitykseksi on esitetty esimerkiksi sitä, että miehelle alalle päässeiden naisten etujoukko voi saada naiset miettimään, millaisia takaiskuja ja vastareaktioita he itse saattaisivat kohdata, mikäli hakeutuisivat samalle alalle. Näin ollen tyyppillisesti feminiinisiksi katsotut toimialat saattavat vaikuttaa houkuttelevammilta. (Rudman & Phelan, 2010.) Harmanin ja Sealyn (2017) tutkimukseen osallistuneiden naisten kertomusten mukaan naisten täytyy panostaa työhönsä enemmän, olla sinnikkäitä ja taistella johtopaikoista menestyäkseen, tai vaihtoehtoisesti jättää organisaatio ja tavoitella menestystä muualta.

Mikäli heteropariskunnan molemmat osapuolet käyvät ansiotyössä, saattaa se vaikuttaa siihen, millaisia urakehitysmahdollisuuksia työntekijä odottaa. Tämä voi tarkoittaa toisaalta esimerkiksi sitä, että miehet haluavat jäädä isyyslomalle perheenisäystä

saadessaan, ja toisaalta sitä, että organisaatiolla on oltava naisille muitakin urapolkuja kuin äitiyden myötä tapahtuvia osa-aikaistamisia tai muita muutoksia, jotka käytännössä muuttavat urakehityksen suunnan. Perhe saattaa kyllä olla osatekijänä naisten halukkuuteen edetä urallaan, sillä objektiivisen uramenestyksen merkit kuten palkankorotukset ja ylennykset auttavat varmistamaan perheen toimeentulon tulevaisuudessakin. (Masterson & Hoobler, 2015.)

### **2.3 Naisten urien rakentuminen**

Eräaseen tutkimukseen osallistuneet naiset toivat selkeästi esiin olevansa kunnianhimoisia ja haluavansa menestyä. Menestys määriteltiin itse työhön liittyvien asioiden lisäksi esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainoksi, onnellisuudeksi sekä työn merkityksellisyydeksi. Tiukan objektiivisten menestyksen merkkien tavoittelun sijasta saatetaan tämänkaltaista menestystä tavoitella esimerkiksi siksi, että pyritään varautumaan työympäristön muutoksiin ja siihen, että tavoitteet osoittautuvat mahdottomiksi saavuttaa. (Harman & Sealy, 2017.)

Harman ja Sealy (2017) huomauttavatkin, että uramenestyksestä puhuttaessa käsite määritellään useimmiten miehisestä näkökulmasta, jolloin keskitytään objektiivisen menestyksen mittareihin kuten palkkaan ja ylennyksiin. Tutkimuksessa esitettiin, että kunnianhimon voisi sanoa olevan yksilön sisäinen halu saavuttaa subjektiivista (ura)menestystä. Kunnianhimoon liittyy tavoitteiden asettamisen lisäksi myös kyky laatia toimintasuunnitelma siitä, miten asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa.

Naisten hakeutumista työelämään ei erään tutkimuksen mukaan juurikaan rajoita se, että jokin ammatti mielletään stereotyyppisesti mies- tai naisammattiksi. Miehet sen sijaan vaikuttavat suosivan selkeästi enemmän miesvaltaisia ammatteja. Tutkijat arvelivat tämän johtuvan siitä, että miehet tuntevat tyypillisesti naisia enemmän painetta mukautua miessukupuoleen liitettyihin stereotypioihin. (Barth, Guadagno, Rice, Eno, & Minney, 2015.) Myöskään Suomessa työmarkkinoiden segregaatio ei ole juuri laskenut, sillä

vaikka naiset alkavat yhä enenevässä määrin siirtyä myös miesvaltaisille aloille, miehet eivät ole hakeutuneet samalla tavoin naisvaltaisille aloille (Teräsaho & Keski-Petäjä, 2017).

Vaikka naisia on niin yksityis- kuin työelämässäkin perinteisesti pidetty empaattisina huolehtijoina (Rosette & Tost, 2010), eivät Barthin ja muiden (2015) tutkimuksessa hoivaamista tai työn ja perheen yhteensovittamista korostavat työpaikat saaneet naisilta erityisen suurta kiinnostusta osakseen. Voikin todeta, että organisaatiot, jotka pyrkivät houkuttelemaan naisia miesvaltaisille aloille tarjoamalla esimerkiksi perheystävällisiä työsuhte-etuja, eivät välttämättä saavuta lähestymisstrategiallaan mainittavia imago-voittoja. Myös Tellhedin ja muiden (2018) tutkimuksessa kävi ilmi, että tytöt saattavat olla kiinnostuneita statuksen ja kunnioituksen mahdollistavista urapoluista, vaikka naisten katsotaan tyypillisesti olevan taipuvaisempia valitsemaan yhteisöllisyyttä ja hoivaamista korostavia uria.

Barth ja muut (2015) nostavat esille myös sen, että naisten prioriteetit työn suhteen saattavat muuttua urapolun aikana useaankin otteeseen. Esimerkiksi valmistumisen kynnyksellä tärkeänä tekijänä työpaikkoja etsittäessä saatetaan pitää palkkaa, kun taas myöhemmin uralla voidaan antaa uudenlaista arvoa perheystävällisille käytänteille organisaatiossa. Tietyille uralle hakeutumiseen ja siellä pysyttelemiseen saattaa vaikuttaa myös se, koetaanko esimerkiksi palkkatason muotoutuvan tasa-arvoiseksi eri sukupuolten välillä.

Naisvaltaisille aloille hakeutuvat naiset saattavat pitää kyseisiä aloja turvallisempina valintana perhesuunnittelun kannalta. Perinteisten naisten alojen ei kenties odoteta haittaavan perhe-elämää, mikä voi olla joissain tapauksissa jopa pääasiallinen syy tietyille alalle hakeutumiselle. Toisaalta naiset, jotka tavoittelevat uransa aikana johtoasemia, vaurautuvat alusta lähtien siihen, että työelämässä tehtävät valinnat aiheuttavat painetta yksityiselämään. Kotioloissa esiintyvien haasteiden nähdään aiheuttavan konflikteja työn ja vapaa-ajan tai työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa, sillä kodin ja perheen

hoitaminen on edelleen yleensä suurimmaksi osaksi naisten vastuulla. (Savela & O'Brien, 2015.)

Mikäli työn siis odotetaan jo ennakkoon aiheuttavan paineita kotioloille ja perheelle, voidaan tämä ottaa huomioon jo urasuunnitelmia tehtäessä. Näin voidaan hakeutua sellaisiin tehtäviin, jotka mahdollistavat perheen ja kodin huomioon ottamisen yksilölle sopivalla tavalla. (Savela & O'Brien, 2015.)

Heilmanin (2001) mukaan sukupuoliin liittyvistä stereotypioista voidaan erottaa kaksi eri haaraa, deskriptiivinen ja preskriptiivinen. Deskriptiivinen haara vahvistaa sukupuoliin liittyviä ennakkoluuloja pääosin siksi, että sukupuoliin kokonaisuutena ryhmänä liitetään tietynlaisia käsityksiä ja odotuksia. Siinä missä deskriptiivinen haara määrittelee, millainen ryhmä *on*, määrittää preskriptiivinen haara puolestaan sen, millaisia tietyn ryhmän eli sukupuolen edustajien *kuuluisi* olla.

Sukupuoleen liittyvien stereotyyppien aktivointi saattaa vaikuttaa siihen, kuinka hyvin naiset kokevat esimerkiksi omat johtamiskykynsä. Toisaalta tutkimuksissa on havaittu, että naisjohtajia esittävän kuvaston näyttäminen voi auttaa heikentämään stereotyyppistä ja perinteistä kuvaa miessukupuolen ja johtajuuden välisestä siteestä. (Rice & Barth, 2016.) Stereotyyppien deskriptiivisyyden tuloksena naisen saavuttamaa tosiasiallista menestystä ei välttämättä oteta huomioon esimerkiksi osoituksena yksilön lahjakkuudesta, vaan se saatetaan lukea johtuvaksi jostain muusta kuin taidoista ja osaamisesta (Heilman, 2001).

Perinteiset, edelleen melko tiukassa istuvat sukupuoliroolit voivatkin Rican ja Barthin (2016) mukaan aiheuttaa naisille hankaluuksia työelämässä, missä maskuliinisuuden yhdistettyjä piirteitä pidetään tavallisesti suuremmissa arvossa esimerkiksi hierarkiassa ylöspäin pyrittäessä. Sukupuoleen liittyvien stereotyyppien preskriptiivisyyden eli stereotyyppien vastaisesti käyttäytyminen voi johtaa siihen, että naista pidetään usein päteväenä, mutta samalla myös esimerkiksi sosiaalisesti taitamattomana ja hyökkäävänä.

Sukupuolirooliin mukautuvat eli feminiiniset naiset puolestaan saatetaan nähdä epäpätevinä tai haluttomina etenemään organisaatiossa. (Heilman, 2001; Rice & Barth, 2016.)

Eräs merkittävä naisten urakehitykseen vaikuttava tekijä on äitiys. Äitiysloman jälkeen palataan töihin usein osa-aikaisiin tehtäviin, kun taas uralla etenemisen kannalta tärkeät tehtävät ovat useimmiten kokoaikaisia rooleja (Nowak, Naudé, & Thomas, 2012; Woolnough & Redshaw, 2016). Woolnoughin ja Redshawn (2016) mukaan perheen lapsiluvun kasvaminen esikoisen jälkeen saattaa saada naiset vähentämään työaikaansa entisestään tai jättäytymään kokonaan työvoiman ulkopuolelle. Mikäli töihin päätetään lopulta palata, voi rooli olla vähemmän haastava ja arvoasteikossa alempana kuin organisaatiosta lähdettäessä.

Toisaalta Aisenbreyn, Evertssonin ja Grunowin (2009) mukaan tällainen vaikutus ei ole mitenkään väistämätön, vaan työelämään paluu voidaan tehdä niin matalampaan, samantasoiseen kuin korkeampaankin asemaan kuin josta äitiyslomalle lähdettiin. Mikäli työvoiman ulkopuolelle jäädään pidemmäksi aikaa, jopa vuosiksi, on sillä epävakauttava vaikutus naisten uriin, ja töihin palattaessa on usein etsittävä kokonaan uusi työpaikka. Poissaoloajan pidentyessä myös riski matalampaan rooliin joutumisesta kasvaa. Woolnough ja Redshaw (2016) kiinnittävät huomiota siihen, että vaikka työajan sopeuttaminen ja erilaiset joustot olivat heidän tutkimuksessaan myös perheellisäystä saaneiden miesten käytettävissä, lapsen saatuaan muutoksia omiin työjärjestelyihinsä tekivät ainoastaan naiset.

Tajlili (2014) toteaa, että esimerkiksi yliopistoissa tehtävässä uraohjauksessa ei tavallisesti käsitellä työn ja perheen yhteensovittamista koskevia asioita. Tämä saattaa johtaa siihen, että nuoret naiset uskovat voivansa saada kaiken, minkä vuoksi äitiyden ja työelämän yhteensovittamisessa epäonnistuminen aiheuttaa syyllisyyttä ja häpeää. Perhettä ja uraa koskevien päätösten tekemiseen tulisikin Tajlilin mukaan valmistautua hyvissä ajoin esimerkiksi kartoittamalla yhtäältä omaa arvomaailmaa, mutta toisaalta myös muita tekijöitä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon.

Suomen Ekonomien (2019) toteuttaman tasa-arvotutkimuksen mukaan naiset käyttävät Suomessa pääosan ansiosidonnaisista perhevapaista, ja vastaajat perustelevat tätä usein sillä, että asetelma koetaan perinteiseksi, luontevaksi ja luonnolliseksi. Vastaajista naiset totesivat miehiä useammin asian olleen keskustelun aiheena ennen vapaiden alkamista, mutta perhevapaiden koettiin loppujen lopuksi kuuluvan enemmän naisen rooliin.

Ekonomien (2019) tasa-arvokartoituksessa nostetaan esille naisten pitämien perhevapaiden vaikutus perheessä myöhemminkin vallitsevaan dynamiikkaan. Jos nainen on ollut pitkään kotona lasten kanssa ja hoitanut taloutta, jatkuu tilanne helposti samanlaisena sen jälkeen, kun nainen palaa työelämään. Miehet puolestaan saattaisivat arvostaa mahdollisuutta pitää perhevapaita ja viettää aikaa kotona lasten kanssa, mutta joissakin tapauksissa työnantaja saattaa suhtautua isien perhevapaisiin hyvinkin negatiivisesti.

Tasa-arvokyselyyn vastanneista perhevapaita pitäneistä naisista 52,7 % katsoi palkkakehityksensä hidastuneen vapaiden pitämisen vuoksi. Miehistä ”vain muutama vastaaja” oli omalla kohdallaan samaa mieltä. Naiset myös kokivat miehiä useammin perhevapaiden haitanneen urakehitystä – naisista tätä mieltä oli 50,7 % ja miehistä 8,4 %. Omien uramahdollisuuksien saatettiin lisäksi nähdä muuttuneen perhevapaiden pitämisen seurauksena, vaikka suoranaista negatiivista vaikutusta ei olisikaan todettu. (Suomen Ekonomit, 2019.)

Naiset saattavat kokea heiltä vaadittavan oman uran suhteen proaktiivisempaa asennetta kuin miehiltä. Santosin (2016) haastatteleminen naisten mukaan heidän täytyy todistaa kykynsä voimakkaammin ja aukottomammin, ja Lyness ja Thompson (2000) toteavat naisten joutuvan itsenäisesti hakeutumaan miehiä aktiivisemmin urakehitystä mahdollistaviin tehtäviin. Tutkijoiden mukaan miehille saatetaan tarjota haastavia ja kehittäviä tehtäviä organisaation taholta useammin kuin naisille.

Urasuunnittelun aktiivisuus saattaa vaikuttaa siihen, kuinka hyvän subjektiivisen uramenestyksen yksilö saavuttaa, ts. kuinka korkeaksi hän kokee tyytyväisyytensä uran suhteen. Miesten ja naisten välillä todettiin Jungin ja Takeuchin (2016) tutkimuksessa olevan tällä saralla eroavaisuuksia. Selkeitä urasuunnitelmia laativien miesten esimies-alaisuhteella havaittiin olevan voimakkaampi positiivinen yhteys subjektiiviseen uramenestykseen. Naisilla asetelma puolestaan oli päinvastainen – mikäli yksilöllä oli selkeät urasuunnitelmat, oli esimies-alaisuusuhde heikompi. Syyksi tähän esitettiin sitä, että naisiin ja miehiin yhdistetään tyypillisesti erilaisia persoonallisuuspiirteitä. Mikäli naisilla ei ole selkeää urasuunnitelmaa, haetaan tukea useimmiten ihmissuhteista ja yhteisöllisyydestä (*communal traits*), kun taas miehillä on taipumus suuntautua enemmän tehtäviin, joissa voi saavuttaa taitojen hallinnan tunteita ja kunnioitusta muilta (*agentic traits*). (Jung & Takeuchi, 2016; Tellhed, Bäckström, & Björklund, 2018.)

Miehet ovat naisia valmiimpia vaihtamaan työnantajaa, mikäli subjektiivisen uramenestyksen kokemus ei ole riittävän korkealla tasolla. Taustasyynä tähän saattaa olla se, että naisilla voi todellisuudessa olla vähemmän vaihtoehtoja tehdä haluamiaan liikkeitä työmarkkinoilla ja vaihtaa työpaikkaa haluamallaan tavalla. Naisia saatetaan esimerkiksi työnhakuvaiheessa arvioida eri tavalla kuin miehiä riippuen siitä, onko tällä perhettä vai ei. (Enache, Sallan, Simo, & Fernandez, 2011.) Gatrellin (2011) kirjallisuuskatsauksen mukaan raskaana olevan tai vastikään perheenisäystä saaneen naisen ”arvo” työmarkkinoilla tai työpaikalla laskee. Työnantaja saattaa liittää äitiyteen käsityksiä huonosta suoritustasosta ja epäluotettavuudesta, minkä lisäksi itse lapsen katsotaan aiheuttavan työn kannalta hankalia tilanteita.

Perhestatuksen lisäksi myös huijarisyndrooma vaikuttaa sukupuoliin eri tavoin. Ilmiön taustalla saattaa joissakin tapauksissa olla konflikti naisen sukupuolen ja pätevyyden välillä. Koska naisia on historiallisesti pidetty miehiä epäpätevämpinä, voi lahjakkaasta naisesta tuntua siltä, että oman osaamisen näyttäminen ja tiedostaminen sotii omaa sukupuolta vastaan. Lahjakkaat ja menestyvät naiset saatetaankin Clancen ja Imesin (1978) mukaan nähdä vähemmän naisellisina. Huijarisyndrooma vapauttaa naisen tästä

konfliktista, sillä kun omat kyvyt jo lähtökohtaisesti kielletään ja aliarvioidaan, ei omaa feminiinisyyttä tarvitse ”uhrata” menestyksen eteen. (Clance & Imes, 1978.)

## 2.4 Naisten urahaasteet

Eräissä tutkimuksissa naiset mainitsivat lukuisia esimerkkejä kysyttäessä, millaisia uralla etenemistä koskevia haasteita he ovat organisaatiossaan kohdanneet. Tällaisia olivat organisaatiokulttuurissa ainakin hiljaisesti hyväksytyt hyvä veli -verkot, naisten sijoittaminen tehtäviin, joissa etenemismahdollisuudet olivat rajattuja, ”kuningatarmeihäläissyndrooma” (*queen bee syndrome*), esimiehen negatiivinen asenne alaistaan kohtaan ja haastavien tehtävien epääminen perheellisiltä naisilta. (Hamel, 2009.)

Yleisiä lähestymistapoja sukupuolesta johtuvista uraesteistä selviämiseen ovat minäpystyvyyden vaaliminen ja periksiantamattomuus. Mikäli muut kyseenalaistavat urasuunnitelmat ja -pyrkimykset, saattaa yksilö hyötyä siitä, että ottaa päämääräkseen todistaa muiden uskomukset vääriksi ja asettaa tavoitteekseen menestyä haluamallaan alalla tai työpaikassa. (Kass, Souba, & Thorndyke, 2006; Kelsey, 2007.) Kass ja muut (2006) nostavat esille lisäksi naisten olevan tyypillisesti jo alkujaan valmistautuneita panostamaan omaan suoritukseensa ja osaamiseensa siten, että ylittävät mieskollegoiden tason. Eräänä selkeänä tapana menestyä ja samalla väistää uraesteitä nähdään myös se, että yksilö ottaa itsenäisen otteen omasta urastaan.

Eräiseen tutkimukseen osallistuneista urakehityshaasteita havainneista naisista 70 % ilmoitti jäävänsä työnantajaorganisaatioon esteistä huolimatta, kun taas 21 % ilmoitti jättävänsä työpaikan. 90 % vastaajista kertoi pitävänsä lähdön hetkellä matalaa profiilia ja mielipiteensä omana tietonaan, mutta he nostivat toisaalta esiin aikeensa puhua kohtaamistaan esteistä avoimesti organisaatiosta lähtemisen jälkeen. Vain 5 % lähtijöistä kertoi tuoneensa tyytymättömyytensä esiin irtisanoutumisensa yhteydessä yrittäen näin muuttaa organisaation toimintatapoja. (Hamel, 2009.)

Hamelin (2009) tutkimuksessa urakehityksen esteisiin törmänneet ja silti organisaatioon jääneet naiset arvioivat työpaikassa pysymisen hyödyttävän heitä pitkällä aikavälillä. Toisin erään haastatellun naisen mukaan teknisen toimenkuvan omaava nainen joutuu usein ikävään asemaan, sillä hänen katsotaan edustavan työssään myös hänen jälkeensä töihin tulevia naisia. Hän ei tästä johtuen ollut lähtenyt tehtävästään kokemastaan tyytymättömyydestä huolimatta, vaan päätti jäädä tekemään työtä muiden naisten urakehityksen eteen. (Hamel, 2009.)

Uraesteitä kohdanneet mutta organisaation alaisuuteen jääneet naiset pyrkivät lisäksi edistämään naisten asemaa ja urakehitysmahdollisuuksia perustamalla esimerkiksi naisille suunnattuja ryhmiä tai yhdistyksiä. Ryhmittymiä saatettiin perustaa niin organisaation sisälle kuin ulkopuolellekin, esimerkiksi toimialan laajuisesti. (Hamel, 2009.) Omien ryhmien mahdollistama verkostoituminen saattaakin auttaa kamppailemaan sitä vastaan, että urakehityksen esteenä nähdään miesvaltaisten verkostojen ulkopuolelle jääminen (Lyness & Thompson, 2000; Santos, 2016).

Naisten johtotehtäviin etenemisen esteenä nähdään usein olevan sukupuoliin liittyvät stereotypiat. Vaikka ongelma on tiedostettu, esitetään muutostarpeiden kohteena yleensä naiset – naisten on toisin sanoen oltava androgyynisempiä, karsittava feminiinisyyttään, omaksuttava etäinen johtamistyyli ja oltava mieskandidaattia selkeästi pätevämpiä tullakseen valituksi johtoon ja menestyäkseen tehtävässä. (Hearn & Lämsä, 2014.) Naisjohtajat joutuvatkin itse etsimään ja muovaamaan omat urapolkunsu esikuvien ja suunnannäyttäjien vähäisen määrän vuoksi (Enache ja muut, 2011).

#### **2.4.1 Lasi-ilmiöt**

Erilaisia lasi-alkuisia termejä käytetään puhuttaessa esteistä, joita vähemmistöryhmien jäsenet kohtaavat pyrkiessään etenemään työelämässä. Yleisin käsitteistä lienee *lasi-katto*, jolla viitataan näkymättömään esteeseen pyrittäessä nimenomaan ylöspäin

hierarkiassa organisaatioiden johtopaikoille. Muita aiheeseen liittyviä käsitteitä ovat mm. lasiliukuportaatt, lasilabyrintti sekä lasiseinä. (Sabharwal, 2015.)

*Lasiseinä* tarkoittaa naisten toimimisen rajaamista perinteisesti naisille sopiviksi katsottuihin tehtäviin (Sabharwal, 2015). *Lasiliukuportailla* puolestaan tarkoitetaan tilannetta, jossa naisvaltaisella alalla tai työpaikalla toimiva mies ylennetään huomattavan nopeasti johtoasemaan ainutlaatuisuutensa siivittämänä (Hultin, 2003; Sabharwal, 2015). Yhteistä kaikille lasi-alkuisille käsitteille on se, että kyse on keinotekoisista esteistä tai hidasteista vähemmistöjen urakehitykselle – eteneminen pysähtyy tai vaikeutuu tietyssä kohdassa huolimatta siitä, että yksilö olisi todellisuudessa pätevä saamaan esimerkiksi ylennyksen (Cotter, Hermsen, Ovadia, & Vanneman, 2001). Siinä missä miehet saattavat hyötyä vähemmistöasemastaan naisvaltaisilla aloilla ja organisaatioissa, voi tällaisilla aloilla työskentelevillä naisilla Hultinin (2003) mukaan puolestaan olla ongelmia edetä urallaan organisaation sisäisesti.

Hultin (2003) toteaa, että lasikattoilmiö ei vastoin yleistä käsitystä välttämättä ole erityisen yleinen miesvaltaisilla aloilla. Itse asiassa naisten eteneminen hierarkiassa ylöspäin vaikutti tutkimustulosten perusteella olevan hankalampaa nimenomaan naisvaltaisilla ja sellaisilla aloilla, joilla sukupuolijakauma on tasaisempi, kun taas miesvaltaisilla aloilla naisilla oli miesten kanssa useimmiten yhtäläiset mahdollisuudet urakehitykseen. Tämän toteaa myös Pietiläinen (2018), jonka mukaan miesvaltaisilla aloilla kannustusta vaativampiin tehtäviin saa osakseen naisista 38 % ja miehistä 41 %.

Naiset saattavat mainita lasikaton syyksi sen, että perheestä huolehtiminen on katsottu perinteisesti naisen tehtäväksi. Toisinaan perheen ja uran välillä valitseminen nähdään välttämättömänä, eikä organisaatioltakaan välttämättä odoteta ymmärrystä tai joustoa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen suhteen. (Ezzedeen ja muut, 2015.) Suomessa osa-aikatyötä tekevästä naisista 12,8 % ilmoitti osa-aikatyön tekemisen syyksi omien lasten tai muiden omaisten hoitamisen vuonna 2016. Miesten keskuudessa vastaava luku oli 2,0 %. Nuorimman lapsen ollessa alle 3-vuotias oli naisista 48,5 % työllisiä ja 46,0 %

työvoiman ulkopuolella, kun taas miehistä työllisiä vastaavassa tilanteessa oli 87,8 % ja työvoiman ulkopuolella 6,4 %. (Tilastokeskus, 2018.)

Eräaseen tutkimukseen haastateltu nainen nosti esille suoraan sen, että raskaaksi tulevan ja pois töistä jäävän naisen tilalle on palkattava joku, ja mikäli kyseessä on johtoporaan rooli, on perehdyttäminen usein erityisen haastavaa. Lisäksi organisaatiossa saateen pitää epävarmana sitä, palaako nainen ylipäätään koskaan töihin. (Ezzedeen ja muut, 2015.)

Myös nk. *tahmeat lattiat* saattavat vaikuttaa naisten urakehitykseen. Termillä viitataan siihen, että naisilla ei ole etenemismahdollisuuksia edes hierarkian alimmilla tasoilla. Tahmeiden lattioiden ilmiön erottaa lasikatosta se, että lasikaton nähdään perinteisesti tulevan esille vasta johtaville paikoille pyrittäessä, kun taas tahmeat lattiat estävät etenemisen jo uran alkuvaiheissa. (Carli & Eagly, 2016.)

Carli ja Eagly (2016) esittävät kuitenkin *lasilabyrintin* kuvaavan naisten urakehitystä ja urapolulla esiintyviä haasteita kenties paremmin kuin lasikatto ja tahmeat lattiat, sillä sokkelovertaus tuo esille sen, että haasteita ja esteitä kohdataan jatkuvasti uran aikana. Lasilabyrintistä voi löytää johtopaikoille useampien mutkien kautta tai suorempaa reittiä, mutta labyrintille tyypillisesti osa poluista johtaa umpikujaan. Toisaalta labyrinttimetaforaan sisältyy myös jonkin verran optimismia, sillä sokkelon keskelle johtaa aina ainakin yksi tie, joka saattaa olla löydettävissä huolellisesti ja suunnitelmallisesti etenemällä.

*Kuningatarmehiläissyndrooma* saattaa olla seurausta erilaisista uraesteistä, joiden nähdään johtuvan nimenomaan naiseudesta. Käsitteellä viitataan sellaiseen naiseen, joka on esteistä huolimatta onnistunut etenemään organisaatiossa ylöspäin, mutta joka tietoisesti päättää olla edesauttamatta muiden naisten urakehitystä ja varjelee näin omaa ainutlaatuisuuttaan organisaation miesjohtajien joukossa. (Hamel, 2009.) Urallaan edenneet naiset ovat taipuvaisempia kasvattamaan etäisyyttä itsensä ja muiden, etenkin hierarkiassa alempana olevien naisten välillä erityisesti siinä tapauksessa, että uraedistys on

vaatinut runsaasti henkilökohtaisia uhrauksia. Toisaalta asenteet samalla hierarkiatasolla työskenteleviä naisia kohtaan saattavat olla suhteellisen positiivisiakin. Kuningatarmeheiläissyndrooma ei siis välttämättä vahvista perinteistä käsitystä siitä, että naiset eivät tue toisiaan ja että ”nainen on naiselle susi”. (Faniko, Ellemers, Derks, & Lorenzi-Cioldi, 2017.)

Toisaalta myös organisaation alemmilla tasoilla työskentelevillä naisilla saattaa olla johtoasemiin edenneistä naisista negatiivinen mielikuva. Naisjohtajia saatetaan pitää ”ämininä”, aggressiivisina ja häikäilemättöminä. Koska naisille nähdään olevan ylipäätään vähemmän etenemistilaisuuksia tarjolla, katsotaan niistä käytävän kilpailun olevan erittäin kovaa ja johtaville paikoille pyrkivien naisten olevan valmiita kampittamaan kilpailijansa. (Ezzedeen ja muut, 2015.)

Naiset kohtaavatkin työpaikoillaan ristiriitoja yrittäessään määrittää, millä tavalla heidän kannattaa käyttäytyä menestyäkseen ja tulla otetuksi vakavasti. Toisaalta ollaan sitä mieltä, että miehiltä pitäisi ottaa mallia esimerkiksi hallitsevan kehonkielen omaksumiseksi, mutta toisaalta liikaa aggressiivisuutta tulisi välttää. Samaan aikaan perinteisesti naisellisiksi ominaisuuksiksi miellettyjen ystävällisyyden ja viehättävyyden ilmentämistä pidetään myös huonona vaihtoehtona, sillä silloin riskinä on se, että naista ei oteta vakavasti. (Ezzedeen ja muut, 2015.) Johtoasemaan edenneet naiset kohtaavat jatkuvaa kritiikkiä paitsi teoistaan ja suorituksestaan, myös esimerkiksi ulkonäöstään, painostaan ja pukeutumisestaan. Myös suoritustasoa seurataan hyvin tarkkaan, minkä vuoksi naiset vaativat itseltään lähes täydellistä suoritusta. Pelkkään asiasisältöön keskittyminen ei riitä, vaan huomiota on kiinnitettävä lisäksi esimerkiksi kehonkieleen ja äänenpainoihin. Taustana tälle käsitykselle on se, että naisjohtajat ajattelevat muiden (ja erityisesti miesten) vain odottavan heidän epäonnistuvan ja käyttävän sitä todisteena siitä, että nainen on epäpätevä hoitamaan työtään. Jatkuva paineen alla työskentely saattaa pidemmän päälle johtaa uratytytyväisyyden laskuun. (Glass & Cook, 2016.)

Organisaatioissa voidaan tunnistaa kahdentyyppistä seksismia – hyväntahtoista (*benevolent sexism*) ja hyökkäävää (*hostile sexism*). Ensiksi mainittu nousee esille lähinnä silloin,

kun nainen poikkeaa perinteisestä naisen käyttäytymismallista, kun taas jälkimmäinen esiintyy naisen haastaessa tai uhatessa miesten asemaa. Hyökkäävä seksismi saattaa siis leimahtaa esimerkiksi silloin, kun nainen pyrkii ylöspäin hierarkiassa miehisiksi katsotuille johtopaikoille, vaikkei niin tehdessään välttämättä suoranaisesti miesten kanssa kilpailisikaan. (Masser & Abrams, 2004.) Seksismi ei ilmene pelkästään miesten taholta, vaan eräässä tutkimuksessa havaittiin perinteisesti miehiseksi katsotun alan naisopiskelijoiden omaksuvan samankaltaisia seksistisiä asenteita kuin miesopiskelijoilla oli (Fernández ja muut, 2006).

*Lasijyrkänne* kuvaa tilannetta, jossa nainen nostetaan johtavaan asemaan (esimerkiksi toimitusjohtajaksi) organisaation ollessa kriisissä tai muutosprosessin kourissa. Kyseisen ilmiön kohdanneet naiset tiedostavat selkeästi, että tehtävässä epäonnistuminen riskeräa koko uran, mutta toisaalta tarjotusta asemasta kieltäytyminen nähdään vielä riskisempänä. (Glass & Cook, 2016.) Nais- ja muilla vähemmistöryhmiin kuuluvilla johtajilla ei toisaalta ole samalla tavalla liikkumavaraa johtaa organisaatiota pois kriisistä kuin perinteisillä miesjohtajilla. Mikäli yrityksen huono vire jatkuu uuden johtajan alaisuudessa, on todennäköistä, että nk. pelastavana enkelinä johtajaksi nimetään jälleen valkoihoinen mies. (Cook & Glass, 2014.)

Lasijyrkännteelle saatetaan myös itse hakeutua, sillä naiset kokevat olevansa johtavissa asemissa näkyvillä nimenomaan sukupuolensa edustajina eivätkä niinkään johtajina. Johtaja-auktoriteetin luomiseen on tällöin panostettava vahvasti. Korkeariskisten tehtävien hoitamisen nähdäänkin sisältävän paitsi merkittäviä epäonnistumisen uhkia, myös huomattavia menestysmahdollisuuksia. Uralla eteneminen saattaa olla sujuvampaa haastavassa tehtävässä menestymisen jälkeen, sillä tällaiset positiot ovat tyypillisesti tavallista tarkemman huomion kohteena. Tästä johtuen naisjohtajan hyvä suoritus tulee helpommin huomatuksi. (Glass & Cook, 2016.)

Lasijyrkännteestä voikin selvitä pyrkimällä kääntämään tehtävän haasteet vahvuuksiksi. Naisjohtajien toimia saatetaan tarkkailla negatiivisemmasta näkökulmasta, joten naiset

voivat pyrkiä tulemaan huomatuksi ns. oikeista syistä – onnistumisten ja tehtävien menestyksekkään hoitamisen seurauksena. Riskisten tehtävien vastaanottamisen johdosta yksilölle voi myös kehittyä ainutlaatuinen ja vankka ammattiosaaminen, mikä todennäköisesti hyödyttää tulevaisuuden urakehitystä. (Glass & Cook, 2016.)

Glassin ja Cookin (2016) mukaan verkostoista pois jättämistä voi esiintyä vielä senkin jälkeen, kun johtoasemaan on jo kohottu. Tämä on yksi tapa evätä työyhteisön tuki naisjohtajalta. Lisäksi naisten näkemykset saatetaan jättää johtoportaalle kokouksissa tai strategiatyössä huomiotta ja arvovaltaa voidaan pyrkiä nakertamaan tietoisella sabotaasilla. Arvovallan murentaminen voi olla aggressiivista, tai se voi tapahtua hienovaraisemmalla tasolla. Esimerkiksi vanhemmat miesalaiset saattavat vastustaa nuoremman naisjohtajan esimiesvaltaa avoimesti. Epäsuora haastaminen taas voi ilmetä esimerkiksi kielenkäytön kautta – eräässä haastattelussa 45-vuotias naisjohtaja kertoi organisaatiossa työskentelevän miespuolisen talousjohtajan kutsuvan häntä ”*kiddoksi*”, joka on nuoremmista henkilöistä käytettävä termi, ja se voidaan kokea hiukan alentavaksi (Kiddo, 2019). (Glass & Cook, 2016.)

#### **2.4.2 Huijarisyndrooma**

Huijarisyndrooma ilmenee yksilön taipumuksena olla uskomatta omaan älykkyyteensä, lahjakkuuteensa ja osaamiseensa, vaikka hän ulkopuolisen silmin vaikuttaa menestyvän ja onnistuvan kerta toisensa jälkeen esimerkiksi työtehtävissään. Huijariksi itsensä kokeva ei laske onnistumisiaan omasta lahjakkuudestaan johtuviksi, vaan pitää syynä yleensä joko onnenpotkua tai omaa ponnistelua. Ponnistelun ansiosta tapahtuvaa onnistumista ei tosin myöskään pidetä sinänsä positiivisena ansiona. Huijarisyndroomasta kärsivä henkilö uskoo sitä vastoin joutuvansa tekemään töitä onnistumisen eteen, koska ei todellisuudessa osaa asiaansa ja yrittää epätoivoisesti estää muita, esimerkiksi esimiestään tai kollegoitaan, saamasta tätä selville. (Clance & Imes, 1978.)

Clance ja Imes (1978) havaitsivat ilmiön ensimmäistä kertaa tutkiessaan lahjakkaiden ja menestyvien naisten vaikeuksia käsitellä omaa lahjakkuuttaan. Huijarisyndrooman on sittemmin todettu olevan sukupuolesta riippumaton ilmiö, mutta sen on toisaalta huomattu vaikuttavan miehiin ja naisiin eri tavoin mm. sukupuolirooleihin liittyvien stereotyyppien vuoksi (Patzak, Kollmayer, & Schober, 2017; Badawy, Gazdag, Bentley, & Brouer, 2018).

Neureiterin ja Traut-Mattauschin (2016a) tutkimuksen yhteydessä selvisi, että itsetunnon ja huijaritunteiden välillä on negatiivinen yhteys – ts. mitä korkeampi itsetunto, sitä vähemmän huijariuden tunteita. Huijarisyndroomasta kärsivät yksilöt myös pelkäävät niin onnistumista kuin epäonnistumistakin. Lisäksi vahva kokemus huijariudesta vaikuttaa siihen, kuinka todennäköisesti henkilö suunnittelee aktiivisesti uraansa ja on motivoitunut hakeutumaan johtotehtäviin (*motivation to lead*). Huijarisyndroomasta kärsivillä ei kaiken kaikkiaan ole selkeää käsitystä omasta osaamisestaan, mikä haittaa urastrategian ja -suunnitelmien laatimista (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016a).

Neureiter ja Traut-Mattausch (2016a) huomauttavat, että menestyksen pelolla saattaa olla erityisen voimakas vaikutus työelämässä. Tutkijoiden mukaan menestymisen pelon ja huijarisyndrooman yhteyden taustalla on pelko siitä, että tulee torjutuksi sosiaalisessa kontekstissa. Riski torjutuksi tulemisesta saattaa realisoitua työelämässä, missä ylennyksistä käytävä kilpailu on usein kovaa ja ylennyksen saavuttava henkilö saattaa tulla työyhteisössä sosiaalisesti torjutuksi. Työkontekstissa toteutetussa tutkimuksessa todettiin, että huijarisyndrooman tunteet vaikuttavat tutkituista tekijöistä kaikkein negatiivisimmin urasuunnittelun aktiivisuuteen.

Epäonnistumisen pelko puolestaan on voimakkaassa yhteydessä huijarisyndroomaan ja uralla etenemiseen, sillä koska huijareiksi itsensä kokevat yksilöt pelkäävät paljastuvansa epäpäteviksi, he eivät pyri urallaan kohti korkeampia asemia. Johtavissa asemissa riski osaamattomuuden paljastumisesta on aiempaa suurempi, sillä näkyvissä tehtävissä

työskentelevien suoriutumista arvioidaan yleensä tarkemmin. (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016a.)

Vaikka huijariuden tunteita kokeva henkilö siis toisaalta pyrkii tekemään kaikkensa ollakseen paljastumatta osaamattomaksi tai typeräksi, liittyy huijarisyndroomaan toisaalta myös menestymisen pelko. Jos tehtävässä onnistuu, odottavat muut huijarilta yhtä hyvää tai parempaa tulosta seuraavalla kerralla. Huijarit joutuvat näin ollen noidankehään, jossa heidän täytyy tehdä valtavasti töitä peittääkseen kokemansa osaamattomuuden tunteet ja suoriutuakseen eteen tulevista tehtävistä kunnialla. (Patzak ja muut, 2017.)

Työelämässä toimivat huijarit saattavat hidastaa tai jopa estää omaa urakehitystään jättämällä tavoittelematta ylennyksiä, vaikka olisivat niihin suoritustensa perusteella arvioiduna päteviä kandidaatteja. Organisaatiossa etenemisen nähdään kasvattavan riskiä huijarin paljastumisesta. Työnantajaorganisaation puolelta tilannetta voidaan pyrkiä helpottamaan edistämällä kulttuuria, jossa epäonnistumisista ei rangaista. Onnistumiset tulisi vastaavasti tunnustaa ja välittää viestiä siitä, ettei menestyksen taustalla ainakaan kaikissa tapauksissa ole pelkkä onni. Tämä lähestymistapa tulisi ulottaa myös esimiestyöhön ja arviointikeskusteluihin. (Crawford, Shanine, Whitman, & Kacmar, 2016.)

Huijarisyndroomasta kärsivillä on taipumusta perfektionismiin ja ylenmääräiseen ponnisteluun, jotta voidaan varmistua siitä, että koettu osaamattomuus pysyy piilossa. Huijareilla onkin tämän seurauksena kohonnut riski kärsiä työuupumuksesta. (Hutchins, 2017.)

Huijarisyndroomalla on negatiivinen vaikutus siihen, kuinka aktiivisesti yksilö suunnittelee uraansa (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016a). Lisäksi ilmiön on havaittu vaikuttavan työtyytyväisyyteen kielteisesti (Vergauwe, Wille, Feys, De Fruyt, & Anseel, 2015). Huijariuden tunteita kokevat eivät ole kovinkaan joustavia työelämässä, kun joustavuudella tarkoitetaan valmiutta sekä toimia ennakoitujen työhön liittyvien vaatimusten kanssa että sopeutua näiden vaatimusten ennakoimattomiin muutoksiin, jotka johtuvat

esimerkiksi toimintaympäristön muutoksista. Tämän vuoksi huijareiden käsitys omasta markkinoitavuudestaan niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisestikin on matala. (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016b.)

Sisäisen markkinoitavuuden puute johtaa haluttomuuteen hakeutua johtaviin asemiin oman organisaation sisällä, kun taas matala ulkoinen markkinoitavuus johtaa työhön liittyvään epävarmuuteen sekä ylennysten vähäisempään määrään. Jos kumpi tahansa koe ettu markkinoitavuus on matala, seuraa siitä myös matalampi palkkataso, sillä työntekijän tuntemus ulkoisista työmarkkinoista on heikko eikä hän koe työpanoksensa olevan työnantajaorganisaatiolle arvokas. Huomattavaa on myös se, että huijarisyndrooma aiheuttaa ristiriidan organisaation sisällä – vaikka huijarin esimies tunnistaisi alaisensa potentiaalisen ja lahjakkuuden ja tarjoaisi tästä syystä ylennystä, ei huijarisyndroomasta kärsivä työntekijä kykene ottamaan etenemismahdollisuutta vastaan pelätessään paljastuvansa huijariksi. (Neureiter & Traut-Mattausch, 2016b.)

Clance ja Imes (1978) viittaavat artikkelissaan Deauxin (1976) teokseen, jonka mukaan naisilla on tyypillisesti itsestään matalammat odotukset kuin miehillä. Tämä tulee esille siinä, että naiset lukevat onnistumisensa usein väliaikaisesta syystä johtuvaksi, kun taas epäonnistumisten taustalla uskotaan olevan jonkin vakaan tekijän. Miehillä asetelman on havaittu olevan päinvastainen – epäonnistumisen aiheuttaa väliaikainen syy, esimerkiksi tehtävän vaikeusaste tai huono onni, kun taas menestyksen katsotaan johtuvan omasta vakaasta kyvykkyydestä. (Clance & Imes, 1978.) Samankaltaisia havaintoja kävi ilmi myös Levyn ja Baumgardnerin (1991) tutkimuksessa.

Cokley ja muut (2015) huomauttavat joidenkin tutkimusten raportoivan naisten kokevan miehiä enemmän huijariuden tunteita, mutta toisaalta Badawyn ja muiden (2018) mukaan sellaiset miehet, jotka jo alkujaan kärsivät huijarisyndroomasta, reagoivat naisia voimakkaammin suorituksestaan saamaansa negatiiviseen palautteeseen. Tutkijat arvelevat tämän johtuvan siitä, että sukupuoleen liittyvien stereotyyppien mukaan miesten odotetaan ilmentävän toiminnallaan enemmän pätevyyttä, kun taas naisiin liitetään jo

lähtökohtaisesti vähemmän odotuksia. Näin ollen suorituksesta saatu palaute aiheuttaa miehille enemmän paineita, sillä he eivät koe täyttävänsä miessukupuolelle asetettuja osaamiseen liittyviä standardeja.

Naisilta odotetaan vähemmän, joten palautteen pohjalta voidaan pyrkiä vapaammin parantamaan omaa suoritusta välittämättä siitä, epäonnistutaanko pyrkimyksissä. Tutkimuksessa havaittiinkin miesten ensinnäkin ponnistelevan vähemmän ja toisekseen suoriutuvan tehtävässään huonommin saatuaan suorituksesta palautetta ja ollessaan vastuussa korkeammalle taholle, kun taas naisilla asia oli päinvastoin. (Badawy ja muut, 2018.)

Patzak ja muut (2017) nostavat esille sen, että huijarisyndrooman esiintyvyyden tutkiminen biologisen sukupuolen perusteella jaoteltuna saattaa olla hedelmätöntä. Tutkimustulokset ovatkin olleet jokseenkin ristiriitaisia. Tutkijat huomauttavatkin, että sukupuolen perusteella tehdyn jaottelun sijaan tutkimuksissa tulisi ottaa huomioon se, kuinka voimakkaasti yksilöt samaistuvat omaan sukupuoleensa liittyviin sukupuolinormeihin. Keskeistä tässä asetelmassa on se, että ihminen voi biologisesta sukupuolesta riippumatta sijoittautua sukupuoliroolien janalla yksilöllisesti sellaisten tekijöiden suhteen, jotka perinteisesti katsotaan joko feminiiniseksi tai maskuliiniseksi.

Patzakin ja muiden (2017) oman tutkimuksen mukaan naiset kärsivät huijarisyndroomasta miehiä voimakkaammin, vaikka ilmiö itsessään esiintyy niin miehissä kuin naisissakin. Huomioitavaa on myös se, että tutkimuksessa havaittiin feminiinisen sukupuolirooliorientaation omaavien henkilöiden kokevan huijariuden tunteet voimakkaammin kuin maskuliiniset tai androgyynit henkilöt. Sama huomattiin myös sellaisten yksilöiden tapauksessa, jotka eivät olleet erityisen voimakkaasti kumpaakaan ääripäätä.

Sukupuolirooliorientaation on havaittu vaikuttavan huijarisyndrooman lisäksi myös siihen, kuinka hyväksi yksilö kokee uramenestyksensä (Ngo, Foley, Ji, & Loi, 2014). Feminiinisen sukupuolirooliorientaation yksilöt kuvaavat itseään tyypillisesti mm.

ymmärtäväisiksi, lämpimiksi ja toisten tarpeet huomioon ottaviksi, kun taas maskuliiniset henkilöt mieltävät itsensä usein dominoiviksi, kunnianhimoisiksi ja johtajuuskykyjä omaaviksi. Koska edellä mainitun kaltaisia feminiinisiä piirteitä ei välttämättä automaattisesti yhdistetä kyvykkyyteen ja lahjakkuuteen, saattavat feminiiniseen sukupuolirooliorientaatioon samaistuvat katsoa, ettei saavutettu menestys johdu osaamisesta vaan muista tekijöistä. (Patzak ja muut, 2017.) Esimerkiksi Clance ja Imes (1978) toteavatkin, että huijarisyndroomasta kärsivät henkilöt saattavat joissakin tapauksissa uskoa saavuttaneensa menestystä ainoastaan miellyttävän persoonallisuutensa vuoksi. Koska henkilö osaa olla mukava ja ystävällinen, hän uskoo muiden olevan kykenemättömiä tekemään hänestä pätevää arviota, joka perustuisi älykkyyteen ja todellisiin kykyihin.

### 3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisella tarkoitetaan yksilön tai ryhmän kykyä ohjata tietoisesti käytöstään ja toimintatapojaan siten, että toivottu tavoite on saavutettavissa ja ero nyky- ja tavoite-tilan välillä pienenee (Stewart ja muut, 2011). Itsensä johtamisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus uramenestykseen (Megheirkouni, 2018). Avainasemassa on ohjautuminen paitsi sisäisesti motivoiviin ja palkitseviin tehtäviin, myös työhön, joka ei juuri motivoi mutta joka on silti suoritettava (Manz, 1986).

Manz (1986) erottaa toisistaan englanninkieliset käsitteet *self-management* ja *self-leadership*, joista molemmat tosin suomennetaan itsensä johtamiseksi. Ensin mainitulla termillä kuitenkin viitataan lähinnä toimintaan, johon ei liity sisäistä motivaatiota, vaan joka suoritetaan sen välttämättömyyden vuoksi tai ulkoisen palkkion toivossa. Jälkimmäinen termi puolestaan tarkoittaa yksilön tietoista halua muotoilla tehtäviään uudelleen siten, että ne tuottavat yhä enemmän nk. luonnollisia palkkioita ja ovat näin ollen sisäisesti motivoivia.



**Kuvio 2.** Itsensä johtamisen prosessi mukaillen Stewartia, Courtrightia ja Manzia (2011).

Kuvioon 2 on laadittu itseään johtavan henkilön tai ryhmän etenemisprosessi, joka on tyypillisesti seuraavanlainen: 1) arvioidaan nykytilanne, 2) verrataan sitä joko ulkoisesti tai sisäisesti asetettujen standardien mukaiseen tilanteeseen, 3) päätetään toimet, joiden avulla tavoitetta kohti pyritään, 4) seurataan ja tuetaan toivotunlaista käytöstä ja 5) arvioidaan, vaikuttiko valittu toimintatapa tilanteeseen toivotulla tavalla. Itsensä johtamista tarkasteltaessa on tärkeää huomata, että ulkopuolelta asetettuihin standardeihin

pyrkimisen lisäksi myös yksilö tai ryhmä itse asettaa sisäisiä standardeja, joihin pyritään yltämään. (Stewart ja muut, 2011.)

### 3.1 Itsensä johtamisen strategiat

Erilaisia itsensä johtamisen strategioita hyödyntämällä voidaan vaikuttaa omiin ajatuksiin ja asenteisiin työhön liittyen, mikä voi auttaa parantamaan myös suoritusta. Työn myönteisiin puoliin keskittymällä voidaan parantaa omaa suhtautumista tehtäviin, ja tämä puolestaan saattaa johtaa kohonneeseen motivaatioon. (Manz, 1986.) Neck ja Manz (1992) esittävätkin, että sen lisäksi että vaikkapa esimiehen vaikutusvalta ja käskyt olisivat ainoita työntekijän käytökseen vaikuttavia tekijöitä, voi yksilö vaikuttaa käyttökseen myös itse ajatusmaailmaansa säätelemällä.

Itsensä johtamisen strategiat jaetaan tyypillisesti kolmeen kategoriaan, jotka ovat käyttäytymiseen keskittyvien (*behavior-focused strategies*), luonnollisten palkkioiden (*natural reward strategies*) sekä rakentavien ajatusmallien strategiat (*constructive thought pattern strategies*) (Manz, 1986; Curral & Marques-Quinteiro, 2009).

#### 3.1.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat viittaavat yksilön kykyyn arvioida omaa suoriutumistaan ja tekemistään esimerkiksi työsuorituksen aikana. Näin meneteltäessä voidaan tarvittaessa muuttaa omaa käytöstä, jotta tavoitteeseen päästään tehokkaammin. (Curral & Marques-Quinteiro, 2009.)

Tärkeitä keinoja tämän strategian toteuttamiseksi ovat oman käytöksen tarkkailun lisäksi esimerkiksi tavoitteiden laatiminen sekä palkintojen ja rangaistusten tasapainottelu. Niin tavoitteet, palkkiot kuin rangaistuksetkin tulisi laatia itse, jotta voitaisiin puhua itsensä johtamisesta. Rangaistukset koostuvat lähinnä menneiden virheiden analysoinnista ja

tulevan käytöksen muokkaamisesta sellaiseksi, ettei jo tehtyjä virheitä enää toisteta. Rangaistusten suhteen tulisikin välttää liiallista negatiivisuutta ja itsensä soimaamista. (Neck & Houghton, 2006.)

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden hyödyntäminen vaikuttaa suoraan yksilön työtyytyväisyyden tasoon. Mahdollisimman suuren vaikutuksen saamiseksi organisaatioiden on kuitenkin laadittava työntekijöiden voimaannuttamiseen tähtääviä menettelytapoja, joiden avulla yksilötason tavoiteasetannan, palkitsemisen ja rankaisemisen käytännöt saadaan merkitykselliseen käyttöön. (Politis, 2006.) Vaikka itsensä johtaminen siis onkin nimensä mukaisesti paljolti yksilöstä kiinni, on myös organisaatiossa oltava sen suhteen salliva ja mahdollistava ilmapiiri. Voimaannuttava johtaminen (*empowering leadership*) vaikuttaa olevan yksi tapa ”johtaa ihmisiä johtamaan itseään”, sillä siinä keskeisessä osassa on mm. työntekijöiden autonomian kasvattaminen ja tukeminen. (Amundsen & Martinsen, 2015.)

### **3.1.2 Luonnollisten palkkioiden strategiat**

Itsensä johtaminen luonnollisten palkkioiden avulla keskittyy siihen, että tehtävän suorittaminen itsessään saadaan muutettua jollain tavalla nautittavammaksi. Itseään johtavan yksilön on ensin tunnistettava asioita, jotka hän henkilökohtaisesti kokee palkitseviksi, ja yhdistettävä tällaisia palkitsevia tekijöitä tehtäväprosesseihin. Luonnollisia palkkioita voivat olla esimerkiksi kyvykkyyden ja osaamisen, itsehallinnan sekä tarkoituksen tunteet. (Manz, 1986.)

Ulkoinen palkitseminen toimii tehokkaana motivaattorina todennäköisesti vain tiettyyn pisteeseen asti, minkä vuoksi organisaatioiden kannattaakin ohjata yksilöitä kehittämään omia luonnollisten palkkioiden strategioitaan. Tähän voi pyrkiä esimerkiksi kannustamalla yksilöitä muotoilemaan työtapansa haluamansa kaltaisiksi, mikä saattaa johtaa kohonneeseen (sisäiseen) motivaatioon ja tätä kautta myös korkeampaan suoritustasoon. Lisäksi työtehtävien myönteisiin ja nautittaviin puoliin keskittyminen ja niiden

voimistaminen voi saada yksilön suoriutumaan paremmin. Kaiken kaikkiaan luonnollisten palkkioiden strategioiden hyödyntäminen voi auttaa yksilöä luomaan subjektiivisesta näkökulmasta motivoivan ympäristön, mikä todennäköisesti parantaa suoritustasoa. (Houghton & Neck, 2002; Singh, Singh, & Banerji, 2018.)

### 3.1.3 Rakentavien ajatusmallien strategiat

Itsensä johtaminen rakentavien ajatusmallien avulla voi olla esimerkiksi haitallisten uskomusten tunnistamista ja muuttamista, omien tunteiden hallintaan panostamista, mielikuvaharjoittelua sekä sisäistettyjen ajatusmallien muokkaamista. Etenkin itseä koskevat negatiiviset ajatukset ja itsen soimaaminen olisi hyvä kitkeä itsensä johtamiseen pyrittäessä pois. (Neck & Manz, 1992; Neck & Houghton, 2006.)

Neck, Stewart ja Manz (1995) toteavat, että sisäistetyt ajatusmallit saattavat tulla ilmi yksilön taipumuksena tarkastella kohtaamiaan asioita ja tilanteita joko tilaisuuksina tai esteinä (*opportunity-obstacle thinking*). Tilaisuuksia näkevät ihmiset käsittelevät tilanteet kehitysmahdollisuuksia tarjoavina haasteina, kun taas esteisiin keskittyvät yksilöt saattavat etsiä syitä luovuttaa ja vetäytyä tällaisten haasteiden edessä. Tutkijoiden mukaan rakentavien ajatusmallien strategia tarkoittaa käytännössä tilaisuusajattelua – yksilöiden on siis pyrittävä keskittymään ensisijaisesti mahdollisuuksiin uhkien sijasta. Rakentavien ajatusmallien kehittäminen johtaa todennäköisesti yksilön minäpystyvyyden tunteiden vahvistumiseen.

Rakentavilla ajatusmalleilla on todettu olevan positiivinen vaikutus yksilön varsinaiseen suoritukseen. Negatiivisia ajatusmalleja voi pyrkiä muuttamaan tiedostamalla omat tavat ajatella, kääntämällä ne myönteisiksi ja toistamalla tätä prosessia aina tilaisuuden tullen. Toiston ja ajan myötä yksilö voi sisäistää positiiviset ajatusmallit, jotka puolestaan vahvistavat minäpystyvyyttä ja tätä kautta myös varsinaista suoritustasoa. (Neck, Stewart, & Manz, 1995.)

Myös mielikuvaharjoittelulla voidaan parantaa suoriutumista. Mielikuvaharjoittelussa suorituksen toivottu lopputulos hahmotellaan mielessä jo tapahtuneeksi. Tällainen menettelytapa voi olla hyödyksi kahdella eri tavalla – ensinnäkin tavoitteeseen on mielikuvissa kertaalleen jo päästy, minkä seurauksena kuvitellun lopputuloksen toistaminen tosielämässä voi olla helpompaa. Toisekseen positiivinen mielikuvaharjoittelu on tapa puhua itselleen myönteisesti (*positive self-talk*), mikä taas on keskeinen osa rakentavien ajatusmallien strategiaa. (Neck ja muut, 1995.)

Se, millä tavoin yksilö puhuu itselleen, voi vaikuttaa suoraan yksilön tunnetilaan. Tavat puhua itselleen puolestaan kumpuavat sisäistetyistä ajatusmalleista ja uskomuksista esimerkiksi omiin kykyihin liittyen. (Neck ja muut, 1995.) Itseään johtamalla ihminen voi kehittää uskoaan omiin kykyihinsä eri tehtävissä. Erään tutkimuksen tulosten pohjalta arveltiin, että kyseisen osa-alueen kehittyminen voi olla jopa tärkein keino, jonka välityksellä itsensä johtamisen positiiviset vaikutukset tulevat esille. (Megheirkouni, 2018.) Usko omaan osaamiseen ja kykyihin sekä siihen, että niitä käyttämällä voi suoriutua esimerkiksi työtehtävistään, on myös itsessään osa itsensä johtamista. Ilmiötä kutsutaan minäpystyvyydeksi (Bandura, 1982).

### **3.2 Minäpystyvyys**

Minäpystyvyydeksi kutsutaan yksilön tunnetta siitä, että tehtävästä tai tilanteesta kyettään suoriutumaan omiin kykyihin nojautuen. Korkea minäpystyvyys saa ihmisen pysyttelemään tehtävän parissa sitkeämmin jopa hankaluuksia ja epävarmuustekijöitä kohdatessaan. Matala minäpystyvyys taas aiheuttaa itse-epäilyn tunteita, mikä saattaa saada yksilön luopumaan haastavien tehtävien parissa työskentelystä. (Bandura, 1982.)

Banduran (1982) mukaan minäpystyvyyteen vaikuttavat kaikkein tehokkaimmin omat onnistumiset ja epäonnistumiset. Toisaalta yksilön minäpystyvyyden kokemukseen voivat vaikuttaa myös sellaisten ihmisten suoritukset, joiden arvioidaan olevan itsen kanssa samalla taitotasolla. Lisäksi ulkopuolelta saatu sanallinen kannustus ja tuki saattavat

vahvistaa uskoa omiin kykyihin suoriutua tehtävästä menestyksekkäästi. Neljäs minäpystyvyyden tunteisiin vaikuttava tekijä on fysiologinen tila – yksilö saattaa tulkita fyysiset stressireaktiot merkeiksi heikkoudesta ja kyvyttömyydestä. Jos ihminen sen sijaan on tyyni ja rauhallinen, odotetaan suorituksesta todennäköisemmin menestystä.

Minäpystyvyyden suhteen ongelmia kokevien yksilöiden tapauksessa kyse saattaa olla siitä, että tietyissä tilanteissa henkilö katsoo olevansa kykenemätön toimimaan tehokkaasti ja haluamallaan tavalla. Koska minäpystyvyydessä keskeistä on se, että yksilö uskoo omiin kykyihinsä suoriutua käsillä olevasta tehtävästä, on hallinnan menettämisen tunne haitallista minäpystyvyyden tunteiden kannalta. (Sheehy & Forsythe, 2003, s. 30.)

Sosiokognitiivisen urateorian mukaan yksi yksilön urasuunnitelmiin vaikuttavista tekijöistä on juuri koettu minäpystyvyys. Minäpystyvyyden katsotaan olevan tiiviissä yhteydessä siihen, millaisia lopputuloksia voidaan odottaa, mikä puolestaan vaikuttaa yksilön tekemiin konkreettisiin valintoihin. (Lent, 2013.) Kun ihminen kokee olevansa taitava jossain asiassa, odotetaan siihen liittyvästä toiminnasta suotuisia tuloksia. Tämä saattaa vahvistaa mielenkiintoa omiksi vahvuuksiksi katsottuja asioita kohtaan, sillä paitsi että itse toiminnasta nautitaan, koetaan se korkeiden lopputulosodotusten myötä sekä sisäisesti että ulkoisesti palkitsevana. (Lent, Brown, & Hacket, 1994.)

Yksilön ulkopuoliset tekijät, kuten esimerkiksi organisaation tuki, esimiehen samaistuttavuus ja kulttuurin sopivuus eivät vaikuta minäpystyvyydeltään vahvojen henkilöiden tavoitteisiin yhtä voimakkaasti kuin vähemmän minäpystyvien yksilöiden tapauksessa. Jos edellä mainitun kaltaiset organisatoriset tekijät toisaalta ovat erityisen huonolla tollalla, jättävät minäpystyvät työntekijät työpaikkansa todennäköisesti kokonaan tai vaihtoehtoisesti yrittävät sinnikkäästi löytää oman paikkansa organisaatiossa. (Harman & Sealy, 2017.)

Minäpystyvyydeltään heikommat työntekijät saattavat sen sijaan kärsiä yksilön ulkopuolisten tekijöiden negatiivisuudesta enemmän. Tästä johtuen he voivat alkaa pohtia,

kannattaako työhön panostaa entiseen tapaan, jos organisaatiossa ei esimerkiksi nähdä olevan etenemismahdollisuuksia. Tämän vuoksi myös matalan minäpystyvyyden omaavien työntekijöiden kohdalla todennäköisyys jättää työpaikka kasvaa. (Harman & Sealy, 2017.) Korkean minäpystyvyyden yksilöillä oleva hyvä käsitys omista kyvyistä voi puolestaan rakentaa uskoa siihen, että työmarkkinoilla on kysyntää hänen osaamiselleen, minkä johdosta uuden työpaikan hakemisen ja saamisen katsotaan olevan suhteellisen vaivatonta (Hamel, 2009).

Mikäli yksilön minäpystyvyys on voimakasta, ei yksilön ulkopuolisilla tekijöillä välttämättä ole yhtä suurta vaikutusta myöskään tehtävän suhteen laadittuihin tavoitteisiin kuin silloin, jos minäpystyvyyden taso on matala (Harman & Sealy, 2017). Jos tehtävän suorittamista koskevia tavoitteita toisaalta ei saavuteta, laskee minäpystyvyyden tunne ja tuloksista odotetaan jatkossa heikompia. Tavoitteissa onnistuminen taas saattaa vahvistaa uskoa omaan itseen ja saada aikaan entistä positiivisempia odotuksia lopputuloksia koskien. (Lent, 2013.)

Huijarisyndroomasta kärsivällä yksilöllä onnistumisten vaikutus ei kuitenkaan ilmene edellä mainitulla tavalla. Mikäli huijariksi itsensä tunteva henkilö vastoin omia odotuksiaan saavuttaa tavoitteensa, ei hän usko omiin kykyihinsä yhtään aiempaa enempää. Sitä vastoin hän odottaa seuraavalla kerralla varmasti epäonnistuvansa ja kaikkien saavan tietää, että hän on huijannut itsensä tähän pisteeseen asti urallaan. (Clance & O'Toole, 1987; Patzak ja muut, 2017.) Yleinen ajatusmalli huijariksi itsensä kokevien keskuudessa on myös se, että onnistumisten ei tavallisesti uskota olevan omien kykyjen ansiota (Clance & Imes, 1978). Lent (2013) huomauttaakin, ettei ulkopuolisen antama myönteinen arvio suorituksesta välttämättä vaikuta yksilön kokemukseen omasta kyvykkyydestään, jos menestyksen katsotaan johtuvan esimerkiksi onnesta, omista ponnisteluista tai tehtävän helppoudesta.

Banduran (1982) mukaan sukupuoli saattaa vaikuttaa siihen, kuinka halukkaasti yksilö hakeutuu sellaisiin töihin, joiden sukupuolijakauma on painottunut vastakkaiseen

sukupuoleen. Hän ottaa esille Betzin ja Hacketin (1981) havainnon, jonka mukaan miehet uskovat pystyvänsä menestymään niin mies- kuin naisvaltaisillakin aloilla, kun taas naisten minäpystyvyys on korkealla pääosin naisvaltaisia töitä ajateltaessa.

Minäpystyvyyden tunteita on pystytty parantamaan erilaisissa tutkimuksissa. Terapiapoluille on asetettu yksilöllisiin haastealueisiin räätälöityjä tehtäviä, joiden ”vaikeusastetta” on nostettu portaittain. Kun yksilö huomaa, ettei uhkaavaksi koettu tilanne koidukaan kohtaloksi, oppii hän samalla uusia selviytymisstrategioita. Myös taito arvioida kohdatun tilanteen haasteellisuutta ja omia kykyjä selvittää siitä kehittyy. (Bandura, 1982.) Yksilön kokema minäpystyvyys vaikuttaa positiivisesti yksilön suoritukseen (Prussia, Anderson, & Manz, 1998).

### **3.3 Itsensä johtaminen ja ura**

Itseään johtamalla yksilö voi vaikuttaa omaan uramenestykseen, joka jaetaan teoriassa ja kirjallisuudessa yleensä objektiiviseen ja subjektiiviseen uramenestykseen. Objektiivisiä merkkejä yksilön menestyksestä ovat ulospäin näkyvät, perinteisesti tavoittelamisen arvoisiksi nähdyt asiat kuten hierarkiassa ylöspäin eteneminen ja palkankorotukset (Ng ja muut, 2005). Subjektiivisesta uramenestyksestä puolestaan kertoo yksilön oma tunne siitä, että ura on ollut tyydyttävä tähän saakka ja että tulevaisuudessa näkyy omien tavoitteiden mukaisia kehityspolkuja (Pan & Zhou, 2015).

Kaiken kaikkiaan vahva minäpystyvyyden tunne eteen tulevissa tehtävissä vaikuttaa uramenestykseen positiivisesti. Lisäksi itsensä johtamisen strategioiden hallinta saattaa helpottaa stressinhallintaa uraan ja sen kehittämiseen liittyen, kun yksilö tuntee voivansa hallita uransa kehityskulkua. (Megheirkouni, 2018.) Lisäksi mitä enemmän ihminen tuntee minäpystyvyyttä tehtävissään, sitä vähemmän hän todennäköisesti tuntee huijarisyndroomaan liitettyjä tunteita (McDowell, Grubb, & Geho, 2015).

Miehet kokevat saavuttamansa objektiivisen uramenestyksen olevan ansaittua useammin kuin naiset (Stumpf & Tymon, 2012). Miehisuus johtaa tutkimusten mukaan korkeampaan palkkatasoon, oli kyse sitten biologisesta sukupuolesta, sukupuolirooleihin liittyvistä tekijöistä tai työn kontekstista (työolosuhteet ja niiden yksilölle asettamat vaatimukset) (Alewell, 2013). Harman ja Sealy (2017) huomauttavatkin, että uramenestys määritellään tyyppillisesti maskuliinisesta näkökulmasta, jossa yleensä korostuvat objektiivisen menestyksen mittarit.

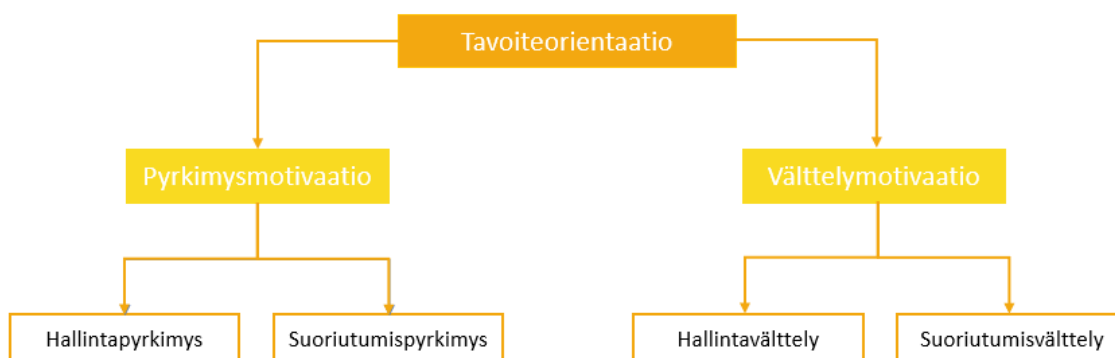
Subjektivistista uramenestystä ei voi arvioida pelkästään sen perusteella, onko yksilö tyytyväinen uraansa ja työhönsä vai ei. Ilmiöön vaikuttaa myös esimerkiksi kokemus siitä, edetäänkö uralla kohti omia päämääriä ja tavoitteita. Etenemistä arvioitaessa tärkeään asemaan nousevat sekä yksilön menneet kokemukset että tulevaisuudessa nähtävät mahdollisuudet. (Pan & Zhou, 2015.) Subjektivisen uramenestyksen kokemukset ovat siis pitkälti kiinni henkilökohtaisista tavoitteista ja niiden saavuttamisesta.

Abelen ja Wiesen (2008) tutkimuksen mukaan tietoisella urasuunnittelulla on vaikutusta sekä subjektiviseen että objektiiviseen uramenestykseen, mutta vahvimmin yhteys ilmenee viimeksi mainittuun. Uramenestystä yleisesti tarkasteltaessa tärkeämpää näyttää olevan enemmänkin se, mitä keinoja päätetään käyttää pyrittäessä itse asetettuihin tavoitteisiin kuin sillä, mitä konkreettiset tavoitteet itse asiassa ovat.

Tavoiteorientaatioteorian mukaan yksilön tehtäviin liittyvät tavoitteet kumpuavat joko pyrkimys- tai välttelymotivaatiosta (*approach motivation* ja *avoidance motivation*), jotka voidaan jakaa edelleen hallintapyrkimys- (*mastery approach*), hallintavälttely- (*mastery avoidance*), suoriutumispyrkimys- (*performance approach*) ja suoriutumisvälttelytavoitteisiin (*performance avoidance*). Elliot (1999) määrittelee pyrkimys- ja välttelymotivaation eroiksi karkeasti ottaen sen, ajaako yksilön toimintaa positiivinen vai negatiivinen tekijä. Pyrkimysmotivaation taustatekijät ovat pääosin myönteisiä, kun taas välttelymotivaatio kumpuaa lähinnä kielteisistä asioista.

Hallintaan liittyvien tavoitteiden tapauksessa yksilö voi suhteellisen vapaasti määrittää sen, milloin taitojen katsotaan olevan halutulla, itse määrätyllä tasolla, sillä päämääränä on jonkin asian syvällisempi oppiminen. Taidon hallinnan tunne voi myös syntyä useamman osa-alueen summana. Suoritustavoitteiden tapauksessa sen sijaan onnistumisen määrittäjänä on se, kuinka hyvin jossain tietyssä tehtävässä menestytään suhteessa muihin. (Elliot, 1999; Deemer, Yough, & Morel, 2018.)

Tavoitteet voidaan jaotella suoriutumis- ja hallinta-akseleilta edelleen pyrkimys- ja välttelymotivaatioon, mikä on kuvattu kuviossa 3. Vaikka suoriutumistavoitteiden taustalla voi olla myös myönteisiä tekijöitä, ajatellaan niihin yleensä liittyvän negatiivisia asioita kuten tehtävästä luopuminen, kun odotettavissa on epäonnistuminen, sekä esimerkiksi opiskelukontekstissa materiaalin pintapuolinen opiskelu. Hallintatavoitteet sen sijaan yhdistetään useimmiten positiivisiin asioihin kuten ponnistelujen jatkamiseen epäonnistumisen uhkasta huolimatta. (Elliot, 1999.)



**Kuvio 3.** Tavoiteorientaatio ja motivaatiosuuntaukset. Mukailten Elliotin (1999) tavoiteorientaatioteoriaa.

Hallintapyrkimyksen pohjalta toimiva henkilö pyrkii kehittämään itseään ja taitojaan tai oppimaan mahdollisimman paljon ja syvällisesti, kun taas hallintavälttelyn ajama yksilö pyrkii olemaan menettämättä jo saavutettua osaamista ja välttämään opittujen asioiden tai taitojen unohtamista. Hallintavälttelyn tapauksessa voidaan sanoa vertailukohtana olevan yksilön oma aiempi suoritustaso, jonka alenemista pyritään ehkäisemään. (Elliot, 1999.)

Tavoiteorientaation tietoinen muuttaminen suoriutumiskeskeisyydestä hallinnan tavoitteluksi saattaa parantaa suoritustasoa merkittäväällä tavalla. Ilmiön selityksenä voi olla esimerkiksi se, että jos tehtävässä onnistumisen uskotaan suoriutumisorientaatiolle tyyppilliseen tapaan olevan kiinni kyvykkyydestä, uskotaan epäonnistumisen vastaavasti johtuvan kyvyttömyydestä ja osaamisen puutteesta. Hallintaorientaation omaksuminen auttaa yksilöä lähestymään haastaviksi luokittelemiaan tehtäviä uudesta näkökulmasta ja motivoi jatkamaan työtä tehtävän parissa, vaikka eteen tulisi vaikeuksiaakin. (Sekreter, 2018.) Itsensä johtamisen strategioita hyödyntämällä tavoiteorientaation tietoinen muuttaminen on mahdollista, sillä yksilö voi pyrkiä vaikuttamaan työtä ja itseään koskeviin ajatusmalleihinsa. Lisäksi minäpystyvyyden tunteisiin tukeutuminen saattaa auttaa jatkamaan sinnikkäästi haastavienkin tehtävien suorittamista. (Bandura, 1982; Neck & Manz, 1992; Neck & Houghton, 2006.)

Halukkuus valita haastavampia tehtäviä ja asettaa itselleen kunnianhimoisempia tavoitteita on korkeampi silloin, kun yksilöllä on suoriutumispyrkimystavoite ja vankka usko omaan tehtävässä vaadittaviin kykyihinsä, ts. minäpystyvyyden tunne on korkea. Mikäli epäonnistumisen pelko taas on voimakas, saatetaan valita helpompia tehtäviä. Epäonnistumista pelkäävät yksilöt voivat myös päättää aktiivisesti vältellä epäonnistumista sen sijaan, että pyrkisivät menestymään tehtävässä paremmin kuin muut, valiten näin ollen suoriutumispyrkimyksen sijaan suoriutumisvälttelyn. (Deemer ja muut, 2018.)

Oppimiseen tähtäävät eli hallintapyrkimyksen ajamat ihmiset pitävät taitotasoa ja osaamista kehittyvänä ulottuvuutena ja uskovat, että vaivaa näkemällä voi saavuttaa haastavakin tavoitteet. Oppimista tavoittelevat yksilöt eivät myöskään lannistu vastoinkäymisistä, vaan epäonnistumiset otetaan useimmiten eräänlaisena omia ponnisteluja koskevana palautteena. (Creed, Buys, Tilbury, & Crawford, 2013.)

Hallintapyrkimysorientaation on todettu olevan yhteydessä subjektiiviseen uramenestykseen siten, että painopiste on osaamisen syventämisessä ja uuden oppimisessa ja sitä

kautta jatkuvassa kehittämisessä. Huomionarvoista kuitenkin on, että subjektiivinen uramenestys hyötyy niin hallinta- kuin suoriutumistavoiteorientaatiostakin – kumpi tahansa on parempi kuin se, ettei tavoiteorientaatiota ole lainkaan. (Van Dierendonck & Van der Gaast, 2013.)

Pitkällä aikavälillä palkkakehitykseen vaikuttaa suotuisasti oppimiseen tähtäävä orientaatio, ts. hallintapyrkimys. Tähän on hyvä yhdistää lisäksi suoriutumiskyrimys, jonka avulla yksilö pyrkii osoittamaan osaamisensa muille – yhdistelmä auttaa siis yhtäältä korottamaan palkkatasoa ja toisaalta todella saavuttamaan tarjolla olevat ylennykset. (Maurer & Chapman, 2013.) Kaiken kaikkiaan yksilön urakehityksen kannalta paras lopputulos saavutettaneenkin yhdistelemällä useampia tavoiteorientaatioita sen sijaan, että vaikuttimena olisi vain yksi.

Niin hallinta- kuin suoriutumiskyrimystavoitteidenkin on havaittu vaikuttavan positiivisesti minäpystyvyyden tunteisiin. Hallintapyrkimys lisäksi alentaa tunne-elämän uupumista (*emotional exhaustion*) sekä kynnisyden tunteita, kun taas molemmat välttelyorientaatiot kasvattavat näitä negatiivisia reaktioita. Hallinta- ja suoriutumiskvälttely heikentävät myös minäpystyvyyttä. (Naidoo, DeCriscio, Bily, Manipella, Ryan, & Youdim, 2012.)

Itsensä johtamisen edellytysten parantaminen saattaa helpottaa stressin ja paineen käsittelyä, sillä tällaiset tunteet johtuvat joidenkin teorioiden mukaan resurssien puutteesta. Itsensä johtamisen strategioita soveltamalla yksilö voi kasvattaa käytössään olevia psyykkisiä resursseja, minkä johdosta työssä kohdattava rasitus voi olla helpompi käsitellä tai sitä voidaan kokonaan ennaltaehkäistä. (Unsworth & Mason, 2012.)

Manzin (1986) mukaan tietyille uralle tai tiettyyn työtehtävään hakeutuminen voi olla itsensä johtamisen ilmentymä. Uraan liittyvillä valinnoilla voidaan hänen mukaansa vaikuttaa siihen, kuinka tyydyttäväksi työ koetaan ja kuinka voimakasta sen aiheuttama sisäinen motivaatio on. Sen sijaan, että yksilö ainoastaan reagoisi passiivisesti ulkoisissa

tekijöissä tapahtuviin muutoksiin, voi hän myös ottaa itsenäisen otteen urasuunnittelusta ja johtaa sitä aktiivisesti (Colakoglu, 2011). Urasuunnittelua voi olla myös se, että jätetään tarttumatta sellaisiin ylennysmahdollisuuksiin, joiden katsotaan vievän kauemmas omista tavoitteista tai muuten vain väärään suuntaan omalla uralla (Clarke, 2013).

Organisaatioon vasta rekrytoitujen työntekijöiden kyky johtaa itseään vaikutti eräässä tutkimuksessa siihen, kuinka hyvin he integroituivat työyhteisöön ja kuinka lujasti he organisaatioon sitoutuivat. Uusien työntekijöiden kyky vaikuttaa omaan käytökseensä helpotti erilaisiin työtehtäviin ja tiimeihin sopeutumista, mikä puolestaan tehosti työyhteisöön sosialisoitumista ja vahvisti sitoutumisen tasoa. Sosiaalinen integraatio ei tosin välttämättä ole keskeistä sitoutumisen kannalta, vaan itsensä johtaminen saattaa jo itsessään vahvistaa työntekijän sitoutumista. Organisaatioon itsensä johtamisen kautta kohdistettavat henkilökohtaiset resurssit, kuten aika ja vaiva, saavat todennäköisesti aikaan sitoutumisen tunteita. (Cranmer, Goldman, & Houghton, 2019.)

Itsensä johtamisen strategioita soveltamalla yksilö voi siis tehostaa sopeutumistaan organisaatioon ja erilaisiin työtehtäviin (Cranmer ja muut, 2019). Myös Hauschildtin ja Konradtin (2012) mukaan itsensä johtaminen tehostaa sopeutumiskykyä niin yksilö- kuin tiimitasollakin, minkä lisäksi myös proaktiivisuus kasvaa. Tämän seurauksena yksilön suoriutuminen paranee.

Cranmer ja muut (2019) ehdottavat, että organisaatiot voisivat jo rekrytointiprosessin aikana arvioida hakijoiden kykyä johtaa itseään ja pyrkiä näin rekrytoimaan proaktiivisuuden taipuvaisia yksilöitä. Tällä tavoin voitaisiin saavuttaa korkeampi sitoutumistaso uusien työntekijöiden tapauksessa. Tutkijoiden mukaan organisaatiot voivat myös tehostaa yksilöiden itsensä johtamisen taitoja sisällyttämällä perehdyttämisohjelmiin tähän liittyvää koulutusta. Stewart ja muut (2011) toisaalta esittävät pohdinnassaan, että itsensä johtaminen aiheuttaisi organisaation kannalta epätoivottuja tuloksia sitoutuneisuuden laskun ja työntekijöiden kasvaneen vaihtuvuuden muodossa. Itseään johtava

yksilö saattaakin olla valmiimpi vaihtamaan työpaikkaa, mikäli organisaation ja yksilön omien standardien välillä nähdään olevan suuria eroja.

Myös Prussia ja muut (1998) toteavat, että itsensä johtamisen kykyjä tehostavat koulutukset saattavat olla hyödyllisiä organisaatioissa. Kun työntekijät oppivat johtamaan itseään, kasvaa heidän uskonsa omiin kykyihin ja osaamiseen, minkä johdosta myös yksilön suoriutuminen paranee.

Henkilökohtaiset tavoitteet ovat yksi tärkeä keino vaikuttaa omaan uraan. Tavoitteita asettamalla ja niitä kohti pyrkimällä voidaan ohjata omaa käytöstä pitkälläkin aikavälillä, vaikka ulkoista palkintoa ei jatkuvasti olisi saatavilla. (Lent ja muut, 1994; Lent, 2013.) Mikäli yksilö kokee olevansa taitava jollain osa-alueella ja odottaa panostuksestaan seuraavan hyviä tuloksia, on todennäköistä, että hän myös asettaa kyseiseen osa-alueeseen liittyviä tavoitteita ja saattaa tavoitella jopa uraa alalta (Lent, 2013).

Stewart ja muut (2011) erottelevat yksilön ja tiimin itsensä johtamisen jatkumolta kolme osaa. Toisessa ääripäässä johtaminen tulee ainoastaan ulkopuolelta (*externally managed*), eikä yksilöllä tai ryhmällä ole mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön tai tekotapoihin. Myös motivaationlähteet ovat ulkoisia. Kun itsensä johtaminen on hiukan korkeammalla tasolla (*self-management*), voidaan vaikuttaa lähinnä siihen, millä tavoin ulkoapäin annetut tehtävät suoritetaan. Motivaatio kumpuaa edelleen suurimmaksi osaksi ulkoisista lähteistä, sillä palkinto saadaan vasta tehtävän tultua suoritetuksi (Manz, 1986). Itsensä johtamisen korkeimmalla tasolla (*self-leadership*) yksilö tai tiimi voi itse säädellä mitä, miten ja miksi työtä tehdään. Sisäisten motivaatiolähteiden merkitys kasvaa, mutta mukana on usein silti myös ulkoista motivaatiota. (Stewart ja muut, 2011.)

Stewart ja muut (2011) esittävät yhteenvedona useiden tutkimusten pohjalta, että yksilötason itsensä johtamisen taidot ovat yhteydessä mm. työntekijöiden tuottavuuden, uramenestyksen ja työtyytyväisyyden kasvuun sekä laskeneisiin stressi- ja ahdistustasoihin. Itsensä johtamisen taito auttaa stressinhallinnassa, sillä stressaavia tilanteita

voidaan arvioida omien kykyjen pohjalta ja valita kontekstiin sopivat selviytymisstrategiat niiden mukaan (Wang, Xie, & Cui, 2016). Tiimitasolla tapahtuvan itsensä johtamisen suhteen tutkimustulokset ovat puolestaan olleet jokseenkin vaihtelevia. Joidenkin tutkimusten mukaan ryhmien suoritukset paranevat, luovuutta esiintyy enemmän ja tiimin työn laatu paranee. Toisaalta joissakin tutkimuksissa on käynyt ilmi, että itsensä johtamisesta syntyvä mahdollinen suoritustason kasvu on suhteellisen marginaalista ja ryhmän sisäinen dynamiikka saattaa ajan mittaan kärsiä. (Stewart ja muut, 2011.)

Itsensä johtamisen voi siis todeta olevan yksilön kannalta useimmiten positiivinen ilmiö, mutta tiimin toimintaan sillä saattaa kontekstista riippuen olla monitahoisia vaikutuksia. Itseään johtava ryhmä tai tiimi voikin olla parhaimmillaan silloin, kun työ vaatii luovuutta ja rutiininomaisesti toistuvia tehtäviä on vähän. (Stewart ja muut, 2011.) Carmelin, Meitarin ja Weisbergin (2006) mukaan itsensä johtamisella on yhteys siihen, kuinka innovatiivisia ratkaisuja työntekijä keksii.

## 4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty aineisto, minkä lisäksi myös aineiston käytettävyyteen ja luotettavuuteen sekä tutkimuksen lopputulosten reliabiliteettiin kiinnitetään huomiota. Tutkielman analyysiosio on toteutettu laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen, mutta kuten johdannossa määritelty tutkimusongelma, myös itse analyysi on jaettu kahteen osaan – diskurssi- ja sisällönanalyysiin.

Tutkielman ensimmäistä tutkimusongelmaa varten menetelmäksi on valittu diskurssi-analyysi. Aineistosta löytämäni diskurssit erittelemällä vastaan johdannossa esiteltyyn tutkimuskysymykseen siitä, millaisia naisten uradiskursseja suomalaisessa mediassa rakennetaan. Toista tutkimusongelmaa käsittelen sisällönanalyysin näkökulmasta, jonka avulla etsin aineistosta itsensä johtamisen piirteitä. Sisällönanalyysi on toteutettu teoriaohjaavasti, eli käytän tutkielman aiemmissa luvuissa muodostamaani teoreettista viitekehystä tukena havaintojen ja löydösten perustelulle.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus eroaa määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta muun muassa sen suhteen, mikä on hypoteesien rooli tutkimuksen teossa. Määrällistä tutkimusta tehtäessä hypoteesit laaditaan jo alkuvaiheessa ja niitä testataan kerätyn aineiston avulla. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesit sen sijaan syntyvät vasta tutkimusaineistoa analysoitaessa, ja niitä testataan jatkuvasti tutkimuksen edessä. Testaamista jatketaan, kunnes aineistosta ei enää löydy hypoteesia haastavia seikkoja ja tutkija voi väittää saaneensa muodostettua koko aineiston kattavan tulkinnan. (Puusa & Juuti, 2011, s. 50.)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhtenä keskeisenä erona voinee pitää myös sitä, kuinka yksinkertaista aineiston analysoiminen on. Esimerkiksi määrällisen tutkimuksen aineiston keräämiseksi toteutettu lomakekysely on helppo tiivistää erilaisiksi koodeiksi,

ja ihmisten antamat vastaukset sijoittuvat standardoituihin lokeroihin. Laadulliseen tutkimukseen annetut sanalliset vastaukset puolestaan saattavat olla hyvinkin polveilevia ja yksityiskohtaisia. Avoimet kysymykset sallivat vastaajan esittää oman näkemyksensä maailmasta, minkä vuoksi data on harvoin kovinkaan standardisoitua. (Labuschagne, 2003.)

Kärjistetyksi voi todeta määrällisen tutkimuksen olevan omiaan teorioiden testaamiseen uudella datalla, kun taas laadullisen tutkimuksen menetelmin voidaan paremmin syventyä yksilöiden kokemuksiin ja näkökulmiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen lopputuloksissa voidaan nostaa esille aineistosta löytyneitä samankaltaisuuksia ja toisaalta myös eroavaisuuksia esimerkiksi teemojen muodossa. (Labuschagne, 2003.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 109–110) huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen analyysivaiheessa teoria-ohjaava lähestymistapa nimenomaan ei tähtää valmiiden teorioiden testaamiseen, vaan teoreettinen viitekehys on tutkimuksessa mukana tutkijan ajatusten kehittymistä tuke-  
massa. Edellä mainituista seikoista huolimatta Puusa ja Juuti (2011, s. 47) huomauttavat, että vaikka määrällinen ja laadullinen tutkimus eroavat toisistaan huomattavasti, ne eivät sinänsä ole toistensa vastakohtia eikä toisen valitseminen automaattisesti sulje toista pois.

Labuschagnen (2003) mukaan kvalitatiivisen datan validiteetti ja reliabiliteetti ovat hyvin pitkälti kiinni tutkimuksen tekijän taidoista, koulutuksesta ja harjaantuneisuudesta. Esimerkiksi onnistuneen haastattelun toteuttamiseksi on osattava paljon muutakin kuin vain kysyä kysymyksiä.

#### **4.1.1 Diskurssianalyysi**

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullisen tutkimuksen alueelta diskurssianalyysi. Ilmonen (2015, s. 135) kuvaa diskursseja yksinkertaisesti puhetavoiksi. Tarkemmin määritellen diskurssit voidaan määritellä sellaisiksi kieleen liittyviksi käytännöiksi, jotka paitsi kuvaavat aihettaan, myös rakentavat ja ylläpitävät sitä.

Diskurssianalyysissä keskeistä onkin näin ollen tarkastella käytettyä kieltä, niin puhuttua kuin kirjoitettua. Erityisen mielenkiinnon kohteena on se, millaisen sosiaalisen todellisuuden ylläpitämiseen ja rakentamiseen diskurssi johtaa. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 208–209.) Diskurssianalyysin voi todeta olevan monitieteellinen tutkimusala, sillä sen kentällä yhdistyvät niin lingvistiikka, yhteiskuntatieteet kuin psykologiakin (Van Dijk, 2003, s. 353; Alba-Juez, 2009, s. 9–10).

Siltaoja ja Vehkaperä (2011, s. 208–209) toteavat diskurssianalyysin olevan melko epä-määräinen lähestymistapa tutkimukseen, ja sen määritelmä onkin usein riippuvainen tutkimuksen toteuttajasta. Myös itse diskurssi voidaan määritellä monella eri tavalla, minkä vuoksi kirjoittajat pitävätkin erittäin tärkeänä sitä, että tutkimuksen yhteydessä kerrotaan selkeästi, mitä kyseisen tutkimuksen puitteissa diskurssilla ja diskurssianalyysillä tarkoitetaan. Myös Jokinen, Juhila ja Suoninen (2016, s. 25) toteavat, ettei diskurssianalyysi ole valmis, tarkkarajainen tutkimusmenetelmä. Heidän mukaansa osuvampi nimitys on pikemminkin ”väljä teoreettinen viitekehys”. Siltaoja ja Vehkaperä (2011, s. 228) peräänkuuluttavat tutkijoita painottamaan tutkimuksissa lähestymistavan viitekehysmäistä luonnetta.

Kielenkäyttöön vaikuttaa moni yksittäisen vuorovaikutustilanteen ulkopuolinen asia, joita kutsutaan *kulttuuriseksi kontekstiksi*. Kulttuurinen konteksti pitää sisällään mm. sen, miten kielenkäyttäjä suhteuttaa oman puheenvuoronsa vallalla oleviin käsityksiin. Lausuma saatetaan muotoilla eri tavoin riippuen siitä, kenen otaksutaan olevan kuulevana osapuolena – puhuja siis valmistautuu mahdolliseen kritiikkiin jo etukäteen muotoilemalla puheensa eräänlaisen näkymättömän yleisön mukaan. (Jokinen ja muut, 2016, s. 38–40.)

Diskurssianalyttisessä näkökulmassa ja etenkin sen kriittisessä haarassa on tärkeää, että kielen rooli todellisuuden kuvaajana haastetaan. Merkitykset syntyvät tai ne tuotetaan kielen avulla, ja niitä välitetään eteenpäin sosiaalisten käytäntöjen kautta. Tämä

mahdollistaa esimerkiksi ajan kulumisen seurauksena tapahtuvan asenteiden ja ajatusten muutosten tutkimisen. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 210–212.)

Kriittinen diskurssianalyysi keskittyy diskurssien ja vallan väliseen suhteeseen. Esimerkiksi tulkitsevaan näkökulmaan verrattuna kriittinen ote on vähemmän aineistolähtöinen. Tutkija pyrkii tiedostamaan kaikki tutkimukseensa vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi poliittiset ideologiat. Diskurssien taustalla vallitsevat näkökulmat vaikuttavatkin keskeisellä tavalla siihen, millä tavalla niiden pohjalta syntyvä diskurssi rakentaa ilmiöille merkityksiä. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 218.) Kriittistä diskurssianalyysiä toteuttava tutkija siis keskittyy tutkimaan sitä, kuinka vahingollisia ja epätasa-arvoisia diskursseja yhteiseltä rakennetaan ja ylläpidetään, mutta toisaalta myös haastetaan (Van Dijk, 2003, s. 352).

#### **4.1.2 Sisällönanalyysi**

Sisällönanalyysi keskittyy merkitysten etsimiseen tekstin sisällöstä, ja se sopii Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 117) mukaan lähes minkä tahansa kirjallisessa muodossa olevan aineiston analysointiin. Sisällönanalyysissä käsitellään kerättyä aineistoa yhtenä kokonaisuutena, josta pyritään löytämään keskeisiä sanoja, ilmauksia tai teemoja (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 187). Analyysiä toteutettaessa on tärkeää päättää suhteellisen kapea aihealue, jota tutkimuksessa käsitellään. Vasta tämän päätöksen tehtyään tutkija alkaa syventyä aineistoonsa ja tarkastelee sitä valitsemansa linssin läpi. Mikäli aineistosta löytyy jotain valitun aihealueen ulkopuolista, kiinnostavaa asiaa, on se jätettävä tämänhetkisen tutkimuksen ulkopuolelle ja pitäydyttävä alkuperäisessä aiheessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 104.)

Menetelmän tarkoituksena on saattaa kerätty aineisto tiivistettyyn muotoon. Tämä ei kuitenkaan riitä tutkimuksen lopputulokseksi, vaan tutkijan on työstettävä tutkimustaan pidemmälle ja muistettava vetää sisällönanalyysin pohjalta lopulliset johtopäätökset.

Usein sisällönanalyysimenetelmällä toteutettuja analyysejä leimaakin kunnollisten johtopäätösten puute. (Salo, 2015; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s 117.)

Salo (2015, s. 171) korostaakin, että sisällönanalyysi on ainoastaan väline kerätyn tutkimusaineiston luokitteluksi, eikä sitä voi mieltää itsenäiseksi analyysityökaluksi. Sisällönanalyysi ei itsessään tuota mitään johtopäätöksiksi kelpavaa, vaan tutkijan on analyysivaiheen jälkeenkin vielä syvennyttävä luokittelemaansa aineistoon ja vedettävä tutkimustulokset yhteen. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 103) huomauttavat, että sisällönanalyysiä voi kuvata väljäksi teoreettiseksi kehykseksi. Se voidaan toisaalta heidän mukaansa joissain tapauksissa käsittää myös varsinaiseksi metodiksi.

Sisällönanalyysiä käytetään tavallisesti analyysivaiheen alussa, kun aineistoa on tarpeen koodata. Koodaamisen tuloksena laajatkin aineistomassat voidaan saattaa tiiviimpään ja yksinkertaisempaan muotoon. Koodattu aineisto käsitellään tyypillisesti analyysin seuraavassa vaiheessa kvantitatiivisten eli määrällisten menetelmien keinoin – tutkija voi esimerkiksi raportoida, kuinka monta kertaa jokin tietty ilmaus aineistossa esiintyy. Tällaista luokittelutapaa on tosin kritisoitu, sillä se on joidenkin mielestä liian suoraviivainen tapa käsitellä laadullista aineistoa. (Salo, 2015, s. 169–170.)

Eskolan (2015, s. 188) jaottelun mukaan aineiston analyysiä voi lähestyä kolmesta eri näkökulmasta – aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 108) nimittävät teoriasidonnaista analyysiä teoriaohjaavaksi analyysiksi.

Aineistolähtöisyyden tavoittelu asettaa etenkin laadulliselle tutkimukselle monenlaisia haasteita. Aineistolähtöinen lähestymistapa vaatii, että kaikki havainnot ja analyysit tehdään nimenomaan tutkimusaineiston perusteella – esimerkiksi tutkijan aiemmat kokemukset tai alan tunnetut teoriat eivät saisi vaikuttaa lopputuloksiin. Käytännössä tällainen menettelytapa on hyvin haastava, ellei jopa mahdoton, sillä tutkija vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja lopputulokseen jo aihetta ja tutkimusmetodologiaa valitessaan. Tätä mieltä on myös Salo (2015, s. 172) aineistolähtöisyyttä pohtiessaan. Aineistolähtöisesti

toteutetuissa tutkimuksissa ongelmaa on pyritty lähestymään siten, että tutkija kirjoittaa ennakkoasetelman ja -asenteensa auki tutkimusraporttiinsa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108–109.)

Teoriaohjaava tai -sidonnainen analyysi puolestaan mahdollistaa jo olemassa olevien teorioiden sisällyttämisen tutkimusanalyysin tueksi. Huomioon on kuitenkin otettava se, ettei valittua teoriapohjaa ole tarkoitus varsinaisesti testata toteutettavalla tutkimuksella, vaan teoria toimii ajattelua tukevana apuvälineenä. Esimerkiksi tutkimuksen teoreettista viitekehystä avattaessa voidaan päätyä nostamaan esille jokin tietty näkökulma tai teoria-asetelma, johon aineistoa myöhemmin, aineistolähtöisen analyysin jälkeen, peilataan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109–110.)

Salo (2015, s. 181–182) ottaa esille St. Pierren ja Jacksonin (2014) ajatuksen siitä, että jo ennen aineistonkeruuseen ryhtymistä olisi hyvä valita tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka avulla keruuprosessi suoraviivaistuu ja helpottuu huomattavasti. Aineistoa voi tarkastella ikään kuin teorian läpi ja arvioida jatkuvasti, mikä on relevanttia ja mikä ei. Tällainen menettely tuottaa todennäköisesti laadukkaampaa ja omiin tarkoituksiin sopivampaa aineistoa vähemmällä vaivalla. Täysin aineistolähtöistä lähestymistapaa Salo (2015, s. 172) pitää mahdottomana, sillä tutkijaa ohjaa aina jonkinlainen ennakoasenne, -oletus tai teoria. Siksi hän kehottaakin analysoimaan aineistoa teorian kautta.

Puusa (2011, s. 117) toteaa, että sisällönanalyysin tarkoituksena on tiivistää tutkimusta varten kerättyä aineistoa, mutta prosessia toteutettaessa ei varsinaista informaation sisältöä saisi kadota. Kokonaisuutena aineisto voi olla varsin hajanaistakin, eikä siitä välttämättä ole yhdellä silmäyksellä mahdollista saada selkeää kokonaiskuvaa. Sisällönanalyysin avulla laajaa aineistopohjaa pyritäänkin saattamaan jollain lailla hiukan yhtenäisempään muotoon, jota on helpompi hyödyntää tutkimuksen johtopäätöksiä kirjoitettaessa.

Analyysin tuloksia raportoitaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, millä tavoin aineistosta poimittuja katkelmia käytetään. Esimerkiksi haastattelun avulla kerätyn

aineiston yhteydessä haastateltava tuskin tietää, miten tutkija aikoo sanotuilla asioilla omaa sanomaansa tukea. Huomionarvoista on myös se, ettei tutkittava välttämättä lainkaan ymmärrä tai tue tutkijan esittämiä väitteitä, joiden puolesta argumentoimiseen haastattelun tulosta käytetään. (Taylor, 2012.)

Tutkimukseen valitut aineistokatkkelmat tulee sijoittaa riittävän kattavaan kontekstiin. Eriytyisen tärkeää on, että tutkija esittää vahvat perustelut kaikille valitsemilleen katkkelmille ja lainauksille. Perusteena poimia aineistosta esille jokin tietty lainaus voi olla sen käyttö esimerkkinä tai apukeinona kontrastien luomisessa. Toisaalta lainausten liiallista käyttöä tulee välttää ja pyrkiä sen sijaan raportoimaan laajemmat aineistosta esille nousseet asiat vaikkapa tutkimuksen yhteenvedona. Jokaisen pienemmän löydöksen yhteyteen saattaakin olla haastavaa nostaa yksittäistä edustavaa lainausta, joka toisi tyydyttävästi esille laajemmasta aineistoanalyysistä syntyneet kokonaisuudet. (Taylor, 2012.) Puusa (2011, s. 123) itse asiassa huomauttaakin, ettei lainauksilla ole itsenäistä arvoa, vaan niitä käyttämällä voidaan pikemminkin pyrkiä tuomaan tutkijan analyysiprosessia näkyvämmäksi.

Eskolan (2015, s. 189, 201) mukaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä käsittelevä osio on usein ”sekalainen kokoelma erilaisia aiheeseen liittyviä teorioita, aikaisempia tutkimustuloksia, käsitteitä jne.”, minkä vuoksi teoriapohja kokonaisuudessaan jää hiukan irralliseksi ja löyhäksi. Tutkimuksessa on huomattava lisäksi se, että viitekehukseen on palattava vielä yhteenvedon tai johtopäätöksen yhteydessä, missä näkökulmaksi valittua teoriaa on muistettava hyödyntää.

## **4.2 Tutkimusaineisto**

Tutkimusaineistona on käytetty sekundääriaineistoa, joka muodostuu naistenlehdistä kerätyistä artikkeleista ja Duunitori-sivustolla julkaistuista uratarinoista. Eriksson ja Kovalainen (2008, s. 89) määrittelevät primääri- ja sekundääridatan eroiksi sen, että

primääridata on kerätty juuri käsillä olevaa tutkimusta varten ja sekundääridata on ole-massa jo ennen tutkimusprosessin alkamista.

Aineistoon valitsemisani artikkeleissa eri aloilla ja asemissa toimivat naiset kertovat itsestään ja uransa liittyvistä asioista. Aineisto on rajattu tutkielman tutkimusongelmaa silmällä pitäen, joten mielenkiinnon kohteiksi ovat päätyneet nimenomaan naisten kertomukset siitä, miten heidän uransa ovat rakentuneet tai miten niitä on tietoisesti rakennettu sekä se, millaiset asiat on mahdollisesti koettu urasteiksi. Pelkkiin työasioihin keskittyviä artikkeleita oli haastava löytää, joten suurin osa aineistosta käsittelee työn ja uran lisäksi myös muita elämän osa-alueita.

Keräsin tutkimusaineistokseni yhteensä 27 artikkelia suomenkielisistä naistenlehdistä. Artikkelit on julkaistu aikavälillä 2009–2019. Lisäksi valitsin aineistoon kuusi Duunitori-sivustolla aikavälillä 2018–2019 julkaistua työelämäartikkelia saadakseni enemmän näkemyksiä nimenomaan työhön ja uraan liittyen. Naistenlehtien artikkelit olivat tyypiltään suurimmaksi osaksi verkkojulkaisuja, jotka tosin olivat useimmiten ilmestyneet myös paperisissa lehdissä, mutta valitsin lisäksi puhtaita lehtiartikkeleja kuusi kappaletta. Aloitin aineistonkeruun tutustumalla useisiin eri naistenlehtiin, mutta päädyin loppujen lopuksi keräämään artikkelit Me Naiset -lehdestä (13), Anna-lehdestä (9) sekä Eeva-lehdestä (5). Päätin keskittyä kyseisiin julkaisuihin, sillä niistä löytyi valintakriteereihin sopivaa aineistoa eniten.

Duunitori-sivustolla julkaistuissa naisten uratarinoissa on kerrottu melko kattavasti urapolkujen kehittymisestä ja naisten omasta roolista uran kehittämisessä, minkä lisäksi näkökulma on jossain määrin kenties modernimpi kuin perinteisissä naistenlehdissä. Duunitorin artikkeleissa ei esimerkiksi useinkaan keskitytä naisen rooliin äitinä tai perheenjäsenenä, vaan näkökulma on nimenomaan työelämään ja uraan painottuva.

Duunitori kertoo sivuillaan olevansa ”digitaaliseen rekrytointimarkkinointiin erikoistunut viestintä- ja mainostoimisto sekä rekrytointimedia”. Yrityksen työyhteisöä kuvataan

nuorekkaaksi, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, millaisia artikkeleita sivustolla julkaistaan. Duunitori myös siirtyi syksyllä 2019 käyttämään sukupuolineutraaleja ammattinimikkeitä, minkä voi kenties tulkita olevan merkki suhteellisen modernista asenteesta. (Duunitori, 2019.)

Siinä missä Duunitori keskittyy työnhaun, työelämän ja rekrytoinnin käsittelemiseen, pyritään naistenlehdissä kuvaamaan elämää laajemmalti – työn katsotaan siis olevan vain yksi osa sitä. Omien sanojensa mukaan Me Naiset -lehti ”auttaa nauttimaan elämästä ja löytämään uusia näkökulmia ja inspiraatiota”, ja sisältö koostuu niin henkilöhaastattelusta, kauneudesta kuin resepteistäkin. Lehteä kustantaa Sanoma Media Oyj. (Sanoma, 2019.)

Otavamedia Oy:n kustantama Anna-lehti käsittelee samoja aiheita ja kuvailee olevansa ”moderni, innostava ja yllättää raikkailla näkökulmillaan” (Anna, 2019). A-lehdet Oy:n kustantama Eeva-lehti puolestaan on suunnattu varttuneemmalle yleisölle ja tarjoaa ”syvällistä ja koskettavaa luettavaa aikuiselle ajattelevalle naiselle”. Sisällön kerrotaan keskittyvän henkilökuviin ja yksilöiden elämäkokemuksiin. (Apu, 2019.)

Taulukossa 1 on esitelty tutkimusaineisto pääpiirteittäin. Siitä on nähtävissä artikkelin julkaisutaho, kyseisestä tahosta tutkimukseen valittujen artikkelien yhteismäärä sekä aikaväli, jolla artikkelit on julkaistu. Tarkemmat tiedot aineistosta löytyvät tämän tutkielman liitteistä (liite 1).

**Taulukko 1.** Yhteenveto tutkimusaineistosta.

Media-alustan nimi	Artikkelien määrä	Ajanjakso
Me Naiset	13	2009–2019
Anna	9	2017–2019
Eeva	5	2018–2019
Duunitori	6	2018–2019

Aineistoa voi lähestyä joko fakta- tai näytenäkökulmasta. Faktanäkökulman ottava tutkija tarkastelee pääasiassa sitä, mitä esimerkiksi haastateltavat ihmiset kertovat tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Analyysivaiheessa syvennyttäänkin siis haastateltavien tulkitoihin kyseisestä asiasta. Näytenäkökulma taas keskittyy itse aineistoon – tutkittavana on asian sijaan puhe ja esimerkiksi kieleen liittyvät valinnat. (Puusa, 2011, s. 118–119.) Voikin sanoa näkökulmien erona olevan se, että faktanäkökulmassa tarkastelussa on kysymys *mitä* ja näytenäkökulmassa *miten* asiasta kerrotaan. Tässä tutkielmassa näkökulmaksi on valittu näytenäkökulma.

Eriksson ja Kovalainen (2008, s. 90) suosittelivat lähestymään tekstimuotoista sekundääriaineistoa poststrukturalistisesta näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että teksti ja siihen liittyvät henkilöt (esimerkiksi kirjoittaja tai haastatellut henkilöt) ovat erillisiä olioita. Dokumenttia voi näin ollen käsitellä yksittäisenä tuotteena keskittymättä liikaa siihen, mitä vaikkapa alkuperäinen kirjoittaja tai haastateltu on jossain kohden saattanut tarkoittaa. Poststrukturalistinen näkökulma mahdollistaakin varsinaisen tekstisisällön työstämisen sijaan, että alettaisiin epähuomiossa ylianalysoida aineistoa.

Aineistossa esiintyviä ja toisaalta sen kautta rakentuvia diskursseja eritellessäni käsitelen aineistoa aineistolähtöisesti. Itsensä johtamisen piirteitä etsiessäni teen puolestaan teorialähtöistä sisällönanalyysia ja pyrin sijoittamaan naisten kuvaukset uralla etenemisestä ja etenkin sen tietoisesta rakentamisesta itsensä johtamisen teoriakontekstiin. Eri-laiset lasi-ilmiöt ja huijarisyndroomasta kertovat tai ilmiötä kuvailevat ilmaukset peilaan teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltuihin uraesteisiin. Käsitelen aineistoa avoimin mielin ja tarkastelen myös sellaisia naisten urakehitystä estäviä tekijöitä, joita aineistossa esiintyvät naiset mahdollisesti nostavat esille.

#### **4.2.1 Aineiston käsittely**

Aloitin aineistonkeruun pohtimalla, millaisista artikkeleista saisin mahdollisimman kattavan katsauksen naisten uriin. Liian yksinkertaisia kuvauksia en voinut valita, joten

kohdistin huomioni teksteihin, joissa kuvattiin yksittäisten naisten urapolkuja pidemmällä aikavälillä. Lisäksi kiinnostuksen kohteena olivat aineistot, joissa nostettiin esille naisten kohtaamia uralla etenemisen esteitä.

Kaipasin tutkimukseeni aineistoa myös muissa kuin johtoasemissa toimivista tai niihin pyrkivistä naisista, sillä johtaville paikoille pyrkiminen ei välttämättä ole päämääränä kaikilla urapoluilla. Tutkielman näkökulma keskittyikin naisten urien tietoiseen, itsestä lähtevään ohjaamiseen omia tavoitteita kohti, ja tällainen itsensä johtaminen on arvokasta niin johtajaksi kuin muihinkin rooleihin pyrkivien naisten kohdalla.

Aineistoa koodattaessa nostetaan esille asioita, joita kerätyssä aineistossa tutkijan näkemysten mukaan käsitellään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105). Ryan ja Bernard (2003) muotoilevat asian toteamalla, että mikäli teemoja pyritään löytämään kerätystä datasta, on kyse koodaamisesta. Aineiston teemoitteluvaiheessa käytettävät teemat tai luokat voidaan päättää jo etukäteen esimerkiksi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta (Puusa, 2011, s. 121).

Teorialähtöisen analysointitavan omaksumisessa on kuitenkin käytettävä harkintaa, sillä jos aineistoa käsitellään tiukasti teorian näkökulmasta, on riskinä se, että tutkija rajaa ajatteluaan liikaa ja löytää aineistosta vain haluamiaan asioita (Ryan & Bernard, 2003). Tiukan teorialähtöinen analyysi ei tulekaan tämän tutkielman kohdalla kysymykseen, sillä Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 110) mukaan kyseinen tapa edellyttää jonkin valmiin aiemman teorian soveltamista tutkimuskohteeseen. Tavoitteena on tällöin lähinnä aiemman tiedon testaaminen uudella aineistolla.

Analyysi on kaiken kaikkiaan toteutettu kahdesta eri näkökulmasta – ensin muodostin aineistolähtöisesti diskurssit, minkä lisäksi yhdistin itsensä johtamisen teorian ja tutkimusaineiston toisiinsa sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysin näkökulma on tässä tutkielmassa teoriaohjaava. Aiempien lukujen muodostama teoreettinen viitekehys toimii siis aineiston analyysiä ja tekemiäni johtopäätöksiä tukevana tekijänä, eikä tarkoitus

ole niinkään pyrkiä testaamaan olemassa olevia teorioita keräämäni aineiston avulla. Tämä on tyypillistä teoriaohjaavalle lähestymistavalle, sillä sen puitteissa teorian tehtävä on tukea tutkijan ajattelua ja perusteluita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109–110).

Päädyin loppujen lopuksi laatimaan tutkielmani toisen tutkimusongelman puitteissa toteutettua sisällönanalyysiä varten muutamia väljiä luokkia, jotka hahmottelin itsensä johtamista käsittelevän teorialuvun pohjalta. Näihin luokkiin erittelin aineistosta ilmauksia ja katkelmia. Teoriasta nostetuiksi alustaviksi luokiksi valitsin itsensä johtamiseen liittyen tavoitteiden asettamisen, minäpystyvyyden ja uskon itseen sekä tietoisuuden omasta urasta. Tutkielman ensimmäistä, uradiskursseja koskevaa tutkimusongelmaa varten lähestyin aineistoa aineistolähtöisestä tutkimusnäkökulmasta ja pidin mieleni avoimena aineistosta nouseville teemoille ja luokille.

Aineistolähtöinen näkökulma osoittautuikin sopivaksi valinnaksi diskurssianalyysin puitteissa, sillä artikkeleissa korostui kerta toisensa jälkeen perheen ja työn yhteensovittamisen problematiikka. Tätä aihetta en ollut osannut ennakoida, mutta se oli kaiken kaikkiaan aineistossa niin paljon esillä, että siitä muodostui kokonaan oma diskurssinsa. Puusa (2011, s. 121) huomauttaakin, että aineistosta itsestään saattaa löytyä uusia teemoja, joita ei tutkimuksen alkuvaiheessa ole osattu ennakoida. Induktiivinen lähestymistapa teemoihin kumpuaa aineistosta itsestään, kun taas *a priori*-lähestyminen perustuu tutkijan omaan tietämykseen tutkittavan asian teoriapohjasta (Ryan & Bernard, 2003).

Päätin antaa myös uraesteistä kertovien ilmausten nousta aineistosta itsestään. Pidän kuitenkin silmäni auki erityisesti huijarisyndroomaan liittyvien ilmausten varalta, sillä ilmiö yhdistetään tyypillisesti nimenomaan naisiin ja sitä saatetaan toisaalta pitää luonnollisena naisiin liittyvänä piirteenä.

#### 4.2.2 Aineiston ja tutkimustulosten luotettavuuden arviointi

Haastatteluaineistojen käyttämiseen liittyy ongelmia, jotka on tutkimusta toteutettaessa hyvä tiedostaa. Vaikka kiinnostuksen kohteena olisi yksittäisen henkilön elämäntarina, ei haastateltava voi muistaa jokaista tapahtumaa elämänsä varrelta ja joutuu näin ollen tekemään valintoja päättäessään, mitä kertoo. Lisäksi muistot ja tarinat saatetaan kertoa eri tavalla riippuen keskustelun kontekstista ja näkökulmasta. (Taylor, 2012.)

Puhuja voi myös joissakin tilanteissa ottaa huomioon paitsi läsnäolevan kuulijan, myös mahdolliset tulevat ”kuulijat” tai aineiston lukijat ja pyrkii muotoilemaan ilmauksensa siten, että hänestä syntyy tai ei synny tietynlaista kuvaa (Taylor, 2012). Tämän ilmiön tuovat esille myös Jokinen ja muut (2016, s. 40) todetessaan, että puhuja saattaa varautua kuulijoiden kritiikkiin jo lausumansa muotoiluvaiheessa valitsemalla sanansa niin, että antaa itsestään haluamansa kaltaisen kuvan.

Sekundääriaineiston käyttämiseen liittyy lukuisia haasteita. Tutkija ei voi esimerkiksi tarkkaan tietää, millaisia kysymyksiä haastatelluille on esitetty, minkä lisäksi on selvää, että käytettävissä on tarkkaan editoitu lopputulos. Alkuperäisestä haastatteluaineistosta on siis todennäköisesti jätetty pois paljon materiaalia, jossa mahdollisesti käsiteltäisiin kiinnostuksen kohteena olevia asioita. Lisäksi on otettava huomioon se, että aineiston tuottajilla on ollut omat ”tutkimusongelmansa”, joihin on lähdetty haastattelun avulla hakemaan vastauksia (Hox & Boeijs, 2005). Aineistoa on siis tarkasteltu jo tietyn linssin läpi, mikä on johtanut aineiston tietynlaiseen käsittelyyn ja loppujen lopuksi tiivistämiseen tiettyyn muotoon.

Hoxin ja Boeijsin (2005, s. 598) mukaan sekundääriaineiston asettamat rajoitteet ovat hyväksyttävissä vielä silloin, kun ne rajoittavat datan käytettävyyttä vain jossain määrin. Mikäli uuden tutkimuksen tutkimuskysymyksiä olisi muutettava sekundääridatan käytön mahdollistamiseksi, ei rajoitteita enää voi hyväksyä ja aineiston käyttämisestä on luovuttava.

Tutkijat korostavat lisäksi, että alkuperäinen tutkija todennäköisesti siisti keräämäänsä aineistoa jollain tavoin. Mikäli tällaisen siistimisprosessin purkaminen on ylipäätään mahdollista, on se aikaa vievää ja hankalaa. Sekundääriaineistoa käyttävien tutkijoiden tulisikin olla erityisen tietoisia siitä, että alkuperäistä raakadataa on hyvin todennäköisesti muokattu alkuperäisen tutkimuksen aikana. (Hox & Boeije, 2005, s. 598.) Vaikka tutkijat puhuvatkin tässä yhteydessä määrällisen eri kvantitatiivisen aineiston uudelleenkäyttämistä, on tarkkaavaisuuden korostaminen paikallaan myös kvalitatiivista sekundääriaineistoa käytettäessä.

Kvalitatiivisen sekundääriaineiston käyttämisessä voidaan nostaa esille lukuisia tärkeitä kysymyksiä. Sanotaanko esimerkiksi alkuperäisessä aineistossa tarpeeksi kiinnostuksen kohteena olevasta aiheesta, niin että voidaan olettaa vastauksia löytyvän myös sekundäärisiin tutkimuskysymyksiin? Lisäksi tutkijan on pohdittava sitä, millaisia rajoituksia valittu aineistonkeruumenetelmä tutkimukselle asettaa. Mikäli alkuperäisestä aineistosta on käytettävissä ainoastaan litteroitu tuotos, saattaa aineistosta jäädä jotain tärkeää huomaamatta. (Long-Sutehall, Sque, & Addington-Hall, 2011.)

Tate ja Happ (2018) huomauttavat myös primääri- ja sekundääritutkimuksen toteuttamisajankohtien vaikuttavan siihen, kannattaako alkuperäisaineistoa ylipäätään hyödyntää uudessa tutkimuksessa. Tutkijat luettelevat pohtimisen arvoisiksi asioiksi mm. sen, että kauan sitten kerättyä aineistoa varten haastatellut henkilöt ovat saattaneet muuttaa näkemyksiään ja mielipiteitään. Aineistoon saattaa liittyä myös historiasta johtuvaa puolueellisuutta tai ennakoasenteita (*historical bias*).

Siltaojan ja Vehkaperän (2011, s. 227–228) mukaan merkittävimmät diskurssianalyysiin liittyvät haasteet ovat tutkimuksellisten lähestymistapojen kirjavuus, tutkimusprosessin ja käytetyn aineiston pintapuolinen tai jopa puutteellinen kuvailu sekä varsinaisten tutkimustulosten laadun vaihtelu. Lukijalle jätetään usein liian paljon vastuuta esimerkiksi tutkimuksen lähtökohtien ymmärtämisestä ja sen hahmottamisesta, millaisista ennakoasetelmista käsin tutkija on aineistonsa hankkinut.

Koko tutkimuksen pohjana oleva teoreettinen viitekehys tulisikin avata huolellisesti, sillä diskurssianalyttisestä näkökulmasta riippuen teorian rooli ja painoarvo vaihtelee. Siinä missä kriittistä diskurssianalyysiä tekevä tutkija tarkastelee aineistoa tietystä näkökulmasta, ovat tulkitsevassa lähestymistavassa itse aineistosta nousevat piirteet suurempana kiinnostuksenkohteena. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 228.)

Jokinen ja muut (2016, s. 35) eriyttävät toisistaan diskurssianalyysin aineistona olevat tekstit ja analyysin lopputuloksen, joita ovat diskurssit tai tulkintarepertuaarit. Heidän mukaansa diskurssit ovat siis tutkijan tulkinnan seurauksena esiin nostettuja kokonaisuuksia, eivätkä ne täten ole sellaisenaan valmiina olemassa ennen tutkimus- ja tulkintaprosessin aloittamista. Kirjoittajat kiteyttävätkin diskurssianalyysissä olevan kyse ”perustellusta tulkinnasta, joka pohjautuu tutkijan ja aineiston väliseen vuoropuheluun”. Van Dijk (2003, s. 353) mukaan kriittisellä diskurssianalyysillä pyritään selittämään erilaisia diskurssirakenteita sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Pelkkä olemassa ja vallalla olevien diskurssien kuvaileminen ei hänenkään mukaansa riitä tutkimustulokseksi.

Myös Siltaoja ja Vehkaperä (2011, s. 228–229) myöntävät diskurssianalyysin tulosten esittämisen ja vaikuttavuuden arvioimisen olevan haastava tehtävä. Tutkimustavoitteena on syventyä siihen, kuinka todellisuutta rakennetaan ja ylläpidetään erilaisten tekstien kautta, mutta myös tutkimustulos on itsessään yksi uusi teksti. Tutkija päätyy siis osallistaan itse osallistumaan ”todellisuuden konstruoimiseen tuottamalla tekstin tekstien ketjuun”.

Siltaoja ja Vehkaperä (2011, s. 218, 229) toteavat diskurssianalyysin mahdollistavan lähinnä teoreettisen yleistämisen, sillä analyysin tuloksena voi olla sovellettavaa ja ymmärrystä kasvattavaa tietoa. Heidän mukaansa jotkut tutkijat pitävät myös laajempaa yleistämistä mahdollisena, mutta tällaiset pyrkimykset edellyttävät etenkin erilaisten kontekstien vankkaa tuntemusta – tutkijan on voitava uskottavasti pohtia, millaisena hänen tulkintansa näyttäytyisi muiden kontekstien valossa.

## 5 Naisten uradiskurssit

Tässä luvussa esittelen tutkimusaineistosta erittelemäni diskurssit. Käytin aineistona artikkeleita suomalaisista naistenlehdistä ja Duunitori-sivustolta. Yhteensä analysoitavia aineistokappaleita oli 33. Naistenlehdissä käsiteltiin tyypillisesti elämää laajemminkin, kun taas Duunitorin artikkeleissa pääpaino oli työhön ja uraan liittyvissä asioissa. Yhteistä kaikille aineiston artikkeleille on kuitenkin se, että työ on niissä suhteellisen suuressa roolissa.

Yhtenä tavoitteena oli tunnistaa ja tarkastella suomalaisessa mediassa esiintyviä naisten uradiskursseja. Toinen tavoite oli eritellä aineistosta itsensä johtamisen piirteitä ja tutkia niiden merkitystä yksilön urapolun muotoutumisessa. Näiden lisäksi käsittelem myös naisten urakehitystä haastavia ilmiöitä, joita aineiston artikkeleista nousee esiin sekä suoraan ilmaistuna että rivien väleistä.

Erittelin aineiston pohjalta loppujen lopuksi viisi erilaista diskurssia, joita käsittelem omissa alaluvuissaan tarkastellen niitä naisten työ- ja urakirjallisuuden valossa. Diskurssien ohessa nostan esille myös tutkielman toiseen tutkimusongelmaan liittyvät löydökset eli sen, kuinka itsensä johtamisen strategiat näyttäytyvät aineistossani esiintyvien naisten urapolkujen osatekijöinä.

### 5.1 Täyskäännös uralle

Täyskäännös uralle -diskurssi rakentui aineistoni pohjalta kaikkein selkeimmin. Naiset olivat muotoilleet uransa täysin uudelleen usean eri syyn johdosta, mutta usein täyskäännöksen oli aiheuttanut jokin yksilön ulkopuolinen tekijä. Kyseessä saattoi olla esimerkiksi työuupumus ja siitä johtuva romahtaminen, työttömyys tai jokin muu ulkoinen vaikutin. Tällainen ulkopuolista tekijää korostava näkökulma oli yleinen etenkin naistenlehdistä kerätyissä artikkeleissa.

Olen siis määritellyt myös uupumiskokemuksen yksilön ulkopuolelta tulevaksi vaikuttimiksi, enkä näin ollen katso uupumisen seurauksena tehtävän alanvaihdon olevan täysin naisen oma päätös. Vain yksilön oma, tietoinen päätös ryhtyä tavoittelemaan omia uratavoitteita lasketaan tässä tutkielmassa jostakin muusta kuin ulkoisesta sysäyksestä johtuvaksi. Tämän määrittelyn valossa naisen uralla tapahtuvan muutoksen kuvataan tutkimusaineistossani johtuvan usein jostain ulkoisesta tekijästä, ei niinkään naisen omasta tahdosta.

Smith (2011) havaitsi tutkimustaan varten haastateltujen naisten päätöksentekoperusteissa kaksijakoisuutta. Naiset voivat asettaa itsensä vähemmän agenttiseen asemaan ja kuvata urapolkunsa muotoutumista lähinnä ulkoisten vaikutteiden muovaamana lopputuloksena. Toisaalta vaikka urapäätöksiin luonnollisesti vaikuttaa moni vaikkapa ympäristöstä johtuva kontekstitekijä, saattavat naiset silti olla agenttisia toimijoita, jotka tekevät tietoisia päätöksiä omista lähtökohdistaan käsin.

Uran muodostumiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi vanhempien kollegoiden ohjaus, tuki ja kannustus. Ura voidaan myös pyrkiä sovittamaan elämän muiden osa-alueiden vaatimuksiin, minkä seurauksena työelämä siis jää prioriteettilistalla matalammalle. Tällainen uran kehityskulkua selkeästi muokkaava tekijä voi olla esimerkiksi äitiys. Urapäätöksiä ulkoisten vaikuttimien perusteella tekevä yksilö on tyypillisesti vähemmän agenttinen. Mikäli yksilö toisaalta seuraa omaa tahtoaan päätöksenteossaan, toimii hän agenttisesti, vaikkei kauaskantoisia ja kunnianhimoisia urakehityssuunnitelmia olisikaan tietoisesti laadittu. (Smith, 2011.)

Ulkoisesta sysäyksestä huolimatta esimerkiksi uupumuksen myötä tapahtuva uranvaihdos vaikuttaa aineistoni perusteella voimaannuttavan naisia ottamaan itsenäisen otteen omasta urastaan. Sairausloman tai muun uupumuksesta johtuvan tauon aikana artikkelien naiset ovat todenneet itselleen, ettei entiseen tapaan voi jatkaa ja että muutos on tarpeen. Seurauksena on tyypillisesti ollut paitsi työpaikan, myös toimialan vaihtaminen ja esimerkiksi yrittäjäksi ryhtyminen. Yrittäjyyden lisäksi toinen usein esiintyvä muutos

oli se, että hyvätuloisesta työstä vaihdettiin intohimon perässä selkeästi matalapalkkai-  
sempiin tehtäviin.

Yrittäjyys saatetaankin tyyppillisesti nähdä mahdollisuutena saavuttaa uudenlaista va-  
pautta ja tasapainoa elämän eri osa-alueiden välille. Se voi olla myös tapa selvitä uralla  
kohdatuista esteistä ja saada merkitystä omalle työlle. Lisäksi yrittäjiksi saatetaan ryhtyä  
sen seurauksena, että elämän ja työn prioriteetit ovat muuttuneet selkeästi ja suuressa  
mittakaavassa. (Knörr, 2011.) Asioiden tärkeysjärjestys voi muuttua elämän aikana use-  
aan otteeseen esimerkiksi silkan ajan kulumisen seurauksena (Barth ja muut, 2015).

Täyskäännös uralle -diskurssin keskeinen sanoma vaikuttaa olevan se, että suuren muu-  
toksen tehnyt nainen on päätöksensä jälkimainingeissa onnellisempi kuin koskaan.

*Kaiken kaikkiaan Maritsa on tyytyväinen elämäänsä juuri nyt. – Uhraukset, joita olen tehnyt päästäkseni tähän pisteeseen, eivät mietitytä minua, koska tiedän tehneeni ne hyvästä syystä, hän kertoo. – Olen työstäni niin onnellinen. (Kukkonen, 2018b: Maritsa Lindroos.)*

*– Kahden tyttäreni syntymien jälkeen työuupumus on ollut parasta, mitä minulle on tapahtunut. Löysin itseni, 46-vuotias Kaisa kertoo. (Hannikainen, 2019: Kaisa Kaihola.)*

*– Kun nostin katseen omasta navastani, koko universumi näyttäytyi uudesta näkökulmasta. Tuntui kuin syntyisin ja kuolisin samaan aikaan. Osa minua karisi pois ja uudet puolet lähtivät kasvamaan. (Siistonen, 2019: Kiira Korpi.)*

*Eva pääsi työvoimatoimiston tuella töihin puutarhaliikkeeseen. Tukikauden jälkeen hän jatkoi siellä harjoittelijana kahdeksan euron tuntipalkalla. Se oli iso pudotus rahakkaista johtajanhommista. Rahaa ei ollut juuri mihinkään ja pennin piti venyä kaikessa. — — — Mutta elämä oli tosi kivaa. Olin onnellinen. (Manninen, 2019: Eva Wuite.)*

– *Elän unelmaani, hän sanoo.* (Kukkonen, 2018a: Marjut Ruusuvaara.)

*Olen onnellinen, että saan joka aamu taluttaa 20 hevosta tarhoille ja viettää päivän niiden kanssa.* (Marjamäki, 2019: Saija Laurila.)

Subjektiiivisen ja objektiivisen uramenestyksen valossa tarkasteltuna onkin selvää, ettei ulkopuolisen silmiin hyvin menestyksekkäänä ja nousujohteisena näyttäytyvä ura ole tuonut subjektiivista menestyksen tunnetta naisille, jotka ovat jossain uransa vaiheessa kärsineet työuupumuksesta. Vaikka objektiivisen uramenestyksen merkit kuten korkea palkkataso ja hierarkiassa ylöspäin kohoaminen ovat olleet vahvasti läsnä naisten urilla ennen romahdusta, ei tämä kuitenkaan ole tuonut syvempää tyytyväisyyden tunnetta. Subjektiiivisessa uramenestyksessä keskeistä on tyytyväisyys niin tähänastiseen urapolkuun kuin tulevaisuuden mahdollisuuksiinkin (Pan & Zhou, 2015). Täyskäännöksen urallaan tehneet naiset eivät ole kokeneet tulevaisuudessa siintäviä mahdollisuuksia tavoittelemisen arvoisina, eivätkä nämä mahdollisuudet siten ole myöskään tuottaneet subjektiivisen uramenestyksen tunteita. Tämä on selkeää etenkin uupumuksen kokeneiden naisten kertomuksissa, mutta sama toistuu myös muissa Täyskäännös uralle -diskurssia rakentavissa artikkeleissa.

Täyskäännös uralle -diskurssia rakentavissa artikkeleissa tavallista olikin se, että naiset olivat useimmiten luopuneet kokonaan objektiivisesta uramenestyksestä kertoneesta urastaan ja vaihtaneet tehtäviin, jotka he kokevat subjektiivista menestystä rakentavina. Saija Laurilan (Marjamäki, 2019) tarinan kertovassa artikkelissa todetaan jo otsikkotasolla seuraavalla tavalla: ”Saija vaihtoi viiden tonnin kuukausipalkkansa 8 euron tuntiliksaan.” Kyseisessä tapauksessa taustalla oli muutto toiseen maahan ja hyväpalkkaisen media-alan työn vaihtaminen silpputöihin, jotta todelliseen intohimoon panostaminen on mahdollista. Myös Eva Wuite jätti loppuun palamisensa jälkeen ”rahakkaat johtajanhommat” ja teki mielellään töitä intohimonsa eteen kahdeksan euron tuntipalkalla (Manninen, 2019).

Voikin todeta, että naiset ovat esimerkiksi uupumisen tai jonkin muun herättävän tekijän vaikutuksesta havainneet, ettei nykyinen ura ja etenemissuunta tuo onnea, vaan jokin muutos on tehtävä. Päätöksen jälkeen on otettu vahvempi ote omasta elämästä ja johdettu itseä määrätietoisesti subjektiivista uramenestystä kohti. Vaikka Abelen ja Wiesen (2008) ja Abelen ja Spurkin (2009) mukaan objektiivinen uramenestys voi usein johtaa myös subjektiivisen uramenestyksen kokemiseen, ei näin vaikuta Täyskäännös uralle -diskurssia rakentavien naisten keskuudessa olevan. Jotta objektiivinen uramenestys myötävaikuttaisi subjektiivisen menestyksen tunteisiin, on yksilön siis tutkimusaineistosta päätellen tunnettava jonkinasteista vetoa työtehtäviinsä tai alaansa. Mikäli yksilö kokee olevansa tyytymätön urapolkunsuuntaan, on subjektiivisen menestyksen tunteminen suhteellisen epätodennäköistä.

Abele ja Wiese (2008) jakoivatkin tutkimuksessaan subjektiivisen uramenestyksen itsestä kumpuaviin (*self-referent*) ja muihin vertaamalla saavutettuihin (*other-referent*) menestyksen tunteisiin. Objektiivinen uramenestys oli tutkimustulosten mukaan voimakkaassa yhteydessä nimenomaan viimeksi mainittuun. Tätä lopputulosta tukee myös tämän tutkielman aineisto – puhtaan subjektiivisista lähteistä kumpuava menestyksen tunne ei pidemmän päälle voi rakentua ainoastaan objektiiviselle uramenestykselle. Abele ja Spurk (2009) havaitsivat toisaalta myös toisinpäin ilmenevän vaikutussuhteen uramenestyksen eri haarojen välillä. Yksilön kokema subjektiivinen uramenestys voi nimittäin pitkällä aikavälillä vaikuttaa objektiiviseen menestykseen, mutta selkeää syytä tälle yhteydelle tutkijat eivät osanneet esittää.

Itsensä johtamisen kannalta tarkasteltaessa Täyskäännös uralle -diskurssissa korostuvat erityisesti luonnollisten palkkioiden strategiat. Naiset muotoilevat uransa uudelleen tietoisesti päätöksen seurauksena, mikä johtaa lähes väistämättä siihen, että työtehtävät sisältävät sisäisesti motivoivia piirteitä (Houghton & Neck, 2002; Singh ja muut, 2018). Kyse saattaa toisaalta olla myös siitä, että entinen ura ja työtehtävät koetaan itselle niin

epäsopiviksi, että oman päätöksen seurauksena luotava ura motivoi kaikin tavoin jopa silloin, kun työtehtävät ovat vähemmän mieluisia.

Myös rakentavien ajatusmallien strategiat esiintyvät Täyskäännös uralle -diskurssissa. Etenkin useat työuupumuksesta kärsineet naiset pyrkivät suhtautumaan itseensä lempeämmin, vaikka asenne olisi pienestä pitäen ollut melko suorituskeskeinen.

*Suorittaminen on määrittänyt elämäni lapsesta asti. —— Pian aloin ymmärtää, millaista syyllisyyttä kannoin koko ajan mukana. Koin, etten ole arvokas, jos en koko ajan suorita asioita. —— Tajusin, että minun ei tarvitse tehdä mitään ylimääräistä. Riittää, että saan pidettyä nuo lapset hengissä. —— Koetan auttaa ihmisiä oivaltamaan, mistä he stressaantuvat. **Armollinen suhtautuminen itseensä on kai-ken A ja O.** (Piitulainen-Ramsay, 2019: Miia Huitti.)*

*Olen harjoitellut myötätuntoista asennetta itseäni kohtaan. Yritän nyt ajatella, **ettei minun tarvitse olla täydellinen.** Että myös virheet ja heikkoudet ovat osa minua. —— Käsitykseni menestyksestä on muuttunut täysin. Koko ajan ei tarvitse kilpailla, **aina ei tarvitse olla ykkönen.** Vain epätäydellisenä ja rikkinäisenä ihminen on kokonainen. (Siistonen, 2019: Kiira Korpi.)*

*Uusi ura on tuonut mukanaan myös tuttuja, ei niin mukavia tuntemuksia, kuten väsymystä, uupumusta ja vaikeita hetkiä. Sellaisina Kaisa istahtaa joskus vapaa-seen huoneeseen, pysähtyy katsomaan ikkunasta avautuvaa järvimaisemaa, joka hänet pappilaan kutsui, ja sanoo itselleen: **Ota rauhassa, älä suorita.** Luota siihen, että asiat menevät niin kuin niiden kuuluu mennä. (Hannikainen, 2019: Kaisa Kaihola.)*

Osa tarinoissa esiintyvistä uupumiskokemuksista onkin kenties johtunut siitä, että naiset vaativat itseltään liikoja. Tällaisissa tapauksissa helpotusta on koettu saatavan negatiivisten ajatusmallien tunnistamisesta ja niiden tietoisesta käsittelystä. Prosessi on tunnusomaista rakentavien ajatusmallien strategialle, jossa keskeisessä osassa on juuri pyrkimys tunnistaa itselle tyypilliset ajatuspolut ja muotoilla ne myönteisemmiksi. Tätä strategiaa hyödyntämällä yksilö voi vahvistaa omaa minäpystyvyyttään ja jopa parantaa konkreettista suoritusasoaan. (Neck ja muut, 1995; Megheirkouni, 2018)

Suorituskeskeisyydestä luopuminen voi tarkoittaa sitä, että omaa tavoiteorientaatiota pyritään tietoisesti muokkaamaan suoriutumisyrittämisestä tai -välttelystä esimerkiksi hallintapyrkimystä kohti. Sekreterin (2018) mukaan hallintapyrkimykseen kuuluu motivaatio sinnitellä tehtävän parissa hankaluuksista huolimatta, kun taas suoriutumisorientaatioon taipuva yksilö uskoo epäonnistumisen johtuvan kyvykkyyden puutteesta.

Itseensä armollisemmin suhtautuvat naiset eivät toisaalta tutkimusaineistosta päätellen ole sinänsä kehittäneet suorituskeskeisyyden tilalle mitään uutta, vaan keskiössä vaikuttaa olevan omien negatiivisten taipumusten tunnistaminen ja tietoinen käsittely ennen kuin asenne pääsee jälleen muuttumaan itsensä ruoskimiseksi. Tavoiteorientaatiota on kuitenkin mahdollista muuttaa tietoisesti esimerkiksi rakentavien ajatusmallien strategian avulla. Merkittävänä apuna voi olla lisäksi nimenomaan vahva minäpystyvyyden tunne. (Bandura, 1982; Neck & Manz, 1992; Neck & Houghton, 2006.)

Naistenlehdistä poimituissa artikkeleissa nousee hyvin vahvasti esille myös se, että intuitiolla, sattumalla ja ajautumisella koetaan olevan suuri rooli uran ja elämän muotoutumisessa. Myös eräänlainen sokea usko hyvään tulevaisuuteen auttaa naisia jaksamaan haasteiden edessä. Duunitorin uratarinoissa luottamus tulevaisuuteen on samalla tavoin suuressa roolissa, mutta naiset eivät heittäydy sattuman armoille sokeasti vaan antavat enemmän arvoa yksilön omalle aktiivisuudelle. Duunitorin artikkeleissa korostetaankin useimmiten uskoa omaan itseen ja kykyihin, vaikka intuitiokin toisinaan mainitaan. Seuraavista lainauksista kaksi ensimmäistä ovat naistenlehdistä ja kolmas Duunitorilta.

*– Minulla on lisäksi ollut aina överi luottamus tulevaisuuteen. Se auttoi tekemään näin ison päätöksen. Ja koska minulla ei ole säästöjä, elän nyt kädestä suuhun. Se ei kuitenkaan haittaa, koska luotan siihen, että kaikki järjestyy. (Kukkonen, 2018a: Marjut Ruusuvaara.)*

*Ota rauhassa, älä suorita. Luota siihen, että asiat menevät niin kuin niiden kuuluu mennä. (Hannikainen, 2019: Kaisa Kaihola.)*

*En oikeastaan nähnyt epäonnistumista vaihtoehtona, vaan uskoin rohkeasti omaan juttuuni. Ratkaisu opetti minut luottamaan itseeni ja omaan intuitiooni vielä entistä enemmän. (Glad, 2019: Jenni Siikaniva.)*

Urapolun ja urakehityksen jättämistä sattuman ja ajautumisen armoille tulisi kuitenkin harkita tarkkaan, sillä Jungin ja Takeuchin (2017) tutkimuksessa havaittiin selkeä ja vahva yhteys itsenäisen urajohtamisen ja subjektiivisen uramenestyksen välillä. Myös Abele ja Wiese (2008) totesivat osa-alueiden olevan yhteydessä toisiinsa, ja lisäksi tutkimuksessa huomattiin tietoisien urasuunnittelun vaikuttavan myönteisesti niin objektiiviseen kuin subjektiiviseenkin menestykseen. Toisaalta De Vos ja Soens (2008) eivät tällaista suoraa yhteyttä konkreettisten urajohtamistoimien ja uramenestyksen tunteiden välillä havainneet, joten itsenäisen otteen ottaminen omasta urasta ei välttämättä automaattisesti johda subjektiiviseen menestykseen.

Hallintapyrkimykseen liittyy selkeä taipumus sinnitellä tehtävien ja tavoitteiden parissa, vaikka matkalla kohdattaisiin haasteita ja esteitä (Sekreter, 2018). Tällainen taipumus on huomattavissa selkeästi myös Täyskäännös uralle -diskurssin rakennuspalikkana. Itsenäisen otteen urastaan ottaneet naiset jatkavat valitsemallaan polulla, vaikka joutuisivat tinkimään esimerkiksi palkka- ja elintasonsa suhteen.

Tavoiteorientaation lisäksi myös minäpystyvyyden tunteet ovat tärkeässä osassa uraa koskevaa täyskäännöstä toteutettaessa. Kuten hallintapyrkimys, saa vahva minäpystyvyydenkin ihmisen jatkamaan ponnisteluja asian parissa, vaikka vastaan tulisi vaikeuksia ja haasteita. Vaikka minäpystyvyys muodostuu kaikkein tehokkaimmin yksilön omien onnistumisten ja epäonnistumisten tuloksena, auttaa myös muilta ihmisiltä saatu sanallinen kannustus vahvistamaan minäpystyvyyttä. (Bandura, 1982.) Jotkut artikkelien naiset eivät tällaista kannustusta saaneet osakseen, joten heidän minäpystyvyytensä on rakentunut ja vahvistunut heidän itsensä ansiosta.

*Päivää ennen lähtöä huhtikuussa 2001 Maritsan lapsuudenkotiin kokoontui sukulaisia puhumaan Maritsalle järkeä. (Ahvenniemi, 2019: Maritsa Lindroos.)*

*Vaikka läheiset ovat kannustaneet Marjuttia täysillä, moni tuttava on ollut ymmällään. Kun Marjut kertoi työuransa muutoksesta Facebook-sivuillaan, hän alkoi saada kaveripiiriltään huolestuneita viestejä. Moni kertoi järkyttyneensä hänen päätöksestään. Jotkut luulivat, että Marjut on saanut potku, ja tarjosivat töitä vanhalla alalla. – Olen saanut viestejä laidasta laitaan. Siellä on selvää kateutta, vihaa, ihailua, järkytystä, huolta, myötätuntoa ja hämmennystä, Marjut kertoo. (Kukkonen, 2018a: Marjut Ruusuvaara.)*

Kuten tämän luvun alussa mainittiin, yksilön prioriteetit niin työn, vapaa-ajan kuin elämän yleensäkin suhteen voivat muuttua elämän aikana (Barth ja muut, 2015). Miia Huitti (Piitulainen-Ramsay, 2019) oli vannonut itselleen, ettei ryhdy yrittäjäksi, sillä yrittäjäksi oli kärsinyt burnoutista. Oman uupumisensa ja tavoitteiden uudelleenarvioinnin seurauksena hän loppujen lopuksi kuitenkin päätyi yrittäjäksi. Jenni Siikanivan (Glad, 2019) tapauksessa muutoksen aiheutti äidiksi tuleminen. Äitiyden myötä Siikaniva ei enää nähnyt aiempaa työtään ja toimenkuvaansa merkityksellisinä, ja työn painopiste tuntui olevan väärässä paikassa.

*Siitä huolimatta, että olin uudessa roolissa, en löytänyt enää merkityksellisyyttä työstäni samalla tapaa kuin aikaisemmin. Tekeminen pyöri liikaa eurojen ympärillä, ja mielestäni välillä liikaa ihmisten kustannuksella. Se tuntui kohtuuttomalta. (Glad, 2019: Jenni Siikaniva.)*

Ratkaisuksi osoittautui alanvaihto ja yrittäjäyys, joiden myötä palkkataso laski, kuten Täyskäännös uralle -diskurssin tarinoille on tyypillistä. Siikaniva kuitenkin toteaa tekevänsä ”mielummin mielekästä työtä pienemmillä tuloilla”, joten hänen voi todeta ryhtyneen tavoittelemaan subjektiivista uramenestystä objektiivisen sijaan. Siikaniva vetääkin yhteen objektiivisen ja subjektiivisen uramenestyksen painoarvojen vaihtumisen sekä omien prioriteettien muuttumisen seuraavalla tavalla:

*Nuorempana tähtäsin urallani määrätietoisesti parempaan titteliin, isompaan palkkaan ja tein pitkää päivää töissä kunnianhimoisesti. Olen edelleen tosi*

*kunnianhimoinen, mutta kunnianhimoni on erilaista ja kohdistuu erilaisiin asioihin.*  
(Glad, 2019: Jenni Siikaniva.)

## 5.2 Perheen ja uran yhdistämisen diskurssi

Naisten uraa ja työelämässä etenemistä käsittelevissä artikkeleissa nostettiin hyvin usein esille myös perheeseen liittyvät asiat. Perinteisten sukupuoliroolien mukaan perheestä huolehtiminen on naisten tehtävä (Dicke, Safavian, & Eccles, 2019), mikä on kenties syynä siihen, että urallaan selkeitä päätöksiä tai täyskäännöksiä tehneiden tai ylipäättään uraansa johtaneiden naisten kertomuksissa kiinnitettiin huomiota perheeseen ja kotiin liittyvien asioiden hoitoon.

Aineistossani esiintyvillä naisilla on hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, onko perheen ja uran yhteensovittaminen mahdollista. Äärinäkemyksiä on suuntaan jos toiseenkin – joku sanoo suoraan perheen menevän ilman muuta työn edelle (Viljanen, 2019a), kun taas toinen ei omien sanojensa mukaan pysty olemaan pelkkä äiti tai ei ymmärrä, miksi naisen pitäisi asettaa perhe etusijalle (Laari, 2017a).

Myös kirjallisuudessa on tunnistettu erilaisia asenteita perheen ja työn yhteensovittamista koskien. Esimerkiksi Ezzedeenin, Budworthin ja Bakerin (2018) tutkimuksessa nousi esille erilaisia tapoja lähestyä aihetta, muun muassa positiivinen, negatiivinen, epävarma, valitseva ja pragmaattinen. Positiivisen asenteen omaavat yksilöt ovat sitä mieltä, että kaiken voi saada – niin uran kuin perheenkin. Negatiivinen asenne puolestaan on päinvastainen. Epävarma lähestymistapa liittyy paitsi omaan asenteeseen, myös siihen, että tulevaisuus, siellä nähtävät mahdollisuudet ja omat tavoitteet muuttuvat jatkuvasti. Yksilö ei siis onnistu saamaan selkeää otetta kokonaisuudesta. Myös ulkopuolelta tulevat odotukset saattavat syventää epävarmuutta, sillä yksilö saattaa tuntea painetta sekä uran edistämiseen että perheen perustamiseen. Nämä elämän osa-alueet puolestaan saattavat olla keskenään vahvassa ristiriidassa. (Ezzedeeni, Budworth, & Baker, 2018.)

Valitsevan lähestymistavan ottavat yksilöt tekevät selkeän joko-tai-valinnan esimerkiksi perheen ja uran välillä. Uraan saatetaan keskittyä siksi, että sen toivotaan tuovan haasteita ja jatkuvia kehittymismahdollisuuksia, mutta toisaalta perhettä ei välttämättä ole haluttu ylipäättään perustaa eikä se siten ole ollut edes vaihtoehto. Perheen tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi asettavat yksilöt puolestaan ovat valmiita rajoittamaan omia uramahdollisuuksiaan, tekemään osa-aikatyötä tai jättäytymään täysin työvoiman ulkopuolelle kyetäkseen pitämään huolta perheestä haluamallaan intensiteetillä. (Ezzedeen ja muut, 2018.)

Pragmaattinen asenne saa yksilön muuttamaan ajattelutapaansa ja näkökulmaansa, jotta perheen ja työn konfliktit saataisiin minimoitua. Pragmaattisesti ajateltuna työn ja perheen tasapainottelua ei välttämättä nähdä ongelmana tai joko-tai-valintatilanteena, vaan se koetaan pikemminkin lievänä haasteena. Toisaalta käytännöllinen ote saattaa pakottaa yksilön pohtimaan omia prioriteetteja uudelleen ja sopeuttamaan tavoitteet elämäntilanteen mukaan. (Ezzedeen ja muut, 2018.)

Johanna Saari (Vienola, 2019) toteaa suoraan kokevansa riittämättömyyden tunnetta niemenomaan äitiyden suhteen työskennellessään kuusi päivää viikossa 12–14 tuntia päivässä. Runsaan työmäärän vuoksi hän ei kykene olemaan läsnä lapsensa tai perheensä arjessa sillä tavoin kuin haluaisi. Saaren kertomuksessa voi havaita jonkinlaisia merkkejä epävarmasta lähestymistavasta, sillä yksilöä kohtaavat ristiriitaiset odotukset saavat työn ja perheen yhdistämisen tuntumaan vaikealta (Ezzedeen ja muut, 2018). Saari toimii perheyhteyden toimitusjohtajana, joten häneen voi kohdistua kovia ulkopuolisia odotuksia, minkä lisäksi yksilö vaatii mitä ilmeisimmin paljon myös itseltään.

Lisäksi Saari kokee työnsä sosiaalisesti melko kuormittavana eikä sen vuoksi jaksa viikon ainoana vapaapäivänä välttämättä tavata esimerkiksi ystäviään niin paljon kuin haluaisi, mikä syventää riittämättömyyden tunnetta entisestään. Samankaltaisia tuloksia tuli esille myös Suomen Ekonomien (2019) tasa-arvokyselyssä, jossa perheelliset työntekijät

vastasivat kokevansa riittämättömyyttä ja huonoa omatuntoa niin perheen kuin työn-säkin suhteen. Naisista 46,1 % poti huonoa omatuntoa perheen ja 32,6 % työn laimin-lyömisestä. Miesten keskuudessa vastaavat luvut olivat 34,6 % ja 24,1 %. Huomattavaa on se, että riittämättömyyttä perheen suhteen kokeneet vastaajat kokivat useimmiten riittämättömyyttä myös töissä.

Perheen ja uran yhdistämistä koskeva diskurssi on haastava. Naisilta vaadittavat ja heidän tekemänsä uhraukset käsitetään mitä ilmeisimmin juuri uraa tai perhettä koskevina uhrauksina, ei niinkään naista itseään koskevina. Jos nainen haluaa panostaa molempiin osa-alueisiin, poistetaan oma itse prioriteettilistalta siis kokonaan. Esimerkiksi Maija Itkosta käsittelevästä artikkelista (Alatalo, 2017) on tulkittavissa, että uran ja perheen pysyminen kyllä pienellä sumplimisella yhdistämään, kunhan vain on valmis jättämään omat tarpeet selkeästi taka-alalle. Ezzedeenin ja muiden (2018) luokittelua käyttäen Itkosen lähestymistapa vaikuttaa olevan melko pragmaattinen.

*On todella outo ajatus, että naisen pitäisi valita uran ja perheen välillä. Äitiys ei ole työ, se on ominaisuus. — Tärkeintä juuri nyt on kuitenkin olla kotona vauvojen kanssa. Vauvoilta oppii ainakin sen, että kun heidän hoitamisltaan jää 15 minuuttia aikaa, jokaisen minuutin haluaa käyttää todella tehokkaasti. Asumme aivan yrityksen toimitilojen vieressä, joten voin välillä mennä toimistolle, kun vauvat nukahtavat päiväunilleen. Lastenhoitaja soittaa minulle, kun vauvat heräävät. Sitten kun he eivät enää nuku niin paljon kuin nyt, täytyy keksiä jotain muuta. (Alatalo, 2017: Maija Itkonen.)*

Kulttuurinen konteksti ja sen huomioiminen saattaa saada puhujan muotoilemaan viestinsä jo ennakkoon niin, että siinä huomioidaan myös kuulijoiden tai muun yleisön mahdollisesti esittämä kritiikki (Jokinen ja muut, 2016, s. 40). Tämä kontekstittietoisuus ja kritiikkiin varautuminen on nähtävissä niin perheen kuin työnkin etusijalle asettavien naisten puheenvuoroissa. Naiset, jotka ovat päättäneet asettaa perheen oman uransa edelle, puolustavat ja perustelevat valintaansa melko tiukkasanasestikin.

Vaikka naisilta siis yhtäältä peräänkuulutetaan oman elämän haltuun ottamista ja itseenäisten päätösten tekemistä, vaikuttavat suuren yleisön hyväksymiä päätöksiä toisaalta

olevan vain sellaiset, jotka eivät pönkitä perinteistä naisen mallia, jonka mukaan nainen uhraa kaiken varmistaakseen perheensä hyvinvoinnin. Perhe-elämän ykkössijalle asettaneet naiset kuitenkin korostavat kyseessä olevan oma tarkkaan harkittu päätös, johon ei yleinen mielipide pääse vaikuttamaan.

*Pihlasta tuntuu hassulta, että muut pohtivat siitä, onnistuuko vai epäonnistuuko hän Amerikan-valloituksessa. – Enhän minä sellaista edes yritä! **Tuntuu, kuin minua pakotettaisiin tekemään jotain, mitä en halua.** — — — En enää halua olla paria päivää pidempään erossa perheestäni, jos ei ole aivan pakko. — — — Totta kai lapsi on tärkeämpi kuin Hollywood-ura, Pihla puuskahtaa. (Hietämäki, 2017: Pihla Viitala.)*

*Sarkomaa **tiesi etukäteen, että hänen eronsa nostaa tasa-arvokeskustelun.** Hän tiesi kuulevansa kommentin: taas yksi johtavassa asemassa oleva nainen luopuu tehtävistään. Miksei sen mies sitä tee? Sari sanoo lähteneensä mukaan politiikkaan uskoen vakaasti, että työn ja perheen yhteensovittaminen on joka naisen oikeus. Samasta syystä hän nyt teki eroratkaisunsa. – Mielestäni vasta sitten mies ja nainen ovat työelämässä tasavertaisia, kun tämän kaltaiset ratkaisut hyväksytään yhtä luontevasti molempien tekeminä. (Parkkonen, 2009: Sari Sarkomaa.)*

*– Minusta on jokaisen perheen oma asia, kuka lasta hoitaa. **Jos äiti haluaa olla kotona kymmenen vuotta, niin suotakoon se hänelle.** Samalla tavalla pitää kannustaa niitäkin äitejä, jotka haluavat mennä pian takaisin töihin. (Lassila, 2015: Riikka Pakarinen.)*

*Politiikan huippuviran tavoittelun sijaan hän valitsi kuitenkin perheen eikä asettunut ehdolle keskustan johtoon. Sitä puitiin mediassa pitkin kevättä. – Oli hämmentävää, miten oman pienen elämäni valinnat muuttuivat yhteiskunnalliseksi kannanotoksi. **Monella oli mielipide siitä, mitä minun kuului tehdä.** Oli suuri kiusaus mennä sen virran mukana eikä pitää lankoja omissa käsissä. (Viljanen, 2019a: Anrika Saarikko.)*

Joissakin tapauksessa omasta tahdosta tapahtuva uramuutos saatetaan perustella paitsi omalla tahdolla, myös perheen näkökulmalla. Taru Tammikalliosta kertovassa artikkelissa (Mäkelä, 2019) mainitaan, että ”äitiyslomalla Taru Tammikallio ymmärsi, että mielekkään

työn myötä hän voi olla myös lapsilleen parempi äiti”. Myös Anna-Maria Eilittä (Hiltunen, 2019) perustelee päätöstään samansuuntaisesti:

*– Työ vie niin suuren osan ajastamme, että se vaikuttaa koko elämänlaatuun. Jos olisin jatkanut pankissa, tunne olisi heijastunut perheeni elämään. — Kaikkien unelmien toteuttaminen ei tietenkään aina ole mahdollista, mutta silti: – Olisi surullista katkeroitua toteutumattomien haaveiden vuoksi. **Kyllä itseään toteuttava äiti on lapsilleenkin parempi kuin kärtyynen marttyyriäiti**, Anna-Maria pohtii. (Hiltunen, 2019: Anna-Maria Eilittä.)*

Masterson ja Hoobler (2015) huomauttavatkin, että perhe saattaa olla suurempi vaikutin työelämässä tehtävissä päätöksissä kuin esimerkiksi työnantajaorganisaatiot luulevat. Näkyvästi perheen hyvinvoinnin oman uran edelle asettava yksilö saattaa näyttäytyä huonompana työntekijänä kuin tämän pitkiä päiviä tekevä kollega, vaikka myös viimeksi mainitun työntekijän toimintaa voi hyvinkin motivoida perheen toimeentulo ja hyvinvointi.

Mikäli nainen päättää keskittyä uran luomiseen perheen hoitamisen sijasta, saatetaan hänet nähdä ulkopuolisen silmin ammatillisesti pätevänä ja luonteeltaan kylmänä. Uranaisten kohtaamiin sosiaalisiin sanktioihin vaikuttaa se, millainen sosiokulttuurinen ilma-  
piiri yhteiskunnassa vallitsee. Sanktioita voi lieventää ulkopuolisten vaikutelma siitä, että vaikka nainen luo uraa, on perheestä samalla huolehtimassa esimerkiksi tämän puoliso. (Masterson & Hoobler, 2015.) Sanna Marin (Sandelius, 2018) toteaa, ettei naisia pitäisi asettaa joko-tai-valinnan eteen, kun tehdään päätöksiä perheeseen ja uraan liittyen. Marin muodostaa kommentissaan skenaarion, jossa uranainen valitsisi työn perheen sijaan.

*Hän on nähnyt omalla työpaikallaan eduskunnassa, millaista suhtautuminen ura-  
naisten äitiyteen voi ikävimmillään olla: oletetaan, että työt jäävät hoitamatta ja  
kunnianhimo sammuu. ”Naisilla on oikeus saada kaikki. Yhdenkään naisen ei pitäisi  
joutua valitsemaan uran ja perheen välillä, koska kokee, että se ei ole mahdollista  
vaativan työn vuoksi. Se on liian iso uhraus.” (Sandelius, 2018: Sanna Marin.)*

Todellisuudessa tällaisen ehdottoman joko-tai-valinnan eteen joutuvat naiset eivät ai-  
neistoni perusteella koskaan aseta uraa perheen edelle. Työ ja perhe pyritään

useimmiten yhdistämään, mutta jos ehdoton joko-tai-tilanne tulee, luovutaan urasta ja omistaudutaan äitiydelle. Toisaalta valinta ei välttämättä ääritapauksissa ole naisesta itsestään kiinni, kuten seuraavasta katkelmasta käy ilmi:

*Marian laskettu aika oli huhtikuussa, ja hän ajatteli tekevänsä ohjelmaa äitiyslomaan asti, jonka jälkeen häntä tuuraisi parin kuukauden ajan toinen juontaja.*

*Toisin kävi. Joululoman jälkeen Maria sai kuulla, että hänen show'nsa tilalle etsitään uutta ohjelmaa. "Olet itse valintasi tehnyt", Marialle ilmoitettiin lyhyesti.*

*– Silloin tuntui, että olen ihan vitun yksin eikä kukaan pidä puoliani. Elämäni oli mullistunut täysin, ja sen lisäksi 2010-luvun Suomessa pahin pelkoni käy toteen: **urani ja elämäni tuhoutuu äitiyden takia.** (Laari, 2017b: Maria Veitola.)*

Laura Friman (Glad, 2018b) ottaa hiukan erilaisen katsantokannan perheen ja työn yhdistämiseen huomauttaessaan, että ”ilman lapsia ja heidän minulta vaatimaa aikaa tilanteeni olisi varmaan aika mahdoton”. Hänen mukaansa perhe auttaa siirtämään ajatukset pois töistä ja pitämään huolta omasta jaksamisesta, joka saattaisi muutoin olla koetuksella liiallisen innokkuuden ja suostuvaisuuden vuoksi. Suomen Ekonomien (2019) tasa-arvotutkimus vahvistaa Frimanin toteamuksen – kyselyn mukaan 89,0 % miehistä ja 93,8 % naisista oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että perhe auttaa irtautumaan työstä.

Kuten Jokinen ja muut (2016, s. 32) huomauttavat, voidaan sama henkilö esimerkiksi lehtiartikkelissa merkityksellistää naiseksi, äidiksi, jonkin tietyn alan harrastajaksi, akateemikoksi tai joksikin muuksi. Perheen ja uran yhdistämisen diskurssissa nainen merkityksellistetään loppujen lopuksi ensisijaisesti äidiksi, vaikka naistenlehdissä teksti saattaa alkaa kuvauksella jostain muusta elämän osa-alueesta.

### 5.3 Uraputkessa on kivaa!

Uraputkessa on kivaa! ja Täyskäännös uralle -diskurssit vaikuttavat olevan jossain määrin yhteydessä toisiinsa. Kun ollaan uraputkessa ja tavoitellaan unelmia juuri tällä hetkellä, ei tunnu olevan sallittua sanoa, että tilanne saatetaan kokea kuormittavana ja rasittavana.

Kun tehdään työtä omien unelmien ja tavoitteiden eteen, ei voida kyseenalaistaa vallitsevaa tilannetta, vaan kaikesta tulee nauttia ja nk. multitaskaus on juuri sitä, mistä on aina haaveiltu. Unelmatyön eteen kuuluu ponnistella ja omaa identiteettiä rakentaa uran kautta. Omaan jaksamiseen saa kiinnittää huomiota mahdollisesti vasta silloin, kun huomataan, ettei nykyinen ura kenties olekaan se todellinen intohimo.

*Seuraavan kahden tunnin aikana Piritta laittaa aamiaisen kolmelle lapselleen, lukee sähköpostit, varmistaa että reppuihin on pakattu jumppatuntia varten oikeat varusteet, saattaa lapset kouluun ja päiväkotiin ja ajaa hiljattain perustetun yrityksensä tiloihin Katajanokalle Helsingissä. Firma tarjoaa hyvinvointi- ja liikuntapalveluja eri-ikäisille naisille, ja se on erikoistunut muun muassa äitiysfysioterapiaan ja -osteopatiaan. Käytännössä Piritta kantaa suurimman vastuun kolmilapsisen perheensä arjen pyörittämisestä, tekee töitä ja opiskelee. Väsyttääkö Pirittaa? – **Nämä ovat todennäköisesti elämäni kiireisimpiä vuosia, mutta samalla myös toteutan unelmiani**, hän sanoo. (Lauhio, 2017: Piritta Hagman.)*

*Marianne Heikkilä tekee vähintään 20 päätöstä päivässä. Hän ottaa kantaa hankehakemuksiin, budjettiin, lomatoiveisiin, kokousten ajankohtiin, sijoitussuunnitelmiin... Marttaliiton toiminnanjohtajan **arki on täynnä kokouksia, nopeasti muuttuvia tilanteita** – ja jatkuvaa päätöksentekoa. **Juuri siitä Marianne nauttii.** (Lauhio, 2016: Marianne Heikkilä.)*

Uraputkesta nauttimisen ajatusmalli kyseenalaistetaan vasta sitten, kun romahdus ja loppuun palaminen on jo tapahtunut. Silloin naiset katsovat urallaan taaksepäin ja myöntävät, että yhtäkkiä meni liian lujaa, ja niin fyysikka kuin psyykekin pettivät. Kaisa Kaiholaa käsittelevässä artikkelissa (Hannikainen, 2019) todetaankin Kaiholan ihmetelleen uupumuksen kohdattuaan, miksi hän uupui unelmatyössään. Kun loppuun palaminen sitten tapahtuu, ei artikkeleissa sen jälkeen tyypillisesti enää ole paluuta entisen kaltaiseen suorittamiseen tai edes samalle uralle, vaan ratkaisuna nähdään uran täydellinen muuttaminen. Aineiston perusteella tavallista on hypätä yrittäjäksi täysin eri alalle tai vaihtaa hyväpalkkainen unelmatyö pienipalkkaiseen intohimotyöhön.

Choin, Cheongin ja Feinbergin (2012) mukaan loppuun palamiseen kuuluu keskeisesti kolme osatekijää – työhön ja työympäristöön liittyvät negatiiviset tunteet,

emotionaalinen uupumus sekä tunne siitä, ettei saavuta työssään mitään. Nämä osatekijät kasvattavat selkeästi yksilön aikomuksia vaihtaa työpaikkaa, minkä lisäksi tekijöillä on myös keskinäisiä vaikutussuhteita – esimerkiksi emotionaalinen uupumus aiheuttaa todennäköisesti myös työhön kohdistuvaa antipatiaa.

*Vaikka jotkut ovat kyseenalaistaneet Marjutin valintaa, hänelle se oli ainoa oikea. Ennen päätöstään Marjut teki markkinointialan hommia freelancerina. Puurtamista riitti. Usein jopa neljän työn verran samaan aikaan. – Koneistoni oli koko ajan käynnissä. **En pitänyt lomaa enkä pysähtynyt ajattelemaan sitä, mitä itse haluan elämältä.***

*Viime keväänä Marjutin kroppa ilmoitti, että on aika hidastaa. Yhtäkkiä sosiaalinen joka paikan höylä alkoi vältellä muita eikä pystynyt keskittymään edes kirjan lukeamiseen. Hän ajatteli jatkuvasti töitään ja poti huonoa omatuntoa syyttä suotta. Keväällä Marjutiin iski myös loputon surumielisyys. Hän huomasi itkevänsä jatkuvasti, vaikka suurempaa syytä siihenkään ei ollut. – Se ei ollut mitään pientä nyhkimistä. Se oli käsittämätöntä itkua, jota itketään, kun joku on kuollut.*

*Marjut tajusi, että on aika hidastaa. Hän vähensi töitään. Kesän aikana hän pohti tulevaisuuttaan ja sitä, mitä elämältä [sic] todella haluaa. Elokuussa Kreikan lomalla Marjut päätti lopullisesti, että **asioiden on pakko muuttua heti ja radikaalisti.** (Kukkonen, 2018a: Marjut Ruusuvaara.)*

*Miksi minä teen tätä? Keväällä 2015 syvältä sisältä nousi kysymys, jota Kiira ei ollut koskaan ennen uskaltanut päästää pintaan. Loukkaantumiset ja sairastelu vaikeuttivat treenaamista. Itkukohtauksia tuli yhä tiheämmin. Epäonnistuminen Shanghain kisoissa oli viimeinen niitti. Se havahdutti Kiiran. – Luistelijan kuoreni murtui niin pahasti, että minun oli pakko alkaa miettiä muita vaihtoehtoja. En ollut koskaan pystynyt pysähtymään. Kun se viimein tapahtui, tajusin, kuinka hirvittävän väsynyt olin. (Siistonen, 2019: Kiira Korpi.)*

*Uupumus alkoi 2012, ja Kaisa sinnitteli oireiden kanssa viisi vuotta ennen kuin jäi sairauslomalle. Hän yritti puhua kuormituksestaan töissä mutta koki ettei tullut kuulluksi. Viimeinen piste oli sähköposti, joka toi tiedon uudesta laajasta suunnitteluprojektista. Kaisa meni työterveyslääkärille ja oli lähes puoli vuotta sairauslomalla työuupumuksensa vuoksi. (Hannikainen, 2019: Kaisa Kaihola.)*

Uupuminen näyttää auttavan naisia hahmottamaan oman prioriteettijärjestyksensä ja tunnistavan omien voimavarojensa ehtymisen varoitusmerkkejä. Levon ja vapaa-ajan merkitys nähdään selkeämmin, lähipiirin seurasta nautitaan ja väärään suuntaan kulkeminen havaitaan ajoissa (Laari, 2017b; Salminen, 2019; Viljanen, 2019b). Mikäli työuupumuksesta on jo kokemusta, voi aineiston perusteella olla helpompaa seurata omaa jaksamista ja tunnistaa, milloin äärirajat tulevat vastaan. Esimerkiksi Maria Veitolan kerrotaan kokeneen ”pari kertaa vakavan uupumisen”, ja hän tiedostaa intohimon ja jaksamisen tasapainottelun olevan haaste:

*Olen maailman onnellisin, kun olen löytänyt haaveideni alan. On vaikea tehdä sitä iisisti ja olla samaan aikaan kunnianhimoinen. Voi väsyä myös, kun tekee, mitä rakastaa. (Laari, 2017b: Maria Veitola.)*

Uupumisen seurauksena tapahtuva uramuutos saattaa siis tavallaan antaa mahdollisuuden Uraputkessa on kivaa! -diskurssille antautumiselle hiukan terveemmästä lähtökohdasta. Kun oman jaksamisen ja voimavarojen ehtymisen varoitusmerkit opitaan uupumisen seurauksena tunnistamaan ajoissa, on työstä ja urasta nauttiminen jossain määrin kenties turvallisempaa.

Häivähdyksen realismista Uraputkessa on kivaa! -diskurssiin tarjoaa Eeva Vekki (Salminen, 2019), joka toteaa myös intohimon parissa työskentelemisen tuntuvan toisinaan ihan silkalta työltä. Oman unelman työstämisen ei siis aina tarvitse olla parasta mitä voi kuvitella, vaan välillä saa myös väsyä – tai kuten Vekki muotoilee: ”Etenkin tv-ohjelmien kausien jälkeen huomaa, kuinka junan alle jäänyt olo voikaan olla.” Myös Laura Friman (Glad, 2018b) korostaa, että vaikka hän tekee jälleen unelmatyötään kokemastaan uupumisesta huolimatta, hän ei halua romantisoida kiirettä. Li Andersson (Viljanen, 2019b) puolestaan kyseenalaistaa ääri rajoilla toimimisen ihanteen, joka nyky-yhteiskunnassa hänen mielestään vallitsee.

Jonkinasteisesta realismista huolimatta Eeva Vekin tarina myös rakentaa Uraputkessa on kivaa! -diskurssia. Hän ei katso työnsä olevan ”oikea työpaikka”, johon viitatessaan hän

tarkoittaa kokopäivätyötä. Artikkelissa kuitenkin kerrotaan työpäivien venyvän helposti 16–18-tuntiseksi, ja Vekki kertoo itse, että ”me tehdään ehkä 50 tuntia neljässä päivässä”. (Salminen, 2019.) Tällainen puhe johtaa siihen, että koska kyseessä ei ole perinteinen, vakituinen kokopäivätyö, on pitkien päivien tekeminen ja ääri rajoilla painaminen jollain tavalla ymmärrettävämpää. Koska työtä tehdään nimenomaan omasta halusta ja oman unelman vuoksi, ei tätä työmäärää pidetä kovinkaan pahana, vaikka Vekki myöntääkin olevansa toisinaan väsynyt pitkän työrupeaman jäljiltä.

#### 5.4 Naiseus uralla

Aineistoksi keräämieni artikkelien naiset eivät maininneet nykypäivästä puhuessaan enää lasikattoja, vaikka menneinä vuosikymmeninä niitä todettiin olleen selkeästi eri aloilla. Myös seksuaalista häirintää käsiteltiin lähinnä menneisyyden ilmiönä, vaikka sen toisaalta todettiin olevan yleistä tänäkin päivänä. Esimerkiksi #metoo-keskustelu on rohkaissut naisia jakamaan kokemuksiaan häirintään liittyen, minkä vuoksi erityisesti yhden artikkelin häirintätapaukset oli nostettu esille nyt, parikymmentä vuotta tapahtumien jälkeen:

*#metoo-kampanjan ja ohjaaja Heidi Lindénin lopputyön myötä on paljastunut, miten yleistä seksuaalinen ahdistelu on ollut elokuva-alalla. Maria korostaa, että **nuorten naisten häirintä on ollut vuosikausia yleistä ja hiljaa hyväksyttyä kaikkialla muuallakin.***

*– Siihen kasvoi valitettavasti jo koulussa ja vapaa-ajalla. Eikä siihen kukaan puuttunut, koska tilanteet olivat nopeita ja kahdenkeskisiä. Ne saatiin myös usein kuitata ”pojat on poikia” -asenteella, Maria sanoo ja muistuttaa, että seksuaaliseen häirintään liittyy aina valta ja valta-aseman väärinkäyttö.*

*Tänään hän on saavuttanut urallaan aseman, jossa uskaltaa puhua syrjinnästä ja ahdistelusta myös muiden puolesta. Senkin uhalli, että tietää, miten helposti **äänneen asioita sanovat naiset leimataan hankaliksi tyypeiksi tai ilonpilaajiksi.*** (Laari, 2017b: Maria Veitola.)

Baba Lybeck (Juti, 2018) puolestaan kertoo kamppailevansa edelleen alemmuudentunteiden ja huijarisyndrooman kanssa. Seuraavassa lainauksessa esiintyvä itsensä ”tyttöseksi” tunteminen luokin vaikutelman siitä, että oma osaaminen on pelkkää puuhastelua ja saavutettu menestys sattumaa tai muiden ihmisten hyväntekeväisyyttä. Lybeckin sanavalinta onkin hiukan ongelmallinen, vaikka lausuma kokonaisuudessaan jättääkin mielikuvan siitä, että Lybeck vitsailee vain miehensä tai muun lähipiirin kanssa.

*Olen tuntenut itseni aina vähän tyttöseksi – tai niin kuin mieheni kanssa joskus hirtteisesti vitsailemme, minulla on vain hyvä ääni ja olen blondi.* (Juti, 2018: Baba Lybeck.)

Duunitori (2019) perustelee päätöstä käyttää sukupuolineutraaleja ammattinimikkeitä seuraavalla tavalla: ”Kielenkäyttömme ja sanavalintamme uusintavat jatkuvasti yhteiskuntaamme ja käsitystämme siitä, mikä on kenellekin mahdollista.” Eri tahojen pyrkimykset vähentää sukupuolittuneiden ilmausten käyttöä ei kuitenkaan johda juuri mihinkään, mikäli ihmiset jatkavat perinteisten näkemysten ja esimerkiksi sukupuoliroolien toisintamista omalla kielenkäytöllään.

Lybeck (Juti, 2018) toisaalta nostaa esille näkemyksensä ja kokemuksensa naisten kohtelusta toimialallaan. Häntä on pyydetty muun muassa poseeraamaan iltapäivälehdessä kiskaukselle bikineissä ja toisessa yhteydessä ”juhannustytöksi”. Lybeck toteaaakin pohjivansa, ovatko kyseiset sattumukset vaikuttaneet hänen kykyynsä uskoa itseensä ja osaamiseensa.

*Hän sanoi kummallekin pyynnölle ei, mutta jälkepäin hän on pohtinut, millaiset jäljet ne jättivät häneen. Niidenkö takia hänen on vaikea uskoa, että joku näkisi hänet työssään taitavana ammattilaisena eikä vain blondina?* (Juti, 2018: Baba Lybeck.)

Stereotyyppiuhkan (Von Hippel ja muut, 2011) toteutuminen saattaa kohdata naisia uran eri vaiheissa. Myös seuraavissa lainauksissa nainen on tullut nähdyksi nimenomaan sukupuoleensa liittyvän stereotypian ilmentymänä eikä omana itsenään, joka tulisi ottaa huomioon työn kannalta relevanttien tekijöiden kautta:

– Oli typerryttävä tunne, kun **olin kuvitellut saaneeni jalan oven väliin oman potentiaalini ja osaamiseni ansiosta**, ja sitten seuraavassa hetkessä joku äijä alkoikin kähmiä ja ehdotella. Silloin tuntui, että minut olikin palkattu taloon vain jonkun pumpattavaksi barbaraksi. (Laari, 2017b: Maria Veitola.)

*Uransa alkuvaiheessa Maritsakin joutui kohtaamaan seksuaalista häirintää ja vähättelyä sukupuolensa takia. Ehdotuksia reittä pitkin etenemisestäkin on osunut kohdalle.* (Kukkonen, 2018: Maritsa Lindroos.)

Useassa artikkelissa nostettiin esille ulkonäön merkitys naisen uran ja uskottavuuden rakentamisessa. Vaatetus vaikuttaa olevan erityisen tärkeä tekijä politiikassa, mutta myös muilla aloilla mietitään aktiivisesti, miten naisen tulee pukeutua. Artisti Anni Mattila (Nirhamo, 2018) toteaa naisille viestittävän jatkuvasti ristiriitaisia asioita ja vaatimuksia, joiden mukaan toimiminen on haastavaa ja saattaa johtaa ”hukkaan”.

Myös Ezzedeen ja muut (2015) sekä Glass ja Cook (2016) huomauttavat, että etenkin johtavissa asemissa toimivat naiset joutuvat kiinnittämään merkittävän paljon huomiota mm. omaan käyttäytymiseensä, ulkonäköönsä ja äänenpainoihinsa pyrkiessään tasapainottamaan feminiinisyden ja maskuliinisuuden ilmentämistä. Ristiriitaisista vaatimuksista voi artikkeliaineiston pohjalta katsoa kertovan myös sen, että vaikka naisilta yhtäältä odotetaan hallinnan ottamista oman elämän ja uran suhteen, tuntuu perheen asettaminen uran edelle nostattavan toisaalta kritiikkiä suurelta yleisöltä.

*Maria tajusi jo teininä, että naisen vartalossa eläminen ei tule olemaan helppoa. Teininä hän pukeutui hippimekkoihin ja kaapuihin, parikymppisenä alkoi käyttää suuria huppareita ja jättimäisiä hiphop-farkkuja, jotka peittivät kehittyvän vartalon muodot.*

– Sain olla rauhassa ainakin kopeloinnilta. Minua on aina ärsyttänyt naisellisuuden vaatimus. Ikään kuin olisin olemassa muiden katseita ja toiveita varten, hän sanoo ja painottaa, että on monia eri tapoja olla nainen.

– Ajattelin myös, että jos en pukeudu naisellisesti, **en ainakaan ole se, joka saa työpaikan seksikkyden takia, vaan ainoastaan ammatillisten kykyjen ansiosta.**

Poikamainen Mariakaan **ei silti kelvannut**. Osaa miehistä Marian olemus ärsytti ja kummastutti niin paljon, että tv-töissä häneltä saatettiin tivata, miksi hän pukeutuu niin rumasti.

– Eikä kukaan voi arvata, miten paljon raivoa miehissä on herättänyt lyhyt tukkani, Maria kertoo. (Laari, 2017b: Maria Veitola.)

Työni on luonteeltaan sellaista, etten suinkaan aina voi pukeutua niin kuin haluaisin. Saatan saman työpäivän aikana vierailla rakennustyömaalla, tehdä toimistotyötä, istua palaverissa ja käydä edustustilaisuuksissa.

Tämä vaatii joustoa pukeutumiseltani. Rakastan esimerkiksi mekkoja, mutta pölyiselle raksalle pukeudun farkkuihin ja T-paitaan, vaikka en erityisen hyvin siinä asussa viihdykään. Panostan laadukkaisiin [sic] materiaaleihin ja erityisesti neuleisiin ja nahkakenkiin, joita on helppo huoltaa.

Tyylini on käytännönläheinen, hillitty ja modernilla tavalla klassinen. Vaatteideni väriskaala rajoittuu lähinnä mustaan, beigeen, valkoiseen ja harmaaseen. Jos oikein innostun, saatan räväyttää vihreällä. Tykkään pukeutua ajanmukaisesti, mutta muotioikut eivät ole minun juttuni. Suosin kotimaisia brändejä, kuten Mari-mekkoa ja Samujia.

Haluan näyttää luonnolliselta mutta huolitellulta. Meikkini näyttää siltä, ettei ensinäkemältä välttämättä edes osaa sanoa, onko minulla meikkiä ollenkaan. Aurinkopuuterilla, ripsivärillä ja valokynällä pärjään ympäri vuoden.

Kampaukseni on klassinen, ajaton ja huoleton. Pesen hiukset illalla ja annan niiden kuivua yön aikana. Aamulla vain harjaan hiukset, teen kevyen meikin ja olen valmis kymmenessä minuutissa. (Vienola, 2019: Johanna Saari.)

On surullista, että **mitä enemmän valtaa politiikassa saa, sitä vähemmän ulkonäön kommentointia ja työttelyä tulee**. Kun ihminen on asemassa, jossa kommentoinnista voi seurata jotain, ihmiset eivät enää kehtaa. Sitä ennen ihmiset kehtaavat sanoa aika paljon. Eurovaalikeskusteluissa viisi vuotta sitten minulta kysyttiin kahdesti, miten paljon olen hyötynyt ulkonäöstä poliittisella urallani. Maikkarin tentissä osasin jo nasevasti vastata, että enemmän hyötyä politiikassa olisi siitä, että näyttäisi Matti Vanhaselta. Mutta ehkä tämä on nyt muuttumassa, kun poliitikot eivät olekaan enää vain pukumiehiä puoli yhdeksän uutisissa.

*Puolueen puheenjohtajuus oli iso muutos. Olin tottunut kulkemaan farkuissa ja tennareissa ja tuskailin pukeutumisen kanssa aika paljon. **Nyt olen löytänyt oman tapani olla.** Eduskunnassa voi olla mustat farkut, ja kirppareilta löytyy kauniita silkkipaitoja. Jakkupukua en usko koskaan käyttäväni. (Viljanen, 2019b: Li Andersson.)*

*Minun sukupolvelleni ulkonäkö ei ole koskaan ollut keskeinen asia. Uudet tehtävät ja haasteet ovat täyttäneet pääni niin, etten ole juuri joutanut kiinnittämään huomiota ulkoiseen olemukseeni.*

**Politiikassa naiset tosin joutuvat kohtaamaan aivan erilaisia ulkonäköpaineita kuin miehet. Naiselle on etu, jos hän on puoleensavetävä, ja taakka, jos ei ole.**

*Tuoreena kansanedustajana ihmettelin, kun joillakin naiskollegoilla oli niin paljon kenkiä. Itselläni oli kahdet, mustat ja ruskeat. Viime vuosina olen vähän petrannut tässä asiassa ja panostanut enemmän pukeutumiseen. Kenkiäkin on jo useammat. (Siistonen, 2018: Liisa Jaakonsaari.)*

*Kovin lyhyt on se aika, jolloin etenkin nainen on sopivan ikäinen työelämässä. Ensin hän on tosi pitkään liian nuori ja sitten pam, heti kohta liian vanha. (Siistonen, 2018: Liisa Jaakonsaari.)*

*On turha väittää, että naisia ja miehiä kohdeltaisiin politiikassa samalla tavalla. Ei kohdella. Joissain asioissa naisten pitää erityisesti osoittaa pätevyytensä ja hyväksyä ulkonäön arvostelu. (Viljanen, 2019a: Annika Saarikko.)*

Liisa Jaakonsaari (Siistonen, 2018) kommentoi, että ”naiselle on etu, jos hän on puoleensavetävä, ja taakka, jos ei ole”. Maria Veitola (Laari, 2017b) sen sijaan kertoo pukeutuneensa uransa tietyissä vaiheissa sitä silmällä pitäen, ettei tule palkatuksi seksikkyytensä ansiosta pelkäksi silmänruoaksi, vaan nimenomaan lahjakkuutensa perusteella. Kommentit eivät sinänsä ole ristiriidassa keskenään, sillä Jaakonsaaren toteamuksen voi eräällä tavalla käsittää toteutuvan Veitolan kertomuksessa – jos nainen on ”puoleensavetävä”, hän voi saada työpaikan ulkonäkönsä ansiosta ja toimia silmänruokana. Mikäli nainen toisaalta haluaa tulla vakavasti otetuksi ja edetä urallaan omien ammatillisten ansioidensa valossa, voi ulkonäkö Veitolan kertomuksesta päätellen olla taakka.

Ezzedeen ja muut (2015) toteavatkin, että oman feminiinisuuden piilottaminen ja maskuliinisten piirteiden omaksuminen saatetaan joissain tilanteissa kokea työelämässä tarpeelliseksi.

Li Andersson kertoo ystävänsä todenneen, että ”suurin feministinen palvelus itselleen on se, ettei hanki burnoutia”. Andersson kiinnittää huomiota myös työelämässä yleensä valitsevaan asenteeseen, joka korostaa ääri rajoilla olemista jatkuvasti ja omien rajojen rikkomista.

*Vihaan yli kaiken **työelämäkulttuuria, joka ihannoi sitä, että vedetään koko ajan ääri rajoilla.** En halua, että esimerkiksi ministerit Suomessa ovat niin loppuun palaneita, etteivät enää pysty ajattelemaan. Eivät poliitikot voi olla puhuvia päitä, joita juoksutetaan tilaisuudesta toiseen lukemaan avustajien kirjoittamia puheita.* (Viljanen, 2019b: Li Andersson.)

Anderssonin mainitsema ääri rajoille puskemisen kulttuuri on selkeästi havaittavissa tutkimusaineiston artikkeleista. Perheyrityksen toimitusjohtajana työskentelevä nainen työskentelee usein 12–14 tuntia jopa kuutena päivänä viikossa (Vienola, 2019), toinen suorittaa työn lisäksi myös perhe-elämää ja kodinhoitoa (Alatalo, 2017) ja yksi vielä opiskelee kaiken tämän päälle (Lauhio, 2017). Myös naiset itse toteavat olevansa taipuvaisia suorituskeskeisyyteen ja täydellisyyteen pyrkimiseen, mitä pidetään selkeänä ongelmana:

*Suorittaminen on määrittänyt elämäni lapsesta asti. Vaikka olisin saanut koulussa kokeesta kympin, ajattelin, että **kaverin saama kymppi on parempi kuin minun.*** (Piitulainen-Ramsay, 2019: Miia Huitti.)

*Omasta ajasta luopuminen on ollut joskus vaikeaa. Välillä olen ollut tosi poikki. Tyyppillinen stressin merkki on se, että pienet vastoinkäymiset alkavat tuntua isoilta. Jos huomaan, että se lähenee, on pakko löytää vapaapäiviä. Viime syksynä oli jotenkin huono flow. Jos tekee hirveästi duunia, mutta se ei johda mihinkään, turhautuu.* (Viljanen, 2019b: Li Andersson.)

– Olin niin tottunut **hakemaan suorittamisella hyväksyntää**, että yritin suorittaa työuupumustakin. Mutta eihän se onnistunut. Minun oli pakko päästää irti työstä ja lopettaa pahan olon pakeneminen, jotta pystyin parantumaan. — — Olin elänyt keski-ikäiseksi asti laput silmillä ja keskittynyt menemään vain eteenpäin. Ahdistavat tunteet olin kieltänyt itseltäni, sillä ahdistunut Kaisa ei ole mukava. Olin saanut lapsuudenkodissani paljon vastuuta pienestä pitäen. **Opin, että kun olen kiltti ja tehokas, saan hyväksyntää ja huomiota.** (Hannikainen, 2019: Kaisa Kaihola.)

Kiira rakastui taitoluisteluun jo nelivuotiaana. Hän ei ollut ryhmänsä taitavin luistelija, mutta hänellä oli vahva tahto ja kiihkeä halu oppia. Myöhemmin nämä ominaisuudet kääntyivät häntä vastaan. **Kiira tottui olemaan hyvä kaikessa:** koulussa keskiarvo oli parhaimmillaan 9,9 ja taitoluistelijana hän eteni nopeasti Suomen kärkeen.

**Silti Kiira ei pitänyt itseään riittävän hyvänä.** Rima nousi yhä korkeammalle ja paineet kasvoivat. Ääni korvan juuressa hoki, että onnellisuus on mahdollista saavuttaa vain tavoittelemalla taivaita, pyrkimällä koko ajan parempaan. (Siistonen, 2019: Kiira Korpi.)

Täyskäännös uralle -diskurssia rakentavissa uupumiseen liittyvissä tarinoissa mainitaan usein juuri itselle asetetut liialliset vaatimukset. Suorituskeskeisyys on tyypillisesti johtanut siihen, että yhtäkkiä ”menee liian lujaa” ja niin fyysinen kuin psyykinenkin hyvinvointi alkaa olla äärirajoilla. Kun tässä vaiheessa sitten havahdutaan huomaamaan, ettei samaan tapaan voi enää jatkaa, on tuloksena romahdus ja toipumisen jälkeen hyvin usein uusi urasuunta. Toisaalta mikäli uupumiseen ehditään puuttua ajoissa, voi olla mahdollista jatkaa samalla alalla ja jopa samoissa tehtävissä toipumisperiodin jälkeen. Laura Friman (Glad, 2018b) lähti unelmatyöstään huomattuaan olevansa matkalla kohti burnoutia, mutta palasi jo parin kuukauden jälkeen lähes samoihin tehtäviin.

Liisa Jaakonsaari mainitsee feminismiin olevan hänelle tärkeä arvo. Hän kertoo miesten hallinneen politiikan kenttää uran alkuvaiheessa, mutta katsoo tilanteen olevan nykyään täysin päinvastainen. Hänen näkemyksensä mukaan ”hankaliin tehtäviin saa etsiä miehiä kissojen ja koirien kanssa”. (Siistonen, 2018.) Lausahduksen voi tulkita viittaukseksi naisia kohtaaviin lasijyrkänteisiin. Jyrkänteelle valittu nainen tai muu vähemmistön edustaja

valitaan johtamaan kriisiorganisaatio pois esimerkiksi tappiokierteestä tai muista ongelmista. Naisia ja heidän suoritustaan tyypillisesti seurataan tarkemmin kuin miesten, joten lasijyrkän teellä olevilla naisilla ei ole samanlaista liikkumavaraa tehtävässään kuin miehillä. Jos organisaation suuntaa ei saada nopealla tahdilla muutettua, valitaan johon tavallisesti taas valkoihoinen mies. (Glass & Cook, 2016.)

Myös Eva Wuiten (Manninen, 2019) kertomuksessa on viitteitä lasijyrkän teestä. Hän kertoo tullessaan valituksi Marimekon sisustusosaston johtajaksi 32-vuotiaana ja joutuneensa osallistumaan yhtiön saneeraustoimenpiteisiin hataralla kokemuspohjalla. Seuraavaan tehtäväänsä toisessa yhtiössä Wuite palkattiin muuttamaan kulttuuria, mikä oli haastavaa ja rankkaa: ”Muutoksen teko oli niin kamalaa, ettei voi kertoakaan. Oli selkäänpuukotusta ja sellaista.” Wuite päätyikin lopulta irtisanoutumaan ja suuntaamaan urapolkunsa pienempipalkkaisiin tehtäviin. Tämä vahvistaa Glassin ja Cookin (2016) toteamuksen, jonka mukaan lasijyrkän teellä saavutettu objektiivinen uramenestys ei välttämättä johda subjektiivisen menestyksen tuntemuksiin, vaan jatkuva paine saattaa saada jyrkän teellä olevan naisen hakeutumaan uusiin tehtäviin.

Annika Saarikko (Viljanen, 2019a) puolestaan pohdiskelee, ”onko nuori nainen politiikassa kiva siihen asti, kun hän on hyödyksi ja kiva koriste, mutta kun hän alkaa hankalaksi ja tavoittelee valtaa, niin muuttuuko se”. Tämä pohdinta tuo eräällä tavalla esille sen, kuinka organisaatiossa esiintyvä hyväntahtoinen seksismi saattaa muuttua hyökkääväksi. Näin käy tavallisesti silloin, kun nainen alkaa pyrkiä urallaan eteen- ja ylöspäin. Tällöin miehet saattavat kokea erityisesti johtopaikkoja tavoittelevan naisen uhaksi itselleen, vaikkei urakehitykseen tähtäävä nainen suoranaisesti uhkaisikaan miehen asemaa organisaatiossa. (Masser & Abrams, 2004.)

Feministisen näkökulman urakehitykseen ja uran rakentamiseen ottaa Anni Mattila (Nirhamo, 2018). Hänen mukaansa musiikkiala on hyvin pitkälti miesten hallussa, mikä heijastuu alan johtotehtävien lisäksi myös musiikkifestivaalien artistivalintoihin. Paitsi että varsinaista esiintymistilaa saattaa olla haastavampi saada, on Mattilan mukaan naisena

tavallista törmätä vähättelyyn ja joko tiedostettuihin tai tiedostamattomiin ennakkosenteisiin sukupuoleen perustuen. Mattila toteaa myös, että ”eivät naisetkaan automaattisesti ymmärrä näitä rakenteita”.

Mattilan toteamusta voi tarkastella artikkelin ulkopuolella laajemmassa kontekstissa. Se, että tutkimusaineistona käyttämissäni artikkeleissa ei juuri mainittu lasi-ilmiötä, ei välttämättä tarkoita, etteikö niitä olisi olemassa. Lasi-ilmiöiden olemassaolon ja etenkin niihin törmäämisen tiedostaminen saattaa olla epämiellyttävä kokemus. Meritokraattisen tasa-arvokäsityksen omaava nainen saattaa lasi-ilmiön kohdatessaan ajatella osaamisensa olevan yksinkertaisesti riittämätöntä urakehityksen saavuttamiseen (Foster & Tsarfati, 2005). Huijarisyndrooma, joka useimmiten yhdistetään naisiin, sekä tutkimusaineistostakin esille nouseva suorituskeskeisyys voivat puolestaan johtaa siihen, että urakehityksen pysähtyminen koetaan omasta riittämättömyydestä johtuvaksi.

Fosterin ja Tsarfatin (2005) mukaan meritokratiaan uskovat ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän kohteeksi joutuvat naiset ovat taipuvaisempia syyttämään itseään, mikäli eivät onnistu ylittämään syrjinnästä johtuvia esteitä. Tällä saattaa olla negatiivinen vaikutus yksilön hyvinvointiin. Jos naiset taas haastavat meritokraattisen tasa-arvokäsityksen, he saattavat kohdistaa kritiikkinsä syrjiviin rakenteisiin sen sijaan, että syyttäisivät itseään epäonnistumisesta. Tämä saattaa joissain tapauksissa jopa parantaa naisten hyvinvointia.

Toisaalta mikäli meritokratiaan uskotaan, saattaa se vahvistaa uskoa siihen, että epäonnistumisesta huolimatta yksilöllä on mahdollisuus parantaa suoritustaan seuraavalla kerralla. Jos epäonnistumisen katsotaan olevan yksilöstä itsestään kiinni ja järjestelmän tai rakenteiden antavan mahdollisuuden henkilökohtaiselle kehittymiselle, voi yksilö kokea voivansa saavuttaa menestystä tulevaisuudessa yrittämällä kovemmin. (Foster & Tsarfati, 2005.)

Van den Brink ja Stobbe (2014) huomauttavat, että esimerkiksi naisten urakehitykselle tukea tarjoavat viralliset ohjelmat saattavat vahvistaa näkemystä siitä, etteivät naiset

kykene etenemään urillaan itsenäisesti ja omien kykyjensä ansiosta. Meritokraattinen tasa-arvonäkemyksensä saattaa jättää huomiotta sen, että miesten urakehityksen saama tuki voi olla yhteiskunnan ja työelämän rakenteisiin sisäänrakennettua, minkä vuoksi se nähdään luonnollisena eikä sitä kyseenalaisteta. Mikäli tällaiset rakenteet tiedostetaan, voidaan todeta, että urakehitykselle tarjottava tuki ja yksilön suorituksen laatu eivät sulje toisiaan pois. Naisille suunnatut tukiohjelmat ja jossain työtehtävässä tasaantuva sukupuolijakauma ei siis välttämättä johda siihen, että tehtäviin tulee valituksi osaavampien miesten sijaan vähemmän osaavia naisia. (Van den Brink & Stobbe, 2014.)

Kuten Rudman ja Phelan (2010) toteavat, ei pelkkä samaa sukupuolta olevien johtajaroolimallien olemassaolo välttämättä riitä toimimaan houkuttimena tietyllä alalla. Tämän lisäksi Tellhed ja muut (2018) esittävät, että naisjohtajaroolimallien rooli esikuvina saattaa olla suurempi silloin, kun nainen on jo päättänyt lähteä tietyllä toimialalla eikä niinkään silloin, kun alavalintaa vasta mietitään. Maria Veitola (Laari, 2017b) kertoo pitävänsä tärkeänä sitä, että hän tekee päätoimittajan paikalle päästyään osansa sen eteen, että radioalalla nähtäisiin enemmän ”naisia, eri taustoista tulevia ja eri-ikäisiä ihmisiä”.

Veitola haluaa käyttää valta-asemaansa muun muassa naisten urakehityksen edistämiseen, minkä voinee todeta olevan kuningatar-mehiläissyndrooman vastainen merkki. Syndroomassa on kyse siitä, että eritoten sukupuolestaan johtuvista esteistä urallaan kärsinyt ja silti johtopaikalle päässyt nainen kieltäytyy tekemästä työtä muiden naisten urakehityksen helpottamiseksi turvaten näin oman selustansa (Hamel, 2009).

Hallintakäsityksellä (*locus of control*) viitataan siihen, kuinka vahvasti yksilö kokee voitavansa vaikuttaa elämäänsä. Sisäisen hallintakäsityksen omaava henkilö katsoo, että voi omalla käytöksellään vaikuttaa tapahtumiin, kun taas ulkoisen hallintakäsityksen mukaan kontrolli on jollain yksilön ulkopuolisella voimalla. Tällaisia voimia voivat olla esimerkiksi onni, sattuma tai yhteiskunta. (Moore, 2007.) Aineistossa korostuu selkeästi ulkoinen hallintakäsitys – Täyskäännös uralle -diskurssissa esille tulevan, naisen

ulkopuolelta tulevan muutosvoiman lisäksi naiset pitävät urapolkunsa muotoutumisessa sattumaa, ajelehtimistä ja intuitiota melko tärkeässä roolissa.

*Teatterikorkeakouluun päädyin vahingossa, kun lähdin huvikseni kavereitteni mukaan pääsykokeisiin. Minulla ei ihan oikeasti käynyt mielessäkään, että pääsisin ensimmäisestä karsintavaiheesta jatkoon.* (Laari, 2017a: Tiina Lymi.)

*Voin vilpittömästi sanoa, että minulla ei ole mitään käsikirjoitusta. Pitää olla päämääriä, mutta laskelmointi puistattaa. Suuri osa asioista tapahtuu ajautumalla, ahkeruudella ja sitoutumisella.* (Viljanen, 2019a: Annika Saarikko.)

*Omaan intuitioon kannattaa luottaa myös päätöksenteossa ja politiikassa, uravallinnoissa ja tekemisissään. Oma vaisto on vahva, oikeaan suuntaan vievä tekijä.* (Vuorinen, 2019: Mari Kiviniemi.)

*Minulla on ollut tarve edetä niin, että polkuni menee yliopistollisen uran kautta. Mutta kyllä elämä on mennyt myös niin, että kun yksi ovi menee kiinni, jotain muuta avautuu tilalle.* (Hujanen, 2019a: Marja Sakari.)

*Lähivuosina hän haluaisi jatkaa kansanedustajana ja vaikuttamista yhä korkeammalla tasolla. Jos haluaa vaikuttaa, pitää pyrkiä johtaviin asemiin. ”Esimerkiksi pääministeri käyttää merkittävää valtaa. Tavoitteet kannattaa asettaa korkealle, mutta tarkkoja urasuunnitelmia ei pidä tehdä.”* (Sandelius, 2018: Sanna Marin.)

*Päätöksissään Helena on kuunnellut myös intuitiota. ”Jos jostain tulee epävarma olo, täytyy ottaa intuitio käyttöön ja kuunnella sitä. En usko, että intuitio harjaantuu. Kyse on siitä, antaako sen tulla vai ei.” Helenan mukaan täytyy luottaa siihen, mitä sisimmässään tuntee. ”Olen huomannut, että joka ikinen kerta, kun olen tehnyt niin, päätös on osunut [sic] aina oikeaan.”* (Hujanen, 2019b: Helena Petäistö.)

Jos naiset kuvailevat itseään perinteisesti miehiin liitetyillä piirteillä (esimerkiksi dominoisuus ja itsevarmuus), parantaa se elämäntyytyväisyyttä sekä voimistaa naisten sisäistä hallintakäsitystä ja heikentää ulkoista – toisin sanoen naiset kokevat pystyvänsä

vaikuttamaan itseensä kohdistuviin tapahtumiin voimakkaammin. Pelkät naissukupuoleen perinteisesti liitettävät piirteet, kuten ystävällisyys ja lempeys, puolestaan eivät vaikuta naisten sisäiseen tai ulkoiseen hallintakäsitykseen. (Moore, 2007.)

Harmanin ja Sealyn (2017) mukaan naiset saattavat ohjautua tavoittelemaan selkeän objektiivisen uramenestyksen merkkien (palkka, ylennykset) sijaan muunlaista menestystä, jos haluavat varautua tilanteeseen, jossa asetettujen tavoitteiden huomataan olevan ulottumattomissa. Edellä mainittujen lainausten perusteella voikin ajatella naisten pyrkivän jossain määrin välttämään tietoisien otteen ottamista omasta urastaan ja ”ajautuvan” mieluummin urapolullaan eteenpäin. Tällaisella suhtautumisella voidaan kenties paremmin käsitellä sitä, että toisinaan törmätään uraesteisiin tai joudutaan lähtemään toiseen suuntaan.

Duunitorin julkaisemissa artikkeleissa puolestaan tuodaan näkyvämmiin esille se, että omalla sinnikkyydellä ja tahdolla voi ohjata omaa urapolkuaan haluamaansa suuntaan. Esimerkiksi Taru Tammikallio (Mäkelä, 2019) sanoo uskovansa, että ”juuri oma aktiivisuus ja sinnikkyys unelmatöiden tavoittelussa on mahdollistanut alanvaihdon ja oman paikan löytämisen kilpaillulta kentältä”. Passiivinen odottelu ei tuottanut tulosta, joten Tammikallio päätti ottaa aktiivisen roolin oman uransa ohjaamisessa ja pääsikin tällä tavoin haluamalleen alalle.

Stereotyyppiuhka saattaa vaikuttaa yksilöiden päätöksentekoon. Mikäli yksilö saatetaan tietoiseksi naissukupuolta koskevista stereotyyppioista, voi se vaikuttaa naisten tapauksessa niin, että näiden tekemissä päätöksissä keskitytään riskien välttelyyn. Lisäksi naiset saattavat painottaa päätöksissään enemmän menetysten välttämistä kuin hyötyjen saattamista. Jos sukupuoliin liittyviä stereotyyppioita taas ei korosteta, ei miesten ja naisten päätöksenteossa vaikuta esiintyvän merkittäviä eroja. Stereotyyppiuhkan aktivoituminen saattaa vaikuttaa työkontekstissa tehtävien päätösten lisäksi myös elämän muita osa-alueita koskeviin päätöksiin. (Carr & Steele, 2010.)

Rajavartiolaitoksen upseerina toimiva Laura Painilainen (Glad, 2018a) nostaa esille huomion siitä, millaisia vaatimuksia miehille ja naisille asetetaan miesvaltaisissa ympäristöissä ja työyhteisöissä. Armeijan käymistä kuvatessaan Painilainen toteaa, että lähtöasetelman mukaan ”miehet kuuluvat sotaväkeen ja naiset menevät ikään kuin paikkaan, johon he eivät lähtökohtaisesti kuulu”. Tällaisessa ympäristössä miehet ovat massaa, josta yksittäinen mies voi erottautua omien tekojen kautta. Naiset puolestaan erottuvat joukosta välittömästi, ja heidän täytyy todistaa kykynsä pärjätä epäluonnolliseksi katsotussa ympäristössä. Näin voi olla mahdollista sulautua massaan, josta miehet puolestaan pyrkivät nousemaan esille.

Painilaisen näkemyksen mukaan tällaisesta erottelusta voidaan päästä eteenpäin, jos maanpuolustusalan sukupuolittuneisuutta saadaan vähennettyä ja enemmän naisia haikutuu alalle. Tällöin yksittäiset naiset eivät herättäisi niin paljon huomiota miesvaltaisissa ympäristöissä. (Glad, 2018a.)

Naisten uralla esiintyviä esteitä tarkasteltiin aineistossani kaiken kaikkiaan harvoin perinteisten lasi-ilmiöiden kautta. Maria Veitola kuitenkin toteaa häntä käsittelevässä artikkelissa (Laari, 2017b), että hänen huomionsa mukaan monet miehet ajattelevat naisten saaneen jo niin paljon työelämässä, että vaikei tasa-arvoa olekaan vielä saavutettu, pitäisi naisten olla tyytyväisiä siihen mitä heillä on. Veitola toteaa törmänneensä myös asenteisiin, joiden mukaan ”eriarvoisuus on naisten oma vika” esimerkiksi perhevapaiden pitämisen ja lastenhoitovastuun vuoksi.

Tutkimusaineistossani lasi-ilmiöille suotu vähäinen huomio saattaa johtua myös siitä, etten valinnut aineistooni nimenomaan naisjohtajuutta käsitteleviä artikkeleita. Suurin osa lasi-ilmiöistä liittyy hierarkiassa ylöspäin johtopaikoille etenemiseen, joten johtajuudella pitäisi kenties olla suurempi painoarvo artikkelin teemana, jotta lasi-ilmiöitä käsiteltäisiin enemmän.

## 5.5 Huijariolosta yli minäpystyvyydellä

Aineisto sisälsi melko vähän huijarisyndroomasta kertovia ilmauksia. Baba Lybeckin (Juti, 2018) ja Tiina Lymin (Laari, 2017a) tapauksissa ilmiö oli kuitenkin otettu suoraan esille. Lymi nimittää ilmiötä Keisarin uudet vaatteet -syndroomaksi.

*Sanon yleensä kaikelle joo, ja mietin sitten jälkikäteen, että mitä hittoa tuli luvattua. Tosi usein katsonkin itseäni ulkopuolelta ja mietin, miten tämä voi olla mahdollista: **kohta tämä kupla puhkeaa ja muut tajuavat, etten osaa mitään.** Tämä Keisarin uudet vaatteet -syndrooma onneksi vähitellen laimenee. Huomaan, että ohjattuani kaksi pitkää elokuvaa olen jo paljon varmempi työssäni enkä esimerkiksi kysele niin paljon muiden työryhmän jäsenten mielipiteitä. (Laari, 2017a: Tiina Lymi.)*

Lybeck puolestaan kertoo pohtineensa moneen otteeseen uransa aikana, miksi juuri hänen on katsottu kelpaavan johonkin tiettyyn tehtävään. Toisaalta hän myös toteaa tehneensä tietoisesti töitä sen eteen, että pääsee irti ”jatkuvasti kalvavasta mitättömyyden tunteesta ja itseni vähättelystä”. Lybeckin näkemyksen mukaan alemmuudentunne vaikuttaa vaivaavan vanhemman sukupolven naisia, ja nuoriso tuntuu olevan edeltäjiään itsevarmempi joukko. (Juti, 2018.)

Lybeck kertoo itseään käsittelevässä artikkelissa opiskelleensa yliopistossa filosofian maisteriksi ja toivoneensa, että valmistuminen vakuuttaisi hänet itsensä siitä, että hän kelpaa (Juti, 2018). Suorittamisella hyväksynnän hakeminen toistuu aineistoni muissakin artikkeleissa. Tämän voi katsoa olevan viite huijarisyndroomasta tai taipumuksesta siihen, sillä ilmiöstä kärsivät eivät usko menestyksensä olevan oman lahjakkuutensa tai taitavuutensa ansiota. He tuntevat joutuvansa ponnistelemaan onnistuakseen tehtävissä, minkä lisäksi he piilottelevat kokemaansa osaamattomuutta esimerkiksi kollegoilta ja esimiehiltä. (Clance & Imes, 1978.)

Suorituskeskeisyyden ja kouluttautumisen kautta tapahtuva oman itsetunnon rakentaminen voi siis kertoa siitä, että omaan ”luontaiseen” lahjakkuuteen ja menestymispotentiaaliin ei uskota. Ylenmääräisen ponnistelun katsotaan olevan välttämätöntä, jotta tehtävissä voidaan menestyä ja oma tai muiden hyväksyntä saavuttaa. Toisaalta Neureiter

ja Traut-Mattausch (2016a) toteavat huijarisyndroomasta kärsivien pelkäävän niin epäonnistumista kuin onnistumistakin, ja nimenomaan jälkimmäinen taipumus vaikuttaa voimakkaasti uralla etenemiseen. Jos henkilö välttelee onnistumisia, hän ei todennäköisesti hakeudu esimerkiksi esimiesasemiin tai muilla tavoin urallaan eteenpäin. Tällaisia taipumuksia ei kuitenkaan aineiston perusteella voi sanoa juuri esiintyvän naisten keskuudessa, vaikka mediassa (Mäkelä, 2017; Tammikallio, 2019) huijarisyndrooma tunnetaan yhdistävän nimenomaan naisiin.

Päinvastoin, naiset eivät arkaile sanoa haluavansa eteenpäin urallaan, siirtyä vastuullisempiin tehtäviin tai muovata tehtäviään omia kiinnostuksenkohteitaan kuvastaviksi. Myös Tellhed ja muut (2018) toteavat tutkimuksessaan, että tytöt saattavat vastoin perinteisiä odotuksia olla kiinnostuneita urapoluista, joilla on mahdollista saavuttaa menestystä, kunniaa ja statusta.

*Annika ei ole koskaan epäröinyt sanoa ääneen, että haluaa vaikuttaa. ”Haluan vaikutusvaltaa, jotta voin muuttaa yhteiskuntaa”, hän sanoi Helsingin Sanomien haastattelussa aiemmin tänä vuonna.*

*– Säikähdin sitä vähän itsekin ja mietin, sanoinko todella niin. Vallasta puhuminen on äärimmäisen vaikeaa, sillä se yhdistetään usein röyhkeyteen. Mutta jos joku yrittää väittää, ettei politiikassa ole kysymys vallasta, silloin on missannut jotain, Annika sanoo. (Viljanen, 2019a: Annika Saarikko.)*

*Kova työ Vasemmistoliiton puheenjohtajana palkittiin makealla vaalimenestyksellä. Li keräsi huiman äänisaaliin myös itse. – Kolme vuotta tavoitteenani oli puolueen vaalivoitto. (Viljanen, 2019b: Li Andersson.)*

*Olen ymmärtänyt, että mediatila täyttyy aina jollain, ja minun roolini tässä maailmassa on ottaa sitä tilaa haltuun. (Nirhamo, 2018: Anni Mattila.)*

Joissakin artikkeleissa mainitaan naisten toisaalta ihmettelevän nuoremman minänsä uskoa itseensä ja rohkeutta tarttua sellaisiin tehtäviin, joiden hoitamisesta heillä ei tuolloin ollut kokemusta. Mari Kiviniemi (Vuorinen, 2019) toteaa omanneensa

nuorempana ”käsittämätöntä itsevarmuutta”, ja Liisa Jaakonsaari (Siistonen, 2018) arvioi itsellään olleen ”enemmän varmuutta kuin viisautta”. Molemmat ovat sitä mieltä, että ikä tuo kokemusta ja kehittää kykyä hahmottaa oman osaamisen rajallisuus. Näistä toteamuksista voi päätellä, että urallaan menestyneet naiset ovat saattaneet nuorempana olla hyvinkin itsevarmoja ja haasteita pelkäämättömiä. Asenne tuntuu kuitenkin pehmenevän varttumisen myötä, ja naiset kenties hiukan kritisoivat nuoremman minänsä perustelematonta itsevarmuutta.

Vaikka huijarisyndroomaan liittyvät tuntemukset ja yleinen epävarmuus mielletään usein negatiivisiksi asioiksi, voi niistä ammentaa myös voimavaroja. Esimerkiksi Eeva Vekki (Salminen, 2019) kertoo jännittävänsä ennen jokaista esiintymiskeikkaansa, mutta pitää toisaalta tärkeänä sitä, että ”vähän yrjöttää koko ajan”. Kun jännittäminen loppuu, pitää Vekki sitä merkinä siitä, että on aika siirtyä eteenpäin – kehittymismahdollisuudet on silloin käytetty loppuun ja olo alkaa olla liian mukava.

Banduran (1982) mukaan yksilön kokema minäpystyvyys saattaa kärsiä, jos kehossa tapahtuvat fyysiset stressireaktiot tulkitaan heikkouden merkeiksi. Kiira Korpi (Siistonen, 2019) toteaa ajatelleensa pitkään, että ”ahdistus ja pelko ovat asioita, joista pitää pyrkiä eroon” ja käsittelevänsä nykyään ahdistuksesta johtuvaa painon tunnetta tekemällä fyysisiä harjoitteita. Hän ”hengittää syvään, ajattelee myötätuntoisia ajatuksia ja sivelee käsisvarsiaan tai pitää kämmentä sydäntä vasten”. Korpi siis pyrkii käsittelemään niin fyysisiä kuin psyykkisiäkin ahdistusreaktioita, antaa itselleen luvan tuntea ja rakentaa tällä tavoin omaa minäpystyvyyttään. Kun oma fyysinen stressireaktio hyväksytään, ei sitä enää katsota heikkoudeksi eikä se näin ollen nakerra minäpystyvyyttä entiseen tapaan.

Naistenlehtien artikkeleissa korostetaan usein lähipiirin tukea ja sen merkitystä siinä, että jaksetaan sinnitellä omien tavoitteiden ja unelmien eteen. Myös lapsuudessa kotona vallinnut myönteinen ilmapiiri mainitaan useampaan otteeseen terveen itsetunnon rakennuspalikaksi, minkä toteaa myös Bandura (1982) sanoessaan, että lähipiiriltä tai muilta ulkopuolisilta saatu kannustus on yksi minäpystyvyyttä vahvistavista tekijöistä.

*Pankin kassaneitinä työskennellyt äitini sanoi aina, että meidän Tiinasta voi tulla ihan mitä se haluaa, kun se on niin fiksu ja filmaattinen ja lahjakas. (Laari, 2017a: Tiina Lymi.)*

*– Mikä voima ihmisten kehuilla ja mollauksilla onkaan. Olisinkohan tässä, jos käsikirjoitustani olisi kritisoitu? (Hiltunen, 2019: Anna-Maria Eilittä.)*

*– Hennompänä henkilönä tai yksin en pystyisi vastaavaan. Rinnalla seisoo onneksi upea ja tempauksiini tottunut kannatusjoukko, joka ajattelee, että olen hyvällä tavalla vahva. (Kukkonen, 2018a: Marjut Ruusuvaara.)*

*Nainen ei kalpene miehelle missään asiassa. Sen Jaana Pelkonen **oppi jo lapsuudenkodissaan**. ”Tyttökin voi haluta formulakuskiksi. Pelasin itse nuorena jalkapalloa ja lumilautailin. Toivon, että pystyisin kannustamaan tytärtäni hänen omissa toiveissaan.” (Houni, 2018: Jaana Pelkonen.)*

*Marja tuntee saaneensa lapsuudestaan hyvät eväät elämään. Kodin ilmapiiri ja **vanhempien arvostus auttoivat itsetunnon kehittymistä**. ”Isä arvosti meitä tyttäriä ja kannusti meitä. Hän oli mukana meidän tekemisissämme. Tietysti äiti arvosti meitä myös, mutta luulen, että isän arvostus on erityisen tärkeää.” (Hujanen, 2019: Marja Sakari.)*

***Kodin avoimuus ja kannustus valoivat itseluottamusta**. ”Ajattelin aina, että totta kai voin mennä opiskelemaan.” (Sandelius, 2018: Sanna Marin.)*

Useissa uratarinoissa korostui lähipiirin tuen lisäksi naisten vahva usko omiin kykyihinsä ja osaamiseensa. Usko omiin kykyihin koettiin tärkeänä niin omaa unelmatyötä tehtäessä kuin alanvaihdoksen yhteydessäkin.

*— uskoin rohkeasti omaan juttuuni. Ratkaisu opetti minut luottamaan itseeni ja omaan intuitiooni vielä entistä enemmän. — huomaan joka päivä miten paljon oikeasti osaan ja mihin kaikkeen pystyn. (Glad, 2019: Jenni Siikaniva.)*

*Jos en olisi uskonut omaan osaamiseen, olisin varmasti luovuttanut nopeammin. Tiesin kuitenkin, että osaan paljon oikeita asioita ja odotin vain, että pääsen näyttämään taitoni jollekin. (Mäkelä, 2019: Taru Tammikallio.)*

Päämäärätietoisten naisten taipumus sinnitellä tavoitteidensa parissa vastoinkäymisistä huolimatta onkin merkki hallintapyrkimysorientaatiosta. Kuten Maurer ja Chapman (2013) toteavat, on hallintapyrkimykseen hyvä yhdistää lisäksi suoriutumiskykyä tavoitteita, sillä näiden yhdistelmällä on todennäköisempää saavuttaa uramenestystä. Deemerin ja muiden (2018) mukaan suoriutumiskykytavoitteen ajamat yksilöt asettavat itselleen kunnianhimoisempia tavoitteita verrattuna muihin tavoiteorientaatioihin. Tavoitteiden laadinnassa on tukena myös vahva minäpystyvyyden tunne, jonka ansiosta yksilö uskoo pystyvänsä saavuttamaan myös haastavat tavoitteet. Paitsi että minäpystyvyys tukee tavoiteasetantaa, toimii mekanismi Naidoon ja muiden (2012) tutkimuksen perusteella myös toisin päin – suoriutumiskyky vahvistaa minäpystyvyyttä.

Välttelyorientaatiot sekä kasvattavat negatiivisia tunteita että haittaavat yksilön minäpystyvyyttä (Naidoo ja muut, 2012). Suoriutumisvälttelyyn taipuvainen yksilö ei siis usko omiin mahdollisuuksiinsa selviytyä tehtävistään, minkä vuoksi hän asettaa tavoitteensa siitä näkökulmasta, että pyrkii mahdollisimman pitkälle välttämään epäonnistumista.

Aineistossani on lukuisia esimerkkejä pyrkimysorientaatioiden ja minäpystyvyyden välisestä suhteesta. Erityisen havaittava on suhde suoriutumiskykyä – jolle on tunnusomaista muihin tapahtuva vertailu (Maurer & Champan, 2013) – ja uskon omiin kykyihin välillä. Tämä saattaa johtua siitä, että vaikka urakertomusten painopiste sinänsä onkin hyvin vahvasti subjektiivisen uramenestyksen tuntemuksissa, on objektiivisesta menestyksestä kertovia, useimmiten kvantitatiivisesti mitattavissa olevia merkkejä kenties helpompi nostaa esille lukijoita varten. Objektiivista uramenestystä on yksinkertaisempaa mitata vertailemalla, kun taas subjektiiviset tunteet ovat henkilökohtaisia ja riippuvaisia esimerkiksi henkilön arvomaailmasta ja prioriteeteista.

Maurerin ja Champanin (2013) tutkimuksessa havaittiin hallinta- ja suoriutumispyrkimyksen yhdistelmän hyödyttävän lähinnä pitkän aikavälin objektiivista uramenestystä (palkkataso ja ylennysten määrä), joten aineistoni naisten kohdalla jääkin nähtäväksi, hyödyttääkö kahden eri tavoiteorientaation yhdistäminen yksilöä myös subjektiivista uramenestystä tavoiteltaessa. Palkkatason nostaminen ja ylennysten saavuttaminen saattaa lisäksi olla jossain määrin haastavaa, mikäli yksilö työllistää itse itsensä. Yrittäjäksi ryhtyminen oli aineistoni perusteella tavallista etenkin urallaan täyskäännöksen tehneille tai muutoin ohjat käsiinsä ottaneille naisille.

## 6 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli yhtäältä tunnistaa diskurssianalyysin avulla suomalaisista medioista naisten uratarinoiden pohjalta rakentuvia diskursseja. Toisaalta tavoitteena oli sisällönanalyysin kautta myös eritellä aineistosta itsensä johtamisen piirteitä ja tarkastella, kuinka yksilötason itsensä johtamisella voi ohjata omaa uraa haluamaansa suuntaan sekä pyrkiä tietoisella otteella käsittelemään urapolulla kohtattavia haasteita.

Naisjohtajuus ei ollut tässä tutkielmassa pääosassa, vaikka käsittelin aihetta paikoitellen esimerkiksi johdannossa ja lasi-ilmiöiden yhteydessä. Esitin johdantoluvussa ajatuksen siitä, että subjektiivista uramenestystä voi kenties saavuttaa muuallakin kuin johtopaikoilla. Aineistosta löytyi runsaasti tukea tälle ajatukselle, sillä useat artikkelien naiset olivat jättäneet korkean profiilin työpaikkansa ja lähteneet tekemään työtä intohimojensa parissa. Tämä havainto osoittaa, että minäpystyvyyden tunteiden vahvistaminen ja niihin tukeutuminen voi olla uran muotoutumisen kannalta hyvinkin merkittävässä osassa.

Tärkeänä taustaoletuksena työssäni oli naisten yksilöllisyys ja se, että etenkin uraa koskevat päätökset tehdään yksilöllisistä lähtökohdista eikä ryhmän edustajana. Tämä taustaoletus osoittautuu todeksi nimenomaan perheen ja uran yhdistämistä koskevassa diskurssissa. Vaikka perheen etusijalle asettavat naiset tiedostavat ulkopuolisen ”yleisön” odottavan heiltä erilaisia valintoja, tekevät he rohkeasti päätöksiä omien tarpeidensa ja toiveidensa pohjalta.

Tutkimusaineistoon valitsemieni artikkelien päätteemoissa ja näkökulmissa oli jonkin verran vaihtelua. Painotuseroa syntyi jo julkaisevan tahon vaikutuksesta (Duunitori vs. naistenlehdet), mutta myös yksittäisen alustan sisällä esiintyi eroavaisuuksia artikkeleiden näkökulmissa. Joissakin naistenlehtiartikkeleissa haastateltavan naisen uraa tarkasteltiin jonkin suuren muutoksen näkökulmasta, kun taas toisissa pääpaino oli perheen ja työn yhteensovittamisessa. Toisinaan keskeisenä näkökulmana oli esimerkiksi työelämässä esiintyvän häirinnän ja muiden esteiden käsittely. Duunitorissa julkaistujen artikkeleiden pääpaino taas oli selkeästi työelämässä ja urapolkujen kuvaamisessa.

Tunnistin loppujen lopuksi aineistoni pohjalta viisi eri diskurssia – Täyskäännös uralle, Perheen ja uran yhdistäminen, Uraputkessa on kivaa!, Naiseus uralla ja Huijariolosta yli minäpystyvyydellä. Keskeiseksi havainnoksi nousi näiden diskurssien joukosta se, että naiset asettavat oman hyvinvointinsa hyvin usein prioriteettijärjestyksessä suhteellisen matalalle. Myös naisille asetetut odotukset, niiden ristiriitaisuus itsessään ja yhteentörmäys naisten omien toiveiden kanssa olivat diskursseissa esiintyviä teemoja.

Naisille tarjotaan muutamaa erilaista naiskuva diskurssista riippuen. Tämän tutkielman puitteissa toteutetun analyysin tuloksena löytyneiden diskurssien pohjalta voi todeta, että naisia ei välttämättä aina esitetä kovinkaan aktiivisessa roolissa oman uransa suhteen. Esimerkiksi Täyskäännös uralle -diskurssissa on muutoksen taustalla useimmiten jokin ulkopuolinen sysäys, ei niinkään naisen oma päätös ottaa ura omiin käsiinsä ja taivoitella subjektiivista uramenestystä.

Joistakin uratarinoista ja henkilökuvista on kuitenkin havaittavissa, että asioita voi tarkastella myös toisenlaisessa valossa. Näissä tarinoissa naisten aktiivisuus, usko itseensä ja periksiantamattomuus omien päämäärien tavoittelussa ovat avainasemassa. Itsensä johtaminen ja minäpystyvyyden tunteiden vahvistaminen ovat siis tärkeässä osassa, kun pyritään muovaamaan omaa urapolkua sellaiseksi, josta voi ammentaa voimavaroja sen sijaan, että työ ammentaisi yksilön voimavarat tyhjiin. Tämä teema tiivistyy erityisen keskeiseksi osaksi Täyskäännös uralle - ja Huijariolosta yli minäpystyvyydellä -diskursseja.

Minäpystyvyyden vahvistaminen auttaa käsittelemään huijarisyndrooman tunteita, jotka saattavat paitsi altistaa työuupumukselle, myös estää uralla etenemistä. Mikäli yksilöllä on minäpystyvyyden myötä vahva usko siihen, että hänen osaamiselleen on työmarkkinoilla kysyntää, voi tämä auttaa selviämään huijarisyndrooman lisäksi myös muista urahaasteista kuten esimerkiksi lasi-ilmiöistä. Haasteeseen tai suoranaiseen esteeseen törmännyt työntekijä voi jättää organisaation, jossa etenemismahdollisuuksia ei

enää ole näkyvässä, ja jatkaa urapolullaan sellaiseen suuntaan, joka tukee omia henkilökohtaisia tavoitteita ja johtaa subjektiiviseen ja objektiiviseen uramenestykseen.

On hyvä huomata, että naistenlehdet itse osallistuvat diskurssien rakentamiseen. Perinteinen naiskuva elää edelleen, ja siihen yhdistetään tavallisesti kodista ja perheestä huolehtiminen. Kenties tämän vuoksi naistenlehdissä keskitytään myös uranaisten kohdalla perheen käsittelyyn. Kun artikkeleissa nostetaan esille naisia, jotka paitsi johtavat perheyrittäjästä ja työskentelevät jopa yli 80 tuntia viikossa, myös hoitavat kotia tai ainakin potevat huonoa omatuntoa riittämättömyydestään, rakennetaan jatkuvasti mielikuvaa siitä, että naisen pitää pystyä kaikkeen. Jos nainen ei pysty hallitsemaan sekä uraa että kotia, hänen on valittava jompikumpi, ja yleisen mielipiteen mukaan hyväksyttävämpi valinta vaikuttaa edelleen olevan perheen asettaminen uran edelle.

Naiset itse kamppailevat tämän valinnan tekemisen kanssa. Se tiedostetaan, että perheen etusijalle asettaminen saatetaan tuomita ulkopuolisten toimesta epäfeministisenä tekona, mutta toisaalta halutaan ottaa itse valta omasta elämästä ja tehdä niitä valintoja, jotka vievät kohti toivottua päämäärää. Näin ollen voikin sanoa, että myös uran asettaminen pienempään painoarvoon koko elämän mittakaavassa on yksi tapa johtaa itseään ja uraansa.

Kuten Suomen Ekonomien (2019) tasa-arvokartoituksen tuloksissa kerrotaan, saattaa naisten pitämällä perhevapailla olla kauaskantoisia vaikutuksia kodin työnjaolle. Lasten kanssa kotona oleva vanhempi todennäköisesti hoitaa myös taloutta, ja vastuu jälkikasvusta ja kodinhoidosta voi helposti jäädä saman vanhemman harteille työelämään paluun jälkeenkin. Diskurssi, jonka mukaan tarpeeksi päättäväinen nainen pystyy yhdistämään perheen ja uran, saattaa aiheuttaa lisäpainetta selviytyä kodinhoidollisesta vastuusta, eikä toiselta vanhemmalta välttämättä pyydetä tai edellytetä osallistumista. Vastuun jäämistä perhevapaan pitäneelle äidille ryhdytään pitämään normaalina, kun mediassa kerrotaan naisista, jotka joko toteavat perhe-elämän ja työn yhdistämisen olevan helppoa tai potevat huonoa omatuntoa siitä, ettei se heidän kohdallaan onnistu.

Kun entisaikaan pidettiin itsestään selvänä sitä, että nainen lopettaa työnteon perustessaan perheen, näyttää asetelma nykyisin kääntyneen pääläelle. Jos urallaan menestynyt nainen päättääkin asettaa perheen oman uransa edelle, joutuu tätä päätöstä perustelemaan vahvasti ja kohtaamaan ulkopuolelta tulevaa kritiikkiä. Itsensä johtamista on kuitenkin loppujen lopuksi myös se, että jättää seuraamatta polkuja, joiden katsoo vievän kauemmas omista tavoitteista (Clarke, 2013).

Täyskäännös uralle -diskurssin pääsanoma vaikuttaa viestivän, että useimmiten vaaditaan joko fyysinen ja henkinen romahdus tai jokin muu ulkopuolinen sysäys, ennen kuin voidaan hylätä tuttu ja turvallinen ja ryhtyä tavoittelemaan omia unelmia. Kun itsestä kumpuavien tavoitteiden eteen sitten tehdään töitä, koetaan olo onnelliseksi ja tyytyväiseksi, vaikka päätös aiheuttaisi taloudellisia paineita ja niukkuutta. Myös päätöksestä seuraava sosiaalinen paine kestetään, kun tien koetaan vievän kohti subjektiivista uramenestystä.

Monessa artikkelissa mainittiin lisäksi vaistoihin ja intuitioon luottaminen, vahva luottamus tulevaan ja sattuman rooli uran muovautumisessa. Naisten uraa koskevissa diskursseissa vaikuttaakin siis etenkin naistenlehtien artikkelien pohjalta esiintyvän jonkinasteinen haluttomuus tehdä konkreettisia suunnitelmia ja laatia tavoitteita. Miellyttävämpänä saatetaan kokea kohtalon asettaminen jonkin itsestä ulkopuolisen tahon käsiin.

On huomionarvoista, että ainoastaan Täyskäännös uralle -diskurssi tuo esille naisen oman hyvinvoinnin seikkana, johon tulisi kiinnittää huomiota. Koetusta työuupumuksesta huolimatta naiset kertovat olevansa hyvin onnellisia tekemänsä täyskäännöksen jälkimainingeissa. Esimerkiksi perheen ja uran yhdistämistä koskeva diskurssi ei käsittele naisen hyvinvointia lainkaan – huomio keskittyy tavallisesti asioiden organisointiin niin, ettei äitiyden ”palvelun laatu” notkahda. Diskurssi ei toisaalta edes salli omaan itseen keskittymistä, sillä modernin naisen velvollisuus on kyetä yhdistämään perhe ja työ. Muutamassa tapauksessa esille tosin otetaan se, että perheen ja etenkin lasten

vaatimukset auttavat irrottautumaan töistä – perhe-elämän paineet saattavat joissain tilanteissa siis edesauttaa naisen yksilöllistä hyvinvointia, jos se olisi esimerkiksi jaksamisen loppumisen vuoksi vaakalaudalla.

Hyvinvointinäkökulman keskittyminen pelkästään Täyskäännös uralle -diskurssiin on jossain määrin ongelmallista. Jos omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ja jaksaminen nostetaan esille vasta sitten, kun voimat ovat jo kertaalleen loppuneet, johtavat muut aiheistossa rakentuvat diskurssit kenties siihen, että uralla kuljetaan väistämättä kohti uupumista. Perhettä ja uraa yhdistettäessä naisen tehtävä on asettaa omat tarpeensa takalalle, ja Uraputkessa on kivaa! -diskurssin puitteissa työtä ja uraa koskevia negatiivisia tunteita ei ole lupa tuoda esille.

Uraputkessa on kivaa! -diskurssista välittyvä kuva siitä, ettei työn rasittavuudesta ole lupa puhua tai ettei uupumisen tunteita ole lupa kokea, johtaa helposti uupumiseen. Nämä uupumiskokemukset puolestaan luovat Täyskäännös uralle -diskurssia. Vaikka itsensä johtaminen ja subjektiivisen uramenestyksen hakeminen ohjaavat yksilön toimintaa luonnollisesti siihen, että pyritään tekemään itseä tyydyttäviä asioita ja työskentelemään oman intohimon eteen, tulisi myös negatiivisista tunteista puhuminen sallia hyvissä ajoin ennen loppuromahdusta.

Eriyisen hankalaksi henkisen hyvinvoinnin vähemmässä arvossa pitämisen tekee se, että huijarisyndroomasta kärsivät henkilöt uskovat olevansa muita lahjattomampia. He kokevat joutuvansa ponnistelemaan peittääkseen osaamattomuutensa, mikä kasvattaa riskiä uupua töissä. Tällainen ponnistelu ei myöskään todennäköisesti auta uran edistämässä, sillä itsensä huijariksi tuntevat pelkäävät usein niin onnistumista kuin epäonnistumistakin, eivätkä täten välttämättä edes tavoittele urakehitystä.

Uraputkessa on kivaa! -diskurssi jatkaa hyvinvoinnin suhteen hiukan samoin sävelin. Jos nainen tekee töitä intohionsa parissa, ei hänellä ole lupaa myöntää, että toisinaan on raskasta eikä aina jaksaisi. Myös tämä diskurssi estää yksilön hyvinvoinnin asettamisen

prioriteettilistan kärkipäähän, sillä vaikka näennäisesti onkin kysymys oman intohimon seuraamisesta, on tärkeimmässä osassa tosiasiaa työ.

Tutkielman tuloksina esitettyjen diskurssien tuloksena voi kaiken kaikkiaan todeta, että Li Anderssonin (Viljanen, 2019b) toteamus nykyajan työelämästä pitää paikkansa – jakamisen ääri rajoilla liikkuminen vaikuttaa johtavan lähes väistämättä loppuun palamiseen, ellei kehityssuuntaan kiinnitä tietoisesti huomiota. Ääri rajoilla puskeminen näkyy aineistossani monella tavalla – suorituskeskeisyys on yleistä, negatiivisista tunteista ei uraputkessa saa puhua, paineita otetaan niin työstä, perheestä kuin ystävästäkin, omaan hyvinvointiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota ja naisilta vaaditaan hyvin ristiriitaisia asioita.

Itsensä johtaminen ja sen eri strategiat saavat aineistossa kaiken kaikkiaan erilaisia ilmenemismuotoja. Minäpystyvyyden vahvistaminen ja sen varassa toimiminen vaikuttavat olevan hyvin keskeisessä roolissa uraa koskevia päätöksiä tehtäessä ja urapolkua muodostettaessa. Rakentavien ajatusmallien strategiat puolestaan auttavat tiedostamaan suorituskeskeisyyden haitalliset vaikutukset hyvinvointiin ja muovaamaan omia ajatuksia lempeämmiksi ja sallivammiksi.

Luonnollisten palkkioiden strategioita toteutetaan eräällä tavalla oman urajohtamisen sivutuotteena, sillä omista lähtökohdista laadittujen päämäärien tavoittelu ja saavuttaminen koetaan todennäköisesti motivoivaksi. Täyskäännös uralle -diskurssin yhteydessä toteutetuille uramuutoksille voi olla lisäksi tyyppillistä se, että nykytilannetta verrataan entiseen toimenkuvaan. Mikäli entinen ura on ollut epätydyttävä tai se on johtanut uupumiseen, voi mikä tahansa uutta uraa rakentava asia toimia luonnollisena palkkiona.

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat näkyvät etenkin tavoiteasetannan saralla. Uraa johdettaessa tavoitteet, niiden seuranta ja korjausliikkeet jakautuvat luonnollisesti pidemmälle aikavälille kuin siinä tapauksessa, että itseä johdettaisiin yhden työtehtävän puitteissa, mutta prosessi esiintyy samankaltaisena. Etenkin täyskäännöstä urallaan

tavoittelevat naiset asettavat hyvinkin kunnianhimoisia ja kaukana siintäviä tavoitteita, joita kohti pyritään hellittämättä ja minäpystyvyyden tunteisiin tukeutuen.

Tämän tutkielman analyysin kohteena olleen aineiston perusteella voinee kuitenkin todeta, että itsensä johtaminen on loppujen lopuksi suhteellisen pienessä roolissa naisten urien rakentumisessa. Vaikka minäpystyvyys nousee tärkeänä tekijänä esille monessa erittelemässäni diskurssissa, ei varsinaisten itsensä johtamisen strategioiden voi kuitenkaan sanoa olevan kovinkaan merkittäviä uran luomisen kannalta.

Itsensä johtaminen kokonaisuutena vaikuttaa linkittyvän voimakkaammin Täyskäännös uralle -diskurssiin. Siinä hyödynnettiin yleisesti luonnollisten palkkioiden strategioita, kun omaa uraa pyrittiin ohjaamaan subjektiivisesti tyydyttävään suuntaan. Myös rakentavien ajatusmallien strategiat nousivat voimakkaasti esille etenkin uupumiskokemusten seurauksena toteutettujen täyskäännösten jälkimainingeissa. Uraputkessa on kivaa! -diskurssilla puolestaan ei näytä olevan juuri minkäänlaista liitosta itsensä johtamiseen, vaan ohjaksissa vaikuttavat olevan pikemminkin työn ja uran vaatimukset. Eteenpäin paahtaminen oman hyvinvoinnin kustannuksella johtaakin aineistoni perusteella usein siihen, että yksilö uupuu ja joutuu tarkastelemaan uraansa uudesta näkökulmasta. Tässä vaiheessa itsensä johtamisen eri strategiat ja minäpystyvyys saavat lopulta suurempaa painoarvoa.

Samoin kuin Uraputkessa on kivaa! -diskurssi, myös perheen ja uran yhdistämistä käsittelevä diskurssi jättää yksilön ja itsensä johtamisen jossain määrin alemmas tärkeysjärjestyksessä. Tutkimusaineiston perusteella perhe asetetaan lähes aina etusijalle, kun työ- ja perhe-elämää pyritään yhdistämään, joten itsensä johtaminen puhtaan subjektiivista hyvinvointia tai uramenestystä tavoitellen ei ole tässä diskurssissa keskeistä. Toisaalta itsensä johtamista voi olla myös se, että jättää tekemättä joitakin asioita, joiden tietää vievän kauemmas toivotusta tilanteesta – perheenäiti voi siis johtaa itseään panostamalla uran sijaan perheeseensä.

Naiseus uralla -diskurssissa itsensä johtaminen esiintyy minäpystyvyyden muodossa. Aineistossa esiintyi usein toteamus siitä, että uralla oli ajauduttu sattuman tai vaiston varassa. Vaikka sattumanvaraisten, ulkopuolisista vaikutteista johtuvien uraliikkeiden tekemisen ei voine katsoa olevan itsensä johtamista, saattaa vaiston ja intuition varaan jättäytyminen kertoa minäpystyvyydestä – kyky tehdä päätöksiä omiin tuntemuksiin perustuen vaatii todennäköisesti jonkinlaista uskoa itseän ja omiin kykyihin.

Kaiken kaikkiaan yksi merkittävimmistä tekijöistä naisten urapolkujen muodostumisessa vaikuttaakin olevan koettu minäpystyvyys. Minäpystyvyydestä voi ammentaa suoraan voimaa tavoitella subjektiivista uramenestystä omista lähtökohdista käsin, tai sen avulla voi pyrkiä edes ”nollapisteeseen”. Nollapisteeseen pääseminen edellyttää huijarinolosta ja suorituskeskeisyydestä johtuvien negatiivisten ajatusmallien nujertamista, minkä jälkeen yksilö voi lähteä muovaamaan yksilöllistä urapolkuaan uhraamatta resursseja turhaan itse-epäilyyn.

Loppujen lopuksi vaikuttaa selvältä, että mikäli uraa ajatellaan pitkänä jatkumona, arvostetaan subjektiivista uramenestystä objektiivista enemmän. Omien tavoitteiden tiedostaminen, niihin pyrkiminen selkeällä tavoiteasetannalla ja minäpystyvyyden tunteiden vaaliminen ovat keskeisiä seikkoja yksilön urapolun muovautumisessa ja urajohtamisessa. Itsensä johtaminen on merkittävässä roolissa naisten uralla, oli pitkän tähtäimen tavoitteena sitten unelmatyö puhtaana subjektiivisesta näkökulmasta tai perheen hyvinvoinnin varmistaminen – onhan työstään nauttiva äiti ”lapsilleenkin parempi kuin kärttyinen marttyyriäiti” (Hiltunen, 2019).

## Lähteet

- Abele, A. E., Hagmaier, T., & Spurk, D. (2016). Does career success make you happy? the mediating role of multiple subjective success evaluations. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1615–1633. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9662-4>
- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 803–824. <https://doi.org/10.1348/096317909X470924>
- Abele, A. E., Spurk, D., & Volmer, J. (2011). The construct of career success: Measurement issues and an empirical example. *Zeitschrift Für Arbeitsmarktforschung*, 43(3), 195–206. <https://doi.org/10.1007/s12651-010-0034-6>
- Abele, A. E., & Wiese, B. S. (2008). The nomological network of self-management strategies and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 733–749. <https://doi.org/10.1348/096317907X256726>
- Ahvenniemi, U. (2019, 14. syyskuuta). Maritsa Lindroos, 48, otti ison pankkilainan ja eli pakasteherneillä ennen kuin hänestä tuli huippupalkkainen lentokapteeni: ”Välillä tulee olo, että onko tämä tottakaan”. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/i ihmiset-ja-ilmiot/i ihmiset/maritsa-lindroos-48-otti-ison-pankkilainan-ja-eli>
- Aisenbrey, S., Evertsson, M., & Grunow, D. (2009). Is There a Career Penalty for Mothers’ Time Out? A Comparison of Germany, Sweden and the United States. *Social Forces*, 88(2), 573–605. <https://doi.org/10.1353/sof.0.0252>
- Alatalo, M. (2017, 20. lokakuuta). Nyhtökauraa maailmalle luotsaava Maija Itkonen: ”Naisten ei tarvitse tyytyä pikkukivoihin juttuihin”. *Anna*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://anna.fi/i ihmiset-ja-suhteet/julkkkikset/nyhtokauraa->

maailmalle-luotsaava-maija-itkonen-naisten-ei-tarvitse-tyytya-pikkukivoihin-juttuihin

Alba-Juez, L. (2009). *Perspectives on Discourse Analysis: Theory and Practice*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publisher. ISBN 978-144-381-222-1

Alewell, D. (2013). Be successful – be male and masculine? On the influence of gender roles on objective career success. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 1(2), 147–168. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2012-0014>

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>

Anna (2019). *Toimituksen yhteystiedot*. Noudettu 2019-11-13 osoitteesta <https://anna.fi/toimituksen-yhteystiedot>

Apu (2019). *Eeva*. Noudettu 2019-11-13 osoitteesta <https://www.apu.fi/lehdet/eeva>

Asgari, S., Dasgupta, N., & Stout, J. G. (2012). When do counterstereotypic ingroup members inspire versus deflate? The effect of successful professional women on young women’s leadership self-concept. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(3), 370–383. <https://doi.org/10.1177/0146167211431968>

Attila, H., & Keski-Petäjä, M. (2018). Sukupuolten tasa-arvo oppilaitoksissa. Teoksessa H. Attila, M. Pietiläinen, M. Keski-Petäjä, P. Hokka, & M. Nieminen (Toim.), *Tasa-arvobarometri 2017* (s. 61–82). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3932-5>

- Badawy, R. L., Gazdag, B. A., Bentley, J. R., & Brouer, R. L. (2018). Are all impostors created equal? Exploring gender differences in the impostor phenomenon-performance link. *Personality and Individual Differences*, 131, 156–163. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.044>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Barth, J., Guadagno, R., Rice, L., Eno, C., & Minney, J. (2015). Untangling life goals and occupational stereotypes in men's and women's career interest. *Sex Roles*, 73(11), 502–518. <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0537-2>
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28(5), 399–410. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.28.5.399>
- Broscio, M., & Scherer, J. (2003). Creating and implementing a reality-based career plan. *Journal of Healthcare Management / American College of Healthcare Executives*, 48(2), 76–81. <https://doi.org/10.1097/00115514-200303000-00003>
- Brännare, S., & Keränen, T. (2019, 20. marraskuuta). Naiset valtaavat johtopaikkoja pörs-siyhtiöissä – nainen ison yhtiön toimitusjohtajana on silti harvinaisuus. *Yle*. Nou-dettu 2020-01-07 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10514448>
- Cardoso, P., & Moreira, J. M. (2009). Self-efficacy beliefs and the relation between career planning and perception of barriers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 9(3), 177–188. <https://doi.org/10.1007/s10775-009-9163-2>

- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514–527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Carr, P. B., & Steele, C. M. (2010). Stereotype Threat Affects Financial Decision Making. *Psychological Science*, 21(10), 1411–1416. <https://doi.org/10.1177/0956797610384146>
- Choi, S., Cheong, K., & Feinberg, R. A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality*, 22(5), 492–516. <https://doi.org/10.1108/09604521211281396>
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Clance, P. R., & O'Toole, M. A. (1987). The imposter phenomenon: An internal barrier to empowerment and achievement. *Women & Therapy*, 6(3), 51–64. [https://doi.org/10.1300/J015V06N03\\_05](https://doi.org/10.1300/J015V06N03_05)
- Clarke, M. (2013). The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684–703. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697475>

- Cokley, K., Awad, G., Smith, L., Jackson, S., Awosogba, O., Hurst, A., Stone, S., Blondeau, L., & Roberts, D. (2015). The roles of gender stigma consciousness, impostor phenomenon and academic self-concept in the academic outcomes of women and men. *Sex Roles, 73*(9), 414–426. <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0516-7>
- Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 47–59. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.011>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal, 35*(7), 1080–1089. <https://doi.org/10.1002/smj.2161>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces, 80*(2), 655–681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Cranmer, G. A., Goldman, Z. A., & Houghton, J. D. (2019). I'll do it myself: self-leadership, proactivity, and socialization. *Leadership & Organization Development Journal, 40*(6), 684–698. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0389>
- Crawford, W. S., Shanine, K. K., Whitman, M. V., & Kacmar, K. M. (2016). Examining the impostor phenomenon and work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology, 31*(2), 375–390. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2013-0409>
- Creed, P., Buys, N., Tilbury, C., & Crawford, M. (2013). The relationship between goal orientation and career striving in young adolescents. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(7), 1480–1490. <https://doi.org/10.1111/jasp.12108>

- Curral, L., & Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 25(2), 165–176. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622009000200006>
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449–456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.007>
- Deaux, D. (1976). Sex and the attribution process. Teoksessa J. H. Harvey, W. J. Ickes, & R. F. Kidd (Toim.), *New Directions in Attribution Research, Vol. 1* (s. 335–352). New York: Halsted Press Division.
- Deemer, E., Yough, M., & Morel, S. (2018). Performance-approach goals, science task preference, and academic procrastination: Exploring the moderating role of competence perceptions. *Motivation and Emotion*, 42(2), 200–213. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9649-z>
- Dicke, A.-L., Safavian, N., & Eccles, J. S. (2019). Traditional Gender Role Beliefs and Career Attainment in STEM: A Gendered Story? *Frontiers in psychology*, 10, 1053. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01053>
- Duunitori (2019). *Duunitorin sukupuolineutraalit ammattinimikkeet*. Noudettu 2019-11-13 osoitteesta <https://duunitori.fi/sukupuolineutraalit-ammattinimikkeet>
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 3(34), 169–189. [https://doi.org/10.1207/s15326985ep3403\\_3](https://doi.org/10.1207/s15326985ep3403_3)
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2011). Career attitudes and subjective career success: Tackling gender differences. *Gender in Management: An*

*International Journal*, 26(3), 234–250.  
<https://doi.org/10.1108/17542411111130990>

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4129-0317-2

Eskola, J. (2015). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli, & J. Aaltola (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. (s. 185–206). Jyväskylä: PS-kustannus. ISBN 978-952-451-660-0

Ezzedeen, S. R., Budworth, M., & Baker, S. D. (2015). The glass ceiling and executive careers: Still an Issue for Pre-Career Women. *Journal of Career Development*, 42(5), 355–369. <https://doi.org/10.1177/0894845314566943>

Ezzedeen, S. R., Budworth, M.-H., & Baker, S. D. (2018). Can I have it all? Emerging adult women's positions on balancing career and family. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(6), 588–581. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2017-0138>

Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638–651. <https://doi.org/10.1177/0146167217695551>

Fernández, M., Castro, Y., Otero, M., Foltz, M., & Lorenzo, M. (2006). Sexism, vocational goals, and motivation as predictors of men's and women's career choice. *Sex Roles*, 55(3), 267–272. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9079-y>

- Foster, M. D., & Tsarfati, E. M. (2005). The effects of meritocracy beliefs on women's well-being after first-time gender discrimination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(12), 1730–1738. <https://doi.org/10.1177/0146167205278709>
- Gatrell, C. (2011). Managing the maternal body: A comprehensive review and transdisciplinary analysis. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 97–112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00286.x>
- Glad, L. (2018a, 9. marraskuuta). Upseeri Laura Painilainen, 30, toivoo alalle lisää naisia ja tasa-arvoa – ”Kiusaamista ja syrjintää on armeijassa sukupuolesta riippumatta”. *Duunitori*. Noudettu 2019-11-13 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/rohkeat-ratkaisut-laura-painilainen>
- Glad, L. (2018b, 25. marraskuuta). Laura Friman nappasi unelmaduunin toisensa perään – lopulta uupumus pakotti muuttamaan elämän tärkeysjärjestystä. *Duunitori*. Noudettu 2019-11-12 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/rohkeat-ratkaisut-laura-friman>
- Glad, L. (2019, 19. tammikuuta). Jenni Siikaniva tuli äidiksi, irtisanoutui ja teki ison elämänmuutoksen – keksi omaperäisen bisnesidean ja viettää nyt talvet Australiassa. *Duunitori*. Noudettu 2019-11-12 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/rohkeat-ratkaisut-jenni-siikaniva>
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Hamel, S. A. (2009). Exit, voice, and sensemaking following psychological contract violations: Women's Responses to Career Advancement Barriers. *Journal of Business Communication*, 46(2), 234–261. <https://doi.org/10.1177/0021943608328079>

- Hannikainen, S. (2019, 13. heinäkuuta). Kaisa Kaihola vaihtoi alaa ja perusti hotellin vanhaan pappilaan: ”Työuupumus auttoi minua löytämään itseni”. *Anna*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://anna.fi/i ihmiset/kaisa-kaihola-vaihtoi-alaa-ja-perusti-hotellin-vanhaan-pappilaan-tyouupumus-auttoi-minua-loytamaan-itseni>
- Harman, C., & Sealy, R. (2017). Opt-in or opt-out: Exploring how women construe their ambition at early career stages. *Career Development International*, 22(4), 372–398. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2016-0137>
- Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). Self-leadership and team members’ work role performance. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 497–517. <https://doi.org/10.1108/02683941211235409>
- Hearn, J., & Lämsä, A. (2014). Naisten johtamisuriin vaikuttavat stereotyyppit [the effect of stereotypes on women’s management careers]. *Hallinnon [sic] Tutkimus*, 33(4), 332–351. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:oru:diva-39660>
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
- Heiskanen, M. (2018, 26. joulukuuta). TE80: Hankalat ämmät – Tästä päättäjänaiset vaikenevat: ”Miehiltä siedetään outoakin käytöstä, räväkkä nainen on ärsyttävä tiukka-pipo”. *Talouselämä*. Noudettu 2019-08-15 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/te80-hankalat-ammatt-tasta-paattajanaiset-vaikenevat-miehiltä-siedetään-outoakin-käytöstä-rävakka-nainen-on-ärsyttävä-tiukka-pipo/36b6b68b-8f7f-319c-9500-bb52095716ea>

- Hietämäki, H. (2017, 12. lokakuuta). Näyttelijä Pihla Viitalaa pyydettiin jättämään lapsensa Hollywood-uran takia: ”Minulta kysyttiin, voisinko muuttaa yksin Amerikkaan”. *Anna*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://anna.fi/i ihmiset-ja-suh teet/julkikset/nayttelija-pihla-viitalaa-pyydettiin-jattamaan-lapsensa-holly wood-uran-takia-minulta-kysyttiin-voisinko-muuttaa-yksin-amerikkaan>
- Hiltunen, H. (2019, 10. maaliskuuta). Rahoitusasiantuntija Anna-Maria, 44, kuvitteli kuolemansa ja päätti laittaa uransa uusiksi – ”En halunnut katkeroitua”. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/i ihmiset-ja- ilmiot/tyo-ja-raha/rahoitusasiantuntija-anna-maria-44-kuvitteli-kuolemansa-ja>
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7/8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Houni, P. (2018) Jaana Pelkonen – ”Lapsen myötä maailmani avartui”. *Eeva*, 2018(5), 20–24.
- Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2005). Data collection, primary vs. secondary. Teoksessa K. Kempf-Leonard (Toim.), *Encyclopedia of Social Measurement* (s. 593–599). Amsterdam: Elsevier.
- Hujanen, M. (2019a). Ateneumin johtaja Marja Sakari – ”Mietiskely auttaa näkemään, ettei mikään ole pysyvää”. *Eeva*, 2019(5), 12–16.
- Hujanen, M. (2019b). Helena Petäistö – ”Hyvä itsekuri on kaiken perusta”. *Eeva*, 2019(4), 31–34.

- Hultin, M. (2003). Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling?: Career Consequences of Occupational Sex Segregation. *Work and Occupations*, 30(1), 30–61. <https://doi.org/10.1177/0730888402239326>
- Hutchins, H. M. (2017). What triggers imposter phenomenon among academic faculty? A critical incident study exploring antecedents, coping, and development opportunities. *Human Resource Development International*, 20(3), 194–214. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1248205>
- Ilmonen, K. (2015). Muuan diskurssianalyysi: Esimerkkinä Chydenius-instituutin vaikuttavuustutkimus. Teoksessa R. Valli, & J. Aaltola (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (s. 134–148). Jyväskylä: PS-kustannus. ISBN 978-952-451-660-0
- Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. (2016). Diskursiivinen maailma: Teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen (Toim.), *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* (s. 25–50). Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. ISBN 978-951-768-532-0
- Jung, Y., & Takeuchi, N. (2016). Gender differences in career planning and success. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 603–623. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0281>
- Jung, Y., & Takeuchi, N. (2017). A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. *Human Relations*, 71(1), 73–102. <https://doi.org/10.1177/0018726717715075>
- Juti, M. (2018). ”En halunnut rakentaa uraani miesten ehdoilla”. *Anna*, 2018(17), 8–11.

- Kass, R. B., Souba, W. W., & Thorndyke, L. E. (2006). Challenges confronting female surgical leaders: Overcoming the barriers. *Journal of Surgical Research*, 132(2), 179–187. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2006.02.009>
- Kelsey, K. (2007). Overcoming gender bias with self-efficacy: A case study of women agricultural education teachers and preservice students. *Journal of Agricultural Education*, 48(1), 52–63.
- Keränen, T. (2015, 8. maaliskuuta). Miksi mies uskoo naisen olevan tasa-arvoinen työelämässä? *Yle*. Noudettu 2019-08-16 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-7853519>
- Kiddo (2019). *Definition of kiddo in English*. Noudettu 2019-11-20 osoitteesta <https://www.lexico.com/en/definition/kiddo>
- Knörr, H. (2011). From top management to entrepreneurship: women's next move? *International Journal of Manpower*, 32(1), 99–116. <https://doi.org/10.1108/01437721111121251>
- Kukkonen, M. (2018a, 2. lokakuuta). Marjut, 46, luopui menestyksekkäästä urastaan neuloakseen sukia – nyt töissä kaupan kassalla. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/ihmiset-ja-ilmiot/tyo-ja-rahaj-marjut-46-luopui-menestyksekaasta-urastaan-neuloakseen>
- Kukkonen, M. (2018b, 29. marraskuuta). Kolmekymppinen opettaja Laihialta teki huikean uraliikkeen – myi kaiken, otti ison lainan ja lähti Amerikkaan lentäjäksi. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/ihmiset-ja-ilmiot/ihmiset/kolmekymppinen-opettaja-laihialta-teki-huikean-uraliikkeen-myi>

- Laari, S. (2017a, 2. syyskuuta). Vaatimattoman lapsuuden elänyt Tiina Lymi: ”Menestys on paras kosto”. *Me Naiset*. Noudettu 2019-11-06 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/i ihmiset-ja-ilmiot/i ihmiset/vaatimattoman-lapsuuden-elanyt-tiina-lymi-menestys-para s-kosto>
- Laari, S. (2017b, 2. joulukuuta). Maria Veitola yritti torjua kähmintää ja lähentelyä työpaikalla: ”Joskus ahdistelija oli oma pomo”. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/ajankohtaista/maria-veitola-yritti-torjua-kahmintaa-ja-lahentelya-tyopaikalla-joskus>
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative research – airy fairy or fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1), 100–103. Retrieved from <https://nsu-works.nova.edu/tqr/vol8/iss1/7>
- Lassila, L. (2015, 19. helmikuuta). Ex-poliitikko Riikka Pakarinen: ”Uran ja perheen yhdistäminen ei tehnyt onnelliseksi”. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/ajankohtaista/i ihmiset/ex-politikko-riikka-pakarinen-uran-ja-perheen-yhdistaminen-ei>
- Lauhio, E. (2016, 9. kesäkuuta). Toiminnanjohtaja ja pappi Marianne Heikkilä: ”Alaisteni mielestä olen malttamaton, kontrolloiva ja kiireinen”. *Anna*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://anna.fi/i ihmiset-ja-suhteet/julkikset/toiminnanjohtaja-pappi-marianne-heikkila-alaisteni-mielesta-malttamaton-kontrolloiva-kiireinen>
- Lauhio, E. (2017, 16. maaliskuuta). Piritta Hagman: ”Olen ollut miehelleni katkera siitä, että hän on saanut sekä uran että perheen”. *Anna*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://anna.fi/i ihmiset-ja-suhteet/julkikset/piritta-hagman-miehelleni-katkera-siita-etta-han-saanut-seka-uran-etta-perheen>

- Lent, R. W. (2013). Social Cognitive Career Theory. Teoksessa S. D. Brown, & R. W. Lent (Toim.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (s. 115–146). New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN 9781118222225
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79–122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
- Levy, P. E., & Baumgardner, A. H. (1991). Effects of self-esteem and gender on goal choice. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 12(6), 529–541.
- Long-Sutehall, T., Sque, M., & Addington-Hall, J. (2012). Secondary analysis of qualitative data: A valuable method for exploring sensitive issues with an elusive population? *Journal of Research in Nursing*, 16(4), 335–344. <https://doi.org/10.1177/1744987110381553>
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86–101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.86>
- Manninen, M. (2019, 13. huhtikuuta). Huvila & Huussi -ohjelmasta tuttu Eva Wuite: ”Sain tarpeekseni huippujohtajan hommista”. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/ihmiset-ja-ilmiot/ihmiset/huvila-huussi-ohjelmasta-tuttu-eva-wuite-sain-tarpeekseni>
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4306232>

- Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 681–699.
- Marjamäki, T. (2019, 7. syyskuuta). Saija vaihtoi viiden tonnin kuukausipalkkansa 8 euron tuntiliikseen – nyt hän kertoo, miltä tuntuu tehdä matalapalkkatyötä. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/i ihmiset-ja-ilmiot/tyo-ja-raha/saija-vaihtoi-viiden-tonnin-kuukausipalkkansa-8-euron>
- Masser, B., & Abrams, D. (2004). Reinforcing the glass ceiling: The consequences of hostile sexism for female managerial candidates. *Sex Roles*, 51(9), 609–615. <https://doi.org/10.1007/s11199-004-5470-8>
- Masterson, C. R., & Hoobler, J. M. (2015). Care and career: A family identity-based typology of dual-earner couples. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 75–93. <https://doi.org/10.1002/job.1945>
- Maurer, T. J., & Chapman, E. F. (2013). Ten years of career success in relation to individual and situational variables from the employee development literature. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 450–465. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.002>
- McDowell, W. C., Grubb, W. L. I., & Geho, P. R. (2015). The impact of self-efficacy and perceived organizational support on the imposter phenomenon. *American Journal of Management*, 15(3), 23–29.
- Megheirkouni, M. (2018). Self-leadership strategies and career success: Insight on sports organizations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(4), 393–409. <https://doi.org/10.1108/SBM-02-2018-0006>

- Moore, D. (2007). Self Perceptions and Social Misconceptions: The Implications of Gender Traits for Locus of Control and Life Satisfaction. *Sex Roles*, 56(11–12), 767–780. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9238-9>
- Mäkelä, A. (2017, 9. lokakuuta). Huijasitko sinäkin itsellesi työpaikan? Lue, mistä huijarisyndroomassa on kyse. *Duunitori*. Noudettu 2019-11-25 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/huijarisyndrooma>
- Mäkelä, A. (2019, 30. tammikuuta). Taru Tammikallio jätti työnsä lastentarhanopettajana ja vaihtoi media-alalle – ”Ryhdyin yrittäjäksi, koska ajattelin sen näyttävän CV:ssä paremmalta kuin työttömyys”. *Duunitori*. Noudettu 2019-11-12 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/rohkeat-ratkaisut-taru-tammikallio>
- Naidoo, L. J., DeCrisco, A., Bily, H., Manipella, A., Ryan, M., & Youdim, J. (2012). The 2 x 2 Model of Goal Orientation and Burnout: The Role of Approach-Avoidance Dimensions in Predicting Burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(10), 2541–2563. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00952.x>
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278–302. <https://doi.org/10.1177/0021886395313004>
- Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016a). An inner barrier to career development: Preconditions of the impostor phenomenon and consequences for career

development. *Frontiers in Psychology*, 7, 48.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00048>

Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016b). Inspecting the dangers of feeling like a fake: An empirical investigation of the impostor phenomenon in the world of work. *Frontiers in Psychology*, 7, 1445.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01445>

Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>

Ngo, H. Y., Foley, S., Ji, M. S., & Loi, R. (2014). Linking gender role orientation to subjective career success: The Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Career Assessment*, 22(2), 290–303. <https://doi.org/10.1177/1069072713493984>

Nirhamo, A. (2018, 5. marraskuuta). Anni Mattila on nainen miesartistien takana – nyt hän on valmis astumaan itse parrasvaloihin: ”Elämme tässä patriarkalisessa systeemissä, johon meidät opetetaan”. *Anna*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://anna.fi/i ihmiset/anni-mattila-on-nainen-miesartistien-takana-nyt-han-on-valmis-astumaan-itse-parrasvaloihin-elamme-tassa-patriarkalisessa-systeemissa-johon-meidat-opetetaan>

Nowak, M., Naudé, M., & Thomas, G. (2012). Sustaining Career through Maternity Leave. *Australian Journal of Labour Economics*, 15(3), 201–216. ISSN: 1328-1143

Opetus- ja kulttuuriministeriö, Valtion nuorisoneuvosto, & Nuorisotutkimusverkosto (2017). *Katse tulevaisuudessa: Nuorisobarometri 2016*. Valtion nuorisoneuvoston julkaisuja, verkkojulkaisu nro 56. Noudettu 2019-12-11 osoitteesta

[https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri\\_2016\\_WEB.pdf](https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri_2016_WEB.pdf)

- Pan, J., & Zhou, W. (2015). How do employees construe their career success: An improved measure of subjective career success. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12094>
- Parkkonen, S. (2009, 30. tammikuuta). Sari Sarkomaa: ”Nyt on työn vuoro joustaa”. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta [https://www.menaiset.fi/artikkeli/ajankohtaista/i ihmiset/sari\\_sarkomaa\\_nyt\\_on\\_tyon\\_vuoro\\_joustaa](https://www.menaiset.fi/artikkeli/ajankohtaista/i ihmiset/sari_sarkomaa_nyt_on_tyon_vuoro_joustaa)
- Patzak, A., Kollmayer, M., & Schober, B. (2017). Buffering impostor feelings with kindness: The mediating role of self-compassion between gender-role orientation and the impostor phenomenon. *Frontiers in Psychology*, 8, 1289. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01289>
- Pietiläinen, M. (2018). Sukupuolten tasa-arvo työpaikoilla. Teoksessa H. Attila, M. Pietiläinen, M. Keski-Petäjä, P. Hokka, & M. Nieminen (Toim.), *Tasa-arvobarometri 2017* (s. 61–82). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3932-5>
- Piitulainen-Ramsay, P. (2019, 26. maaliskuuta). Miia Huitista kasvoi supersuorittaja – kuuden minuutin sääntö auttoi katkaisemaan stressikierteen ja hyppäämään pois oravanpyörästä. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/i ihmiset-ja-ilmiot/i ihmiset/miia-huitista-kasvoi-supersuorittaja-kuuden-minuutin-saanto>
- Politis, J. D. (2006). Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organization*

*Development Journal*, 27(3), 203–216.  
<https://doi.org/10.1108/01437730610657721>

Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523–538.

Puusa, A. (2011). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (Toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 114–125). Kirkkonummi: JTO-Palvelut Oy. ISBN 978-951-9411-52-1

Puusa, A., & Juuti, P. (2011). Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (Toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 47–57). Kirkkonummi: JTO-Palvelut Oy. ISBN 978-951-9411-52-1

Rice, L., & Barth, J. (2016). Hiring decisions: The effect of evaluator gender and gender stereotype characteristics on the evaluation of job applicants. *Gender Issues*, 33(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s12147-015-9143-4>

Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221–235. <https://doi.org/10.1037/a0018204>

Roth, P. L., Purvis, K. L., & Bobko, P. (2012). A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *Journal of Management*, 38(2), 719–739. <https://doi.org/10.1177/0149206310374774>

- Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2010). The effect of priming gender roles on women's implicit gender beliefs and career aspirations. *Social Psychology*, 41(3), 192–202. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000027>
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15(1), 85–109. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239569>
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399–426. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut030>
- Salminen, E. (2019, 27. tammikuuta). Eeva Vekki sai burnoutin ja teki hypyn tuntemattoon – sinnikäs työ johti omaan tv-ohjelmaan. *Duunitori*. Noudettu 2019-11-12 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/rohkeat-ratkaisut-eeva-vekki>
- Salo, U-M. (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa S. Aaltonen, & R. Högbäck (Toim.), *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empirisessä tutkimuksessa*. Tampere: Tampere University Press. (s. 166-190). (Julkaisu / Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura; Nro 165).
- Sandelius, N. (2018). Sanna Marin – ”Juurettomuus pakottaa minut katsomaan tulevaan”. *Eeva*, 2018(1), 8–11.
- Sanoma (2019). *Tilaa Me Naiset*. Noudettu 2019-11-13 osoitteesta [https://tilaa.sanoma.fi/me-naiset?defaultAid=true&ref=tilaalinkki\\_footer&\\_ga=2.34444897.1172013238.1573479601-532773710.1560940811&login=false](https://tilaa.sanoma.fi/me-naiset?defaultAid=true&ref=tilaalinkki_footer&_ga=2.34444897.1172013238.1573479601-532773710.1560940811&login=false)
- Santos, G. G. (2016). Career barriers influencing career success. *Career Development International*, 21(1), 60–84. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0035>

Savela, A. E., & O'Brien, K. M. (2016). Predicting college women's career plans: Instrumentality, Work, and Family. *Journal of Career Development*, 43(4), 335–348. <https://doi.org/10.1177/0894845315602118>

Sekreter, G. (2018). Increasing students' mathematics achievement at university by changing their non-mastery goals into mastery learning goals. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(1), 211–229. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i1p211>

Sheehy, N., & Forsythe, A. (2003). *Fifty Key Thinkers in Psychology*. Abingdon: Routledge. ISBN 978-041-516-774-1

Siistonen, M. (2018, 24. joulukuuta). Lapsettomuuden surun läpikäynyt Liisa Jaakonsaari: "Perheen perustamista lykättiin liian pitkälle". *Anna*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://anna.fi/i ihmiset-ja-suhteet/julkikset/lapsettomuuden-surun-lapikaynyt-liisa-jaakonsaari-perheen-perustamista-lykattiin-liian-pitkalle>

Siistonen, M. (2019, 27. syyskuuta). Uupumuksen kokenut Kiira Korpi oivalsi elämästä jotain, mikä muutti lopulta kaiken: "Vain epätäydellisenä ja rikkinäisenä ihminen on kokonainen". *Anna*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://anna.fi/i ihmiset-ja-suhteet/julkikset/uupumuksen-kokenut-kiira-korpi-oivalsi-elamasta-jotain-mika-muutti-lopulta-kaiken-vain-epataydellisena-ja-rikkinaisena-ihminen-on-kokonainen>

Siltaoja, M., & Vehkaperä, M. (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (Toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 206–232). Kirkkonummi: JTO-Palvelut Oy. ISBN 978-951-9411-52-1

- Sinclair, S., Carlsson, R., & Björklund, F. (2016). Getting along or ahead: Effects of gender identity threat on communal and agentic self-presentations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 57(5), 427–432. <https://doi.org/10.1111/sjop.12310>
- Singh, R., Singh, R. K., & Banerji, D. (2018). Emotion regulation – natural reward strategy linkage and its impact on sales performance: the mediating impact of salesmanship skills. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 353–364. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0236>
- Smith, J. (2011). Agency and Female Teachers' Career Decisions: A Life History Study of 40 Women. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(1), 7–24. <https://doi.org/10.1177/1741143210383900>
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- St. Pierre, E. A., & Jackson, A. Y. (2014). Qualitative Data Analysis After Coding. *Qualitative Inquiry*, 20(6), 715–719. <https://doi.org/10.1177/1077800414532435>
- Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2012). The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 345–353. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.001>
- Suomen Ekonomit (2019). *Ekonomien kysely työelämän tasa-arvosta: Raportti*. Helsinki: Suomen Ekonomit. Noudettu 2019-11-24 osoitteesta [https://www.ekonomit.fi/documents/47308/67801/Suomen\\_Ekonomit\\_raportti\\_tasa-arvotutkimus2019+%281%29.pdf/d974e0cb-e33f-0dd4-29f0-9e3a14b92196](https://www.ekonomit.fi/documents/47308/67801/Suomen_Ekonomit_raportti_tasa-arvotutkimus2019+%281%29.pdf/d974e0cb-e33f-0dd4-29f0-9e3a14b92196)

Suomen virallinen tilasto (2018). *Liitetaulukko 1. Yliopistojen opiskelijat ja tutkinnon suorittaneet koulutusasteen, -alan (Kansallinen koulutusluokitus 2016) ja sukupuolen mukaan 2018*. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 2019-08-11 osoitteesta [http://www.stat.fi/til/yop/2018/yop\\_2018\\_2019-05-09\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/yop/2018/yop_2018_2019-05-09_tau_001_fi.html)

Suomen virallinen tilasto (2019). *Liitetaulukko 4. Työvoima sukupuolen ja iän mukaan 2018/06–2019/06*. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 2019-08-11 osoitteesta [http://www.stat.fi/til/tyti/2019/06/tyti\\_2019\\_06\\_2019-07-23\\_tau\\_004\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2019/06/tyti_2019_06_2019-07-23_tau_004_fi.html)

Sutela, H., & Lehto, A. (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus. ISBN 978-952-244-515-5

Tajlili, M. H. (2014). A Framework for Promoting Women's Career Intentionality and Work-Life Integration. *The Career Development Quarterly*, 62(3), 254–267. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2014.00083.x>

Tammikallio, T. (2019, 11. toukokuuta). Jenna, 33, ja Jaana, 36, ovat urallaan menestyneitä naisia, joita epävarmuus piinaa – huijarisyndrooma saa ”kymppin tytöt” suorittamaan itsensä uuvuksiin. *Ilona*. Noudettu 2019-11-25 osoitteesta <https://www.iltalehti.fi/tosielamaa/a/99b37035-f6c6-4196-b738-256ddf142ac3>

Tate, J. A., & Happ, M. B. (2018). Qualitative secondary analysis: A case exemplar. *Journal of Pediatric Health Care*, 32(3), 308–312. <https://doi.org/10.1016/j.pedhc.2017.09.007>

Taylor, S. (2012). 'One participant said ...': The implications of quotations from biographical talk. *Qualitative Research*, 12(4), 388–401. <https://doi.org/10.1177/1468794111433086>

- Tellhed, U., Bäckström, M., & Björklund, F. (2018). The role of ability beliefs and agentic vs. communal career goals in adolescents' first educational choice. What explains the degree of gender-balance? *Journal of Vocational Behavior*, 104, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.09.008>
- Teräsaho, M., & Keski-Petäjä, M. (2017). Nuorten toiveammatit sukupuolen mukaan eriytyneitä. Teoksessa S. Myllyniemi (Toim.), *Katse tulevaisuudessa: Nuorisobarometri 2016* (s. 203–219). Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö; Nuorisosaian neuvottelukunta; Nuorisotutkimusverkosto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201704045953>
- Teräsaho, M., & Kupiainen, M. (2015). *Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen – tuloksia TASURI-hankkeesta. Tiivistelmä*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3741-3>
- Tilastokeskus (2018). *Sukupuolten tasa-arvo suomessa 2018*. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 2019-08-11 osoitteesta [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti\\_sts\\_201800\\_2018\\_19722\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_sts_201800_2018_19722_net.pdf)
- Tilastokeskus (2019). *Valta ja päätöksenteko: Yritysten ylin johto*. Helsinki: Tilastokeskus. Noudettu 2019-08-11 osoitteesta [https://www.stat.fi/tup/tasaarvo/valta\\_ja\\_paatoksenteko/index.html#johtajuus](https://www.stat.fi/tup/tasaarvo/valta_ja_paatoksenteko/index.html#johtajuus)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-951-3199-53-1
- Unsworth, K. L., & Mason, C. M. (2012). Help yourself: The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 235–245. <https://doi.org/10.1037/a0026857>

- Van den Brink, M., & Stobbe, L. (2014). The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 163–174. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.07.001>
- Van Dierendonck, D., & Van der Gaast, E. (2013). Goal orientation, academic competences in early career success. *Career Development International*, 18(7), 694–711. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2013-0003>
- Van Dijk, T. A. (2003). Critical Discourse Analysis. Teoksessa D. Schrifin, D. Tannen, & H. E. Hamilton (Toim.), *Handbook of Discourse Analysis* (s. 352–371). New Jersey: John Wiley & Sons Incorporated. ISBN 978-047-075-198-5
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., & Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 565–581. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9382-5>
- Vienola, S. (2019, 24. toukokuuta). Johanna Saari, 40, pystyy paiskimaan 12-tuntisia työpäiviä, koska mies huolehtii kodista ja perheestä. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/i ihmiset-ja-ilmiot/tyo-ja-raha/johanna-saari-40-pystyy-paiskimaan-12-tuntisia-tyopaivia>
- Von Hippel, C., Issa, M., Ma, R., & Stokes, A. (2011). Stereotype threat: Antecedents and consequences for working women. *European Journal of Social Psychology*, 41(2), 151–161. <https://doi.org/10.1002/ejsp.749>
- Vierailija (2017, 1. kesäkuuta). *Miten pärjätä työelämässä kun tietää kaikesta vähän, eikä mistään paljon?* [Keskustelualueviesti #1]. *Vauva.fi*. Noudettu 2019-08-15 osoitteesta <https://www.vauva.fi/keskustelu/2886848/miten-parjata-tyoelamassa-kun-tietaa-kaikesta-vahan-eika-mistaan-paljon>

- Viljanen, K. (2019a, 14. syyskuuta). Kun nainen puhuu vallasta, sitä pidetään röyhkeänä, sanoo äitiyslomalle jäänyt Annika Saarikko. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/i ihmiset-ja-ilmiot/i ihmiset/kun-nainen-puhuu-vallasta-sita-pidetaan-royhkeana-sanoo>
- Viljanen, K. (2019b, 11. toukokuuta). Li Andersson kertoo nyt, miten ahdistunut teini pääsi politiikan huipulle: ”Kaikkea ei voi tehdä niin hyvin kuin haluaisi”. *Me Naiset*. Noudettu 2019-10-17 osoitteesta <https://www.menaiset.fi/artikkeli/i ihmiset-ja-ilmiot/i ihmiset/li-andersson-kertoo-nyt-miten-ahdistunut-teini-paasi-politiikan>
- Vuorinen, M. (2019). Mari Kiviniemi – ”Mietin rohkeuttani jälkeinpäin”. *Eeva*, 2019(1), 8–11.
- Wang, Y., Xie, G., & Cui, X. (2016). Effects of emotional intelligence and self-leadership on students' coping with stress. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(5), 853–864. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.5.853>
- Woolnough, H., & Redshaw, J. (2016). The career decisions of professional women with dependent children. What's changed? *Gender in Management: An International Journal*, 31(4), 297–311. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2016-0038>

## Liitteet

### Liite 1. Aineistona käytetyt artikkelit

Artikkelin otsikko	Julkaisupaikka	Vuosi	Aineiston tyyppi
Maritsa Lindroos, 48, otti ison pankkilainan ja eli pakasteherneillä ennen kuin hänestä tuli huippupalkkainen lentokapteeni: "Välillä tulee olo, että onko tämä tottakaan"	Me Naiset	2019	Verkkoaineisto
Kaisa Kaihola vaihtoi alaa ja perusti hotellin vanhaan pappilaan: "Työuupumus auttoi minua löytämään itseni"	Anna	2019	Verkkoaineisto
Rahoitusasiantuntija Anna-Maria, 44, kuvitteli kuolemansa ja päätti laittaa uransa uusiksi – "En halunnut katkeroitua"	Me Naiset	2019	Verkkoaineisto
Ateneumin johtaja Marja Sakari – "Mietiskely auttaa näkemään, ettei mikään ole pysyvää"	Eeva	2019	Lehtiartikkeli
Helena Petäistö – "Hyvä itsekuri on kaiken perusta"	Eeva	2019	Lehtiartikkeli
Huvila & Huussi -ohjelmasta tuttu Eva Wuite: "Sain tarpeekseni huippujohtajan hommista"	Me Naiset	2019	Verkkoaineisto
Saija vaihtoi viiden tonnin kuukausipalkkansa 8 euron tuntiliikseen – nyt hän kertoo, miltä tuntuu tehdä matalapalkkatyötä	Me Naiset	2019	Verkkoaineisto
Miia Huitista kasvoi supersuorittaja – kuuden minuutin sääntö auttoi katkaisemaan stressikierteen ja hypäämään pois oravanpyörästä	Me Naiset	2019	Verkkoaineisto
Uupumuksen kokenut Kiira Korpi oivalsi elämästä jotain, mikä muutti lopulta kaiken: "Vain epätäydellisenä ja rikkiniäisenä ihminen on kokonainen"	Anna	2019	Verkkoaineisto
Johanna Saari, 40, pystyy paiskimaan 12-tuntisia työpäiviä, koska mies huolehtii kodista ja perheestä	Me Naiset	2019	Verkkoaineisto
Kun nainen puhuu vallasta, sitä pidetään röyhkeänä, sanoo äitiyslomalle jäänyt Annika Saarikko	Me Naiset	2019	Verkkoaineisto
Li Andersson kertoo nyt, miten ahdistunut teini pääsi politiikan huipulle: "Kaikkea ei voi tehdä niin hyvin kuin haluaisi"	Me Naiset	2019	Verkkoaineisto
Mari Kiviniemi – "Mietin rohkeuttani jälkepäin"	Eeva	2019	Lehtiartikkeli
Jenni Siikaniva tuli äidiksi, irtisanoutui ja teki ison elämänmuutoksen – keksi omaperäisen bisnesidean ja viettää nyt talvet Australiassa	Duunitori	2019	Verkkoaineisto
Eeva Vekki sai burnoutin ja teki hypyn tuntemattomaan – sinikäs työ johti omaan tv-ohjelmaan	Duunitori	2019	Verkkoaineisto
Taru Tammikallio jätti työnsä lastentarhanopettajana ja vaihtoi media-alalle – "Ryhdyin yrittäjäksi, koska ajattelin sen näyttävän CV:ssä paremmalta kuin työttömyys"	Duunitori	2019	Verkkoaineisto
Sinnikkyys vei unelmatyöhön – Anna Brotkin, 31, on yksi niistä harvoista, jotka elättävät itsensä käsikirjoittajana	Duunitori	2019	Verkkoaineisto
Jaana Pelkonen – "Lapsen myötä maailmani avartui"	Eeva	2018	Lehtiartikkeli
Marjut, 46, luopui menestyksekkäästä urastaan neuloakseen sukkia – nyt töissä kaupan kassalla	Me Naiset	2018	Verkkoaineisto
Kolmekymppinen opettaja Laihialta teki huikean uraliikkeen – myi kaiken, otti ison lainan ja lähti Amerikkaan lentäjäksi	Me Naiset	2018	Verkkoaineisto

Anni Mattila on nainen miesartistien takana – nyt hän on valmis astumaan itse parrasvaloihin: ”Elämme tässä patriarkaalisisessa systeemissä, johon meidät opetetaan”	Anna	2018	Verkkoaineisto
Sanna Marin – ”Juurettomuus pakottaa minut katsomaan tulevaan”	Eeva	2018	Lehtiartikkeli
Lapsettomuuden surun läpikäynyt Liisa Jaakonsaari: ”Perheen perustamista lykättiin liian pitkälle”	Anna	2018	Verkkoaineisto
En halunnut rakentaa uraani miesten ehdoilla (Baba Lybeck)	Anna	2018	Lehtiartikkeli
Upseeri Laura Painilainen, 30, toivoo alalle lisää naisia ja tasa-arvoa – ”Kiusaamista ja syrjintää on armeijassa sukupuolesta riippumatta”	Duunitori	2018	Verkkoaineisto
Laura Friman nappasi unelmaduunin toisensa perään – lopulta uupumus pakotti muuttamaan elämän tärkeysjärjestystä	Duunitori	2018	Verkkoaineisto
Nyhtökauraa maailmalle luotsaava Maija Itkonen: ”Naisten ei tarvitse tyytyä pikkukivoihin juttuihin”	Anna	2017	Verkkoaineisto
Näyttelijä Pihla Viitalaa pyydettiin jättämään lapsensa Hollywood-uran takia: ”Minulta kysyttiin, voisinko muuttaa yksin Amerikkaan”	Anna	2017	Verkkoaineisto
Maria Veitola yritti torjua kähmintää ja lähentelyä työpäikällä: ”Joskus ahdistelija oli oma pomo”	Me Naiset	2017	Verkkoaineisto
Piritta Hagman: ”Olen ollut miehelleni katkera siitä, että hän on saanut sekä uran että perheen”	Anna	2017	Verkkoaineisto
Toiminnanjohtaja ja pappi Marianne Heikkilä: ”Alaisteni mielestä olen malttamaton, kontrolloiva ja kiireinen”	Anna	2016	Verkkoaineisto
Ex-poliitikko Riikka Pakarinen: ”Uran ja perheen yhdistäminen ei tehnyt onnelliseksi”	Me Naiset	2015	Verkkoaineisto
Sari Sarkomaa: ”Nyt on työn vuoro joustaa”	Me Naiset	2009	Verkkoaineisto