

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

EESTILÄISET JA SUOMALAISET NAISJOHTAJAT
Nykyasema ja urakehitys

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2013
Ohjaaja: Prof. Juha Vartola

Violetta Hänninen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	HÜNNINEN, VIOLETTA
Tutkielman nimi:	Eestiläiset ja suomalaiset naisjohtajat – nykyasema ja urakehitys
Pro gradu -tutkielma:	91 sivua
Aika:	Lokakuu 2013
Avainsanat:	johtajuus, johtaminen, naisjohtaja, naisjohtajuus, tasa-arvo, urakehitys, uralla eteneminen

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien tämänhetkistä tilannetta ja asemaa johtotehtävissä sekä heidän urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkielma perustuu vertailuasetelmaan, jonka kohteina toimivat eestiläiset ja suomalaiset naisjohtajat omissa toimintaympäristöissään.

Tutkielman tutkimuksellinen osuus koostuu kahdesta osasta. Johdattelevan osuuden on tarkoitus selvittää eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien asemaa työelämässä viimeisimpiin saatavilla oleviin tietoihin nojaten. Varsinainen tutkimusongelma keskittyy tarkastelussa olevien naisjohtajien hierarkkista urakehitystä hidastaviin ja edistäviin tekijöihin vertailupohjalta. Tarkastelujaksona toimii 2000-luku. Kohderyhmän puolestaan muodostavat huippujohtoon sijoittuvat yksityisen ja julkisen sektorin naisjohtajat. Poliittinen johto rajautuu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen johdatteleva tutkimusongelma noudattelee kvantitatiivispainotteista lähestymistapaa esittäen naisjohtajien aseman virallisiin tilastoihin perustuen. Tieteenfilosofisesti tutkimusongelma nojaa realismiin. Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu sekä alueellinen vertailu pohjautuvat puolestaan kvalitatiiviseen lähtökohtaan antaen tilaa myös tutkimustuloksista tehtäville tulkinnoille. Tulkinnot perustuvat sekundaariaineistoon sekä teoriasidonnaiseen analysointiotteeseen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että aktiivisesta naisjohtajuusteeman käsittelystä sekä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisyrittämisistä huolimatta naisjohtajien asema työelämässä ei ole tasavertainen miesjohtajiin nähden. Tilanne sekä siihen liittyvät edistämistoimet ovat ilmeisiä niin Suomessa kuin Eestissäkin. Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat tekijät ovat niin ikään tiedostettuja aihealueita kummallakin maantieteellisellä alueella jakautuen yksilöllisen, organisatorisen ja yhteiskunnallisen tason käsittelyyn. Sekä Suomessa että Eestissä käsittely painottuu naisjohtajien urakehitystä hidastaviin tekijöihin sekä niiden aktiiviseen poistamiseen. Suomi kulkee hieman Eestiä edellä keskittyen yhä enemmän naisjohtajien feminisaatioon. Eestissä vallitsee edelleen sukupuolineutraliteetti, joka asettaa naiset väistämättä epäedullisempaan asemaan hierarkkista urakehitystä ajatellen. Tutkimus osoittaa, että niin urakehitystä edistävien kuin hidastavienkin tekijöiden lähtökohtana toimii yhteiskunnallinen taso.

SISÄLLYS

1 Johdanto	4
1.1 Naisjohtajat 2000-luvulla	4
1.2 Aiheenvalinnan tausta	5
1.3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	6
1.4 Keskeinen kirjallisuus	7
1.5 Oletukset ja rajaukset	9
1.6 Keskeiset käsitteet	11
1.7 Tutkimusmenetelmät	12
1.8 Tutkimuksen rakenne	13
2 Tutkimusmenetelmät	15
3 Teoreettinen viitekehys	17
3.1 Johtaminen ja johtajuus	17
3.2 Naisjohtajuus	19
3.3 Naisjohtajuus sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta	22
3.4 Ura ja urakehitys	25
3.5 Naisjohtajien urakehitys	27
4 Menetelmälliset valinnat	33
4.1 Menetelmälliset valinnat tutkimusta tukevana kokonaisuutena	33
4.2 Ongelmanasettelu	33
4.3 Tieteenfilosofia.....	34
4.4 Tutkimusstrategia	35
4.5 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote	36
4.6 Aineiston tarkastelujakso.....	38
4.7 Aineistonkeruu	38
4.7.1 Kirjallisuuskatsaus.....	39
4.7.2 Perinteinen ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus.....	40
4.8 Aineistonanalyysi	42
4.9 Reliabiliteetti ja valideetti	44
5 Tutkimuksen tulokset.....	46

5.1 Suomalaisten naisjohtajien asema	46
5.2 Eestiläisten naisjohtajien asema	49
5.3 Suomalaisten naisjohtajien urakehitystä hidastavat tekijät	50
5.4 Suomalaisten naisjohtajien urakehitystä edistävät tekijät	57
5.5 Eestiläisten naisjohtajien urakehitystä hidastavat tekijät	61
5.6 Eestiläisten naisjohtajien urakehitystä edistävät tekijät	67
6 Pohdinta ja johtopäätökset.....	71
7 Lopuksi	79

1 JOHDANTO

1.1 Naisjohtajat 2000-luvulla

Naisjohtajuus on suosittu teema niin Suomessa kuin kansainväliselläkin tasolla. 1970-luvulla alkanut tutkimustyö onkin yhä edelleen nousussa paitsi nykyisen tiedon kartuttamisen myös uusien tutkimusnäkökulmien esiintuomisen muodossa. Syitä tutkimusalan ajankohtaisuudelle ja jatkuvalla kehitymiselle on monia. Alkaneella 2010-luvulla aihe puhuttaa erityisesti nais- ja miesjohtajien välisen tasa-arvon sekä oikeudenmukaisuuden näkökulmista.

Naisten osuus työmarkkinoilla on maailmanlaajuisesti merkittävä. Lisäksi, naisten sijoittuminen työelämään ja urakehityksen seuraaminen ovat niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin eri tahojen tunnustamia aiheita. Kyseisten teemojen avoimella ja julkisella käsittelyllä pyritään ensisijaisesti naisten aseman kohentamiseen sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta. Laajasta keskustelusta huolimatta naisten vertikaalisen urakehityksen tahti on hidasta ja epätasaista eri valtioiden ja kulttuurien välillä (Barreto, Ryan & Schmitt 2009; Burke & Mattis 2007; Helfat, Harris & Wolfson 2006; Tarr-Whelan 2009). Ristiriitaa vahvistavat lukuisat eri tekijät. Vaikka naiset ovat yhä korkeakoulutetumpia, sijoittuvat aloittaessaan vastaavanlaisiin tehtäviin ja ovat pätevyydeltään samantasoisia miesten kanssa, naisten ja miesten urakehityksessä on havaittavissa sukupuolisidonnaisia eroavaisuuksia jo uran varhaisvaiheessa (Burke & Mattis 2007; Burke & Nelson 2002).

Naiset muodostavat edelleen selkeän vähemmistön organisaatioiden johtoportailla. Tilanne vallitsee niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Ernst & Youngin (2012) raportin ”Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders” mukaan yksikään valtio ei ole onnistunut saavuttamaan 50 prosentin suositusrajaa naisten palkkaamisessa ylimpään johtoon julkisella sektorilla. Lisäksi, maiden välillä on mittavia eroja suositusrajan suhteen. Tästä esimerkkinä mainittakoon Kanadan sijoittuminen samaisen raportin listan kärkeen 45 prosentillaan samalla kun jopa viidessä maassa ylimpään johtoon lukeutuu alle kymmenen prosenttia naissukupuolen edustajista. Tutkimus perustuu G20-maista kerättyyn tutkimusaineistoon.

Yksityisen sektorin tilannetta puolestaan kuvaa Grant Thorntonin (2013) raportti ”Women in Senior

Management: Setting the Stage for Growth”, jonka mukaan ylimpään johtoon sijoittuvat naisjohtajat muodostavat maailmanlaajuisesti ainoastaan 24 prosentin osuuden miesten muodostaessa loput 76 prosenttia. Kehitystä on tapahtunut ainoastaan viiden prosentin verran vuodesta 2004 (Carter & Wagner 2011). Julkisen sektorin tavoin myös yksityisellä sektorilla naisjohtajien osuus ylimmässä johdossa vaihtelee valtioittain. Lisäksi, osuudet eroavat julkisen sektorin vastaavista, joista esimerkkeinä mainittakoon Kiinan sijoittuminen listan kärkeen 51 prosentillaan ja Japanin sijoittuminen ainoana valtiona alle kymmenen prosentin osuuteen (Grant Thornton 2013).

Naisjohtajien vähemmistöosuus johdattaa keskustelun väistämättä lasikattoilmiön aihealueelle. Mitä naiselta vaaditaan johtoportaalta? Voiko nainen olla hyvä johtaja henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan? Odotetaanko naiselta samanlaisia perinteisen käsityksen mukaisia johtajapiirteitä kuin mieheltä? Miksi naiset ovat edelleen vähemmistön osassa johtotasolla? Miksi miehen euro on naisen kahdeksankymmentä senttiä? Tasa-arvo- ja oikeudenmukaisuusteeman lisäksi tutkijat ovat yhä kiinnostuneempia naisten feminiinisistä ajatus- ja toimintamalleista, tiedoista ja taidoista sekä niiden hyödynnettävyydestä organisaatioissa. Mitä *leadership* merkitsee käytännön johtajuudessa? Millaista lisäarvoa tunnettyö tuo ihmisten johtamiseen? Millä tavoin naisetiikkaa voidaan hyödyntää organisaatioissa? Mainitut sekä lukuisat muut avoimet kysymykset osoittavat, että perinteinen johtaminen ja liiketoiminta ovat paitsi olleet myös tulevat olemaan vahvassa murroksessa tulevaisuudessa.

1.2 Aiheenvalinnan tausta

Itse tutustuin naisjohtajuuden tutkimukseen kandidaatintutkielmani kautta kolmisen vuotta sitten. Tuolloin perehdyin naisten vahvuuksiin johtajina käyden läpi valmiita tutkimustuloksia 1980-luvulta 2010-luvulle. Aihevalintaani vaikutti luonnollisesti hallintotieteellinen opintotaustani, mutta sen lisäksi olin jo tuolloin kiinnostunut työelämän vahvojen naispersoonien omakohtaisista kokemuksista. Kandidaatintutkielman valmistuttua suunnittelinkin jatkavani aihetta pro gradu -työssäni haastattelujen muodossa keskittyen naisjohtajien omaan ääneen ja arvioon vahvuuksistaan. Koska tutkimus on kuitenkin kulkenut valtavin harppauksin eteenpäin näinä vuosina ja naisjohtajien vahvuudet ovat olleet monen muunkin naisjohtajuuteen perehtyneen opiskelijan innoittavana aiheena, päätin luopua alkuperäisestä suunnitelmastani ja pyrkiä kunnioittamaan vahvemmin pro gradu -tutkielmalta vaadittavaa piirrettä, lähestymistavan tuoreutta.

Aivan täyskäännöstä en kuitenkaan ole harkinnut pro gradu -tutkielmani suhteen, vaan käsiteltävät teemat säilyvät tässäkin työssä naisjohtajuuden tutkimusalueella. Koska naisjohtajien asemaa työelämässä tutkitaan, seurataan ja edistetään jatkuvasti, olen kiinnostunut heidän nykytilanteesta sekä heidän uraa ja etenemismahdollisuuksia edistävästä ja hidastavista tekijöistä. Suomessa vaikuttavien naisjohtajien lisäksi mielenkiintoni kohdistuu Eestissä toimiviin johtoportaan naisiin. Lähestymistapani tuoreus perustuu suurimmaksi osaksi naisjohtajien tilanteeseen ja urakatsaukseen käytettävien vertailukelpoisten tekijöiden tutkimiseen sekä sitä kautta vertailun suorittamiseen eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien välillä. Selkeästi tiettyyn aihepiiriin liittyvät, säännölliset julkaisut eivät ole mitenkään epätavanomaisia kummassakaan maassa. Näin ollen, on tarkoituksenmukaisempaa etsiä olemassa olevasta aineistosta säännönmukaisuuksia ja koostaa niistä vertaileva katsaus liittyen eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien nykyasemaan työelämässä sekä heidän urakehitykseen vaikuttaviin tekijöihin.

Vertailuasetelman luomiseen vaikutti olennaisesti syntyperäni. Olen syntynyt Eestissä, mutta siitä huolimatta tutustunut kovin vähän eestiläiseen naisjohtajakulttuuriin. Koska hallitsen kielen, olen sisimmässäni puoliksi eestiläinen ja pystyn hyödyntämään taustaani, koen voivani tuoda lisäarvoa suomalaiseen naisjohtajatutkimukseen. Erityisen mielenkiintoiseksi aiheesta tekee Eestin itsenäistyminen vuonna 1991, jolloin yrittäjyyskäsitteen virallinen esilletulo aloitti myös naisjohtajateeman kehittymisen. Eestiläinen naisjohtajuus on täten varsin tuore aihe osana kaksikymmenvuotista kapitalistivaltion kehitystä.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tässä tutkielmassa tarkoitukseni on tarkastella eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien tämänhetkistä tilannetta ja asemaa johtotehtävissä sekä selvittää heidän urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkielmani perustuu vertailuasetelmaan, jonka kohteina toimivat eestiläiset ja suomalaiset naisjohtajat omissa toimintaympäristöissään, Eestissä ja Suomessa. Vaikka tutkimani aihealue liittyy sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja on näin ollen konkreettisesti kytköksissä miessukupuoleen, teen tietoisin valinnan keskittyessäni tutkielmassani pelkästään naisjohtajuuden aihealueeseen.

Opinnäytetyön tavoite ilmaisee perinteisesti sen, mitä hyötyä, osaamista tai tietoa opinnäytetyön

avulla saavutetaan. Kuten mainitsin aikaisemmassa käsittelyssä, naisjohtajien asemaa ja urakehitystä tutkitaan varsin runsaasti ja säännöllisesti niin Suomessa kuin kansainvälisellä tasolla – tässä kohtaa tarkoittaen Eestiä. Näin ollen, pelkkä aikaisempien tutkimustulosten koostaminen ei toisi varsinaista hyötyä naisjohtajuuden tutkimusalueelle. Tutkielmani tuoreen näkökulman mahdollistaa eestiläinen alkuperäni, jonka ansiosta voin hyödyntää eestiläistä alkuperää olevaa tutkimusaineistoa. Lähestymistapani tarkoituksenmukaisuus perustuukin suurimmaksi osaksi naisjohtajien tilannetta ja urakatsausta kuvaavien vertailukelpoisten tekijöiden tutkimiseen sekä sitä kautta vertailun suorittamiseen eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien välillä. Kyseisellä lähestymistavalla uskon voivani tuoda lisäarvoa suomalaiseen naisjohtajuustutkimukseen.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 134–135) mukaan tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia neljän eri piirteen perusteella. Tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Oman tutkielmani kannalta relevantteja tutkimuksen tarkoitusta pohjustavia piirteitä ovat kuvaileminen sekä kartoittaminen. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoi ilmiöistä keskeisiä piirteitä. Kartoittava tutkimusote puolestaan etsii uusia näkökulmia ja uusia ilmiöitä, selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä sekä kehittää hypoteeseja. (Emt. 134–135.) Kuvaileva tutkimusote luo pro gradu -tutkielmassani perustaa vertailuasetelmalle. Kyseinen tutkimusote ilmenee työssäni eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien nykytilanteen esittämisenä. Tutkielmani varsinainen eli kartoittava tutkimusote puolestaan ilmenee työskentelyssäni pyrkimyksenä selvittää tarkemmin eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavien tekijöiden vertailuasetelman ympärille rakentuvaa kenttää.

1.4 Keskeinen kirjallisuus

Kuten edeltävässä käsittelyssä käy ilmi, naisjohtajuudesta on kehittynyt varsin suosittu tutkimuskohde ja monesta siihen liittyvästä aihealueesta onkin runsaasti tutkimustuloksia. Oman tutkielmani kannalta relevanttia taustatietoa tarjoavat tutkimukset, jotka keskittyvät naisjohtajien tämänhetkiseen asemaan organisaatioissa sekä heidän urakehitykseen vaikuttaviin tekijöihin. Käyn läpi muutamia julkaisuja niin Eestin kuin Suomenkin osalta, jotta aikaisemmista tutkimuksista ja ennestään olemassa olevasta tiedosta muodostuisi kokonaiskuva helpottamaan oman tutkielman rajaamista.

Suomessa naisjohtajuudesta on saatavilla tietoa muun muassa Tilastokeskuksen julkaisuista. Tilastot kuvaavat naisjohtajien osuutta kaikista johtajista, heidän sektoreista ja toimialoista jakaantumisesta sekä sukupuolten välisiä palkkaeroja johtotasolla. Viimeisimmistä julkaisuista mainittakoon Tilastokeskuksen työssäkäyntitilasto (2009) sekä samaisen organisaation julkaisema palkkarakennetilasto (2011). Euroopan komission (2012a) antama direktiiviehdotus pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolijakaumasta on omalta osaltaan vaikuttanut naisten sijoittumisen seurantaan yhä aktiivisemmin. Pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolijakaumaan liittyviä tutkimuksia julkaisee Suomessa säännöllisin väliajoin Keskuskauppakamari, jonka tutkimukset ulottuvat kansallisen tason lisäksi kansainvälisen tason vertailuasetelmiin. Sukupuolikiintiö ja sen toteutumisen seuranta ei itsessään ole uusi aihealue Suomessa, koska Suomen tasa-arvolakiin (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 205/1995, 4 §) kirjattiin vuonna 1995 säännös 40 prosentin sukupuolikiintiöstä koskien kaikkia julkishallinnon toimielimiä. Oman lisänsä naisjohtajien aseman seurantaan ovat tuoneet erinäiset projektit, hankkeet sekä mentorointiohjelmat, joista mainittakoon Keskuskauppakamarin naisjohtajaohjelma yhtiöiden liiketoiminnan johtotehtävien sekä pörssiyhtiöiden hallitusten tasolla, Opetusministeriön rahoittama Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke samaten yksityisen sektorin tasolla sekä Valtiovarainministeriön vetämä Naisjohtajat uralla eteenpäin -hanke naisjohtajien uran edistämiseksi valtionhallinnon tasolla.

Naisten uraa ja etenemismahdollisuuksia mahdollisesti haittaavista ja edistävästä tekijöistä antaa viitteitä muun muassa Kartovaaran (2003) artikkeli Tilastokeskuksen hyvinvointikatsauksessa. Lisäksi, aiheesta on tehty tutkielmia joko painottuen täysin naisjohtajien urakehitykseen vaikuttaviin tekijöihin tai sivuten aihetta osana muita tutkimusongelmia (Kautto 2008; Heiskanen 2010; Tran Thi 2012). Vaikka naisten sijoittumista ja etenemistä organisaatiohierarkioissa on tutkittu runsaasti, aiheen käsittely on vielä jokseenkin jäsentymätöntä. Erään näkökulman mukaan naisjohtajat ovat olemassa olevan järjestelmän uhreja, jotka eivät pysty vapaasti vaikuttamaan urakehitykseensä (Liff & Ward 2001, 19–36). Toisen ääripään edustajat puolestaan väittävät, että uralla eteneminen on kiinni omista valinnoista (Hakim 1996, 119; Kauppinen & Veikkola 1997). Aiheeseen on Suomessa perehtynyt Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushankkeen myötä muun muassa Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun professori Sinikka Vanhala.

Eestiläisten naisjohtajien asemaa organisaatiohierarkioissa sekä heidän urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä ei ole tutkittu järjestelmällisesti Suomessa, vaan tietoa on saatavilla lähinnä kansainvälisten tilastojen muodossa – useimmiten vertailuasetelminä. Muun muassa Grant Thorntonin (2011)

raportti ”Women in Senior Management: Still Not Enough” tarkastelee niin eestiläisten kuin suomalaistenkin naisten prosentuaalisia osuuksia johdon tasolla. Samankaltaisia tilastollisia tutkimuksia ovat julkaisseet Suomen tasolla Elinkeinoelämän keskusliitto ja Euroopan tasolla puolestaan Euroopan komissio. Varsinaisia tutkimustuloksia naisjohtajien asemasta ja heidän urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä on saatavilla Eestin kansallisella tasolla. Hierarkkisesta sijoittumisesta eri sektoreilla julkaisee tietoja muun muassa Eestin sosiaaliministeriön tasa-arvoyksikkö, *Sotsiaalministeeriumi Soolise võrdõiguslikkuse osakond*. Samainen yksikkö raportoi naisten hallituspaikoista pörssiyhtiöissä liittyen Euroopan komission antamaan direktiiviehdotukseen. Myös Eestissä on toteutettu lähimenneisyydessä erilaisia hankkeita, projekteja ja mentorointiohjelmia, joiden kautta naisten urakehitystä ja sijoittumista työmarkkinoilla on seurattu säännöllisin väliajoin. Niistä mainittakoon Women to the Top -projektiryhmän sekä Eesti Naiskoolituse Keskus -organisaation toteuttamat mentorointiohjelmat. Naisjohtajien asemaa kehittyvässä kapitalistivaltiossa on tutkinut erityisesti Estonian Business Schoolissa professorina toimiva Ruth Alas.

Yhteenvedonä tutkielmani aiheen aikaisemmista tutkimuksista mainittakoon, että kansallisen tason tutkimustuloksia on saatavilla varsin runsaasti sekä Eestin että Suomen osalta. Naisjohtajuusteema on kummassakin valtiossa suosittu aihe. Lisäksi, faktatietoja tarjoavat kansainväliset vertailupohjaiset tilastot. Erinäisistä julkaisuista huolimatta Suomessa ei ole säännönmukaista, koostettua tietoa Eestin naisjohtajista eikä myöskään vertailutuloksia eestiläisistä ja suomalaisista naisjohtajista.

1.5 Oletukset ja rajaukset

Tutkielmani tarkoitus perustuu eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien nykytilanteen kuvailemiseen sekä heidän urakehitykseen vaikuttavien tekijöiden kartoittamiseen vertailupohjalta. Tarkoituksen selkeyttämiseksi teen oletuksia ja rajauksia niin tutkimuskysymysten kuin aineistonkin näkökulmasta. Tässä luvussa käsiteltävillä tietoisilla valinnoillani pyrin konkreettiseen tutkimusongelmaan sekä selkeästi yhteen aiheeseen keskittyvään käsittelyyn.

Tutkimusongelman keskeisimmän käsiteluokan, naisjohtajat, rajaan tutkielmassani ylimpään johtoon, jolloin esimiestaso sulkeutuu kokonaan tarkastelun ulkopuolelle. Sektoreittaista rajausta en tee, vaan tutkimuksessani ovat mukana niin yksityisen sektorin johtajat kuin valtion ja

kuntasektorin johtajat ja ylimmät virkamiehet. Poliittisen johdon jätän pois tarkastelusta. Vaikka naisjohtajateema sivuaa miesjohtaja-aihealuetta muun muassa tasa-arvon näkökulmasta, suljen tietoisesti miessukupuolen edustajat pois tutkielmastani välttämällä näin aihetta lipeämästä liian laajaksi.

Tarkasteltaessa naisten urakehitystä ja etenemistä ylimpään johtoon keskiöön nousee uran määritelmä vertikaalisena kehityksenä. Kyseisen ulottuvuuden mukaan ura on organisaatioiden hierarkioissa tapahtuvaa ylöspäin suuntautuvaa kehittymistä (Young & Collin 2004, 373–388). Näkökulma on ollut kritiikin alainen erityisesti sen sisältämän maskuliinisesti stereotyyppisen ja kapea-alaisen näkemyksen vuoksi (Mavin 2001, 183–192). Koska tutkielmani keskittyy ennen kaikkea naisten urakehityksen ja ylimpään johtoon etenemisen tutkimiseen, on selkeyden vuoksi tarkoituksenmukaisempaa rajata tarkastelu vertikaaliseen ulottuvuuteen kuin ottaa tarkasteluun mukaan myös horisontaalinen ulottuvuus.

Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia edistäviä ja haittaavia tekijöitä tarkastelen tutkielmassani kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen niistä käsittää naisjohtajat yhteiskunnallisten arvo-, kulttuuri- sekä organisaatiokäytäntöjen uhreina, jotka eivät pysty itse vaikuttamaan asemaansa (Liff & Ward 2001, 19–36). Toinen näkökulma puolestaan perustuu naisjohtajien subjektiiviseen, yksilötasoiseen lähtökohtaan – ajatukseen siitä, että naisjohtajat määrittelevät itse urakehityksensä suunnan (Hakim 1996, 119; Kauppinen & Veikkola 1997). Valittu lähestymistapa toimii osaltaan jäsentävänä tekijänä aineiston käsittelyssä, analysoinnissa ja tulkinnessa.

Naisjohtajuutta ja pro gradu -tutkielmani keskeisimpiä aiheita koskevaa kirjallisuutta on alalla varsin paljon. Rajaukset ja oletukset ovat näin ollen keskeisessä asemassa paitsi aineiston paljouden myös omaperäisen lähestymistavan luomisen kannalta. Pyrinkin valinnoillani välttämään aihetta laajenemasta liikaa, jotta tutkielmaani ei uhkasi liiallinen pinnallisuus ja jäsentymättömyys. Lisäksi, valintojeni tarkoituksena on jäsentää aineiston keruuta ja käsittelyä, jotta pystyisin saavuttamaan mahdollisimman vahvan käsittelyn vertailupainotteisessa kartoittamistyössäni. Valinnoilla on olennainen kytkös myös tutkielmalta vaadittaviin tieteellisiin ominaisuuksiin kuten validiteettiin ja reliabiliteettiin.

1.6 Keskeiset käsitteet

Tutkielmani kannalta olennaisia käsitteitä ovat johtaminen, naisjohtajuus, ura ja urakehitys. Lisäksi, on syytä selventää mitä tutkimuskysymyksissäni esiintyvät käsitteet kuten naisjohtajien asema, nykyhetki, naisten urakehitystä hidastavat ja edistävät tekijät sekä alueellinen jako Suomeen ja Eestiin pitävät sisällään. Muutamat käsitteet ovat keskeisemmässä asemassa kuin toiset tutkielmani kannalta tärkeiden teorioiden myötä, joten sellaiset käsitteet ovat tarkemmin esillä myös varsinaisessa teoriaosuudessa.

Johtaminen on yksinkertaisimmillaan määritelty tavoitesuuntautuneena toimintana, joka perustuu ihmisten toiminnan ohjaamiseen kohti ennalta päätettyä päämäärää (Kostamo 2004, 39). Käsitettä on tutkittu varsin runsaasti hallintotieteellisellä alalla ja se onkin saanut melko monimuotoisen määritelmäjoukkion ympärilleen riippuen siitä, mikä painotus sillä kulloinkin on. Lisäksi, johtaminen on jokseenkin sektorisidonnainen käsite. Vaikka julkisen ja yksityisen sektorin johtamistavat ovatkin lähentyneet uuden julkisjohtamisen opin myötä, ovat kyseisten sektoreiden lähtökohdat erilaiset toimintaympäristöistään johtuen.

Naisjohtajuus on johtamiskäsitteen tapaan varsin moniulotteinen ja -tahoinen käsite. Se on muotoutunut nykyisenkaltaiseksi useamman vuosikymmenen tutkimuksellisen kehityksen myötä eikä sen kehittyminen ole suinkaan päättynyt. Naisjohtajuus on osa teoreettista kokonaisuutta, jota käytän tutkielmani perustana, joten varsinainen käsittely tapahtuu teoreettiseen viitekehykseen keskittyvässä luvussa.

Uran ja urakehityksen käsitteet toimivat niin ikään tutkielmani perustaa luovina tekijöinä. Niihin liittyvät teoriat vertikaalista urakehitystä koskien määrittävät osaltaan valintojani tutkimuskysymysten suhteen. Näin ollen, näidenkin käsitteiden kohdalla varsinainen käsittely tapahtuu teoreettisessa osuudessa.

Myös naisjohtajien urakehitystä hidastavat ja edistävät tekijät ovat teoriasidonnaisia kuten aikaisemmassa käsittelyssä käy ilmi. Käytän kyseisten tekijöiden tarkastelun tukena jaottelua, jonka toinen ääripää nojaa yhteiskunnallisista arvo-, kulttuuri- sekä organisaatiokäytännöistä lähtevään tarkasteluun ja toinen puoli puolestaan naisten yksilötasoiseen lähtökohtaan (Liff & Ward 2001, 19–36; Hakim 1996, 119; Kauppinen & Veikkola 1997). Aihe saavuttaa syvällisemmän tarkastelun

tason teoriaosuudessa.

Teoriasidonnaisten käsitteiden lisäksi tutkimuskysymykseni sisältävät sellaisia käsitteitä, jotka ovat tulkinnanvaraisia ja vaativat näin ollen tarkennusta. Pro gradu -tutkielmani kuvailevan osuuden muodostava naisjohtajien aseman tarkastelu sisältää kysymyksen aseman käsitteeseen liittyen. Mitä tarkoitan asemalla tutkielmassani? Asemalla pyrin kuvailemaan naisjohtajien sijoittumista johtotehtäviin sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta. Näin ollen, käsite pitää sisällään naisjohtajien vertikaalisen aseman ylimmässä johdossa prosentuaalisena ja suhteellisena osuutena miesjohtajiin nähden.

Tarkastelen naisjohtajien asemaa nykyhetkessä, joten ajallisesti tämä tarkoittaa viimeisimpien tilastojen ja tilastorekisterien, tilastotietokantojen, arkistojen sekä aiempien tutkimusten tuottamien tutkimustulosten hyödyntämistä. Nykyhetken käsite koskee ainoastaan naisjohtajien aseman tarkastelua. Urakehitystä edistävät ja haittaavat tekijät muodostavat oman tutkimusongelma-alueensa ja niiden osalta tarkastelu koskeekin koko ajanjaksoa vuodesta 2000 vuoteen 2013.

Alueellisella jaolla tarkoitan tutkielmassani eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien tarkastelua. Tutkimuksen kohteina ovat näin ollen naisjohtajat omissa elin- ja toimintaympäristöissään eli eestiläiset naisjohtajat Eestissä ja suomalaiset naisjohtajat puolestaan Suomessa.

1.7 Tutkimusmenetelmät

Pro gradu -tutkielmani tutkimusongelmat ovat aihealueiltaan hyvin tiedostettuja naisjohtajuustutkimuksessa ja näin ollen myös varsin tunnettuja sekä Eestissä että Suomessa. Tästä johtuen en itse tutki kyseisiä aihealueita uudestaan, vaan hyödynnän tutkielmassani sekundaariaineistoa. Lähteinä käytän virallisia tilastoja ja tilastorekisterejä, tilastotietokantoja, arkistoja sekä aiempien tutkimusten tuottamaa aineistoa.

Tutkielmani on kvalitatiivispainotteinen. Kyseinen sanavalinta johtuu siitä, että laadullista tutkimusta on vaikea spesifioida tai määritellä tietyntyyppiseksi kokonaisuudekseen. Omassa tutkielmassani laadullinen tutkimus näkyy selkeimmin pyrkimyksenä kokonaisvaltaisemman ja syvällisemmän käsityksen saamiseen ilmiöstä. Lisäksi, tutkielmastani puuttuu testattava hypoteesi, jolloin työskentelyäni ohjaavat pääosin ennako-oletukset, jotka

perustuvat sekundaariaineistoon ja teoreettiseen taustaan. Laadulliseen tutkimukseen liittyen lähestymistapani nojaa induktiiviseen päättelyyn lähtien liikkeelle käsitteellistettävästä aineistosta siirtyen käsitteiden perusteella tehtävään mallintamiseen. Pyrin tutkielmassani ennen kaikkea merkityksellisten teemojen löytämiseen teoreettista taustaa vasten sekä aineistosta nousevien seikkojen perusteella tapahtuviin päätelmiin.

Kirjallisuuskatsaus on yksi tapa suorittaa laadullista tutkimusta, mikä toimii myös oman tutkielmani menetelmällisenä ratkaisuna. Määritelmällisesti kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan metodologiaa ja tekniikkaa, jolla tutkitaan tehtyä tutkimusta eli kootaan tutkimusten tuloksia, jotka ovat perustana uusille tutkimustuloksille (Salminen 2011, 4). Olennaista on se, että kirjallisuuskatsaus on laajemman aineiston kriittistä tarkastelua sekä kokonaiskuvan muodostamista (Bearfield & Warren 2008, 62). Kirjallisuuskatsaukset jaotellaan karkeasti perinteisiin ja systemaattisiin katsauksiin. Itse käytän pro gradu -tutkielmassani perinteistä kirjallisuuskatsausta. Kyseinen menetelmä tarkoittaa rajatusta aiheesta tehtyä tiivistelmää, jossa käydään läpi aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia (Salminen 2011, 7). Nykyään suositetaan perinteisen kirjallisuuskatsauksen sijaan systemaattista lähestymistapaa johtuen sen tieteellisesti tiukemmista raameista (Metsämuuronen 2005, 38–39). Uskon kuitenkin, että perinteinen kirjallisuuskatsaus on tarkoituksenmukaisempi menetelmä oman työni kohdalla ottaen huomioon tutkimusongelmani ja käytössä olevan materiaalin luonteen.

Aineiston analyysin suoritan aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin nojaten. Koska puhtaita, objektiivisiä havaintoja on käytännössä kuitenkin melkein mahdoton saavuttaa ilman teoriapitoisia ennakkokäsityksiä, on minunkin tutkielma analyysivaiheessa jossain määrin teoriasidonnainen. Naisjohtajia ja heidän urakehitystä on tutkittu aikaisemminkin, joten kirjallisuuteen perehtyminen luo automaattisesti pohjaa myös omalle tutkimukselleni.

1.8 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma noudattaa Johtamiskorkeakoulun antamaa sisällöllistä ohjeistusta. Tutkielma alkaa johdantoluvulla, jossa ovat esitettynä kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset osat alueet pääpiirteissään. Johdantoluku käsittää aihevalinnan taustan; tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet, oletukset ja rajaukset; tutkimusmenetelmät; keskeiset käsitteet; sekä tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen.

Toinen luku puolestaan johdattelee kohti varsinaista tutkimusprosessia ja sisältää näin ollen tutkimuksen ongelmien esittelyn. Ongelmat konkretisoituvat kysymysmuotoisten tutkimusongelmien muodossa.

Tutkielman kolmas luku käsittää syventymisen tutkimuksen kannalta keskeiseen teoreettiseen viitekehykseen. Luku esittelee tutkimusongelmaa sivuavat pääkäsitteet ja teoriat sekä itse tutkimuskohteen teoreettisen taustan sisältäen seuraavat käsitteet ja käsittekokonaisuudet: johtaminen ja johtajuus; naisjohtajuus; naisjohtajuus sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta; ura ja urakehitys; sekä naisjohtajuus ja urakehitys.

Tutkielman neljäs luku keskittyy tutkimusta ohjaavien menetelmällisten valintojen esittelyyn. Lähestymistapa perustuu menetelmien tutkimusta tukevaan rooliin sisältäen syventymisen seuraaviin aihekokonaisuuksiin: ongelmanasettelu, tieteenfilosofia, tutkimusstrategia, aineistonkeruu ja aineistonanalyysi. Luku käsittää lisäksi tutkimuksia ohjaavien kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten lähtökohtien käsittelyn sekä tieteellisten vaatimusten – reliabiliteetin ja validiteetin – läpikäynnin.

Tutkielman viides luku perustuu tutkimuksen aineiston ja siitä saatavien tulosten käsittelyyn. Luku jakaantuu kahteen osaan. Johdatteleva osuus käsittää eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien tämänhetkisen tilanteen työelämässä. Varsinainen käsittelyosuus puolestaan keskittyy naisjohtajien urakehitystä hidastavien ja edistävien tekijöiden tarkasteluun maantieteellinen jako säilyttäen.

Keskeiset tutkimustulokset johdattavat käsittelyn kuudenteen lukuun, joka käsittää johtopäätösten esittämisen, perustelut sekä aiheeseen liittyvän yleisen pohdinnan. Luku perustuu pääosin tuloksista tehtäviin omiin tulkintoihin vertailupohjalta.

Tutkielma saavuttaa päätöksensä loppusanoilla. Luku sisältää myös tulevaisuuden pohdintaa aihealueiden osalta.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Vaikka tutkimukseni pääongelmat ovat aiheiltaan kytköksissä toisiinsa, jakautuu käsittelyni kahteen toisiaan seuraavaan osaan. Tähän vaikuttavat sekä tutkielman jäsennettävyyteen että yksinkertaisesti tutkimukselliseen käytäntöön liittyvät syyt.

Pro gradu -tutkielmani ensimmäinen ja tutkimuksen varsinaiselle tutkimusongelmalle pohjaa luova tutkimuskysymys käsittää naisjohtajien nykytilanteen:

1. Millainen on eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien tämänhetkinen tilanne ja asema johtotehtävissä?

Tutkimuskysymyksen tulkinnanvaraiset käsitteet ovat tarkemmin esillä rajauksia ja oletuksia sisältävässä osuudessa, joten jätän määritelmät kyseisen käsittelyn varaan. Naisjohtajien tämänhetkisen aseman esitän kuvailevalla tutkimusotteella sekundaariaineistoa hyödyntäen. Käsittely on kyseessä olevan tutkimusongelman osalta varsin tiiviistä, koska se toimii varsinaisen tutkimuskysymyksen osaongelmana ja pohjaa luovana osa-alueena.

Pro gradu -tutkielmani pääongelma käsittelee eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien urakehitystä:

2. Mitkä tekijät edistävät ja mitkä puolestaan hidastavat eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien urakehitystä?

Kysymyksen sisältämä vertailuasetelma kahden eri valtion naisjohtajien välillä muodostaa olennaisen osan pääongelmaa:

3. Millaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien urakehitystä edistävässä ja hidastavissa tekijöissä esiintyy?

Myös pääongelmien tulkinnanvaraiset käsitteet ovat tarkemmin esillä rajauksiin ja oletuksiin keskittyvässä osuudessa. Naisjohtajien urakehitystä koskevassa käsittelyssä nojaan kartoittavaan tutkimusotteeseen ja hyödynnän siinäkin sekundaariaineistoa. Kyseinen osuus on teoriasidonnainen.

Tutkimuskysymykset ja aineiston käsittely ovat kahden teoreettisen lähtökohdan ohjaamia. Ensimmäinen niistä on yksilölähtöinen, joka käsittää urakehityksen naisista riippuvaisena tuloksena. Toisen lähtökohdan mukaan puolestaan naisten urakehitys muovautuu ulkoisista tekijöistä. Nämä teorialat ovat tarkemmin esillä teoreettisen viitekehyksen osuudessa sekä aineiston käsittelyn yhteydessä.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimukseni kannalta olennaisimpia käsitteitä ja käsitekokonaisuuksia ovat johtaminen; naisjohtajuus sekä itsenäisenä käsitteenä että osana näkökulmaa sukupuolten välisestä tasa-arvosta; urakehitys naisnäkökulmasta; sekä naisten uraa edistävät ja hidastavat tekijät. Käsittely sisältää sekä käsitteiden määrittelyn että teoreettisen taustan.

3.1 Johtaminen ja johtajuus

Johtaminen eli johtajuus on hyvin monimuotoinen ja -tahoinen käsite. Sen merkitys vaihtelee valitun lähestymistavan mukaan. Se on sidoksissa aikakauteen, teoreettiseen taustaan, ympäristöön ja kulloiseenkin tarkentavaan lisämääritelmään. Lämsän ja Hautalan (2004, 264) mukaan johtajuudelle onkin löydettävissä yli 220 määritelmää alan kirjallisuudessa. Määritelmien pyrkimyksenä on etsiä selitystä sille, mitä johtajuus on ja mikä tekee siitä tehokasta. Johtajuuden määritelmiä yhdistää vallan käsite. Koska johtajuus on aina jossain määrin ihmisten tai toimintojen ohjaamista, on kyse viime kädessä enemmän tai vähemmän vallan käytöstä.

Yksinkertaisimmillaan johtaminen voidaan määritellä tavoitesuuntautuneena toimintana, joka perustuu ihmisten toiminnan ohjaamiseen kohti ennalta päätettyä päämäärää (Kostamo 2004, 39). Monimuotoisen luonteensa vuoksi käsite voi tarkoittaa samalla esimerkiksi niin asiajohtamista, ihmisten johtamista, kurinpitoa, vuorovaikutteista toimintaa, velvollisuuksia kuin vastuutakin. Muun muassa Peter Drucker (1974, 20–21) esittää jäsennellyn määritelmän johtamisen sisältämästä viidestä tekijästä. Ensinnäkin, johtaminen on tavoitteiden asettamista, keinojen valikoimista tavoitteiden saavuttamiseksi sekä näiden tietojen välittämistä ihmisille, jotka suorittavat varsinaisen tavoiteorientoituneen toiminnan. Toiseksi, johtaminen on organisointia, työtehtävien analysointia sekä niiden siirtämistä käytännön ja organisaation rakenteiden tasolle. Johtaminen on myös vuorovaikutusta. Jotta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen onnistuisi, suorittavien työntekijöiden on oltava tavoitetietoisia ja motivoituneita. Neljänneksi, johtaminen on mittaamista. Jotta tavoitteiden saavuttamista olisi mahdollista seurata, toiminnalta vaaditaan mitattavia tekijöitä sekä mittauskeinoja. Viides ja olennainen osa johtamista 2000-luvun jatkuvasti muuttuvissa organisaatioympäristöissä on ihmisten – sekä johtajien itsensä että työntekijöiden – kehittäminen.

Hallinnan ja vallankäytön periaate nousee esiin useimmissa johtajuuden määritelmässä. Mary Parker Follett on kutsunut johtamista taiteeksi saada tehdyksi asioita ihmisten avulla (Tripathi & Reddy 2007, 2). Klassisen funktionaalisen määritelmän mukaan johtaminen tarkoittaa organisaation jäsenten pyrkimysten suunnittelu-, organisointi-, johtamis- ja valvontaprosessia sekä kaikkien muiden organisaation resurssien käyttämistä suunniteltujen päämäärien saavuttamiseksi (Stoner, Freeman & Gilbert 1995). Northouse (2004, 2–3) puolestaan määrittää johtajuuden vaikuttamisprosessina, joka kohdistuu ryhmän jäseniin ja jonka tarkoituksena on tiettyjen päämäärien saavuttaminen. Jo muutamat johtajuuskäsitteen määritelmät osoittavat, millaiset tekijät nousevat määritelmässä keskiöön. Bryman (1996, 26–27) erottaakin kolme tekijää, jotka yhdistävät useimpia johtajuuden määritelmiä. Ensinnäkin, kyse on vaikuttamisprosessista, mikä on aiheena jo noussut käsittelyssä esille. Toiseksi, vaikuttamisprosessi saavuttaa konkreettisen muotonsa aina ryhmäkontekstissa. Toisin sanoen, vallankäyttö vaatii toimiakseen kaksi osapuolta eli vallankäyttäjän sekä vaikutettavat. Kolmanneksi, vallankäyttö ja sen tehokkuuden mittaaminen tapahtuvat suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Johtamisella ja johtajuudella tarkoitetaan joissakin alan lähteissä eri asioita. Johtaminen tulkitaan toiminnallisena terminä, kun taas johtajuus liitetään johtajan persoonallisiin ominaisuuksiin. Koska kyseistä käsitteellistä jakoa ei ole yleisesti tunnustettu, käsittelen johtamista ja johtajuutta tutkielmassani yhtenä käsitteenä. Tarkoituksenmukaisempi ja yleisemmin tunnettu jako tapahtuu asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) välillä. Asioiden johtamisessa on kyse rationaalisesta päätöksenteosta, kun taas ihmisten johtamisessa kyse on vuorovaikutuksesta johtajan ja johdettavien välillä (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 172). Koska asioita ei voida johtaa ilman ihmisiä, kahtiajako on jokseenkin keinotekoinen. Kyse on ennemminkin kolikon kahdesta puolesta.

Asioiden ja ihmisten johtaminen on keskeinen teema myös naisjohtajuustutkimuksen alalla. Vaikka asiayhteys on stereotyyppinen, luokitellaan naiset ominaisuuksiensa mukaan enemmän ihmisten johtajiksi ja miehet puolestaan asiajohtajiksi. Ihmisjohtamisessa ja henkilöstöjohtamisessa on kyse johtajan ja alaisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta (Kouzes & Posner 1990, 13). Keskiöön nousevat näin ollen yksilöiden käyttäytyminen, ryhmän sisäinen henkilökemiatasoinen toimivuus sekä vuorovaikutuksellinen tavoitteiden saavuttaminen. Benniksen ja Nanuksen (1985) mukaan liikkeenjohdon ja ihmisjohtamisen ero perustuu oikeiden asioiden tekemiseen sekä niiden tekemiseen oikein.

Vaikka johtaminen on perusteiltaan ihmisten toiminnan ohjaamista kohti tiettyä päämäärää, esiintyy siinä eroavaisuuksia riippuen siitä onko kyseessä yksityisen tai julkisen sektorin organisaation johtaminen. Julkisten organisaatioiden johtajien toiminnan taustalla vaikuttavat muun muassa poliittinen, sosiaalinen ja taloudellinen taso. Johtajien työssä korostuvatkin vastuu ja rooli yhteiskunnallisten arvojen tavoittelussa. Julkisen sektorin johtamisessa on tosin uuden julkisjohtamisen opin esiintulon myötä omaksuttu yhä enemmän yksityisen sektorin organisaatioiden tehokkuuteen perustuvia toimintatapoja. Suurin ero julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtamisessa pohjautuu voiton tavoitteluun. Yritysjohtaminen on selvästi tuloshakuisempaa, koska yksityisten yritysten olemassaolo perustuu taloudellisen tuloksen tavoitteluun ja tuottamiseen.

Kuten edeltävässä käsittelyssä käy ilmi, johtaminen on varsin laaja käsite. Sen määritelmällinen ulottuvuus on luonnollisesti muuttunut teollistumisen aikakauden liukuhihnaprosessien johtamisen ja tämän päivän jatkuvasti vaihtuvien ympäristöjen muutosjohtamisen välillä. Johtamistutkimuksessa on havaittavissa myös erilaisia haaroja, jotka tunnetaan johtamismallien nimillä. Tällaisista mainittakoon laatujohtaminen, muutosjohtaminen, prosessijohtaminen ja strateginen johtaminen. Mainittujen aihealueiden käsittely ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista tutkimukseni kannalta, joten jääköön niiden syvällisempi tarkastelu pois työstäni.

3.2 Naisjohtajuus

Perinteinen johtamistutkimuksen historia on pääosin miesten rakentamaa. Suurinta osaa tutkimuksista ennen 1970-luvun naisjohtajuustutkimuksen esille nousua leimaa maskuliininen lähestymistapa. Sekä tutkijat että tutkimusten kohderyhmät olivat olleet siihen saakka miehiä. (Mills 1999.) Tuon ajan naisnäkökulman edustajien vähäisyydestä antaa viitteitä muun muassa Takalan (1999) liikkeenjohtamistutkimusta käsittelevä teos Liikkeenjohdon kehityshistoria, josta löytyy maininta ainoastaan kolmesta naistutkijasta: Lillian Gilbrethistä, tutkielmannanikin esille nousseesta Mary Parker Folletista sekä Joan Woodwardista. Kukin kyseessä olevista naistutkijoista oli edellä aikaansa jo 1900-luvun alkupuolella toimiessaan esimerkkinä ja käsitellessään elämäntyössään naisjohtajuuteen liittyviä aiheita kuten ihmisten johtamista, työn ja perheen yhteensovittamista sekä sukupuolittuneita käsityksiä eri ammattialoilla.

Varsinaisesta naisjohtajatutkimuksesta alettiin puhua 1970-luvulla. Alan tutkimus lähti liikkeelle

Yhdysvalloissa ja yhtenä tuon ajan edelläkävijänä pidetäänkin yhdysvaltalaisista Harvardin yliopiston professoria, Rosabeth Moss Kanteria, jonka teos ”Men and Women of the Corporation” herätti aikanaan runsaasti huomiota. Kanter esitti teoksessaan (1977) naisjohtajat vähemmistön edustajina käsitteen *token* kautta. Ainokainen eli naisjohtaja oli poikkeus sääntöön ja näin ollen erilainen verrattuna muihin ryhmänsä jäseniin. Vaikka Kanterin esittämä käsite on vaikuttanut osaltaan naisjohtajuustutkimuksen kehitykseen, se on saanut osakseen myös kritiikkiä. Esimerkiksi Acker (1990, 139–158) toteaa, että *tokenism*in idea etuoikeuttaa miehiä suhteessa naisiin korostamalla entisestään miesjohtajia ihannetyyppisenä enemmistöryhmänä.

Mitä tulee naisjohtajuuden tutkimiseen viime vuosikymmeninä, aihealuetta on tutkittu varsin monipuolisesti ja -ulotteisesti niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Naisjohtajuuden tutkimus on käynyt läpi prosessin, joka voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen (Northouse 2001). Alun perin tutkijoiden mielenkiinnon kohteena oli naisten kyvykkyys johtajiksi. Tuolloisen ajan tutkimusten lähtökohtia kuvaa Harvard Business Review’ssa vuonna 1965 ilmestynyt artikkeli ”Are Women Executives People?”. Kyseinen artikkeli perustuu kolmeen kysymykseen: Käyttäytyvätkö naisjohtajat kuten ihmiset? Ajattelevatko naisjohtajat olevansa ihmisiä? Kohdellaanko naisjohtajia liike-elämässä ihmisinä? (Powell & Graves 2003.)

Sittemmin naisjohtajuustutkimuksen kehittyessä huomiota alettiin naisjohtajien aseman kyseenalaistamisen sijaan kiinnittää naisten ja miesten johtamiskäyttäytymiseen sekä niiden vertailuun. Kyseiset tutkimukset ovat johtaneet hyvinkin erilaisiin ja vastakkaisiin tuloksiin. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että naisten ja miesten johtamiskäyttäytyminen on erilaista. Osa puolestaan väittää, että sukupuolten välillä ei ole merkittäviä eroja. Tutkijat näyttävät kuitenkin olevan melko yksimielisiä siitä, että naiset suhtautuvat vallankäyttöön eri tavalla kuin miehet. Erilaisen suhtautumisen johdosta naisilla on todettu olevan miehiä kommunikoivampi, osallistavampi, demokraattisempi ja yhteistoiminnallisempi johtamistyyli, mikä viittaa johtamisen kahtiajakoon ihmisjohtamisen ja asiajohtamisen välillä. (Alvesson & Billing 1997.)

Viimeisin ja myös omaa tutkielmaani sivuava naisjohtajuustutkimuksen vaihe keskittyy siihen, miksi naisia on huippujohdossa edelleen vähemmän kuin miehiä. Tätä naisten urakehityksen problematiikkaa, joka tunnetaan myös nimellä lasikatto, on tutkittu monin eri tavoin ja yhden selitysmallin mukaan naisten urakehityksen esteet voidaankin jakaa organisatorisiin, sosiaalisiin sekä henkilökohtaisiin esteisiin (Northouse 2001). Organisatoriset esteet ovat niitä organisaatioiden

rakenteellisia ja käytäntöihin liittyviä tekijöitä, jotka vaikeuttavat naisten vertikaalista etenemistä. Sosiaaliset esteet puolestaan pitävät sisällään erilaisia naisiin kohdistuvia kielteisiä asenteita, ennakkoluuloja ja suhtautumisia. Ryhmittelyn kolmas peruste, naisten henkilökohtainen ulottuvuus urakehityksessä käsittää omat sisäiset tekijät, jotka vaikuttavat etenemismahdollisuuksiin. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa kunnianhimon vähäisyys, haluttomuus edetä hierarkkisesti sekä kodin, perheen ja työn yhteensovittamisen problematiikka. Lasikattoilmiötä tarkastelen syvällisemmin naisjohtajien uraa käsittelevässä osuudessa.

Naisjohtajuuden tutkimusalaa kokonaisuudessaan voidaan jäsentää Alvessonin ja Billingin (1989, 63–80) esittämän jaottelun pohjalta. Heidän mukaan tutkimukset voidaan jakaa ensinnäkin sen mukaan, perustelevatko ne naisjohtajuuden tärkeyttä eettisistä tai tehokkuuteen liittyvistä syistä. Toiseksi, tutkimukset on mahdollista jakaa sen mukaan, käsittelevätkö ne naisia ja miehiä samanlaisina tai erilaisina sukupuolen näkökulmasta. Näiden jaottelujen pohjalta Alvesson ja Billing (1989) esittävät neljä naisjohtajuuden tutkimussuuntausta: tasa-arvon, vaihtoehtoisten arvojen, meritokratian sekä naisten erityisten kykyjen näkökulman.

Tasa-arvon näkökulma nojaa ennen kaikkea eettisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Suuntauksen mukaan naiset ja miehet ovat pohjimmiltaan samanlaisia, joten keskiöön nousee vahvasti naisten asema syrjittynä ryhmänä. (Alvesson & Billing 1989.) Näin ollen, tasa-arvonäkökulmaan perustuvat tutkimukset keskittyvätkin usein naisiin kohdistuviin ja naisten urakehitystä hidastaviin ennakkoluuloihin, stereotypioihin ja syrjintään sekä niiden poistamiseen.

Meritokratia eli ansioituneisuuden näkökulma perustuu tasa-arvon näkökulman tavoin siihen olettamukseen, että naiset ja miehet ovat pohjimmiltaan samanlaisia. Erona edelliseen lähtökohtaan on se, että meritokratia ei hae perusteluja eettisyydestä, vaan tehokkuuden vaatimuksesta. (Alvesson & Billing 1989.) Näkökulman edustajat korostavatkin, että organisaatiot jättävät käyttämättä arvokasta osaamispotentiaalia suosiessaan pelkästään miesjohtajia. Tehokkuuden maksimoinnilla on paitsi organisatorinen myös yhteiskunnallinen merkitys. Ensinnäkin, kansainvälistyvässä ja entistä muutosalttiimmassa organisaatioympäristössä kaikenlaiset resurssit sukupuolesta riippumatta ovat elintärkeitä. Toiseksi, lähitulevaisuuden uhkakuvaksi ennustetaan ikääntymisestä johtuvaa henkilöstöpulaa, jolloin käyttämättömät osaamispotentiaalit nousevat jälleen kerran keskiöön.

Vaihtoehtoisten arvojen näkökulma perustuu oletukseen, jonka mukaan naiset ja miehet ovat

perimmältään erilaisia. Naisilla on erilaiset arvot, asenteet, suhtautumiset ja maailmankuva, johon kuuluvat perhearvot, hoiva sekä toisten palveleminen. (Alvesson & Billing 1989.) Koska kummankin sukupuolen arvomaailma on tärkeä, korostaa näkökulma naisten vaihtoehtoisia arvoja eettisiin syihin vedoten (Porter 1999). Lähtökohdan mukaan naisten arvoilla voitaisiin tuoda työelämääinkin uudenlaisia suhtautumistapoja esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamisen suhteen.

Jaottelun neljäs ulottuvuus lähtee samanlaisesta olettamuksesta kuin vaihtoehtoistenkin arvojen näkökulma. Sen mukaan naiset ja miehet ovat erilaisia niin arvoiltaan, asenteiltaan kuin kiinnostuksen kohteiltaan. Näkökulma ei kuitenkaan nojaa eettisyyden, vaan tehokkuuden periaatteeseen. (Alvesson & Billing 1989.) Koska lähtökohtana ovat naisten erityiset feminiiniset kyvyt, joita voitaisiin hyödyntää organisaatioissa, näkökulman edustajat näkevät nykyisen johtamiskoulutuksen ongelmallisena. Tutkimusten mukaan liiketalouden opiskelijoiden arvot muuttuvat koulutuksen aikana järjestäen maskuliinisempaan suuntaan, toisin sanoen taloudellisen menestyksen, rahanansainnan, suorittamisen, kilpailun sekä kunnianhimon korostumiseen (Lämsä, Säkkinen & Turjanmaa 2000, 203–213; 2003, 91–102).

Alvessonin ja Billingin (1989) naisjohtajuustutkimuksen jaottelu luo pohjaa myös seuraavalle käsittelylle koskien sukupuolten välistä tasa-arvoa. Vaikka naisjohtajien työelämälle tuoma potentiaali on laajalti tunnustettu, on keskustelu tasa-arvosta keskeisessä asemassa vallitsevan tutkimustuloksissa näkyvän eriarvoisuuden vuoksi.

3.3 Naisjohtajuus sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta

Sukupuolilähtöisen tutkimuksen perustavaa laatua oleva kysymys on kautta tutkimushistorian ollut se, ovatko naiset ja miehet erilaisia johtajia. Vaikka kysymys on elänyt jo pitkään, ei yksiselitteistä vastausta ole löytynyt vielä. Tutkimusalasta tekee haasteellisen se tosiasia, että naiset ja miehet edustavat kahta eri sukupuolta.

Sukupuoli määrittää kaikkia ihmisiä sukupuoli-identiteetin kautta. Suomen kielellä sukupuolen käsite ei ole erottelukykyinen, koska sillä ei pystytä ilmaisemaan onko kyseessä nainen tai mies. Sama pätee eestin kieleen. Esimerkin erottelukykyisestä sukupuolen käsitteestä sekä sen lähikäsitteistä tarjoaa englannin kieli, jossa ihmisen biologinen sukupuoli ilmaistaan sanalla *sex* ja

sosiaalinen sukupuoli puolestaan sanalla *gender*. Koska biologinen sukupuoli tulee ihmisille annettuna, nousee tutkimuksissa keskiöön ihmisten sosiaalinen sukupuoli. Se ei ole ihmisten kiinteä ominaisuus, vaan sosiokulttuurinen prosessi, joka on sidoksissa aikaan ja paikkaan. Käsite muovautuu erilaisissa historiallisissa, sosiaalisissa ja organisatorisissa konteksteissa. Naisjohtajuustutkimuksen kannalta sosiaalinen sukupuoli on keskeisessä asemassa, koska käsitteen dynaaminen luonne näkyy vaihteluina tutkimuksen eri aikakausina.

Sosiaalisen sukupuolen käsitteen rakentumista voidaan tarkastella kolmen eri näkökulman kautta (Harding 1987). Ensimmäisen tason mukaan sukupuoleen sovelletaan sen mukaan, mikä on sopivaa ja oletusarvoista nais- ja miessukupuolen edustajille. Prosessi alkaa jo lapsuudessa esikuviin samaistumisella sekä sukupuolelle hyväksyttävien käyttäytymismallien etsimisellä. Rakenteen tasolla puolestaan sukupuolen rakentumiseen vaikuttavat sosiokulttuurisen ympäristön arvot ja normit. Erilaiset instituutiot, yhteiskunta, kulttuuri ja ympäristöt muovaavat sukupuolen edustajat yleisesti hyväksytyyn muotoon sen mukaan millaiset raamit kulloinkin vallitsevat. Rakenteen tasolla sijaitseva sukupuolen käsite riippuu ajasta ja paikasta. Näin ollen, eri valtioiden ja kulttuurien lähtökohdat saattavat vaihdella huomattavastikin. Jaottelun kolmas näkökulma eli symbolinen taso käsittää sukupuolen esittämisen erilaisten muotojen ja käytäntöjen avulla. Esimerkkeinä mainittakoon johtajan työhuoneen koko ja sisustus, jotka yhdessä luovat tietyn vaikutelman tilan käyttäjästään. Symbolit ovat merkkejä, joilla on valtava merkitys. Ne herättävät mielikuvia ja tunteita sekä luovat yhteenkuuluvuutta kantajiensa välille.

Oman osa-alueensa nais- ja miesjohtajien välisen tasa-arvon edistämiseksi muodostaa feministinen näkökulma. Feminismin edustajat pyrkivät sosiaalisena liikkeenä naisten aseman edistämiseen, sukupuolten väliseen tasa-arvoon sekä yleiseen sukupuolisensitiivisyyteen (Lorber 1998; Andermahr, Lovell & Wolkowitz 1997, 223–224). Sukupuolisensitiivisyyden tehtävänä on ottaa huomioon sukupuolinäkökulma tutkimuksissa ja käytännön tasolla sekä muuttaa hiljalleen miehisen ylivoiman ilmiötä tasa-arvoisempaan suuntaan (Held 1993). Vaikka feminismiä on väitetty länsimaisten valkoisten keskiluokkaisten ja porvarillisten naisten liikkeeksi, on se edistänyt naisten asemaa tasaisin harppauksin koko historiansa ajan.

Varsinaisena sosiaalisena liikkeenä feminismi lähti liikkeelle 1800-luvulla. Klassisella feminismillä on merkittävä asema koko naistutkimuksen historian kannalta, koska 1800- ja 1900-luvun vaihteessa vaikuttanut liike on mahdollistanut monien tänä päivänä itsestään selvinä pidettyjen

perusoikeuksien toteutumisen. (Lorber 1998.) Naisten oikeudet kuten äänioikeus, koulutus, omistusoikeus ja oman ruumiin itsemääräämisoikeus ovat tuon ajan liberaalin lähtökohdan ansiota. Pidemmälle viety kehitys naisten asemassa kuten tasa-arvon edistäminen poliittisesti, yhteiskunnallisesti ja sosiaalisesti on feminismin toisen aallon ansiota. Modernin feminismin katsotaan saaneen alkunsa 1940-luvulla ranskalaisen, Simone de Beauvoirin, teoksen *Toinen sukupuoli* innoittamana ja vakiintuneen poliittiseksi liikkeeksi 1960-luvulla (Lorber 1998). Tuon ajan ansioiksi luetaan feminismin leviäminen länsimaiden ulkopuolelle sekä konkreettiset edistysaskeleet kuten naisten sijoittuminen merkittäviin asemiin politiikassa, yhteiskunnassa, yrityksissä sekä tiedeyhteisöissä. Postmodernia feminismiä, joka alkoi yleistyä 1980-luvulla, leimaa pirstoutuneisuuden aikakausi. Suuntaus liittyy voimakkaasti aikaan ja korostaakin, että sukupuoli, feminiinisyys, maskuliinisuus ja koko feminismin käsitys eivät olekaan niin yksiselitteisiä ja yhdestä muotista valettuja kuin aikaisemmin on väitetty. (Lorber 1998.)

Johtajuustutkimuksessa feminismin rooli on jokseenkin sama kuin naisten sosiaalisen aseman osaluueella. Feminismi pyrkii poistamaan naisiin kohdistuvia stereotyyppioita, ennakkoluuloja, negatiivista suhtautumistapaa ja epäkohtia. Feministinen tutkimus on myös kiinnostunut analysoimaan ongelmien taustalla vaikuttavia tekijöitä sekä kehittämään näkökulmia sukupuolisensitiivisempään suuntaan. Erityisen haastavana tekijänä koetaan sukupuoliin liittyvä stereotyyppinen suhtautuminen. Johtajan perustyyppi nähdään yleisesti maskuliinisena olentona, jonka ominaisuuksiksi luetaan kilpailuhenkisyys, vaikuttavuus, aggressiivisuus, itseluottamus, vahvuus, itsenäisyys, yksilöllisyys sekä hyvä päätöksentekokyky (Cheng 1996, 177–200). Stereotyyppiat muovautuvat historiallisten ja yhteiskunnallisten muutosten mukana. Näin ollen, ne ovat monesti tiedostamattomia sekä vaikeasti ja hitaasti muutettavissa. Naisten näkökulmasta erityisen ongelma-alueen muodostaa naisten kaksoissidoksinen asema (Vinnicombe & Singh 2002, 120–130). Kaksoisrooliin sidottuina naisilta odotetaan naisellista olemusta ja käyttäytymistä, mutta samalla heidän oletetaan johtajina toimivan perinteisen, maskuliinisen johtajatyypin mukaisesti.

Varsinaista tasa-arvonäkökulmaa on naisjohtajuustutkimuksen historiassa lähestytty kahdesta eri lähtökohdasta. Ensimmäinen näistä on ollut 1980-luvulle saakka vallinnut sukupuolineutraliteetin aikakausi, jolloin naisten ja miesten väliset mahdolliset biologiset ja luonnolliset eroavaisuudet kumottiin jyrkästi. Tuolloin pyrittiin osoittamaan, että naiset ovat yhtäläillä sopivia johtajiksi ja että myös heillä on valmiudet samanlaiseen johtamistyyliin kuin miehillä. (Calás & Smircich 1993, 71–81.) Kun 1980-luvulle saakka vallinnut sukupuolineutraali käsitys alkoi hiljalleen murtua, tilalle

alkoi kehittyä 1980-luvun puolivälissä nais erityisyyteen pohjautuva näkökulma. Kyse ei enää ollut siitä, että naiset ovat yhtä oikeutettuja johtamaan kuin miehetkin, vaan siitä, millaista lisäarvoa naiset pystyvät tuomaan organisaatioille omalla johtamistyyllillään. Näkökulman suunnannäyttäjinä toimivat tuolloin muun muassa Judy B. Rosener, Harvard Business Review:ssa vuonna 1990 julkaistulla artikkelillaan ”Ways Women Lead” sekä Carol Gilligan vuonna 1982 ilmestyneellä teoksellaan ”In a Different Voice”. Riippumatta siitä, ovatko naisten ja miesten johtamistyyli erilaisia tai samanlaisia, huomio on kiinnittynyt viime vuosina entistä enemmän sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumiseen ja sen seurantaan.

Koska naisjohtajat muodostavat tasa-arvokeskustelusta huolimatta edelleen pienemmän osan huippujohdossa olevista, on tutkijoita kiinnostanut niin kotimaassa kuin kansainväliselläkin tasolla naisten johtajaura ja sen kehittyminen. Tasa-arvon tavoittelu näkyy muun muassa valtionhallinnosta lähtöisin olevina suosituksina, konkreettisina pyrkimyksinä lisätä naisjohtajia yksityisellä ja julkisella sektorilla sekä runsaana julkisena keskusteluna mediassa.

3.4 Ura ja urakehitys

Uran käsitteellä tarkoitetaan elämän aikana kertyvää työssäoloa, jota tarkastellaan tyypillisesti ajallisia ja paikallisia muutoksia sekä vaiheita sisältävänä jatkumona (Ekonen 2007, 22; Arthur, Hall & Lawrence 1989, 8). Urasta puhuttaessa ihmisillä on selvä käsitys siitä, mistä on kyse. Siitä huolimatta, ura on myös hyvin monimerkityksellinen käsite, jonka kulloinenkin merkitys riippuu lähestymistavasta. Uran lähikäsitteitä ovatkin muun muassa työura, ammatillinen ura, organisatorinen ura, elämänura, urakulku sekä urakehitys (Lähtenmäki 1995, 43).

Uran käsitettä voidaan tulkita objektiivisesta, subjektiivisesta ja organisatorisesta näkökulmasta (Lähtenmäki 1995, 28–29). Objektiivinen urakäsite sisältää perinteisen urapolun ajatuksen, jonka mukaan ura koostuu toisiaan seuraavista hierarkkisista tasoista. Näkökulma perustuu ulkoisesti mitattaviin tekijöihin, joten se jättää huomioimatta esimerkiksi yksilöiden henkilökohtaiset motiivit ja tavoitteet. (Lähtenmäki 1995, 29.) Subjektiivinen urakäsite eroaa objektiivisesta lähtökohdasta nimenomaan yksilöiden henkilökohtaisen ajattelumaailman tasolla. Käsitteen mukaan ura onkin elämänmittainen ammatillinen oppimisprosessi, joka muokkaantuu yksilön arvojen, tavoitteiden, motiivien, asenteiden ja odotusten sekä ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien yhteisvaikutuksesta. Subjektiivisen käsityksen mukaista urakehitystä ei voida yksiselitteisesti mitata

ulkoisten tekijöiden perusteella, koska kokemus omasta urasta ja sillä etenemisestä on hyvin yksilöllinen ja subjektiivinen. (Lähteenmäki 1995, 29–30.) Organisatorisen näkökulman mukaan puolestaan ura käsitetään prosessina, joka edistää toisaalta organisaation uudistumista ja kehittymistä ja toisaalta yksilön kehittymistä henkisesti ja ammatillisesti (Lähteenmäki 1995, 30–31).

Ura voidaan määrittää myös erilaisten vaihemallien mukaan. Superin (1957) mukaan ura käsittää perinteisesti neljä toisiaan seuraavaa vaihetta, jotka yksilö käy läpi. Vaiheteoria alkaa kokeiluvaiheella, jolloin yksilö määrittelee omia kiinnostuksen kohteitaan ja kykyjään, ja pyrkii sovittamaan mielessä niitä parhaiten sopiviin ammatteihin. Kokeiluvaihetta seuraavat ensimmäiset kokemukset työelämässä ennen koulutuksen päättymistä. Kolmas vaihe käsittää ylläpidollisen ulottuvuuden. Tällöin yksilö päätyy työhönsä ja pyrkii samalla vakiinnuttamaan asemaansa työyhteisössä. Neljäs eli taantumisvaihe alkaa, kun yksilö on löytänyt pysyvän työpaikan. Yksilö työskentelee kyseisessä työpaikassa siihen saakka, kunnes vaihtaa jälleen työpaikkaa tai siirtyy eläkkeelle. Vaikka vaiheteoriat muuttuvat ajan myötä, käytetään niitä sovelletusti alan tutkimuksissa. Superin esittämä jako on sijoitettavissa 2000-luvulle, kun vaiheiden kestoa lyhennetään. Kun aikaisemmin yksilöt viettivät suurimman osan elämästään yhden työnantajan palveluksessa, on viimeaikainen kehitys siirtynyt yhä pirstaleisempaan suuntaan nopeasti muuttuvien ympäristöjen johdosta.

Tutkimukseni kannalta on merkityksellistä, tarkastellaanko uraa henkilökohtaisesti koetun menestyksen tai selkeästi mitattavissa olevan urakehityksen kautta. Hallin (1976) jaottelun mukaan ura voidaan jakaa viiteen eri kategoriaan sen mukaan, mitkä ovat tarkastelun lähtökohdat. Ura voi näin ollen tarkoittaa kehitystä, ammattia, elämänmittaista työtehtävien sarjaa, elämän rooleihin liittyviä kokemuksia tai konstruktionistista ulottuvuutta eli objektiivisesti tulkitun sosiaalisen maailman ja subjektiivisen kokemuksen vuorovaikutteista dynaamista prosessia. Kategorisoinnista on löydettävissä uran määritelmä kehityksenä, joka tarkoittaa vertikaalista, organisaatioiden hierarkiassa tapahtuvaa ylöspäin suuntautuvaa kehittymistä. Samantyyppisen jaottelun tarjoaa Schein (1978), jonka mukaan urakehitystä voidaan tarkastella vertikaalisen, syvyysuuntaisen ja horisontaalisen ulottuvuuden kautta. Kun syvyysuuntaisessa kehityksessä yksilö etenee tietyssä toiminnossa tai työtehtävässä kohti suurempaa asiantuntijuutta ja horisontaalisessa ulottuvuudessa puolestaan kohti muita saman hierarkiatason toimintoja ja työtehtäviä, vertikaalisessa etenemisessä on kyse hierarkkisesta suuntautumisesta ylöspäin. Selkeästä kategorisoinnista huolimatta

ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan yksilö saattaa edetä urallaan monenkin eri tason mukaisesti (Puttonen 2006, 13).

Vertikaalisen urakehityksen näkökulmaa on kritisoitu erityisesti sen sisältämän maskuliinisesti stereotyyppisen ja kapea-alaisen näkemyksen vuoksi. Koska tutkimukseni keskittyy naisten huippujohtoon suuntautuvaan urakehitykseen, on kyseisen urakäsityksen hyödyntäminen tarkoituksenmukaisinta kaikista edellä mainituista uran määritelmistä siitäkin huolimatta, että näkökulma sisältää maskuliinisen painotuksen. Valintani on perusteltavissa tieteellisillä vaatimuksilla kuten reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tästä kaikesta huolimatta on olennaista tiedostaa, että vahvasta kategorisoinnista ja eroavaisuuksien toteamisesta huolimatta ulottuvuudet ovat käytännön tasolla rinnakkaisia eivätkä toisiaan poissulkevia.

3.5 Naisjohtajien urakehitys

Mitä tulee naisjohtajien urakehityksen tutkimiseen, aivan naisjohtajuustutkimuksen alkuvaiheessa vallitsi psykologinen näkemys, jonka mukaan naisilta yksinkertaisesti puuttuivat johtotehtäviin vaadittavat luonteenpiirteet ja ominaisuudet (Morrison & van Glinow 1990). Vaikka nykypäivään mennessä aihetta on tutkittu varsin runsaasti, ovat naisjohtajien urakehitystä hidastavat tekijät suuremmissa roolissa kuin edistävät tekijät. Muun muassa Eyring ja Stead (1998, 245–251) pohtivat lasikattoefektiä ja naisjohtajien urakehitystä estäviä tekijöitä artikkelissaan ”Shattering the Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practices”. Artikkelin osoittaa, että monet naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä ovat seurausta vallitsevasta kulttuurista, arvoista sekä vuosisatojen aikana muodostuneesta yhteiskunnallisesta järjestelmästä. Taustalla vaikuttavat edelleen sukupuoleen liittyvät stereotypiat, jotka ohjaavat niin henkilökohtaisella, yhteiskunnallisella kuin organisatorisellakin tasolla.

Lasikattoefektiä selittäviä teorioita on useampia ja muutama niistä onkin esillä edeltävässä käsittelyssä viitaten Liffin ja Wardin (2001, 19–36), Hakimmin (1996) sekä Kauppisen ja Veikkolan (1997) teoksiin. Kyseisten selitysmallien lisäksi naisten uraa hidastavia tekijöitä on selitetty kolmijakoisella kategorisoinnilla, jonka mukaan naisjohtajien urakehitystä voidaan tarkastella yksilölähtöisellä, organisatorisella ja kulttuurisella tasolla. Yksilötasoinen näkökulma selittää naisten vähäistä esiintyvyyttä johtotasolla henkilökohtaisilla ja sisäisillä tekijöillä kuten naisten asenteilla, verkostoitumisen asteella, kokemuksella, koulutuksella, luonteenpiirteillä,

sosiaalistumisella, käyttäytymisellä ja omilla valinnoilla (Morrison & van Glinow 1990). Tähän kategoriaan lasketaan kuuluvaksi myös perheelliset ja olemukselliset tekijät. Perhe-elämää käytetään usein suurimpana selittäjänä naisten huonommalle sijoittumiselle työelämässä, mutta todellisuudessa tutkimustulokset ovat ristiriitaisia sen suhteen, vaikuttavatko esimerkiksi äitiys- ja vanhempainlomat kielteisesti naisten urakehitykseen (Judiesch & Lyness 1999, 641–651). Tutkimukset ovat yhdensuuntaisia siltä osin, että naisten suhteen ei ole määritettävissä yhtä selkeää ikäkategoriata, jolloin naiset etenisivät selkeimmin johtotasolle. Uraprosessi kulkee sen sijaan potentiaalisen synnyttäjän roolista perheelliseksi ja sitä kautta hiljalleen ikääntyväksi yksilöksi, jota leimaavat useat yhteiskunnallisesti stereotyyppiset adjektiivit kuten tehoton, heikko ja joustamaton (Still & Timms 1998, 143–155). Mitä tulee olemuksen merkitykseen, tutkimusten mukaan naisten ulkonäöllä näyttää olevan suurempi merkitys työhönottotilanteissa kuin miehillä (Kauppinen & Antila 2005, 239–256). Muun muassa painoindeksin ja pituuden on todettu korreloivan menestyksen kanssa (Lindeman & Sundvik 1994, 169–174; Kauppinen & Antila 2005). Oman selityksensä naisjohtajien huonommalle sijoittumiselle tarjoaa rekrytointiprosessin luonne, joka perustuu monesti haastattelijan näkemukseen sopivasta ehdokkaasta. Hyvällä tyyppillä tarkoitetaan monesti miestä, ei naista (Tainio 1981, 81–113).

Organisatorinen lähestymistapa selittää naisten vaikeampaa urakehitystä organisaatioiden sisäisten käytäntöjen, ylennys- ja urakehitysprosessien sekä politiikoiden avulla (Oakley 2000, 321–334). Naisjohtajia ja naisjohtajapotentialia kohtaan tapahtuvaa syrjintää tapahtuu tutkimusten mukaan naisten työuran jokaisessa vaiheessa niin rekrytoinnin, kehittymisen, ylenemisen kuin palkankin tasolla (Vanhala 1986). On kuitenkin myös todettu, että huippujohtoon eteneminen edellyttää vähintäänkin organisaation kokonaisvaltaista tuntemusta sekä kokemusta linjajohdossa työskentelystä. Naisilta kyseisten aihealueiden tuntemus puuttuu monesti. (Mattis 1995, 5–14; Indvik 2001, 215–247; Vanhala 2004; Powell & Mainiero 1992, 215–237; Tharenou 2005, 31–57.) Tätä seikkaa puolestaan selittää naisten yksilötasoinen näkökulma, jonka mukaan naiset hakeutuvat useammin asiantuntijatehtäviin ja siirtyvät tehtävästä toiseen nimenomaan organisaation horisontaalisella eivätkä vertikaalisella tasolla. Pitkän ajan kuluessa muodostuneet rakenne- ja prosessitekijät ovat ongelmallisia, koska ne muuttuvat hitaasti ja näin ollen käsitykset naisjohtajien etenemismahdollisuuksia kohtaan vaativat pitkällisen kehitysprosessin.

Arvo- ja kulttuuriselitykset naisjohtajien sijoittumisessa työyhteisöön vaihtelevat paitsi alueittain myös ajallisesti. Vaikka naisjohtajien uran edistäminen tasa-arvon näkökulmasta on ollut viime

vuosina laajalti tunnustettu aihe, vaikuttavat stereotyyppiset ajatusmallit edelleen taustalla. Johtamiskulttuurit näyttävät edelleen miehisinä ympäristöinä, mikä puolestaan nostaa esiin kysymyksen siitä, kuinka paljon huippujohdossa on todellisuudessa omaksuttu sukupuolten tasa-arvoa korostavaa ajattelua. Joidenkin tutkimusten mukaan huippujohtoon valikoituvat naiset edustavat joko miesjohtajiin liitettäviä perinteisiä ihanteita tai niin sanottua androgyynimallia, mikä merkitsee naisten ja miesten ominaisuuksien yhdistelmää. Yhteiskunnallisiin arvoihin ja kulttuuriin pohjautuvat naisten urakehitystä hidastavat esteet ovat syvällä ja monesti tiedostamattomallakin tasolla vaikuttavia tekijöitä. Näin ollen, niihin liittyvien käsitysten muuttaminen on erittäin pitkäkallinen prosessi, joka lähtee pienistä edistysaskeleista kuten naispuolisista suunnannäyttäjistä, tasa-arvolaista, naisjohtajien asemaa kohottavista hankkeista ja projekteista sekä julkisella, itsestänselvyyksinä pidettyjen oletusten kyseenalaistamisella.

Toisen, vastaavanlaisen selitysmallin naisjohtajien urakehitykselle tarjoaa Raginsin ja Sundströmin (Puttonen 2006, 5–6) jaottelu, joka tarkastelee naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä yksilön, ihmissuhteiden, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmasta. Jaottelun ensimmäisellä eli yksilön tasolla naisjohtajien uraan vaikuttavat persoonalliset tekijät kuten henkilökohtaiset ominaisuudet, motiivit, aktiivisuus ja tahtotila. Yksilötasoon lasketaan kuuluvaksi myös se rooli, johon naiset kasvavat ja muovautuvat. (Hiillos & Lämsä 2006; Rainisto & Lähteenmäki 2004.) Muun muassa näistä taustatekijöistä johtuen naiset ja miehet kategorisoidaan sukupuolen mukaisesti stereotyyppisiin luokkiin. Naisten onkin todettu johtavan niin kutsutuilla pehmeillä arvoilla kuten avoimella kommunikaatiolla, henkilöstöpainotteisella johtamistyyllillä sekä tunteikkuudella. Pehmeät arvot on nähty sekä positiivisina että kielteisinä. Niiden on todettu tuovan uudenlaista johtamista organisaatioihin. Toisaalta, pehmeiden arvojen varjopuolen on todettu vaikuttavan kielteisesti naisten urakehitykseen riittämättömän varmuuden vuoksi. Perinteisen, tehokkuusnäkökulmaan nojaavan johtajakäsityksen mukaan johtajalta vaaditaan ennen kaikkea sellaisia asiapohjaisia ominaisuuksia, jotka tehostavat ja edistävät organisaation toimintaa. Erinäiset vaatimukset aiheuttavat ristiriitoja niin tutkimusten kuin käytännönkin tasolla. Naisjohtajilta odotetaan enemmän maskuliinisia arvoja vastapainona pehmeille arvoille. Toisaalta, kun naisjohtaja omaksuu liiaksi maskuliinisia ominaisuuksia, muodostuu hänestä kielteinen mielikuva työyhteisön jäsenille. (Aaltio 2006, 186.)

Ihmissuhteiden tasolla naisjohtajien uraan vaikuttavat perhesuhteet ja erinäiset verkostot (Hiillos & Lämsä 2006). Erityisesti perheen ja työn yhteensovittaminen on nähty ongelmallisena naisjohtajien

uran kannalta. Naisjohtajilla onkin todettu olevan keskimäärin vähemmän lapsia kuin muilla samanikäisillä naisilla. Naiset huolehtivat myös yhä useammin ikääntyvistä sukulaisistaan. (Piha 2006, 25.) Yleisen käsityksen mukaan äitiydellä on negatiivinen vaikutus naisjohtajien uraan. Käsitys pitää paikkansa siltä osin, että se saattaa hidastaa työuran tahtia naisen joutuessa tekemään valintoja. Äitiyden ei kuitenkaan ole todettu vaikuttavan esimerkiksi työmoraaliin. Perinteisen äitiysajattelumallin lisäksi pinnalle on noussut ilmiö, jossa naiset tekevät tietoisien valinnan panostaessaan ensisijaisesti uraansa. Perhe nähdään tällöin taakkana, jota ei haluta ottaa kannettavaksi. (Agrillo & Nelini 2008, 347–352.)

Jaottelun organisatorinen taso käsittää varsinaisen lasikattoilmiön. Naisjohtajia on organisaatioiden huippujohdossa joko vähän tai ei ollenkaan. Naisten urakehitys katkeaa usein ylimmän johdon alapuolelle. (Wirth 2001, 1.) Tämä näkymätön uraeste jakaa naiset ja miehet kahteen eri ryhmään. Taustalla vaikuttavat moninaiset tekijät kuten organisaatioiden sisäiset ristiriidat, perhesuhteet, koulutustekijät, naisten ja miesten työn eriytyminen, maskuliiniset arvot, naisten henkilökohtaiset asenteet sekä yhteiskunnalliset lähtökohdat (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2008, 283; Wirth 2001, 1). Kun uralla eteneminen koetaan mahdottomaksi tai haetaan lisää haasteita, vaihtoehdoksi nousee idea omasta yrityksestä (Piha 2006, 81).

Jaottelun yhteiskunnallisella tasolla naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä selitetään kulttuurisesta näkökulmasta. Kulttuuri käsittää ajan kuluessa tietyllä alueella kehittyneet arvot, normit, asenteet, myytit, symbolit ja käytännöt. Se vaikuttaa ihmisten ajatusmaailmaan ja toimintaan tiedostamattomalla tasolla, koska ihmiset kasvavat siihen. Tiedostamattomalla tasolla kulttuuria on hyvin vaikea muuttaa. Siksi esimerkiksi naisjohtajiin liittyvät kulttuurisen tason kielteiset käsitykset muodostavat perustavaa laatua olevan ongelman naisjohtajien uran kehittämisessä. Koska useimmille kulttuureille naisjohtajuus on historiallisena ilmiönä melko tuore aihealue, ei muutos ole ehtinyt aikaansaada naissukupuolen tasa-arvoista edustusta huippujohdoissa. (Piha 2006, 82; Robbins, Bergman & Stagg 1997, 84.)

Muun muassa Lämsä ja Sintonen (2001, 255–267) ovat tutkineet naisjohtajien hitaampaa urakehitystä ja huonompaa palkkatasoa miehiin nähden. Tutkimuksellaan he ovat pyrkineet paljastamaan ja tuomaan tietoiselle tasolle sellaisia kulttuurista lähtöisin olevia itsestäänselvyyksinä ja totuuksina pidettyjä asioita, jotka vaikuttavat kielteisesti naisjohtajien asemaan. Tutkijat ovat paljastaneet, että naisjohtajat näyttävät varsinkin epäuskottavina. Esimerkiksi naisten ikä ja

ulkomuoto saavat aikaan tiettyjä tiedostamattomia mielikuvia, jotka asettavat naisjohtajat automaattisesti epäedulliseen asemaan. Nuoren naisen johtajakykyjä epäillään, pieni fyysinen koko liitetään heikkoon tahtoon, kaunis ulkomuoto kepeään luonteeseen ja räväkkä ulkoinen ilmaisu puolestaan hankalaan persoonaan. Tutkijoiden mukaan tällainen diskursiivinen käytäntö saattaa rajoittaa naisten mahdollisuuksia johtajuudessa ja toimia siten näkymättömänä syrjivänä tekijänä.

Oman tutkimusaihealueensa muodostaa naisten oma ääni eli omat kokemukset, tulkinnat ja selitykset uralla etenemiselle. Naisjohtajien etenemistä on perinteisesti tutkittu uraongelmien ja -esteiden kautta, minkä johdosta huippujohtoon edenneiden naisten kokemukset ovat luoneet kuvaa menestystarinoista, mihin vain harvat naiset pystyvät. Naissukupuoli on tällöin uhrin asemassa. Lisäksi, tutkimuksia on leimannut yksipuolinen, yhden mallin kautta tapahtuva tarkastelu, jossa koko naissukupuoli on nähty homogeenisena ryhmänä. Viime aikoina suuntausta onkin kritisoitu siitä, että naisten omat kokemukset urakehityksestään eivät saa tarpeeksi sijaa tutkimusalalla. Perheen ja työn välinen problematiikka ei välttämättä ole ainoa hallitseva selitysmalli naisjohtajien hitaammalle urakehitykselle.

Pietiläisen (2003, 116) mukaan saman sukupuolen edustajien kerronnan ja kokemusten välillä on eroja. Tästä antaa viitteitä myös Ekonen (2007), jonka tutkimustulosten mukaan naisjohtajien uraa ohjaavat perheen lisäksi oma määrätietoisuus, halu kehittyä työssään, kutsumus johtamistyötä kohtaan sekä henkilökohtainen halu työskennellä mielenkiintoisten ja uusia näkökulmia tarjoavien työtehtävien parissa. Ekosen (2007) tutkimus osoittaa, että naiset eivät pidä perheen ja uran yhteensovittamista juurikaan ongelmallisena, vaan päinvastoin, tuovat esille positiivisia asioita. Naiset vaikuttavat kuitenkin olevan yksimielisiä siitä teoreettisesta lähtökohdasta, että he kohtaavat urallaan ennakkoluuloisia asenteita, naisten työn aliarvostamista miehiin nähden huonomman palkkauksen muodossa sekä ulkonäkövaatimuksia. Lisäksi, naiset ovat yksimielisiä siitä, että esteiden ylittäminen perustuu perinteisiin, naisjohtajiin liitettäviin ominaisuuksiin kuten päämäärätietoisuuteen ja vahvaan urasuuntautuneisuuteen. Vaikka naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat edelleen perinteiset tekijät kuten perheen ja uran välinen problematiikka, elää tutkimusala eräänlaista murrosta tässäkin suhteessa. Naisjohtajien tarkastelu homogeenisena ryhmänä tyypittää koko sukupuolta, mikä puolestaan johtaa liian yksipuolisen ja jopa vääränlaisen kuvan muodostumiseen. Tätä taustaa vasten tutkimusala vaatiikin enemmän narratiivisen lähestymistavan hyödyntämistä, jolloin vallitseva näkökulma saisi rinnalleen monipuolisemman ja laajemman tarkastelun naisjohtajien urasta. Kerronnallinen tutkimusote muodostaa toteutettuna

varsin laajan työn, mutta pystyy tuottamaan lisäarvoa tuodessaan esiin naisjohtajien oman äänen.

Hitaasta muutostahdistista huolimatta kulttuureissa on havaittavissa edistystä naisjohtajuuden tasa-arvoistamisessa. Erilaiset suositukset julkisella ja yksityisellä sektorilla, avoin keskustelu mediassa, vahvat naisjohtajapersoonat sekä yksittäiset naisjohtajuutta edistävät ohjelmat vaikuttavat kukin osaltaan kulttuuristen käsitysten uudelleenmuokkaamisessa. Murroksen aika tarkoittaa sekä mie-että naissukupuolen tasavertaista hyväksymistä johtajuuden alalla. Monipuolinen johtajuus, jossa hyödynnetään kummankin sukupuolen ominaisuuksia, toimii ihanteena monessa nykyajan organisaatiossa. (Hofstede 1997, 4; Piha 2006, 83.)

4 MENETELMÄLLISET VALINNAT

4.1 Menetelmälliset valinnat tutkimusta tukevana kokonaisuutena

Menetelmälliset valinnat toimivat kantavana voimana kaikenlaiselle tieteelliselle tutkimukselle aiheesta, alasta ja tutkijasta riippumatta. Tutkimusprosessit etenevätkin aina tiettyjen tietoisten valintojen mukaisesti, jotka puolestaan ovat tieteellisten kriteerien ohjaamia. Harkitut menetelmälliset valinnat mahdollistavat onnistuneen ja käytännöllisesti arvokkaan tutkimuksen toteutumisen. Harkitsemattomat valinnat puolestaan saattavat ikävimmässä tapauksessa johtaa arvoltaan jopa käyttökeltottomaan tutkimukseen.

Mitä menetelmällinen ulottuvuus käytännössä pitää sisällään? Kyseinen aihe näyttäytyy monesti abstraktina käsitteenä, jota käsitellään eri yhteyksissä paitsi eri sanoin myös eri määritelmien. Menetelmällisen ulottuvuuden punaisena lankana näkyy kuitenkin olevan se, että aihe ilmenee tutkimuksissa sellaisina valintoina, jotka ohjaavat tutkijan työskentelyä koko prosessin ajan alusta loppuun. Täten se kattaa pääpiirteissään ongelmanasetteluun, tutkimusstrategiaan, aineiston keruuseen ja analyysiin sekä tieteenfilosofisiin suuntauksiin liittyvät kysymykset. Osa-alueet kytkeytyvät toisiinsa ja ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään määrittäen samalla toistensa lopullista muotoutumista ja sisältöä. Menetelmällinen ulottuvuus on näin ollen osatekijöidensä summa.

Käyn pro gradu -tutkielmani menetelmälliset valinnat läpi seuraavissa kappaleissa edellisen kappaleen jakoa käyttäen. Käsitteily osoittaa, että osa menetelmällisistä valinnoista on tehty jo ongelmanasetteluvaiheessa, jolloin ne vaikuttavat osaltaan myös tulevien valintojen muovaantumiseen.

4.2 Ongelmanasettelu

Tutkimuksen ongelmanasetteluvaiheessa on kyse tutkimuksen tavoitteesta eli siitä, mitä halutaan tutkia ja tietää. Kyseinen vaihe sisältää monesti eniten haasteita koko tutkimuksessa. Niiniluoto (1980, 27) kuvailee tutkijan ammattitaidon merkitystä ongelman käsittelyssä seuraavanlaisesti: ”tutkijan ammattitaidon ratkaiseva koetus onkin hänen kykynsä muuttaa enemmän tai vähemmän

yleinen tutkimusteema yksityiskohtaisiksi tutkimuksen osaongelmiksi.”

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2000; 117, 127–128) mukaan tutkimuksen tarkoitus tai tehtävä ilmenee jo kysymystenasetteluvaiheessa. Lähtökohta voi perustua kartoittavaan, kuvailevaan, selittävään, ennustavaan tai näiden yhdistettyyn ulottuvuuteen. Oma tutkimusprojektini sijoittuu kartoittavan tutkimuksen alueelle, jolloin tarkoituksena on ennen kaikkea etsiä uusia näkökulmia ja ilmiöitä, selvittää vähemmän tunnettuja ilmiöitä sekä kehittää hypoteeseja. Tutkimusongelmat pohjautuvat tällaisissa tutkimuksissa monesti tutkimuskohteen ymmärtämiseen, siinä esiintyvien keskeisten teemojen, mallien ja luokkien tunnistamiseen sekä näiden tyypittelyjen välisten suhteiden selvittämiseen. Kartoittavat tutkimukset ovat tavallisimmin kvalitatiivisia.

Ongelmanasetteluun liittyvät konkreettiset tutkimuskysymykset ovat käsittelyssä tutkielmani alkupäässä. Mitä tulee niiden tarkoitukseen, osaongelmat eroavat painoarvoiltaan ja painopistealueiltaan hieman toisistaan. Näin ollen, tutkimukseni ensimmäinen eli naisjohtajien nykytilannetta ja asemaa koskeva kysymys toimii varsinaista ongelmakokonaisuutta tukevana ja johdattelevana osaongelmana. Se nojaa kuvailevaan otteeseen ja painottuu määrälliseen lähestymistapaan. Varsinaiset tutkimusongelmat naisjohtajien urakehitykseen ja alueelliseen vertailuun liittyen nojaavat kartoittavaan lähestymistapaan.

4.3 Tieteenfilosofia

Se, millaista tietoa tutkittavasta kohteesta halutaan tuottaa, kytkeytyy vahvasti tutkimuksen tieteenfilosofiseen ulottuvuuteen. Tieteenfilosofia sisältää erilaisia tieteellisiä maailmankatsomuksia ja ajattelutapoja, joiden kautta tutkijat käsittelevät tietoa ja todellisuutta. Kyseinen tapa määrittellä tieteenfilosofiaa ja sen edustajia sisältää kategorisoinnin epistemologian ja ontologian välillä. Epistemologia eli tietoteoria käsittää sen, mitä ja miten ihminen voi tietää asioista sekä millainen tieto on oikeaa tietoa (Lassila-Merisalo 2009, 192–193). Ontologia eli oppi olevaisesta puolestaan keskittyy siihen, mitä on todellisuus ja millaiset asiat ovat todellisia (Niiniluoto 1999, 125–130).

Tutkimukseni ensimmäinen osakysymys naisjohtajien asemaan liittyen toimii johdattelevana osuutena varsinaisiin tutkimuskysymyksiin siirtymisessä. Esitän eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien nykytilanteen ja aseman määrällisessä muodossa aikaisempiin aineistoihin tukeutuen. Koska kyseessä on asioiden esittäminen sellaisina kuin ne ovat ilman tutkijan omia tulkintoja,

osakysymys on sijoitettavissa pääosin realismin alueelle. Realismi on tieteenfilosofinen suuntaus, jossa korostuu tutkijasta riippumaton tiedon objektiivisuus (Niiniluoto 1999, 139). Määrällisten aineistojen hyödyntäminen puolestaan osoittaa lähestymistavan nojaavan positivistiseen lähtökohtaan. Positivismissa korostuu tiedon tuottaminen mittausten ja numeeristen muuttujien muodossa. Kyseinen filosofinen suuntaus korostaa tiedon objektiivisuutta ja hylkää näin ollen tietoon liitettävät arvot, merkitykset ja tulkinnat osana tutkimusta. Objektiivisuuden lisäksi näkökulmaa kuvaavat luonnontieteenomaisuus, kausaalisuus, selittäminen, verifioitavuus, analyttisyys, empirismi, tutkijan neutraali asema tutkimusasetelmassa, maailman ulkoisuus tutkijaan nähden sekä operationalisointi. (Neilimo & Näsi 1980; 17–18, 21, 63.)

Tutkimukseni pääongelmat edustavat edeltävästä kysymyksestä poiketen tulkinnallista ja suhteellista lähestymistapaa. Ongelmien tieteenfilosofisena taustana voidaankin ontologisesti ja epistemologisesti pitää erityisesti relativismin ja interpretivismin muodostamaa ulottuvuutta. Relativismin periaate nojaa käsitykseen, jonka mukaan tieto on suhteellista. Tieto muodostuu vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, mikä puolestaan johtaa olettamukseen, että realismissa tunnettua yksiselitteistä totuutta ei ole olemassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Lähellä realismin ideoita tiedon ja todellisuuden luonteesta on interpretivismin käsite, joka korostaa tulkinnallisuutta ja tulkintojen tekemistä tiedon tuottamisessa. Interpretivismi on tyypillinen tieteenfilosofinen suuntaus laadullisissa tutkimuksissa, joka nähdään myös vastaparina positivismille. (Saunders, Lewis & Thornhill 2009, 106–135.)

Tieteenfilosofisista suuntauksista mainittakoon, että olen valinnut tarkoituksella useamman suuntauksen tutkimusongelmieni taustalle. Uskon, että pystyn monipuolistamaan tutkimuksen luonnetta, kun sitä eivät rajoita liian tiukat tieteenfilosofiset suuntaukset – etenkin sellaiset, jotka eivät ole tarkoituksenmukaisia rajoittavassa elementissään.

4.4 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen strateginen ulottuvuus käsittää valintojen tekemisen käytännön ja teorian tasolla. Käsite esitetään eri tavoin eri lähteissä ja näin ollen sen merkitys saattaa olla suppeampi tai laajempi aiheyhteydestä riippuen. Eri lähteissä esitettävillä tutkimusstrategioilla on kuitenkin yhteistä se, että ne toimivat tutkimuksia ohjaavina periaatekokonaisuuksina. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä puolestaan ohjaavat tutkimusstrategisia valintoja sen mukaan, onko tutkimus kartoittava, kuvaileva,

selittävä tai ennustava (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 120–127). Käytännön valintatasot voivatkin koostua esimerkiksi empiirisestä ja teoreettisesta ulottuvuudesta; kvalitatiivisen, kvantitatiivisen ja monimenetelmällisen tutkimuksen ulottuvuudesta; pitkittäis-, poikittais- ja tapaustutkimuksen ulottuvuudesta sekä tutkimustavan painopistealueen ulottuvuudesta.

4.5 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote

Kuten edellä ilmenee, tutkimukseni ensimmäinen kysymys perustuu määrälliseen lähestymistapaan ja pääongelmat puolestaan ovat kvalitatiivispainotteisia. Laadullista ja määrällistä tutkimusta avaa muun muassa Brymanin (1988, 94) vertaileva jaottelu suuntausten ominaisuuksista, jossa tutkimus esitetään tutkijan ja tutkittavan suhteen, tutkimusstrategian, aineiston luonteen sekä teorian ja tutkimuksen suhteen näkökulmasta. Bryman (1988) kuvailee kvantitatiivista tutkimusta etäisenä, strukturoituna, kovana ja luotettavana sekä teoriaa varmistavana lähestymistapana. Kvalitatiivisen tutkimusotteen hän puolestaan esittää läheisenä, strukturoimattomana, rikkaana ja syvänä sekä teoriaa luovana perustana tutkimukselle. Adjektiivit ovat sijoitettavissa esitettyihin tutkimuksen eri vaiheisiin järjestys säilyttäen.

Vaikka laadullista ja määrällistä tutkimusta lähestytään useimmiten otteita kuvaavilla eroavaisuuksilla, karkeat jaottelut eivät vielä avaa totuudenmukaisesti lähtökohtia. Pääpiirteidensä lisäksi laadullinen ja määrällinen tutkimus eroavat toisistaan pragmaattisesti eli tutkimuskäytännöiltään sekä epistemologisesti ja ontologisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 125). Esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen varhainen edustaja Galileo Galilei (1564–1642) on todennut elinaikanaan, että maailmankaikkeuden kirja on kirjoitettu matemaattisin kirjaimin. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote muodostavat kaksi erilaisin lähtökohdin olevaa tutkimuskulttuuria ja -edustajistoa. Kun määrällisen tutkimusotteen edustajat tuottavat maailmasta matemaattista kuvaa, kvalitatiivisen tutkimusotteen edustajat nojaavat verbaaliseen lähestymistapaan. (Tuomivaara 2005, 29–40.) Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote soveltuu hyvin ilmiöiden määrälliseen tarkasteluun ja lainalaisuuksien etsimiseen. Tutkimusotteelle on ominaista objektiivisen tiedon tavoittelu, tutkimuskohteen tarkka rajaus, numeeristen menetelmien käyttö, johtopäätösten perustuminen tilastolliseen päättelyyn sekä havaintojen kvantitatiivinen ja täsmällinen esittäminen. Kvantitatiivinen tutkimusote on perusteltu etenkin silloin, kun tutkimus vaatii suurten aineistojen käsittelyä, ilmiöiden välisten riippuvuuksien, jakautumien ja rakenteiden etsimistä ja täsmällistä kuvaamista sekä päättelyä otoksesta populaatioon. Kvantitatiivisen

tutkimusotteen erityispiirteitä ovat selkeä tutkimusongelma, tutkimushypoteesi sekä aineistonkeruumenetelmä. Tätä taustaa vasten määrälliseen tutkimukseen liittyy erityisiä tieteellisen tutkimuksen vaatimuksia kuten huolellinen suunnittelu sekä validiteetin ja reliabiliteetin ehdoton varmistaminen.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ei ole löydettävissä yhtä selittävää määritelmää, vaan käsitettä pyritään tekemään ymmärrettäväksi sen sisältämien ominaisuuksien avulla. Yksinkertaisimmillaan laadullinen tutkimus esitetään kuvailevana ja ei-numeerisena tutkimusotteena. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritäkään tekemään tutkimuskohteesta tilastollisia yleistyksiä, vaan tarkoituksena on ennen kaikkea kuvata, ymmärtää ja antaa teoreettisesti mielekkäitä tulkintoja. Laadullinen tutkimus on ainutkertaista ja tilannesidonnaista. Kontekstin ymmärtämisellä on olennainen yhteys muun muassa tutkittavasta kohteesta tehtäviin tulkintoihin. Itsestäänselvyytenä pidetty konteksti voikin johtaa väärinymmärryksiin ja sitä kautta tutkimuksen tieteelliseen epäpätevyyteen. Verrattaessa laadullista tutkimusotetta määrälliseen lähtökohtaan näkökulman mukaan kvantitatiivinen tutkimusote syyllistyy todellisuuden laadullisten puolten kieltämiseen ja niiden palauttamiseen pelkiksi materian määrällisiksi ominaisuuksiksi. Näin ollen, moni tulkinnallinen kuten ihmisten kokemusmaailmaan liittyvä tekijä jää tarkastelun osalta kokonaan pimentoon. Tähän viitaten esimerkiksi Johan Wolfgang Goethe väitti aikoinaan, että fysikaalinen väriteoria, joka selittää värejä valon aallonpituuksilla, kieltää värien olemassaolon ihmismielen aistimina laatuina (Tuomivaara 2005, 29–30).

Tutkielmani on päättötutkimusongelmien osalta kvalitatiivispainotteinen. Kyseinen sanavalinta johtuu juurikin edeltävässä kappaleessa esille nousevasta syystä eli siitä, että laadullista tutkimusta on vaikea spesifioida tai määritellä tietynlaiseksi itsenäiseksi kokonaisuudekseen. Omassa tutkielmassani laadullinen tutkimus näkyy selkeimmin pyrkimyksenä kokonaisvaltaisemman ja syvällisemmän käsityksen saamiseksi ilmiöstä. Lisäksi, tutkielmastani puuttuu testattava hypoteesi, jolloin työskentelyäni ohjaavat pääosin ennakko-oletukset, jotka perustuvat sekundaariaineistoon ja teoreettiseen taustaan. Laadulliseen tutkimukseen liittyen lähestymistapani nojaa induktiiviseen päättelyyn lähtien liikkeelle käsitteellistettävästä aineistosta siirtyen käsitteiden perusteella tehtävään mallintamiseen. Pyrin tutkielmassani ennen kaikkea merkityksellisten teemojen löytämiseen teoreettista taustaa vasten sekä aineistosta nousevien seikkojen perusteella tapahtuviin päätelmiin.

Eroavaisuuksistaan huolimatta kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimussuuntaus eivät ole keskenään kilpailevia tai toisensa poissulkevia kuten monesti väitetään. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää rinnakkain samoissakin tutkimuksissa toisiaan täydentävinä suuntauksina. Itsekin hyödynnän kyseisten tutkimusotteiden samanaikaista käyttöä tutkimuksessani.

4.6 Aineiston tarkastelujakso

Mitä tulee tutkimukseni ajalliseen ulottuvuuteen, tutkimuskysymykset sijoittuvat toisiinsa nähden eri kohtiin aikajanalla. Naisten asemaa koskeva osaongelma perustuu viimeisimpiin saatavilla oleviin aineistoihin. Koska kyseinen osaongelma on johdattelevassa asemassa tutkimuksessani ja sen tarkoituksena on esittää naisjohtajien tämänhetkinen asema, toimii sen kohdalla viimeisimmän tiedon esittäminen tarkoituksenmukaisimpana lähestymistapana. Naisjohtajien urakehitykseen keskittyvät tutkimusongelmat puolestaan sijoittuvat tutkimuksessani siten, että ajallisella ulottuvuudella ovat edustettuina 2000-luvulle sijoittuvat aineistot. Koska tarkoituksena on koota kirjallisuuskatsauksella kattava aineistomäärä naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä, reilun kymmenen vuoden haitari toiminee riittävän laajana ajallisena tarkastelukohteena pätevän katsauksen suorittamiseksi.

Tutkimukseni perustuu valmiiseen aineistoon eli sekundaariaineistoon. Täysin aineistolähtöinen se ei kuitenkaan ole, koska käytän naisjohtajien urakehitystä käsittelevässä osuudessa teoreettista ulottuvuutta hyödyksi. Tarkoitukseni on jäsentää tutkimuksen aineistonanalyysi- ja pohdintavaihetta edellä käsittelemälläni teoreettisella jaolla. Kyseinen teoreettinen jako tarkastelee naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä yksilöllisellä, organisatorisella sekä yhteiskunnallisella tasolla. Tutkielmani teoriaosuudessa on esiteltyä useampi mainittuun kategorisointiin perustuva jako.

4.7 Aineistonkeruu

Aineistonhankintamenetelmät ovat riippuvaisia ongelmanasettelusta. Näin ollen, tutkittavaan kohteeseen liittyvät valinnat määrittelevät pitkälti myös aineistonhankinnan muotoutumista. Aineisto voi olla tutkijan itsensä keräämää eli primaariaineistoa tai vaihtoehtoisesti valmista, aikaisemmista projekteista tuotettua dokumentaatiota eli sekundaariaineistoa (Hirsjärvi, Remes &

Sajavaara 2000, 164–177). Tutkijan tuottamista aineistoista esimerkkeinä mainittakoon haastattelut ja havainnointi. Valmiita aineistoja puolestaan tarjoavat erilaiset tilastot, arkistot sekä aikaisemmat tutkimustulokset. Tutkimuksen tieteellinen arvo ei ole riippuvainen aineistonhankintamenetelmästä.

Pro gradu -tutkielmani tutkimusongelmat ovat aihealueiltaan hyvin tiedostettuja naisjohtajuustutkimuksessa ja näin ollen myös varsin tunnettuja sekä Eestissä että Suomessa. Tästä johtuen en itse tutki kyseisiä aihealueita uudestaan tutkimuksessani, vaan hyödynnän sekundaariaineistoa. Lähteinä käytän virallisia tilastoja ja tilastorekisterejä, tilastotietokantoja, arkistoja sekä aiempien tutkimusten tuottamaa aineistoa. Kuten edeltävässä luvussa käy ilmi, tarkoitukseni on nojata kvalitatiivispainotteiseen tutkimukseen, mikä puolestaan määrittää hyvin pitkälti tutkimuksen metodologisten valintojen painopistealueita.

4.7.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on yksi tapa suorittaa laadullista tutkimusta, mikä toimii myös oman tutkielmani menetelmällisenä ratkaisuna pääongelmien käsittelyssä. Suomenkielisenä terminä kirjallisuuskatsaus saattaa olla harhaanjohtava johtuen myös arkikielessä käytössä olevasta sanasta katsaus, jolla yleisimmin tarkoitetaan lyhyttä vilkaisua tai yhteenvetoa ilman sen tieteellisempiä tutkimusotteita. Tässä kohtaa lieneekin tarpeen avata termiä sen englanninkielisellä käännöksellä *literature review*. Sanalla *review* on paljon laajempi merkitys kuin katsauksella sen tarkoittaen samalla kriittistä arviota, uudelleenarviointia, selontekoa, arvostelua, tarkistusta ja jopa historiikkia. Määritelmän mukaan kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan metodologiaa ja tekniikkaa, jolla tutkitaan tehtyä tutkimusta eli kootaan tutkimusten tuloksia, jotka ovat perustana uusille tutkimustuloksille. (Chovanec-Melzow 2003.)

Finkin (2005, 3) mukaan tutkimuskirjallisuuteen perustuva kirjallisuuskatsaus on systemaattinen, täsmällinen ja toistettavissa oleva menetelmä, jolla tunnistetaan, arvioidaan ja tiivistetään tutkijoiden, tiedemiesten ja käytännön asiantuntijoiden valmiina olevia aineistoja ja julkaistuja tutkimusaineistoja. Olennaista on myös se, että kirjallisuuskatsaus on laajemman aineiston kriittistä tarkastelua sekä kokonaiskuvan muodostamista (Bearfield & Eller 2008, 62). Kyseinen menetelmä osoittaa, mistä näkökulmista ja miten aihetta on aiemmin tutkittu ja miten opiskelijan oma tutkimus liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

Kirjallisuuskatsauksessa esitetään tutkimusaiheeseen liittyvät keskeisimmät näkökulmat, metodiset ratkaisut sekä eri menetelmin saavutetut, tärkeimmät tutkimustulokset. Tieto on eriteltävä ja arvioitava huolellisesti ja kriittisesti. Lisäksi, kirjallisuuskatsauksen tekijältä vaaditaan aihealueella esiintyvien näkökulmien, tutkimusmenetelmien ja tulosten harkittua suhteuttamista toisiinsa sekä näkemyserojen, ristiriitaisuuksien ja puutteiden osoittamista. Prosessi edellyttää kokonaisuudessaan vahvaa kykyä toimia analyyttisesti ja arvioivasti asianmukaisen kirjallisuuden valinnasta lähtien. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena ei ole vain luetella aiheesta aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, vaan etsiä kyseisistä tutkimuksista oleellisin tieto sekä yhdistellä ja arvioida tietoa valitusta tutkimusnäkökulmasta käsin. (Viskari 2002, 26.) Näin ollen, kirjallisuuskatsausta tekevän on pidettävä mielessä oma tavoitteensa ja tutkimusongelmansa läpi prosessin. Selkeä päämäärä ohjaa olennaisen tiedon käsittelyssä. Koska tarkoitukseni on verrata Eestin ja Suomen naisjohtajia sekä heidän urakehitykseen vaikuttavia edistäviä ja hidastavia tekijöitä, on ehdottoman tärkeää, että omaa tutkielmaani ohjaa vertailukelpoisen materiaalin kriittinen käsittely.

Pro gradu -tutkielmassani ovat tarkastelussa vain sellaiset aineistot, jotka vastaavat asettamiani tutkimuskysymyksiä ja valintakriteerejä. Valintakriteerit koskevat hakutermejä, aineiston tieteellisyyttä, ajallista ulottuvuutta ja tutkimuskysymysten määrittämiä raameja. Tässä kohtaa mainittakoon, että kerättävä sekundaariaineisto sijoittuu 2000-luvulle sisältäen tilastoista, tilastorekistereistä, tilastotietokannoista, arkistoista, aiemmista tutkimuksista sekä dokumenttiaineistoista peräisin olevaa materiaalia. Keskeistä on myös se, että Eestin ja Suomen naisjohtajista kerättävät aineistot säilyvät läpi tutkimuksen omina kokonaisuuksinaan.

4.7.2 Perinteinen ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaukset jaotellaan karkeasti perinteisiin ja systemaattisiin katsauksiin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on perusteiltaan perinteinen katsauksellinen menetelmä tarkoittaen sitä, että tälläkin menetelmällä pyritään muodostamaan tiivistelmä tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä. Olennaisin ero esimerkiksi perinteiseen kirjallisuuskatsaukseen on menetelmän sisältämä systemaattisuuden vaatimus, jolla on myös tieteellistä uskottavuutta lisäävä merkitys. Kyseinen menetelmä onkin selvästi tiukkarajaisempi tutkimuksen eri vaiheiden suhteen. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen eri vaiheita havainnollistaa muun muassa Finkin (2005, 3–5) malli, jonka ensimmäinen vaihe sisältää tutkimuskysymyksen asettamisen. Toisessa vaiheessa valitaan tutkimuskysymyksen ratkaisemista palveleva kirjallisuus sekä tietokannat. Lähteet

karsitaan vielä kolmannessa vaiheessa hakutermien asettamisella, jolloin hakutulokset vastaavat mahdollisimman tarkkarajaisesti alkuperäistä tutkimuskysymystä. Seuraavat vaiheet koskevat aineiston seulontaa, jolloin karsinnan kohteena ovat hakutulokset. Tulokset käydään läpi käytännön ja metodologisen seulan avulla. Käytännön seulalla määritetään muun muassa kielelliset ja ajalliset rajauskriteerit. Metodologisella seulalla puolestaan varmistetaan tutkimuksen tieteellinen laatu. Toisin sanoen, hakutulosten lähteet arvioidaan tieteellisin kriteerein. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen loppuvaiheet sisältävät itse katsauksen tekemisen sekä syntetisoinnin. Luotettavalta ja pätevältä katsaukselta vaaditaan standardoitua muotoa sekä selkeää lähestymistapaa synteesivaiheessa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus soveltuu hyvin muun muassa hypoteesien testaamiseen, tutkimustulosten esittämiseen tiiviissä muodossa sekä niiden johdonmukaisuuden arviointiin. Petticrew'n (2001, 99–101) mukaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisessä on tärkeää ensinnäkin vastata selkeään kysymykseen; toiseksi, vähentää tutkimusten valintaan ja sisällyttämiseen liittyvää harhaa; kolmanneksi, arvioida valittujen tutkimusten laatua; ja neljänneksi, referoida tutkimuksia objektiivisesti.

Itse käytän pro gradu -tutkielmassani perinteistä kirjallisuuskatsausta. Kyseinen menetelmä tarkoittaa rajatusta aiheesta tehtyä tiivistelmää, jossa käydään läpi aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia (Malmivaara 2002, 877). Perinteinen kirjallisuuskatsaus ei sisällä erityistä tieteellistä protokollaa, mikä onkin sen suurin ero systemaattiseen katsaukseen nähden. Koska perinteiselläkin katsauksella on kuitenkin selkeä tarkoitus tutkimusongelman palvelemisessa, ohjaavat sitäkin monet tieteelliset vaatimukset. Ensinnäkin, tutkijan on oltava objektiivinen ja kriittinen aineiston suhteen. Toiseksi, tutkimuksen on oltava tarpeeksi kattava ja sitä kautta luotettava ja pätevä. Lisäksi, tutkimuksen on saavutettava selkeä tulkinta tutkittavasta kohteesta sekä käytännön hyödynnettävyys.

Nykyään suositaan perinteisen kirjallisuuskatsauksen sijaan systemaattista lähestymistapaa johtuen sen tieteellisesti tiukemmista raameista. Perinteisesti kirjallisuuskatsauksella on pyritty mahdollisimman laajan lähdemäärän käsittelyyn ja kohteen laaja-alaiseen perehtymiseen. Laajojen lähdeaineistojen vuoksi lähteiden keskinäinen yhteys saattaa kuitenkin jäädä löyhäksi ja käsittely pinnalliselle tasolle. Lisäksi, lähteiden laatu saattaa olla perinteisessä kirjallisuuskatsauksessa vaihtelevaa. Uskon kuitenkin, että perinteinen kirjallisuuskatsaus on tarkoituksenmukaisempi menetelmä oman työni kohdalla ottaen huomioon tutkimusongelmani ja käytössä olevan materiaalin luonteen. Tieteelliset vaatimukset huomioiden pyrin käyttämään perinteisessäkin katsauksessa

tieteellisen protokollan osia kuten tutkimuksen laadun arviointia, objektiivisuutta sekä tutkimusongelmista johdettuja hakutermejä ja fraaseja.

Koska suoritan sekundaariaineiston käsittelyn perinteisellä kirjallisuuskatsauksella, olennaisessa osassa on aineiston keruu tieteellistä laatua silmälläpitäen. Aineiston keruuta ohjaavat näin ollen tutkimuskysymykset sekä niiden sisältämät käsitteet. Tulkinnanvaraiset käsitteet olen avannut edellä, jotta aineistosta karsiutuisivat sattumanvaraiset hakutulokset pois. Mitä tulee aineiston riittävyteen, Eskolan ja Suorannan (1998, 62–63) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan aineistoa juuri sen verran kuin aiheen ja asetetun tutkimustehtävän kannalta on välttämätöntä. Aineiston koon määrittämiseksi ei ole täten olemassa tieteellisesti mekaanista sääntöä eikä aineiston kokoa pystytä näin ollen määrittämään etukäteen tutkimusta aloitettaessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustavoite on yleensä erilainen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Pyrkimyksenä on ennemminkin ymmärtää tutkimuskohdetta kuin tehdä suoraviivaisia yleistyksiä. Aineiston kattavuudella viitataan aineiston koon, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin muodostamaan kokonaisuuteen sekä siihen miten hyvin tutkija pystyy nivomaan kyseiset osa-alueet yhteen. Yksi ratkaisu kvalitatiivisen aineiston riittävyyden varmistamiseen onkin nojata saturaatioon eli aineiston kylläntymiseen. Aineistollinen saturaatio saavutetaan, kun uudet tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa tutkimusongelman kannalta ja aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään. Tällöin voidaan ajatella tulosten yleistettävyyttä ja sitä kautta tulkintaa. Tuomen ja Sarajärven (2002, 90) mukaan heterogeenisyyden tutkiminen edellyttää kooltaan suurempaa aineistoa kuin homogeenisyyden tutkiminen. Käytän kylläntymisen periaatetta myös omassa tutkielmassani tukena aineiston riittävän määrän varmistamiselle.

4.8 Aineistonanalyysi

Tutkimusprosessin loppuvaiheessa tapahtuva aineiston analysointi on niin ikään voimakkaassa kytköksessä tutkimuksen muihin valintoihin ja vaiheisiin. Tietynlainen ongelmanasettelu ohjaa kohti tietynlaista analysointimenetelmää. Läpi tutkimuksen säilyvä menetelmällinen kytkös näkyy vaiheessa lisäksi teoreettisella ulottuvuudella, jolloin analysointi pohjautuu tiettyyn tieteenfilosofiseen painopistealueeseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 207–212.) Analysointimenetelmissä on useimmiten havaittavissa kahtiajako kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen lähestymistapaan.

Opinnäytetyössäni aineistonanalyysi koskee naisjohtajien urakehitysociota eli kahta pääongelmaa. Aineiston analyysin suoritan aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin nojaten. Ryanin ja Bernardin (2000, 769–793) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi on menetelmä, joka perustuu dokumenttien kuvaamiseen ja selvittämiseen sellaisenaan. Tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet systemaattista kaavaa käyttäen. Analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään muodostamaan mielekästä, selkeää ja johdonmukaista kokonaisuutta.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 123–124) esittävät aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmivaiheisena prosessina sisältäen aineiston redusoinnin eli pelkistämisen, klusteroinnin eli ryhmittelyn sekä lopuksi abstrahoinnin eli käsitteiden luomisen. Aineiston pelkistämävaiheessa analysoitava informaatio käsitellään siten, että aineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen tieto pois. Jäljelle jäävä olennainen aineisto joko tiivistetään tai pilkotaan osiin. Ryhmittelyvaiheessa aineistosta rajatut alkuperäisilmaukset käydään tarkoin läpi ja niitä käytetään aineistosta etsittävien samanlaisuuksien ja erilaisuuksien tunnistamiseen. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään, yhdistellään luokaksi ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Lopuksi, käsitteiden luomisen vaiheessa alkuperäiskäsitteistä ja aineistosta karsitusta informaatiosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Abstrahointia voidaan halutessa ja tarvittaessa jatkaa aineiston kvantifiointiin saakka (Tuomi & Sarajärvi 2002, 117). Toinen tapa jaotella sisällönanalyysiprosessia on nostaa esiin seuraavat vaiheet: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta sekä sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 24).

Koska puhtaita, objektiivisiä havaintoja on käytännössä melkein mahdoton saavuttaa ilman teoriapitoisia ennakkokäsityksiä, on minunkin tutkimus analyysivaiheessa jossain määrin teoriasidonnainen. Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä aineiston käsittely etenee jo ennestään olemassa olevan teorian ja tiedon avulla. Vaikka analyysi on sidoksissa teoreettiseen ulottuvuuteen, se etenee edelleen aineiston ehdoilla. Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä tiedostetaan aiheeseen liittyvä aikaisempi tieto. Olennaista kuitenkin on se, että aikaisempaa tietoa ei teoreettisesti testata, vaan sen avulla etsitään uusia ajatusmalleja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117–118).

Teoriasidonnainen sisällönanalyysi sijoittuu aineistolähtöisen sisällönanalyysi ja teorialähtöisen sisällönanalyysin väliin. Kun puhtaasti aineistolähtöinen käsittely etenee aineiston ehdoilla,

teorialähtöinen analyysi nojaa valmiiseen teoriaan, jota pyritään uudistamaan aineistosta esiin nousevien merkitysten avulla. Itse en pyri teorian uudistamiseen enkä usko, että aineistolähtöinen sisällönanalyysi tuottaisi paljoakaan uutta ja merkityksellistä tietoa runsaan, jo olemassa olevan informaation rinnalle. Lisäksi, pohjimmainen pyrkimykseni on tuottaa tietoa vertailevaa tutkimusta varten. Näin ollen, omaa tutkimustani palvelee parhaiten teoriasidonnainen sisällönanalyysi. Se hyödyntää olemassa olevaa teoreettista kategorisointimallia ja auttaa täten jäsentämään aineiston käsittelyä lopuksi tehtävää vertailua varten.

Naisjohtajien urakehityksen analysoinnissa nojaan jo edellä mainitsemini näkökulmiin. Kahdesta näkökulmasta ensimmäinen käsittää naisjohtajat yhteiskunnallisten arvo-, kulttuuri- sekä organisaatiokäytäntöjen uhreina, jotka eivät pysty itse vaikuttamaan asemaansa (Liff & Ward 2001, 19–36). Toinen näkökulma puolestaan perustuu naisjohtajien subjektiiviseen yksilötasoiseen lähtökohtaan eli ajatukseen siitä, että naisjohtajat määrittelevät itse urakehityksensä suunnan (Hakim 1996, 119; Kauppinen & Veikkola 1997). Käytännön tason käsittely jakaantuu tutkielmassani kolmeen eri kategoriaan: yhteiskunnallisen tason, organisatorisen tason sekä yksilöllisen tason käsittelyyn. Luettelon kaksi ensimmäistä kategoriaa sijoittuvat Liffin ja Wardin (2001, 19–36) toteamiin lähtökohtiin ja viimeinen kategoria sijoittuu puolestaan Hakimin (1996) sekä Kauppisen ja Veikkolan (1997) asettamiin lähtökohtiin. Syvällisempi kuvaus aiheen teoreettisesta ulottuvuudesta on tutkielman teoriaosuudessa.

Teoriapainotteisen aineistonanalyysin lisäksi jäsenän kirjallisuuskatsauksen tuottamaa aineistoa teemoittelun avulla. Tarkoitukseni on pyrkiä mahdollisimman tarkkoihin ja jäseneltyihin havaintoihin, jotta eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien urakehityksen vertailu johtopäätös- ja tulkintavaiheessa perustuisi päteville tieteellisille kriteereille.

4.9 Reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetilla on hieman erilainen merkitys riippuen siitä, liitetäänkö se kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tutkimukseen. Yleisen määritelmän mukaan validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä; onko se tehty perusteellisesti sekä ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät niin sanotusti oikeita (Kirk & Miller 1986, 29–30). Validi tutkimus tutkii sitä ilmiötä, jota on tarkoituskin tutkia. Laadullisessa tutkimuksessa pätevyyden vaatimus pitää sisällään pikemminkin sen, onko tutkimus uskottava ja vakuuttava; kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat

tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktiot muille ymmärrettäviksi. Validiteettia arvioitaessa huomio kohdistuu pääosin siihen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Lähtökohtana ei näin ollen ole mittarin harkittu valinta, vaan itse asiassa koko tutkimuksen strategia. Menetelmä ei nimittäin vielä itsessään johda oikean tiedon jäljille, vaan se on valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta enemmän tai vähemmän arvottoman, koska tällaisessa tilanteessa tutkitaan todellisuudessa aivan jotain muuta kuin mitä kuvitellaan tai alun perin on ollut tarkoitus tutkia. Myös reliabiliteetilla on erilaisia ulottuvuuksia riippuen siitä, onko kyseessä kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimus. Perinteisesti reliabiliteetin vaatimuksella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että tutkimus on toistettava ja ei-sattumanvarainen (Eskola 1962). Jos tutkimus uusittaisiin, pitäisi tutkimustulosten olla yhdenmukaisia samoissa olosuhteissa. Reliabiliteetilla on merkittävä painoarvo erityisesti haastattelututkimuksissa, joissa kielenkäyttö ja puhutavat ovat hyvinkin tilannesidonnaisia. Sama pätee toki myös esimerkiksi sekundaariaineiston käsittelyyn, jossa aineiston analysointi tulisi suorittaa mahdollisimman perusteltujen ja aukikirjoitettujen kategorisointien kautta.

Omassa tutkimuksessani otan validiteetin ja reliabiliteetin vaatimuksen huomioon kokonaisvaltaisella lähestymistavalla, jonka keskiössä ovat useat metodologiset valinnat. Tieteellisten vaatimusten noudattaminen lähtee tutkimusongelmien tarkalla ja selkeällä rajauksella jatkuen niiden sisältämien tulkinnanvaraisten käsitteiden määrittelyyn. Aineistonkeruuvaihe perustuu pitkälti tutkimusongelmista johdettuihin hakutermeihin, fraaseihin ja avainkäsitteisiin. Lähteinä toimivat ainoastaan viralliset, tieteellisen laadun kriteerit täyttävät aineistot. Aineiston käsittelyä puolestaan ohjaa väljä seulonta niin tieteellisellä kuin käytännönkin tasolla. Tukevina tekijöinä toimivat aikaisemmat teoriat, jotka ohjaavat olennaisten tietojen käsittelyssä. Aineiston koon riittävyttä varmistaa saturaation periaate.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Naisjohtajateema näyttäytyy varsin ajankohtaisena niin Eestin ja Suomen kansallisella tasolla kuin kansainväliselläkin tasolla. Naisjohtajien asemaa ja nykytilannetta kuvaavia tutkimuksia tuotetaan tasaisin väliajoin eri tahojen toimesta. Lähestynkin tutkimukseni johdattelevaa tutkimusongelmaa nojaamalla sekä kansallisen että kansainvälisen tason tutkimustuloksiin. Tutkimukset sijoittuvat lähihistoriaan muutaman vuoden sisälle asettuen eri ajankohdille alueellisesta tarkastelusta riippuen. Tutkimustulosten ajallinen täsmällisyys keskenään ei ole tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukaista, koska tarkoituksena on esittää yleinen vallitseva tilanne eestiläisten ja suomalaisten naisjohtajien osalta. Tarkastelen Suomen ja Eestin tilannetta omina kappaleosuuksina.

5.1 Suomalaisten naisjohtajien asema

8.3.2013 julkaistusta Grant Thorntonin International Business Report -raportista ilmenee, että suomalaisten naisjohtajien määrä yrityksissä on pudonnut ensimmäistä kertaa neljään vuoteen. Suomen senioritason johtotehtävissä toimii tällä hetkellä 24 prosenttia naisia, kun vastaava luku vuonna 2012 oli 27 prosenttia. Suomen tämänhetkinen prosentuaalinen luku vastaa kuitenkin koko maailman senioritason johtotehtävissä toimivien naisjohtajien määrää. Muihin pohjoismaihin verrattuna suomalaisten naisjohtajien osuus on hieman korkeampi. Tilanteesta tekee joka tapauksessa epätavallisen se, että maailman tasolla tämänhetkinen 24 prosentin luku on saavutettu naisjohtajien määrän kasvulla, kun taas suomalaisten naisjohtajien lukumäärä on pudonnut aikaisemmasta. Maailmalla naisjohtajien kokonaismäärä prosentuaalisesti vuonna 2012 oli 21 ja vuonna 2011 puolestaan 20 (Grant Thornton 2012).

Johtajuusalueella yrityksissä toimivat naiset jakautuvat Grant Thorntonin (2013) raportin mukaan siten, että suurin osa heistä sijoittuu talousjohtajan tehtäviin. Luku on 34 prosenttia. 19 prosenttia kaikista naisjohtajista toimii henkilöstöjohtajina ja varsinaisina naistoimitusjohtajina toimii puolestaan 14 prosenttia.

Yritysten hallituksissa naisia on viimeisimmän Grant Thorntonin (2013) raportin mukaan yhteensä 19 prosenttia. Kyseinen tutkimus koskee niin pörssissä noteerattuja kuin noteeraamattomiakin yrityksiä. Suomen osalta pörssiyhtiöiden naiskiintiösuositukseen liittyvä tarkastelu tarjoaa hieman

valoisamman kuvan. Euroopan komission (2012a) esittämä EU-sääntely pitää sisällään tavoitteen, jonka mukaan pörssiyhtiöiden hallitusten on pyrittävä 40 prosenttiin aliedustetun sukupuolen osalta vuoteen 2020 mennessä. Kansallisella tasolla suositeltu edustajuus on 33,33 prosenttia. Ehdotetun suosituksen piiriin lasketaan kuuluvaksi pörssiyhtiöt, joissa on vähintään 250 työntekijää ja yli 50 miljoonan euron liikevaihto tai yli 43 miljoonan euron tase, sekä valtion enemmistöyhtiöt. Keskuskauppakamarin (2012a) mukaan Suomen 119 pörssiyhtiöstä 94 on ehdotetun sääntelyn piirissä. Kuten taulukosta (Taulukko 1) ilmenee, viime vuoden tiedon mukaan 22 sääntelyn piiriin kuuluvasta pörssiyhtiöstä täytti ehdotetun 33,33 prosentin suosituksen ja 27 oli lähellä lukua.

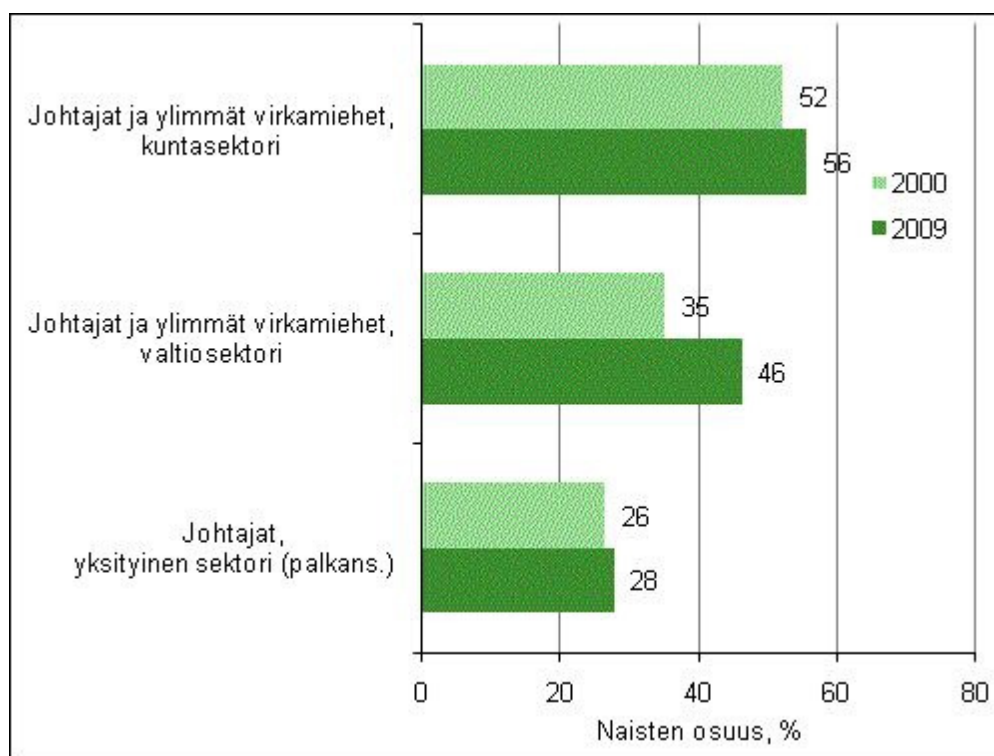
Taulukko 1. Naisten edustus erikokoisten pörssiyhtiöiden hallituksissa (Keskuskauppakamari 2012a).

Raja-arvo	Suuri	Keskikokoinen	Pieni	Yhteensä
> = 40 %	5	2	3	10
33,33–39 %	5	7	0	12
20–33,32 %	8	10	9	27
13–19 %	7	14	15	36
0,00 %	-	-	9	9
Yhteensä	25	33	36	94
Ei sovelleta	-	4	21	25
Yhteensä kaikki	25	37	57	119

Suomalaisten naisjohtajien sijoittumisesta julkisen sektorin johtotehtäviin on saatavilla tietoa Tilastokeskuksen julkaisemista tilastoista. Viimeisimmät tiedot perustuvat vuoden 2009 Työssäkäyntitilastoon. Tilaston mukaan naisjohtajien osuus kaikista johtajista oli tuolloin kuntasektorilla 56 prosenttia ja valtiosektorilla puolestaan 46 prosenttia. Samainen tilasto pitää sisällään tiedon yksityisen sektorin osuuksista, mutta rajaaan tarkastelun tietoisesti pois uudempien tutkimustulosten saatavuuden vuoksi. Sektoreittaisen tason tarkastelu osoittaa, että naisjohtajia on enemmän julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Aloittaisella tasolla naisjohtajat muodostavat raportin mukaan enemmistön sosiaali- ja terveydenhuoltoalan johtajissa, hotelli- ja ravintola-alan johtajissa, henkilöstöjohtajissa, kulttuurijohtajissa, talous- ja hallintojohtajissa sekä tiedotus- ja mainosjohtajissa. Vähiten naisia on rakennusalan johtajissa, teollisuuden tuotantojohtajissa sekä kuljetuksen, varastoinnin ja tietoliikenteen johtajissa.

Oheinen Tilastokeskuksen (2009) Työssäkäyntitilaston taulukko (Taulukko 2) osoittaa, että naisjohtajien osuus johtotehtävissä on kasvanut kaikilla sektoreilla vuodesta 2000. Eniten lisäystä on tapahtunut valtiosektorilla, jossa kasvu on ollut 11 prosenttiyksikön luokkaa. Kuntasektorilla naisjohtajien osuus on kasvanut yhdeksän vuoden aikana neljällä prosenttiyksiköllä. Hitainta kasvu on ollut yksityisellä sektorilla, jossa muutokset ovat ilmenneet muutamien prosenttiyksiköiden vaihteluina.

Taulukko 2. Naisten osuus johtajista työnantajasektorin mukaan 2000 ja 2009 (Tilastokeskus 2009).



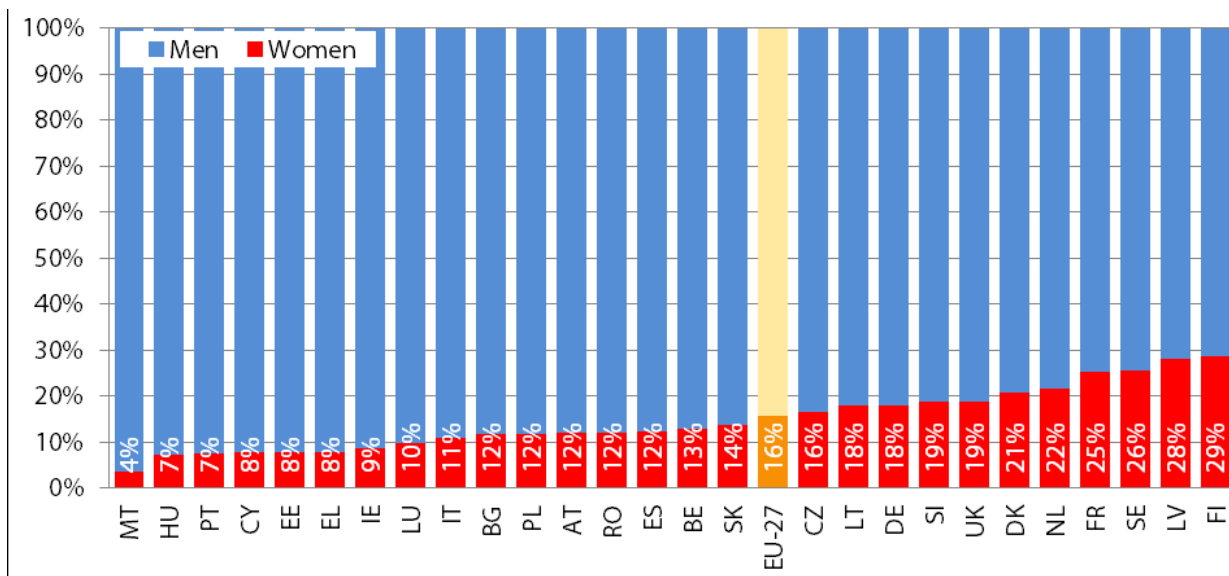
Palkkojen osalta suomalaisten naisjohtajien ansiot olivat Tilastokeskuksen Tieto & trendit -lehden (2011) mukaan vuonna 2009 79 prosenttia miesjohtajien ansioista. Yleensä naisten ja miesten välisiä palkkaeroja on perusteltu sillä, että naiset sijoittuvat yleisemmin pienipalkkaisiin ammatteihin. Vallitsevaa tilannetta leimaa kuitenkin selvä epäkohta. Naisten osuus johtajista on nimittäin kasvanut vuosien 2001 ja 2009 välisenä aikana 30 prosentista 35 prosenttiin. Vaativampiin tehtäviin siirryttäessä yleensä myös palkka nousee. Tilastojen perusteella tällaista kehitystä ei naisilla kuitenkaan suoraan ole havaittavissa suhteutettuna miehiin. Naisten keskiansiot ovat

nousseet yleistasoltaan, mutta niin ovat nousseet miestenkin ansiot samaa tahtia. Näin ollen, sukupuolten välisten ansioiden ero ei juurikaan ole kaventunut tarkastelussa olevien vuosien aikana.

5.2 Eestiläisten naisjohtajien asema

8.3.2013 julkaistu Grant Thorntonin International Business Report -raportti selvittää myös eestiläisten naisjohtajien tilannetta yksityisellä sektorilla. Raportin mukaan naisten osuus kaikista johtajista on Eestissä 40 prosentin luokkaa. Luku on samansuuntainen muiden entisten itäblokin maiden kuten Puolan (48 %), Latvian (43 %) sekä Liettuan (40 %) kanssa. Kyseinen raportti ei sisällä tietoa eestiläisten naisjohtajien vertikaalisesta sijoittumisesta tehtäviinsä aikaisemmilta vuosilta eikä myöskään heidän osuudesta yritysten hallituksissa. Vertailupohjan tarjoaa kuitenkin Euroopan komission (2011) tuottama raportti ”Report on Progress on Equality between Women and Men 2010 – The Gender Balance in Business Leadership”, jonka mukaan Eestissä oli vuonna 2009 naispuolisia yritysjohtajia noin 30 prosenttia suhteessa miesjohtajiin.

Taulukko 3. Naisjohtajien prosentuaalinen osuus pörssiyritysten hallituksissa Euroopan unionissa (Euroopan komissio 2013).



Yksityisen sektorin yritysten hallituspaikkoihin liittyen eestiläisten naisjohtajien asemasta tarjoaa tietoa samainen Euroopan komission (2011) tuottama raportti. Kyseisen raportin mukaan vuonna

2010 valtion suurimpien yritysten hallituksissa naisten osuus jäi alle 10 prosentin. Viimeisimmän tiedon mukaan, joka perustuu niin ikään Euroopan komission (2013) julkaisemaan kansallisen tason raporttiin ”Gender Balance in Boards”, naisia on yritysten hallituksissa kaiken kaikkiaan 7,8 prosenttia. Tiedot koskevat suurimpia julkisesti noteerattuja yrityksiä Eestissä. Määrä on reilusti alle Euroopan unionin keskiarvon, joka on 15,8 prosenttia. Tilannetta havainnollistaa taulukko 3. Vastoin Euroopan komission suositusta pörssiyhtiöiden hallitusten tasa-arvoistamiseen liittyen naisten osuus eestiläisissä pörssiyhtiöissä on laskenut tasaisesti vuodesta 2003. Tuolloin naisten osuus yritysten hallituksissa oli 14,7 prosenttia suhteessa miehiin. Vallitseva tilanne ei kuitenkaan ole samansuuntainen yleisen mielipiteen kanssa Eestissä. Eurobarometrin (Euroopan komissio 2012b) mukaan 88 prosenttia eestiläisistä on sitä mieltä, että miesten kanssa samat pätevyydet omaavat naiset olisi saatava yhtä lailla tasa-arvoisesti edustetuiksi yritysten johtoon. Lisäksi, 79 prosenttia eestiläisistä säätäisi lailla tasa-arvoisesta edustuksesta yritysten johdossa ottaen huomioon pätevyysvaatimukset.

Julkisella sektorilla johtajien ja ylimpien virkamiesten tasolla eestiläiset naiset muodostavat 19,5 prosentin osuuden. Kaiken kaikkiaan sektorilla työskentelee 53 prosenttia naisia, mikä on korkeampi kuin OECD-maiden keskiarvo 49,5 prosenttia. Tulokset perustuvat vuonna 2011 kerättyihin tietoihin, joihin lasketaan kuuluvaksi mukaan ministeriöt, keskus- ja paikallishallinnot, poliisi- ja oikeushallinto sekä puolustusvoimat. (OECD 2012.)

Palkkojen tasolla eestiläiset naiset ovat 27,7 prosenttia miehiä jäljessä. Luku oli suurin Euroopan unionin vuoden 2010 vertailussa, jossa maiden keskiarvo oli 16,2 prosenttia. Palkkaerot ovat yleisesti koko Euroopan unionin tasolla pienempiä julkisella sektorilla. Palkkaerot näkyvät myös vertikaalisella tasolla, jossa eestiläisten nais- ja miesjohtajien välinen ero on viimeisimmän tiedon mukaan noin 21 prosenttia. (Council of the European Union 2010.)

5.3 Suomalaisen naisjohtajien urakehitystä hidastavat tekijät

Suomalaisten naisjohtajien urakehitystä hidastavat tekijät ovat varsin näkyvässä roolissa suomalaisessa mediassa. Näkyvyydessä korostuu erityisesti sukupuolten tasa-arvoa edistävä näkökulma, jonka pyrkimyksenä on seurata naisjohtajien aseman kehittymistä, kohentaa heidän

asemaa sekä herättää avointa keskustelua aiheen eteenpäinviemiseksi. Mediassa esiintyvä käsittely puolestaan perustuu niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin aloitteisiin. Aktiivisessa roolissa ovat muun muassa markkinataloutta edistävät järjestöt, ammattiliitot, työmarkkinakeskusjärjestöt, valtionhallinnossa toimivat tasa-arvoa edistävät tahot sekä tiedeyhteisöt.

Teoreettista taustaa vasten naisjohtajien urakehitystä hidastavat tekijät ilmenevät aineistossa varsin selkeästi niin yksilötasolla, organisatorisella tasolla kuin kulttuuritasollakin. Eri tasoilla vaikuttavat tekijät ovat lähes poikkeuksetta sidoksissa toisiinsa, joten niiden esiintyvyys samassa yhteydessä näyttää olevan yleistä. Sidoksisuudesta huolimatta käyn seuraavissa kappaleissa kyseisiin kategorioihin liittyvät tekijät läpi omina kokonaisuuksinaan.

Yksilötasolla naisjohtajien urakehityksen edistymistä selitetään naissukupuolen edustajista lähtöisin olevilla sekä heidän henkilökohtaiseen elämään liittyvillä tekijöillä. Katteoria perustuu niinkin syvällä kulttuurissa olevaan ulottuvuuteen kuin siihen, millaiseen rooliin naissukupuolen edustajat kasvavat ja muovautuvat yhteiskunnassa. Osittain tämän ja toisaalta biologisten vaikuttimien sekä näiden yhteisvaikutuksen seurauksena kehittyvät myös muut yksilötason tekijät kuten henkilön ominaisuudet, olemus, käyttäytyminen, sosiaalistuminen, luonteenpiirteet, kokemukset sekä asenteet. Yksilötasolla tapahtuvat lisäksi henkilökohtaiset valinnat koulutuksen, perheen sekä uran suhteen. Oma tahtotila, aktiivisuus ja motiivit ohjaavat osaltaan uran painokkuutta omassa elämässä. (Morrison & von Glinow 1990.)

Suomalaiset naiset ovat osallistuneet aktiivisesti työelämään sotien jälkeisiltä ajoilta lähtien. Kokoaikatyötä tekevien ja pienten lasten äitienkin osallistumistaso on ollut merkittävä muihin pohjoismaihin nähden ja jopa koko maailman kattavassa vertailussa. (Vanhala 2005, 200.) Palkkatyöhistoriasta, työelämän osallistumisasteesta, kattavista päivähoitopalveluista ja miehiä korkeammasta koulutustasosta huolimatta naisten osuus eri johtoportilla on vähäinen sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta. Vanhala (2005, 200) luonnehtii aiheeseen liittyvää naisjohtajuuskeskustelua erityisesti työn, perheen ja uran muodostamaksi kolmiodraamaksi, jossa keskiössä on toisinaan lasikattoon törmäävä pienten lasten uraäiti ja toisinaan taas perheetön uranainen, joka etenee urallaan miessukupuolen määrittämän johtamiskulttuurin vaatimalla tavalla. Vanhala on tutkinut erityisesti keskijohtoon sijoittuneiden, lasikaton alapuolelle jääneiden

naisjohtajien näkemyksiä ja ajatuksia perheen, työn ja uran yhteensovittamisesta.

Vanhalan (2005, 199) tutkimuksen mukaan 45 prosenttia kaikista tutkituista kokee jatkuvasti tai lähes jatkuvasti huonoa omaatuntoa siitä, että ei työn takia ehdi hoitaa kotiasioita kunnolla. Tutkimus paljastaa myös sen, että koettu huono omatunto on monimuotoisempi kuin pelkästään perheen ja kotitöiden laiminlyöntiin liittyvä ilmiö. Moni tutkittava kokee nimittäin huonoa omaatuntoa myös muihin asioihin kuten työhön, itsensä hoitamiseen ja ystäviin liittyen suorituspainneiden johdosta. Huonon omantunnon seurauksena tutkimus osoittaa joissakin tapauksissa esiintyvän jopa turhautumista, uupumusta, roolikonflikteja tai identiteettikriisejä (emt. 212). Positiivisina pidetyt henkilökohtaisen elämän ja työelämän tuomat haasteet saattavat näin ollen kääntyä rasitteiksi niin työn, perheen kuin työnantajankin kannalta.

Vaikka Vanhalan (2005) tutkimus koskee pääasiassa naisjohtajien huonon omantunnon ilmenemistä eivätkä tutkimustulokset osoita suoranaista syy-seuraussuhdetta naisjohtajien perheellisyyden ja uran välillä, sidos on ilmeinen aiheiden esiintyessä samoissa yhteyksissä. Se, että suurin osa Vanhalan tutkimuskohteista kantaa ainakin jossain määrin huonoa omaatuntoa työn ja perheen yhteensovittamisen yhteydessä, kertoo yleisesti asetelman haastavuudesta. Samaten, tilanteesta kertoo samaisessa tutkimuksessa ilmenevä valinta-asetelma naisten mielissä. Osa naisista käsittelee työn ja perhe-elämän muodostaman kokonaisuuden valintatilanteena, jossa osakokonaisuudet ovat kilpailevassa asemassa toisiaan vastaan (emt. 202). Ratkaisuehdotuksena nousee esille muun muassa tietynlaisten organisaatioiden välttäminen (emt. 210). Naisjohtajien on myös tutkittu vähentävän ristipainetta muun muassa perheen perustamisen ajoittamisella suotuisasti uraan nähden tai jopa vanhemmuuden hylkäämisellä (emt. 202). Konkreettisella tasolla tämä näkyy tilastotiedoissa, joiden mukaan naisjohtajat ovat useammin perheettömiä kuin miesjohtajat, kun taas miesjohtajilla on useammin puoliso ja lapsia kuin naisjohtajilla ja muilla miehillä. Naisjohtajien perheellinen ulottuvuus näkyy lisäksi naisten välisissä vertailuissa, joiden mukaan naisjohtajat ovat useammin perheettömiä kuin ikäluokkansa muut naiset.

Uran ja perheen haastavuus ilmenee käsillä olevan tutkimuksen sekundaariaineistossa toistuvana aiheena sijoittuen ajallisesti koko 2000-luvulle (Vanhala 2005). Perhe-elämä käsitellään tilastoihin nojaten joko urakehitystä selvästi hidastavana tekijänä tai vaihtoehtoisesti lievempänä haasteena

osana naisjohtajien elämää (Vanhala 2005; Keskuskauppakamari 2011). Työn ja perheen yhteensovittaminen on aihe, joka toistuu ajallisista ja paikallisista tekijöistä riippumatta. Muun muassa Vanhala (2005, 212) painottaa tutkimustuloksiinsa nojaten työn, perheen ja uran yhdistämisen ratkaisullista ulottuvuutta myös henkilöstöjohtamisen asiana eikä pelkästään naisten ja heidän perheen vastuulle jäävänä asiana.

Suomalaisten naisten urakehitystä leimaavat jatkuvat, peräkkäiset määräaikaiset työsuhteet (Tilastokeskus 2004). Vaikka työläinsäädäntö määrittelee varsin tarkasti määräaikaisuusreunaehdot, on ongelma edelleen todellinen. Aiheen tekee mielenkiintoiseksi se, miksi naissukupuoli on yleisemmin määräaikaisissa työsuhteissa. Selitysmallin tarjoaa tähänkin ongelmaan yksilötasoinen lähtökohta, jonka mukaan naiset ovat miehiä taipuvaisempia ottamaan vastaan määräaikaisia, jopa koulutustaan vastaamattomia työtehtäviä taloudelliseen paktoon nojautuen. Sen lisäksi, että määräaikaiset työsuhteet harvoin vastaavat koulutusta, ne ovat myös huonompipalkkaisia kuin vakituiset työt. Määräaikaisuus vähentää myös täysiä henkilöstöetuja. (Tradenomiliitto 2003.) Nämä asiat ovat omiaan heikentämään naisten työhön sitoutumista, mikä puolestaan luokitellaan yksilötasoisesti urahidasteeksi. Aivan yksiselitteinen asia ei kuitenkaan ole, koska naisten urakehitystä hidastavat tekijät ovat lähes poikkeuksetta kytköksissä toisiinsa löyhemmin tai vahvemmin. Tälläkin aihealueella vaikuttimina toimivat myös kulttuuritason sekä organisatorisen tason tekijät. Palaan niihin tarkemmin niiden omissa käsittelykappaleissaan.

Yksilötasolla naisten urakehitystä näyttävät hidastavan myös naisten omat valinnat koulutuksesta lähtien. Sekundariaineiston tarkastelu osoittaa, että huoli kohdistuu erityisesti naisten suhteelliseen määrään insinöörialoilla. Etenkin yksityisen sektorin talous perustuu suurimmaksi osaksi teollisuuteen ja informaatioteknologiaan. (Keskuskauppakamari 2008.) Aloilla onkin tarvetta laaja-alaista kokemusta omaavista johtamisen ammattilaisista, mutta kyseiseen kategoriaan sijoittuu selvästi enemmän miehiä kuin naisia. Naiset sijoittuvat toki kyseessä olevien alojen tukipuolen toimintojen johtoon, mutta niihin liittyvä vertikaalinen urakehitys harvemmin ulottuu linjajohtoon selkeän haarautumisen vuoksi.

Aineistossa selkeästi esiin nouseva negatiivinen tekijä naisjohtajien kohdalla on työelämän verkostoitumisen aste, joka on miehiin verrattuna varsin matala (Valtiovarainministeriö 2004).

Useammassa yhteydessä nousee esiin miesten luontainen tapa muodostaa verkostoja henkilökohtaisen elämän harrastuksista lähtien. Yhteiskunnallisestikin näkyvä instituutio, joka yhdistää vahvasti miehiä, on armeija. Lisäksi, miehiä yhdistävinä verkostoina voidaan pitää erilaisia herrakerhoja (STT 2013). Vaikka naisillakin on tuki- ja tiedonsaantilähteitä, yleisenä ongelmana tiedostetaan työpaikkaan ja alaan liittyvä verkostoitumisen puute. Tämän seurauksena moni naisjohtaja on vailla ammatillista esikuvaa, mallia ja käytännön mentoria. (Työterveyslaitos & Turun kauppakorkeakoulu 2012.) Tuloksena voi täten olla epävarmuus oman johtajaidentiteetin suhteen sekä kiulu vertikaalisten tasojen välillä. Viime vuosina kyseessä oleva yksilötasoinen tekijä on saanut kuitenkin positiivistakin sävyä, koska naisjohtajien verkostoitumisen aste on tiedostettu julkisella tasolla ja sen kehittämiseksi niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin toimijat ovat työskennelleet erilaisten hankkeiden muodossa.

Aineistossa nousevat esiin myös naisten henkilökohtaiset ominaisuudet, joilla uskotaan olevan hidastavia vaikutuksia urakehitykseen. Selkeänä ominaisuutena mainittakoon itsekriittisyys, joka ilmenee täydellisyyden tavoitteluna elämän eri osa-alueilla (Keskuskauppakamari 2012b). Kun resurssit eivät riitäkään täydellisiin suorituksiin, näkyy tilanne yleisenä epävarmuutena ja itsensä aliarviointina. Tämä aspekti yhdistettynä vaatimattomuuteen ja itseanalyttisyyteen hidastaa naisten vertikaalista urakehitystä. Naisten pitäisi aineiston mukaan oppia miehiltä enemmän kilpailullisuutta, pyrkyryyttä, rohkeutta tarttua haasteisiin ja riskeihin sekä pelottomuutta epäonnistumisia kohtaan (Keskuskauppakamari 2012b). Heidän tulisi miesten tavoin tarttua enemmän haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä olla epäröimättä. Kyseisten naisiin kohdistuvien odotusten taustalla ei vaikuta pyrkimys vakiinnuttaa entisestään miehistä johtamiskulttuuria, vaan vapauttaa naiset henkilökohtaisista rajoitteista. Henkilökohtaisista esteistä mainittakoon lisäksi itsensä vähättely, jämäkkyuden puute, kiltteys, itseluottamuksen puute, passiivisuus, tunnollisuus sekä epävarmuus omien esimiestaitojen suhteen (Karento 1999). Nämä niin kutsutut negatiiviset ominaisuudet eivät ole yleisesti tosiksi todettuja, mutta esiintyvät sekundaariaineistossa tekijöinä, jotka ovat haasteellisessa asemassa johtamiskulttuurissa sekä siihen liittyvässä vertikaalisessa etenemisessä.

Yksilötason tekijöiden lisäksi naisjohtajien hitaampaa urakehitystä selitetään organisatorisilla tekijöillä. Organisaatioiden johtamismaailma on pitkälle miesten rakentamaa ja kehittämää (Mills 1999). Aineistossa nousevatkin esille varsin selkeästi perinteisistä organisaatiomalleista johtuvat,

miehiseen johtamiskulttuuriin perustuvat vaikuttimet. Kyseiset tekijät ilmenevät organisaatiokäytännöissä rekrytointiprosesseista lähtien. Niistä esimerkkeinä mainittakoon ylennys- ja urakehitysprosessit, organisaatioiden politiikat, palkka-asiat sekä kehittämisprosessit, jotka kääntyvät aineiston mukaan monesti naissukupuolta vastaan (Karento 1999).

Kuten edeltävässä kappaleessa ilmenee, miehet ovat määritelleet suurimmaksi osaksi liike-elämän toimintamallit ja arvot. Aineistossa korostuvatkin liike-elämän olosuhteet, jotka perustuvat puhtaasti älykkyyteen, rohkeuteen ja sitkeyteen. Vaikka miehinen johtamiskulttuuri on ollut erityisesti 2000-luvulla kyseenalaistavan keskustelun kohteena, vaikuttavat konservatiiviset mallit organisaatioissa edelleen. Aineiston mukaan liike-elämän huipulla olevat vaikuttajat eivät välttämättä suosi tietoisesti toisiaan, mutta päätyvät kuitenkin oman sukupuolen edustajiin helppouden vuoksi (Salo & Blåfield 2007, 26–33). Helppoutta perustellaan muun muassa sillä, että mies tuntee miehen toimintamallit paremmin, miehet toimivat luontaisesti verkostoittain sekä sillä, että miehille on helpompi antaa kielteistä palautetta.

Aineistossa nousee esille erityisesti organisaatioiden sosiaalinen taso. Vaikka työn sujuvuus on hyvällä tasolla, sosiaalinen ulottuvuus tuottaa ongelmia (IRORResearch 2009). Tarkkailun kohteena oleminen, kritiikki, epärealistiset odotukset, paternalismi, viranhoidon vaikeuttaminen, tehtävänkuvan muuttaminen vähempiarvoiseksi, aseman alentaminen tehtävien säilyessä ennallaan, vaikutusmahdollisuuksien kaventaminen, tuen puute, fyysinen ja sanallinen häirintä sekä ignooraaminen ovat toistuvia aiheita konkreettisten organisatoristen tekijöiden joukossa (Karento 1999). Kyseiset tekijät esiintyvät organisaatioiden tasolla konkreettisesti, joten ne ovat selkeästi määriteltävissä ja puettavissa sanoiksi. Organisatorisella tasolla vaikuttavat kuitenkin myös näkymättömät hidasteet, jotka ovat jääneet elämään traditionaalisten, mielisten johtamismallien perintönä. Tällaiset tekijät ovat erityisen haasteellisia juurikin sen vuoksi, että ne vaikuttavat syvällä organisaatioiden arvomaailmassa ja ilmenevät konkreettisella tasolla kovin abstraktisti. Mainitut näkymättömät hidasteet tunnetaan yleisimmin lasikatto-käsitteen nimellä, jonka olen avannut tarkemmin teoreettisessa osuudessa. Käytännön tasolla aineisto paljastaa lasikaton ilmenevän naisten etenemistä hidastavana näkymättömänä toimintana esimerkiksi virkarakenteiden kapeikkojen, rekrytointi- ja ylentämiskäytäntöjen, miesmuistin, uramahdollisuuksien muodostumisen, palkkauksen sekä työnjaon tasolla. (Karento 1999; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 282.)

Aineistossa korostuu lasikattoilmiön vahvuus juurikin Suomen liike-elämän alueella, joka kuvataan erityisen maskuliinisena toimintaympäristönä (Piha 2006, 83). Selittävinä tekijöinä pidetään Suomen talouden rakennetta ja teknispainotteisuutta. Erityisesti yksityiseltä sektorilta puuttuvat humanististen tutkintojen edustajat, joten eettinen johtaminen jää konkreettisten uudistusprosessien uupumisen vuoksi mielikuvituksen tasolle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.) Kun kyse pitäisi olla yleisestä organisatoristen asenteiden muuttamisesta, naisjohtajien asema organisaatioissa jää edelleen tasolle, jolla pohditaan selviytymistä maskuliinisessa ympäristössä.

Yksilötason ja organisatorisen tason lisäksi naisjohtajien urakehitystä voidaan tarkastella kulttuurisen tason kautta. Taso on erityisessä asemassa sen vuoksi, että se sisältää sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat useimmiten tiedostamattomalla tasolla. Tekijät koostuvat arvoista, ihanteista, normeista, stereotyyppioista, symboleista, käytännöistä sekä myyteistä. Näin ollen, ne toimivat vaikuttimina jokapäiväisessä elämässä ajattelun tasosta tekemiseen. Tiedostamattomalla tasolla vaikuttamisen lisäksi kyseiset tekijät syntyvät ja muotoutuvat niin alueellisesti kuin ajallisestikin varsin hitaasti. (Piha 2006, 82.) Täten niiden tietoinen muuttaminenkin on hidas, useamman sukupolven kattava prosessi. Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavien epäsuotuisten kulttuuristen tekijöiden kannalta muutosprosessin tahti on ongelmallinen paitsi hitautensa myös laajan vaikutusalueensa vuoksi. Yhteiskunnallisen tason tekijät toimivat nimittäin lähes poikkeuksetta yksilötasoisten ja organisatorisen tason tekijöiden perustana.

Kulttuurin tasolla naisten vähäistä osuutta huippujohdossa ja hitaampaa urakehitystä selitetään naisten suuremmilla perhevelvoitteilla, jotka puolestaan perustuvat 1950-luvun perherakennemalliin. Mallin mukaan mies on perheen ansaitsija, kun taas nainen toimii äidin roolissa. Vaikka miesten lasten hoitoon ja kotitöihin käyttämä aika on hiljalleen lisääntynyt, naisten oletetaan olevan päävastuussa lapsista ja kodista. Kun miesten kohdalla perhe nähdään tukiverkkona, naisten kohdalla se muodostuu rasitteeksi. (Vanhala 2005, 200–201.) Kuten edellisessä kappaleessa ilmenee, yhteiskunnallisen tason tekijät toimivat yksilötasoisten ja organisatoristen tekijöiden perustana. Näin ollen, työnantajilla ja esimiehillä saattaa edelleen olla stereotyyppisiä asenteita ja odotuksia, jotka voivat ilmetä rekrytointitilanteissa tai työtehtävien jaossa. Naisten ei automaattisesti odoteta omistautuvan jollekin perheen ulkopuoliselle eikä edes osata ajatella heitä johonkin tiettyyn positioon. (Kartovaara 2003.)

Kuten käsittelyssä ilmenee, suomalaisten naisjohtajien urakehitystä hidastavat edelleen moninaiset ja laaja-alaiset tekijät. Asioiden julkinen käsittely edistämismielessä on varsin aktiivista, mutta myös käsiteltäviä epäkohtia on runsaasti. Vaikka tekijät vaikuttavat teoreettisesti eri tasoilla – yksilö- ja kulttuuritasolla sekä organisatorisella tasolla – ne ovat erottamattomasti kytköksissä toisiinsa. Kyseiset vahvat kytkökset ovatkin erityisen haastavia, koska niiden korjaaminen vaatii aikaa, ongelmakohtien laaja-alaista asiantuntemusta sekä syventymistä yhteiskunnan sisällä vaikuttaviin tekijöihin.

5.4 Suomalaisen naisjohtajien urakehitystä edistävät tekijät

Kuten edellä ilmenee, naisjohtajien urakehityksen tarkastelu keskittyy Suomessa voimakkaasti naisjohtajien aseman parantamiseen, aiheen avoimen käsittelyn lisäämiseen sekä epäkohtien esille nostamiseen. Yhä enenevässä määrin esille tuodaan myös naisten urakehitystä edistäviä tekijöitä eikä käsittely keskity näin ollen enää pelkästään naisjohtajien sopeuttamiseen perinteiseen johtamiskulttuuriin. Aiheen käsittelyssä tapahtuneesta kehitymisestä huolimatta naisjohtajien uraa edistävät tekijät sijoittuvat suurimmaksi osaksi organisatoriselle ja yhteiskunnalliselle tasolle, mikä puolestaan kertoo siitä, kuinka voimakkaasti perinteinen johtamiskulttuuri edelleen määrittää naisjohtajiin liitettäviä vahvuuksia ja sitä kautta heidän aseman muodostumista.

Yksilötasolla naisjohtajien kuvaamat uraa edistävät tekijät ovat pitkälti samansuuntaisia miesten kuvaamien tekijöiden kanssa eivätkä ne näin ollen ole sidoksissa sukupuoleen. Naisjohtajat kokevat, että heidän uraa edistävät henkilökohtaisella tasolla muun muassa kova työnteko, ammatillinen pätevyys, suoritettu tutkinto, oma aktiivisuus uran luomisessa, henkilökohtainen palo työtehtäviin kohtaan, ammatillinen täydennys- ja jatkokoulutus, johtamiskoulutus, työkokemus, ikä, kehittymishalu, itsetunnon taso, riskinottohalu, sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot, kasvatus, omista onnistumisista ja vastoinkäymisistä oppiminen, perheen tuki sekä verkostoitumisen aste ja siitä saatava tuki (Hirvikorpi 2005, 66; Salo & Blåfield 2007, 5). Erityisesti kova työnteko, omat ponnistelut ja aktiivisuus uran rakentamisen suhteen ovat toistuvia teemoja suomalaisten naisjohtajien uraa edistävien tekijöiden aihealueella. Itse naissukupuoli eli naisena oleminen uraa edistävänä tekijänä jää varsin matalalle tasolle, kun vain 19 prosenttia suomalaisista naisista kokee naiseutensa positiivisena asiana ja näin ollen edistävän uraansa. Vastaava luku miesten kohdalla on

84 prosenttia. (Tasa-arvotiedon keskus 2004.)

Edellisen kappaleen yksilötasoiset tekijät nousevat esiin ennen kaikkea naisten oman äänen kautta henkilökohtaisina mielipiteinä. Organisatorisella ja yhteiskunnallisella tasolla vaikuttavat naisten urakehitystä edistävät tekijät ilmenevät puolestaan naisista riippumattomina, ulkoisina vaikuttimina, joiden taustalla vaikuttaa useimmiten tietoinen yhteiskunnallinen pyrkimys tilanteen parantamiseksi. Käsittelenkin seuraavissa kappaleissa naisjohtajien uraa edistäviä organisatorisen ja yhteiskunnallisen tason tekijöitä yhtenä kokonaisuutena. Osa-alueita ei ole tässä yhteydessä tarkoituksenmukaista erottaa toisistaan, koska ne esiintyvät luonnostaan toisiinsa nivoutuneina aihealueina. Myöskään aineiston analysointi ei vaadi tiukkaa rajanvetoa, koska tasot eivät ole vertailuasemassa keskenään.

Aloitan yhteiskunnallisen ja organisatorisen tason käsittelyn tekijöillä, jotka sivuavat edellisten kappaleiden yksilötason teemoja. Yleisesti on uskottu ja todettu, että naisjohtajat omaavat sellaisia henkilökohtaisen tason piirteitä ja ominaisuuksia, jotka puuttuvat perinteisestä, maskuliinisesta johtamiskulttuurista (Palmu-Joronen 2009). Naisilla on kyky kuunnella, eläytyä, antaa emotionaalista tukea, paneutua ihmissuhteisiin sekä keskittyä useampaan asiaan kerralla moniulotteisella tasolla. Kun aikaisemmin kyseiset ominaisuudet olivat ristiriitaisessa asemassa naisten urakehityksen suhteen, nyt ne ovat saavuttaneet vahvan aseman yhden vallitsevan organisaatiokulttuurin piirissä. Samalla kun asiaorientoitunut ja hierarkkinen johtajuus sekä organisatorinen kontrolli löyhentyvät ja tilalle alkaa muodostua yhä vahvemmin tiimipohjainen johtajuus, perinteisesti feminiinisiksi luokitellut piirteet nousevat tärkeään asemaan johtamisareenalla. Ilmiötä kutsutaankin johtajuuden feminisaatioksi (Mykkänen 2013). Tätä taustaa vasten naissukupuoleen liitettävät feminiiniset ominaisuudet toimivat etenkin 2010-luvulla edistävänä tekijöinä naisjohtajien uralla.

Naisjohtajiin liitettävät feminiiniset ominaisuudet saavat uuden painoarvon, kun niitä edistetään aktiivisesti niin yhteiskunnan kuin yksittäistenkin organisaatioiden tasolla. Naisjohtajien urakehityksen normalisoitumista samalle tasolle kuin miesjohtajilla on perinteisesti ollut, edistää etenkin naisenergian voimistuttaminen. Keinoina tähän toimivat naisten määrän ja edustuksen kasvattaminen, sukupuolen mukaisen työnjaon purkaminen, naisten tietoinen tukeminen ja

innostaminen, ylimmän johdon esimerkit sekä epäkohtien aktiivinen kohtaaminen.

Verkostoitumisen asteeseen liittyen naisjohtajien uraa edistävät erityisesti mentoreiden tarjoamat esimerkit ja tuki (Kauppakamari 2013). Naismentorien on todettu tukevan naisjohtajien uraa emotionaalisella tasolla ja miesmentorien puolestaan on todettu edistävän naisten urakehitystä hierarkkisella tasolla (Hiillos 2013). Tälläkin tasolla naisjohtajien uralla eteneminen vaatii tietoista organisatorista työskentelyä mentoroinnin ja sitä kautta verkostoitumisen, tuen ja uusien mahdollisuuksien avautumisen lisäämiseksi.

Suomessa naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat positiivisesti erityisesti elinkeinoelämä, media, tutkimus ja valtiovalta. Suuri painoarvo on aihealueen avoimella käsittelyllä, joka keskittyy epäkohtien tunnistamiseen, niiden ratkaisemiseen sekä naisjohtajuuden tuomiseen osaksi tunnustettua perinteistä johtajuutta, jotta naisjohtajuudesta muodostuisi osa oletusarvoista johtamiskulttuuria.

Suomalainen elinkeinoelämä tunnetaan naisjohtajuuden edistäjänä, joka perustuu vapaaehtoisuuteen, mutta toisaalta läpinäkyvään toimintaan. Esimerkkinä tästä mainittakoon Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi, Corporate Governance, joka edellyttää että listayhtiöiden hallituksissa on molempia sukupuolia. Jos hallitukset poikkeavat tästä suosituksesta, niiden on perusteltava poikkeamansa. Corporate Governance -suositus annettiin vuonna 2008, jolloin 49 prosentilla suomalaisista listayhtiöistä ei ollut yhtään naista hallituksessaan. Avoimuuteen perustuva suositusjärjestelmä on osoittautunut varsin tehokkaaksi keinoksi naisjohtajien aseman edistämiseksi, sillä vuonna 2010 74 prosentilla listayhtiöistä oli molempia sukupuolia hallituksessaan, ja kaikki large cap -listayhtiöt täyttivät vaatimuksen. Myös Elinkeinoelämän valtuuskunta, EVA, toimii mukana suomalaisten naisjohtajien urakehityksen edistämiseksi. Elinkeinoelämän valtuuskunta julkaisi vuonna 2007 maailman laajimman systemaattisen tutkimuksen, jossa oli selvitetty naisten johtamien yritysten kannattavuutta verrattuna miesten johtamien yritysten kannattavuuteen. Tutkimus koostui 14 020 suomalaisesta yrityksestä ja tuloksena oli, että naisten johtamien yritysten kannattavuus oli keskimäärin 10 prosenttia parempi kuin miesten johtamien yritysten. (Tammelin 2010.)

Valtiovallan tasolla naisjohtajien urakehitystä on edistänyt hallituksen vuonna 2004 tekemä päätös siitä, että valtionyhtiöiden hallituksissa on oltava vähintään 40 prosenttia kummankin sukupuolen edustajia. Tavoite saavutettiin Suomessa vuonna 2006 (Keskuskauppakamari 2012c). Valtion ylimmän johdon tasolla puolestaan Suomessa on säädetty yhtäläiset valintaperusteet, joiden mukaan johtajalta edellytetään sekä yleisiä johtamistaitoja että kykyä ottaa laaja-alaisesti huomioon yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja poliittinen ohjaus. Johtajan pitää osata myös välittää strateginen näkemys organisaatioonsa ja saada henkilöstö sitoutumaan ja toimimaan tämän mukaan. (Valtiovarainministeriö 2011.) Valtioneuvoston ohjesäännön (3.4.2003/262) mukaan tärkeimpiä kelpoisuusvaatimuksia ovat ylempi korkeakoulututkinto, monipuolinen työkokemus, perehtyneisyys alaan, johtamiskokemus sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Toimialaan soveltuva osaaminen ja muutosjohtamistaidot ovat myös olennaisia valintaperusteita, joita painotetaan vaihtelevasti tehtävästä riippuen.

Suomalaisella medialla ja erityisesti talousmedialla on olennainen välillinen rooli naisjohtajien urakehityksen edistämisessä. Kiintiöiden sijaan Suomessa toimii aktiivinen ja läpinäkyvä media, joka toisaalta nostaa esiin epäkohtia ja toisaalta pyrkii vaikuttamaan positiivisesti johtamiskulttuurin asenneilmastoon. Tapaukset, jotka eivät edusta tavoitteellisia arvoja, nostetaan esille negatiivisina esimerkkeinä. Toisaalta, tapaukset jotka edistävät naisjohtajien urakehitystä, toimivat suunnannäyttäjinä. Naisjohtajien uran käsittelyssä on ensiarvoisen tärkeää median ja tutkimustyön yhteistoiminta. Arvokkaat, aihealuetta edistävät tutkimustulokset saavat ansaitsemansa painoarvon median kautta. Samalla media edistää yhteiskunnallisesti tärkeitä painopistealueita luotettavilla lähteillä. (Tammelin 2010.)

Käsittelyn perusteella on todettavissa, että suomalaisten naisjohtajien urakehitystä edistävät tekijät muodostavat kaksi omanlaista aihealuettaan. Toisaalta, naiset pystyvät vaikuttamaan urakehitykseensä henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan. Toisaalta, naisten urakehityksen tekeminen sujuvammaksi on pitkällisen prosessin muodostama kokonaisuus, joka perustuu niin yhteiskunnallisen kuin organisatorisenkin tason aktiiviseen työskentelyyn. Vain 19 prosenttia suomalaisista naisjohtajista kokee sukupuolensa positiivisena asiana uransa kannalta (Tasavarvotiedon keskus 2004). Luku kertoo vallitsevasta johtamiskulttuurista, joka perustuu perinteisiin johtajiin liitettäviin arvoihin. Väittämää tukee miesten kokema etu sukupuolestaan, joka sijoittuu 84 prosenttiin. Henkilökohtaisista uraa edistävästä tekijöistä suurin osa on samanlaisia sukupuolesta

riippumatta. Merkittävään asemaan tosin ovat nousemassa naisjohtajiin liitettävät, konkreettisesti feminiiniset piirteet, joilla nähdään olevan todellista painoarvoa siirryttäessä hiljalleen hierarkkisesta johtamisesta tiimijohtamiseen. Erityisessä asemassa naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavina tekijöinä ovat yhteiskunnalliset ja organisatoriset tekijät. Aineistossa ei ilmene konkreettisia, yksittäisen tason tekijöitä kummallakaan tasolla kuten naisjohtajien urakehitystä hidastavien tekijöiden tarkastelussa. Suomessa tapahtuva jatkuva naisjohtajien aseman parantamiseen pyrkivä toiminta osoittaa kuitenkin keinot todellisiksi, koska tutkimustulokset kertovat positiivisesta kehityskaaresta. Prosessi on pitkälinen ja monitasoinen, mutta niin sen on tarkoituskin olla, koska muutokset lähtevät syvältä yhteiskunnan arvojen tasolta ja liikkuvat hiljalleen ensin kohti organisatorista tasoa ja sitten kohti näkyvää johtamiskulttuurin muutosta. Useat 2000-luvun muutokset näkyvät jo tutkimustuloksissa.

5.5 Eestiläisten naisjohtajien urakehitystä hidastavat tekijät

Suomen tapaan myös Eestissä naisjohtajien asemaan liittyvä julkinen keskustelu on laajaa. Naisjohtajien urakehitystä hidastavat tekijät ovat hyvin tiedostettuja niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla ja myös aiheen käsittely jakautuu kummankin sektorin eri tahojen vastuulle. Suomalaisesta naisjohtajuuskeskustelusta poiketen aiheen käsittely keskittyy Eestissä enemmän nais- ja miesjohtajien urien välillä vallitsevien eroavaisuuksien hahmottamiseen ja toteamiseen. Vaikka naisjohtajien asemaa pyritään Eestinkin mantereella edistämään, keskustelu ei ole yhtä voimakkaasti yleisen sukupuolten välisen tasa-arvon tavoittelun sävyttämää. Lisäksi, keskustelu rajoittuu työelämän alueelle. Toinen ratkaiseva tekijä, joka erottaa eestiläisen naisjohtajakeskustelun suomalaisesta vastaavasta on se, että Eestissä on havaittavissa eräänlainen siirtymäkausi työelämään liittyvissä asenteissa. Kyseinen siirtymäkausi jakaa erityisesti naiset niin kutsuttuihin vanhaan sukupolveen sekä uuteen sukupolveen.

Teoreettista taustaa vasten eestiläisten naisjohtajien urakehitystä hidastavat tekijät ilmenevät aineistossa varsin selkeästi niin yksilötasolla, organisatorisella tasolla kuin kulttuuritasollakin. Eri tasoilla vaikuttavat tekijät ovat lähes poikkeuksetta sidoksissa toisiinsa, joten niiden esiintyvyys samassa yhteydessä näyttää olevan yleistä. Sidoksisuudesta huolimatta käyn seuraavissa kappaleissa kyseisiin kategorioihin liittyvät tekijät läpi omina kokonaisuuksinaan. Kategorioiden selityksiin en

palaa tulevassa käsittelyssä, koska olen avannut ne jo suomalaisten naisjohtajien yhteydessä.

Eestissä vallitsevat yhteiskunnallisella tasolla hyvin voimakkaasti perinteiset käsitykset, normit ja stereotyyppit, jotka vaikuttavat hidastavasti naisten vertikaaliseen urakehitykseen. Ne näkyvät niin tilastollisesti naisjohtajien aseman määräytymisenä kuin tutkimuksissakin selvitettyinä naisten ja miesten mielipiteitä esimerkillisestä ja hyvästä johtajasta. Erityinen piirre, joka nousee selvityksissä esille on se, että sekä naiset että miehet pitävät miessukupuolta sopivampana johtohahmona (Eesti Avatud Ühiskonna Instituut 2003). Kolme neljäsosaa kaikista työssäkäyvistä naisista arvostaa miesjohtajan korkeammalle. 58 prosentilla työssäkäyvistä naisista ja miehistä on kokemusta sekä nais- että miesjohtajista. Tästä ryhmästä vain viisi prosenttia on naisjohtajuuden kannalla. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen osallistuneista naisista 73 prosenttia kannattaa miesjohtajuutta ja miehistä puolestaan 76 prosenttia. Asenteiden ollessa kummallakin sukupuolella näin syvällä, tuloksena on se, että työnantajan sukupuolesta riippumatta työhönotto- tai ylennystilanteessa miehet nousevat tiedostamattomalla tasolla etusijalle.

Samainen tutkimus (Eesti Avatud Ühiskonna Instituut 2003) nostaa esille myös muita syvällä yhteiskunnassa vaikuttavia ennakkoluuloja ja asenteita, jotka vaikuttavat tiedostamattomalla tasolla hidastaen naisjohtajien urakehitystä. Yksi näistä asenteista liittyy perheen ja uran yhdistämiseen, joka perustuu oletukseen, jonka mukaan nainen on automaattisesti suuremmissa vastuissa perhe-elämän käytännön organisoinnista (Proos 2004). Oletus koskee niin naisten kuin miestenkin ajatusmaailmaa. Poikkeuksen muodostavat perheet, jotka jakavat periehenoidon vastuun kaikkien perheenjäsenten kesken niin henkisellä kuin käytännönkin tasolla.

Perheen ja uran yhdistämiseen liittyvät ongelmat nousevat esille myös Eestin sosiaaliministeriön tämänvuotisessa kampanjassa, jonka tarkoituksena on nostaa tietoiselle tasolle sellaisia ihmisissä vaikuttavia stereotyyppioita ja asenteita, jotka vaikuttavat negatiivisesti ja epätasa-arvoisesti naisjohtajien ja yleisesti naisten urakehitykseen. Kampanjan mukaan ongelmana on erityisesti jo lapsuudesta lähtevä kasvatus, joka on voimakkaasti yhteiskunnallisten normien ja perinteiden ohjaama (Sotsiaalministeerium 2013c). Perinteiden mukaan nainen on se osapuoli, joka vastaa kodin arjen organisoinnista ja lasten kasvatuksesta. Näin ollen, kun nainen haluaa panostaa lisäksi uraansa, perheen ja uran yhdistämisen aiheutuma kuormitus lankeaa helposti yksin naisen

kannettavaksi, koska kyseessä on perinteistä poikkeava tilanne.

Eestiläisten naisjohtajien urakehitystä havainnollistaa M-kirjaimen mallinen urasykliteoria (Novi Arengukeskus 2013). Kun miesten ura lähtee kehittymään 20-vuotiaana, se etenee nousujohteisesti eläkeikään saakka. Naisten kohdalla puolestaan on erotettavissa kolme eri uravaihetta perheen ja uran yhdistämiseen liittyen. Suunnilleen kahdenkymmenen ikävuoden kohdalla naisten ura lähtee kehittymään vastaavasti nousujohteisesti kuten miestenkin ura. Naisilla on tilastollisesti korkea koulutus pohjalla, vahva itsevarmuus sekä päämäärätietoisuutta. Tässä vaiheessa sukupuolten välinen epätasa-arvo ei ilmene urakehityksessä millään tavoin. Urasykliteorian toisessa vaiheessa naisten ura tekee laskun, joka johtuu perheen ja uran yhdistämisen asettamista haasteista. Vaikeus johtuu toisaalta perheellisistä syistä ja toisaalta organisatorisista käytännöistä. Korkeakoulutetut naiset synnyttävät ja perustavat perheen tunnetusti myöhemmin, noin kolmenkymmenen ikävuoden kohdalla. Yhtälöstä tekee haasteellisen se, että organisaatiot pitävät optimaalisena kohderyhmänä mentori- ja kehitysohjelmiinsa kolmenkymmenen ikävuoden saavuttaneita työyhteisön jäseniä, joilla on vertikaalisen kehityksen tulevaisuus vielä edessä, mutta toisaalta myös kokemusta taustalla. Kohderyhmä on innovatiivinen, itsevarma, aktiivinen sekä kehitysvoimainen. (Emt. 2013.) Kyseessä oleva uran ja perheen yhdistämisen ongelma on ilmeinen, mutta hyvin vaikea ratkaistava, koska yhtälöön ei liity suoranaista syrjintää. Syklin kolmas ja viimeinen vaihe puolestaan käsittää ajanjakson, jolloin naiset ovat suunnilleen neljäkymmenen ikäisiä, lapset ovat aikuistumassa ja perheenäideillä puolestaan on mahdollisuus keskittyä jälleen uransa kehittämiseen (emt. 2013). Tilastollisesti naiset ovat tässäkin iässä potentiaalisia mentoroitavia ollen itsevarmoja, ilmaisukykyisiä, määrätietoisia ja aktiivisia. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin usein tilanne, jossa naisen tavoitteet ja yrityksen tarjoamat kehittymismahdollisuudet eivät kohtaa. Tällöin lopputuloksena on enemmän työpaikan vaihtaminen tai oman yrityksen perustaminen, kuin yrityksen listoilla jatkaminen. Tämä puolestaan muodostaa M-syklin viimeisen pisteen. M-sykliteoria vahvistaa käsitystä siitä, kuinka voimakkaasti yhteiskunnalliset perinteet vaikuttavat yhä naisten urakehitykseen. Muun muassa M-sykliteorian vaiheisiin vaikuttavat tekijät eivät suoranaisesti ole tasa-arvoon liittyvää syrjintää, vaan perinteisiin juuttuneita toimintamalleja. Näin ollen, asioiden muuttaminen ja kehittäminen on erityisen suuren haasteen edessä, joka koskettaa niin yhteiskunnallista kuin organisatoristakin tasoa.

Eesti Avatud Ühiskonna Instituutin (2003) tutkimus paljastaa myös naisten henkilökohtaisiin

ominaisuuksiin liittyvän yhteiskunnallisen tasoisen ennakkoluulon, jonka mukaan naiset ovat miehiä emotionaalisempia ja epävarmempia. Tässäkin kohtaa sekä naiset että miehet ovat sitä mieltä, että naissukupuolen edustajat eivät ole kyseisten tekijöiden johdosta yhtä soveltuvia johtajiksi kuin miehet. Aihe on erityisessä asemassa, koska sen ongelmallisuuden painoarvo on edelleen suuri kymmenenkin vuoden jälkeen alkuperäisestä tutkimuksesta. Ennakkoluulo naisten johtajaominaisuuksiin liittyen on tänäkin vuonna Eestin sosiaaliministeriön alaisen tasa-arvoyksikön naisten ja miesten tasa-arvon kehittämiskeskukseen agendalla (Sotsiaalministeeriumi Soolise võrdõiguslikkuse osakond 2013).

Oman ongelma-alueensa yhteiskunnallisella tasolla muodostaa naisten ja miesten voimakas suuntautuminen naisten ja miesten aloille (Sotsiaalministeeriumi Soolise võrdõiguslikkuse osakond 2013). Suuntautuminen alkaa jo varhain kasvatuksesta lähtien, koska eestiläisessä kulttuurissa vaikuttavat voimakkaasti naisiin ja miehiin liitettävät perinteet, oletukset, ennakkoluulot ja asenteet. Tietyt alat koetaan naisille sopivampina ja tietyt alat puolestaan selkeästi miehille sopivampina. Suuntautuminen näkyy tilastollisella tasolla aluksi koulutusvalintoina sekä myöhemmin horisontaalisena jakaantumisenä uralla ja palkkaeroina. Tämänhetkinen palkkaero eestiläisten naisten ja miesten välillä on 27,3 prosenttia.

Naisten ja miesten koulutukselliset valinnat näkyvät tilastollisella tasolla sukupuolten yliedustuksena tietyillä aloilla. Naisten yliedustus näkyy erityisesti koulutuksellisella, humanistisella ja taiteellisella alalla sekä sosiaali- ja terveystalalla. Vuoden 2003 tiedon mukaan yliopistotasolla naisten osuus kasvatustieteellisellä alalla oli 82 prosenttia, lääketieteellisellä alalla 77 prosenttia, kirjallisuusalalla 70 prosenttia ja sosiaalityössä 64 prosenttia. Innovatiivisilla koulutusaloilla kuten teollisuuden ja informaatioteknologian alalla naiset ovat selkeästi aliedustettuina. (Sotsiaalministeeriumi Soolise võrdõiguslikkuse osakond 2013.) Koulutusalojen valinnat näkyvät myöhemmässä vaiheessa myös naisten ja miesten urasuuntautumisen tasolla. Naiset päätyvät sosiaali- ja terveystalalle, koulutuslalle sekä asiakaspalvelualalle. Miehet puolestaan jatkavat perinteisesti miehille aloille. Ongelmaksi muodostuu sukupuolten horisontaalinen jakautuminen sellaisille aloille, joiden väliset palkkaerot ovat kohdittain huomattavia. Palkkaero johtuu suurimmaksi osaksi siitä, että miesten hallitsemat alat kuten teollisuus ja informaatioteknologia ovat tällä hetkellä voimakkaasti kehittyviä, innovatiivisia ja kysyttyjä yritysmarkkinoilla. (Emt. 2013.) Kyseiset alat ovat eläväisiä, ne sisältävät

kehittymismahdollisuuksia ja sisältävät hyvät palkkakorvaukset. Tässäkin kohtaa ongelma on ilmeinen, mutta vaikea muutettava, koska sen syyt sijaitsevat syvällä yhteiskunnallisella tasolla perinteissä.

Kuten suomalaisten naisjohtajien urakehitystä käsittelevä osuus osoittaa, yhteiskunnallisen tason tekijät vaikuttavat pitkälti myös siihen, millaiseksi organisatorisen tason tekijät muodostuvat. Eestissä yhteiskunta on naisjohtajien urakehityksen kannalta vielä hidastavassa asemassa, koska se pohjautuu voimakkaasti perinteisiin stereotypioihin ja ennakkoluuloihin (Sotsiaalministeeriumi Soolise võrdõguslikkuse osakond 2013). Perinteet heijastuvat myös organisatorisen tason käytäntöihin.

Erityisen ongelmallisen kokonaisuuden muodostaa jo edelläkin esille noussut naisten M-syklinen ura, joka johtuu osittain organisaatioiden perinteisistä käytännöistä (Novi Arengukeskus 2013). Näitä käytäntöjä ovat muun muassa organisaatioiden jäsenilleen tarjoamat kehittämispolitiikat kuten mentorointiohjelmat, jotka suosivat useimmiten sellaista ikäluokkaa, johon korkeakoulutetut perhettä perustavat naiset eivät perhesyistä pysty sitoutumaan. Asia on ongelmallinen, koska perinteiden muuttamisen sijaan työnantajien on todettu mieluummin kiertävän ongelman suosimalla sellaisia työyhteisön jäseniä, joilla ei ole perheen ja uran yhdistämisen taakkaa kannettavanaan.

Eestiläisten naisten on todettu lisäksi kokevan urallaan sukupuolista epätasa-arvoa muun muassa palkan, etenemismahdollisuuksien, väheksynnän sekä yleisen huomiotta jättämisen muodossa. Ongelma on erityinen julkisella sektorilla kunnallisen tason johtotehtävissä, joka mielletään julkisesti perinteiseksi miesten alueeksi. (Lehtsaar 2004.) Aihealue on haasteellinen, koska eestiläisessä työkuultuurissa vallitsee edelleen sellainen käsitys, että jokainen on itse vastuussa omasta urastaan riippumatta sukupuolesta. Valloilla on niin kutsuttu sukupuolineutraliteetin periaate, joka kohtelee naisia ja miehiä samalla tavoin eikä näin ollen epäkohtia päästä nostamaan aktiivisesti esille. Tutkimukset osoittavat, että miesten mielestä kaikilla on sukupuolesta riippumatta yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallansa (emt. 2004). Naiset puolestaan ovat eri mieltä, mutta vain viidennes heistä on valmis ottamaan asian esille organisatorisella tasolla.

Yksilötasolla naisjohtajien urakehitystä hidastavat pitkälti samat tekijät kuin yhteiskunnallisellakin

tasolla. Asiasta tekee mielenkiintoisen se, että kuten edelläkin jo nousi esille, sekä miehet että naiset jakavat saman mielipiteen siitä, että naiset ovat heikompia johtajia (Eesti Avatud Ühiskonna Instituut 2003). Suurimpina syinä pidetään naisten itsevarmuuden puutetta, arkuutta sekä emotionaalisuutta, jotka eivät sovi perinteiseen johtajakuvaan. Tilastot osoittavat, että naiset pelkäävät epäonnistuvansa urallaan ja jättävät sen vuoksi helpommin yrittämättä pyrkiä tavoitteisiinsa (Sotsiaalministeeriumi Soolise võrdõiguslikkuse osakond 2013). Kolme neljäosaa naisjohtajista pelkää (Sotsiaalministeerium 2003a) tutkimuksen mukaan olevansa huonompia johtajia kuin vastaavassa asemassa olevat mieshenkilöt.

Oman ongelma-alueensa eestiläisten naisjohtajien urakehitykseen liittyen muodostavat määräaikaist työsuhteet sekä osa-aikainen työskentely. Tilastollisesti osa-aikatyöntekijöistä on kaksi kolmasosaa naisia ja näistä suurin osa työskentelee määräaikaistella työsopimuksella. Osa-aikaisesti työskentelevien naisten lukumäärä on kaksinkertainen miehiin nähden. (Sotsiaalministeeriumi Soolise võrdõiguslikkuse osakond 2013.) Näihin työsuhdemuotoihin putoavat naiset jäävät usein myös koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien ulkopuolelle, ja joutuvat näin ollen epätasa-arvoiseen asemaan vakituisissa työsuhteissa olevien työyhteisön jäsenten rinnalla. Naiset ovat usein tahtomattaan tilanteessa, jossa joutuvat ottamaan vastaan töitä, jotka perustuvat epäedullisiin sopimusehtoihin. Käytännöt ovat voimakkaasti osa organisatorista tasoa, jossa vierastetaan mahdollisia perheen perustajia. Naisille ei kuitenkaan jää monestikaan muuta vaihtoehtoa kuin ottaa työ vastaan sellaisena kuin se tarjotaan. Monesti tarjottavat työt ovat äitiyslomasijaisuuksia, jotka lisäävät entisestään pätkätyökierrettä ja uran katkonaisuutta.

Nostan tässäkin kohtaa esille naisten uravalinnat, vaikka ne ovatkin voimakkaasti kytköksissä yhteiskunnalliseen tasoon. Sukupuolten horisontaalista jakautumista opinnoissa ja myöhemmin työmarkkinoilla ei nimittäin voi ohittaa ja pitää pelkästään yhteiskunnallisena haasteena. Siitäkin huolimatta, että naiset ja miehet kasvavat ennalta määrättyihin rooleihin ja sukupuolisiin normeihin, yksilötasolla jokaisella on vapaus valita urapolkunsaa. Teollisuuden ja informaatioteknologian alat ovat tunnetusti kehittyviä, innovatiivisia ja kysytyjä osa-alueita yritysmarkkinoilla, jotka jatkavat talouskasvuun myös vastaisuudessa. Tämänhetkinen tilanne on myös se, että tietyt alat kuten perinteiset naisvaltaiset alat ovat matalapalkkaisempia ja hitaammin kehittyviä kuin edellä mainitut alat. Näin ollen, niin kauan kuin alojen välillä vallitsee niin uraan kuin sukupuoleenkin liittyvä epätasa-arvo, naisilla on mahdollisuus valita perinteistä poiketen ja siirtyä kehittyvämälle alalle.

Näin vältettäisiin yksilölähtöinen, horisontaalinen epätasapaino.

Yksilötasoisena ongelmana eestiläisten naisten kohdalla pidetään myös matalaa verkostoitumisen astetta sekä sen perhekeskeistä sijoittumista. Tutkimusten mukaan korkeakouluasteella tapahtuva verkostoituminen on kriittisimmässä asemassa myöhemmän urakehityksen kannalta. Vaihe on tärkeä, koska se tarjoaa mahdollisuuksia avainhenkilöiden ja uran kannalta tärkeiden epävirallisten kanavien kautta. Myös myöhemmässä vaiheessa, organisatorisella tasolla naiset ovat heikommissa asemassa miehiin nähden. Naisten on todettu solmivan selkeästi miehiä heikommin verkostosuhteita organisaatioiden virallisten ja epävirallisten kanavien jäsenten kanssa. Lisäksi, naisten verkostojen katsotaan suuntautuvan liikaa perhesuhteisiin, mikä puolestaan on epäedullista urakehitystä ajatellen. (Sotsiaalministeeriumi Soolise võrdõiguslikkuse osakond 2013.)

Suomalaisen ympäristön kaltaisesti myös eestiläisten naisjohtajien uraan vaikuttavat hidastavat tekijät ovat lähtöisin yhteiskunnalliselta tasolta. Eestissä vaikuttavat edelleen erityisen voimakkaasti sukupuolirooleihin liittyvät perinteisen ajattelumallit, ennakkoluulot, asenteet ja normit, jotka saavat ensimmäisen ilmenemismuotonsa lasten kasvatusvaiheessa. Tarkastelu osoittaa kuitenkin, että huolimatta eri tasojen ilmeisistä epäedullisista vaikuttimista eestiläisten naisjohtajien asema on käymässä läpi murrosta. Naiset kärsivät edelleen sukupuolineutraalista asenneilmastosta, mutta negatiiviset vaikuttimet otetaan yhä voimakkaammin esille. Median rooli tässä kohtaa on ratkaiseva.

5.6 Eestiläisten naisjohtajien uraa edistävät tekijät

Kuten edellä oleva käsittely osoittaa, eestiläinen naisjohtajakulttuuri käy läpi murrosta, joka pyrkii nostamaan esiin sukupuolten välisiä epäkohtia, naisjohtajien urakehitystä hidastavia vaikuttimia sekä näiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Erityisenä haasteena on yhteiskunnallinen taso, joka vaatii pitkällisen prosessin muuttuakseen suotuisammaksi naisjohtajien urakehitystä ajatellen. Koska monet yhteiskunnallisen tason vaikuttimista sijaitsevat tiedostamattomalla tasolla, ne muovaavat muita tasoja pitkällä aikavälillä ilman sen suurempia muutoksia. Osoituksena tästä on tutkimustulos, jonka mukaan sekä miehet että naiset ovat sitä mieltä, että mies on soveltuvampi johtajan rooliin (Eesti Avatud Ühiskonna Instituut 2003).

Vaikka eestiläisessä johtajakulttuurissa naiset ovat olleet pitkälti vähemmistönä eikä sukupuoleen ole kiinnitetty suuremmin huomiota, murros alkaa näkyä hiljalleen monen tasoisena asioiden kyseenalaistamisena ja selkeänä edistämistyönä. Naiset ovat toki saavuttaneet johtaja-asemia, mutta urakehitys on ollut pääosin yksilöiden vastuulla. Yleinen naisjohtajien aseman parantaminen ja asioiden julkinen käsittely ovat alkaneet näyttäytyä vasta viime aikoina. Näin ollen, naisjohtajien urakehitystä edistävät tekijät keskittyvät vielä yksilöiden yksittäisiin kokemuksiin sekä julkisen tason asioiden esille nostamiseen, jotka tavoittelevat sukupuolten välisen epätasa-arvon tiedostamista ja kyseisen epätasa-arvon poistamisen keinoja.

Yksilötasolla eestiläisten naisjohtajien uraa edistävät tekijät ovat odotettavasti melko perinteisellä tasolla kuten suomalaistenkin naisjohtajien ja miessukupuolen edustajien kohdalla. Eestiläisten naisjohtajien mukaan urakehitykseen vaikuttavat voimakkaasti oma panostus ja omistautuminen (Vare 2004). Naiset ovat sitä mieltä, että kovalla työllä uralla on mahdollista edetä vallitsevan johtajakulttuurin asettamista haasteista huolimatta. Korkealle arvostettuja ominaisuuksia, joilla uskotaan olevan vaikutusta omaan uraan, ovat lisäksi hyvät suhdeverkostot työelämässä, päämäärätietoisuus, vastuullisuus sekä kokonaisvaltaisuus työtehtävien hoitamisessa. Lisäksi, tuurilla uskotaan olevan oma roolinsa – että on oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Eestiläisessä naisjohtajakulttuurissa on lisäksi tapahtunut yksilötasolla muutosta sikäli, että naisten yksilötasoinen suhtautuminen uran rakentamiseen ja sen tärkeyteen on kasvanut. Uran merkitys ei edelleenkään ole naisille yhtä merkittävä kuin miehille, mutta sen kasvu on havaittavaa. Erityisesti 21–30 -vuotiaiden naisten ikäluokka on orientoitunut uran rakentamiseen. Uuden ajattelumallin omaksuminen juurtuu viimeisimmän tiedon mukaan nopeammin naisten mieliin kuin saman ikäluokan miespuolisiin edustajiin. Uuden sukupolven uraorientoituneet naiset arvostavat elämässään työelämään liittyvää statusta, materialistista omaisuutta, taloudellista toimeentuloa sekä itsenäisyyttä. Kyseisenlaisella orientoitumisella sekä siihen liittyvällä ajattelumaailmalla on tutkimuksen mukaan myös sivuvaikutuksensa, jotka näkyvät ennemmin tai myöhemmin tilastollisella tasolla. Uuden ajattelumallin uskotaan nimittäin vaikuttavan perinteisiin perhearvoihin, minkä johdosta uuden sukupolven edustajien ennustetaan asettavan uransa perheen sijasta etusijalle. (Proos 2004.) Näin ollen, nuoret naiset pääsevät etenemään entistä paremmin urallaan, mutta perheen perustaminen rajoittuu yhteen lapseen oletettua myöhemmällä iällä tai jää kokonaan taka-alalle.

Olenaisessa asemassa naisjohtajien uran edistämisen kannalta ovat Eestissä aiheeseen liittyvät tutkimukset, erinäiset naisjohtajaohjelmat niin julkisen sektorin kuin yksityisenkin sektorin tasolla sekä ennen kaikkea media. Tutkimusten tasolla tietoa tuotetaan etenkin Euroopan unionin toimesta, koska unioni seuraa naisjohtajien asemaa melko säännöllisesti niin alueellisesti kuin ajallisestikin. Aika ajoin kansallinen media käsittelee tutkimusten tuloksia tuoden esille lukuja, niiden taustatekijöitä, epäkohtia sekä mahdollisia pyrkimyksiä parantaa olosuhteita. Naisjohtajien aseman parantamiseen keskittyvät ohjelmat toteutuvat vahvimmin ja näkyvimmin julkisen sektorin toimesta. Aktiivisessa roolissa määrääkäsia projekteja vievät eteenpäin Eestin sosiaaliministeriö, tasa-arvokanslia, hallitus sekä yksittäisen aihealueen kannalta keskeiset, kansallisella tasolla tunnustetut persoonat kuten tasa-arvokanslian tasa-arvovaltuutettu. Tahojen työskentelyä yhdistää erityisesti pyrkimys nostaa esiin työelämässä esiintyvää sukupuolten epätasa-arvon ongelmaa sekä sen taustalla vaikuttavia yhteiskunnallisen tason perinteisiä asenteita, normeja ja stereotyyppioita. Näkyvässä asemassa on 2000-luvulla toiminut Eestin sosiaaliministeriö, joka on toteuttanut kansallisella tasolla Euroopan unionin W2T-projektia (Sotsiaalministerium 2013b). Projektin kohderyhmään kuuluvat urallaan jo tiettyyn pisteeseen edenneet naisjohtajat, joilla on vielä huippujohto saavuttamatta, mutta jonka saavuttaminen ei ole itsestäänselvyys potentiaalisista ominaisuuksista huolimatta. Projekti on merkityksellinen sen käytännönläheisyyden johdosta, koska sen lisäksi että se puuttuu naisjohtajiin kohdistuviin urasteisiin, se toteutetaan käytännön tasolla mentoreiden, seminaarien ja verkostojen muodossa lähellä naisjohtajien normaalia työelämää. Viimeisimmistä julkisen sektorin tason projekteista mainittakoon Eestin sosiaaliministeriön tiedotuskampanja, jonka tarkoituksena on tuoda tietoiselle tasolle niitä yhteiskunnallisen tason stereotyyppioita, jotka ruokkivat sukupuolten välistä epätasa-arvoa (Sotsiaalministerium 2013c). Keskeisiä teemoja ovat koulutuksellinen epätasapaino eri alojen välillä ja siihen liittyvä myöhempi sukupuolten mukainen horisontaalinen jakautuminen naisten ja miesten aloille sekä naisten kannettavaksi muodostuva perheen ja uran yhdistämisen taakka.

Yksityisellä sektorilla eestiläisten naisjohtajien asemaa edistetään yksittäisten projektien tasolla organisaatiot ylittävillä seminaareilla, mentoriohjelmilla sekä median kautta tapahtuvilla naisjohtajiin kohdistuvien epäkohtien esille nostamisilla. Median rooli on merkittävä, koska aihealuetta käsittelevät alueellisten toimijoiden lisäksi kansalliset tahot, joiden ansiosta tieto tavoittaa laajemman kohderyhmän.

Eestissä naisjohtajien uraa edistävät tekijät sijoittuvat yksilötasolla yksittäisten naisjohtajapersoonien kokemuksiin. Edistävät tekijät ovat kuitenkin sellaisia, jotka eivät niinkään liity naissukupuolen luontaisiin ominaisuuksiin, vaan yleensä johtajatarinoissa esiintyviin tekijöihin, jotka ovat yhtä ominaisia niin mies- kuin naisjohtajillekin. Yksilötasoisista uraa edistävästä tekijöistä ei näin ollen voida vetää johdonmukaisia johtopäätöksiä siten, että tietyt tekijät olisivat selkeästi ominaisia naissukupuolen edustajille. Yhteiskunnallisella ja organisatorisella tasolla puolestaan naisjohtajien uraa pyritään edistämään epäkohtien avoimella käsittelyllä, tiedotus- ja edistämiskampanjoilla, naisjohtajaohjelmilla sekä yksittäisillä julkisilla kannanotoilla. Median rooli on näissä yhteyksissä olennainen. Koska naisjohtajien uran epäkohtien aktiivinen tunnistaminen ja toisaalta uran edistäminen ovat vielä kehittyvässä vaiheessa Eestissä, ei varsinaista säännöllistä seurantaa eri osa-alueilla tai naisjohtajaohjelmiin liittyen ole olemassa. Näin ollen, on mahdotonta tehdä selkeitä päätelmiä myöskään yhteiskunnallisen ja organisatorisen tason vaikuttimista ja niiden tehosta naisjohtajien uran edistämistyössä. Jonkinasteista kehitystä on kuitenkin tapahtunut jatkuvasti niin eestiläisten naisjohtajien uran epäkohtien tietoisuuteen tuomisessa, niiden kehittämisessä kuin naisjohtajien aseman kohentumisessa tilastollisella tasolla numeerisessa muodossa.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Edeltävät kappaleet osoittavat, että naisjohtajuus on varsin ajankohtainen teema niin Suomessa kuin Eestissäkin. Aihealuetta käsitellään etenkin naisjohtajien aseman parantamisen ja sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta. Käsittely sijoittuu sekä julkiselle että yksityiselle sektorille. Näin ollen, aineisto on varsin runsasta naisjohtajien urakehitykseen liittyen maantieteellisestä alueesta riippumatta. Aineiston runsaasta määrästä huolimatta painopiste on naisjohtajien uraa hidastavien tekijöiden aihealueella niin Suomen kuin Eestinkin osalta – tosin Eestissä vielä hieman voimakkaammin. Naisjohtajien uraa edistäviä tekijöitä koskevaa aineistoa on saatavilla kummassakin maassa, mutta tutkimustulokset ovat vielä jokseenkin irrallisia ja hajanaisia toisiinsa nähden. Selityksenä tälle on luonnollisesti se, että naisjohtajateeman sisältämä aihealue koskien naisten aseman nostamista sukupuolisesti tasa-arvoisemmalle tasolle on ollut jo pidempään aktiivisesti esillä. Näin ollen, siihen liittyviä naisten uraa hidastavia tekijöitäkin on nostettu ihmisten tietoisuuteen koko tänä aikana. Varsinainen keskustelu naisjohtajien vahvuuksiin sekä niiden uraan kohdistuviin vaikutuksiin liittyen on tuorempi aihealue. Täten, aiheen käsittelykin keskittyy pääosin naisjohtajien omaan ääneen yksilötasolla sekä toisaalta julkisen ja yksityisen sektorin pyrkimyksiin naisjohtajien aseman parantamiseksi organisatorisella ja yhteiskunnallisella tasolla, joista muodostuu uutta seurantatietoa jatkuvasti lisää.

Naisjohtajien urakehitystä hidastavat ja edistävät tekijät noudattelevat sekä Suomessa että Eestissä yhtäläistä kaavaa siten, että ne ovat jaettavissa yksilölliseen, organisatoriseen ja yhteiskunnalliseen tasoon. Aineistot ovat pääosin samankaltaisia, mutta yksittäisiä eroavaisuuksiakin on havaittavissa etenkin yhteiskunnallisista lähtökohdista johtuen. Käsittelen seuraavissa kappaleissa Suomen ja Eestin naisjohtajiin liittyvää urakehitysmateriaalia vertailupohjalta ottaen huomioon myös taustatekijät.

Kuten edellä käy ilmi, suomalainen naisjohtajakeskustelu painottuu naisjohtajien urakehitystä hidastaviin tekijöihin sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisen asettamista lähtökohdista. Naisjohtajien asemaan liittyvät epäkohdat, niiden poistaminen sekä naisjohtajien aseman seuraaminen ovat näkyvässä roolissa mediassa. Käsittely on erityisen voimakasta sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisen näkökulmasta. Aktiivisia tahoja ovat sekä julkinen että yksityinen sektori. Yksittäisiä esiin nousevia tahoja ovat naisjohtajuutta edistävät järjestöt, ammattiliitot,

työmarkkinakeskusjärjestöt, tiedeyhteisöt sekä valtionhallinto. Naisjohtajien urakehitystä hidastavien tekijöiden käsittely on aktiivista myös Eestissä, joskin eroavaisuuksia on havaittavissa. Merkittävin ero maiden välisessä käsittelyssä lienee sukupuolten tasa-arvon tavoittelun aspekti. Suomalaisessa naisjohtajuuskeskustelussa painotetaan sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä työelämään että yleiseen tasa-arvolakiin viitaten. Eestiläinen naisjohtajuuskeskustelu on sikäli erilaisessa asemassa, että sitä määrittelevät jo yhteiskunnallisestikin toisenlaiset lähtökohdat. Perinteiset ajattelutavat sukupuolten sisältämiin rooleihin liittyen ovat edelleen vahvassa asemassa Eestissä, joihin yhtyvät niin miehet kuin naisetkin. Naiseuteen ja miehuuteen liittyviä tekijöitä ei näin ollen pyritäkään muuttamaan yhtä vahvasti kuin Suomessa, koska ne mielletään osaksi sukupuolta eikä niinkään epätasa-arvoisina epäkohtina. Näin ollen, pyrkimykset edistää naisjohtajien urakehitystä ilmenevät ikään kuin huonommassa asemassa olevan kohderyhmän aseman edistämisenä. Tosin, yhä enenevässä määrin myös Eestissä tuodaan niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin toimesta esille nimenomaan sukupuolten välisen tasa-arvon aspektia. Kehitys on kuitenkin voimakkaassa siirtymävaiheessa. Sukupuolten välistä tasa-arvoa korostetaan yhä enemmän, mutta tutkimukset osoittavat samalla, että yhteiskunnallisella tasolla sekä miehet että naiset uskovat yhä myös perinteisiin sukupuolirooleihin. Kyseiset roolit pitävät sisällään muun muassa edelläkin mainitun ammatillisen jakautumisen ja perhevelvoitteiden jakamisen. Erityisesti vanhemman ikäluokan sukupolvi korostaa perinteisiä yhteiskunnallisia arvoja. Nuoremman sukupolven kohdalla on havaittavissa edelleen perinteistä ajattelutapaa, koska uran valitsevat naiset luopuvat tutkimusten mukaan helpommin perhekeskeisistä arvoista. Tämä osoittaa sen, että urakeskeinen nainen on jokseenkin poikkeuksellinen tapaus, jonka kohdalla ei ainakaan vielä nähdä uran ja perheen yhdistämistä luonnollisimpana vaihtoehtona.

Varsinaisten naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavien tekijöiden kohdalla jako on varsin selkeä niin Suomen kuin Eestinkin osalta. Kummallakin alueella aineisto noudattelee jakoa yksilölliseen, organisatoriseen ja yhteiskunnalliseen tasoon. Yksilötasolla suomalaisten naisjohtajien urakehitystä näyttävät aineiston mukaan hidastavan eniten verkostoitumisen puute, uravalinnat koulutuksellisella ja työelämätasolla sekä osa henkilökohtaisista ominaisuuksista, joihin lasketaan osittain kuuluvaksi uran ja perheen yhdistämisen muodostama dilemma sekä määräaikaisten työsuhteiden vastaanottaminen. Eestiläisten naisjohtajien kohdalla yksilötasoiset urakehitystä hidastavat tekijät noudattelevat pitkälti samaa linjaa sisältäen erityisesti verkostoitumisen, uravalintojen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien aspektin.

Verkostoitumisen tasolla sekä suomalaiset että eestiläiset naisjohtajat kärsivät puutteellisen verkostoitumisen aiheuttamista seurauksista. Miehistä poiketen naisten verkostot sijoittuvat työelämän ulkopuolelle esimerkiksi perheyhteisöihin. Tästä johtuen naisilta saattavat puuttua sellaiset olennaiset työelämän tuki- ja tiedonsaantilähteet, jotka voisivat olla ratkaisevassa asemassa vertikaalisen uraetenemisen kannalta. 2000-luvulla on kiinnitetty yhä enemmän huomiota kyseiseen aihealueeseen ja kehitys näyttääkin kulkevan positiiviseen suuntaan erilaisten julkisen ja yksityisen sektorin toimesta organisoitavien mentoriohjelmien ansiosta.

Myös uravalintojen kohdalla naiset joutuvat samankaltaisten epäedullisten tekijöiden kanssa vastakkain alueesta riippumatta. Sekä Suomessa että Eestissä naiset päätyvät edelleen niin sanotuille naisten aloille eli sosiaali- ja terveystalalle, asiakaspalvelualalle sekä koulutusosalalle. Näin ollen, naiset ovat aliedustettuina teollisuuden ja informaatioteknologian aloilla, jotka ovat selkeästi tämän hetken kasvavia aloja. Osa naisista toki päätyy näillekin aloille, mutta ongelmana on edelleen heidän sijoittuminen tukitoimintojen johtotehtäviin eikä varsinaiseen linjajohtoon. Tästä seuraa kaksi pääongelmaa, jotka näyttäytyvät mediassa tuttuina aiheina: naisten ja miesten palkkaeroina sekä naisten jäämisenä lasikaton eli huippujohdon alapuolelle.

Henkilökohtaisen tason ominaisuuksista urakehitystä hidastavina tekijöinä aineistossa nousevat esille kummankin maan kohdalla naisten itsekriittisyys, täydellisyyden tavoittelu, itsensä aliarvioiminen ja sitä kautta epävarmuus, vaatimattomuus, itseanalyttisyys, jämäkkyuden puute, kiltteys, tunnollisuus sekä erityisesti Eestissä emotionaalisuuden aspekti uran kannalta. Suurimpana yhdistävänä tekijänä lienee voimakas itsekriittisyys, joka vaikuttaa aineiston mukaan suoraan myös siihen, miten korkealle naiset arvostavat itsensä työmarkkinoilla. Asenne vaikuttaa toiminnan passivoitumiseen. Etenkin Eestissä naisten on raportoitu toteavan miesten olevan parempia johtajia ja lisäksi suuri osa jättää tavoittelematta johtopaikkoja sen vuoksi, ettei usko omiin mahdollisuuksiinsa. Suomessa naisjohtajia on rohkaistu luopumaan liiallisista henkilökohtaisista rajoitteista, ja muun muassa tarttumaan rohkeammin haasteisiin ja riskeihin sekä olemaan kilpailuhaluisempia ja pyrkivämpiä. Vaikka rohkaisu on näyttäytynyt neuvona omaksua miehiä johtamistapoja, taustalla näyttää vaikuttavan pyrkimys vapauttaa naiset liiallisista henkilökohtaisista vaatimuksista, joita ei johtajakulttuurissa noteerata – päinvastoin vaatimukset rajoittavat omaa etenemistä uralla. Eestissä asia on vielä kehitysvaiheessa yhteiskunnallisten perinteiden vaikuttaessa ihmisten normeihin ja arvoihin. Yksilötasoiset, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät tekijät tiedostetaan, mutta yleinen mielipide siitä, että miehet todella ovat parempia johtajia, hidastaa

joustavaa kehitystä naisten rohkaisemiseksi.

Yksilötasoon lasketaan kuuluvaksi osittain myös naisten määräaikaiset työsuhteet, vaikka taustalla vaikuttavat lisäksi sekä yhteiskunnallisen että organisatorisen tason tekijät. Määräaikaiset työsuhteet ovat haasteena niin Suomessa kuin Eestissäkin ja ne lankeavat nimenomaan naisten taakaksi. Suomen osalta aineisto osoittaa, että määräaikaiset työsopimukset muodostavat kierteen, jonka painolastina on naisten jääminen äitiyslomalle ja toisaalta sijaisten palkkaaminen tilalle – jotka ovat useimmiten naissukupuolen edustajia. Kierto on luonnollinen, mutta haastava ratkaistava. Määräaikaisilla työsopimuksilla on useampi ominaisuus, jotka vaikuttavat epäedullisesti naisten urakehitykseen. Määräaikaisuuksien seurauksena naisten urakehitys ei pääse etenemään vertikaalisella tasolla ilman katkoksia. Samaten asia vaikuttaa palkan muodostumiseen.

Yksilötasolla vaikuttaa myös perheen ja uran yhdistämiseen liittyvä dilemma. Vaikka ongelma näyttäytyy yhteiskunnallisella ja organisatorisella tasolla, jää se viime kädessä henkilökohtaisella tasolla yksilöiden kannettavaksi. Aihealue ilmenee erilaisista lähtökohdista johtuen hieman eri tavoin Suomessa ja Eestissä. Suomessa naiset ovat olleet aktiivisesti mukana työelämässä sotien jälkeisiltä ajoilta lähtien. Kohderyhmässä on myös perheellisiä naisia. Palkkatyöhistoriasta, työelämän osallistumisasteesta, kattavista päivähoitopalveluista ja miehiä korkeammasta koulutustasosta huolimatta naisten osuus johtotehtävissä on alhaisempi kuin miesten vastaava. Vanhalan (2005) tutkimus osoittaa, että naiset kokevat edelleen perheen ja uran yhdistämisen eräänlaisena taakkana. Monet naiset kärsivät huonosta omatunnosta työtä, perhettä ja jopa ystäviä kohtaan. Monet kokevat myös roolikonflikteja. Lisäksi, Vanhalan (2005) tutkimus osoittaa, että uran ja perheen yhdistämisen dilemma pakottaa edelleen monet naiset valitsemaan perheellisuuden ja lasikaton tai perheettömyyden ja huippujohdon välillä. Vaikka yksilötasoisesta uran ja perheen yhdistämisen ongelmasta ei ole suoranaisia tutkimuksellisia väitteitä, on aihepiirin haasteellisuus ilmeinen.

Eestin kohdalla teema on lähtökohdiltaan hieman erilainen yhteiskunnallisista aspekteista johtuen. Eestissä vallitsevat nimittäin hyvin voimakkaasti perinteiset käsitykset, normit ja stereotypiat sukupuolirooleihin liittyen. Haasteena on erityisesti jo lapsuudesta lähtevä kasvatusta. Perinteiden mukaan nainen on se osapuoli, joka vastaa kodin arjen organisoinnista ja lasten kasvatuksesta. Täten, nainen on automaattisesti suuremmissa vastuussa perhe-elämän käytännön organisoinnista. Poikkeuksen muodostavat ainoastaan perheet, jotka jakavat perheenhoidon vastuun kaikkien

perheenjäsenten kesken niin henkisesti kuin käytännönkin tasolla. Näin ollen, kun nainen haluaa panostaa lisäksi uraansa, perheen ja uran yhdistämisen aiheutuma kuormitus lankeaa helposti yksin naisen kannettavaksi, koska kyseessä on perinteistä poikkeava tilanne. Aihealue on erityisen haasteellinen, koska oletus koskee niin miesten kuin naistenkin ajatusmaailmaa. Siitäkin huolimatta, että eri tahot pyrkivät aktiivisesti edistämään yleistä ongelmaan liittyvää tietoisuutta, asenteet muuttuvat hitaasti. Tutkimukset osoittavat, että niin kutsutut uuden sukupolven naisjohtajat ovat erityisen urasuuntautuneita. Tätä taustaa vasten naisjohtajien asema on Eestissä parantunut. Kääntöpuolena on kuitenkin se tosiasia, että useimmat kyseisistä naisjohtajista ovat valmiita lykkäämään perheen perustamista uransa vuoksi tai luopumaan ajatuksesta kokonaan.

Organisatorisella tasolla naisjohtajien urakehitykseen vaikuttaa perinteinen, miehinen johtamiskulttuuri, joka vaikuttaa yhä edelleen kielteisesti naisjohtajien uralla etenemiseen. Naisten uraan vaikuttavat tekijät ilmenevät usein erilaisissa organisaatiokäytännöissä muun muassa rekrytointiprosesseissa, ylennys- ja urakehitysprosesseissa, organisaatioiden politiikoissa, palkka-asioissa sekä kehittämissprosesseissa. Miesten määrittelemät liike-elämän toimintamallit ja arvot vaikuttavat vahvasti niin Suomen kuin Eestinkin tasolla kyseenalaistavasta keskustelusta huolimatta.

Suomessa naisjohtajia syrjivät organisatorisen tason tekijät ovat jaettavissa kahdenlaiseen luokkaan. Tekijät voivat olla joko selkeitä, yksilöitäviä syrjiviä tekoja tai toisaalta näkymättömiä toimintamalleja. Yksilöitävistä tekijöistä aineistossa toistuvat erityisesti sosiaalisen tason käyttäytymismallit kuten tarkkailun ja kritiikin kohteeksi asettaminen, paternalismi, viranhoidon vaikeuttaminen, tehtävänkuvan muuttaminen vähempiarvoiseksi, aseman alentaminen tehtävien säilyessä ennallaan, vaikutusmahdollisuuksien kaventaminen, tuen puute, fyysinen ja sanallinen häirintä sekä ignooraaminen. Näkymätön taso puolestaan ilmenee lasikattoilmiön muodossa. Lasikatto muodostuu perinteisistä maskuliinisista arvoista ja perinteistä, jotka merkitsevät käytännössä naisten erilaista kohtelua virkarakenteiden kapeikkojen, rekrytointi- ja ylentämiskäytäntöjen, miesmuistin, uramahdollisuuksien muodostumisen, palkkauksen sekä työnjaon tasolla. Lasikattoilmiö on erityisen vahva suomalaisessa liike-elämässä, joka on varsin teknispainotteinen ja epätäydellinen humanistiselta edustukseltaan.

Organisatorinen taso näyttäytyy varsin samanlaisten ongelmien kanssa myös eestiläisessä johtamiskulttuurissa. Myös eestiläisten naisten on nimittäin todettu kokevan urallaan sukupuolista

epätasa-arvoa muun muassa palkan, etenemismahdollisuuksien, väheksynnän sekä yleisen huomiotta jättämisen muodossa. Ongelma on erityinen julkisella sektorilla kunnallisen tason johtotehtävissä, jotka mielletään julkisesti perinteisiksi miesten alueiksi. Selkeästi havaittavissa olevien ja yksilöitävien tekijöiden lisäksi eestiläiset naisjohtajat joutuvat monesti M-mallia noudattavan uran vangeiksi. M-syklimalmissa kohtaavat toisaalta perheen ja uran yhdistämisen dilemma sekä organisaatioiden noudattama urakehitysprosessi, jotka harvoin kohtaavat käytännön tasolla. Kuten edellä ilmenee, organisatoriseen tasoon vaikuttaa etenkin yhteiskunnallinen taso. Suomalaiseen johtamisympäristöön verrattuna aihealue on haasteellinen, koska eestiläisessä työskentelyssä vallitsee edelleen sellainen käsitys, että jokainen on itse vastuussa omasta urastaan riippumatta sukupuolesta. Valloilla on niin kutsuttu sukupuolineutraliteetin periaate, joka kohtelee naisia ja miehiä samalla tavoin eikä näin ollen epäkohtia päästä nostamaan aktiivisesti esille. Tutkimukset osoittavat, että miesten mielestä kaikilla on sukupuolesta riippumatta yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallansa. Naiset puolestaan ovat eri mieltä, mutta vain viidennes heistä on valmis ottamaan asian esille organisatorisella tasolla.

Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavat tekijät pohjautuvat ennen kaikkea yhteiskunnallisen tason vaikuttimiin, jotka muodostavatkin perustan koko aihealueelle. Taso koostuu sellaisista arvoista, ihanteista, normeista, stereotyyppioista, symboleista, käytännöistä ja myyteistä, jotka vaikuttavat lähes kaikkiin ihmisten toimintoihin ajatuksista tekoihin. Tiedostamattomalla tasolla vaikuttamisen lisäksi kyseiset tekijät syntyvät ja muotoutuvat niin alueellisesti kuin ajallisestikin varsin hitaasti. Tämä aspekti näyttäytyy varsin selkeästi niin suomalaisessa kuin eestiläisessäkin johtamiskulttuurissa.

Suomalainen yhteiskunta perustuu aktiivisesta naisjohtajakeskustelusta huolimatta vieläkin osittain 1950-luvun perherakennemalliin, jonka mukaan nainen on päävastuussa perheestä ja mies on puolestaan perheen elättäjä. Etenkin vanhempi sukupolvi toimii kyseisenlaisten ajattelumallien kantajana, joten nämä ajattelumallit nousevat väistämättä esiin osassa organisatorisia päätöksiä ja toimintamalleja. Eestissä yhteiskunnallinen taso on erityisen haastavassa asemassa naisjohtajien urakehityksen kannalta, koska kulttuuri perustuu edelleen hyvin voimakkaasti naisten ja miesten välisiin roolijakoihin. Vaikka aiheeseen liittyvä julkinen keskustelu on Suomen lailla yhä aktiivisempaa, ovat niin miesten kuin naistenkin asenteet etenkin naisten työelämän ja perheen rooleihin liittyen kehitystä hidastavassa asemassa.

Yhteiskunnallisen tason muutokset tulevat vaatimaan vielä pitkän, useamman sukupolven kattavan

kehitysprosessin sekä Suomessa että Eestissä. Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavien epäsuotuisten kulttuuristen tekijöiden kannalta muutosprosessin tahti on ongelmallinen paitsi hitautensa myös laajan vaikutusalueensa vuoksi. Kulttuuritason tekijät toimivat nimittäin lähes poikkeuksetta yksilötasoisten ja organisatorisen tason tekijöiden perustana.

Mitä tulee naisjohtajien urakehitystä edistäviin tekijöihin, painoarvo on ennen kaikkea niin Suomessa kuin Eestissäkin yhteiskunnallisen tason muutoksissa. Suomalaisista naisjohtajista vain 19 prosenttia kokee naiseutensa positiivisena asiana urakehityksensä kannalta, kun taas vastaava luku on miesten kohdalla 84 prosenttia. Lisäksi, naisten kokemat yksilötasoiset positiiviset uraa edistävät tekijät kuten kova työnteko, oma aktiivisuus ja ponnistelu ovat pitkälti samansuuntaisia miesten mainitsemien tekijöiden kanssa. Ainoat selkeästi yksilötasoiset uraa edistävät tekijät nousevat aineistossa esiin yksittäisissä naisjohtajien menestystarinoissa, joita ei kuitenkaan voida tieteellisesti yleistää koskemaan koko naissukupuolta. Sen sijaan, merkittävässä asemassa naisjohtajien uran edistämisen kannalta ovat yhteiskunnalliselta tasolta lähtevät tekijät. Suomessa naisjohtajien uraa edistävät erityisen voimakkaasti media, elinkeinoelämän laatu, valtio, riippumattomat tutkimustahot sekä julkinen ja läpinäkyvä aihealueen käsittelymuoto. Mainittujen tekijöiden ansiosta naisjohtajiin liittyvät ominaisuudet ja tekijät ovat saavuttaneet yhä vahvemman aseman ja alalla puhutaankin naisjohtajateeman voimistuttamisesta, feminisaatiosta. Kuten edelläkin käy ilmi, yhteiskunnallinen taso toimii merkittävänä lähtökohtana naisjohtajien aseman parantamisessa. Samalla kun tiedostamattomalla tasolla vaikuttavat asenteet ja toimintamallit muovautuvat ajan kuluessa, muutos alkaa hiljalleen näkyä myös konkreettisella eli yksilöllisellä ja organisatorisella tasolla. Kyseessä olevat kaksi tasoa ovat nimittäin yhteiskunnallisen tason ilmentymäkohtia.

Eestissä naisjohtajien uraa edistävien tekijöiden tarkastelu on sikäli erilaisessa asemassa, että siellä vaikuttaa edelleen voimakkaasti perinteinen yhteiskunnallisen tason ajattelumalli, joka jakaa naiset ja miehet erilaisiin rooleihin. Vasta viime aikoina Eestinkin tasolla on ollut havaittavissa selkeästi nuoren sukupolven eli 21–30 -vuotiaiden naisten erottuminen muista sukupolvista uraorientoituneisuudellaan. Vaikka kohdejoukko toimii uraa luovien naisten suunnannäyttäjänä, noudattaa sekin edelleen pääsääntöisesti periaatetta, jonka mukaan nainen on päävastuussa perheestä. Näin ollen, uranainen ei tässäkään sukupolvessa edusta tavoitemallia, vaan joutuu valitsemaan myöhäisen perheen perustamisen ja uran tai kokonaan perheen perustamatta jättämisen

ja uran välillä. Vastuun kantamisen taakka on edelleen osa yksilötason ajattelumalleja, mutta Suomen lailla Eestissäkin tuodaan esiin ja kyseenalaistetaan yhä enemmän tiedostamattoman tason negatiivisia vaikuttimia. Naisjohtajien urakehitystä pyrkivät edistämään erityisesti riippumattomat tutkijatahot, media, valtio sekä yksittäiset naisjohtajaohjelmat niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Koska naisjohtajateema on varsin tunnustettu aihe myös kansainvälisellä kuten Euroopan unionin tasolla, edistämisyhtymykset näkyvät sen lisäksi kansallisella tasolla. Yksilötasolla eestiläisten naisjohtajien uraa edistävät tekijät jäävät Suomen lailla yksittäisten naisjohtajien menestystarinoiden tasolle. Edistävät tekijät ovat varsin samansuuntaisia miesten vastaavien kanssa. Näin ollen, aivan kuten Suomessakin, pääpaino naisjohtajien uraa edistävien tekijöiden kohdalla on yhteiskunnallisen tason vaikuttimissa. Kun yksilöllisen ja organisatorisen tason tekijöissä on havaittavissa liikehdintää, taustalla vaikuttaa lähes poikkeuksetta perusteellisempi yhteiskunnallisen tason muutos. Median merkitys muutoksen eteenpäinviemisessä on olennainen.

7 LOPUKSI

Naisjohtajateema on näyttäytynyt etenkin 2000-luvulla erittäin aktiivisena keskustelun aiheena niin Suomen tasolla kuin kansainvälisestikin. Teemaa on lähestytty paitsi tiedon kartuttamiseksi myös uusien näkökulmien löytämiseksi. Erityinen aspekti teemaan liittyen on sen sisältämä sukupuolten välinen asetelma, joka asettaa keskustelulle väistämättä varsin tiukat raamit. Naisten urakehityksen käsittelyssä nousevatkin toistuvasti esille tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden käsitteet. Tutkimukseni kohdemaiden – Suomen ja Eestin – välillä esiintyy paljon naisjohtajateemaan liittyviä yhtäläisyyksiä, mutta myös ratkaisevia eroavaisuuksia on havaittavissa. Tutkielmani ei paljasta tilastollisia tuloksia, vaan ennemminkin kartoittaa ja kuvailee maiden sisältämien naisjohtajateemojen sijoittumista toisiinsa nähden kokonaisvaltaisemman ja syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi.

Suomessa naisjohtajien urakehitykseen on kiinnitetty huomiota hyvin voimakkaasti jo useamman vuosikymmenen ajan. Huomio on kohdistunut erityisesti sukupuolten väliseen tasa-arvoon sekä sitä kautta naisten positiiviseen kohteluun heidän aseman edistämiseksi työelämässä. Suomalaiset naiset ja perheenäidit ovat olleet työelämässä sotien jälkeisiltä ajoilta lähtien, joten aihealueella on pitkä historia yhteiskunnallisellakin tasolla. Naisten osuus työmarkkinoilla on merkittävä ja näin ollen myös naisjohtajien määrä on 2000-luvulla kehittynyt positiiviseen suuntaan maailmanlaajuisellakin tasolla. Oikeasta suunnasta huolimatta kehitys on ollut ajoittain hidasta ja takkuilevaa, minkä johdosta täysi tasa-arvo on vielä jäänyt saavuttamatta niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Epätasa-arvoa esiintyy edelleen naisjohtajien tilastollisessa määrässä sekä palkkatasoissa miehiin nähden.

Suomalaisten naisjohtajien urakehitystä hidastavien tekijöiden taustalla vaikuttavat ennen kaikkea yhteiskunnallisen tason vaikuttimet. Pitkästä ja positiivisesta aihealueen kehityksestä huolimatta suomalaiset naiset kantavat yhä rippeitä perinteisestä 1950-luvun perherakennemallista, mikä ilmenee erityisesti perheen ja uran yhdistämisen taakkana. Kehitystä on jarruttanut lisäksi käsitys johtamiskulttuurin maskuliinisuudesta. Yhteiskunnallisen tason ollessa lähtökohtana, naisjohtajien urakehitystä hidastavat tekijät ilmenevät tänäkin päivänä myös organisatorisella ja yksilöllisellä tasolla. Organisatorisella tasolla kyse on sellaisista perinteisistä toimintamalleista, jotka joko

näkyvästi tai näkymättömästi asettavat naisjohtajat huonompaan asemaan. Yksilöllisellä tasolla puolestaan yhteiskunnalliset vaikuttimet kohdistuvat naisten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joista ei kuitenkaan ole yhdensuuntaisia tutkimustuloksia sen suhteen, eroavatko ne miesten vastaavista sekä ovatko ne hidastavassa tai edistävässä asemassa uran suhteen.

Eestin osalta kehitys on tuoreemmassa vaiheessa kuin Suomen vastaava. Lisäksi, valtio eroaa Suomesta etenkin yhteiskunnallisella tasolla. Eestissä vaikuttavat edelleen erityisen voimakkaasti perinteiset normit, asenteet ja käsitykset, jotka jakavat väistämättä nais- ja miesedustajat selkeisiin sukupuolirooleihin. Sekä naiset että miehet jakavat mielipiteen siitä, että vastuu perheestä kuuluu enemmän naiselle ja että mies on ensisijainen perheen elättäjä. Perinteisistä asenteista huolimatta eestiläisten naisjohtajien asema työmarkkinoilla on kohentunut voimakkaasti 2000-luvulla. Suomeen nähden tilanne on sikäli erilainen, että eestiläiset naisjohtajat joutuvat edelleen tekemään konkreettisen valinnan perheellisyyden ja uran välillä. Yhteiskunnassa vallitsee nimittäin edelleen käsitys, jonka mukaan jokainen on oman onnensa seppä sukupuolesta riippumatta. Naisille suodaan mahdollisuus kehittymiseen, mutta valinnat lankeavat henkilökohtaiselle tasolle. Organisatorisella tasolla ja yksilötasolla eestiläisten naisjohtajien urakehitystä hidastavat pitkälti samantyyppiset tekijät kuin suomalaisiakin naisjohtajia.

Naisjohtajien urakehitystä edistävät tekijät näyttävät yksilöllisellä ja organisatorisella tasolla vielä varsin hajanaisina niin Suomen kuin Eestinkin tasolla. Yksilöllisellä tasolla on monenmuotoisia mielipiteitä. Toisaalta naisilla koetaan olevan vahvuuksia miehiin nähden. Toisaalta vahvuudet esiintyvät yksittäisissä menestystarinoissa tai ovat vastaavia kuin miestenkin. Organisatorisella tasolla puolestaan naisjohtajien uraa edistävät kummassakin valtiossa yksittäiset, yleiset toimenpiteet naisjohtajien aseman parantamiseksi. Viime kädessä kyse on yhteiskunnallisesta muutoksesta, joka ilmenee ajan kuluessa positiivisesti niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin.

Sekä Suomi että Eesti toimivat esimerkkeinä valtioista, joissa valtion, järjestöjen, yritysten, elinkeinoelämän sekä erityisesti median rooli naisjohtajien urakehityksen edistämässä korostuu. Kyse on läpi sukupolvien kestävästä prosessista, joka muuttaa hiljalleen ihmisten arvoja, normeja, käsityksiä, asenteita ja sitä kautta myös toimintamalleja. Aivan kuten aikoinaan syntyi käsitys

naisesta perheen päävastuullisena, nyt on muodostumassa käsitys naisesta tasa-arvoisena uranaishen ja perheellisenä. Suomessa kehitys on jatkunut pitkään ja aktiivisena. Eestissäkin aihe on yhä enenevässä määrin esillä niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Kummassakin maassa on tapahtunut valtavasti kehitystä, mutta runsaasti on myös tehtävänä. Tietoisuus naisjohtajien urakehitystä hidastavista ja edistävästä tekijöistä lisää aiheen ymmärrystä tulevaisuutta ajatellen. Aktiiviset toimenpiteet yhteiskunnallisella tasolla naisjohtajien aseman parantamiseksi näkyvät hitaasti, mutta varmasti myös yksilöllisellä ja organisatorisella tasolla. Ne ovat yhteiskunnallisen tason arvojen, normien ja käsitysten konkreettisia ilmenemiskohtia.

LÄHTEET

Aaltio, Iris 2006. Johtaminen ja naisjohtajuus. Keuruu: Otava.

Aalto-yliopisto, Jyväskylän yliopisto & Svenska handelshögskolan: Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke [verkkodokumentti]. Viitattu 28.2.2013. Saatavissa: <http://nastaproject.fi/>

Acker, Joan 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization. *Gender and Society* 4(2), 139–158.

Agrillo, Christian & Nelini, Cristian 2008. Childfree by Choice: a Review. *Journal of Cultural Geography*. Vol. 25, No. 3, 347–363.

Alvesson, Mats & Billing, Yvonne D. 1989: Four Ways of Looking at Women and Leadership. *Scandinavian Journal of Management* 5 (1), 63–80.

Alvesson, Mats & Billing, Yvonne D. 1997: *Understanding Gender and Organizations*. Lontoo: Sage Publications.

Andermahr, Sonya, Lovell, Terry & Wolkowitz, Carol 1997: Theory. Teoksessa Sonya Andermahr, Terry Lowell & Carol Wolkowitz "A Concise Glossary of Feminist Theory. Lontoo: Arnold, 223–224.

Arthur, Michael Bernard, Hall, Douglas T. & Lawrence, Barbara S. 1989. Generating New Directions in Career Theory: the Case for a Transdisciplinary Approach. Teoksessa Arthur, Michael Bernard, Hall, Douglas T. & Lawrence, Barbara S. (toim.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 7–25.

Barreto, Manuela, Ryan, Michelle & Schmitt, Michael 2009. *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*. Washington, DC: American Psychological Association.

Bearfield, Domonic A. & Warren S. Eller 2008. Writing a Literature Review: The Art of Scientific Literature. Teoksessa: *Handbook of Research Methods in Public Administration*, 61–72. Toim. Kaifeng Yang & Gerald J. Miller. Boca Raton: CRC Press.

Bryman, Alan 1988: *Quantity and Quality in Social Research*. London: Unwin Hyman.

Bryman, Alan 1996: *Leadership in Organizations*. Teoksessa: *Managing Organizations*. Toim. Clegg, Hardy & Nord. California, Thousand Oaks: Sage Publications. 26–42.

Burke, Ronald J. & Nelson, Debra L. 2002. *Advancing Women's Careers: Research in Practice*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Burke, Ronald J. & Mattis, Mary C. 2007. *Women and Minorities in Science, Technology, Engineering and Mathematics: Upping the Numbers*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Ink.

Calás, Marta B. & Smircich, Linda 1993: Dangerous Liaisons, The Feminine-in-Management Meets Globalization. *Business Horizons* March–April 1993, 71–81.

Carter, Nancy M. & Wagner, Harvey M. 2011. The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards [verkkodokumentti]. Viitattu 28.2.2013. Saatavissa: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>

Cheng, Cliff 1996. We Choose not to Compete: the Merit Discourse in the Selection Process and Asian and Asian American Men and Their Masculinity. Teoksessa Cliff Cheng (toim.) Masculinities in Organisations. California, Thousand Oaks: Sage, 177–200.

Chovanec-Melzow, Candice 2003: Literature Review [verkkodokumentti]. Viitattu 23.4.2013. Saatavissa: <http://www.uhv.edu/ac/wac/litreview.aspx>

Council of the European Union 2010. The Gender Pay Gap in the Member States of the European Union: Quantitative and Qualitative Indicators 2010 [verkkodokumentti]. Viitattu 28.4.2013. Saatavissa: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/10/st16/st16516-ad02.en10.pdf>

Drucker, Peter F. 1974: Management. Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper Business.

Eesti Avatud Ühiskonna Instituut 2003: Mehi peetakse naistest paremateks juhtideks [verkkodokumentti]. Viitattu 14.7.2013. Saatavissa: <http://leht.aripaev.ee/publicationimages/pdf/erilehed/2691b.pdf>

Ekonen, Marianne 2007. Moninaiset urat: narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintyö.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2013: Naiste ja miehet työelämässä [verkkodokumentti]. Viitattu 3.6.2013. Saatavissa: <https://www.google.fi/search?q=elinkeinoelämän+keskusliitto+2013+naisjohtajat&oq=elinkeinoelämän+keskusliitto+2013+naisjohtajat&aqs=chrome.69i57.8930j0&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Ernst & Young 2012: Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders [verkkodokumentti]. Viitattu 28.2.2013. Saatavissa: <http://www.ey.com/GL/en/Industries/worldwidewomeninpublicsector---Worldwide-Index-of-Women-as-Public-Sector-Leaders>

Eskola, Antti 1962: Sosiologian tutkimusmenetelmät. Porvoo: WSOY.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

European Commission 2010: Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010 – The Gender Balance in Business leadership [verkkodokumentti]. Viitattu 13.4.2013. Saatavissa: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm

European Commission 2011. Report on Progress on Equality between Women and Men 2010 – The Gender Balance in Business Leadership [verkkodokumentti]. Viitattu 28.4.2013. Saatavissa: <http://www.eubusiness.com/topics/employment/equality-10>

European Commission 2012a. Women on Boards: Commission Proposes 40 % Objective

[verkkodokumentti]. Viitattu 28.2.2013. Saatavissa: http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm

European Commission 2012b: Women in Decision-Making Positions [verkkodokumentti]. Viitattu 28.4.2013. Saatavissa: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_en.pdf

European Commission 2013: Gender Balance in Boards 2013 [verkkodokumentti]. Viitattu 13.4.2013. Saatavissa: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-ee_en.pdf

Eyring, Alison & Stead, Bette Ann 1998. Shattering the Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practices. *Journal of Business Ethics* 17, 245–251.

Fink, Arlene 2005. *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Gilligan, Carol 1982: *In a Different Voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Grant Thornton 2012. Women in Senior Management: Still Not Enough. *International Business Report (IBR)* [verkkodokumentti]. Viitattu 28.2.2013. Saatavissa: <http://www.gti.org/files/ibr2012%20-%20women%20in%20senior%20management%20master.pdf>

Grant Thornton 2013. Women in Senior Management: Setting the Stage for Growth. *International Business Report (IBR)* [verkkodokumentti]. Viitattu 9.4.2013. Saatavissa: http://www.gti.org/files/ibr2013_wib_report_final.pdf

Hakim, Catherine 1996. *Key Issues in Women's Work: Female Heterogeneity and the Polarization of Women's Employment*. London: Athlone.

Hall, Tim D. 1976. *Careers in Organizations*. Pacific Palisades: Goodyear.

Heiskanen, Noora 2010: *Naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavat tekijät*. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Helfat, Constance E., Harris, Dawn & Wolfson, Paul J. 2006. The Pipeline to the Top: Women and Men in the Top Executive Ranks of US Corporations. *Academy of Management Perspectives*, Nov 2006, volume 20, issue 4, 42–61.

Held, Virginia 1993. *Feminist Morality. Transforming Culture, Society and Politics*. Chicago: University Press of Chicago.

Hiillos, Minna 2013: *Naisjohtajat ura on erilainen* [verkkodokumentti]. Viitattu 30.6.2013. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/naisjohtajan+ura+on+erilainen/a2182788>

Hiillos, Minna & Lämsä Anna-Maija 2006. *Naiset ja johtajuus – miten naisten ääni kuuluu johtamisessa?* [verkkodokumentti]. Viitattu 8.3.2013. Saatavissa: www.uta.fi/laitokset/naistutkimus/pdf%20tiedostot/naisetjajohtajuus.pdf

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000: *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirvikorpi, Helinä 2005. Valta jakkupuvussa: naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.

Hofstede, Geert 1997. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York: McGraw-Hill International.

Idman, Mika 2011: Naiset aiempaa vaativimmissa tehtävissä – palkkapussi ennallaan. Tieto&trendit 6/2011.

Indvik, Julie 2001. Women and Leadership. Teoksessa Northouse, P. G. (toim.) Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications, 215–247.

IRORResearch 2009: Naisjohtaja kokee muita useammin syrjintää työelämässä [verkkodokumentti]. Viitattu 20.5.2013. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2009/09/10/naisjohtaja-koee-muita-useammin-syrjintaa-tyoelamassa/200919756/139>

Judiesch, Michael K. & Lyness, Karen S. 1999. Left behind? The Impact of Leaves of Absence on Managers' Career Success. Academy of Management Journal 42:6, 641–651.

Kanter, Rosabeth Moss 1977: Men and Women of the Corporation. New York: Basil Books.

Karento, Helena 1999. Olen tehnyt parhaani: tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä. Tampere: Tampere University Press.

Kartovaara, Leena 2003: Miesjohtajalla ura ja perhe, entä naisjohtajalla? Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaus 4/2003 [verkkodokumentti]. Viitattu 28.2.2013. Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyv_034_kartovaara.pdf

Kauppinen, Kaisa & Anttila, Erkki 2005. Onko painolla väliä: hoikat, lihavat ja normaalipainoiset naiset työelämän murroksessa? Työ ja ihminen 19:2, 239–256.

Kauppinen, Kaisa & Veikkola, Hanna-Kaisa 1997: Tasa-arvoistuvat työyhteisöt. Tampere: Miktor.

Kautto, Hanna 2008: Naisten johtamisurien edistäminen organisaatioissa henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Keskuskauppakamari 2011: Suomessa nainen ei pääse huippupomoksi [verkkodokumentti]. Viitattu 15.5.2013. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2011/09/30/tutkimus-suomessa-nainen-ei-paase-huippupomoksi/201114003/137>

Keskuskauppakamari 2012a: Suomalaiset pörssiyhtiöt hyvässä vauhdissa naiskiintiöesityksen täyttämässä [verkkodokumentti]. Viitattu 15.4.2013. Saatavissa: <http://news.cision.com/fi/keskuskauppakamari/r/suomalaiset-porssiyhtiot-hyvassa-vauhdissa-naiskiintioesityksen-tayttamisessa,c9335492>

Keskuskauppakamari 2012b: Torveloita ja tyrkkyjä – tässäkö se lasikatto on? [verkkodokumentti]. Viitattu 15.5.2013. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/01/07/torveloita-ja-tyrkkyja-tassako-se-lasikatto-on/201120096/139>

Keskuskauppakamari 2012c. Lasikatto säröilee. Itsesääntely päihittää kiintiöt [verkkodokumentti]. Viitattu 30.6.2013. Saatavissa: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Lasikatto-saroilee-Itsesaantely-paihittaa-kiintiot.pdf>

Keskuskauppakamari 2013: Suomalaiset pörssiyhtiöt hyvässä vauhdissa naiskiintiöesityksen täyttämässä [verkkodokumentti]. Viitattu 9.4.2013. Saatavissa: <http://news.cision.com/fi/keskuskauppakamari/r/suomalaiset-porssiyhtiot-hyvassa-vauhdissa-naiskiintioesityksen-tayttamisessa,c9335492>

Keskuskauppakamari: Naisjohtajaohjelma [verkkodokumentti]. Viitattu 28.2.2013. Saatavissa: <http://naisjohtajat.fi/>

Kirk, Jerome & Miller, Mark L. 1986: Reliability and Validity in Qualitative Research. Beverly Hills: Sage Publications.

Kostamo, Eero 2004. Suomalainen johtajuus: rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum.

Kouzes, Jim & Posner, Barry 1990. Johtajuuden haaste: Miten ohjata organisaatio huippusuorituksiin. Helsinki: Rastor-julkaisut.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 15.4.2005/232. Suomen laki [verkkodokumentti]. Viitattu 28.2.2013. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#a15.4.2005-232>

Lassila-Merisalo, Maria 2009. Faktan ja fiktion rajamailla. Kaunokirjallisen journalismin poetiikka suomalaisissa aikakauslehdissä. Jyväskylä Studies in Humanities 113. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Latvala, Eija & Vanhanen-Nuutinen, Liisa 2003. Laadullisen hoitotieteen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa: Janhonen, Sirpa & Nikkonen, Merja (toim.). Laadulliset tutkimukset hoitotieteessä. Helsinki: WSOY, 21–43.

Lehtsaar, Heli 2004: Naisena sündimine pole karjääri tegemisel takistuseks [verkkodokumentti]. Viitattu 14.7.2013. Saatavissa: <http://leht.aripaev.ee/publicationimages/pdf/erilehed/2691b.pdf>

Liff, Sonia & Ward, Kate 2001. Distorted View Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Gender, Work and Organizations*, 8: 1, 19–36.

Lindeman, Marjaana & Sundvik, Lilli 1994. Impact of Height on Assessments of Finnish Female Job Applicants' Managerial Abilities. *The Journal of Social Psychology* 134:2, 169–174.

Lorber, Judith 1998: Gender Inequality. Los Angeles, CA: Roxbury Publishing.

Lähteenmäki, S. 1995. ”Mitä kuuluu - kuka käskää?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä: Vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A; 1/95.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Lämsä, Anna-Maija & Sintonen, Teppo 2001. A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. *Journal of Business Ethics* 34(3/4), 255–267.

Lämsä, Anna-Maija, Säkkinen, Aila & Turjanmaa, Pirkko 2000. Values and Their Change During Business Education – A Gender Perspective. *International Journal of Value-Based Management* 13 (3), 203–213.

Lämsä, Anna-Maija, Säkkinen, Aila & Turjanmaa, Pirkko 2003. The Values of Business Education and Working Life from a Gender Viewpoint. Teoksessa Samuel M. Natale ja Anthony F. Libertella (toim.) *Business Education and Training: A Value-Laden Process: Instructed by Reason*. Lanham: University Press of America, 91–102.

Malmivaara, Antti 2002: Systemoitu kirjallisuuskatsaus – työkalu tutkimusnäytön tavoittamiseen. *Duodecim* 118(9): 877–879.

Mattis, Mary C. 1995. Corporate Initiatives for Advancing Women. *Women in Management Review* 10 (7), 5–14.

Mavin, Sharon 2001. Women's Career in Theory and Practice: Time for a Change? *Women in Management Review* 16(4), 183–192.

Metsämuuronen, Jari 2005: Metodologian perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mills, Albert 1999. Organizational Analysis & Neglect of Gender Issues – Classic 'Errors. Esitelmä Kauppätieteellisen alan jatkokoulutuksen kurssilla ”Meaning and Culture in Organizations: Gendering Topics”. 25.–29.8.1999. Svenska Handelshögskolan, Helsinki.

Morrison, Ann M. & von Glinow, Mary A. 1990: Women and Minorities in Management. *American Psychologist* 45, 200–208. Mumby, D. K. & Putnam, L. 1992. The Politics of Emotion: a Feminist Reading of Bounded Rationality. *Academy of Management Review* 17(3), 465–486.

Mykkänen, Pekka 2013. Naisjohtajuus ottaa takapakkia. Viitattu 16.6..2013. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/plehti/juttu.jsp?direct=true&oid=2013/04/22/5071620>

Neilimo, Kari & Näsi, Juha 1980: Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede – tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampere: Tampereen yliopisto.

Niiniluoto, Ilkka 1980: Johdatus tieteenfilosofiaan. Tieteellinen kirjoittaminen ja kansainvälinen julkaiseminen. Porvoo: WSOY.

Niiniluoto, Ilkka 1999. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.

Northouse, Peter G. 2001: *Leadership. Theory and Practice*. California, Thousand Oaks: Sage Publications.

Northouse, Peter G. 2004: *Leadership. Theory and Practice*. California, Thousand Oaks: Sage Publications.

Novi Arengukeskus 2013: Naiste karjääritsükliid [verkkodokumentti]. Viitattu 17.7.2013. Saatavissa: <http://www.novi.ee/1/post/2013/04/-naiste-karjritsklid.html>

Oakley, Judith G. 2000. Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27, 321–334.

OECD 2012. Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012 [verkkodokumentti]. Viitattu 29.4.2013. Saatavissa: <http://www.oecd.org/employment/50423364.pdf>

OECD: Human Resources Management Country Profiles – Estonia [verkkodokumentti]. Viitattu: 13.4.2013. Saatavissa: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Estonia.pdf>

Palmu-Joronen, Anne-Liisa 2009. Nokia-vuodet. Mitä johtamisesta voi oppia. Helsinki: Atena Kustannus.

Petticrew, Mark 2001. Systematic Reviews from Astronomy to Zoology: Myths and Misconceptions. *British Medical Journal* 322: 7278, 98–101.

Pietiläinen, Tarja 2003. “Don Quijot tässä koko ajan” – uusmedia-alan yrittäjänaiset strategisen johtajuuden merkitysmallmassa. Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta N:o 137/2003, 100–119.

Piha, Kirsi 2006: Äitijohtaja. Helsinki: Talentum.

Porter, Elisabeth J. 1999: Feminist Perspectives on Ethics. Lontoo: Longman.

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

Powell, Gary N. & Graves, Laura M. 2003: Women and Men in Management. California, Thousand Oaks: Sage Publications.

Proos, Ivi 2004: Mehi peetakse naistest paremateks juhtideks [verkkodokumentti]. Viitattu 14.7.2013. Saatavissa: <http://leht.aripaev.ee/publicationimages/pdf/erilehed/2691b.pdf>

Puttonen, Tuomas 2006. Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Working Paper N:o 328/2006.

Rainisto, Sami & Lähteenmäki, Pekka 2004. Naisjohtajat 2004: eteenpäin, rohkeammin [verkkodokumentti]. Viitattu 8.3.2013. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/selvitykset/article158658.ece>

Robbins, Stephen, Bergman, Rolf & Stagg, Ian 1997: Management. Sydney: Prentice Hall.

Rosener, Judy B. 1990: Ways Women Lead. *Harvard Business Review* 68, 119–125.

Ryan, Gery & Bernard, Russell 2000: Tiedon hallinta ja analyysimenetelmät. Teoksessa: The Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks. Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.). London: Sage Publications, 769–793.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006: KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu: 7.4.2013. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Salminen, Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Salo, Irmeli ja Blåfielf, Ville 2007. Eva raportti: Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. Helsinki: Taloustieto Oy.

Saunders, Mark, Lewis, Philip & Thornhill, Adrian 2009: Research Methods for Business Students. Harlow: Pearson Education Limited.

Schein, Edgar H. 1978. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Reading, MA: Addison-Wesley.

Sotsiaalministeriumi Soolise võrdõiguslikkuse osakond 2013: Sissejuhatus [verkkodokumentti]. Viitattu 20.7.2013. Saatavissa: <http://gender.sm.ee/index.php?097943166>

Sotsiaalministerium 2003a: Soolise võrdõiguslikkuse monitooring 2003 [verkkodokumentti]. Viitattu 20.7.2013. Saatavissa: <http://www.sm.ee/meie/vaeljaanded.html>

Sotsiaalministerium 2013b: Mentorid ja juhendajad [verkkodokumentti]. Viitattu 20.7.2013. Saatavissa: <http://w2t.se/ee/employers/mentor.htm>

Sotsiaalministerium 2013c: Vaata, milliste soostereotüüpidega oled ise kokku puutunud? [verkkodokumentti]. Viitattu 14.7.2013. Saatavissa: <http://euro.widmi.com/index.php/estonia/postimees/naine/42786-vaata-milliste-soostereot%C3%BC%C3%BCpidega-oled-ise-kokku-puutunud>

Still, Leonie & Timms, Wendy 1998. Career Barriers and the Older Woman Manager. Women in Management Review 13:4, 143–155.

Stoner, James A. F., Freeman, Edward R. & Gilbert, Daniel R. 1995: Management. Indiana: Prentice Hall.

STT 2013: Herrakerhoissa edistetään uraa ja omaa asiaa [verkkodokumentti]. Viitattu: 15.5.2013. Saatavissa: <http://www.ksml.fi/uutiset/kotimaa/herrakerhoissa-edistetaan-uraa-ja-omaa-asiaa/1322913>

Super, Donald Edwin 1957. The Psychology of Careers: an Introduction to Vocational Development. New York: Harper.

Tainio, Risto 1981. Labour Selection as a Part of Managerial Strategy Formulation in a Firm. EIASM Working paper 81–113.

Takala, Tuomo 1999: Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Gummerus.

Tammelin, Lotta 2010: Naisjohtajuuteen ei ole Suomessa pakotettu [verkkodokumentti]. Viitattu 30.6.2013. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/varsinaissuomenyrittajat/naantali/uutinen/?groupId=b0404538-fc86-4c4f-838f-7a20d9db0b13&announcementId=9baacf68-0d1b-4e36-ae6f-f04299c993cb>

Tarr-Whelan, Linda 2009. Women Lead the Way: Your Guide to Stepping Up to Leadership and Changing the World. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Tasa-arvotiedon keskus 2004. Naisjohtajuuden haasteet – vaikeuksien kautta voittoon [verkkodokumentti]. Viitattu 23.6.2013. Saatavissa: http://www.minna.fi/c/document_library/get_file?uuid=348b0b05-df75-412b-8383-7fa5e9f7070d&groupId=10136

Tharenou, Phyllis 2005. Women's Advancement in Management: What Is Known and Future Areas to Address. Teoksessa Burke, R. J. & Mattis, M. C. 2005. Supporting Women's Career Advancement. Challenges and Opportunities. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 31–57.

Tilastokeskus 2004: Palkkarakennetilasto 2004 [verkkodokumentti]. Viitattu 15.5.2013. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/til/pr/2004/pr_2004_2006-04-28_tie_001.html

Tilastokeskus 2009: Työssäkäyntitilasto 2009 [verkkodokumentti]. Viitattu 28.2.2013. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_fi.pdf

Tilastokeskus 2011: Palkkarakennetilasto 2011 [verkkodokumentti]. Viitattu 28.2.2013. Saatavissa: www.stat.fi/til/pr/2011/pr_2011_2012-10-19_fi.pdf

Tradenomiliitto 2003: Pätkätyö piinaa koulutettua naista [verkkodokumentti]. Viitattu 15.5.2013. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/patkatyo+piinaa+koulutettua+naista/a2046745>

Tran Thi, Kim Chi 2012: Valtionhallinnon naisjohtajat Suomessa ja Japanissa. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomivaara, Timo 2005: Tieteellisen tutkimuksen perusteet [verkkodokumentti]. Viitattu: 8.4.2013. Saatavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>

Työterveyslaitos & Turun kauppakorkeakoulu 2012: Miksi naispomon ura ei etene? [verkkodokumentti]. Viitattu 15.5.2013. Saatavissa: http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Miksi_naispomon_ura_ei_etene.aspx

Valtioneuvoston ohjesääntö 3.4.2003/262. Suomen laki [verkkodokumentti]. Viitattu 12.7.2013. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030262?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5>

D=valtioneuvoston%20ohjes%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6

Valtiovarainministeriö 2004: Naisjohtajat uralla eteenpäin. Naisten sijoittuminen valtionhallinnon johtotehtäviin [verkkodokumentti]. Viitattu 28.2.2013. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/73189/73190_fi.pdf

Valtiovarainministeriö 2011: Valtion ylimmän johdon valintaperusteet pähkinänkuoressa [verkkodokumentti]. Viitattu 30.6.2013. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/johtamisesite_suomi.pdf

Vanhala, Sinikka 1986. Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät. Tutkimus taustan, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutuksesta mies- ja naisjohtajien urakehityksessä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja C-80, Helsinki.

Vanhala, Sinikka 2004. Uralla vai sivuraiteella? Ekonomian keski johdossa. Teoksessa Eriksson, Päivi ym. (toim.) Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and Organizations in Flux? Research Reports 60. Helsinki: Swedish School of Economics, 57–70.

Vanhala, Sinikka 2005. Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. Teoksessa Kauppinen, Kaisa 2005: Työ ja ihminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 199–214.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 1997: Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: KY-palvelu.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri ja Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki : KY-palvelu.

Vare, Kai 2004: Olga Reznik viivitab ebameeldivate otsuste tegemisega [verkkodokumentti]. Viitattu 14.7.2013. Saatavissa: <http://leht.aripaev.ee/publicationimages/pdf/erilehed/2691b.pdf>

Vinnicombe, Susan & Singh, Val 2002. Sex Role Stereotypes and Requisites of Successful Top Managers. Women in Management Review 17(3/4), 120–130.

Viskari, Sinikka 2002: Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn. Tampere: Tampereen yliopisto.

Wirth, Linda 2001. Breaking Through the Glass Ceiling. Women in Management. Geneva: International Labour Office.

Young, Richard A. & Collin, Audrey 2004. Introduction: Constructivism and Social Constructionism in the Career Field. Journal of Vocational Behavior 64, 373–388.