



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Susanne Ikonen

”Minulle se oli unelmien täyttymys.”

Naisjohtajien kokemukset urakehityksestä Suomen julkisella sektorilla

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|--|-------------------|----|
| Tekijä: | Susanne Ikonen | | |
| Tutkielman nimi: | ”Minulle se oli unelmien täyttymys.” – Naisjohtajien kokemukset urakehityksestä Suomen julkisella sektorilla | | |
| Tutkinto: | Hallintotieteiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Julkisen toiminnan johtaminen | | |
| Työn ohjaaja: | Paula Rossi | | |
| Valmistumisvuosi: | 2025 | Sivumäärä: | 90 |

TIIVISTELMÄ:

Naisten urakehitys ja eteneminen ylimpiin johtotehtäviin on ollut jo pitkään akateemisten piirin kiinnostuksen kohteena. Vaikka naisten työmarkkinaosallistuminen ja kouluttautuminen on Suomessa jopa korkeammalla tasolla kuin miesten, ovat he edelleen nykypäivänä aliedustettuja organisaatioiden ylimmissä johtotehtävissä. Aikaisempi tutkimuskirjallisuus aiheesta on suurimmaksi osaksi keskittynyt tarkastelemaan naisjohtajien urakehitystä yksityisen sektorin organisaatioissa. Tästä syystä, tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella Suomen julkisen sektorin naisjohtajien urakehitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, naisjohtajien omien kertomusten kautta. Tutkielman avulla pyritään antamaan kuva siitä, millaiset tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen nimenomaan Suomen julkisella sektorilla ja, miten julkisen sektorin naisjohtajat kuvailevat urakehitystään.

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, ja sen aineisto kerättiin kirjoituspyyntöä hyödyntämällä. Kirjoituspyyntö lähetettiin sähköpostitse usealle eri julkisen sektorin organisaation johdossa toimivalle naisjohtajille. Aineiston analysointi suoritettiin teoriaohjaava sisällönanalyysiä hyödyntäen, jonka avulla naisjohtajien kertomuksista oli pelkistettäessä ja ryhmiteltäessä mahdollista löytää erilaisia nousevia teemoja. Aineisto jäseneltiin analyysin perusteella ensin seitsemään alaluokkaan ja lopulta kolmeen eri yläluokkaan, jotka olivat: henkilökohtaiset tekijät, uraan liittyvät tekijät ja oman urakehityksen kuvailu. Näistä luokista muodostui lopulta pääluokka: Naisten urakehitykseen vaikuttavat tekijät Suomen julkisella sektorilla.

Tutkielman tuloksissa huomattiin, että naisjohtajien urat olivat kehittyneet pääsääntöisesti Ekosen (2011) kuvaaman hierarkkisen johtamisuran tavoin. Hierakkiselle johtamisuratyypille on tyypillistä erityisesti määrätietoinen ja urakeskeinen ajattelutapa. Urakehitykseen julkisella sektorilla vaikuttivat naisjohtajien kertomusten perusteella pitkälti samanlaiset tekijät kuin aiheen aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa oli jo tullut esiin. Naisjohtajat korostivat kertomuksissaan etenkin oman motivaation ja itsetunnon tärkeyttä, perhe- ja työelämän taitavaa yhdistämistä sekä korkeasti kouluttautumista. Lisäksi urakehityksen kannalta vaativiin tehtäviin tarttumisella, esihenkilöiden tarjoamalla tuella sekä vanhanaikaisilla naisiin kohdistuvilla asenteilla oli naisten mukaan vaikutusta urakehitykseen. Tuloksissa nousi esiin uutena urakehitykseen vaikuttavana tekijänä julkisen sektorin etenemismahdollisuuksien puute sekä urakehitystä hidastava senioriteettiajattelu.

AVAINSANAT: julkinen sektori, julkinen johtaminen, naisjohtajat, urakehitys

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Naiset työelämässä julkisella sektorilla | 8 |
| 2.1 | Naisten asema työmarkkinoilla | 8 |
| 2.2 | Naisjohtajuustutkimuksen historiaa ja teorioita | 11 |
| 2.3 | Naiset johtajina | 15 |
| 3 | Naisjohtajien urakehitys julkisella sektorilla | 22 |
| 3.1 | Naisten urakehitys ja urakehitysmallit | 22 |
| 3.2 | Naisten uriin vaikuttavat tekijät | 28 |
| 3.3 | Naisten johtamisuratyypit | 32 |
| 3.4 | Yhteenveto teoriaviitekehuksesta | 34 |
| 4 | Tutkimusmenetelmä ja aineisto | 37 |
| 4.1 | Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi | 37 |
| 4.2 | Aineiston kerääminen kirjoituspyynnöllä | 40 |
| 4.3 | Aineiston analysointi teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä | 44 |
| 5 | Tutkielman tulokset | 47 |
| 5.1 | Henkilökohtaiset tekijät | 47 |
| 5.1.1 | Oma motivaatio ja halu edetä | 47 |
| 5.1.2 | Uran ja perheen yhdistäminen | 49 |
| 5.1.3 | Koulutus ja kokemus | 51 |
| 5.2 | Uraan liittyvät tekijät | 53 |
| 5.2.1 | Vaativat tehtävät ja kollegoiden tuki | 53 |
| 5.2.2 | Verkostot ja etenemismahdollisuuksien puute | 56 |
| 5.2.3 | Asenteet naisia kohtaan johtajina | 58 |
| 5.3 | Oman urakehityksen kuvailu | 60 |
| 6 | Johtopäätökset | 63 |
| 6.1 | Keskeisimmät tutkimustulokset ja aikaisempi tutkimuskirjallisuus | 64 |
| 6.2 | Pohdinta | 72 |
| 6.3 | Jatkotutkimusehdotukset | 76 |

| | |
|--|----|
| Lähteet | 79 |
| Liitteet | 88 |
| Liite 1. Kirjoituspyyntö | 88 |
| Liite 2. Sähköpostiviesti naisjohtajille | 90 |

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Sukupuolten välinen palkkaero. | 10 |
| Kuvio 2. Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen. | 19 |
| Kuvio 3. Naisten urakehityksen edistäminen. | 34 |
| Kuvio 4. Esimerkki yläluokka ”Uraan liittyvät tekijät” muodostumisesta. | 46 |
| Kuvio 5. Tutkielman keskeisimmät tulokset tiivistettynä. | 71 |

1 Johdanto

Suomalaiset usein uskovat, että Suomi on maa, jossa sukupuolten välinen tasa-arvo on jo toteutunut (Koskinen Sandberg, 2018, s. 41). Tekihän Suomi vuonna 1906 historiaa myöntämällä naisille ensimmäisenä maana maailmassa täydet poliittiset oikeudet (Grahn-Laasonen, 2024). Euroopan maita vertailtaessa, Suomessa oli vuonna 2023 toiseksi eniten naiskansanedustajina, ja nykyinen Orpon hallitus on aikamme naisvaltaisin (Grahn-Laasonen, 2024; Tilastokeskus, 2024). EU-maiden kesken tehdyssä tasa-arvovertailussa Suomi sijoittui puolestaan kahdeksanneksi, ylittäen EU:n keskiarvon (Valtioneuvosto, 2023). Edellä mainituista loistavista tilastoista huolimatta, urakehityksessä kaikkein ylimpään johtoon yltää yhä vain harva nainen (Kullas, 2024).

Suomessa julkinen sektori on sitoutunut vahvasti sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseen, mikä näkyy esimerkiksi tasa-arvolain asettamissa velvoitteissa. Laki kieltää sukupuoleen perustuvan syrjinnän, ja pyrkii edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa. Lisäksi lain tarkoituksena on parantaa naisten asemaa etenkin työelämässä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023). Naisten määrä onkin lisääntynyt valtavasti työvoimassa viime vuosikymmenten aikana (Maheshwari & Lenka, 2022, s. 372). Vuonna 2023, Suomessa naisten työllisyysaste oli 20–64-vuotiailla 78 prosenttia, ohittaen miesten työllisyysasteen (Tilastokeskus, 2024). Vaikka julkinen sektori on Suomessa yksi keskeisimpiä naisvaltaisia työllistäjiä, ja Pohjoismaiset hyvinvointivaltiot tunnetaan naisten korkeasta työmarkkinaosallistumisesta, on naisten urakehitys yhä suhteellisen hidasta (Koskinen Sandberg, 2018, s. 41; Sanandaji & Apunen, 2019).

Merkittävä haaste suomalaisessa työelämässä liittyykin juuri naisten taloudelliseen osallistumiseen, mikä näkyy etenkin johtotasolla (World Economic Forum, 2024, s. 28). Vaikka naiset ovat keskimäärin kouluttautuneempia kuin miehet, on heidän urallaan eteneminen, erityisesti johtotehtäviin, hankalaa (Lämsä ja muut, 2014, s. 332). Toisin sanoen naiset joutuvat usein kohtaamaan urallaan kuvitteellisen *lasikaton*, joka estää heitä etenemästä johtotehtäviin (Ryan & Haslam, 2005, s. 81). Esimerkiksi patriarkaaliset rakenteet ja maskuliinisuuden korostaminen organisaatioissa, rajoittavat omalta

osaltaan naisten mahdollisuuksia edetä ja menestyä organisaation ylimmillä tasoilla (O'Neil & Bilimoria, 2005, s. 170).

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella Suomen julkisen sektorin naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, miten naisjohtajat kuvailevat omaa urakehitystään. Tutkielman avulla pyritään ymmärtämään erityisesti sitä, mitkä eri tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen julkisella sektorilla. Tutkielman aineisto kerättiin kirjoituspyynnön avulla eri julkisen sektorin naisjohtajilta. Kirjoituspyyntö antoi naisjohtajille mahdollisuuden kertoa omin sanoin kokemuksistaan ja näkemyksistään. Naisjohtajien kirjoitukset analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, ja lopulta aineiston pohjalta pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1. Mitkä tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen Suomen julkisella sektorilla?*
- 2. Miten Suomen julkisen sektorin naisjohtajat kuvailevat urakehitystään, ja millaisia johtamisuratyyppejä heidän kertomuksistaan voidaan löytää?*

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu naisten urakehityksen ja naisjohtajuuden ympärille. Tutkielman ensimmäinen teoriaosio keskittyy käsittelemään naisten asemaa työmarkkinoilla, naisjohtajuustutkimuksen historiaa sekä naisia johtajina. Luvussa avataan naisjohtajien tyypillisesti kokemia ennakkoluuloja ja stereotyyppisiä asenteita, joita he usein joutuvat urallaan kohtaamaan. Luku toimii johdatteluna tutkielman toiseen teoriaosioon, jossa syvennytään tarkemmin naisjohtajien urakehitykseen, ja siihen vaikuttaviin moninaiisiin tekijöihin. Tämän jälkeen aineisto- ja menetelmäosiossa käydään läpi tutkielman tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät, aineistonkeruuprosessia käytännössä sekä aineiston analyysiä. Viimeisissä luvuissa esitellään tutkielman tulokset ja niistä johdetut johtopäätökset. Lisäksi pohditaan tutkielman vahvuuksia ja heikkouksia, sekä annetaan jatkotutkimusehdotuksia aiheen tulevaisuuden tutkimista varten.

2 Naiset työelämässä julkisella sektorilla

Ensimmäisessä teoriaosiossa luodaan taustaa naisten urakehityksen tarkasteluun käsittelemällä ensin yleisesti naisten asemaa Suomen työmarkkinoilla. Tämän jälkeen luvussa tarkastellaan naisjohtajuustutkimuksen historiallista kehitystä 70-luvulta eteenpäin sekä sen keskeisiä teorioita. Lopuksi luvussa käsitellään myös naisia johtajina ja siihen liittyviä erinäisiä haasteita, kuten naisten kohtaamia sukupuolistereotyyppioita ja lasikattoja.

2.1 Naisten asema työmarkkinoilla

Lämsän ja Louvrierin (2014, s. 30) mukaan sukupuolten välisellä tasa-arvolla viitataan usein siihen, että naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua yhteiskunnan eri osa-alueilla ja kehittää itseään. Tällä tarkoitetaan samanlaisia oikeuksia, velvollisuuksia ja mahdollisuuksia esimerkiksi työelämässä. Suomessa sukupuolten välinen tasa-arvo on maailmanlaajuisesti korkealla tasolla ja suomalaiset naiset osallistuvatkin aktiivisesti työmarkkinoille (Conley & Koskinen Sandberg, 2023, s. 2). Kuitenkin, vaikka suomalainen työelämä on monella tapaa edelläkävijä sukupuolten välisen tasa-arvon suhteen, tilastot osoittavat myös merkittäviä haasteita (Lämsä & Louvrier, 2014, s. 28). Haasteita löytyy etenkin naisten etenemisestä johtotehtäviin, sukupuolten välisistä palkkaeroista sekä työmarkkinoiden vahvasta ammatillisesta eriytymisestä eli *segregaatiosta* (Lämsä & Louvrier, 2014, s. 28; Conley & Koskinen Sandberg, 2023, s. 2).

Organisaatioissa tasa-arvo nähdään usein niin itsestään selvänä, että sen merkitystä saatetaan vähätellä (Lämsä & Louvrier, 2014, s. 28). Esimerkiksi Attilan ja muiden (2018, s. 15) mukaan Suomessa suurin osa vastaajista arvioi sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuvan arjessa vähintään melko hyvin. Samalla kuitenkin kaksi kolmasosaa naisista ja puolet miehistä kokee, että miehet ovat yhteiskunnassa paremmassa asemassa kuin naiset. Työelämään liittyen lähes 60 prosenttia miehistä uskoo, että naisten ja miesten

mahdollisuudet työelämässä ovat yhtä hyvät, kun taas vain hieman yli 30 prosenttia naisista on samaa mieltä (Attila ja muut, 2018, s. 19). Miehet kokevatkin vahvemmin sukupuolten välisen tasa-arvon jo toteutuneen, sillä lähes 50 prosenttia miehistä, mutta vain 20 prosenttia naisista pitää miehiä ja naisia Suomessa tasa-arvoisina (Attila ja muut, 2018, s. 20).

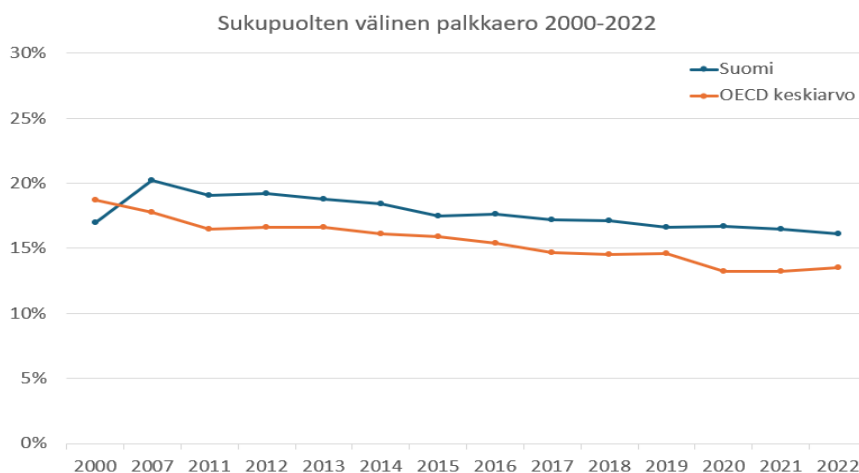
Melinin ja Saaren (2019, s. 21) mukaan työelämä on aina ollut jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa. Kuitenkin, vaikka työelämä on muuttunut vuosien saatossa, suomalaisten naisten ja miesten urapolut, ammatit, tulot ja työn arkipäiväinen kokemus eroavat yhä paljon toisistaan (Melin & Saari, 2019, s. 32). Kuten todettua, kansainvälisesti vertailtuna Suomessa sukupuolten välinen segregatio on yhä voimakasta. Toisin sanoen suomalaiset naiset ja miehet työskentelevät pitkälti eri ammateissa ja toimialoilla (Koskinen Sandberg, 2018, s. 41). Karkeasti ottaen voidaan sanoa, että miehet työskentelevät usein yksityisen sektorin aloilla kuten teollisuudessa ja rakennusalalla, kun taas naiset työskentelevät tyypillisesti julkisen sektorin aloilla, kuten terveydenhuollossa ja sosiaalipalveluissa. Tilastokeskuksen (2024) mukaan vuonna 2023 terveys- ja sosiaalipalveluiden työntekijöistä 86 prosenttia oli naisia.

Huolimatta siitä, että työmarkkinoiden ja organisaatioiden sukupuolittunut rakenne on Suomessa hyvin selvä, suomalaiset eivät yleensä pidä tätä ongelmana (Koskinen Sandberg, 2018, s. 41). Yleinen näkemys onkin, että naiset valitsevat itse matalapalkkaiset naisvaltaiset ammatit, eikä niin, että nämä ammatit ovat matalapalkkaisia siksi, että niissä työskentelee pääosin naisia. Vaikka palkkaeroja selitetään usein sukupuolten välisellä segregatiolla, voidaan niitä pitää myös naisten työn aliarvostuksen seurauksena (Conley & Koskinen Sandberg, 2023, s. 2).

Aiheeseen liittyen Acker (1990) nostaa esiin *sukupuolittuneen organisaatioteorian* (a theory of gendered organizations). Teoria perustuu ajatukseen siitä, että organisaatiot ja niiden rakenteet eivät ole sukupuolineutraaleja, vaan sukupuolista tehdyt oletukset vaikuttavat niiden taustalla (Acker, 1990, s. 139). Toisin sanoen organisaatiot

muotoutuvat sukupuolittuneiden roolien ympärille, ja tämä edistää sukupuolten välistä epätasa-arvoa, sillä organisaatiot suosivat pääosin miehiä (Herd & Moynihan, 2024, s. 47). Naiset suljetaankin usein tietynlaisten työtehtävien ulkopuolelle tai he segregoituvat ammatteihin, jotka nähdään feminisoituina ja siten matalapalkkaisina. Tämä ilmenee julkisissa organisaatioissa siten, että naiset työskentelevät pääasiassa hoivatyöhön liittyvissä tehtävissä. Koska naiset ovat vahvasti edustettuina tällaisissa tehtävissä, ja harvemmin johtavissa tehtävissä, rajoittaa se heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa asioihin ja päätöksentekoon (Herd & Moynihan, 2024, s. 48).

Sukupuolten välinen ammatillinen segregatio on keskeinen tekijä naisten ja miesten välisten palkkaerojen selittämisessä (Korvajärvi & Heiskanen, 2019, s. 271). Segregaation vähentämistä pidetäänkin tärkeänä keinona palkkaerojen poistamiseen. Kuitenkin, vaikka Suomi on sitoutunut erilaisiin kansainvälisiin sopimuksiin, jotka esimerkiksi kieltävät sukupuolisyrynnän, on naisten ja miesten välinen palkkaero säilynyt sitkeästi (Korvajärvi & Heiskanen, 2019, s. 271). Esimerkiksi PwC:n (2024) Women in Work -indeksi osoittaa, että vuonna 2022 Suomessa naisten ja miesten välinen palkkaero oli 16,1 prosenttia. Tämä oli 2,6 prosenttiyksikköä korkeampi kuin OECD-maiden keskiarvo (13,5 %). Vuosien 2000 ja 2022 välillä ero on supistunut vain 0,9 prosenttiyksikköä. Suurin ero naisten ja miesten palkkojen välillä oli vuonna 2007, jolloin ero oli 20,2 prosenttia. Palkkaerojen kehitys esitetään alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Sukupuolten välinen palkkaero (PwC, 2024).

2.2 Naisjohtajuustutkimuksen historiaa ja teorioita

Lämsän (2011, s. 47) mukaan naisjohtajuustutkimusta on tehty kansainvälisesti 70-luvulta lähtien, mutta ensimmäisiä tutkimuksia aiheesta löytyy jo 60-luvulta. Suomessa naisjohtajuustutkimus yleistyi kuitenkin huomattavasti hitaammin, nimittäin merkittävä keskustelu naisjohtajuudesta alkoi vasta 90-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa (Lämsä, 2011, s. 47). Naisjohtajuustutkimus saavutti Suomen täten noin 20 vuotta kansainvälistä tutkimusta myöhemmin.

Naisjohtajuuden tutkimus on pääosin keskittynyt etenkin naisten johtamisuriiin, lasikattoilmiöön, työhyvinvointiin, uran ja perheen yhteensovittamiseen, johtamiskäyttäytymiseen sekä naisten kokemaan syrjintään (Lämsä ja muut, 2007, s. 297). Myös naisten alhainen edustus organisaatioiden johdossa on herättänyt kiinnostusta akateemisissa piireissä. Hallintotieteellisestä näkökulmasta naisjohtajuutta on tutkinut esimerkiksi Johnston (2019) ja Smith (2015). Naisten urakokemuksia ovat tutkineet esimerkiksi O'Neil ja Bilimoria (2005), sekä White (1995), joka on selvittänyt menestyneiden naisten urien erityispiirteitä. Naisiin ja johtajuuteen liittyviä ennakkoluuloja ovat puolestaan tutkineet Eagly ja Karau (2002) sekä Stoker, Van Der Velde ja Lammers (2012). Suomessa naisjohtajuutta on tutkinut erityisesti Lämsä (2011).

Naisjohtajuustutkimuksessa on käytetty monenlaisia teoreettisia ja metodologisia lähestymistapoja, joista suurin osa sisältää feministisen näkökulman. Aikaisemmat tutkimukset ovatkin usein noudattaneet *positivistista* lähestymistapaa, jossa on vertailtu nais- ja miesjohtajia keskenään tai tarkasteltu naisjohtajien välisiä eroja, toimintatapoja ja johtamiskäyttäytymistä. Feministisesti painottunut tutkimus puolestaan keskittyy havaitsemaan, haastamaan ja korjaamaan johtajuuteen sekä sukupuoliin liittyviä ongelmallisia asenteita ja stereotyyppioita. (Lämsä ja muut, 2007, s. 297).

Feministiset teoriat ja näkökulmat pyrkivät syventämään ymmärrystä sukupuolten välisestä epätasa-arvosta ja naisten asemasta yhteiskunnassa (Kark, 2004, s. 160–161). Niiden välillä on kuitenkin eroja siinä, miten ne selittävät naisten heikompaan asemaan

johtavia syitä ja millaisia keinoja ne ehdottavat naisten aseman parantamiseksi. Feministiset teoriat eivät myöskään rajoitu tarkastelemaan pelkästään naisten asemaa, vaan ne tarjoavat lisäksi käsitteellisiä näkökulmia, jotka voivat rikastuttaa organisaatiotutkimusta ja tehdä siitä kattavampaa.

Kark (2004, s. 162–172) onkin esittänyt jaottelun, jossa hän on yhdistänyt feminismin teorioita johtajuustutkimukseen. Hänen viitekehüksensä koostuu kolmesta eri pääkategoriasta, jotka ovat: 1) *feminismi uudistamisena*, 2) *feminismi vastarintana* ja 3) *feminismi kapinointina*. Viimeisen vuosikymmenen aikana on noussut esiin myös niin sanottu feminismin neljäs aalto, jota Kark ja Buengeler (2024, s. 253) kutsuvat *vallankumousfeminismiksi*.

Feminismi uudistamisena perustuu erityisesti 1970-luvun liberaaliin feminismiin, jonka mukaan naiset ja miehet ovat pohjimmiltaan samanlaisia (Kark & Buengeler, 2024, s. 246). Teorian mukaan biologiset erot tulisi jättää huomioimatta, jotta esimerkiksi sukupuolten välistä tasa-arvoa voitaisiin edistää työmarkkinoilla (Kark, 2004, s. 162). Teorian mukaan sosialisaatio on muovannut miesten ja naisten välisiä yksilöllisiä eroja, mikä on osaltaan heikentänyt naisten valmiuksia kilpailla työelämässä. Näin ollen, jos naiset vain kehittäisivät tarvittavia taitoja ja ominaisuuksia, heillä olisi parempi mahdollisuus kilpailla miesten kanssa ja edetä urallaan tasavertaisesti. (Kark, 2004, s. 162). Lämsän ja muiden (2007, s. 298–299) mukaan lähestymistavan ongelmana kuitenkin on se, että tutkimukset keskittyvät usein vain miesten ja naisten johtajuuden vertailuun, jolloin johtajuusilmiö jää pintapuoliseksi. Lisäksi lähestymistapa jättää usein huomioimatta yhteiskunnalliset tekijät ja valtarakenteet.

Karkin ja Buengelerin (2024, s. 248) mukaan feminismi uudistamisena edistää näkökulmaa, jossa naiset tulee ”korjata”, jotta he pysyisivät miesten tahdissa. He kritisoivat teorian perusajatusta siitä, että johtaja nähdään perinteisesti miehenä (Kark & Buengeler, 2024, s. 250). Tämä siitä huolimatta, että johtajuutta mitattaessa naiset ovat suoriutuneet yhtä hyvin tai jopa paremmin kuin miehet (Eagly & Johannesen-

Schmidt, 2001, s. 795). Karkin ja Buengelerin (2024, s. 250) mukaan tämä feminismin ensimmäinen aalto ja siihen liittyvät teoriat näkevät sukupuolen pelkkänä muuttujana, jättäen huomioimatta muut tekijät, jotka ylläpitävät sukupuolten välistä epätasa-arvoa. Uudet näkökulmat kuitenkin korostavat yksilön sijaan järjestelmällisiä muutoksia ja painottavat tarvetta ”korjata järjestelmä” sen sijaan, että ”korjataan naiset”.

Feminismi vastarintana voidaan nähdä osittain vastakkaisena teoriana verrattuna edellä käsiteltyyn (Kark, 2004, s. 165). Teorian mukaan naisilla on erityisiä kokemuksia ja tarpeita, jotka eroavat merkittävästi miesten vastaavista (Kark, 2004, s. 165–166). Se myös näkee sukupuolten väliset erot rikkautena, ja korostaa naisten aseman sekä kokemusten syvällistä tutkimusta. Tämä 1980-luvulta alkunsa saanut teoria korostaa, että pelkästään sukupuolten välinen tasa-arvo ei riitä (Kark & Buengeler, 2024, s. 250). Nimittäin, teoria pyrkii muuttamaan yhteiskunnallisia normeja ja arvostamaan naisia, tyyppillisesti naiselliseksi koettuja ominaisuuksia sekä naisten tapoja ymmärtää ja tehdä asioita. Teorian mukaan organisaatioiden johtamisessa tulisi siirtyä pois ajattelutavasta, jossa maskuliinisuus nähdään johtajuuden normina, ja sen sijaan painottaa yhä enemmän feminiinisydestä nousevia piirteitä, kuten yhteisöllisyyttä, ei-hierarkkisuutta ja yhteisön sisäistä yhteenkuuluvuutta (Lämsä ja muut, 2007, s. 299). Tämä teoria liittyy feminismin toiseen aaltoon (Kark & Buengeler, 2024, s. 250).

Teoria on saanut kritiikkiä siitä, että se odottaa naisjohtajilta tietynlaista yhteisöllistä käyttäytymistä. Lisäksi näkökulma yksinkertaistaa naisten kokemusten moninaisuutta viittaamalla naisten yhteisiin ominaisuuksiin ja kokemuksiin. Teoria saattaa myös vahvistaa patriarkaalisia käsityksiä naisellisuudesta odottamalla naisjohtajien mukautuvan tietynlaisiin ”naisellisiin” toimintatapoihin. (Kark & Buengeler, 2024, s. 251). Tosin sanoen, se on saanut kritiikkiä siitä, että se saattaa vahvistaa sukupuolistereotyyppioita: naiset liitetään feminiinisyyteen ja miehet maskuliinisuuteen. Lisäksi on esitetty, että sukupuolten välisten erojen tarkempi analysointi olisi tärkeämpää kuin pelkkien henkilökohtaisten kokemusten korostaminen. (Lämsä ja muut, 2007, s. 299–300).

Feminismi kapinointina esittää teorioista radikaaleimman ja kriittisimmän lähestymistavan (Kark, 2004, s. 170). Teoria edustaa 1990-luvun kolmannen aallon feminismiä, joka rohkaisee naisia kapinoimaan yhteiskunnan järjestelmää vastaan ja kyseenalaistamaan sukupuoliihteitä (Kark & Buengeler, 2024, s. 251). Toisin sanoen, teoria pyrkii kyseenalaistamaan miehen ja naisen, sekä miehistyden ja naiseuden määritelmät (Kark, 2004, s. 170). Sukupuoli nähdään siis jatkuvasti muotoutuvana sosiaalisena prosessina, minkä vuoksi se on monitulkintainen ja muuttuva käsite (Lämsä ja muut, 2007, s. 300).

Feminismi kapinointina keskittyy tarkastelemaan tiedon, kielen ja vallan välisiä yhteyksiä. Samalla se nostaa esiin, kuinka teorit usein suosivat ominaisuuksia, joita pidetään stereotyyppisesti maskuliinisina, ja miten nämä sukupuolittuneet oletukset voivat kaventaa ymmärrystämme organisaatioista. (Kark, 2004, s. 171). Karkin ja Buengelerin (2024, s. 253) mukaan kielen hyödyntämistä muutoksen välineenä tulee vielä kehittää johtamisteorioissa ja empiirisessä tutkimuksessa. Esimerkiksi vaihtoehtoisten tutkimusmenetelmien käyttäminen voi osoittautua hyödylliseksi. Teorian heikkoutena on, että tutkimus keskittyy usein käsitteiden ja määritelmien tarkasteluun ja niiden muutokseen (Lämsä ja muut, 2007, s. 301). Tämä voi johtaa siihen, että johtamisen arjen käytäntöjen ja sukupuolten välisten valtasuhteiden konkreettiset sosiaaliset vaikutukset jäävät vähemmälle huomiolle.

Feminismi vallankumouksena on feminismin neljäs ja viimeinen aalto, joka syntyi 2010-luvun aikana. Näkökulma juontaa juurensa erityisesti internet-feminismiin, naisten kokemaan seksuaaliväkivaltaan ja raiskauskulttuuriin. Internet on antanut naisille uudenlaisen paikan keskustella vapaasti muiden ihmisten kanssa ja jakaa omia kokemuksiaan esimerkiksi työelämässä kokemastaan syrjinnästä. Sosiaalinen media on myös mahdollistanut täysin uusien epävirallisten johtajaroolien eli vaikuttajien syntymisen. (Kark & Buengeler, 2024, s. 253–254).

Digitaalinen maailma on avannut paljon uusia mahdollisuuksia johtajuuteen. Se voi esimerkiksi muokata johtajuuden ja sukupuoliroolien käsityksiä siirtämällä vallan dynamiikkaa patriarkaalista malleista kohti tasa-arvoisempia ja moninaisempia rakenteita, joissa erilaiset äänet ja johtamistyyli saavat enemmän tilaa. Digitaalisella maailmalla on kuitenkin myös haittapuolensa, sillä liiallinen feminismin kaupallistuminen saattaa heikentää sen vaikutusta. Toisin sanoen, vaikka feminismin ja johtajuuden saavutettavuuden parantaminen on tärkeää, on kiinnitettävä huomiota liialliseen yksinkertaistamiseen ja varmistettava, että myös aiempien feminististen suuntausten moninaisuus säilyy osana liikettä. (Kark & Buengeler, 2024, s. 254).

2.3 Naiset johtajina

Hughesin (2009, s. 1029) mukaan johtamiselle on olemassa lukuisia eri määritelmiä, mutta yksinkertaisimmillaan sen voidaan katsoa tarkoittavan kykyä vaikuttaa muihin ihmisiin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan monimutkainen taitojen, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja visioiden yhdistelmä, joka kehittyy koulutuksen, kokemuksen, asioihin perehtymisen sekä mentoroinnin avulla (Hughes, 2009, s. 1029). Johtamisen tärkeyttä korostetaan lähes kaikessa johtajuuskirjallisuudessa, sillä tehottoman tai haitallisen johtajuuden vaikutukset voivat olla merkittäviä (Gandolfi & Stone, 2018, s. 262).

Smithin (2015, s. 484) mukaan johtajuuden monimuotoisuus on ollut jo pitkään keskeinen kiinnostuksen kohde sekä julkishallinnon että julkisen johtamisen tutkimuksissa. Erityistä huomiota tutkimuksissa on kiinnitetty esimerkiksi sukupuolen merkitykseen johtajuudessa. Tätä monimuotoisuuden merkitystä julkisissa organisaatioissa korostaa *edustuksellisen byrokratian -teoria* (representative bureaucracy theory) (Smith, 2015, s. 486). Teoria jaetaan sekä passiiviseen että aktiiviseen edustukseen (Miller & McTavish, 2014, s. 3). Passiivisella edustuksella viitataan siihen, että virkavallan tulisi vastata demografisesti (sukupuoli, tulotaso, rotu, uskonto jne.) sitä väestöä, joita he palvelevat. Aktiivinen edustus puolestaan korostaa,

että virkavallan edustajat ajavat aktiivisesti eteenpäin etenkin sen ryhmän etuja, joita he myös itse edustavat. Millerin ja McTavishin (2014, s. 3) mukaan teoria painottaa myös, että yhteiset kokemukset ja arvot vaikuttavat merkittävästi virkavallan toimintaan ja päätöksiin. Tämän vuoksi naisten aliedustus johtotehtävissä nouseekin suureksi ongelmaksi.

Smithin (2015, s. 488) mukaan organisaatiotutkimuksista johdettu *roolien yhdenmukaisuus -teoria* (role congruity theory) voi auttaa selittämään naisten aliedustusta julkisten organisaatioiden johdossa. Tämän Eaglyn ja Karaun (2002, s. 574–575) esittämän roolien yhdenmukaisuus -teorian mukaan naisille asetetut perinteiset sukupuoliroolit ovat ristiriidassa johtajan roolin kanssa. Naisten odotetaan olevan muun muassa empaattisia, vaatimattomia ja herkkiä (Stoker ja muut, 2012, s. 31). Nämä odotukset asettavat naisjohtajat usein heikompaan asemaan, sillä ne eivät vastaa yleistä käsitystä johtajasta, jonka perinteisesti katsotaan olevan vahva, tulosorientoitunut ja riskinottoiskykyinen. Perinteisesti johtajuus yhdistetään siis maskuliinisiin ominaisuuksiin ja piirteisiin (Stoker ja muut, 2012, s. 31). Naisjohtajat kohtaavatkin usein ennakkoluuloista arviointia johtamistaidoistaan, mikä heikentää heidän mahdollisuuksiaan edetä johtotehtäviin (Eagly & Carli, 2003, s. 851–852; Eagly & Karau, 2002, s. 588).

Eaglyn ja Karaun (2002, s. 576) mukaan naisjohtajiin kohdistuvat ennakkoluulot ilmenevät pääsääntöisesti kahdella eri tavalla: (1 naisten johtamiskykyä vähätellään, koska johtajuus mielletään pääosin miehille luontaiseksi ominaisuudeksi, ja (2 naisjohtajia pidetään epäpätevinä, koska johtajuudessa vaadittavia ominaisuuksia ei pidetä naisille sopivina. Ensimmäinen ennakkoluulotyyppi perustuu sukupuoliroolien *kuvaileviin normeihin* (descriptive norms). Tällä viitataan niihin perinteisesti naisiin liitettyihin uskomuksiin ja stereotyyppioihin, jotka eivät vastaa johtajilta odotettuja ja toivottuja ominaisuuksia. Toinen ennakkoluulotyyppi puolestaan perustuu *velvoittaviin normeihin* (injunctive norms). Tällä viitataan uskomuksiin siitä, miten naisten odotetaan käyttäytyvän. Toisin sanoen, jos naisjohtajat täyttävät johtajaroolin vaatimukset, mutta

eivät käyttäydy naisille odotetulla tavalla, he saattavat kohdata negatiivista arvostelua rikkooessaan sukupuolirooleihin liitettyjä normeja. Naisjohtajien valinnat joutuvat siis niin sanotusti kahden tulen väliin: perinteiseen sukupuolirooliin mukautuminen johtaisi epäonnistumiseen johtajaroolin vaatimusten täyttämässä, mutta johtajarooliin mukautuminen johtaisi puolestaan epäonnistumiseen sukupuoliroolin vaatimusten täyttämässä. (Eagly & Karau, 2002, s. 576).

Kuten todettua, naisten käyttäytymisen poiketessa perinteisistä sukupuolistereotyyppioista, tulkitaan se usein negatiivisesti. Tämä vaikuttaa myös naisten tapaan verkostoitua, sillä pelko itsekkääksi tai vallanhimoiseksi leimaantumisesta rajoittaa naisten aktiivista verkostoitumista (Herbst, 2020, s. 3). Tutkimukset osoittavatkin, että miehet ovat usein itsevarmempia ja heillä on parempi itsetunto, kun taas naiset usein aliarvioivat kykyjään (Herbst, 2020, s. 3). Manfredin ja muiden (2014, s. 13) tutkimuksen mukaan naiset kokevat itseluottamuksen puutteen usein merkittävänä esteenä uralla etenemiselle. Naiset eivät välttämättä ole niin rohkeita ja itsevarmoja, jos he pelkäävät tulevansa tuomituiksi.

Naisjohtajien johtamistyyliä ovat myös herättäneet paljon keskustelua. Eagly ja Johannesen-Schmidt (2001) tutkivat naisjohtajien johtamistyyliä vertaamalla niitä miesten johtamistyyliin. He lähestyivät aihetta artikkelissaan *sosiaalisen rooliteorian* (social role theory) kautta, joka korostaa, että sukupuoleen liitetyt piirteet heijastuvat myös johtamiskäyttäytymiseen (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, s. 783). Nämä piirteet jaetaan artikkelissa sekä *agenttisiin* että *yhteisöllisiin* piirteisiin. Agenttiset piirteet, joita liitetään useammin miehiin kuin naisiin, kuvaavat pääasiassa itsevarmuutta, kontrollointia ja päättäväisyyttä. Esimerkiksi aggressiivisuus, kunnianhimo, itsevarmuus, ja itsenäisyys kuuluvat agenttisiin piirteisiin. Yhteisölliset piirteet, joita liitetään puolestaan useammin naisiin kuin miehiin, kuvaavat huolenpitoa muiden hyvinvoinnista. Esimerkiksi hellyys, avuliaisuus, ystävällisyys ja empatia kuuluvat yhteisöllisiin piirteisiin.

Johtajat täyttävät roolinsa oman asemansa mukaan, mutta toimivat samalla myös sukupuolirooliensa rajoittamina. Tämän vuoksi niiden naisten ja miesten välillä, jotka ovat täyttäneet saman roolin organisaatiossa, saattaa silti esiintyä erilaista käyttäytymistä. (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, s. 783). Naisjohtajien pyrkimykset sopeuttaa omaa käyttäytymistään sekä naissukupuoliroolin että johtajaroolin toisinaan ristiriitaisiin vaatimuksiin, voivat johtaa sellaisiin johtamistyyliihin, jotka poikkeavat miesten vastaavista (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, s. 785). Sukupuoliroolit vaikuttavat siis eri tavoin nais- ja miesjohtajien käyttäytymiseen, ei vain siksi, että rooleilla on erilaiset sisällöt, vaan myös siksi, että naisiin liitetyt yhteisölliset piirteet ovat usein ristiriidassa agenttisten piirteiden kanssa, joita pidetään välttämättöminä menestyksekkäälle johtajuudelle.

Eaglyn ja Johannesen-Schmidtin (2001, s. 791) tutkimustulokset osoittavat, että naisjohtajat ilmentävät enemmän yhteisöllisiä piirteitä, kuten osallistamista, yhteistyötä sekä työntekijöiden tarpeiden huomioon ottamista. Tämä näkyy erityisesti *transformatiivisessa johtamisessa*, jossa naisjohtajat esimerkiksi keskittyvät alaisten palkitsemiseen, yksilölliseen ohjaamiseen sekä motivaation ylläpitämiseen. Vastakohtana miesten johtamistyyli osoittaa puolestaan usein enemmän *transaktionaalisia piirteitä*, kuten tehtäväkeskeisyyttä ja toiminnan valvontaa (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, s. 793). Miehet käyttävät myös enemmän *laissez-faire-tyyliä*, jossa johtajan rooli on passiivinen. Edellä mainitut tulokset ovat linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, jotka ovat verranneet naisten ja miesten käyttäytymistä useassa eri kontekstissa (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, s. 794). Toisin sanoen, tutkimuksessa havaittiin, että johtamistyyli näyttävät usein noudattavan sukupuolistereotyyppioita.

Naisjohtajuuden tutkimuksessa on tunnistettu erilaisia tapoja lähestyä naisten roolia johtajina. Esimerkiksi Billing ja Alvesson (1989, s. 77) jäsentävät naisjohtajuustutkimusta kahden keskeisen eron pohjalta. Ensinnäkin heidän mukaansa osa tutkimuksista painottaa naisjohtajuutta eettisin perustein, kun taas osa korostaa tehokkuutta. Toiseksi näkemykset vaihtelevat sen suhteen, nähdäänkö naiset ja miehet samanlaisina vai

erilaisina. Näiden erojen pohjalta Billing ja Alvesson (1989, s. 77) hahmottavat neljä erilaista näkökulmaa naisjohtajuuteen, joita ovat: *tasa-arvon näkökulma*, *meritokratian näkökulma*, *vaihtoehtoisten arvojen näkökulma* ja *naisten erityisten kykyjen näkökulma*. Nämä näkökulmat on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen (Billing ja Alvesson, 1989).

Tasa-arvon näkökulman mukaan naiset ja miehet ovat lähtökohtaisesti samanlaisia. Näkökulman mukaan naisilta kuitenkin evätään yhtäläiset mahdollisuudet johtotehtäviin etenemiseen, sillä vallitsevat konservatiiviset asenteet ja ennakkoluulot vaikuttavat negatiivisesti naisten urakehitykseen. Näkökulman mukaan ongelman ytimessä ovat rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät, jotka lähtökohtaisesti suosivat miehiä. Näkökulman mukaan naisten erityiskohtelu työmarkkinoilla ei kuitenkaan ole tarpeen, vaan puolueettomien toimintatapojen ajatellaan parantavan lopulta tilannetta. (Billing & Alvesson, 1989, s. 65–68). Näkökulman tavoitteena on se, että molemmilla sukupuolilla olisi yhtäläiset mahdollisuudet toimia, ja tämän vuoksi tasa-arvo koetaan eettisistä syistä tärkeäksi (Hyvärinen, 2016, s. 28).

Meritokratian näkökulma painottaa myös naisten ja miesten samankaltaisuutta, mutta eettisyyden sijaan se korostaa tehokkuutta. Näkökulman mukaan organisaatioiden tulisi pyrkiä hyödyntämään kaikki mahdolliset inhimilliset resurssit sukupuolesta riippumatta. Se, että vain pieni osa naisista etenee johtotehtäviin, koetaan ongelmana, sillä tällöin suuren joukon potentiaali jää kokonaan hyödyntämättä. (Billing & Alvesson, 1989, s. 68–

69). Näkökulman mukaan naiset ja miehet voivat siirtyä vapaasti tehtävästä toiseen organisaation hierarkiassa oman osaamisensa perusteella (Hyvärinen, 2016, s. 28). Toisin sanoen sukupuolella ei pitäisi olla merkitystä silloin, kun pyritään maksimoimaan organisaation tehokkuus.

Naisten erityisten kykyjen näkökulma eroaa kahdesta edellä käsitellystä näkökulmasta siten, että se painottaa naisten ja miesten erilaisuutta. Näkökulman mukaan naisten ja miesten välillä on merkittäviä eroja, joiden vuoksi etenkin naiset omaavat sellaisia taitoja, joiden avulla johtamiseen voidaan löytää uusia ja tärkeitä näkökulmia. Naiset ovat esimerkiksi joustavampia, empaattisempia ja intuitiivisempia kuin miehet. (Billing & Alvesson, 1989, s. 71–72). Miehiin verrattuna naiset ovat lisäksi erityisen taitavia tekemään aloitteita, toimimaan sinnikkäästi, kehittämään itseään, tavoittelemaan tuloksia sekä osoittamaan rehellisyyttä ja vahvaa moraalialia (Zenger & Folkman, 2019). Myös tämä näkökulma korostaa tehokkuutta, sillä sen mukaan naisilla on organisaatioille jotain erityistä annettavaa (Billing & Alvesson, 1989, s. 71).

Lopuksi vaihtoehtoisten arvojen näkökulman mukaan naiset eivät välttämättä ole edes kiinnostuneita samoista asioista kuin miehet. Tämä näkökulma näkee naiset ja miehet siis hyvin erilaisina. Toisin sanoen, naisten hitaampi eteneminen ylempiin johtotehtäviin ei selity pelkästään tasa-arvon puutteella, ennakkoluuloilla tai naisten vähäisellä määrällä, vaan myös sillä, että monet naisista eivät yksinkertaisesti ole kiinnostuneita hakeutumaan johtotehtäviin. Näkökulman mukaan organisaatioiden tulisi tehdä perustavanlaatuisia muutoksia, jotta naisten etenemismahdollisuudet johtotehtäviin paranisivat ja heidän erilaiset kiinnostuksen kohteensa otettaisiin paremmin huomioon. Tällaiset muutokset nähdään eettisesti tärkeinä. (Billing & Alvesson, 1989, s. 74–76).

Hyvärinen (2016, s. 28) kuitenkin huomauttaa, että sukupuolen merkitystä johtajuudessa käsittelevät tutkimukset ovat monin tavoin kiistanalaisia, sillä ne korostavat eri asioita riippuen taustalla olevista tieteenfilosofisista lähtökohdista. Esimerkiksi Smithin ja muiden (2021, s. 2) mukaan tutkijat ovat yleisesti ottaen pyrkineet

selittämään sukupuolten välisiä eroja johtajuudessa lähinnä välittömällä tekijöillä, kuten sukupuolistereotyyppioilla (ks. Eagly & Karau, 2002), lasikattoilmiöillä (ks. Ryan & Haslam, 2005) ja institutionaalisella seksismillä (ks. O'Neil & Bilimoria, 2005). Diehl ja Dzubinski (2016, s. 183) puolestaan toteavat tutkijoiden keskittyvän erityisesti niin sanottuun "toisen sukupolven" sukupuolten väliseen syrjintään, jonka juuret ovat kulttuurisissa sukupuolikäsityksissä sekä työpaikkojen rakenteissa, käytännöissä ja vuorovaikutustavoissa. Erilaisia lähtökohtia johtamisen ja sukupuolen tutkimiseen on siis olemassa lukuisia.

Tämä ensimmäinen pääluke on tarjonnut tiiviin katsauksen naisten asemaan Suomen työmarkkinoilla, heidän rooliinsa johtajina sekä naisjohtajuutta käsitteleviin erilaisiin teoreettisiin lähestymistapoihin. Lisäksi luvussa on pyritty hieman avaamaan niitä rakenteellisia, kulttuurisia ja yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten urakehitykseen. Esimerkiksi Karkin ja Buengelerin (2024) sekä Billingin ja Alvessonin (1989) esittämät näkökulmat havainnollistavat sitä, kuinka moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö naisjohtajuus todella on, ja millaisia teoreettisia viitekehyksiä sen tarkasteluun voidaan hyödyntää. Tämä teoreettinen perusta luo pohjaa seuraavalle pääluvulle, jossa syvennyttään tarkemmin naisten urakehitykseen, siihen vaikuttaviin tekijöihin sekä ilmiön tarkastelun helpottamiseksi laadittuihin erilaisiin urakehitysmalleihin.

3 Naisjohtajien urakehitys julkisella sektorilla

Toisessa teoriaosiossa syvennytään tarkemmin naisjohtajien urakehitykseen, ja sen erityispiirteisiin julkisella sektorilla. Aluksi käsitellään erilaisia tunnettuja urakehitysmalleja ja niiden soveltumista naisten urakehityksen mallintamiseen. Tämän jälkeen käsittelyssä ovat erityisesti ne tekijät, jotka vaikuttavat naisten urakehitykseen. Lopuksi luvussa tarkastellaan myös naisten erilaisia johtamisuratyyppejä ja vedetään yhteenveto kappaleen ydinsisällöstä, jonka hahmottamista on pyritty helpottamaan Holtonin ja Dentin (2016) kehittämän mallin avulla.

3.1 Naisten urakehitys ja urakehitysmallit

Perinteisesti uralla viitataan järjestelmälliseen etenemiseen organisaation hierarkiassa (White, 1995, s. 5). Se voidaan määritellä eräänlaiseksi kehityssiirtymäksi, joka kestää usein monta vuotta ja sisältää yhä vastuullisempien tehtävien omaksumista (Mavin, 2001, s. 184). Urakehitys puolestaan määritellään erilaisten sarjojen jatkumoksi, joita leimaavat ainutlaatuiset huolenaiheet, teemat ja tehtävät. Erilaiset urakehitysmallit yleensä olettavat, että uralla ilmenee tiettyjä tapahtumia suurin piirtein ennalta odotettuina ajankohtina. (O'Neil & Bilimoria, 2005, s. 168). Mallit saattavat esimerkiksi olettaa, että työntekijä saavuttaa esimiestason jonkin tietyn ajan kuluttua.

Uratutkimuksissa on esitetty useita teoreettisia malleja, jotka voidaan yleisesti ottaen jakaa kahteen eri ryhmään sen perusteella, painottavatko ne suhteellisen vakaita kehityspolkuja, vai psykologista ja kognitiivista kasvua (Ornstein & Isabella, 1990, s. 1). Näistä malleista erityisesti Levinsonin (1978) ja Superin (1957) kehittämät urakehitysmallit ovat saaneet huomiota (Ornstein & Isabella, 1990, s. 1–2). Nämä mallit esitellään myös Whiten (1995) artikkelissa, jossa tarkasteltiin menestyneiden naisten urakehitystä. Kumpikin edellä mainituista malleista jakaa urakehityksen neljään eri vaiheeseen, mutta niiden lähestymistavat eroavat toisistaan. Levinson (1978) tarkastelee

uraa osana elämänkaaren eri ikäkausina, kun taas Superin (1957) malli painottaa yksilöllisiä olosuhteita ja valintoja. (White, 1995, s. 5).

Vaikka edellä mainittuja malleja on tutkittu laajasti, tutkimuksissa naiset ovat harvoin olleet keskiössä. Tämä siitä huolimatta, että tutkijat ovat olleet kiinnostuneita naisten uravalinnoista ja urakehityksestä jo 1960-luvulta lähtien (Fouad, 2023, s. 787). Tämän vuoksi onkin huomattu, että perinteiset urakehityksen mallit nojaavat pääosin miesten urakokemuksiin. Täten nämä perinteiset mallit eivät välttämättä ota riittävästi huomioon naisten urien etenemistä, jotka voivat kehittyä hyvinkin eri tavalla. (O'Neil & Bilimoria, 2005, s. 168). Lisäksi Mavin (2001, s. 184) huomauttaa, että monet urakehitystä käsittelevät tutkimukset perustuvat vanhentuneisiin käsityksiin naisten roolista työelämässä. Kehitetyt teoriat pohjautuvat pitkälti myös tutkimuksiin, joissa aineistona on käytetty valkoisia keskiluokkaisia miehiä.

Mainiero ja Sullivan (2005, s. 111) kehittivät etenkin naisten urakehitystä tarkastelevan *kaleidoskooppi-mallin* (kaleidoscope model). Malli kuvaa naisten uria dynaamisina ja suhteellisina prosesseina, joissa elementit *aitous*, *tasapaino* ja *haasteet* järjestäytyvät eri tavoin naisten elämänvaiheiden mukaan, heijastaen jatkuvaa sopeutumista (Mainiero & Sullivan, 2005, s. 114). Nämä elementit ohjaavat siis naisten urapolkuja elämän eri vaiheissa (Bishu ja muut, 2023, s. 165). Ne korostuvat aina yksi kerrallaan, mutta kaksi muuta säilyvät kuitenkin taustalla, vaikuttaen uran kulkuun.

Kaleidoskooppi-mallia on perinteisesti hyödynnetty yksityisellä sektorilla, mutta tästä poiketen Bishu ja muut (2023) tarkastelivat sen avulla naisten uratarpeita ja kokemuksia julkisen sektorin johtotehtävistä. Mallin koettiin soveltuvan tähän tarkoitukseen hyvin, sillä se tunnistaa erilaisten kokemusten vuorovaikutuksen naisten urakehitykseen (Bishu ja muut, 2023, s. 163). Kaleidoskooppi-mallin ensimmäinen aitous-elementti korostaa naisten halua sovittaa urasuunnitelmansa yhteen yksityiselämänsä kanssa, pysyen kuitenkin uskollisena itselleen (Sullivan & Mainiero, 2008, s. 7). Julkishallinnon naisjohtajat pohtivat aitoutta erityisesti uratoiveidensa ja ammatillisten tavoitteidensa

kautta. Joillekin tämä merkitsi uuden intohimon seuraamista, kun taas toiset päättivät jatkaa nykyistä urapolkuaan. Tästä huolimatta, molemmissa tapauksissa naisjohtajat etsivät aktiivisesti urasuunnitelmia, jotka tuntuivat merkityksellisiltä. (Bishu ja muut, 2023, s. 171).

Tasapaino-elementtiä on tutkittu laajasti perinteisten uramallien avulla (Bishu ja muut, 2023, s. 169). Se kuvaa naisten tarvetta yhdistää työ- ja yksityiselämän vastuut sujuvasti toisiinsa (Sullivan & Mainiero, 2008, s. 7). Naiset painottavat uravalinnoissaan työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista, ja tässä erityisesti organisaation tuki osoittautui keskeiseksi (Bishu ja muut, 2023, s. 169). Joillekin tasapainon tavoittelu sai naiset tekemään vaikeita valintoja, kuten lykkäämään perheen perustamista tai päättämään olla hankkimatta lapsia (Bishu ja muut, 2023, s. 170). Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen tarve vaikutti naisten uravalintoihin erityisesti silloin, kun heillä oli pieniä lapsia (Bishu ja muut, 2023, s. 171).

Lopuksi haaste-elementti korostaa Sullivanin ja Mainieron (2008, s. 8) mukaan uramahdollisuuksia, jotka tarjoavat naisille mahdollisuuden laajentaa oppimistaan ja urakehitystään. Toisin sanoen julkisen johdon naiset etsivät aktiivisesti mahdollisuuksia oppimiseen, vastuuden laajentamiseen ja itsenäiseen päätöksentekoon. Naiset kohtasivat haasteita paitsi henkilökohtaisen urakehityksen kautta, mutta myös toimimalla organisaation muutosvoimina. Nimittäin he pyrkivät parantamaan työprosesseja ja organisaation tuloksia samalla kehittämällä itseään ja uramahdollisuuksiaan. Tämä heijastaa heidän aktiivista haluaan oppia, ottaa lisää vastuuta ja käyttää päätösvaltaa. (Bishu ja muut, 2023, s. 168).

Fouadin ja muiden (2023, s. 787) mukaan naisten urakehityksen eroista ei ole tehty kokonaisvaltaista tutkimuskatsausta viimeiseen 25 vuoteen. Tämän vuoksi keskustelu erillisestä, nimenomaan naisille suunnatusta urakehitysteoriasta, on jäänyt kesken. Fouad ja muut (2023, s. 789) esittelevätkin tutkimusartikkelissaan katsauksen viimeisen 25 vuoden aikana tehtyihin tutkimuksiin naisten urakehityksestä ja uravalinnoista. He

korostavat, että on tärkeämpää keskittyä siihen, mitä tiedetään naisten urakehityksestä ja -valinnoista, sen sijaan että keskityttäisiin vertailemaan naisten ja miesten urakehitystä. Nimittäin monet naisten urakehitykseen liittyvät tekijät koskettavat vain naisia ja, kuten todettua, alun perin miehille kehitettyjä teorioita ei välttämättä voida soveltaa suoraan naisiin (Fouad ja muut, 2023, s. 791; O'Neil & Bilimoria, 2005, s. 168).

Fouad ja muut (2023, s. 794) jaottelivat tutkimustulokset kolmeen eri elämänvaiheeseen, joita olivat *nuoruus*, *kouluttautuminen* ja *työelämä*. Jaottelulla ei kuitenkaan pyritä esittämään, että naisten urien tulisi kehittyä tietyllä tavalla. Nuoruusvaiheessa naisten koulumenestystä, urasuunnittelua ja kiinnostusta näytti muokkaavan vanhempien vaikutus (Fouad ja muut, 2023, s. 794). Tutkimustuloksissa nousi esiin erityisesti äiti-tytär-suhde, sillä myönteinen suhde äitiin saattoi edistää tervettä uraminäkuvaa, lisätä kiinnostusta epätyypillisiin urapolkuihin ja vahvistaa myönteistä suuntautumista koulutukseen (Fouad ja muut, 2023, s. 809). Myös esimerkiksi Mainieron ja Sullivanin (2005, s. 111) mukaan naisten uraan liittyvät päätökset ovat yleensä osa monimutkaisempaa ja laajempaa verkostoa, poiketen selkeästi miehistä. Toisin sanoen, naiset tekevät uravalintojaan pohtien, miten päätökset vaikuttavat muihin. Täten esimerkiksi vanhempien odotuksilla saattaa olla suurikin vaikutus naisten koulutus- ja uravalintoihin. Lisäksi katsauksesta ilmeni, että rotu- ja luokkaeroilla on myös merkittävä vaikutus naisten urapolkujen kehitykseen. (Fouad ja muut, 2023, s. 809).

Jaottelun toinen osa keskittyy pääasiassa yliopistossa opiskelleisiin naisiin. Tutkimuksessa huomattiin, että naiset osaavat usein jo opiskellessaan ennakoida tulevia uraesteitä. Lisäksi naiset saattavat kokea valinnanvaikeutta vähemmän arvostetun naisvaltaisen alan sekä mahdollisesti haastavan miesvaltaisen alan välillä. Huomattiin myös, että naiset arvostavat usein aluksi vahvasti koulutustaan ja uramahdollisuuksiaan, mutta ajan kuluessa perhe nousee monilla tärkeämmäksi kuin koulutus-, ura- tai johtajuustavoitteet. He siis kokivat kasvavaa painetta sovittamaan ura ja perhe-elämä yhteen. (Fouad ja muut, 2023, s. 810–811). Esimerkiksi Whiten (1995, s. 13) tutkiessa urallaan menestyneitä naisia, suurin osa heistä piti työtä keskeisenä osana elämäänsä. Naisten

kuitenkin tuli jo varhaisessa vaiheessa valita työskentelivätkö he kokopäiväisesti, sovittaen kotityöt työelämän ympärille vai pysyväkö lapsettomina. Jatkuva kokopäiväinen työ näytti tutkimuksessa olleen edellytys uramenestykselle.

Lopulta työelämässä naiset joutuvat jatkuvasti tasapainottelemaan henkilökohtaisen elämänsä ja uransa välillä (Fouad ja muut, 2013, s. 813). Myös O’Neilin ja muiden (2008, s. 729) mukaan naisten urat ja yksityiselämät ovat tiiviisti kietoutuneita toisiinsa. Lisäksi tutkimusten mukaan naiset kokevat urallaan monenlaisia esteitä, kuten palkkaeroja, seksuaalista häirintää, etenemismahdollisuuksien puutteita sekä perhepaineita. Lasten saamisen jälkeen töihin palaaminen koettiin myös vaikeaksi ja sitä hankaloitti etenkin joustamattomat työajat, alhainen palkka sekä vähäinen sosiaalinen tuki. (Fouad ja muut, 2023, s. 813–814). Sosiaalisen tuen merkitystä korostettiin myös O’Neilin ja muiden (2008, s. 733) tutkimuksessa, nimittäin se nousi ratkaisevaksi tekijäksi naisten urakehityksen kannalta. Poiketen miehistä, jotka mainitsivat uramenestyksensä pääasiallisena syynä oman kokemuksensa ja saavutuksensa, naiset korostivat avun saamisen merkitystä. Naiset ovatkin erityisen taitavia rakentamaan vahvoja verkostoja, erityisesti muiden naisten kanssa, ja he keskittyvät usein luomaan verkostoja, jotka tarjoavat sosiaalista tukea. (O’Neil ja muut, 2008, s. 733).

Kuten todettua, White (1995, s. 9) tunnisti omassa tutkimuksessaan naisten urien erityispiirteet ja loi mallin, joka kuvaa erityisesti urallaan menestyneiden naisten urapolkuja. Mallin ensimmäinen vaihe on uran alkuvaiheen kehitys (White, 1995, s. 10). Tässä vaiheessa naiset keskittyvät ammatillisen identiteettinsä kehittämiseen ja pohtivat, panostavatko he uraan vai perheeseen. Noin kolmannes tutkimuksen naisista sitoutui uraansa jo varhain, ja vain harva koki perheasioiden viivästyttäneen uransa alkua.

Toisessa vaiheessa siirrytään kohti elämän kolmatta vuosikymmentä (White, 1995, s. 10). Monet naiset odottivat tässä vaiheessa uransa vakiintuvan ennen perheen perustamista. He valitsivat olla joko vähimmäisajan äitiyslomalla tai pysyivät lapsettomina. Töihin

palaaminen pitkän äitiysloman jälkeen vaikeuttaa tutkitusti naisten urakehitystä (McIntosh ja muut, 2012, s. 347).

Kolmantena vaiheena on aloilleen asettuminen kolmenkymppin loppupuolella, jolloin osa naisista alkoi kokea katumusta lapsettomuudestaan, kun taas äitiyden valinneet kamppailivat uran ja perheen yhteensovittamisen kanssa. Monille naisille tämä vaihe oli myös se hetki, jolloin he kohtasivat lasikattoilmiön. Viimeisessä vaiheessa noin 45-vuotiaana, lapsettomat naiset perustelivat päätöstään olla hankkimatta lapsia sillä, etteivät uskoisi saavuttaneensa nykyistä menestystään, jos heillä olisi ollut lapsia. (White, 1995, s. 10–11).

Whiten (1995, s. 9) tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että ammatista riippumatta menestyneet naiset kävivät läpi tiettyjä elämänvaiheita, mutta vaiheiden luonne, kesto ja tarkka ajoitus vaihtelivat. Menestyneiden naisten urakehitysmalli muistuttaa paljon Levinsonin kehittelemää mallia, vaikka Levinsonin malli perustuikin miesten haastatteluihin (White, 1995, s. 10). Tämä ei ole ihme, sillä menestyneet naiset ovat saavuttaneet menestyksensä miesten hallitsemissa organisaatiokulttuurissa. Kuten Levinsonin tutkimat miehet, myös nämä naiset kokivat urallaan vakaita vaiheita, joita seurasivat epävarmuuden ja muutoksen kaudet. Suurimmat erot Whiten ja Levinsonin mallin välillä liittyvät parisuhde- ja perhe-elämän tapahtumien ajoitukseen. (White, 1995, s. 10).

Whiten (1995) kehittämästä mallissa voidaan löytää paljon yhtäläisyyksiä Fouadin ja muiden (2023) sekä Bishun ja muiden (2023) tutkimuksiin. Kaikki kolme tutkimusta nimittäin nostavat esiin naisten urakehityksen moninaiset haasteet ja erityispiirteet. Ne osoittavat, kuinka työn ja perheen yhteensovittaminen, yhteiskunnalliset normit ja uralla etenemisen esteet ovat keskeisiä tekijöitä, jotka muokkaavat naisten urapolkua ja tekevät siitä ainutlaatuisen verrattuna miesten kokemuksiin.

3.2 Naisten uriin vaikuttavat tekijät

Naiset ovat edelleen aliedustettuina julkisessa hallinnossa ja erot naisten edustuksessa vaihtelevat merkittävästi eri maiden välillä (Johnston, 2019, s. 2). Esimerkiksi Keski- ja Itä-Euroopassa naisten edustus julkisessa hallinnossa on ollut suhteellisen korkea. Syynä tähän voidaan pitää maiden kommunistista perintöä, joka on omalta osaltaan edistänyt työvoiman feminisoitumista, naisten korkeaa koulutustasoa, valtion antamaa tukea lastenhoidolle sekä tasa-arvoisempaa työmarkkinaosallistumista (Pollert, 2005, s. 214). Pollert (2005, s. 226) kuitenkin huomauttaa, että noin 15 vuotta kommunistisesta perinteestä irtautumisen jälkeen, naisten edustus työmarkkinoilla on heikentynyt. Tämä kehityskulku johtuu useasta eri syystä, kuten lastenhoidon kustannusten noususta ja perheiden sosiaaliturvien vähenemisestä. Näin ollen entiset kommunistiset sosiaalipoliittiset käytännöt, jotka aikaisemmin hyödyttivät naispuolisia työntekijöitä, ovat kehittyessään ”kääntyneet naisia vastaan”.

Naisten aliedustus julkishallinnossa heijastaa sekä vertikaalista että horisontaalista sukupuolisegregaatiota (Johnston, 2019, s. 5). Vertikaalinen segregatio, eli niin sanottu *lasikatto*, vaikeuttaa naisten etenemistä ylimmän tason johtotehtäviin. Monissa julkisorganisaatioissa naiset ovatkin pääosin keskittyneet alemman tason tehtäviin (Miller & McTavish, 2014, s. 2). Horisontaalinen segregatio puolestaan tarkoittaa naisten keskittymistä tietyille sektoreille tai ammatteihin, kuten koulutuksen ja terveydenhuollon pariin (Johnston, 2019, s. 5). Tosin sanoen naiset ovat yleensä töissä aloilla, jotka yhdistetään perinteisesti ”naisellisiin” rooleihin (Smith, 2015, s. 488). Horisontaalinen segregatio, jota voidaan kutsua myös *lasiseinäksi*, estää naisia laajentamasta uramahdollisuuksiaan muihin julkishallinnon tehtäviin (Johnston, 2019, s. 5).

Cortis ja Cassar (2005, s. 150–151) jakavat lasikaton sisäisiin ja ulkoisiin uraesteisiin. Sisäiset tekijät ottavat huomioon perhe- ja kotivelvollisuudet, jotka voivat vaikuttaa naisten urakehitykseen. Perhe- ja kotivelvollisuudet saattavat vahvistaa käsitystä siitä, että perhesiteiden vuoksi naiset eivät ole yhtä sitoutuneita työhönsä kuin miehet (Cortis

& Cassar, 2005, s. 150). Tämä voi olla yksi selitys sille, miksi miehiä on enemmän johtotehtävissä, sillä nämä tehtävät vaativat riittävää työhön sitoutumisen astetta. Ulkoiset tekijät puolestaan liittyvät Cortisin ja Cassarin (2005, s. 151) mukaan asenteellisiin ja rakenteellisiin esteisiin. Esimerkkinä tästä ovat ennakkoluulot siitä, että naiset eivät ole hyviä johtajia, koska menestyvän johtajan malli perustuu maskuliinisille piirteille. Nämä esteet voivat hidastaa naisten urakehitystä tai jopa pakottaa heidät valitsemaan uralla etenemisen ja perheen välillä (Cortis & Cassar, 2005, s. 151).

Kuten todettua naisten etenemistä johtotehtäviin hidastavat monet tekijät, kuten syrjintä, sukupuolistereotyypiat ja ennakkoluulot (Johnston, 2019, s. 7). Lisäksi organisaatiokulttuurit ja erilaiset käytännöt voivat ylläpitää esteitä, jotka vaikeuttavat naisten urakehitystä. Walbyn (1989, s. 215) mukaan esteet johtuvat ensisijaisesti sukupuolten sosiaalisesta rakentumisesta yhteiskunnassamme. Tällä viitataan siihen, että sukupuolta ei enää nähdä kiinteänä tai muuttumattomana identiteettinä, vaan vuorovaikutuksessa muotoutuvana tuotteena (Berkowitz ja muut, 2010, s. 133). Täten maskuliinisuus ja feminiinisyys eivät ole ennalta määriteltyjä normeja, jotka passiivisesti omaksutaan lapsuudessa, vaan ne kehittyvät ja muuttuvat vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Useimmissa yhteiskunnissa sukupuolen sosiaalinen rakentuminen luo sellaisia rooleja, joissa patriarkaalinen valta-asema säilyy (Johnston, 2019, s. 7). Toisin sanoen, monet naisten kokemat esteet juontavat juurensa biologisten sukupuoliluokkien sosiaalisesta rakentumisesta, jossa maskuliinisuutta arvostetaan.

Vuonna 2005 *Talouselämä* -lehti teki selvityksen suomalaisten naisjohtajien näkemyksistä liittyen siihen, miksi naisia on johtotehtävissä niin vähän. Naiset olivat vastauksissaan melko yksimielisiä. Keskeisimmiksi syiksi naiset vastasivat valtarakenteita hallitsevat miehet (79 %) sekä naisten ankaramman itsekriittisyyden (77 %). Kannatusta saivat myös miesten taipumus suosia muita miespuolisia työntekijöitä (67 %), verkostojen puute (44 %) sekä naisten vahvuuksien heikko tunnistaminen (42 %). Vastaajat myös totesivat, että naiset itse kieltäytyvät usein etenemästä johtotehtäviin (32 %), mutta eivät osaamisen puutteen vuoksi. Nimittäin alle yksi kymmenestä uskoi

pätevien naisten olevan liian harvassa. Päinvastoin monen vastaajan mielestä naisten tulisi muuttaa omaa asennettaan ja rohkaistua pois liiallisesta vaatimattomuudesta. (Vihma, 2005).

Naisjohtajat toivoivat konkreettisia toimia naisten urasteiden häivyttämiseksi, kuten osaamiskartoituksia, mentorointia, joustavampia työoloja sekä tukea kodinhoitoon. Verkostoituminen nähtiin myös tärkeänä, ja yli puolet vastaajista pitivätkin etenkin naisverkostoja tarpeellisina. Lisäksi kannustuksen merkitys nousi selvityksessä esille, sillä lähes jokainen naisjohtaja koki esimiehiltään saamansa kannatuksen edistäneen omaa uraansa. Lopuksi vastauksissa nousi esille se, että perheen ei välttämättä tarvitse olla este naisen urakehitykselle. Kyselyssä yli 85 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että naiset pystyvät sitoutumaan pitkiin työpäiviin. (Vihma, 2005).

Ragins ja muut (1998, s. 33) esittivät tutkimuksessaan nais- ja miesjohtajille kymmenen mahdollista estettä uralla etenemiselle, joista osallistujien tuli valita merkittävimmin naisten urakehitystä vaikeuttavat tekijät. Vastaukset paljastivat selkeän sukupuolten välisen eron naisten ja miesten näkemyksissä. Nimittäin, tutkimuksen miespuoliset johtajat olivat huomattavan yksimielisiä naisten urakehitystä vaikeuttavista tekijöistä, sillä jopa 82 prosenttia tutkimukseen osallistuneista koki, että yleisen johtamiskokemuksen puute on suurin este naisten etenemiselle johtotehtäviin (Ragins ja muut, 1998, s. 33–34). Puolestaan 64 prosenttia mainitsi toisena merkittävänä esteenä sen, että naiset eivät ole olleet ”uraputkessa” tarpeeksi kauan. Toisin sanoen, johtotehtäviin tähtäävässä joukossa on ollut naisia vain vähän ja vasta hiljattain.

Kuten Ragins ja muut (1998, s. 33–34) toteavat, valtaosa miespuolisista johtajista (82 %) koki, että naisten uralla etenemistä hidastaa erityisesti johtamiskokemuksen puute. Naisjohtajista puolestaan vain 47 prosenttia piti tätä merkittävänä esteenä. Lisäksi naisjohtajat suhtautuivat epäilevästi väitteeseen siitä, että naisten vähäinen määrä uraputkessa selittäisi heidän hitaampaa etenemistään. Vain 29 prosenttia naisista piti tätä merkittävänä esteenä, verrattuna miesjohtajien 64 prosenttiin. Muutenkin

naisjohtajilla oli huomattavasti erilainen näkemys niistä esteistä, joita naiset kohtaavat pyrkiessään rikkomaan lasikaton. Esimerkiksi naisjohtajat pitivät miesten ennakkoluuloisia ja stereotyyppisiä käsityksiä naisista yli kaksi kertaa todennäköisemmin esteenä kuin miehet. Tämä nousi esiin 52 prosentilla naisjohtajista ja vain 25 prosentilla miesjohtajista. Naisista 35 prosenttia korosti työympäristön epäystävällisyyttä esteenä urakehitykselle, miehistä 18 prosenttia koki tämän esteenä. Lopuksi 49 prosenttia naisista koki, että syrjäytyminen verkostoista vaikeuttaa uralla etenemistä, kun taas vain 15 prosenttia miehistä koki tämän ongelmaksi. (Ragins ja muut, 1998, s. 34–35).

Raginsin ja muiden (1998, s. 36) mukaan tutkimukseen osallistuneet miesjohtajat lähestyivät naisten urakehityksen haasteita loogisesti. Miehillä ei kuitenkaan ole keinoja ymmärtää sitä organisaatiokulttuuria, jossa heidän naispuoliset kollegansa toimivat, sillä he eivät itse kohtaa näitä samoja olosuhteita. Enemmistön edustajina he ovat toimineet ympäristöissä, jotka on suunniteltu miesten ehdoilla ja, jotka vastaavat paremmin heidän tarpeitaan. Ragins ja muut (1998, s. 36) toteavatkin, että tämä luo merkittävän haasteen, sillä miesjohtajat ovat useimmissa organisaatioissa avainasemassa muutosten edistäjinä. Jos he eivät ymmärrä ongelman todellista luonnetta, on heidän lähes mahdotonta kehittää tehokkaita ja toimivia ratkaisuja.

Aikaisemmista tutkimuksista poiketen, Cimirotićin ja muiden (2017, s. 8) tutkimus keskittyi naisten urakehitystä edistäviin tekijöihin. Merkittävimpinä edistävinä tekijöinä tutkimuksessa huomattiin etenkin naisten sosiaaliset taidot sekä erityisosaaminen. Myös oma kunnianhimo ja päättäväisyys tulivat esille naisten vastauksista. Haastateltavat mainitsivat, että naisten tulee voittaa oma epävarmuutensa päästäkseen johtotehtäviin (Cimirotić ja muut, 2017, s. 9). Kuitenkin osa haastateltavista korosti myös esimiehiltä saadun tuen merkitystä johtotehtäviin etenemisessä. Viimeiseksi naiset ottivat esille onnen ja oikean ajoituksen merkityksen, sillä joskus johtotehtäviin pääseminen on kiinni pelkästään siitä, että on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Cimirotić ja muut, 2017, s. 9).

3.3 Naisten johtamisuratyypit

Tutkimusten mukaan naisten ja miesten urat eroavat toisistaan usealla eri tavalla (ks. Fouad ja muut, 2023, s. 789; Mavin, 2001, s. 183; O'Neil ja muut, 2008, s. 727; White, 1995, s. 4–5). Naisten johtamisuria on tutkinut esimerkiksi Ekonen (2011), joka tutki keskijohdossa toimivien naisten johtamisuria teknologian toimialalla. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ja analysoida naisten kertomuksia omasta urastaan. Ekonen (2011, s. 38) jakoi tutkimuksensa tulosten mukaan naisten johtamisurat neljään eri tyyppiin: *tasapainohakuiseseen, hierarkkiseen, ideologiseen ja vaakatasoiseen uraan*.

Ensimmäiselle uratyypille, eli tasapainohakuiselle uralle, on ominaista etenkin työ- ja perhe-elämän tasapainottaminen. Aiemmat tutkimukset naisjohtajien urakehityksestä tukevatkin käsitystä siitä, että perheellä on keskeinen merkitys urakehitykseen vaikuttavana tekijänä. (Ekonen, 2011, s. 42). Esimerkiksi Mainieron ja Sullivanin (2005, s. 114) mukaan erityisesti uransa keskivaiheilla olevat naiset ovat huolissaan tasapainon löytymisestä. Oli heillä sitten puoliso ja lapsia tai he elivät yksin, perheen tarpeiden tasapainottaminen oli useimmille etusijalla. Yksin elävän naisen kohdalla tämä saattoi tarkoittaa esimerkiksi vanhenevien vanhempien hoitamista, sisarusten lasten tukemista tai kumppanin etsimistä (Mainiero & Sullivan, 2005, s. 114).

Toisen uratyypin Ekonen (2011, s. 43) on nimennyt hierarkkiseksi uraksi. Tähän uratyyppiin kuuluvat naiset ovat toimineet johtotehtävissä jo uransa alusta lähtien. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että urallaan menestyneille ja ylimpään johtoon asti edenneille naisille keskeiseksi tekijäksi on noussut haastavien työtehtävien saaminen heti uran alussa (White, 1995, s. 12). Hierarkkinen ura muistuttaa eniten perinteistä käsitystä urasta, jossa edetään organisaation sisällä hierarkkisesti ylöspäin (Ekonen, 2011, s. 43). Tämän uratyypin naiset näyttävät määrätietoisina sekä urakeskeisinä, ja heidän uraansa ohjaa erityisesti halu toimia vaativissa tehtävissä.

Kolmatta uratyyppiä Ekonen (2011, s. 43) nimittää ideologiseksi uraksi. Tämä uratyyppi kuvaa naisia, joiden urakehitystä ohjaa vahvasti ”sisäinen kutsumus”. Tällä viitataan

siihen, että painoarvo näillä naisilla on etenkin eettisessä työskentelytavassa sekä henkilöstön hyvinvoinnin edistämisessä. Ideologisessa urassa keskeistä on myös halu toimia sellaisessa organisaatiossa, joka mahdollistaa omien arvojen toteutumisen työssä. Uratyypille keskeistä on sisäinen kokemus omalla uralla menestymisestä, mikä liittyy henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen sekä saatuihin onnistumisen kokemuksiin. (Ekonen, 2011, s. 43). Myös esimerkiksi Bishu ja muut (2023, s. 171) huomasivat tutkimuksessaan julkisen sektorin naisjohtajien rakentavan ja edistävän uraansa tavalla, joka koetaan henkilökohtaisesti merkitykselliseksi.

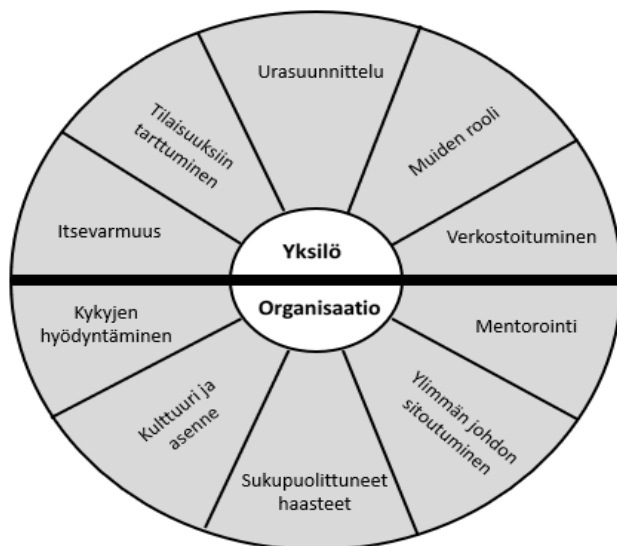
Neljäs ja viimeinen uratyyppi on nimeltään vaakatasoinen ura. Tässä uratyypissä korostui naisten halu työskennellä mielenkiintoisissa tehtävissä ja kehittää omaa asiantuntijuuttaan. Tämän uratyypin naisjohtajien kokemusten mukaan toimialan muutokset tarjoavat jatkuvasti uusia mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Edistymismahdollisuuksista huolimatta, tämän uratyypin naiset kieltäytyivät vastaanottamasta ylemmän tason työtehtäviä. Kieltäytymistä selitettiin muun muassa nykyisen työn mielekkyydellä. (Ekonen, 2011, s. 43–44).

Ekosen (2011, s. 44) tutkimus osoitti, että naisten johtamisurat ovat hyvin monipuolisia, eikä naisia tulisi tarkastella yhtenäisenä ryhmänä, vaan yksilöinä, joiden urakehitykseen vaikuttavat monet eri tekijät. Vaikka perinteinen näkökulma naisten johtamisiin, jossa painotetaan perheen ja työn yhtensovittamista (ks. Bishu ja muut, 2023, s. 169; Fouad ja muut, 2023, s. 810–811; Lämsä ja muut, 2007, s. 297; White, 1995, s. 13), oli tässäkin tutkimuksessa esillä, esiin nousi lisäksi muita urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi toimialan merkitys oli vahvasti esillä naisten kertomuksissa. Organisaation nopeat ja jatkuvat muutokset asettivat naisille haasteita, mutta muutoksia pidettiin pääosin positiivisina, sillä ne tarjosivat samalla uusia etenemismahdollisuuksia. Tutkimus osoitti myös, että työ- ja perhe-elämän välinen suhde nähtiin ennemminkin voimavarana kuin rajoittavana tekijänä. (Ekonen, 2011, s. 44). Bishun ja muiden (2023, s. 176) tutkimuksen mukaan naisjohtajat pyrkivätkin tarttumaan sellaisiin haasteisiin ja

mahdollisuuksiin, jotka tukevat heidän ammatillista kasvuaan, samalla kun he kantavat vastuuta työstä sekä perheestä.

3.4 Yhteenveto teoriaviitekehystä

Holton ja Dent (2016, s. 543) esittelevät artikkelissaan käytännönläheisen viitekehysten, joka auttaa tunnistamaan naisten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Heidän kehittämänsä mallia hyödynnetään kokoamaan tutkielman teoriaviitekehysten keskeinen sisältö yhteen, sillä malli tarjoaa helposti ymmärrettävän kuvan naisten urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Malli on esitetty alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Naisten urakehityksen edistäminen (Holton ja Dent, 2016).

Naisten urakehitykseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yksilö- ja organisaatiotason tekijöihin (Holton & Dent, 2016, s. 542–543). Yksilötasolla *itsevarmuuden* puute voi olla merkittävä este naisten uralla etenemiselle, sillä tutkimusten mukaan naiset usein aliarvioivat omia kykyjään (Herbst, 2020, s. 3). Myös Cimirotićin ja muiden (2017, s. 8–9) tutkimuksen mukaan naisten tulee olla tarpeeksi itsevarmoja ja kunnianhimoisia päästäkseen johtotehtäviin. Itsevarmuuden voidaan katsoa olevan myös oleellisesti yhteydessä erilaisiin *tilaisuuksiin tarttumisessa*. Esimerkiksi Whiten (1995, s. 12)

tutkimuksen mukaan vaikeisiin tehtäviin tarttuminen kasvatti naisten itsevarmuutta ja lisäsi heidän halukkuuttaan etsiä haasteita. Rohkeasti vaativiin tehtäviin tarttuminen on puolestaan ollut positiivisesti yhteydessä urakehitykseen (White, 1995, s. 12; Ekonen, 2011, s. 43).

Menestyneet naiset ovat usein myös asettaneet kunnianhimoisia suunnitelmia ja tavoitteita uralleen (Holton & Dent, 2016, s. 553). Tällainen *urasuunnittelu* nähdäänkin keskeisenä tekijänä naisten urakehityksessä (Lämsä, 2011, s. 50). Naisten urasuunnittelussa etenkin työn merkityksellisyys sekä *muiden ihmisten* huomioon ottaminen on keskiössä (Bishu ja muut, 2023, s. 171; Mainiero & Sullivan, 2005, s. 111). Useissa naisten urakehitystä käsittelevissä tutkimuksissa erityisesti perheen rooli nousee esiin (ks. Bishu ja muut, 2023; Cortis & Cassar, 2005; Ekonen, 2011; Fouad ja muut, 2023; Lämsä, 2011; Vihma, 2005; White, 1995). Ekosen (2011, s. 42) mukaan perheen rooli nähdään usein negatiivisena ja hidastavana tekijänä naisten urakehityksessä. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että näin ei aina ole. Päinvastoin perheen tarjoama tuki saattaa jopa edistää urakehitystä, eikä perheen ja uran yhdistämistä koeta aina mahdottomaksi tehtäväksi (Vihma, 2005). Myös kannustavalla esihenkilöllä on koettu olevan positiivinen vaikutus naisten urakehitykseen.

O'Neilin ja muiden (2008, s. 733) tutkimuksessa korostettiin sosiaalisen tuen merkitystä, joka osoittautui ratkaisevaksi tekijäksi naisten urakehityksessä. Yksilötasolla etenkin erilaisten *verkostojen* tarjoamalla tuella on katsottu olevan merkittävä vaikutus. Esimerkiksi niiden puutteen on katsottu vaikuttavan negatiivisesti naisten urakehitykseen (Ragins ja muut, 1998, s. 34; Vihma, 2005). Puttosen (2011, s. 66) mukaan tämä johtuu etenkin siitä, että verkostojen ulkopuolelle jääminen rajoittaa naisten mahdollisuuksia luoda suhteita vaikutusvaltaisten henkilöiden kanssa. Tällaisia henkilöitä voivat olla esimerkiksi *mentorit*, joilla on tutkitusti ollut positiivinen vaikutus naisten uralla etenemiseen (ks. Bishu ja muut, 2023; Cimirotić ja muut, 2017; Puttonen, 2011; Ragins ja muut, 1998; Vihma, 2005; White, 1995). Organisaatiotasolla mentori voi

esimerkiksi opastaa mentoroitavaansa organisaation toimintatavoista sekä jakaa tietoa avoimista työtehtävistä (Puttonen, 2011, s. 65).

Ylimmän johdon sitoutuminen työelämän tasa-arvon edistämiseen on äärimmäisen tärkeää, jotta naisten olisi mahdollista edetä urallaan samalla tavalla kuin miehet (Holton & Dent, 2016, s. 554). Etenkin ylimmän johdon miesjohtajilla on suuri vaikutus, sillä he usein ovat ne, jotka edistävät muutosta organisaatiossa (Ragins ja muut, 1998, s. 36). Jos he eivät tunnista ongelman olemassaoloa, on lähes mahdotonta keksiä tehokkaita keinoja tilanteen korjaamiseksi. Työkulttuurin muuttaminen naisystävällisemmäksi voi olla haastavaa, mutta tärkeintä on ylimmän johdon aito halu ymmärtää naisten kokemuksia työelämässä (Holton & Dent, 2016, s. 554). Esimerkiksi perinteisten *sukupuolittuneiden haasteiden*, kuten naisten työelämässä kokemien stereotyyppien, ymmärtäminen on tärkeää. Nimittäin, vaikka naiset ovat keskimäärin korkeammin kouluttautuneita ja heidän johtamistyyliinsä ovat tutkimusten mukaan tehokkaampia, yhdistetään johtajuus yhä maskuliinisiin piirteisiin (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, s. 791–794; Eagly & Karau, 2002, s. 575; Lämsä ja muut, 2014, s. 332).

Kuten todettua, naisten työelämässä kokemien haasteiden ymmärtäminen voisi edesauttaa organisaation *kulttuurin ja asenteiden* muuttumista. Esimerkiksi Holtonin ja Dentin (2016, s. 555) mukaan on tärkeää, että organisaatiot rohkaisevat naisia hyödyntämään mentoreita ja tarjoavat heille samoja haastavia työtehtäviä kuin miehille. Myös erilaiset innovatiiviset ja joustavat työskentelytavat ovat hyödyllisiä, sillä joustamattomat työolot ovat vaikeuttaneet naisten uralla etenemistä (Fouad ja muut, 2023, s. 814; Vihma, 2005). Joustavammat työolot hyödyttäisivät erityisesti perheellisiä naisia ja edesauttaisi uran ja perhe-elämän yhteensovittamista. Näin organisaatioissa saataisiin *hyödynnettyä naisten täydet kyvyt*, jos heidän ei tarvitsisi valita uran ja perheen väliltä. Meritokratian näkökulman mukaan ihmisten kaikki potentiaali tulisi saada organisaation käyttöön (Billing & Alvesson, 1989, s. 68–69). Tämä voidaan katsoa korostuvan etenkin julkisissa organisaatioissa, joiden tulisi edustaa tasapuolisesti kansalaisia.

4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen metodologinen lähestymistapa sekä, miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu. Ensin tarkastellaan erityisesti kokemusten tutkimista laadullisin tutkimusmenetelmin ja sen erityispiirteitä, sekä sisällönanalyysia aineiston analysointimenetelmänä. Tämän jälkeen tutustutaan kirjoituspyyntöön aineistonkeruumenetelmänä ja siihen, miten käytännössä tutkielman aineisto kerättiin ja lopulta analysoitiin.

4.1 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi

Vaikka tutkimusmenetelmiä on olemassa erilaisia, niiden perimmäinen tarkoitus on aina sama. Menetelmien avulla pyritään joko todistamaan tai kumoamaan tietty väite, vastaamaan esitettyihin kysymyksiin tai syventämään ymmärrystä tarkasteltavasta aiheesta. (Oun & Bach, 2014, s. 253). Perinteisesti tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin, eli *kvantitatiivisiin*, ja laadullisiin, eli *kvalitatiivisiin*, tutkimusmenetelmiin. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhdetta on usein kuvattu tietynlaisena vastakkainasetteluna (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 2.3). Tällainen vastakkainasettelu on kuitenkin tarpeetonta, sillä menetelmiä on myös mahdollista yhdistää. Erikssonin ja Kovalaisen (2015, s. 5) mukaan tärkeintä on arvioida molempien menetelmien vahvuuksia ja heikkouksia, ja perustaa menetelmävalinta tutkimuksen tavoitteeseen sekä tutkimuskysymyksiin.

Tämä tutkielma päätettiin toteuttaa laadullisena, koska tutkielman tavoitteena oli tarkastella naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä heidän henkilökohtaisten kokemusten kautta sekä sitä, miten he kuvailevat oman uransa kehittymistä ja johtotehtäviin etenemistä. Koska kokemuksia on mahdotonta mitata tai ilmaista määrällisen tutkimuksen menetelmin, koettiin laadullinen tutkimusmenetelmä sopivaksi valinnaksi tutkielman tavoitteen ja tutkimuskysymysten kannalta.

Laadullinen tutkimus perustuu tulkintaan ja tarjoaa täten välineen tarkastella ihmisten monimuotoista sosiaalista todellisuutta (Vilkka, 2021a, luku 1). Se on erityisen hyödyllinen silloin, kun pyritään tutkimaan ihmisten sosiaalista todellisuutta. Perinteisesti laadullinen tutkimus keskittyykin tarkastelemaan tiettyä ilmiötä tutkittavien henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa, 2020, johdanto). Toisin sanoen laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavien henkilöiden kokemuksia, ajatuksia ja tunteita, joita he liittävät tutkittavaan asiaan. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.4) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella tilastollisten yleistysten tekemistä, vaan pyritään ilmiöiden ja tapahtumien kuvaamiseen ja toiminnan syvälliseen ymmärtämiseen. Tämän vuoksi on olennaista, että laadulliseen tutkimukseen osallistuvat henkilöt tuntevat tutkittavan ilmiön hyvin tai heillä on omakohtaista kokemusta asiasta.

Kuten todettua, laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää yksilöiden omia kuvauksia heidän kokemastaan todellisuudesta (Vilkka, 2021b, luku 5). Näiden kuvausten oletetaan tuovan esiin sen, mitä yksilöt pitävät elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä. Tutkijan on kuitenkin tärkeää selventää, keskitytäänkö tutkimuksessa *kokemuksiin* vai *käsityksiin* (Vilkka, 2021b, luku 5). Kokemukset ovat aina subjektiivisia, kun taas käsitykset kertovat tietyn yhteisön tyypillisistä tavoista nähdä asioita. Tässä tutkielmassa keskityttiin tarkastelemaan nimenomaan kokemuksia, sillä keskiössä olivat naisjohtajien subjektiiviset kokemukset heidän urakehityksestään ja siihen vaikuttaneista tekijöistä.

Kokemus on käsitteenä hyvin monimutkainen ja monitulkintainen, mutta tästä huolimatta sitä käytetään arkikielessä hyvin vaivattomasti (Kukkola, 2018, s. 41). Se voidaan liittää useaan eri asiaan, kuten tapahtumiin, tuntemuksiin, elämyksiin, ajatuksiin ja ihmisen kompetensseihin (Kukkola, 2018, s. 41–42). Toisin sanoen kokemuksen käsitteellä voidaan viitata ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa varsin moneen eri asiaan, ja tämän vuoksi myös kokemustutkimuksen lähtökohdat voivat vaihdella huomattavasti. Kokemustutkimuksen yksinkertaisin muoto on kertoa tapahtuneesta juuri sellaisena kuin se on koettu ja koettuna hetkenä ilmennyt (Kukkola, 2018, s. 46).

Tapahtuman kuvaus voi olla joko mahdollisimman kattava, ottaen huomioon myös epäoleelliset seikat, tai se voi pyrkiä tiivistämään ainoastaan koetun ydinpiirteet. Usein tutkimuksissa kuitenkin keskitytään kokemusten sisältöjen tarkasteluun, jäsentämiseen ja teemoitteluun (Kukkola, 2018, s. 42). Tähän tehtävään soveltuvat etenkin laadulliset tutkimusmenetelmät.

Laadullisen aineiston analyysiin on olemassa useita erilaisia lähestymistapoja (Elo & Kyngäs, 2008, s. 107). Näistä yksi yleisimmin käytetyistä on *sisällönanalyysi* ja sitä voidaan hyödyntää lähestulkoon kaikissa laadullisissa tutkimuksissa (Elo ja muut, 2022, s. 216; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Se soveltuu monipuolisesti erilaisten aineistojen, kuten avoimien kysymysten, dokumenttien ja artikkelien analysointiin (Elo ja muut, 2022, s. 216). Toisin sanoen menetelmä soveltuu lähes kaiken kirjallisesti dokumentoitavan aineiston systemaattiseen, luotettavaan, toistettavissa olevaan ja objektiiviseen tarkasteluun.

Sisällönanalyysin tarkoituksena on tiivistää ja pelkistää tutkimusaineistoa mahdollisimman yleiseen muotoon (Elo ja muut, 2022, s. 216). Sen ytimessä on luokkien muodostaminen, jotka kuvaavat tarkasteltavaa ilmiötä tai aihetta. Perinteisesti sisällönanalyysi toteutetaan joko *aineistolähtöisesti* tai *teorialähtöisesti* (Elo & Kyngäs, 2008, s. 109). Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.2) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on muodostaa tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus niin, ettei analyysiyksiköitä määritellä tai suunnitella etukäteen. Myöskään aiemmat havainnot, tiedot tai teoriat tutkittavasta ilmiöstä eivät saisi vaikuttaa analyysin prosessiin tai sen lopputuloksiin. Teorialähtöisessä analyysissä hyödynnetään puolestaan ennalta määriteltyä teoriaa, mallia tai ajattelutapaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2). Tutkimuksessa tämä malli avataan tarkasti, ja sen pohjalta määritellään esimerkiksi tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet. Toisin sanoen analyysi perustuu olemassa olevaan teoriaan tai kehykseen, jota testataan uudessa kontekstissa.

Sisällönanalyysille on olemassa myös kolmas lähestymistapa, *teoriaohjaava sisällönanalyysi*, joka yhdistää aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin piirteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2). Tässä analyysissä teoria voi tarjota tukea analyysin toteuttamiselle, mutta se ei kuitenkaan toimi analyysin perustana. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aiemman tiedon vaikutus on havaittavissa, mutta sen tarkoituksena ei ole testata tiettyä teoriaa, vaan pikemminkin avata uusia näkökulmia ja oivalluksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.2). Tutkimuksen tekijä joutuu siis tasapainoilemaan aineiston ohjaaman lähestymistavan sekä valmiiden mallien välillä, pyrkien yhdistämään nämä kaksi toisiaan täydentäväksi kokonaisuudeksi.

Tämän tutkielman aineiston analyysissä hyödynnettiin nimenomaan edellä mainittua teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, sillä se mahdollisti kerätyn aineiston ja aiemman tutkimuskirjallisuuden välisen vuoropuhelun ja yhdistämisen. Näin tutkimusaineistosta nousseita teemoja pystyttiin sujuvasti peilaamaan aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen, mikä helpotti ilmiöiden samankaltaisuuksien, eroavaisuuksien ja uusien teemojen tunnistamista. Tämän koettiin auttavan myös johtopäätösten tekemisessä.

4.2 Aineiston kerääminen kirjoituspyynnöllä

Laadullinen tutkimus nojaa vahvasti tiedonkeruuprosessiin (Oun & Bach, 2014, s. 253). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään tyypillisesti haastattelemalla, kyselyiden avulla, havainnoimalla sekä analysoimalla kirjallisia aineistoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3). Tässä tutkielmassa aineistonkeruu toteutettiin kirjoituspyynnöllä, joka eroaa selvästi perinteisistä kyselytutkimuksista ja haastatteluista (Pöysä, 2021). Viime vuosikymmenten aikana niiden käyttö tutkimusaineistona on kuitenkin yleistynyt huomattavasti.

Kirjoituspyyntö sisältää tutkittavan aiheen pääteeman, mahdolliset tarkentavat alateemat sekä ehdotuksia sopivista aiheista ja näkökulmista, mistä kirjoittaa (Pöysä, 2021). Tällainen ohjailtu tapa tuottaa aineistoa erottaa kirjoituspyynnön kirjoitukset

esimerkiksi kirjeistä tai päiväkirjoista, jotka syntyvät tarpeesta viestiä, dokumentoida tai reflektoida omaa elämää. Kirjoituspyynnössä keskeisintä on, että tutkimukseen osallistuvien omakohtaiset kokemukset saadaan dokumentoitua heidän itse kirjoittaminaan (Pöysä, 2021). Omakohtaisuus voi sisältää myös muiden henkilöiden kertomia asioita, mutta painopiste on silti kirjoittajan omassa suhteessa tapahtumiin, tunteisiin ja havaintoihin.

Tutkimusaineistona hyödynnettävä kirjallinen materiaali voidaan erotella yksityisiin dokumentteihin sekä joukkotiedotuksen materiaaleihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.3). Yksityisillä dokumenteilla viitataan esimerkiksi puheisiin, kirjeisiin, päiväkirjamerkintöihin sekä muistelmien kaltaisiin teksteihin. Joukkotiedotuksen materiaaleilla puolestaan tarkoitetaan muun muassa sanoma- ja aikakauslehtiä. Yksityisten dokumenttien hyödyntäminen tutkimuksessa luonnollisesti edellyttää, että kirjoittaja on kykenevä ilmaisemaan itseään kirjallisesti hyvin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.3). Pöysän (2021) mukaan kirjoituspyyntöjen hyödyntäminen onkin tavallista maissa, joissa kansalaiset ovat koulutuneita.

Kirjoituspyynnön koettiin soveltuvan tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi etenkin siksi, että se mahdollisti aineiston keräämisen mahdollisimman laajalta joukolta sekä monesta eri julkisen sektorin organisaatioista. Sähköpostitse lähetetty kirjoituspyyntö tarjosi joustavuutta tutkielmaan osallistuville, ja sen avulla pystyttiin varmistamaan myös tutkittavien anonymiteetti. Lisäksi, koska tutkielman aineisto kerättiin julkisen sektorin johtoasemassa työskenteleviltä naisjohtajilta, katsottiin heidän kirjoitustaitonsa riittäväksi kirjoituspyynnön hyödyntämiseen. Tärkeimpänä seikkana kirjoituspyyntö antoi naisjohtajille mahdollisuuden kirjoittaa omista kokemuksistaan vapaasti omin sanoin.

Kirjoituspyyntö toteutettiin käytännössä Google Forms -alustaa hyödyntämällä. Alustalle rakennettiin kirjoituskutsu, jossa vastaaja ensin johdateltiin aiheeseen ja tämän jälkeen hänelle esiteltiin tutkielman tavoite, apukysymykset sekä tutkielman toteutus. Lisäksi

vastaajille kerrottiin, että tutkielma toteutetaan täysin anonymisti ja vastaukset ovat ainoastaan tutkielman tekijän käytettävissä. Vastaus sai olla tyyliltään ja laajuudeltaan vapaamuotoinen, eli vastauksen pituudelle ei asetettu rajoja. Kirjoituspyynnössä vastaajia kuitenkin kehoitettiin keskittymään erityisesti mahdollisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, joita he ovat urakehityksensä aikana kohdanneet. Lisäksi apukysymysten avulla naisjohtajia ohjattiin keskittymään muun muassa oman urakehityksen kuvailuun. Tutkielmaan osallistuneita pyydettiin myös mainitsemaan, millaisessa organisaatiossa he työskentelevät sekä heidän alaistensa määrän. Kirjoituspyyntöön vastaamiseen annettiin noin kaksi viikkoa aikaa.

Kirjoituspyyntö lähetettiin sähköpostitse eri julkisen sektorin organisaatioiden johtoasemassa työskenteleville naisille. Kirjoituspyynnön levittämisessä hyödynnettiin pääasiassa julkisten organisaatioiden nettisivuja, mutta lisäksi myös henkilökohtaisia suhteita, kuten kollegoita, perhettä ja ystäviä. Lisäksi tutkielmaan osallistuvat saivat vapaasti jakaa kirjoituspyyntöä eteenpäin esimerkiksi oman organisaationsa sisällä. Tämä mainittiin kirjoituspyynnön lopussa. Lähetetyissä sähköposteissa esiteltiin vastaanottajille tutkielman aihe lyhyesti, avattiin aineistonkeruun tarkoitusta ja korostettiin tutkielman anonymiteettiä. Sähköpostin lopussa oli vastausaika sekä linkki kirjoituspyyntöön. Sähköpostissa vastaanottajille annettiin myös mahdollisuus esittää tutkielmaan liittyviä kysymyksiä sähköpostitse. Muutamalta vastaajalta tulikin kysymyksiä esimerkiksi tutkimuslupa-asioihin liittyen. Näille henkilöille vastattiin, että tutkielma ei kohdistu ainoastaan yhteen organisaatioon vaan moneen eri julkisen sektorin organisaatioon, ja tästä syystä erillisiä tutkimuslupia ei ollut tarkoituksenmukaista hankkia. Lisäksi muistutettiin, että tutkielma toteutetaan täysin anonymisti ja siihen osallistuminen on vapaaehtoista.

Johtotehtävissä työskentelevien naisten sähköpostiosoitteita kartoitettiin organisaatioiden nettisivuilta, joihin oli usein kätevästi eritelty kyseisen organisaation ylin johto. Sähköposteja lähetettiin muun muassa valtion eri organisaatioihin, yliopistoihin, hyvinvointialueille sekä kunnille. Tutkielmaa varten pyrittiin löytämään

mahdollisimman monta eri organisaatioita, jotta aineistosta saataisiin kattava. Lopulta kirjoituspyyntö lähetettiin 49:ään eri organisaatioon. Sähköposti lähetettiin aina kunkin organisaation kaikille ylimmän johdon naisjohtajille.

Naisjohtajien työnimikkeet vaihtelivat esimerkiksi johtajista päälliköihin ja dekaaneista rehtoreihin, eikä aineistoa ollut tarkoitus rajata työnimikkeiden perusteella. Ainoa kriteeri tutkielmaan osallistumiseen oli ylimmässä johtotehtävässä toimiminen. Tosin täyttä varmuutta kirjoituspyyntöön vastanneiden asemasta ei ole, koska sähköpostin vastaanottajat saivat vapaasti jakaa kirjoituspyyntöä eteenpäin. Työnimikkeillä ei kuitenkaan koeta olevan suurta merkitystä, sillä kiinnostuksen kohteena oli yleisesti Suomen julkisen sektorin naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat tekijät sekä oman urakehityksen kuvailu. Yhteensä sähköposteja lähetettiin 423. Kaksi päivää ennen vastausajan umpeutumista kaikille kirjoituspyynnön saaneille lähetettiin vielä muistutus sähköpostilla. Lopulta kirjoituspyyntövastauksia saatiin kasaan 32 kappaletta. Tätä voidaan pitää suhteellisen hyvänä määränä, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoa ei pidetä tärkeimpänä vaan sen laatua (Vilka, 2021b, luku 5). Toisin sanoen tavoitteena on, että aineisto tukee tarkasteltavan ilmiön ymmärtämistä ja tulkinnan tekemistä.

Saadut vastaukset olivat pituudeltaan keskimäärin 300–400 sanaa ja lyhyin vastaus oli 35 sanaa. Pisin oli puolestaan 614 sanaa. Vastaukset olivat pääosin hyvin kattavia, ja vastauksista välittyi naisten aito kiinnostus tutkittavaa aihetta kohtaan sekä halukkuus jakaa omia kokemuksiaan. Suurin osa vastaajista oli hyödyntänyt apunaan annettuja apukysymyksiä, mutta monet olivat kirjoittaneet apukysymysten lisäksi myös niiden ulkopuolelta. Lisäksi suurin osa naisjohtajista ei ollut maininnut kirjoituksessaan, millaisessa organisaatiossa työskentelee tai alaistensa määrää. Kuitenkin kasaan saatiin lopulta hyvin vivahteikas aineisto, josta oli mahdollista tunnistaa erilaisia nousevia teemoja.

4.3 Aineiston analysointi teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.4.4) mukaan teoriaohjaava sisällönanalyysi noudattaa pitkälti aineistolähtöisen analyysin etenemistapaa, jossa edetään aineiston ehdoilla. Näiden kahden ero ilmenee kuitenkin siinä, miten aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Nimittäin aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet muodostuvat aineiston pohjalta, kun taas teoriaohjaavassa analyysissä ne perustuvat aiempaan tietoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.4.). Tässä rajavetona voidaan siis pitää sitä, lähestytäänkö aineistoa avoimesti vai jonkin aikaisemman teorian tai tiedon kautta.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle siitä, että aineistolle esitetään ensin tutkimuskysymykset ja tämän jälkeen aineistosta poimitaan esiin ne ilmaisut, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin (Elo ja muut, 2022, s. 220). Tämän jälkeen *pelkistäm*-vaiheessa aineistosta karsitaan kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois kuten ylimääräiset täytesanat (Elo ja muut, 2022, s. 220; Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3). Lisäksi pelkistämisessä aineistosta nostetaan esille ilmaisuja, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.4.3) mukaan yksi tapa toteuttaa tämä vaihe on hyödyntää eri värisiä alleviivauksia, jotta aineistosta saadaan eroteltua keskenään samankaltaiset ja erilaiset ilmiöt. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset kootaan allekkain eri kategorioihin ilman, että aineistosta katoaa merkityksellistä tietoa. Elo ja muiden (2022, s. 220) mukaan pelkistämisessä on tärkeää säilyttää aineiston sisältö mahdollisimman muuttumattomana ja välttää tutkijan omaa tulkintaa.

Kun data on pelkistetty, seuraavaksi aineisto *ryhmitellään* (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3). Tässä vaiheessa käydään pelkistämisen vaiheessa löydetty ilmaukset huolellisesti läpi ja vertaillaan niitä keskenään, etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia (Elo ja muut, 2022, s. 220). Tämän jälkeen samanlaiset pelkistetyt ilmaukset muodostavat saman alaluokan, joka nimetään. Luokittelu voi tapahtua esimerkiksi ilmiön ominaisuuden, piirteen tai käsityksen mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3).

Tämä prosessi tiivistää aineistoa, sillä yksittäiset ilmaukset yhdistetään laajempiin käsitteisiin.

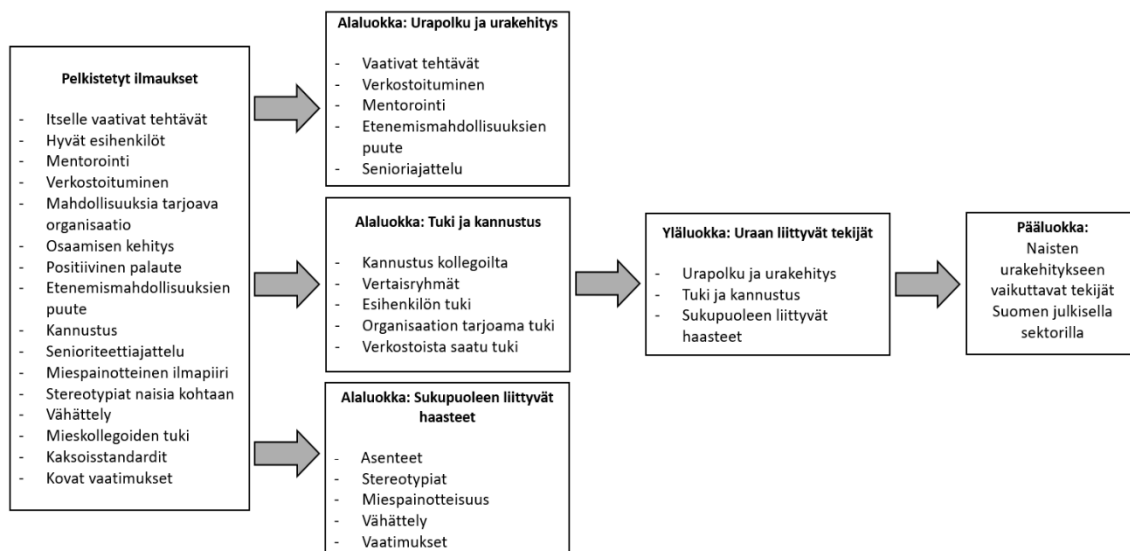
Lopulta ryhmittelyn jälkeen aineisto *käsitteellistetään* (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.3). Tässä vaiheessa muodostettuja alaluokkia vertaillaan keskenään, ja sisällöltään samankaltaiset alaluokat yhdistetään suuremmaksi yläluokaksi, jolle annetaan sen sisältöä kuvaava nimi (Elo ja muut, 2022, s. 220). Tämä prosessi voi jatkua niin kauan kuin se on tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymyksen kannalta tarkoituksenmukaista. Koska tässä tutkielmassa on kyseessä teoriaohjaava sisällönanalyysi, valikoidut käsitteet ovat muodostuneet pohjautuen aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Elo ja muiden (2022, s. 220–221) mukaan analyysin eri vaiheiden välissä tulee alkuperäiseen aineistoon palata säännöllisesti ja varmistaa, että analyysi etenee perustellusti. Lopuksi on tärkeää tarkistaa, että analyysi myös etenee loogisesti alaluokista pääluokkiin. Näin voidaan varmistua siitä, että jokainen alaluokka on sisällöllisesti johdonmukainen suhteessa siitä muodostettuihin ylä- ja pääluokkiin. Lopputuloksena syntyy tiivis kuvaus, jota on mahdollista havainnollistaa esimerkiksi kuvioilla (Elo ja muut, 2022, s. 221). Esimerkkikuvio analyysin etenemisestä löytyy seuraavan sivun lopusta.

Tutkielman aineiston analysointi aloitettiin helmikuussa 2025. Ensin aineisto siirrettiin Google Forms -alustalta Word -tekstinkäsittelyohjelmaan, jonka kautta aineisto pystyttiin tulostamaan fyysiseksi kopioksi. Vastauksista muodostui yhteensä 25 sivua tekstiä. Ensin aineisto luettiin huolellisesti useaan otteeseen läpi, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Tutkielman tekijä oli jo aineistonkeruun aikana silmäillyt saatuja vastauksia läpi sitä mukaan, kun uusia vastauksia tuli, joten aineisto oli jo suhteellisen tuttu ennen varsinaista läpilukua. Aineistoa lukiessa vedettiin ensin kuulakärkikynällä kaikki tutkielman kannalta epäolennaiset seikat yli, eli pyrittiin pelkistämään aineistoa. Tämä koettiin erittäin vaikeaksi, sillä kirjoitukset olivat todella mielenkiintoisia ja hyvin kirjoitettuja. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tutkimusten

aineistoista löytyy usein paljon kiinnostavia asioita, joita ei yksinkertaisesti ole mahdollista tutkia ja raportoida yhden tutkimuksen puitteissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.1).

Tämän jälkeen aloitettiin, eri värisiä korostuskyniä hyödyntämällä, ylivivaamaan aineistosta esiin nousevia samankaltaisia teemoja ja ilmauksia. Nämä ilmauksen listattiin eri kategorioihin Excel -laskentataulukko-ohjelmistoon. Excelin käytön koettiin soveltuvan tähän tehtävään hyvin, sillä se mahdollisti aineiston kirjaamisen allekkain ja vierekkäin sujuvasti. Seuraavaksi pelkistetyistä ilmauksista ryhmiteltiin alaluokkia, joita tuli lopulta yhteensä seitsemän. Alaluokat nimettiin seuraavasti: 1) *henkilökohtaiset ominaisuudet ja tuntemukset*, 2) *koulutus ja tausta*, 3) *urapolku ja urakehitys*, 4) *sukupuoleen liittyvät haasteet*, 5) *tuki ja kannustus*, 6) *nousujohteinen urakehitys* ja 7) *perinteinen urakehitys*. Lopuksi aineistoa vielä käsitteellistettiin alaluokista yläluokkiin, jotka lopulta nimettiin 1) *henkilökohtaiset tekijät* ja 2) *uraan liittyvät tekijät* sekä 3) *oman urakehityksen kuvailu*. Kaikista luokista muodostui lopulta pääluokka: *Naisten urakehitykseen vaikuttavat tekijät Suomen julkisella sektorilla*. Aineiston analyysin etenemisestä on esimerkki alla olevassa kuviossa 4.



Kuvio 4. Esimerkki yläluokka "Uraan liittyvät tekijät" muodostumisesta.

5 Tutkielman tulokset

Tässä kappaleessa tutkielman tulosten läpikäyminen suoritetaan aineiston analyysissä muodostettujen yläluokkien kautta. Yläluokat on jaoteltu kolmeen: *henkilökohtaisiin tekijöihin*, eli organisaation ulkopuolella vaikuttaviin tekijöihin, *uraan liittyviin tekijöihin*, eli organisaation sisäpuolella vaikuttaviin tekijöihin, sekä naisjohtajien *oman urakehityksen kuvailuun*. Yläluokkien käsitteellistämässä otettiin inspiraatiota Holtonin ja Dentin (2016) luomasta mallista. Yläluokkien kautta pyritään ymmärtämään ja havainnollistamaan Suomen julkisen sektorin naisjohtajien urakehitystä, keskittyen erityisesti siihen, mitkä tekijät vaikuttavat uran etenemiseen. Vastauksista nousseet teemat olivat pitkälti hyvin samankaltaisia kuin tutkielman teoriaosuudessa käsitellyt, mutta myös uusia tekijöitä havaittiin.

5.1 Henkilökohtaiset tekijät

5.1.1 Oma motivaatio ja halu edetä

Pitkälti edistävät tekijät ovat olleet henkilökohtaisia ominaisuuksia eli vahva tahtotila kehittää ammattitaitoaan ja edetä uralla...

Tutkielmaan osallistuneista naisjohtajista lähes jokainen kertoi erilaisten henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikuttaneen omalta osaltaan johtotehtäviin etenemisessä. Henkilökohtaisista ominaisuuksista nousi selkeästi esiin erityisesti naisten oma sisäinen motivaatio ja vahva määrätietoisuus uralla etenemiseen. Johtajaksi piti todella haluta, ja tätä vahvaa tahtoa edetä johtotehtäviin pidettiin ikään kuin urakehityksen ensimmäisenä askeleena. Vastausten perusteella naisia motivoi johtotehtävissä muun muassa mahdollisuus vaikuttaa työympäristöön, työnantajan tulokseen ja menestykseen sekä tuotettujen palveluiden laatuun. Halu ja motivaatio tehdä merkityksellistä työtä ilmeni myös saaduista vastauksista. Esimerkiksi yksi naisista kuvasi tuntemuksiaan näin:

...koen osaamisellani voivani vaikuttaa siihen, että käytettävissä olevilla resursseilla saadaan mahdollisimman hyvät palvelut asiakkaillemme ja potilaillemme. Koen olevani tässä työssä hyvä ja julkisella puolella tekemäni työ sopii arvomaailmaani: en halua osaamistani käytettävän pääomasijoittajien voiton tuottamiseen.

Motivaatioon liittyvistä vastauksista pystyttiin myös huomaamaan, että motivaatio siirtyi iän karttuessa urasta enemmän sen ulkopuolisiin asioihin. Muutama naisista kertoi painottavansa tällä hetkellä mieluummin muita asioita kuten omaa vapautta, terveyttä, lapsenlapsia sekä opiskelua. Esimerkiksi yksi naisjohtajista kirjoitti motivaatiostaan hakea kaupunginjohtajan paikkaa seuraavasti:

Tällä hetkellä ajattelen, etten haluaisikaan enää sellaisiin, koska arvostan niin paljon liikkumavaraa ja omaa vapautta eli työelämän ulkopuolista aikaa.

Motivaation puute voitiin nähdä täten jonkinlaisena hidasteena, vaikka uralla eteneminen olikin tässä vaiheessa tietoisesti siirretty jo arvojärjestyksessä ”syrjemmälle”. On varsin luonnollista, että motivaatio omalla uralla etenemistä kohtaan alkaa iän karttuessa ja eläkeiän lähestyessä siirtyä työelämän ulkopuolisiin asioihin, kuten edellä todettiin. Ehkä yhtenä syynä tähän voidaan pitää sitä, että johtoaseman saavutettuaan motivaatio edetä uralla laskee, koska korkein asema on jo saavutettu.

Motivaation lisäksi hyvä itsetunto, asenne, ahkeruus sekä kova työmoraali olivat naisjohtajien mukaan keskeisiä tekijöitä johtoaseman saavuttamisessa. Johtajan tulee kestää myös stressiä ja paineita, eikä hän saa olla liian herkkänahkainen. Yksi naisjohtajista kiteytti asian niin, että kukaan johtaja ei koskaan ole kaikkien suosikki. Työt kuitenkin täytyy pyrkiä tekemään niin hyvin kuin mahdollista. Johtotehtäviin pääsemisessä ei siis saa pelätä kovaa työtä ja pitkien työpäivien tekemistä, vaan työhön pitää olla valmis sitoutumaan.

...oli turhauttavaa tehdä pitkää päivää ilman palkintoa. Oman aseman vakiinnuttaminen varteenotettavana henkilönä, jolla on halua ja kykyä selviytyä ohjaus- ja johtotehtävissä, kesti pitkään. Jaksoin kuitenkin kärsivällisesti hoitaa kaikki tehtäväni niin hyvin kuin mahdollista ja sain kuin sainkin palkintoni.

Muutama vastaaja nosti esiin myös henkilökohtaisten ominaisuuksien urakehitystä hidastavan vaikutuksen. Vastauksista ilmeni muun muassa naisten korkeampi itsekriittisyys, epävarmuus sekä uskalluksen puute. Esimerkiksi yksi vastaajista kertoi liiallisen ujouden voivan hidastaa uralla etenemistä, sillä hyvät vuorovaikutustaidot ja verkostoituminen ovat avainasemassa johtotehtäviin pyrkimisessä ja pääsemisessä.

Uraani ei ole mikään muu isommin hidastanut kuin minä itse. Koska en ole määrätietoisesti etsiytynyt merkittäviin johtotehtäviin, olen niihin päätenyt vähän myöhemmin, yli viisikymppisenä.

Yhteenvetona johtotehtäviin pääsemisen voidaan siis katsoa vaativan suurta sisäistä motivaatiota, tietynlaista luonteen lujutta ja periksi antamattomuutta sekä rohkeutta. Pitää pystyä luottamaan itseensä ja omiin taitoihin sekä tavoittelemaan niitä asioita, joita haluaa saavuttaa. Oman epävarmuuden ja itsekriittisyyden ei saa antaa estää urakehitystä.

5.1.2 Uran ja perheen yhdistäminen

Useat naisista kertoivat asettaneensa jo heti uransa alkuvaiheessa tavoitteekseen päästä niin sanotusti ”kalifiksi kalifin paikalle”, kuten yksi naisjohtajista asiaa kuvaili. Toisin sanoen naiset usein suunnittelivat johdonmukaisesti uraansa ja tekivät tietoisesti sellaisia valintoja, jotka edistivät urakehitystä. Tavoitteellisuus oli toisin sanoen suuressa roolissa urasuunnittelussa ja tätä kautta uralla etenemisessä.

...työurani alkuvaiheesta olen nimenomaisesti halunnut esihenkilö- ja johtotehtäviin ja olen suunnitellut uraliikkeitäni tuota tähtäintä ajatellen. En toisin sanoen ole varsinaisesti ajautunut näihin tehtäviin vaan nimenomaan suunnitellut etenemispolkuja ja miettinyt esimerkiksi työtehtäviin/kokonaisuuksiin tarttumista siitä näkökulmasta, miten tämä asia edesauttaisi uraani.

Urasuunnittelu koettiin siis tärkeäksi, mutta uran priorisoiminen ei kuitenkaan aina ollut helppoa ja vaati uhrauksia esimerkiksi omasta vapaa-ajasta ja perheen kanssa vietetystä ajasta. Perheen rooli nousikin odotetusti urakehityksen kannalta merkittäväksi tekijäksi.

Perheen ja uran yhdistäminen koettiin yhä nykypäivänä haastavaksi, mutta ei missään nimessä mahdottomaksi. Erityisesti lasten hankkimisesta johtuvat pitkät poissaolot koettiin hidastavan urakehitystä. Esimerkiksi yksi naisista koki pitkän poissaolon jälkeen töihin palaamisen erityisen vaikeaksi siksi, että työtehtävät eivät enää töihin palaamisen jälkeen täysin vastanneet sitä, mitä ne olivat ennen äitiyslomalle jäämistä. Haasteista huolimatta yksikään naisjohtajista ei kirjoittanut, että olisi joutunut valitsemaan uran ja perheen perustamisen väliltä.

Olen kahden lapsen äiti. Äitiys- ja vanhempainlomilla ollessa ei urakehitystä tapahdu. Sen olen kuitenkin todennut, että on mahdollista yhdistää sekä perhe että ura.

Muutama vastaajista näki äitiysloman myös mahdollisuutena. Esimerkiksi yksi vastaajista kertoi hyödyntäneensä äitiyslomaa lisäkouluttautumiseen. Vaikka yleisesti lasten hankintaa pidettiin urakehitystä hidastavana tekijänä, useampi naisista kertoi urakehityksen olevan täysin mahdollista lapsista huolimatta. Erityisesti silloin, jos lapset oli hankittu uran alkuvaiheessa ja suhteellisen nuorella iällä. Näin urakehitys ei välttämättä ollut päässyt vielä kunnolla alkuun. Yksi vastaajista kertoi myös saaneensa johtoaseman tehtävän aivan viimeisillään raskaana, joten perheen perustamista ei missään nimessä pidetty vastaajien keskuudessa urakehitystä estävänä tekijänä.

Yleisesti kuitenkin koettiin, että uran ja perheen yhdistäminen vaati paljon järjestelyjä, joustamista sekä puolison tukea. Erityisesti kannustavan ja arjen jakavan puolison tukea pidettiin kaikkein olennaisimpana, koska tällöin voimavaroja riitti arjen pyörittämisen lisäksi myös työelämään. Lisäksi yksi naisjohtajista koki perheen ja uran yhdistämisessä tietyn tasoisen itsekkyyden olevan myös tärkeää. Välillä ura on pakko laittaa perheen edelle, eikä tämä tee kenestäkään automaattisesti huonoa äitiä.

Minulla on hyvin tasa-arvoinen puoliso ja meille on aina ollut selvää, että yhdessä hoidetaan lapset ja perheen asioista päätetään. Kummankaan ura ei ole ollut tärkeämpi kuin toisen. Myös mieheni on johtotehtävissä.

Puolison tuen lisäksi myös muun perhe- ja kaveripiirin tuki nousi vastauksissa esille. Pari vastaajista nosti erityisesti omien vanhempien merkityksen esille urakehityksessään. Vanhempien antaman kasvatuksen, kannustuksen ja mielipiteiden koettiin vaikuttaneen merkittävästi omaan uraan liittyvään ajatusmaailmaan. Erityisesti siitä näkökulmasta, että uskaltaa ja kokee pystyvänsä etenemään urallaan johtaviin tehtäviin. Toinen naisjohtajista kertoi omaan urakehitykseensä vaikuttaneen positiivisesti omien vanhempien kannustava asenne:

Lapsuudessa ja nuoruudessa vanhempani uskoivat aina minuun ja kannustivat ahkeran työntöön lisäksi luottavaisesti menemään kohti uutta ja tulevaa, mikä on ollut perustavanlaatuinen kokemus koko elämässä ja myös ratkaiseva tekijä omalla työuralla.

Toisella naisjohtajalla oli puolestaan tästä hyvin poikkeava, päinvastainen kokemus:

...olen kotoa saanut kasvatuksen, jossa tytön olisi ollut "soveliasta" kouluttautua kampaajaksi tai "parhaimmillaan" sairaanhoitajaksi. Ja saanut toisaalta kasvatuksen myös niin, että "miehet ovat fiksumpia ja heitä pitää kuunnella". Tämän taustan olen huomannut, että minulla on ollut (ja edelleen toisinaan on) sellainen olo, että olen "huijari" ts. voinko minä oikeasti muka osata ja pystyä toimimaan johtajana eli kyseenalaistan oman kyvykkyyteni.

Yhteenvetona voitaisiin todeta urakehityksen ja perheen yhdistämisen olevan yhä vaikea tehtävä, etenkin uran katkonaisuuden vuoksi. Vaikka uran ja perheen yhdistäminen luonnollisesti vaatii paljon järjestelyjä ja yhteistyötä, antaa perhe myös paljon takaisin. Omalta perheeltä ja ystäviltä saatu tuki palauttaa voimavaroja tehokkaasti.

5.1.3 Koulutus ja kokemus

Koulutuksella oli suuri painoarvo naisten kirjoituksissa. Lähes jokainen naisjohtaja nosti jollain tasolla koulutuksen merkityksen esiin urakehityksessään. Vastaajista suurin osa olikin suorittanut jonkinasteisen korkeakoulututkinnon. Parilla naisjohtajalla oli jopa useampi korkeakoulututkinto. Tutkielmaan osallistuneiden koulutustausta vaihteli

suhteellisen paljon. Vastaajien joukossa oli muun muassa diplomi-insinöörejä, matemaattis-luonnontieteellisten alojen edustajia, sekä lisäksi valtiotieteen, oikeustieteen ja filosofian maistereita. Korkeasti kouluttautuminen nähtiin jopa välttämättömänä uralla etenemisen kannalta. Yksi vastaajista totesi asiasta näin:

Ilman korkeakoulututkintoja en kuitenkaan usko, että tehtäviä olisin saanut. Julkisella sektorilla on pääsääntöisesti esihenkilöjen hakukriteereissä korkeakoulututkinto perusvaatimuksena.

Vaikka kouluttautuminen koettiin lähes välttämättömänä, koulutuksen nähtiin tarjoavan myös mahdollisuuksia erottautua joukosta. Lisäkouluttautuminen esimerkiksi erilaisilla täydentävillä opinnoilla koettiin hyödylliseksi ja avaavan usein myös uusia ovia. Esimerkiksi yksi kirjoituspyyntöön vastannut rehtori kirjoitti näin:

Koulumaailmassa uralla etenemisen mahdollisuudet ovat niukat. Olen suorittanut urani varrella runsaasti perustutkintoani [--] täydentäviä opintoja.

Koulutuksen lisäksi suuri painoarvo vastauksissa oli myös aikaisemmalla kokemuksella. Kokemukset erilaisista työtehtävistä ja -paikoista koettiin tärkeäksi, koska ne mahdollistivat erilaisiin organisaatioihin ja niiden toimintatapoihin tutustumisen. Muutamalla vastaajalla oli työkokemusta myös ulkomailta ja yksityiseltä sektorilta. Esimerkiksi yksi vastaajista kertoi hankkineensa suurimman osan työkokemuksestaan nimenomaan yksityisellä sektorilla ennen julkiselle sektorille siirtymistä.

Koen, että uraani on edistänyt se, että olen saanut kokemusta erilaisista tehtävistä, erilaisissa organisaatioissa. Olen itse pitänyt tätä rikkautena ja erilaiset kokemukset ovat kasvattaneet minua ja tuoneet varmuutta.

Koulutus ja monipuolinen kokemus koettiin siis erittäin oleelliseksi tekijäksi urakehityksen kannalta. Korkeakoulututkinnon, ja sitä täydentävien lisäkoulutusten, koettiin edistäneen urakehitystä. Avainasemassa oli osaamisen ajan tasalla pitäminen, itsensä kehittäminen ja jatkuva uuden oppiminen muuttuvassa maailmassa.

Monipuolisen ja laaja-alaisen kokemuksen koettiin antavan, etenkin johtotehtävässä, tarvittavaa perspektiiviä.

5.2 Uraan liittyvät tekijät

5.2.1 Vaativat tehtävät ja kollegoiden tuki

Henkilökohtaisten tekijöiden lisäksi naisjohtajien kirjoituksissa korostuivat erilaiset uraan ja työelämään liittyvät teemat. Toisin sanoen organisaation sisäiset tekijät. Näistä teemoista ehdottomasti eniten esiin nousi vaativien työtehtävien saamisen merkitys urakehitykselle. Jopa itselleen liian vaativien tehtävien hoitamisen koettiin edistävän urakehitystä merkittävästi, etenkin jos tehtävän kykeni hoitamaan hyvin.

Urakehityksen kannalta merkittäviä tilanteita ovat ne, kun on päässyt tekemään omaan kykyynsä ja valmiuteensa nähden haastavia (liian vaativia) töitä. Kun haasteesta selviää, jälkikäteen voi todeta oman kapasiteetin kasvaneen.

Vaativien tehtävien hakeminen ja niiden vastaanottaminen vaatii tietyntasoista rohkeutta ja itseluottamusta, koska vaativan tehtävän vastaanotossa on aina olemassa riski epäonnistumiseen. Useampi naisista kertoikin avoimesti kirjoituksissaan myös epäonnistumisistaan uransa varrella. Epäonnistumisten ei kuitenkaan katsottu olevan urakehityksen kannalta haitallisia asioita, vaan ne ajateltiin enemmänkin arvokkaana oppimiskokemuksena. Yksi naisjohtajista totesi kirjoituksessaan myös, että epäonnistumista ei saa pelätä. Rohkeita päätöksiä pitää uskaltaa tehdä, vaikka niissä olisikin riski epäonnistumiseen. Epäonnistumisista on mahdollista oppia ja nämä oppimiskokemukset sitten lopulta johtavat uralla eteenpäin, jopa parempiin tehtäviin. Yksi naisjohtajista kirjoitti pettymysten kokemisesta näin:

Erityisesti mieleen on jäänyt tilanne, jossa hain tehtävää enkä tullut siihen valituksi [--]. Pääsin haastatteluun ja sen jälkeen sain perusteluksi, että henkilö, jolla on kehittämistote valittiin tehtävään. Minulta se kuulemma uupui. [--]. Ehkä on hyväkin, että uran eri vaiheissa tulee pettymyksiä ja saa mielestensä vääriä perusteluja –

uskon, että jos tekee hyvin hommansa, niin joku sen huomaa ja sitten pääsee eteenpäin.

Kuten todettua vaativien tehtävien rohkeata tavoittelemista pidettiin olennaisena. Avainasemassa tähän liittyen oli etenkin oma-aloitteisuus ja rohkeus. Nimittäin muutama vastaajista kirjoitti, että välttämättä vaativia tehtäviä ei tulla suoraan tarjoamaan, vaan kiinnostus vaativampia tehtäviä kohtaan pitää itse näyttää ja myös sanoittaa ääneen. Yksi naisjohtajista kertoi myös vaihtaneensa työpaikkaa, jos sopivia etenemismahdollisuuksia tai mielekkäitä tehtäviä ei ollut enää tarjolla. Tässäkin siis korostui oma-aloitteisuus ja tietynlainen vastuu oman uran kehityksestä.

Omasta urasta vastuunkanto on mielenkiintoinen aihe, sillä voidaan pohtia sitä, missä määrin naiset ”joutuvat” itse aktiivisesti osoittamaan kiinnostuksensa vaativiin tehtäviin verrattuna miehiin. Tähän tutkielmaan osallistuneista naisjohtajista valtaosa oli hakeutunut systemaattisesti eteenpäin vaativimpiin tehtäviin ja pyrkinyt määrätietoisesti etenemään urallaan. Aikaisemmat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että miehet hakevat vaativia tehtäviä usein herkemmin, vaikka eivät välttämättä täyttäisi kaikkia kriteerejä (ks. Herbst, 2020, s. 3). Naiset ovat puolestaan omasta osaamisestaan paljon kriittisempiä, eivätkä välttämättä uskalla samalla tavalla hakea vaativia tehtäviä. Tämä käy ilmi myös yhdestä kirjoituspyyntöön vastanneen naisjohtajan kirjoituksesta:

Lisäksi huomaan käytännössä edelleen paitsi naisten palkkapyynnöt pienemmiksi, erityisesti heidän oman arvionsa osaamisestaan paljon kriittisemmäksi kuin miehillä, vaikka mitään erityistä syytä siihen ei ole.

Joskus rohkeutta ja tukea vaativamman tehtävän hakemiseen ja vastaanottamiseen saattaa tarvita omalta esihenkilöltä, kollegoilta ja mentoreilta. Monet vastaajista kirjoittivatkin nimenomaan esihenkilön tai muun johtavassa asemassa työskentelevän henkilön tuen olleen merkittävässä roolissa omalla urallaan etenemiseen. Muutama naisjohtajista jopa kertoi, että ei olisi koskaan edes ajatellut hakevansa kyseistä tehtävää, ellei olisi saanut kannustusta ja rohkaisua omalta kollegaltaan.

Sellaisia merkittäviä hetkiä, jotka muistan urakehityksen näkökulmasta, on [--] miesjohtajan melko yllättävä soitto että ”jos jään eläkkeelle jo ajankohtana X niin haethan tähän minun paikalleni”. Muistan että silloin sydän pamppaili juurikin niin että ”herranjestas – voisiko minusta jonkun mielestä oikeasti olla johtajaksi?!”

Omaan urakehitykseen saatu tuki ja kannustus työyhteisön sisällä koettiin siis tärkeäksi. Pari vastaajista korosti nimenomaan mentoreiden tarjoamaa tukea, mutta yleisesti *mentorointi* sanana ei noussut naisjohtajien vastauksissa vahvasti esille. Toisin sanoen suurin osa vastaajista kirjoitti pääsääntöisesti esihenkilöiden ja kollegoiden tarjoamasta tuesta.

Näen urani kannalta erittäin tärkeänä sen, että minuun on uskottu ja annettu mahdollisuuksia sekä haasteita. Laitettu välillä vähän epämiellyttävään ja haastavaankin tehtävään. Lisäksi minulla on ollut useita hyviä mentoreita (vanhempia kollegoja), jotka ovat antaneet nuorena kokeilla omia siipiäni ja avanneet ovia sekä perehdyttäneet hienosti.

Esihenkilöiden, mentoreiden tai muiden kollegoiden negatiivisesta vaikutuksesta naisjohtajien urakehitykseen ei juurikaan noussut esiin naisten kirjoituksissa. Valtaosa vastaajista koki siis etenkin oman esihenkilön nimenomaan edistäneen urakehitystään. Tässä kuitenkin yksi tästä temasta poikkeava kokemus:

Hidastavana tekijänä on myös ollut, jos omana esimiehenäni on ollut henkilö, jonka kanssa toiminta ei ole ollut täysin luontevaa ja mutkatonta [--]. Taustalla siis valtavastuu-luottamusasiat tai erilaiset tavat lähestyä asiaa (esim. jo temperamenttieroit voivat yhteistyössä yllättävää kyllä olla iso vaikutus jos toinen on nopea ja toinen pohtiva).

Keskeisiksi tekijöiksi nousivat siis vaativien tehtävien saaminen ja niiden onnistunut suorittaminen. Rohkeus hakea vaativia tehtäviä oli avainasemassa, eikä epäonnistumisen pelon tullut antaa rajoittaa rohkeasti tilaisuuksiin tarttumista. Yleisesti ottaen naiset arvioivat osaamistaan usein kriittisemmin kuin miehet, mikä saattoi omalta osaltaan vaikeuttaa urakehitystä. Esihenkilöiden ja kollegoiden tarjoaman tuen ja kannustuksen avulla naisjohtajat kuitenkin uskalsivat hakeutua haastavampiin tehtäviin.

5.2.2 Verkot ja etenemismahdollisuuksien puute

Erilaiset verkostot liittyvät olennaisesti edellä käsiteltyyn, erityisesti esihenkilöiden ja mentoreiden tarjoamaan, tukeen organisaation sisällä. Verkostojen luomisella olikin naisjohtajien kirjoitusten perusteella erittäin positiivinen vaikutus urakehitykseen. Verkostoituminen oikeiden ihmisten kanssa tuki vaativien tehtävien saamista sekä ammatillista kehittymistä erilaisissa vertaisryhmissä. Ja nämä puolestaan omalta osaltaan uralla etenemistä.

Olen tehnyt asioita niin monipuolisesti että verkostot ovat poikkeuksellisen laajat. Se, ja se että minusta on niin monelle merkittävälle ihmiselle jäänyt hyvä muistijälki, on ehdottomasti edistänyt urakehitystäni.

Verkostojen ulkopuolelle jääminen puolestaan koettiin luonnollisesti hankaloittavan urakehitystä, sillä tuki organisaation sisällä oli tästä syystä vähäistä. Jos näistä verkostoista jäi ulkopuolelle, oli tukea haettava muualta. Verkostojen ulkopuolelle jääneet naisjohtajat kertoivat saaneensa tukea työympäristön ulkopuolelta muun muassa omasta perheestään ja ystäviltään sekä sosiaalisesta mediasta.

Johtajien keskinäinen verkosto rakentui pitkälti miesjohtajien välisiin suhteisiin, joihin liittyi yhteiset illanvietot alkoholin ja saunomisen ym. ympärillä. Osa naisjohtajista pyrki sopeutumaan miesjohtajien verkostoitumisen tapaan. Itse koin ulkopuolisuutta kaikista johtajaverkostoista.

Kuten todettua verkostoilla ja suhteilla, sekä erityisesti niiden tarjoamalla tuella, urakehitys voi edetä hyvin vauhdikkaastikin. Erityisesti, jos vastaan osuu jokin vaativa tehtävä. Yllättävän monessa vastauksessa nousi esiin kuitenkin ongelma, joka selkeästi koettiin vaikuttavan nimenomaan julkisella sektorilla urakehitykseen. Nimittäin ongelmaksi koettiin etenemismahdollisuuksien puute. Useampi vastaajista koki, että julkisella sektorilla on hyvin rajatusti paikkoja, joihin edetä. Osa naisjohtajista kertoikin vaihtaneensa työpaikkaa tai siirtyneensä kokonaan yksityiselle sektorille, koska julkisella puolella ei enää ollut tarjolla heille sopivia tehtäviä.

Hidastavina tekijöinä – ei etenemismahdollisuuksia kuin rajallinen mahdollisuus enää jäljellä. Paikat loppuvat ko. organisaatiossa, johon voisi edetä.

Muutama naisjohtajista päinvastoin koki uraansa omalta osaltaan edistäneen organisaation tarjoama tietynlainen tuki erilaisiin tehtäviin etenemisessä. He kertoivat uusia tehtäviä olleen suhteellisen hyvin saatavilla, ja itseä kiinnostavia uusia tehtäviä oli mahdollista saada esihenkilöltä pyydettäessä. Etenemismahdollisuuksien puute saattaa siis vaihdella hyvin paljon eri julkisten organisaatioiden välillä. Suurempi osa vastaajista nosti kuitenkin etenemismahdollisuuksien puutteen urakehitystä hankaloittavaksi tekijäksi.

Lisäksi vastaajat kokivat urakehitystä hidastavan etenkin tietynlainen *senioriteettiajattelu*, joka koettiin yleiseksi ilmiöksi julkisella sektorilla. Senioriteettiajattelulla naisjohtajat viittasivat siihen, että ura julkisella sektorilla tyypillisesti etenee samassa tahdissa työssöölovuosien mukaan. Toisin sanoen ”omaa vuoroaan” edetä tiettyyn tehtävään joutuu usein odottamaan, kunnes nykyinen työntekijä jää esimerkiksi eläkkeelle ja näin paikka vapautuu. Yksi vastaajista kertoi sijaistaneensa yliopistossa opettajaa lähes kymmenen vuoden ajan, kunnes hänen ”vuoronsa” viimein tuli.

Valtionhallinto on ainoa paikka jossa olen kokenut urakehitystäni hidastavia tekijöitä. Ne liittyivät tulkintani mukaan kyseiseen organisaatioon jäljelle jääneeseen ”ikälisät” ajatteluun, eli että organisaatiossa edettiin iän ja organisaation tulohetken perusteella, [--], ei kompetenssin, saavutusten, esihenkilösoveltuvuuden tai organisaation ulkopuolisen kokemuksen perusteella.

Lopuksi muutama naisjohtajista koki myös sattuman vaikuttaneen omalta osaltaan heidän urakehitykseensä. Nämä naiset kertoivat olleensa niin sanotusti oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. Kaikki heistä eivät välttämättä edes pyrkineet etenemään johtotehtäviin, se vain tapahtui luonnollisesti erilaisten tapahtumien ja sattumien kautta. Kuitenkin, kuten todettua, valtaosa naisjohtajista kertoi edistäneensä urakehitystään tietoisesti ja pyrkineensä johtotehtäviin.

Sattumaakin toki pelissä on, että olen sattunut olemaan eri organisaatioissa juuri sillä hetkellä kun etenemismahdollisuuksia on tullut vastaan, mutta en ole tosiaan jättänyt tätä vain sattuman varaan. Olen myös lähtenyt organisaatiosta, jos olen nähnyt että siellä ei ole enää tarjota etenemisvaihtoehtoja ja mielekkäitä tehtäviä.

Laajojen verkostojen luomisella ja esihenkilöiden tarjoamalla tuella oli naisjohtajien mukaan positiivinen vaikutus urakehitykseen. Verkostoituminen oikeiden henkilöiden kanssa ja esihenkilön kannustava ote helpotti erityisesti vaativiin tehtäviin pääsyä. Verkostojen ulkopuolelle jääminen puolestaan hankaloitti etenemistä, ja tukea oli tällöin haettava muualta. Julkisella sektorilla etenemismahdollisuuksia koettiin olevan hyvin rajallisesti, mikä luonnollisesti omalta osaltaan hidastaa urakehitystä. Myös vallitseva senioriteettiajattelu, jonka mukaan edistyminen tapahtuu tyypillisesti työssäolovuosien mukaan, hidasti naisjohtajien urakehitystä.

5.2.3 Asenteet naisia kohtaan johtajina

Noin kolmannes kirjoituspyyntöön vastanneista naisjohtajista kuvasi sukupuolen vaikuttaneen heidän urakehitykseensä jollain tavalla. Vaikka esimerkiksi etenemismahdollisuuksien puute vaikuttaa julkisella sektorilla varmasti negatiivisesti kaikkien työntekijöiden urakehitykseen, osa naisista kirjoitti yhä nykypäivänä kokevansa, että miehet etenevät johtotehtäviin heitä helpommin.

Kuitenkin saman ikäiset ja samaan aikaan tai myöhemmin organisaatioon tulleet miehet etenivät herkemmin/aikaisemmin kuin naiset, organisaatiossa oli havaittavissa ajatusta siitä että tärkeimpiin tehtäviin mies ansioitui ja oli uskottavampi nuorempana kuin nainen.

Miesten nopeampaan etenemiseen vaikuttaa kirjoitusten perusteella se, että naisilta usein vaaditaan enemmän näyttöä johtotehtäviin edetäkseen. Toisin sanoen, naiset saattavat joutua työskentelemään kovemmin näyttääkseen, että he ovat sopivia ja tarpeeksi päteviä kyseessä olevaan tehtävään. He myös saattavat kokea ankarampaa arvostelua esimerkiksi käytöksestään ja ulkonäöstään.

...naisen pitää olla työteliäämpi kuin miehen saavuttaakseen asemansa. Myös hyvää naisjohtajaa arvioidaan helpommin ulkonäön, luonteen yms asiaan kuulumattomien seikkojen perusteella. Kärjistetysti selkeää miesjohtajaa pidetään hyvänä, vastaavaa naisjohtajaa piukkapipona.

Syynä miesten nopeampaan uralla etenemiseen pidettiin lisäksi vanhanaikaisia asenteita ja stereotyyppioita naisjohtajia kohtaan. Toisin sanoen naisille tyypillisiä piirteitä ei välttämättä yhdistetä perinteisen johtajan ominaisuuksiin. Yksi kokemuksistaan kertonut kirjoittaa näin:

Suurimpana haasteena opetuslalla naisten urakehityksessä näen ajattelun siitä, että koska koulut ovat hyvin naisvaltaisia työyksiköitä, valitaan niiden johtoon mieluummin mies, jotta saadaan sinne kouluun edes joku mies. Lisäksi ajatellaan, että miesjohtaja pärjää paremmin naisvaltaisen työntekijäjoukon kanssa. Osin ajatellaan myös niin, että miesrehtori saa paremmin oppilaat ”kuriin”, eli ns. kovia kasvatuksellisia arvoja...

Etenkin vanhemmat henkilöt saattavat yhä yhdistää johtajaan tietynlaisia piirteitä, joita naisilla ei katsota olevan yhtä paljon tai usein kuin miehillä. Juuri tämä käy ilmi edellä olevasta kirjoituksesta. Naisten usein ajatellaan olevan muun muassa herkkiä ja hoivaavia (ks. Stoker ja muut, 2012, s. 31), mikä saattaa johtaa ajatukseen siitä, että he eivät välttämättä pysty olemaan tarpeeksi ”vahvoja” johtotehtäviin.

Vanhanaikaiset asenteet naisjohtajia kohtaan näyttäytyivät myös suoranaisena vähättelynä, etenkin naisten taidoista ja kyvykkyydestä toimia johtajana.

Pääsin hyvin nuorena johtotehtäviin. Tuolloin koin myös suurimmat haasteeni, jotka näkyivät vielä tuolloin lasikattoina ja vähättelynä. Minulle tultiin jopa suoraan sanomaan, että en voi onnistua tehtävässäni, koska olen niin kokematon.

Vaikka monet kirjoituspyyntöön vastanneista naisjohtajista eivät kirjoittaneet nimenomaan naiseuteen liittyvistä tekijöistä, voidaan kuitenkin todeta, että yhä osittain nykypäivänä johtaminen ja johtoasemaan eteneminen liitetään varsin usein miessukupuoleen. Vaikka julkisen sektorin organisaatioissa naisjohtajien määrä on

yllättävän suuri, organisaatiosta riippuen joissain tapauksissa jopa naisvaltainen, on ajatus johtajasta yhä varsin maskuliininen.

Yhä vain on niin, että jos nainen valitaan pitkän miesputken jälkeen johtoon, ensimmäisen kerran huomataan, että johtajalla on sukupuoli. Omituista. Ja naisenemmistö on yllättävän pelottava. En tiedä, mitä pelättävää siinä on, mutta ihmeellisen epätasa-arvoiseksi se koetaan, vaikka miesenemmistö on aina ennen valinnut.

Yksi naisista kirjoitti miespainotteisuuden näkyvän myös organisaation arjessa, vaikka kertoikin näkevänsä tilanteen hitaasti muuttuvan. Hän kertoi kokousten ja päätöstenteon etenevän usein miesjohtajien ehdoilla, jos itse ei osaa pitää puoliaan. Kuitenkin valtaosa, eli noin kaksi kolmasosaa, naisjohtajista ei kirjoittanut laisinkaan sukupuolen vaikutuksesta heidän urakehitykseensä. Muutama vastaajista koki naissukupuolen jopa edistäneen heidän uraansa:

Uskon, että sukupuolesta on ollut urallani myös hyötyä, sillä olen kuulunut vähemmistöön eli "jäänyt paremmin mieleen". Ehkä osin sukupuolisidonnaisena, olen luonteeltani avoin ja spontaani [--] ja siten myös ollut erilainen päällikkö sekä johtaja. Ts. laitan luonteeni peliin eri tavalla kuin edeltäjäni.

Valtaosa naisjohtajista ei maininnut naissukupuolen vaikutuksesta omaan urakehitykseensä. Kolmasosa naisjohtajista oli kuitenkin kokenut sukupuolen vaikuttaneen edes osittain johtoasemaan etenemiseen. Naissukupuolen ei siis nähty missään nimessä suoraan estävän urakehitystä, mutta kirjoitusten mukaan naisjohtajat kohtaavat edelleen stereotyyppisiä asenteita ja vähättelyä. Miesten koetaan myös etenevän urallaan johtotehtäviin naisia nopeammin ja helpommin.

5.3 Oman urakehityksen kuvailu

Naisjohtajien kirjoitusten perusteella heidän kuvauksensa oman uran etenemisestä ja kehitymisestä voitiin jakaa karkeasti ottaen kahteen eri ryhmään: *nousujohteiseen* ja *perinteiseen* urakehitykseen. Ensimmäinen osa naisjohtajista kuvasi urakehitystään

sanoilla ”nousujohteinen”, ”nopea” ja ”positiivinen”. Tämä ryhmä naisista koki uransa kehittyneen suhteellisen nopeasti etenkin oman aktiivisuuden, asenteen ja motivaation ansiosta. Tärkeässä roolissa urakehitykselle olivat myös luonnollisesti koulutus sekä esihenkilöiden tarjoama tuki ja heidän avullansa avautuneet ovet.

Urakehitykseni on ollut nousujohteinen. Koen, että hyvin tehty työ on palkittu lisävastuilla ja ne ovat kasvaneet vuosien varrella pikkuhiljaa.

Toinen osa naisjohtajista puolestaan kuvasi oman uransa kehittyneen perinteisemmällä tavalla. Toisin sanoen, he kokivat edenneensä urallaan asteittain organisaation hierarkiassa eteenpäin. Tämän ryhmän naiset käyttivät urakehitystä kuvatessaan sanoja kuten ”tasainen”, ”systemaattinen” ja ”perinteinen”.

Opiskelin korkeakoulututkinnon töiden ohessa ja etenin sen myötä asiantuntijatehtäviin, siitä päällikkötehtäviin (jossa vaiheessa suoritin toisen korkeakoulututkinnon) ja sen jälkeen johtajaksi. Toisin sanoen työurani on tähän mennessä edennyt ”vanhan mallisesti”, mikä ehkä tänä päivänä alkaa olemaan jo melko harvinaista.

Vaikka tämän ryhmän naiset kuvasivat urakehitystään eri tavalla, myös heidän urakehitykseensä vaikuttivat pitkälti täysin samat asiat. He kokivat samalla tavalla oman asenteen, yritteliäisyyden ja itseluottamuksen sekä näiden ohella koulutuksen ja kollegoilta saadun tuen vaikuttaneen merkittävästi heidän urakehitykseensä. Toisin sanoen, riippumatta siitä, oliko ura ollut nopea ja nousujohteinen vai edennyt hitaammin perinteisempää polkua pitkin, urakehitykseen vaikuttivat samat tekijät.

On kuitenkin huomattava, että suuri osa vastaajista ei kommentoinut oman urakehityksensä etenemistä selkeästi laisinkaan, joten heidän osaltansa ei voida vetää selkeitä johtopäätöksiä siitä, etenikö heidän uransa enemmän nousujohteisesti vai perinteisesti. Lisäksi yksi naisjohtajista kuvasi urakehitystään ”omanlaiseksi” ja ”vaihtelevaksi”, joten kaikkia vastaajia ei voitu jakaa yksiselitteisesti jompaankumpaan ryhmään.

Kirjoituspyynnössä yhtenä apukysymyksenä naisjohtajia pyydettiin myös kuvailemaan johtotehtäviin pääsemistä. Noin puolet naisjohtajista vastasi tähän kysymykseen, joten toisen puoliskon ajatuksista ei valitettavasti saatu tietoa. Kuitenkin saaduissa vastauksissa korostuivat erityisesti positiiviset tunteet johtotehtävän saavuttamisesta. Naisjohtajat pitivät erityisesti siitä, että johtavassa asemassa pystyy todella vaikuttamaan asioihin ja ihmisiin, omaan työympäristöön, työnantajan tulokseen ja tuotettujen palveluiden laatuun. Naisjohtajat kokivat pääsääntöisesti tekevänsä merkityksellistä työtä.

Ei ole tarvetta päämääröidä ja määrällä, mutta haluan vaikuttaa, mm. työympäristöön ja -ilmapiiriin sekä tekemäni työn painopisteisiin ja työnantajani tulokseen/menestykseen.

Johtotehtäviin pääsy tuntui luontevalta jatkumolta omalle uralle, mutta samalla se saattoi myös vaatia opettelua. Yksi naisjohtajista kertoi, että ei erityisesti nauttinut esillä olosta, ja tätä hänen piti erityisesti harjoitella johtajana. Naiset korostivat siis myös johtamistyön haastavuutta, sen mukanaan tuomaa suurta vastuuta sekä työhön tarvittavaa riittävää osaamista ja monipuolista kokemusta. On siis tärkeää ymmärtää johtamistyön aurinkoisten puolien, kuten paremman palkkauksen, lisäksi myös tehtävän todellinen vaatavuus. Pari naisjohtajista kertoikin johtotehtävän sopivan luonnollisesti etenkin sellaiselle henkilölle, joka on aidosti kiinnostunut sekä muista ihmisistä että asioihin vaikuttamisesta. Johtotehtäviin pääsyä ei saa motivoida ainoastaan esimerkiksi raha. Yksi vastaajista kuvasikin johtamista palveluammatiksi, jossa muun henkilöstön tuella pyritään saavuttamaan tuloksia. Lopuksi yksi naisjohtajista kuvasi tuntemuksiaan johtotehtäviin pääsemisestä lyhyesti ja ytimekkäästi näin:

Minulle se oli unelmien täyttymys.

6 Johtopäätökset

Tässä viimeisessä osiossa kerrataan tutkielmalle asetetut tavoitteet ja esitetyt tutkimuskysymykset. Lisäksi pohditaan kirjoituspyynnön avulla kerättyä tutkimusaineistoa ja siitä johdettuja tuloksia. Näitä tuloksia tarkastellaan suhteessa kahdessa teoriaosiossa käsiteltyyn aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentui naisjohtajuuden ja urakehityksen ympärille, keskittyen erityisesti urakehitykseen vaikuttaviin tekijöihin. Tulosten tarkastelu suhteessa tutkielman teoriaviitekehukseen auttaa löytämään mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, sekä vastaamaan luotettavasti asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa pohditaan tutkielman tulosten merkitystä tarkemmin sekä sen rajoitteita. Lisäksi esitetään ehdotuksia aiheen jatkotutkimista varten.

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella Suomen julkisen sektorin naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia erilaisia tekijöitä. Mielenkiinnon kohteena olivat etenkin erilaiset urakehitystä edistävät ja hidastavat tekijät. Tämän lisäksi tutkielman avulla pyrittiin hahmottamaan sitä, miten naisjohtajat ovat edenneet urallaan ja, miten he kuvailevat urakehitystään ja johtotehtäviin pääsyä. Tutkielma käytännön toteutus suoritettiin keräämällä aineistoa eri julkisen sektorin organisaatioiden naisjohtajilta kirjoituspyyntöä hyödyntämällä. Tämä kirjoituspyynnöllä saatu aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tutkimustulokset esitettiin edellisessä kappaleessa jaoteltuina aineistosta nousseisiin keskeisiin teemoihin.

Tutkielmalla pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1. Mitkä tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen Suomen julkisella sektorilla?*
- 2. Miten Suomen julkisen sektorin naisjohtajat kuvailevat urakehitystään, ja millaisia johtamisuratyyppejä heidän kertomuksistaan voidaan löytää?*

6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset ja aikaisempi tutkimuskirjallisuus

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, *mitkä tekijät vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen Suomen julkisella sektorilla*. Toisin sanoen tarkoituksena oli selvittää naisjohtajien omien kokemusten kautta sitä, millaisia edistäviä ja hidastavia tekijöitä he ovat itse urakehityksensä aikana kohdanneet sekä sitä, mitkä heidän mielestään ovat yleisesti sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten urakehitykseen Suomen julkisella sektorilla. Tutkielman tuloksista nousseet urakehitykseen vaikuttavat tekijät jaoteltiin Holtonin ja Dentin (2016) mallia mukaillen henkilökohtaisiin ja uraan liittyviin tekijöihin sen perusteella, vaikuttavatko tekijät organisaation sisä- vai ulkopuolella.

Naisjohtajien kertomusten perusteella naisten urakehitykseen Suomen julkisella sektorilla vaikuttavat monenlaiset eri tekijät. Henkilökohtaisista tekijöistä nousivat esiin erityisesti oma motivaatio ja itsetunto, perheen ja uran yhdistäminen sekä kouluttautuminen. Uraan liittyvistä tekijöistä merkittävimpiä olivat puolestaan vaativien työtehtävien saaminen, verkostoituminen, etenemismahdollisuuksien puute sekä vanhanaikaiset asenteet ja stereotyyppiä naisia kohtaan. Nämä tekijät olivat suurilta osin linjassa aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen naisten urakehitykseen vaikuttavien tekijöiden kanssa, mutta aineistosta löytyi myös uusi naisjohtajien urakehitykseen vaikuttava tekijä.

Tutkielman naisjohtajat kokivat oman sisäisen motivaation ja vahvan määrätietoisuuden vaikuttaneen omaan urakehitykseen merkittävästi. Nämä yhdistettynä hyvään itsetuntoon ja rohkeuteen pyrkiä tietoisesti etenemään omalla uralla, koettiin vaikuttavan urakehitykseen positiivisesti. Myös Cimirotić ja muut (2017, s. 8) havaitsivat tutkimuksessaan menestyneiden naisjohtajien painottavan oman kunnianhimon ja päättäväisyyden merkitystä sekä sitä, että naisten on tärkeää päästä oman epävarmuutensa yli edetäkseen johtotehtäviin. Johtopaikkaa pitää uskaltaa itse haluta ja hakea. Valtaosa tämän tutkielman naisjohtajista kertoikin määrätietoisesti pyrkineensä urallaan eteenpäin, eli vähemmistöllä naisista oma epävarmuus ja

uskalluksen puute oli vaikuttanut hidastavasti omaan urakehitykseen. Aikaisemmat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että naiset ovat usein miehiä epävarmempia ja heillä saattaa olla alhaisempi itsetunto, mikä johtaa oman osaamisen aliarvioimiseen (Herbst, 2020, s. 3). Itsetunnon puute ja liiallinen epävarmuus nähdään siis keskeisenä urakehitystä hidastavana tekijänä (ks. Manfredi ja muut, 2014, s. 13; Vihma, 2005), vaikka tässä tutkielmassa se ei noussutkaan niin selkeästi esiin naisjohtajien kirjoituksissa.

Yhtenä selityksenä naisten alhaisemmalle itsevarmuudelle voidaan pitää perinteisiä sukupuolistereotyyppioita. Tällä viitataan siihen, että naiset saattavat hyvällä itsetunnolla ja vahvalla itsevarmuudella pelätä leimautuvansa vallanhimoiseksi, mikä poikkeaa perinteisistä sukupuolistereotyyppioista (Herbst, 2020, s. 3). Toisin sanoen naiset eivät välttämättä uskalla olla rohkeita ja itsevarmoja, koska he pelkäävät muiden ihmisten mielipiteitä ja sitä, että heidät tuomitaan (Manfredi ja muut, 2014, s. 13). Kolmannes naisjohtajista kertoikin kohdanneensa nimenomaan sukupuoleen liittyviä stereotyyppisiä asenteita. Naisjohtajien kertomuksissa asenteet liittyivät erityisesti naisten vähättelyyn (ks. Eagly & Karau, 2002, s. 576), ja perinteisiin johtajiin sekä johtajuuteen yhdistettyihin piirteisiin (ks. Stoker ja muut, 2012, s. 31). Tutkimukset osoittavatkin naisjohtajien usein kohtaavan rankempaa arviointia johtamistaidoistaan, koska perinteisesti johtajuus yhdistetään maskuliinisiin piirteisiin ja tämä saattaa vaikeuttaa naisten uralla etenemistä (ks. Eagly & Carli, 2003, s. 851–852, Eagly & Karau, 2002, s. 588, Stoker ja muut, 2012, s. 31).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että naisten urakehitystä tarkasteltaessa, perheen ja uran yhdistäminen on yksi keskeisimmistä urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä (ks. Bishu ja muut, 2023; Cortis & Cassar, 2005; Ekonen, 2011; Fouad ja muut, 2023; Lämsä, 2011; Vihma, 2005; White, 1995). Vaikka tässä tutkielmassa naisjohtajat eivät kertoneet lasten hankkimisen estävän urakehitystä, koettiin sen kuitenkin vaikuttavan urakehitykseen vaatimalla esimerkiksi tarkempaa suunnittelua ja järjestelyä, sekä puolison tukea. Myös aikaisempi tutkimuskirjallisuus todistaa, että naisilla on tarve yhdistää yksityis- ja

työelämä sujuvasti toisiinsa (Sullivan & Mainiero, 2008, s. 7). Naisjohtajat kertoivat, että lasten saamisen jälkeen oma motivaatio saattoi myös siirtyä enemmän urasta perhe-elämään. Tämän voidaan katsoa olevan vahvasti yhteydessä siihen ajatukseen, että naiset eivät välttämättä ole yhtä valmiita sitoutumaan työhönsä ja tekemään yhtä pitkiä työpäiviä kuin miehet (Cortis & Cassar, 2005, s. 150). Ja suurena syynä sille, miksi naisia on ylimmässä johdossa usein vähemmän kuin miehiä. Tutkimuksissa onkin todettu, että äitiyslomista johtuvat pitkät urakatkokset vaikeuttavat naisten etenemistä työelämässä, sillä jatkuva kokopäiväinen työ on usein uralla menestymisen edellytys (ks. McIntosh ja muut, 2012, s. 347; White, 1995, s. 13). Pitkien poissaolojen hidastava vaikutus urakehitykseen nousi esiin myös tässä tutkielmassa.

Lisäksi tutkielman naisjohtajat korostivat kouluttautumisen merkitystä uralla etenemisessä. Korkeasti kouluttautuminen oli naisten kertomusten mukaan jopa edellytys johtotehtäviin etenemisessä. Lisäksi oman osaamisen ylläpitämistä erilaisilla jatkokoulutuksilla pidettiin hyödyllisenä. Naiset ovatkin usein korkeammin kouluttautuneita kuin miehet, vaikka tämä ei aina näykkään naisten määrässä johtavissa tehtävissä (Lämsä ja muut, 2014, s. 332). Tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet, että naiset tekevät usein uraansa liittyviä päätöksiä pohtien niiden vaikutusta muihin ihmisiin, kuten omiin läheisiin (Mainiero & Sullivan, 2005, s. 111). Fouadin ja muiden (2023, s. 809) mukaan esimerkiksi omat vanhemmat voivat vaikuttaa koulutus- ja uravalintoihin. Myös tässä tutkielmassa osa naisista kertoi omien vanhempiansa positiivisesta ja negatiivisesta vaikutuksesta omaan urakehitykseen. Vanhempien vaikutuksella koettiin olevan vaikutusta erityisesti omaan itseluottamukseen ja rohkeuteen sekä siihen, minne alalle oma ura tulisi rakentaa.

Vaikka erityisesti koulutuksella oli naisjohtajien mukaan suuri vaikutus johtotehtäviin etenemisessä, on mielenkiintoista pohtia sitä, missä määrin se yksinään riittää johtotehtäviin pääsemiseen. Nimittäin monet naisjohtajista korostivat omassa urakehityksessään jopa itselleen liian vaativien tehtävien saamista. Tällaisten tehtävien koettiin edistävän uraa erityisen paljon erityisesti silloin, jos tehtävän sai suoritettua

onnistuneesti loppuun asti. Myös tutkimukset osoittavat, että vaativien työtehtävien saaminen ja niihin rohkeasti tarttuminen, on positiivisesti yhteydessä urakehitykseen (ks. White, 1995, s. 12; Ekonen, 2011, s. 43). Näiden tehtävien saaminen oli naisjohtajien mukaan läheisesti yhteydessä työyhteisön sisäisiin verkostoihin, joiden merkitystä painotettiin, sillä verkostojen avulla vaativimpiin tehtäviin käsiksi pääseminen oli helpompaa. Verkostot tarjosivat naisjohtajien kertomusten mukaan rohkaisua, tukea ja opastusta. O’Neilin ja muiden (2008, s. 733) tutkimuksen mukaan naisten urakehityksessä erityisesti sosiaalista tukea tarjoavilla verkostoilla onkin ratkaiseva rooli. Verkostojen ulkopuolelle jääminen puolestaan koettiin hankaloittavan urakehitystä (ks. Ragins ja muut, 1998, s. 34–35; Puttonen, 2011, s. 66; Vihma, 2005), koska tällöin organisaation sisällä oleva tuki oli vähäistä ja tukea piti hakea organisaation ulkopuolelta.

Verkostojen tarjoamassa tuessa naisjohtajat korostivat erityisesti oman esihenkilön tarjoamaa tukea ja opastusta. Muutama naisjohtajista mainitsi myös nimenomaan mentoreiden tarjoaman tuen. Mentorointi onkin aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa usein esiin nouseva tekijä, jolla on urakehitystä positiivisesti edistävä vaikutus (ks. Bishu ja muut, 2023; Cimirotić ja muut, 2017; Puttonen, 2011; Ragins ja muut, 1998; Vihma, 2005; White, 1995). Naisjohtajat pitivät siis esihenkilöiltä ja mentoreilta saatua tukea tärkeänä, mutta sen puutteesta ei juurikaan ollut kertomuksissa mainintaa. Aikaisempi tutkimuskirjallisuus mentoroinnin urakehitystä edistävästä vaikutuksesta sijoittuu lähes kaikki yksityiselle sektorille, joten mentoroinnin puutteen merkitys saattaa korostua enemmän yksityisellä sektorilla.

Lopuksi naisjohtajien kertomuksista nousi esiin etenemismahdollisuuksien puute ja tähän olennaisesti liittyvä julkisella sektorilla vallitseva senioriteettiajattelu. Etenemismahdollisuuksien puutteista naisten urakehitykseen liittyen on mainintaa aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa (ks. Fouad ja muut, 2023, s. 813), mutta tässä yhteydessä tätä voidaan pitää uutena, erityisesti Suomen julkisen sektorin naisjohtajien urakehitykseen, vaikuttavana tekijänä. Vaikka etenemismahdollisuuksien puutetta voidaan pitää ongelmana kaikille julkisen sektorin työntekijöille, kertoivat naisjohtajat

etenemismahdollisuuksien puutteen luonnollisesti hidastavan urakehitystä. Haettavia paikkoja ei yksinkertaisesti välttämättä ollut, mihin hakea. Ongelmaksi koettiin lisäksi julkisen sektorin senioriteettiajattelu, jolla tarkoitetaan sitä, että uusiin tehtäviin eteneminen ei niinkään tapahdu omien taitojen, kompetenssien tai koulutuksen ansiosta, vaan työssäolovuosien perusteella. Tämä hidastaa naisjohtajien mukaan urakehitystä, koska työssäolovuosien kerääminen vie aikaa ja paikan vapautumista saattaa joutua muutenkin odottamaan.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, *miten Suomen julkisen sektorin naisjohtajat kuvailevat urakehitystään, ja millaisia johtamisuratyyppejä heidän kertomuksistaan voidaan löytää*. Naisten urien etenemistä on yleensä vaikeaa verrata perinteisiin urakehityksen malleihin, sillä nämä usein nojaavat miesten urakokemukseen, jolloin ne eivät ota tarpeeksi kattavasti huomioon naisten urien erilaisia erityispiirteitä (O'Neil & Bilimoria, 2005, s. 168). Tämän vuoksi tässä tutkielmassa tarkastellaan Suomen julkisen sektorin naisjohtajien urakehitystä Ekosen (2011) tutkimuksen näkökulmasta, jossa kiinnostuksen kohteena on nimenomaan naisjohtajien johtamisurat. Nämä johtamisurat on tutkimuksessa jaettu neljään eri uratyyppiin, joita ovat hierarkkinen, tasapainohakuinen, ideologinen ja vaakatasoinen ura. Lähes kaikkia edellä mainittuja johtamisuratyyppejä pystyttiin jossain määrin tunnistamaan myös tämän tutkielman aineistosta.

Tutkielman naisjohtajien kertomusten mukaan heidän uransa olivat edenneet pääsääntöisesti joko hyvin nousujohteisesti ja nopeasti, tai suhteellisen perinteisesti organisaation hierarkiassa ylöspäin. Toisin sanoen valtaosan johtamisurat voitaisiin täten yhdistää hierarkkiseen uratyyppiin. Tällaiselle hierarkkiselle johtamisuratyypille on Ekosen (2011, s. 43) mukaan tyypillistä etenkin naisten määrätietoisuus ja urakeskeisyys sekä heidän halunsa toimia vaativissa tehtävissä. Tämän tutkielman vastaajien keskuudessa useampi kertoikin määrätietoisesti tähänneensä johtoasemaan jo heti uransa alkuvaiheesta alkaen, ja suunnitelleensa uraliikkeitään tätä tavoitetta silmällä pitäen. Määrätietoisuutta pidettiin siis tärkeänä oman urakehityksen kannalta.

Naisjohtajat olivat lisäksi kiinnostuneita kehittämään itseään jatkuvasti ja tarttumaan uusiin haasteisiin sekä toimimaan johtajina tehtävän haasteellisuudesta huolimatta.

Hierarkkisen johtamisuratyypin lisäksi monet naisjohtajista kertoivat myös perheen vaikutuksen omaan urakehitykseensä. Ekosen (2011, s. 42) mukaan tasapainohakuisessa uratyypissä on tyyppillistä työ- ja perhe-elämän tasapainottaminen. Vaikka useampi naisista mainitsi lasten hankkimisen vaikuttaneen heidän urakehitykseensä, ei sitä kuitenkaan yleisesti pidetty urakehitystä estävänä tekijänä. Naisjohtajista kukaan ei myöskään maininnut siitä, että olisi jättänyt hankkimatta lapsia uransa vuoksi. Perheen ja uran yhdistäminen vaati kuitenkin suunnittelua sekä välillä perheen kanssa vietetyn ajan uhraamista työlle. Tärkeimpänä perheen ja uran yhdistämisessä pidettiin kuitenkin puolisolta saatua tukea arjen pyörittämisessä. Bishun ja muiden (2023, s. 169) tutkimuksessa erityisesti organisaation tuella oli merkittävä rooli tasapainon saavuttamisessa. Myös tässä tutkielmassa nousi esiin mainintoja organisaation tuesta, mutta tätä selkeämmin naisjohtajat pyrkivät tasapainottamaan omaa työ- ja perhe-elämäänsä etenkin puolisolta saadun tuen sekä tarkan suunnittelun avulla.

Lisäksi tutkielman naisjohtajat kertoivat oman sisäisen motivaationsa ja oma-aloitteisuutensa olleen avainasemassa johtoasemaan etenemiseen, joten tutkielmasta nousseista tuloksista voidaan löytää viitteitä myös Ekosen (2011) nimittämään ideologiseen uratyyppiin. Tässä uratyypissä naisia ohjaa erityisesti vahva sisäinen kutsumus uralla etenemiseen sekä halu jatkuvasti kehittyä ja toteuttaa omia arvojaan työn kautta. Useampi naisista kuvasikin johtotehtäviin pääsemistä ja itse työn tekemistä palkitsevaksi, koska omalla työllä oli merkitystä ja sen avulla voitiin saada aikaan positiivista muutosta esimerkiksi organisaation toimintatavoissa ja tuloksessa. Palkitsevaksi koettiin myös esimerkiksi saatu positiivinen palaute ja tunnustukset kollegoilta. Myös itsensä jatkuva kehittäminen esimerkiksi erilaisten koulutusten avulla oli suhteellisen yleistä saaduissa vastauksissa.

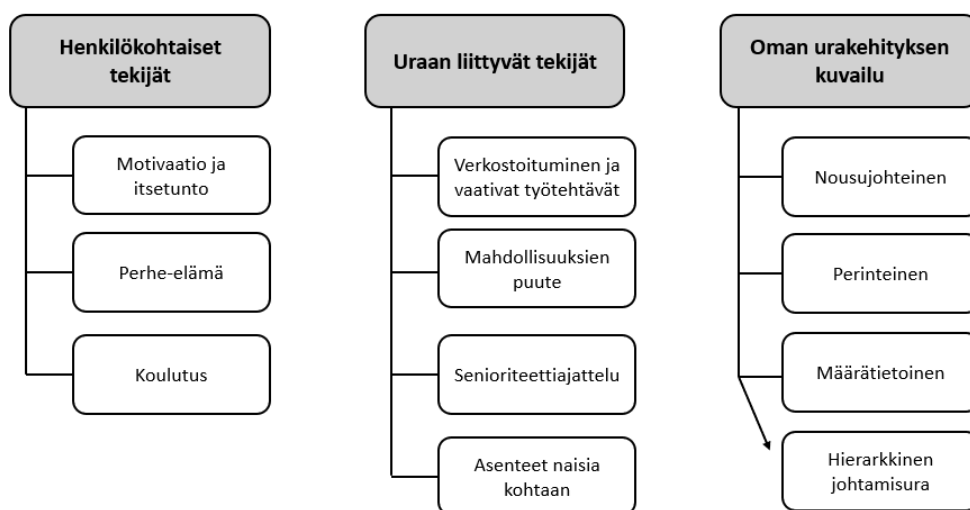
Viimeisen johtamisuratyypin, eli vaakatasoisen uran, tyypillisiä piirteitä ei tässä tutkielmassa juurikaan noussut esiin. Ekosen (2011, s. 43–44) mukaan tälle uratyypille tyypillistä on se, että toimialan muutokset tarjoavat jatkuvasti uusia mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Lisäksi Ekosen (2011) tutkimuksessa vaakatasoisen johtamisuratyypin naiset olivat kieltäytyneet uusista etenemismahdollisuuksista, koska nykyistä työtä pidettiin mielekkäämpänä. Kuten todettua, tässä tutkielmassa naisjohtajat kokivat, että julkisella sektorilla on usein hyvin rajattu määrä tehtäviä, mihin edetä. Vastauksissa toisin sanoen ei noussut esiin, että esimerkiksi juuri toimialan muutokset olisivat avanneet uusia etenemismahdollisuuksia, vaan vastauksissa nimenomaan korostui niiden puute. Etenemismahdollisuuksien vähäisyyden lisäksi tilannetta vaikeuttaa naisjohtajien mukaan julkisella sektorilla vallitseva senioriteettiajattelu. Vastaajista muutama kertoi kyllä motivaationsa siirtymisestä töiden ulkopuolisiin asioihin iän karttuessa, mutta muuten naisjohtajat eivät kertoneet kieltäytyneensä uusista etenemismahdollisuuksista.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastatessa voidaan todeta, että Suomen julkisen sektorin naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat monenlaiset eri tekijät. Nämä tekijät ovat kuitenkin pitkälti linjassa aikaisemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Toisin sanoen henkilökohtaisista tekijöistä etenkin omalla motivaatiolla ja hyvällä itsetunnolla, perhe-elämällä, sekä korkealla koulutuksella koettiin olevan suuri vaikutus ylimpiin johtotehtäviin etenemisessä. Hyvän itsetunnon ja rohkeuden koettiin edistävän urakehitystä ja niiden puutteen puolestaan hankaloittavan sitä. Korkea motivaatio uralla etenemiseen auttoi naisia jaksamaan pitkäjänteistä työtä, jota johtotehtäviin eteneminen vaati. Lisäksi lasten saamisen ei koettu estävän urakehitystä, mutta vaativan tarkkaa suunnittelua ja puolison tukea. Äitiyslomista johtuvien poissaolojen katsottiin kuitenkin hidastavan urakehitystä. Lopuksi korkeasti kouluttautumisen koettiin olevan jopa edellytys johtotehtäviin pääsemiseen.

Työelämään liittyvistä tekijöistä puolestaan korostuivat verkostoituminen ja sitä kautta etenkin vaativien työtehtävien saaminen. Näiden koettiin edistävän urakehitystä, mutta

esimerkiksi mentoroinnin puutteen vaikutuksesta ei vastauksista saatu tietoa. Naisjohtajat korostivat myös enemmän omalta esihenkilöltä saatua tukea mentoroinnin sijaan. Lisäksi julkisen sektorin etenemismahdollisuuksien puutteen ja vallitsevan senioriteettiajattelun koettiin vaikeuttavan urakehitystä. Lopuksi naiset kertoivat yhä kohtaavansa vanhanaikaisia asenteita ja esimerkiksi vähättelyä johtamistaidoistaan. Miesten myös koettiin etenevän johtotehtäviin naisia nopeammin ja helpommin.

Yhteenvedona toisesta tutkimuskysymyksestä voitaisiin todeta, että vaikka tämän tutkielman naisjohtajien vastauksista voidaan löytää osittain piirteitä lähes kaikista johtamisuratyypeistä, on hierarkkinen ura naisjohtajien kertomusten perusteella yleisin. Tutkielman naisjohtajat olivat edenneet urallaan tasaisesti, ja osa myös suhteellisen nopeasti, oman organisaation hierarkiassa eteenpäin. Oman uran kehitykseen on vaikuttanut erityisesti naisten määrätietoinen asenne ja motivaatio edetä johtotehtäviin. Urakehitystä on suunniteltu etukäteen ja uralla menestymiseen on tähdätty tietoisesti erilaisilla valinnoilla. Oman sisäisen motivaation lisäksi urakehitystä on edistänyt erityisesti korkeasti kouluttautuminen sekä vaativien tehtävien hoitaminen. Tutkielman keskeisimmät tulokset on esitetty tiivistetysti alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5. Tutkielman keskeisimmät tulokset tiivistettynä.

6.2 Pohdinta

Kuten todettua, tämän tutkielman aineistona toimi kirjoituspyyntöön vastanneiden naisjohtajien henkilökohtaiset kertomukset ja kokemukset heidän urakehityksestään. Kirjoituspyynnön vastauksia saatiin lopulta kasaan 32, joten tutkielman otantaa voidaan pitää suhteellisen pienenä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 3.4) kuitenkin huomauttavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineistomäärät ovat usein selkeästi pienempiä kuin määrällisissä tutkimuksissa. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että aineiston koko tulisi täysin sivuuttaa, vaan sen pohdinta on tärkeää myös opinnäytetöissä. Oleellista on keskittyä erityisesti siihen, kuinka vahvoja ja syvällisiä aineistosta tehdyt tulkinnat ovat (Tuomi & Sarajärvi, luku 3.4).

Tutkielman tekijä oli itse hyvin tyytyväinen saadun aineiston kokoon ja siihen, että aineisto oli kaiken kaikkiaan monipuolinen. Menetelmävalinta koettiin täten onnistuneeksi. On kuitenkin todettava, että syvällisempi ymmärrys aiheesta olisi voitu saavuttaa esimerkiksi haastatteluiden avulla, sillä ne olisivat mahdollistaneet tarkentavien kysymysten esittämisen. Nimittäin kirjoituspyynnön vastauksista nousi useaan otteeseen esiin sellaisia seikkoja, joista olisi ollut mielenkiintoista kysyä lisää. Haastatteluiden avulla olisi myös pystytty varmistamaan, että kaikki tutkielmaan osallistuvat henkilöt vastaavat samoihin kysymyksiin, sillä kirjoituspyyntövastauksissa naisjohtajat saivat vapaasti kertoa kokemuksistaan. Näin oltaisiin saatu esimerkiksi laajempaa aineistoa naisjohtajien oman urakehityksen kuvailusta, joka tässä tutkielmassa jäi hieman suppeaksi. Toisaalta haastatteluissa aineiston koko olisi ollut selkeästi suppeampi, sillä haastatteluiden pitäminen yli 30 ihmiselle ei olisi tässä tilanteessa ollut toimiva ratkaisu.

Lisäksi, koska tutkielman aineisto oli suhteellisen pieni, ei tuloksia voida yleistää kaikkiin Suomen julkisen sektorin naisjohtajiin. Jotta näin voitaisiin tehdä, olisi aineiston pitänyt olla huomattavasti suurempi. Tulosten yleistettävyyttä ei kuitenkaan ollut tämän tutkielman tavoitteena, vaan sen sijaan tutkielmassa keskityttiin ymmärryksen lisäämiseen. Nimittäin Suomessa sekä muualla maailmassa valtaosa

naisjohtajuustutkimuksista on keskittynyt yksityiselle sektorille. Tästä syystä tällä tutkielmalla haluttiin lisätä ymmärrystä nimenomaan julkisen sektorin naisjohtajista sekä heidän urakehityksestään organisaation ylimpään johtoon. Vaikka tutkielmasta kävi ilmi, että Suomen julkisen sektorin naisjohtajat kohtaavat hyvin samanlaisia edistäviä ja hidastavia tekijöitä, sekä etenevät urallaan pitkälti samankaltaisesti kuin aikaisempi tutkimuskirjallisuus on todistanut, nosti se esiin myös etenkin julkiselle sektorille tyypillisiä hidastavia tekijöitä. Tutkielman voidaan siis, aineiston pienestä koosta huolimatta, ajatella tarjoavan hyödyllistä informaatiota nimenomaan julkisen sektorin urakehityksestä.

Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa vain, jos se toteutetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2024). Tutkimuksen tulee kunnioittaa yleisiä eettisiä periaatteita, kuten ihmisarvoa, yksityisyyttä ja itsemääräämisoikeutta (Vuori, 2021). Myös aineiston käsittelyssä eettisyys kattaa koko sen elinkaaren, aina aineiston keräämisestä sen säilyttämiseen, käsittelyyn ja lopulta hävittämiseen (Vilka, 2021a, luku 2). Lisäksi tutkimuksessa on luonnollisesti tärkeää myös lähdekritiikki, jota tulee soveltaa kaikkiin käytettyihin aineistoihin.

Kohosen ja muiden (2019, s. 8) mukaan tietoon perustuva suostumus on erittäin keskeistä ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa. Tällä viitataan siihen, että osallistumisen on oltava vapaaehtoista, ja jokaisella on myös oikeus kieltäytyä tutkimuksesta tai keskeyttää osallistumisensa missä vaiheessa tahansa (Vilka, 2021a, luku 2). Lisäksi osallistujilla on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä ja henkilötietojen käsittelystä sekä siitä, miten tutkimus käytännössä toteutetaan (Kohonen ja muut, 2019, s. 8).

Edellä mainitut tutkimuseettiset seikat pyrittiin varmistamaan siten, että aineisto kerättiin, säilytettiin ja hävitettiin oikein. Etenkin tutkimusaineiston säilyttäminen liittyy läheisesti tutkittavien anonymiteettiin ja siksi onkin tärkeää huolehtia siitä, ettei tutkimusaineisto pääse ulkopuolisten käsiin (Vilka, 2021a, luku 2). Vaikka tutkielmaan

osallistuneiden naisjohtajien vastaukset olivat anonyymeja, saattoi osa vastauksista sisältää sellaisia tietoja, joista kirjoituksen kirjoittajan henkilöllisyys olisi ollut mahdollista selvittää. Tämän vuoksi aineiston käsittelyyn kiinnitettiin tutkielman kirjoitusprosessin aikana paljon huomiota.

Tutkielmaan osallistuvien anonymiteetista huolehdittiin estämällä tiedonkeruuseen liittyvät asetukset Google Forms -alustalla. Lisäksi sähköpostiviestit lähetettiin piilokopioina, jolloin vastaanottajat eivät nähneet toistensa sähköpostiosoitteita. Osasta aineiston tekstipätkistä pystyi mahdollisesti tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä, mutta tällaisia kohtia ei käytetty suorina lainauksina tutkielmassa, vaan lauseita pätkittiin niin, että henkilöiden anonymiteetti sekä tekstin sisältö varmasti säilyi. Aineisto säilytettiin turvallisesti tutkielman tekijän omalla koneella, joka on suojattu salasanalla. Aineisto tulostettiin fyysiseksi kopioksi kirjastossa, mutta tulostus hoidettiin itsenäisesti, jolloin kukaan ulkopuolinen ei päässyt lukemaan aineistoa. Lopulta tutkielman valmistuttua aineistosta hävitettiin sekä fyysiset että sähköiset kopiot.

Tutkielman lähteiden osalta pyrittiin olemaan mahdollisimman kriittinen ja etenkin teoria-osuuden lähteissä on hyödynnetty ainoastaan vertaisarvioituja tieteellisiä lähteitä. Lisäksi tutkielmaan on yritetty löytää mahdollisimman uusia lähteitä, mutta myös vanhempia lähteitä löytyy, jos niiden on katsottu olevan oleellisia käsiteltävän asian osalta. Lähteiden etsimisessä hyödynnettiin erityisesti Google Scholar -hakupalvelua, mutta tämän lisäksi käytettiin myös erilaisia tietokantoja, kuten Scopus, Wiley Online Library sekä Ebook Central.

Olen tutkielmaani tehdessä ollut hyvin tietoinen omasta asemastani sekä mahdollisista ennakkoluuloistani ja -oletuksistani liittyen käsiteltävään aiheeseen. Olen kuitenkin pyrkinyt varmistamaan, että aineiston analyysi pohjautuu saadun aineiston sisältöön ja aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen, eikä omiin mielipiteisiin, käsityksiini tai kokemuksiini. Toisin sanoen tutkielmassa on pyritty olemaan mahdollisimman objektiivinen. Tieteen objektiivisuus yhdistetään usein tutkijan neutraaliin asemaan,

jossa tutkija tarkastelee ilmiötä puolueettomasti ja tekee loogisia johtopäätöksiä aineiston pohjalta ilman, että hänen omat arvonsa vaikuttavat lopputuloksiin (Jukola, 2016, s. 291). Tämän näkemyksen mukaan tutkijan tulisi siis tunnistaa mahdolliset ennakoasenteensa ja käsityksensä. Tieteen epäobjektiivisuuden voitaisiin täten katsoa tarkoittavan sitä, että tutkijan henkilökohtaiset mieltymykset ja ennakkoluulot vaikuttavat tutkimusprosessiin, eli esimerkiksi siihen, miten tutkija tulkitsee aineistoa.

On kuitenkin huomioitava, että täydellistä objektiivisuutta on mahdotonta saavuttaa, sillä kukaan ei voi täysin irrottautua omasta ajattelustaan ja omista kokemuksistaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, s. 24). Tieteellinen tutkimus on aina yhteydessä sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin arvoihin, jotka vaikuttavat tutkijan havaintoihin, teorian muodostukseen ja päättelyprosessiin (Jukola, 2016, s. 292). Tämän vuoksi oleellista on, että tutkija pyrkii tietoisesti tunnistamaan omat asenteensa ja arvonsa sekä minimoimaan niiden vaikutuksen tutkimukseen, vaikka arvojen ja muiden ei-tiedollisten tekijöiden täydellinen poistaminen ei olekaan mahdollista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, s. 24). On siis ymmärrettävää, että naisena saatan jakaa osittain samoja kokemuksia ja ajatuksia tutkittavien naisjohtajien kanssa, mikä vaikuttaa siihen, mistä lähtökohdasta tarkastelen aineistoa. Joku toinen saattaisi siis tarkastella aineistoa ja aihetta hyvin erilaisten linssien läpi. Tämä kuitenkin saattaa omalta osaltaan vaikuttaa tulkintoihini. Olen kuitenkin tietoisesti pyrkinyt olemaan mahdollisimman objektiivinen ja ”irrottamaan itseni” aineistosta, jotta pystyn lähestymään sitä mahdollisimman ennakkoluulottomasti, ja tekemään siitä mahdollisimman luotettavia johtopäätöksiä.

Lopuksi on mainittava, että tutkielman teossa on hyödynnetty tekoälyä. Lehtonen (2024) kirjoittaa Vaasan yliopiston blogikirjoituksessaan tekoälyn hyödyntämisestä opiskelun tukena. Hänen mukaansa generatiiviset tekoälyt, kuten esimerkiksi ChatGPT, voivat osoittautua todella hyödyllisiksi monessa eri tehtävässä. Tekoälyn avulla on esimerkiksi mahdollista käsitellä nopeasti valtava määrä tietoa (Günther & Salin, 2023, s. 335).

Tekoälyä on mahdollista hyödyntää muun muassa tutkimuksen keskeisten asioiden tiivistämisessä ja vieraskielisen tekstin kielenhuollossa.

Koska tekoälyjen käyttö on viime vuosina yleistynyt nopeasti, suomalaiset yliopistot ovat laatineet omia suosituksiaan ja ohjeitaan niiden käytöstä (Lehtonen, 2024). Esimerkiksi Vaasan yliopiston ohjeiden mukaan tekoälyä on sallittua hyödyntää oman kirjoitusprosessin tukena ja tekstinhuollossa, mutta sen käytöstä tulee aina ilmoittaa selkeästi. Tässä ilmoituksessa tulee mainita, mitä kielimallia työssä on hyödynnetty ja miten.

Tämän tutkielman kirjoitusprosessissa on hyödynnetty ChatGPT -4-mallia. Mallia on käytetty ideointiin, kielenhuollon tarkistamiseen, tekstin tiivistämiseen sekä lähdeaineistojen kääntämiseen. ChatGPT:tä on hyödynnetty esimerkiksi kirjoituspyynnön muotoilussa sekä sen apukysymysten ideoimisessa. Lisäksi tekoälyltä on pyydetty kommentteja tekstistä ja siitä, miten sitä voisi parantaa. Tekoäly on myös ehdottanut, mitä oleellisia aiheita ja teemoja tutkielmassa voisi vielä tarkastella. Tutkielman tekijä on kuitenkin etsinyt kaikki lähteet itse, koska lähteiden etsimisessä tekoäly osoittautui suhteellisen hyödyttömäksi.

Aineiston analyysissä tekoälyä hyödynnettiin pyytämällä sitä keksimään paremmat nimet aineistosta alun perin muodostetuille luokille. Kaikkiin johtopäätöksiin, ajatuksiin ja pohdintoihin on tutkielman tekijä kuitenkin päässyt itse, eli niiden muodostamiseen ei ole käytetty tekoälyä. ChatGPT:tä ei ole myöskään hyödynnetty itse kirjoittamisessa, eli esimerkiksi tekoälyn kääntämiä lauseita ei siis ole suoraan kopioitu, vaan ne on kirjoitettu aina uudelleen omin sanoin.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman pohjalta voidaan nostaa esiin useita jatkotutkimusaiheita, jotka syventäisivät ymmärrystä naisjohtajien urakehityksestä. Erityisen mielenkiintoista olisi

tutkia ja vertailla Suomen julkisen ja yksityisen sektorin naisjohtajien urakehitystä. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella tarkemmin esimerkiksi julkisen sektorin senioriteettiajattelua. Onko tällainen ajattelutapa olemassa myös Suomen yksityisen sektorin organisaatioissa? Onko yksityisellä sektorilla urakehitys mahdollisesti nopeampaa perinteisen senioriteettiajattelun puuttuessa?

Lisäksi mielenkiintoista olisi tutkia sitä, miten esimerkiksi perhe-elämä vaikuttaa urakehitykseen sektoreiden välillä. Yksityisen sektorin organisaatiot pyrkivät parhaimpaan mahdolliseen taloudelliseen tulokseen ja tuottamaan voittoa. Julkisella sektorilla puolestaan organisaatiot eivät perinteisesti pyri taloudelliseen hyötyyn, vaan palveluiden tarjoamiseen kaikille kansalaisille. Voisiko tällainen tulosorientoitunut ilmapiiri yksityisellä sektorilla vaikuttaa perhe- ja työelämän yhdistämiseen? Onko työ stressaavampaa ja työpäivät pidempiä yksityisen sektorin organisaation johdossa, mikä saattaisi osaltaan vaikeuttaa perheen ja uran yhdistämistä? Tällainen sektoreiden välinen vertailututkimus voisi auttaa ymmärtämään, miten sektoreiden väliset erot ja toimintakulttuurit vaikuttavat naisten urakehitykseen Suomessa.

Lisäksi aiheen aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa mentoroinnin merkitys on noussut esiin yhtenä merkittävimmistä naisten urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Tämän tutkielman naisjohtajat mainitsivat myös mentoroinnin positiivisesta vaikutuksesta urakehitykseen, mutta mentoroinnin painoarvo oli odotettua pienempi, eikä mentoroinnin puutteesta saatu tarkkaa tietoa. Tämä voisikin olla mielenkiintoinen aihe jatkotutkimuksia varten. Vaihtelee mentoroinnin määrä esimerkiksi eri julkisten organisaatioiden välillä? Onko kaikissa julkisissa organisaatioissa olemassa edes tietynlaista mentoroinnin kulttuuria? Vai onko mentorointi suuremmissa roolissa yksityisen sektorin organisaatioissa?

Lopuksi tutkielmassa nousi esiin etenkin vaativien työtehtävien hakeminen ja saaminen. Niiden koettiin vauhdittavan urakehitystä tehokkaasti. Vaativien tehtävien hakemisen ja niiden vastaanottamisen on kuitenkin todettu vaativan tietyn tasoista rohkeutta ja

itseluottamusta, koska vaativan tehtävän suorittamisessa on aina olemassa riski epäonnistumiseen. Rohkeuteen ja itseluottamukseen voidaan olettaa vaikuttavan olennaisesti oman työyhteisön ilmapiiri. Onko työyhteisössä kannustava ja turvallinen ilmapiiri, jossa epäonnistumiset nähdään oppimiskokemuksina? Vai onko kulttuuri sellainen, että riskinotto koetaan uhkarohkeaksi ja virheiden tekeminen saattaa leimata työntekijän? Tästä voisi saada tulevaisuudessa aikaan mielenkiintoisen tutkimusaiheen.

Edellä mainittujen jatkotutkimusaiheiden avulla voitaisiin saada arvokasta tietoa naisten urakehityksen edistämiseksi sekä samalla lisätä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat naisjohtajien urakehitykseen ja etenemismahdollisuuksiin Suomen julkisella sektorilla.

Lähteet

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Attila, H., Pietiläinen, M., Keski-Petäjä, M., Hokka, P., & Nieminen, M. (2018). Tasa-arvobarometri 2017. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja*; No. 8/2018. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3932-5>
- Berkowitz, D., Manohar, N. N., & Tinkler, J. E. (2010). Walk like a man, talk like a woman: Teaching the social construction of gender. *Teaching Sociology*, 38(2), 132–143. <https://doi.org/10.1177/0092055X10364015>
- Billing, Y. D., & Alvesson, M. (1989). Four ways of looking at women and leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 5(1), 63–80. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90006-7)
- Bishu, S. G., Sabharwal, M., & Reyes, R. (2023). Careers of women public managers: Career needs of women public managers across generations. *Public Administration Review*, 83(1), 163–180. <https://doi.org/10.1111/puar.13548>
- Cimirotić, R., Duller, V., Feldbauer-Durstmüller, B., Gärtner, B., & Hiebl, M. R. (2017). Enabling factors that contribute to women reaching leadership positions in business organizations: The case of management accountants. *Management Research Review*, 40(2), 165–194. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0233>
- Conley, H., & Koskinen Sandberg, P. (2023). Regulating women’s pay in Finland and the UK-the role of the public sector. In *Handbook on Gender and Public Sector Employment* (pp. 206–219). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800378230.00025>
- Cortis, R., & Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149–164. <https://doi.org/10.1108/09649420510591834>
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181–206. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 851–859. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.003>
- Eagly, A. H., & Johannesen - Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Ekonen, M. (2011). Naisten johtamisurien moninaisuus korkean teknologian toimialalla. Teoksessa *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus*, s. 38–46. L. Husu, J. Jeff, A. Lämsä, S. Vanhala. Helsinki: Hanken School of Economics. Noudettu 14.12.2024 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/7fb5bdde-7865-4e50-ab54-efe671fff4d8/content>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34 (4), 215–225. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202301203939>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Eriksson, P. and Kovalainen, A. (2015), *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications, London, doi: 10.4135/9780857028044.
- Fouad, N. A., Kozlowski, M. B., Schams, S. S., Weber, K. N., Tapia, W. D., & Burrows, S. G. (2023). Why aren't we there yet? The status of research in women's career development. *The Counseling Psychologist*, 51(6), 786–848. <https://doi.org/10.1177/00110000231178539>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of management research*, 18(4), 261–269.

- Grahn-Laasonen, S. (2024, 8. maaliskuuta). *Naisen paikka on kaikkialla*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 02.03.2025 osoitteesta <https://intermin.fi/web/stm/-/naisen-paikka-on-kaikkialla>
- Günther, K., & Salin, M. (2023). Tekoäly: uhka vai mahdollisuus tieteelliselle tutkimukselle ja julkaisemiselle. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*, 31(4), 334–336. <https://doi.org/10.30668/janus.141720>
- Herbst, T. H. (2020). Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders' underrepresentation in academia. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1704>
- Herd, P., & Moynihan, D. (2025). Gendered administrative burden: regulating gendered bodies, labor, and identity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 35(1), 45–57. <https://doi.org/10.1093/jopart/muae021>
- Holton, V., & Dent, F. E. (2016). A better career environment for women: developing a blueprint for individuals and organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 542–561. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2015-0074>
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029–1029. <https://doi.org/10.1017/S1368980009990395>
- Hyvärinen, S. (2016). *Monta polkua johtajuuteen: Naisjohtajien urakertomuksia*. [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-892-3>
- Johnston, K. (2019). Women in public policy and public administration? *Public Money & Management*, 39(3), 155–165. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1534421>
- Jukola, S. (2016). Tieteen objektiivisuuden ehdoista. *Ajatus*, (73), 289–297. Noudettu 01.02.2025 osoitteesta <https://journal.fi/ajatus/article/view/67647>
- Kark, R., & Buengeler, C. (2024). Women and leadership: Re-thinking the state of research on gender and leadership through waves of feminist thinking. *Journal of*

- Leadership & Organizational Studies*, 31(3), 245–266.
<https://doi.org/10.1177/15480518241257105>
- Kark, R. (2004). The transformational leader: Who is (s) he? A feminist perspective. *Journal of organizational change management*, 17(2), 160–176.
<https://doi.org/10.1108/09534810410530593>
- Kullas, E. (2024, 22. lokakuuta). *Naisjohtajien osuus Suomessa kasvoi – toimitusjohtajaksi yltää vain harva*. EVA. Noudettu 13.12.2024 osoitteesta
<https://www.eva.fi/blog/2024/10/22/naisjohtajien-osuus-suomessa-kasvoi-toimitusjohtajaksi-yltaa-vain-harva/>
- Korvajärvi, P., & Heiskanen, T. (2019). Ikkunoita työelämän tasa-arvoon sukupuolen näkökulmasta. Teoksessa Tuula Heiskanen, Sirpa Syvänen & Tapio Rissanen (toim.) *Mihin työelämä on menossa*, 267–302. <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-359-006-9>
- Koskinen Sandberg, P. (2018). The corporatist regime, welfare state employment, and gender pay inequity. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 26(1), 36–52. <https://doi.org/10.1080/08038740.2018.1424726>
- Kukkola, J. (2018). Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus. Teoksessa Jarkko Toikkanen & Ira A. Virtanen (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 41–63.
- Lehtonen, 7. (2024, 10. tammikuuta). Tekoälyn käytön etiikka opiskelussa ja tutkimuksessa. *Ajatusyhteys*. Noudettu 08. 03. 2025 osoitteesta
<https://blogs.uwasa.fi/ajatusyhteys/2024/01/10/tekoalyn-kayton-etiikka-opiskelussa-ja-tutkimuksessa/>
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. A., & McKee, B. (1978). *Seasons of a man's life*. New York: Knopf
- Lämsä, A.M. (2011). Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A.-M., & Vanhala, S. *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus*. (pp. 213). s. 47–59. Noudettu 19.11.2024 osoitteesta
<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/7fb5bdde-7865-4e50-ab54-efe671fff4d8/content>

- Lämsä, A.-M., Kangas, E., Hirvonen, P., Heikkinen, S., Biese, I., & Hearn, J. (2014). Naisten johtamisuriin kohdistuvat stereotyytiat. *Hallinnon tutkimus*, 33(4), 332–351. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201808223913>
- Lämsä, A. M., & Louvrier, J. (2014). Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. *Yritysetiikka*, 6(1), 28–39.
- Lämsä, A.-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M., & Hearn, J. (2007). Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 56(3), 294–321.
- Maheshwari, M., & Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372–400. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0098>
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106–123. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841962>
- Manfredi, S., Grisoni, L., Handley, K., Nestor, R., & Cooke, F. (2014). Gender and higher education leadership: Researching the careers of top management programme alumni. London: *Leadership Foundation for Higher Education*.
- Mavin, S. (2001). Women’s career in theory and practice: time for change? *Women in management review*, 16(4), 183–192. <https://doi.org/10.1108/09649420110392163>
- McIntosh, B., McQuaid, R., Munro, A., & Dabir-Alai, P. (2012). Motherhood and its impact on career progression. *Gender in Management: an international journal*, 27(5), 346–364. <https://doi.org/10.1108/17542411211252651>
- Melin, H., & Saari, T. (2019). Työn ja työelämän tutkimuksen muuttuvat maailmat. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen & T. Rissanen (toim.) *Mihin työelämä on menossa*, 21–48. <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-359-006-9>
- Miller, K. J., & McTavish, D. (2014). Representative bureaucracy: a typology of normative institutional strategies for the representation of women. *Policy & Politics*, 42(4), 531–546. <https://doi.org/10.1332/030557312X655738>

- O'Neil, D. A., & Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention. *Career Development International*, 10(3), 168–189. <https://doi.org/10.1108/13620430510598300>
- O'Neil, D.A., M.M. Hopkins & D. Bilimoria. (2008). Women's Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80, 727–743. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9465-6>
- Ornstein, S., & Isabella, L. (1990). Age vs stage models of career attitudes of women: A partial replication and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 1–19. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90011-P](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90011-P)
- Oun, M. A., & Bach, C. (2014). Qualitative research method summary. *Qualitative Research*, 1(5), 252–258.
- Pollert, A. (2005). Gender, Transformation and Employment in Central Eastern Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 11(2), 213–230. <https://doi.org/10.1177/0959680105053964>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Puttonen, T. (2011). Naisten johtamisuria estävät tekijät. Teoksessa *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus*, s. 60–73. L. Husu, J. Jeff, A. Lämsä, S. Vanhala. Helsinki: Hanken School of Economics. Noudettu 14.12.2024 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/7fb5bdde-7865-4e50-ab54-efe671fff4d8/content>
- Pöysä, J. (2021). Kirjoituskutsut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. *Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto*. Noudettu 31.10.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/kirjoituskutsut/>
- PWC. (2024). Unmasking inequalities: Delving deeper into the gender pay gap. *Women in Work 2024*. Noudettu 11.12.2024 osoitteesta <https://www.pwc.co.uk/services/economics/insights/women-in-work-index/2024.html>

- Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28–42. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.254976>
- Ryan, M., & Haslam, A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. *Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja, 2.
- Sanandaji, N., & Apunen, M. (2019, 16. tammikuuta). *Pohjoismainen hyvinvointivaltio hidastaa naisten etenemistä johtajiksi*. EVA. Noudettu 26.01.2025 osoitteesta <https://www.eva.fi/blog/2019/01/16/pohjoismainen-hyvinvointivaltio-hidastaa-naisten-etenemista-johtajiksi/>
- Smith, A. (2015). On the Edge of A Glass Cliff: Women in Leadership in Public Organizations. *Public Administration Quarterly*, 39, 484–517. <https://doi.org/10.1177/073491491503900305>
- Smith, J. E., von Rueden, C. R., van Vugt, M., Fichtel, C., & Kappeler, P. M. (2021). An evolutionary explanation for the female leadership paradox. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 9, 676805. <https://doi.org/10.3389/fevo.2021.676805>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023). *Lainsäädäntö*. Noudettu 02.03.2025 osoitteesta <https://stm.fi/tasa-arvo/lainsaadanto>
- Stoker, J. I., Van der Velde, M., & Lammers, J. (2012). Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal of Business and Psychology*, 27, 31–42. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9210-0>
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Implementing human resource development programs to attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1). doi:10.1108/13620430910966442

- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers: an introduction to vocational development*. Harper & Row.
- Tilastokeskus. (2024). *Kansainvälinen naistenpäivä 2024*. Noudettu 13.12.2024 osoitteesta <https://stat.fi/tup/poimintoja-tilastovuodesta/kansainvalinen-naistenpaiva.html#valta>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A., & Tammi. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2024). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Noudettu 26.01.2025 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A., & Spoof, S. K. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Noudettu 23.02.2025 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2019.pdf
- Valtioneuvosto. (2023). *Suomi kahdeksantena EU-maiden tasa-arvovertailussa*. Noudettu 23.04.2024 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/suomi-kahdeksantena-eu-maiden-tasa-arvovertailussa>
- Vihma, P. (2005). Naisjohtajan lyönti kovenee. *Talouselämä* 12, p. 34–43. [Rajattu pääsy]. Noudettu 13.11.2024 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/naisjohtajan-lyonti-kovenee/cab0f6c0-38f8-3a46-acb0-e00ead378b0b>
- Vilka, H., PS-kustannus, & Santalahti-kustannus. (2021a). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Vilka, H., Santalahti-kustannus, & PS-kustannus. (2021b). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Vuori, J. (2021). Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. *Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto*. Noudettu 26.01.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

- Walby, S. (1989). Theorizing patriarchy. *Sociology*, 23(2), 213–234.
<https://doi.org/10.1177/0038038589023002004>
- White, B. (1995). The Career Development of Successful Women. *Women in Management Review*, 10 (3), 4–15. <https://doi.org/10.1108/09649429510085053>
- World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. Noudettu 9.10.2024 osoitteesta https://www.astrid-online.it/static/upload/wef_/wef_gggr_2024.pdf
- Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Women score higher than men in most leadership skills. *Harvard Business Review*, 92(10), 86–93.

Liitteet

Liite 1. Kirjoituspyyntö

Hei,

Tutkin Vaasan yliopiston hallintotieteiden pro gradu -tutkielmassani naisjohtajien kokemuksia urakehityksestä Suomen julkisella sektorilla. Tavoitteeni on selvittää naisjohtajien omakohtaisten kokemusten kautta sitä, millaisia mahdollisia haasteita ja/tai mahdollisuuksia he ovat kohdanneet urakehityksensä aikana.

Vaikka naiset muodostavat merkittävän osan julkisen sektorin työntekijöistä ja ovat keskimäärin korkeammin kouluttautuneita kuin miehet, on heidän etenemisensä ylimpiin johtotehtäviin yhä haastavaa. Sukupuolten välinen tasa-arvo työelämässä ja naisten aliedustus johtotehtävissä ovatkin edelleen keskeisiä ja ajankohtaisia kysymyksiä.

Tutkielman aineisto kerätään tämän kirjoituspyynnön avulla. Mikäli työskentelet tai olet työskennellyt julkisella sektorilla johtotehtävissä, pyytäisin sinua kirjoittamaan kokemuksistasi urakehitykseen liittyen, keskittyen etenkin urakehitystä hidastaviin ja edistäviin tekijöihin.

Voit halutessasi hyödyntää seuraavia kysymyksiä apuna kirjoittaessasi:

- Oletko kohdannut urallasi urakehitystä hidastavia tekijöitä? Millaisia?
- Oletko kohdannut urallasi urakehitystä edistäviä tekijöitä? Millaisia?
- Mitä tekijöitä pidät erityisen tärkeinä urasi kannalta?
- Miten kuvailisit urakehitystäsi tähän mennessä?
- Oletko kohdannut tilanteita, jotka ovat jääneet erityisesti mieleesi urakehityksen kannalta? Millaisia?
- Miten kuvailisit johtotehtäviin pääsemistä?

Tutkielma toteutetaan täysin anonyymisti eli henkilötiedot eivät käy tutkielmasta ilmi. Saadut vastaukset ovat ainoastaan minun käytettävissä, eivätkä ulkopuoliset henkilöt pääse niihin käsiksi.

Vastaus saa olla vapaamuotoinen, ja sen laajuuden voit määrittellä itse. Kuvaathan kuitenkin alkuun lyhyesti, millaisessa organisaatiossa työskentelet sekä alaistesi määrän.

Vastaathan 28.1.2025 mennessä. Vastaukset tulevat lomakkeen kautta suoraan minulle. Tutkimukseen saa osallistua kuka tahansa julkisen sektorin johtotehtävässä työskentelevä nainen, joten kirjoituspyynnön linkkiä saa vapaasti jakaa eteenpäin esimerkiksi kollegoille.

Lämpimät kiitokset jo etukäteen kirjoituksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Susanne Ikonen

Hallintotieteiden maisteriopiskelija

Vaasan yliopisto

Liite 2. Sähköpostiviesti naisjohtajille

Hei!

Nimeni on Susanne Ikonen ja kirjoitan parhaillaan Vaasan yliopistossa pro gradu - tutkielmaa naisjohtajien urakehityksestä Suomen julkisella sektorilla. Tutkielmani tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, millaisia haasteita ja/tai mahdollisuuksia naisjohtajat kohtaavat urapoluillaan.

Arvostaisin suuresti, jos voisit osallistua tutkielmaani vastaamalla kirjoituspyyntööni. Vastaus saa olla vapaamuotoinen, ja sen laajuuden voit määritellä itse. Kirjoituspyynnön avulla pyrin keräämään henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta.

Kaikki vastaukset ovat anonyymejä, ja aineistoa käytetään ainoastaan tähän tutkielmaan. Yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa valmiista tutkielmasta.

Pyydän ystävällisesti lähettämään vastauksesi 28.1.2025 mennessä alla olevan linkin kautta. Jos sinulla on kysyttävää pro gradustani, voit olla minuun yhteydessä sähköpostitse. Vastaan mielelläni!

Kiitos paljon jo etukäteen kirjoituksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Susanne Ikonen

Hallintotieteiden maisteriopiskelija

Vaasan yliopisto