

Naiset esihenkilöinä teknologiateollisuudessa

Tapaustudkimus naisten kokemuksista esihenkilönä toimimisesta miesenemmistöisellä alalla

Kasvatustiede
Kasvatustieteiden tutkinto-ohjelma
Pro gradu -tutkielma

Kia Mikola

22.4.2023

Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Yleinen kasvatustiede

Tekijä: Kia Mikola

Otsikko: Naiset esihenkilöinä teknologiateollisuudessa; Tapaustutkimus naisten kokemuksista esihenkilönä toimimisesta miesenemmistöisellä alalla

Ohjaaja: Yliopistonlehtori Anne Laiho

Sivumäärä: 73 sivua + 3 liitettä

Päivämäärä: 22.4.2023

Suomalainen yhteiskunta nähdään tasa-arvon mallimaana, jossa naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet toimia työelämässä. Todellisuudessa suomalainen työelämä on varsin sukupuolen mukaan segregoitunut niin aloittain kuin työtehtävittäin. Segregoituneiden alojen lisäksi naisten eteneminen johtotehtäviin on yhä tänä päivänä harvinaista ja tutkimukset keskittyvätkin pääosin naisten urapolkuihin eikä suoriutumiseen johtotehtävissä. Aiheen vähäinen tutkimustausta antoikin aihetta tutkia tarkemmin naisten käsityksiä esihenkilönä toimimisesta miesenemmistöisellä alalla.

Tämä pro gradu -tutkimus on tapaustutkimus, joka keskittyy yksittäiseen suomalaiseen teknologiateollisuuden alalla toimivaan yritykseen ja sen yhteen liiketoimintalinjaan. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla viittä yrityksessä toimivaa naisesihenkilöä, jotka toimivat yrityksen alemmassa keskijohdossa sekä keskijohdossa. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten naisesihenkilöt kokevat sukupuolensa merkityksen työelämässä, mitkä asiat he mieltävät vahvuuksikseen ja haasteikseen miesenemmistöisellä alalla toimiessaan ja millaisena he kokevat monikulttuurisen työympäristön sekä sen johtamisen naisena. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä, teemoittelun keinoin.

Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilöasemassa toimivat naiset kokivat sukupuolen vaikuttavan työelämässä toimimiseen joko jonkin verran tai eivät lainkaan. Osa haastateltavista koki sukupuolen vaikuttavan työelämässä toimimiseen muun muassa naisiin kohdistettujen stereotyyppisten odotusten suhteen. Tutkimuksen mukaan naisesihenkilöt kokivat vahvuuksikseen keskustelu- ja kuuntelutaidot, kun taas haasteikseen he näkivät osaamisen epäröinnin sekä monikulttuurisen työympäristön. Monikulttuurisen työympäristön ja sen johtamisen naiset mielsivät aiempien tutkimusten tapaan sekä opettavaisena että haastavana. Merkittävimpinä haasteina monikulttuurisessa työympäristössä naiset mainitsivat kommunikaatioon, viestintään ja omaan sukupuoleensa liittyvät vaikeudet. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin sensitiivisyyden, jonka he kokivat sekä vahvuudekseen että haasteekseen. Tulokset noudattelivat pääsääntöisesti aiempien tutkimusten tuloksia, mutta muutamia uusiakin näkökulmia aiheeseen ilmeni.

Tämä tutkimus tarjoaa yhden uuden näkökulman lisää naisjohtajien suoriutumisesta työssään, jota on tähän asti tutkittu melko kapea-alaisesti vain urapolun näkökulmasta. Tutkimustulokset tuovat esiin erityisesti uutta tietoa naisesihenkilöiden kokemista haasteista työssään ja antavat aihetta pohtia, millä tavoin haasteiksi koettuihin asioihin, kuten monikulttuuriseen työympäristöön, pystyttäisiin vastaamaan tulevaisuudessa paremmin. Toimeksiantajalle suositellaan oppilaitosyhteistöiden jatkamista, jotta miesenemmistöiset alat tarjoutuvat tulevaisuudessakin mahdollisuutena naisille eri uramahdollisuuksien valossa. Lisäksi ehdotetaan, että toimeksiantaja tarjoaisi esihenkilöilleen tunnetaitoihin ja monikulttuurisuuteen liittyviä koulutuksia, joilla pyrittäisiin vastaamaan esille nousseisiin haasteisiin. Työympäristön monikulttuurisuus on luonut myös tarpeen entistä monikielisemmälle viestinnälle, jonka vuoksi organisaatiota pyydetään tarkastelemaan mahdollisuuksiaan laajentaa viestintäkieliä omissa viestintäkanavissaan. Organisaatiossa olisi myös hyvä pohtia, pitäisikö esihenkilön työnkuvaa kirkastaa työntekijätasolle, jotta heidän odotuksensa esihenkilöä kohtaan olisivat realistisempia.

Asiasanat: naisjohtajuus, esihenkilötyö, monikulttuurisuus, teknologiateollisuus, tasa-arvo, tapaustutkimus, sisällönanalyysi

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
2	Tasa-arvo ja sukupuoli työelämässä	8
2.1	Naiset työelämässä	8
2.2	Naiset teknologiateollisuuden alalla	11
2.3	Stereotypiat	13
2.4	Intersektionaalisuus	14
3	Naisjohtajuus	16
3.1	Johtajuus	16
3.2	Naisjohtajuus Suomessa	18
3.3	Naisjohtajien ominaisuudet	19
3.4	Naisten kokemat haasteet johtajana ja johtotehtävään hakeutumisessa	22
4	Monikulttuurisuus työelämässä	25
4.1	Monikulttuurisuuden käsite	25
4.2	Monimuotoistuvat työpaikat	26
4.3	Johtajuus eri kulttuureissa	27
4.4	Monikulttuurisuus, vuorovaikutus ja esihenkilötyö	28
5	Tutkimuksen päämäärä, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	31
6	Tutkimuksen toteutus	32
6.1	Kohdeorganisaatio	32
6.2	Tapaustutkimuksen määrittely	32
6.3	Tutkimusaineiston tuottaminen	34
6.4	Tutkimusaineiston analysointi	36
6.5	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	38
7	Tutkimustulokset	41
7.1	Sukupuolen merkitys työelämässä	41
7.2	Vahvuutena kuuntelu- ja keskustelutaidot sekä sensitiivisyys	46
7.3	Haasteena osaamisen epärointi, sensitiivisyys sekä monikulttuurisuus	49

7.4	Monikulttuurinen työympäristö ja sen johtaminen naisena	55
8	Pohdinta	59
8.1	Johtopäätökset	59
8.2	Kehitysehdotukset toimeksiantajalle	62
8.3	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet	64
	Lähteet	66
	Liitteet	74
	Liite 1. Haastattelupyyntö	74
	Liite 2. Haastatteluteemat	75
	Liite 3. Tietosuojailmoitus	77
	Kuviot	
	Kuvio 1. Johtajuuden tasot tarkasteltavassa organisaatiossa	17
	Taulukot	
	Taulukko 1. Naisjohtajiin liitetyt positiiviset ja kielteiset ominaisuudet aiempiin tutkimuksiin perustuen	21
	Taulukko 2. Naisjohtajiin liitetyt vahvuudet aiempien tutkimusten mukaan sekä tässä tutkimuksessa	61
	Taulukko 3. Naisjohtajiin liitetyt haasteet johtotehtävässä toimimisessa aiempien tutkimusten mukaan sekä tässä tutkimuksessa	62

1 Johdanto

Uutisointia ja ajankohtaisia keskusteluja seurattaessa voi huomata, että keskiössä olevat aiheet vaihtuvat, mutta yhtenä tasaisesti pinnalle nousevana aiheena tuntuu kuitenkin ponnahtavan naisten ja miesten välinen tasa-arvo niin työelämässä, kuin muillakin elämän osa-alueilla. Etenkin juuri työelämässä tapahtuva segregatio on nostettu yhdeksi merkittäväksi ongelmaksi Suomessa, jonka vuoksi aihe puhututtaa tasaisin väliajoin (Aapola-Kari 2019, 70). Segregatiolla tarkoitetaan jonkin asian eriytymistä toisistaan. Kun keskustelun keskiössä on esimerkiksi juuri työelämän sukupuolittuneisuus, voidaan puhua sukupuolen mukaisesta segregatiosta. Sukupuolen mukaisella segregatiolla viitataan koulutus- ja työalojen sekä työnkuvien jakautumiseen naisten ja miesten kesken. Segregoituneessa tilanteessa toisen sukupuolen edustajat jäävät edustukseltaan huomattavasti pienemmäksi tietyssä tehtävässä tai tietyllä alalla. (Lahtinen 2019, 10.)

Miten työelämässä tapahtuva segregatio ilmenee Suomessa? Suomessa naiset ja miehet päätyvät työskentelemään todennäköisesti tietyille aloille. Naiset painottuvat sosiaali-, terveys- sekä palvelualoille, kun taas miehet suuntautuvat useimmiten esimerkiksi teollisuuden ja rakennusalan pariin (Kanninen, Virkola, Lilja & Rask 2022, 79; Tilastokeskus 2022). Synä on esitetty muun muassa sukupuoliin liitettyjä stereotypioita, työtehtävien historiallista jakautumista miesten ja naisten töihin sekä miesten ja naisten sopivuutta erilaisiin tehtäviin (Lahtinen & Vieno 2019, 22–24; Mustakallio, Sevelius & Tanhua 2007, 7). Vaikka alat ovatkin varsin jakautuneita, naisten kiinnostus esimerkiksi teknologiateollisuutta kohtaan näyttää hieman kasvaneen. Tämä näkyy muun muassa naishakijoiden määrän kasvuna tekniikan alan opintoihin. Kehitys on toivottavaa esimerkiksi osaajapulan ratkaisun vuoksi; teknologiateollisuuden yritykset tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa tuhansia uusia osaajia, ja yhtenä mahdollisena ratkaisuna nähdään naisten aktiivisempi osallistuminen teknologiateollisuuteen. (Teknologiateollisuus 2022.)

Alojen sukupuolittuneisuuden lisäksi naisjohtajuus ja naisten eteneminen johtotehtäviin ovat asioita, jotka kiinnostavat yhteiskunnassa. Naisia päätyy johtajiksi todennäköisimmin naisemmistöisille aloille, joissa heillä on suurin mahdollisuus päästä vaikuttamaan itselle merkityksellisinä pidettyihin asioihin. Näitä aloja löytyy esimerkiksi edellä mainituilta palvelualoilta. Oma mielenkiintoni naisjohtajuuteen ja naisten toimimiseen esihenkilönä heräsi vuonna 2022, kun suoritin työharjoittelujaksoani teknologiateollisuuden alan henkilöstöhallinnon tehtävissä. Huomasin, että alalla työskentelee naisia, mutta jakauma

miesten hyväksi on vielä tänäkin päivänä merkittävä. Jakauma herättikin mielenkiintoni tarkastelemaan, miten naiset itse näkevät suoriutumisensa juuri esihenkilöasemassa hyvin miesenemmistöisellä alalla.

Lämsä (2011) kritisoi, että vaikka Suomen elinkeinoelämässä on pyritty kiinnittämään huomiota naisten johtajuuteen sekä toimiin sen edistämiseksi, monessakaan työpaikassa tällä ei ole ollut vaikutusta (Lämsä 2011, 56). Naisten johtajuutta on pyritty edistämään myös muun muassa tasa-arvosuunnitelmien ja erilaisten sukupuolikiintiöiden kautta (esim. Kanninen ym. 2022, 107; Mustakallio ym. 2007, 8). Miksi naisjohtajuutta sitten olisi syytä edistää? Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että naisjohtajiin liitetään esimerkiksi erilaisia ominaisuuksia kuin miehiin. Naiset nähdään muun muassa hyvinä keskustelijoina ja tukijoina (esim. Eagly & Johannesen-Schmidt 2001; Esser, Kahrens, Mouzoughi & Eomois 2018) ja heidän esihenkilötyön laatu on nähty parempana kuin miesten. Lisäksi naisten johtamisessa yrityksissä kannattavuus on keskimääräisesti parempi kuin miesten johtamisessa yrityksissä. Edellä mainittuihin syihin vedoten muun muassa Tukiainen ja Villanen (2016) onkin todennut, että naisten mahdollisuudet edetä johtotehtäviin nähdään tulevaisuudessa kilpailuetuna niin yrityksen kannattavuuden kuin tasa-arvon näkökulmasta. (Tukiainen & Villanen 2016, 26–27.)

Johtajuutta tarkastellessa on myös huomioitava, että työyhteisöt ja -ympäristöt ovat kokeneet muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävästi. Vuonna 2020 tehdyn Monimuotoisuusbarometrin mukaan yli puolet vastanneista koki työpaikkansa olevan enemmän monimuotoinen kuin homogeeninen. Monimuotoisuudella tarkoitetaan esimerkiksi vaihtelevaa sukupuoli- ja ikäjakaumaa sekä työntekijöiden kulttuurisesti kirjavaa taustaa. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 11–12). Monimuotoiset työyhteisöt luovat työympäristöön täysin uudenlaisia haasteita, joihin vastaamisessa esihenkilöt ovat avainasemassa (Malin 2018) ja muun muassa johtamistavat vaativat muutoksia. Tässä tutkielmassa monimuotoinen työympäristö tulee yhdeksi merkittäväksi keskustelunaiheeksi, koska tutkittavassa yrityksessä on työntekijöitä yli viidestäkymmenestä eri kansalaisuudesta.

Tässä tutkielmassa keskityn yksittäiseen suomalaiseen teknologiateollisuuden alalla toimivaan yritykseen ja sen yhden liiketoimintalinjan keskijohdossa toimiviin naiseshenkilöihin. Tarkoitukseni on selvittää, miten naiseshenkilöt kokevat sukupuolensa merkityksen työelämässä. Lisäksi pyrin ymmärtämään, mitkä asiat he kokevat omiksi vahvuusikseen sekä haasteikseen esihenkilötyössään miesenemmistöisellä alalla toimiessaan.

Viimeisenä liitän esihenkilön toimintaan monikulttuurisen työympäristön johtamisen ja selvitän, millaisena naiset kokevat monikulttuurisen työympäristön ja sen johtamisen naisena. Esitän lopuksi toimenpide-ehdotuksia, joilla voisi pyrkiä kehittämään tutkitun yrityksen esihenkilöiden työskentelyä ja vastaamaan tutkimuksessa esiin tulleisiin haasteisiin. Tämän lisäksi case-tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa yksi näkökulma lisää pinnalla olevaan keskusteluun.

2 Tasa-arvo ja sukupuoli työelämässä

Tässä luvussa tutustutan lukijan sukupuolten välisiin tasa-arvokysymyksiin työelämässä. Esittelen tämän jälkeen viime vuosien tutkimustietoa naisten sijoittumisesta miesenemmistöiselle teknologiateollisuuden alalle, koska tutkimukseni kohdistuu kyseisellä sektorilla toimivaan yritykseen. Tästä siirryn esittelemään lyhyesti stereotypian eli pelkistetyn näkemyksen käsitettä. Stereotypian käsite on tutkimukseni kannalta tärkeää ymmärtää, koska stereotyyppiset ajatustavat voivat ohjata myös haastattelemieni henkilöiden käsityksiä siitä, millaisia asioita he kokevat työyhteisön heille asettavan ja millaisia ominaisuuksia naiset itse liittävät itseensä. Lopuksi käsitelen intersektionaalisuuden määritelmää, joka tuo esiin yksilöiden välisiä risteäviä tai leikkaavia eroja, jotka vaikuttavat yksilön asemaan yhteiskunnassa yhdistäen esimerkiksi kulttuuritaustan ja sukupuolen merkityksen.

2.1 Naiset työelämässä

Sukupuolten välisen tasa-arvon nähdään toteutuneen suomalaisessa työelämässä varsin hyvin, ja Suomea pidetäänkin monesti tasa-arvoon liittyvissä kysymyksissä johtavana maana (Martelius-Louniala 2007, 27; Ylöstalo 2012, 15). Suomen Tilastokeskuksen työelämään liittyvien tilastojen mukaan Suomessa suurin osa työikäisistä naisista ja miehistä oli vuonna 2021 työelämässä, mutta työelämä oli eriytynyt sukupuolittain eri toimialoille ja työsuhteet olivat sukupuolittain erilaiset. Tutkimukset osoittavat, että naiset päätyvät miehiä useammin työskentelemään määrä- ja osa-aikaisiin työsuhteisiin. Toimialoittain naiset sijoittuvat yleisemmin sosiaali-, terveys- sekä palvelualojen tehtäviin, kun miehet keskittyvät muun muassa rakentamisen, kuljetuksen ja teollisuuden aloille. (Tilastokeskus 2022.) Tasa-arvo sukupuolten välillä ei siis vaikuta näiden tarkastelujen valossa täysin toteutuvan, vaikka tasa-arvon nähdäänkin suomalaisessa yhteiskunnassa toteutuneen hyvin.

Miten olemme päätyneet tilanteeseen, jossa naiset sijoittuvat työelämässä miehistä poikkeaville aloille ja työsuhteisiin? Lahtinen ja Vieno (2019) toteavat, että suomalainen sukupuolittunut työelämä juontaa juurensa aikaan, jolloin suomalaisessa yhteiskunnassa pääsääntöinen elinkeino oli maatalous. Jo tuolloin työtehtävät jakautuivat niin kutsuttuihin naisten ja miesten töihin, joissa naisten työt sisälsivät kodin sisällä tapahtuvia hoito- ja kotitöitä, kun taas miesten työt tapahtuivat ulkona pelloilla ja metsissä. Aikakauden nähdään muovanneen naiselle kulttuurista pääomaa, jotka ovat äitiys, työ ja hoiva. Kulttuurisella pääomalla tarkoitetaan yksilön ei-taloudellista pääomaa, jolla hän voi vaikuttaa asemaansa

yhteiskunnassa, kuten älykkyys, taidot tai tutkinnot (Rinne, Kivirauma & Lehtinen 2015). Vaikka yhteiskunta ajan saatossa muovautuikin teollistumisen ja teknologian kehityksen myötä, ovat naiset ohjautuneet yhä edelleen palvelua ja hoivaa vaativiin ammatteihin, kun taas miehet ovat suuntautuneet älykkyyttä ja fyysisyyttä vaativiin töihin. Lahtinen ja Vieno (2019) esittävätkin, että sukupuoliin liitetyt stereotyyppit rakentavat yhä tänä päivänä yhteiskunnassamme sosiaalisen luokittelun kategorioita, jotka ohjaavat muun muassa uravalintoja. (Lahtinen & Vieno 2019, 22–24.)

Yhteiskunnallisten rakenteiden ylläpitävän vaikutuksen lisäksi työmarkkinoiden sukupuolittaisen jakautumisen nähdään johtuvan myös koulutuspolkujen jakautumisesta. Yksilöt tekevät koulutus- ja uravalintojaan paljon mielikuviansa perusteella. Syynä sukupuolittuneisiin uravalintoihin nostetaan esimerkiksi eri alojen tuttuus. Jo koulujen ja eri oppilaitosten sisäiset prosessit muodostavat sukupuolittuneita ja eriytyviä aloja. Esimerkiksi peruskoulun oppimateriaaleissa ja opetuksessa voidaan jopa huomaamatta vahvistaa sukupuolten käsityksiä siitä, kenelle minkäkin tyyppiset ammatit soveltuvat. Vahvistamista voi tapahtua esimerkiksi oppimateriaalien kuvien tai annettujen esimerkkien kautta. (Lahtinen & Vieno 2019, 26–28; Tanhua 2019.) Opintoja valittaessa naiset valitsevat myös miehiä epätodennäköisemmin tekniikan ja luonnontieteiden aloja, mutta naisten osuus aloilla on viimeisten parin vuosikymmenen aikana kääntynyt pieneniseen kasvuun. (Keski-Petäjä & Witting 2018; Kauhanen & Riukula 2019, 98.) Opintopolun valinta määrittelee paljolti tulevaisuuden työtehtäviä, joten koulutuksen kentällä tapahtuvat muutokset sekä pysyvyydet näkyvät työelämässä aina vuosia myöhemmin.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi naisten työskentelyyn ja työelämässä sijoittumiseen vaikuttaa myös lasten hankinta. Esimerkiksi Keyriläinen (2019) toteaa, että vielä vuonna 2019 perhevapaista enemmistön käyttivät naiset. Sukupuolittuneet perhevapaiden jakautumiset aiheuttavat naisille muun muassa urakatkoja, joiden nähdään vaikuttavan niin ura- ja palkkakehitykseen, eläkekertymään kuin työelämään sulautumiseen. Lisäksi naiset kokevat tutkimuksen mukaan syrjintää, joka liittyy raskauteen ja perheellistymiseen. Myös työsuhteen jatkuvuuteen liittyvä epävarmuus rasittaa naisia, koska naiset työskentelevät edellä mainitusti useammin määrä- tai osa-aikaisissa työsuhteissa. (Keyriläinen 2019.) Sukupuolittuneiden perhevapaiden jakautumiseen on pyritty puuttumaan perhevapaaudistuksella, joka astui voimaan vuonna 2022. Uudistuksen tarkoituksena on pyrkiä lisäämään sukupuolten välistä tasa-arvoa niin työelämässä kuin vanhempina toimimisessa lisäämällä

vanhempainvapaapäivien määrää ja tarjoamalla vapaiden käyttöön enemmän joustavuutta. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2022; Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.)

Perhevapaiden lisäksi myös työpaikkojen käytännöt työelämän ja perheen yhteensovittamisessa vaihtelevat vaikuttaen sukupuolten väliseen segregatioon. Terveystieteiden tutkimuskeskus (2023) tekemän katsauksen mukaan työorganisaatioiden käytännöt työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa ovat vielä melko harvinaisia. Mikäli organisaatiossa on käytäntöjä työelämän ja perheen yhteensovittamista varten, ne kohdistuvat useammin miehille kuin naisille. Esimerkiksi vanhempien mahdollisuudet hyödyntää joustavia työskentelytapoja vaihtelevat sukupuolittain merkittävästi. Muun muassa liukuvaa työaika pystyi hyödyntämään noin puolet isistä, mutta äideistä vain kahdella viidestä oli mahdollisuus hyödyntää tätä. Syynä tähän on nostettu työn luonteiden vaihtelevuus, mikä asettaa erilaisia ehtoja työtapojen kehittämiseksi. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2023.) Esimerkiksi naisemmistöisillä palvelualoilla työt vaativat usein läsnäoloa työpaikalla, kun puolestaan miesemmistöiset insinöörialat mahdollistavat työn teon paikkariippumattomasti. Edellä esitetyn kaltaiset sukupuolittuneet mahdollisuudet hyödyntää joustavia työtapoja edistävät sukupuolten välistä segregatiota työpaikoilla.

Sukupuolten välisen tasa-arvon todellinen saavuttaminen vaatii rakenteellista muutosta, eikä sellainen tapahdu hetkessä (Heinilä & Mailasalo 2020, 208). Muun muassa Korvajärvi (2018) esittää, että etenkin numeroin esitettävät rakenteelliset erot nostetaan aika ajoin julkiseen keskusteluun, mutta taustalla esiintyvät ilmiöt, kuten vaikkapa syrjinnän kokemukset, jäävät sivummalle. (Korvajärvi 2018, 299–300.) Lisäksi Korvajärvi (2018) huomauttaa, että hallituksen tasa-arvon edistämisen toimintaohjelmassa vuosina 2016–2019 on pyritty ”lieventämään” työmarkkinoiden sukupuolittuneisuutta ja ”varmistamaan” sukupuolten välinen tasapuolinen edustus organisaatioiden hallituksissa sekä johtotehtävissä. Ymmärtääkseni Korvajärvi kritisoi maininnoillaan, ettei työmarkkinoiden sukupuolittuneisuutta pyrittäisiin täysin poistamaan, vaan sitä pyritään lähtökohtaisesti lieventämään.

Miksi sukupuolten väliseen tasa-arvoon olisi syytä kiinnittää huomiota? Suomessa tasa-arvolain mukaan jokaisen työnantajan tulisi edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti (Tasa-arvolaki 1986/609). Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL) (2022a) kuvaa sukupuolten välisen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistävän työhyvinvointia. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisen nähdään vaikuttavan myös

työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen, parantavan työnantajamielikuvaa sekä organisaatioiden sisäistä vuorovaikutusta ja lisäävän työhyvinvointia, oikeudenmukaisuuden kokemuksia sekä työmotivaatiota. (Terveys- ja hyvinvoinnin laitos 2022a.)

2.2 Naiset teknologiateollisuuden alalla

Kuten edellisessä alaluvussa totesin, naiset ja miehet päätyvät pääsääntöisesti työskentelemään sukupuolittuneille aloille. Kun naiset painottuvat pääosin sosiaali- ja terveysaloille sekä palvelualan tehtäviin, jää naisten osuus miesenemmistöisemmällä aloilla pienemmäksi. Mikäli naiset työskentelevät miesenemmistöisillä teollisuudenaloilla, he sijoittuvat yleensä hallinto- ja toimistotehtäviin (Kauhanen & Riukula 2019, 82–84). Tutkimuskohteenani toimiva teknologiateollisuuden sijoittuvan organisaation liiketoimintalinja noudattelee sukupuolijakaumaltaan teknologiateollisuuden yleistä trendiä; naisia liiketoimintalinjan organisaation kaikissa henkilöstöryhmissä on noin 24,4 prosenttia ja miehiä noin 75,6 prosenttia. Teknologiateollisuuden (2021) tekemän katsauksen mukaan sukupuolijakauma koko teknologiateollisuuden alalla on samankaltainen; miehiä kaikista henkilöstöryhmistä on ollut vuonna 2020 yhteensä 77,6 prosenttia, kun naisia kaikista henkilöstöryhmistä on ollut samana vuonna yhteensä 22,4 prosenttia. (Teknologiateollisuus 2021.) Naisten vähäinen osuus teknologiateollisuudessa ei ole vain suomalainen ilmiö. Esimerkiksi Euroopassa naiset ovat edelleen suurelta osin aliedustettuina teknologiateollisuuden aloilla. Naisia on pyrittykin innostamaan hakeutumaan alalle muun muassa WomenTechEU-ohjelman avulla. Sen tarkoituksena on tukea alalle start-up-yrityksen perustaneita naisia taloudellisesti ja tarjota valmennusta alalla menestymiseen. (European Commission 2023).

Lahtinen ja Vieno (2019) esittävät, että tekniikan aloille kohdistuvaa tutkimusta sukupuolen merkityksestä alalla on tehty jonkin verran. He nostavat esiin, että maskuliinisuutta pidetään alalla normina. Maskuliinisuuden korostuminen tuottaa naisille usein tilanteen, jossa he kohtaavat odotuksia naiseuden tuottamisesta alalla. Ymmärrän tämän niin, että naiset joutuvat miettimään alalla paljon sitä, minkälaisia piirteitä he itsestään tuovat esiin ja mitä he pyrkivät piilottamaan. Teknologiateollisuudessa toimiville tekniikan aloille hakeutumisen yhtenä merkittävänä kriteerinä on nostettu matemaattiset taidot, joissa naiset luottavat osaamiseensa vähemmän kuin miehet. Yhtenä selityksenä on esitetty, että uskomukset voivat johtua stereotyyppisistä käsityksistä, joiden mukaan naiset ovat verbaalisesti lahjakkaita, kun puolestaan miehet ovat matemaattisesti kyvykkäitä. Lahtinen ja Vieno toteavatkin, että

tekniikan alojen sukupuolittuneet käytänteet ja normit olisi huomioitava julkisessa keskustelussa, kun pohditaan alan sukupuolittuneisuutta. (Lahtinen & Vieno 2019, 26–28.)

Naisten sijoittuminen miesenemmistöiselle teknologiateollisuuden alalle on edellä esitetyn mukaisesti siis yhä melko harvinaista. Alalla kuitenkin työskentelee naisia, joten nostan seuraavaksi aiemman tutkimuksen heidän esiin tuomista kokemuksista toimia teknologiateollisuuden alalla. Miten naiset itse kokevat asemansa miesenemmistöisellä teknologiateollisuuden alalla? Aiemmissa tutkimuksissa muun muassa Bairoh ja Putila (2021) nostavat esiin naisten kokemuksia omasta asemastaan työyhteisössä. Tutkimus keskittyi tekniikan alalla toimiviin naisiin, jotka työskentelivät asiantuntijoina, keskijohdossa tai johdon tehtävissä. Tekniikan alalla toimivat naiset nostivat vahvasti esiin oman uskottavuutensa. Tutkittavat mainitsivat muun muassa arvostuksen puutteen, vähättelyn, työttömyyden sekä osaamisen epäilyn, jotka kytkeytyivät oman uskottavuuden karisemiseen. (Bairoh & Putila 2021, 607–608.) Vastaavia naisten kokemia stereotypioihin ja ennakkoluuloihin liittyviä haasteita nostetaan esiin myös esimerkiksi Euroopan komission verkkosivuilla (European Commission 2023).

Kun tarkastelee edellä esitettyjä Bairohin ja Putilan (2021) tutkimuksen tuloksia, on syytä pohtia, minkä vuoksi tekniikan aloilla toimivat naiset nostivat oman uskottavuutensa esiin. Yhtenä syynä voisi esittää tapoja, joilla sukupuolta korostetaan eri toimialoilla. Esimerkiksi Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen (2021a) mukaan sukupuolitietoiset organisaatiot eivät tuo viestinnässään sukupuolta esiin, ellei se ole käsiteltävän asian kannalta jollakin tavoin merkityksellistä. Lisäksi sukupuolta voidaan vahvistaa yleispätevän maskuliinin käytön keinoin tai sukupuolitietoisella kielenkäytöllä. Yleispätevällä maskuliinisuudella tarkoitetaan viittauksia tai ilmauksia, jotka kohdistuvat kaikkiin ihmisiin. Esimerkiksi ”jokamiehen oikeudet” ovat yleispätevää maskuliinisuutta; sanalla tarkoitetaan jokaisen ihmisen oikeutta, mutta sanaan on liitetty käsitys maskuliinisesta miehestä. Sukupuolitietoisella kielenkäytöllä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että puhutaan esimiehistä esihenkilön sijaan, jolloin korostetaan miehen roolia. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2021a.) Toinen syy oman uskottavuuden epäröintiin voi olla sukupuolitietoinen kuvaviestintä. Jos yrityksen mainoskuvat painottavat miehiin, voi naisen olla haastavaa ajatella itseään pätevänä yrityksen työntekijänä. Sama ongelma syntyy, mikäli yrityksen kuvituksissa esiintyy vain kantasuomalaisia. Tällöin muita kulttuuritaustoja edustavat henkilöt voivat kokea, etteivät sovellu kyseiseen yritykseen töihin. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2021a.)

2.3 Stereotypiat

Kuten alaluvussa 2.1 ”Naiset työelämässä” mainitsin, nykypäivänä naisten ja miesten uravalintoja ohjaavat muun muassa sukupuoliin liitetyt stereotypiat (Lahtinen & Vieno 2019, 22–24). Stereotypialla tarkoitetaan vakiintunutta, kapea-alaista ja usein ennakkoluuloistakin yleistystä tai käsitystä tietyistä asiasta, yhteisöstä tai yksilöstä (Lämsä, Kangas, Hirvonen, Heikkinen, Biese & Hearn 2014, 333; Tieteen termipankki 2023b). Lämsä kumppaneineen (2014) toteaa, että stereotyyppien luonti on ihmisen tapa järjestää ympäröivää maailmaa ja luoda itselleen hallinnan tunnetta (Lämsä ym. 2014, 333). Esimerkiksi tyypillinen stereotyyppinen käsitys voisi olla vaikkapa ihmisten käsitykset kirjastonhoitajasta. Kirjastonhoitajat mielletään hiljaisiksi, hieman ujoiksi ja vanhoillisiksi henkilöiksi, jotka tietävät kirjallisuudesta valtavasti. Todellisuudessa mielikuvat voivatkin pohjautua kirjaston miljööseen ja sitä kautta luotuaan mielikuvaan siellä toimivista ihmisistä, eikä stereotyyppiset oletukset kirjastonhoitajista välttämättä päde lainkaan kirjastonhoitajiin. Stereotypiat koetaan usein negatiivisina niiden rajatessa tietyn ryhmän edustajat samankaltaisiksi (Lämsä ym. 2014, 333).

Tutkimukseni kohdistuessa esihenkilöasemassa toimiviin naisiin, voidaan tarkastelua siirtää erityisesti sukupuoliin liitettyihin stereotyyppisiin. Puhun tutkielmassani esihenkilöistä esimiesten sijaan välttääkseni sukupuoleen viittaamisen. Käsitteenä esihenkilö on vielä melko tuore, mutta sillä tarkoitetaan kuitenkin samaa positiota kuin esimies (Kielikello 2013). Sukupuolistereotyyppioilla tarkoitetaan yksinkertaistettuja, vakiintuneita ja jäykkiä oletuksia tai odotuksia tietyn sukupuolen edustajan käyttäytymisestä tai ominaisuuksista. Sukupuolistereotypiat jaotellaan pääosin binäärisesti eli kaksijakoisesti joko miehiin ja naisiin tai poikiin ja tyttöihin. Perinteinen naisen stereotyyppi sisältää ajatuksen hoivaavasta ja kiltistä henkilöstä, jolla on sosiaalista kyvykkyyttä sekä tunneälykkyyttä. Perinteinen stereotyyppi miehestä on puolestaan maskuliininen, itsevarma ja kilpailuhenkinen. Tämän tutkimuksen kannalta stereotyyppien käsite on hyvä ymmärtää, koska stereotyyppiset ajatukset voivat ohjata myös haastattelemieni henkilöiden käsityksiä siitä, millaisia asioita he kokevat työyhteisön itseltään odottavan ja millaisia asioita naiset itse kokevat omiksi vahvuuksikseen johtajana toimimisessa. (Tieteen termipankki 2023b, Lämsä ym. 2014, 333–334.) Käsitellen myöhemmin vielä tarkemmin johtajuuteen ja naisjohtajiin liitettyjä ominaisuuksia sekä stereotyyppien liittymistä niihin aiemman tutkimustiedon valossa.

2.4 Intersektionaalisuus

Kun puhutaan naisten työelämään sijoittumisesta ja naisista työelämässä, vaikuttavat näihin muutkin tekijät kuin sukupuoli ja siihen liitetyt sukupuolistereotypiat. Ylöstalo (2012) toteaa, että sukupuolten välisten eroavaisuuksien ja eriarvoisuuden lisäksi on huomioitava eri sukupuolten väliset keskinäiset erot ja eriarvoisuudet. Toisin sanoen on ymmärrettävä, että sukupuolten välisten vertailun lisäksi eroavaisuuksia on myös sukupuolten sisällä. Muun muassa iät, kulttuuri- ja koulutustaustat vaihtelevat luoden erilaisia yksilöitä. (Ylöstalo 2012, 49.)

Tälle monien tekijöiden summaksi nähdylle teorialle on annettu nimeksi intersektionaalisuus, ja sen on käsitteenä esitelty ensimmäisen kerran Crenshaw vuonna 1989. Käsite pohjautuu 1800-luvun Yhdysvaltoihin, jossa naisille ajettiin äänioikeutta. Äänioikeutta pyrittiin saamaan lähinnä valkoihoisille naisille, mikä aiheutti kriittisiä vastääniä erityisesti tummaihoisten naisten osalta. Tätä yhteiskunnassa tapahtuvaa syrjivää, moniin yksilön ominaisuuksiin pohjautuvaa eriarvoistamista Crenshaw alkoi käsitellä vuonna 1989 nimellä intersektionaalisuus. Intersektionaalisuus sisältää ajatuksen yhteiskunnassa sukupuolen lisäksi vaikuttavista tekijöistä, joilla on merkittävä vaikutus ihmisen asemaan yhteiskunnassa. Sukupuolen lisäksi Crenshaw nostaa eroja muodostaviksi tekijöiksi muun muassa iän, seksuaalisen suuntautumisen sekä alkuperäisen kansalaisuuden. Hän esittää, että yksilö voi kokea haasteita tai jopa syrjintää yhteiskunnassa monien eri perusteiden vuoksi. (Crenshaw 1989; Terveystieteiden tutkimuskeskus 2021b.)

Tässä tutkimuksessa tutkittavilla naisilla sukupuoli on yksi esihenkilönä tutkitusti haasteita luova ominaisuus. Tämän lisäksi haastateltavat naiset voivat olla iältään alaisiaan nuorempia, joka voi tuoda haasteita esimerkiksi oman uskottavuuden luontiin. Näiden edellä mainittujen ominaisuuksien yhdistelmä voi luoda sekä työelämään sijoittumisessa että työelämässä haasteita tai jopa syrjintää. Syrjintä tai haasteet voidaan nähdä tapahtuvan kolmen eri periaatteen kautta moninkertaisena, kumulatiivisena tai risteävänä syrjintänä.

Moninkertaisessa syrjinnässä henkilö kohtaa syrjintää eri tilanteissa eri perusteiden vuoksi. Tässä tutkimuksessa tilanne voisi olla esimerkiksi sellainen, jossa esihenkilönä toimiva nainen kokee syrjintää tai vastarintaa alustensa osalta, koska on nainen tai toisaalta koska on nuori. Kumulatiivinen syrjintä puolestaan kuvaa tilannetta, jossa henkilöä syrjitään yhden tilanteen aikana usean ominaisuuden vuoksi. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa alainen voi olla kuuntelematta esihenkilönä toimivaa naista sen vuoksi, että hän on sukupuoleltaan nainen ja

iältään nuorempi kuin alainen itse. Viimeisenä esitelty risteävä syrjintä puolestaan vastaa osittain kumulatiivista syrjintää. Syrjintäperusteet sekoittuvat saman tilanteen aikana ja ne tuottavat erityisiksi miellettyjä syrjintämuotoja. Tässä tutkimuksessa näen, että tämä voisi olla esimerkiksi tilanne, jossa nuori, esihenkilönä toimiva nainen kokee syrjintää tai vastarintaa sekä sukupuolensa, että ikänsä vuoksi. Erona risteävässä syrjinnässä on kumulatiiviseen syrjintään, ettei edes syrjintää tai vastarintaa harjoittava taho osaa kertoa, kumpi tekijä vaikuttaa omaan vastarintaan tai syrjintään, toisin kuin kumulatiivisessa syrjinnässä. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2021b.)

Tässä tutkimuksessa intersektionaalisuudella tarkoitetaan yksilöiden välisiä risteäviä tai leikkaavia eroja, jotka vaikuttavat yksilön asemaan yhteiskunnassa. Näitä ovat muun muassa sukupuoli, sosioekonominen asema, kulttuuritausta, ikä ja seksuaalinen suuntautuminen. Intersektionaalisuus viittaa sekä erojen yhteisvaikutukseen ihmisen asemaan yhteiskunnassa, että erojen vaikutuksesta toisiinsa. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2021b.)

3 Naisjohtajuus

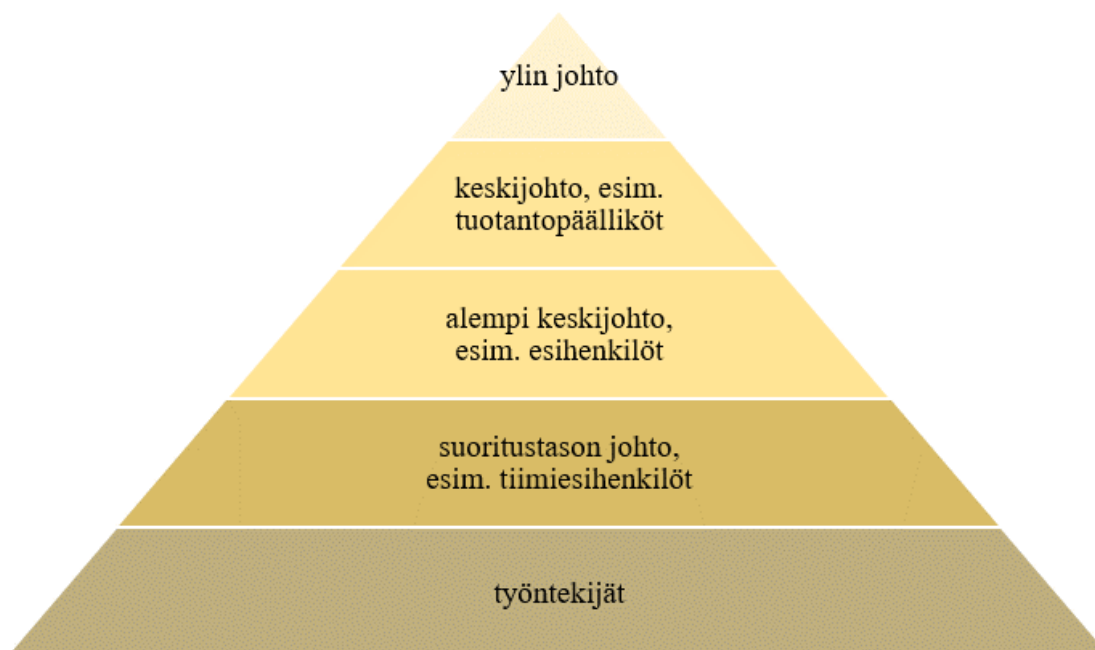
Edellä käsitellyn luvun perusteella voisin sanoa, että sukupuoli vaikuttaa työelämässä toimimiseen. Tämä tutkielma keskittyy esihenkilöasemassa toimiviin naisiin, joten näen tarpeelliseksi esitellä johtajuuden käsitettä sekä naisten sijoittumista johtoasemiin etenkin Suomessa. Pohdin lisäksi millaisia ominaisuuksia naisjohtajiin liitetään aiempien tutkimusten pohjalta. Viimeisenä esittelen aiempia tutkimustuloksia naisjohtajien kokemista haasteista toimia johtotehtävässä.

3.1 Johtajuus

Johtajuudelle on esitetty historian saatossa määritelmiä monista eri näkökulmista ja sen yksiselitteinen määrittely on varsin haastavaa. Johtajuus on kompleksinen ilmiö, jota voidaan tarkastella muun muassa tekojen, toiminnan, tehtävänkuvien, päämäärien, tavoitteiden, tulosten tai aikaansaannosten kautta. Johtajaksi voidaan kuitenkin määritellä henkilö, joka toimii muiden tai itsensä omistamassa yrityksessä johtotehtävässä ja jolla on alaisia. (Hyvärinen 2016, 19.)

Johtaja nähdään henkilönä, jolla on kyky nähdä tavat ja keinot, joilla yrityksen toimintaa on mahdollista kehittää ja millaisia toimia se vaatii. Johtajalla on kyky edistää asioita ja innostaa muita ihmisiä, eli alaisiaan, tekemään muutoksia toimintaan, jotta tavoitteet saavutetaan. Johtajan ominaisuuksiksi ei kuitenkaan riitä pelkkä motivoiva työskentelytapa, vaan muutosten ja asioiden edistämiseen vaaditaan myös empatiakykyä sekä taitoa toimia erilaisten ihmisten kanssa. (Hyvärinen 2016, 19–20.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti tarkasteltavan yrityksen yksittäisen liiketoimintalinjan esihenkilöihin, jotka sijoittuvat yrityksen alempaan keskijohtoon sekä keskijohtoon. Esihenkilöasemassa toimivat naiset voidaan mieltää naisjohtajiksi, koska positioon voidaan luokitella erilaisia keskeisiä tehtäviä, joissa vaaditaan johtamista (Kauhanen 2018, 42). Keskijohdolla puolestaan tarkoitetaan henkilöitä, joilla on sekä esihenkilöitä, että alaisia eli he sijaitsevat organisaation keskivaiheilla työntekijöiden ja ylimmän johdon välimaastossa (Ekonen 2014, 24). Alempi keskijohto puolestaan asemoituu keskijohdon alaisuuteen. Alempi keskijohto luokitellaan kuitenkin keskijohtoon kuuluvaksi, koska heillä on sekä esihenkilöitä ylemmillä johdon tasoilla, mutta toisaalta myös alaisia työntekijätasolla.



Kuvio 1. Johtajuuden tasot tarkasteltavassa organisaatiossa

Tutkimuskohteena toimivan organisaation johtamistasot perustuvat perinteiseen organisaatiohierarkiaan, joissa tasoina ovat kuviossa 1. mainitut suoritustason johto, keskijohto ja asiantuntijat sekä ylin johto tai yritysjohto. Vanhala kumppaneineen (2002) on määritellyt johdon tasoille määritelmiä, joihin jako perustuu. Suoritustason johdossa toimivat henkilöt ohjaavat työntekijöitä valmistus- tai palvelutoiminnan tasolla. Tutkittavassa organisaatiossa tähän tasoon sijoittuvat esimerkiksi tiimiesihenkilöt, jotka eivät toimi yrityksen organisaatiokaavion mukaan esihenkilöasemassa, mutta he toimivat tietynlaisina työn ohjaajina suorittavaa työtä tekeville työntekijöille. Heidän pääpainonsa johtamistyössä on suorittavan työn tukeminen, kannustaminen sekä ohjaaminen. Keskijohtoon ja asiantuntijatasoon lukeutuvat henkilöt toimivat tutkittavassa organisaatiossa suoritustason johdon lähimpinä esihenkilöinä ja he vastaavat tyypillisesti kokonaisen yksikön toiminnasta. Tutkimuskohteena tarkasteltavassa organisaatiossa keskijohdoksi voidaan mieltää positiot, jotka jäävät yrityksen organisaatiokaaviossa työntekijätason ja ylimmän johdon väliin (kuvio 1). Työtehtävinä keskijohdolla on muun muassa alaistensa työnteon tukeminen, oman yksikön kehittäminen ja asioista tiedottaminen. Lisäksi he vastaavat oman yksikkönsä ongelmatilanteisiin puuttumisesta sekä niiden ratkaisemisesta. Ylimpään johtoon sijoittuvat tehtävät, joissa vastataan koko yrityksen johtamisesta, strategiasta ja yrityksen

kokonaiskehityksestä. Tähän lukeutuvat esimerkiksi toimitusjohtaja tai johtoryhmän jäsenet. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 49–50.)

3.2 Naisjohtajuus Suomessa

Naisjohtajuus on Suomessa jo pitkään olemassa ollut käsite, mutta siihen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota vasta lähivuosikymmeninä. Käsitteenä ”naisjohtaja” on vaikeasti määriteltävä, koska naisjohtajuudesta puhuttaessa saman käsitteen alle lukeutuvat niin ylimmässä johdossa, keskijohdossa kuin alimmassa johdossa toimivat naiseshenkilöt. Tämän vuoksi aiempia naisjohtajatutkimuksia tarkasteltaessa on ensin kiinnitettävä huomiota siihen, keitä tutkimuksissa on todella tutkittu. Aiempia tutkimuksia onkin kritisoitu muun muassa siitä, että pääosa naisjohtajuutta tutkineista on keskittynyt yritysten ylimmässä johdossa toimineisiin naisiin, mikä on luonut varsin yksipuolisen kuvan naisjohtajuudesta ja siihen päätyemisestä. (Hyvärinen 2016, 26–27.)

Suomessa naisjohtajuutta on alettu tutkia enemmän vasta 1980-luvulta alkaen, vaikka kansainvälisiä tutkimuksia aiheen parissa tehtiin jo 1970-luvulla. Suomessa naisten johtajuus on kytkeytynyt aikanaan vahvasti yrittäjyyteen ja johtajaksi nainen päätyi yleisimmin perimällä yrityksen tai menemällä naimisiin yrittäjän kanssa. Ensimmäiset palkatut naisjohtajat olivat postiasemilla vuodesta 1863 alkaen. (Tukiainen ja Villanen 2016, 30.) Tarkastelun kohteena ovat Suomessa olleet kansainvälisten tutkimusten tapaan pääosin organisaatioiden ylimmässä johdossa (Lehto 2009) sekä keskijohdossa toimineet naiset. Teemoina ovat korostuneet naisten syrjinnän ja sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmat, naisten johtamisurat sekä äitiyden ja työn yhteensovittaminen. (Hyvärinen 2016, 27; Lämsä, Vanhala, Kontoniemi, Hiillos & Hearn 2007, 296–297.)

Työolotutkimusten mukaan naisten määrä esihenkilötehtävissä on kasvanut vuodesta 1984 vuoteen 2018 noin 16 prosenttia (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 171–172). Suomessa naisten ja miesten eriytyminen eli segregatio työmarkkinoiden eri tehtäviin on varsin voimakasta. Naisennemistöisiksi aloiksi voidaan nostaa aiemmin mainitut hoito- ja palvelualat, kun miehet painottuvat muun muassa teknologian ja teollisuuden aloille. Naiset työskentelevät lisäksi useammin alemmilla hierarkiatasoilla kuin miehet, ja naisten eteneminen ylimmän johdon tehtäviin on yhä tänä päivänä harvinaista. Naiset ovat kasvattaneet osuuttaan lähinnä keskijohtoon keskittyvissä työnkuviissa, vaikka koulutustasoltaan naiset ovat miehiä korkeammin koulutettuja. (Tukiainen ja Villanen 2016, 28–31; Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2022b.) Tämäkin tutkimus keskittyy keskijohdossa

toimiviin naisiin, koska positio on kiinnostava siihen liittyvän ”risteyskohdan” vuoksi. Keskijohdossa naiset työskentelevät niin ylemmän johdon kuin työntekijätason kanssa, mikä tuo tehtävään hyvin eri tyyppisten ihmisten kanssa työskentelyn.

3.3 Naisjohtajien ominaisuudet

Naisten ja miesten eriävistä ominaisuuksista ja kyvyistä johtajuuteen käydään tasaista keskustelua ja tutkimuksia aiheen parissa tehdään vuosittain. Muun muassa Tiede-lehti julkaisi vuonna 2019 gallupin, jossa pohdittiin, kumpi on parempi johtaja, mies vai nainen. Gallupin mukaan sukupuolella ei nähty olevan merkitystä henkilön älykkyyteen, mutta eroja muihin ominaisuuksiin havaittiin. Nostetut ominaisuudet noudattelivat aiemmissakin tutkimuksissa havaittuja ominaisuuksia. Naisiin yhdistettiin feminiinisiin ominaisuuksiin liitettyjä piirteitä, joita ovat muun muassa hyvät keskustelutaidot, sympaattisuus ja sensitiivisyys, kun taas miehiin liitettiin maskuliinisiin piirteisiin liittyviä ominaisuuksia, kuten määrätietoisuus, kunnianhimo ja aggressiivisuus (Eagly & Johannesen-Schmidt 2001, 783; Esser ym. 2018, 140–141; Tiede 2019). Edellä luetellut miesten ominaisuudet nähdään johtotehtävissä tarpeellisina, kun taas esimerkiksi naisiin yhdistetyt keskustelutaidot nähdään vähempiarvoisina. Tähän syynä on esitetty, että miehiin liitetty maskuliiniset piirteet yhdistetään yleisesti menestyvään johtajaan, jolloin naisiin yhdistetyt stereotyyppiset ominaisuudet, kuten empatiakyky ja sosiaaliset taidot, nähdään johtajalle kielteisinä tekijöinä. (Lämsä ym. 2014, 334.)

Edellä esittelemäni gallup ja aiemmat tutkimustulokset antavat kuvaa, että esihenkilöinä toimiviin naisiin liitetään erilaisia ominaisuuksia kuin miehiin. Tilastokeskuksen (2009) mukaan naiseshenkilöt mielletään paremmiksi tukijoiksi, rohkaisijoiksi ja palautteen antajiksi. Lisäksi he kehuvat ja kiittävät hyvistä työsuorituksista, ovat innostavia, huomioivat työntekijöiden tunteet sekä kannustavat työssä kehittymiseen. Suurta eroa sukupuolten välillä ei kuitenkaan nähdä olevan ristiriitojen sovittelutilanteissa, vastuun jaossa, tiedon jaossa, työtehtävien tuntemisessa tai keskustelussa. (Tilastokeskus 2009.) Tukiainen ja Villasen (2016) mukaan samankaltaisia tuloksia on saatu monissa muissakin tutkimuksissa. Tukiainen ja Villanen nostavat esiin, että naisten johtamissa yrityksissä kannattavuus on keskimäärin parempi kuin miesten johtamissa yrityksissä. Lämsä kumppaneineen (2014) esittää, että monien tutkimusten mukaan juuri feminiininen johtamistapa olisi avainasemassa nykyajan muuttuvissa toimintaympäristöissä toimimisessa. On povattu, että feminiinisyys ja naiset nousevat työelämässä trendiksi, jota kutsutaan feminisaatioksi. (Lämsä ym. 2014, 334, 339.)

Lisäksi naisten esihenkilötyön laatu on nähty parempana. Naisten mahdollisuudet edetä johtotehtäviin nähdään myös tulevaisuuden kilpailuetuna niin yrityksen kannattavuuden kuin tasa-arvon näkökulmasta. (Tukiainen & Villanen 2016, 26–27.)

Myös Hyvärinen (2016) nostaa tutkimuksessaan naisjohtajien kuvaamiksi ominaispiirteiksi sosiaaliset taidot, kuten kuuntelu- ja keskustelutaidot, kyvyn luoda myönteinen työilmapiiri sekä taidon luottaa kollegoihin ja alaisiin. Lisäksi naisjohtajat painottivat taitojaan näyttää suuntaa. Tällä tarkoitetaan yhteisen vision ja tuloshakuisuuden korostamista, jota tutkimukseen osallistuneet naiset korostivat ominaisuutenaan. Vanhala kumppaneineen (2002) kutsuu yhteistä visiota korostavaa ja ryhmää sitouttavaa johtamistyyliä myös nimityksellä transformaatiojohtaminen. (Hyvänen 2016, 65–68; Vanhala ym. 2002, 284–285.)

Esser kumppaneineen (2018) kartoitti tutkimuksessaan miesjohtajien näkemyksiä ominaisuuksista, joita naisjohtajat omaavat ja tarvitsevat pärjätäkseen miesenemmistöisellä alalla. Miehet liittivät naisiin feminiinisiä taitoja, kuten empaattisuutta ja sympaattisuutta, joita he myös pitivät tärkeinä. Tutkimuksessa korostetaan, ettei pelkkien miesenemmistöisillä aloilla valloillaan olevien maskuliinisten johtamistapojen omaksumista nähdä tehokkaana ratkaisuna, vaan paras yhtälö olisi yhdistää sekä feminiinisiä että maskuliinisiä ominaisuuksia. Lisäksi miehet nostivat esiin naisten ”salaisen aseensa” eli naisellisuuden. Tällä miehet tarkoittivat naisten ruumiillista olomuotoa, jolla naisten on mahdollista vaikuttaa asemaansa etenkin miesenemmistöisessä työympäristössä. Naisjohtajien suurimpina ominaisuuksiin liittyvinä haasteina miehet nostivat itseluottamuksen ja kunnianhimon puutteen, liiallisen tunnetasoisen kommunikoinnin ja suppeat verkostot. Esser kumppaneineen toteaa, että aiemmissa tutkimuksissa myös naisjohtajat ovat nostaneet samoja haasteita esiin. (Esser ym. 2018, 154–155.) Edellä esitetyt naisjohtajien ominaisuudet löytyvät koottuna taulukosta 1.

Taulukko 1. Naisjohtajiin liitetyt positiiviset ja kielteiset ominaisuudet aiempiin tutkimuksiin perustuen

positiiviset ominaisuudet	kielteiset ominaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> • hyvät keskustelutaidot omaava • sympaattinen • sensitiivinen • tukeva • rohkaiseva • innostava • kannustava 	<ul style="list-style-type: none"> • itseluottamuksen puute • kunnianhimottomuus • suppeat sosiaaliset verkostot • liiallinen tunnetasoinen kommunikointitapa

Edellä esiteltyjen tutkimusten mukaan naiset ja miehet olisivat johtamiseen liitetyiltä ominaisuuksiltaan erilaisia. Näkemystä on kuitenkin myös kritisoitu. Muun muassa Vanhala kumppaneineen (2002) on kritisoinut ajatusta jo vuosituhannen taitteessa. He esittävät, että yleisesti tutkimuksia tarkastellessa naisjohtajien on oletettu olevan ominaisuuksiltaan ja johtamistyylyltään edellä esitetyn kaltaisesti miespuolisista kollegoistaan poikkeavia. He kuitenkin huomauttavat perään, että empiiriset tutkimukset aiheen tiimoilta ovat olleet vuosituhannen taitteessa jokseenkin ristiriitaisia. Tutkimuksissa on saatettu havaita eroja sukupuolten välillä esimerkiksi johtamiseen liitettyjen ominaisuuksien suhteen. Monet tutkimukset kuitenkin toteavat, että havaitut erot ovat olleet tilastollisesti melko pieniä, eikä ominaisuuksiin liittyviä eroja voida tämän vuoksi pitää aktuaalisena totena. Tämän vuoksi Vanhala kumppaneineen uskaltautuu yleistämään, että miesten ja naisten väliset erot niin johtamiskäyttäytymisessä kuin ominaisuuksissakin ovat vähäisiä. He kuitenkin pohtivat perään, että syynä erojen vähäisyyteen saattaa olla se, että liikkeenjohdon tehtäviin edenneet naiset ovat saattaneet muovata omaa arvomaailmaansa ja käyttäytymistään miehiskemmäksi sopeutuakseen asemaansa miesvaltaisessa ympäristössä. (Vanhala ym. 2002, 284–286.)

Koska tutkimukseni keskittyy suureen kansainväliseen organisaatioon, on hyvä pohtia, millaiset ominaisuudet on nähty naisjohtajien eduksi erityisesti monikulttuurisessa työympäristössä. Muun muassa Girdeuskiene ja Eyvazzade (2015) pyrkivät tutkimuksessaan selvittämään, millainen naisjohtaja olisi tehokkain monikulttuurisessa työympäristössä. Laadullinen tutkimus tehtiin pienelle joukolle esihenkilöitä liettualaisessa suuryrityksessä vuonna 2014. Tutkimuksessa ilmeni, että suojeleva, tavoiteorientoitunut, harkitseva ja huolehtiva johtamistapa nähtiin avaimina naisten tehokkaaseen johtajuuteen

monikulttuurisessa työyhteisössä. (Girdauskiene & Eyvazzade 2015, 20.) Tutkimustulos vahvistaa edellä esitettyä väitettä, että feminiininen johtamistapa ja siihen liitetyt feminiiniset ominaisuudet voisivat olla tulevaisuuden trendi monikulttuuristuvissa työyhteisöissä.

Naisjohtajiin liitettyihin ominaisuuksiin voi vaikuttaa myös naisista riippumattomat asiat. Chin (2016) esittää tutkimustuloksissaan, että organisaation rakenne sekä organisaation tekemä tulos voivat vaikuttaa siihen, millä tavoin naisjohtajat koetaan. Mikäli yrityksen organisaatorakenne on hierarkkinen, koetaan miesjohtajat naisia pätevämmiksi. Jos organisaatorakenne on puolestaan tasa-arvoinen, naisten ja miesten johtamistaitojen uskotaan olevan saman tasoiset. Käsitys muun muassa naisjohtajien pätevyydestä ja ihmissuhdetaidoista laskee kuitenkin miehiä enemmän, mikäli tasa-arvoisen organisaatorakenteen omaava yritys tekee tappiota tai muutoin epäonnistuu. Tutkimustulokset viittaavat siis siihen, että johtajan feministinen tai maskuliininen johtamistyyli ei vaikuttaisi siihen, millä tavoin alaiset johtajansa ominaisuudet näkevät, vaan merkittävimpänä tekijänä voisi olla organisaatorakenne. (Chin 2016, 38.)

3.4 Naisten kokemat haasteet johtajana ja johtotehtävään hakeutumisessa

Kuten äskeisestä alaluvusta ilmenee, kriittisistäkin näkökulmista huolimatta naisjohtajiin liitetään monissa tutkimuksissa erilaisia ominaisuuksia verrattuna miespuolisiin kollegoihin. Osa ominaisuuksista mielletään naisille edullisiksi, osa kielteisiksi johtajana toimimisen kannalta. Ominaisuuksien lisäksi naisjohtajiin voidaan liittää Wilsonin (1998) mukaan erilaisia kategorioita, joissa naiset kohtaavat haasteita johtajina ja roolissa menestymisessä. Kategoriat ovat puutteellisuus (deficit), rakenteellisuus (structural) sekä valinnan teko (choice).

Puutteellisuuteen keskittyvät teoriat ehdottavat edellä esitetyn tapaan, että naisten ominaisuudet poikkeavat miesten ominaisuuksista, jotka auttavat johtajana toimimisessa. Ominaisuuksien väliset eroavaisuudet voivat tutkimusten mukaan tuoda haasteita naisille maskuliinisia piirteitä korostavassa johtoasemassa. Wilsonin mukaan teoriat on kuitenkin kumottu jälkikäteen toteamalla, ettei miesten ja naisten ominaisuuksissa tai käyttäytymistavoissa ole suuremmin eroa (Wilson 1998, 397.) Edellisessä alaluvussa esitettyjen viimeisen vuosikymmenen aikana tehtyjen tutkimusten valossa saa kuitenkin kuvan, että väittelyä naisten ja miesten ominaisuuksien sekä käyttäytymistapojen eroavaisuuksista ja niiden olemassa olosta käydään yhä (esim. Puttonen 2011; Lämsä ym. 2014; Kauhanen 2017).

Rakenteellisiin eroihin pohjaavat teoriat esittävät, että naisten pieni edustus johtotehtävissä johtuu yhteiskunnallisista, organisatorisista ja perheeseen liittyvistä syistä. Aiempien tutkimusten mukaan näitä ovat esimerkiksi eriarvoiset koulutusmahdollisuudet, aiemminkin mainittu urien sukupuolittuneisuus ja riittämätön henkilökohtainen tuki. Rakenteelliset erot ohjaavat siis keskustelua pois naisjohtajien eriävistä ominaisuuksista keskittyen yhteiskunta- ja organisaatiotasolla ilmeneviin sukupuolittuneisiin eroihin. (Wilson 1998, 397.)

Suomessa esitetyistä rakenteellisista eroista on havaittavissa jokainen. Jos pohdin esimerkiksi koulutuspolkua, huomaan helposti rakenteellista eroavaisuutta. Suomalaisten lasten koulutuspolut ovat sukupuolesta riippumatta samankaltaiset peruskoulun ajan, koska jokainen suomalainen lapsi on oppivelvollinen käymään peruskoulun. Toki on huomioitava, että jo peruskoulussa tyttöjä ja poikia on voitu ohjata erilaisten oppiaineiden pariin. Esimerkiksi Yle (2015) on kirjoittanut, että peruskoulun käsityön valinnassa sekä sen opetuksessa vallitsi vielä vuonna 2015 varsin sukupuolittuneet jaot; tytöt valitsivat tekstiilityön ja pojat teknisen työn (Yle 2015). Uutinen osuu kuitenkin ajankohdallisesti käytäntöjen murroskohtaan. Vuonna 2014 opetussuunnitelmaa päivitettiin käsitöiden osalta niin, ettei oppilaat tee enää itse valintaa tekstiilityön ja teknisen työn väliltä, vaan oppilaat suorittavat tietyn tuntimäärän molempia oppiaineita sukupuolesta riippumatta (Opetushallitus 2023). Uutisoinnin aikaan opetussuunnitelman uudet käytänteet eivät vielä olleet ehtineet muuttaa käsityöhön liittyviä valintoja koulujen arjessa merkittävästi. Koulutuspolkujen selkeämpää eriytymistä alkaa tapahtua sukupuolittain toiselta asteelta eteenpäin, kun nuoret valitsevat, lähtevätkö he opiskelemaan ammattikouluun vai lukioon. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022; Wilson 1998, 397.) Tämän taas on nähty ohjaavan erilaisille urille.

Viimeisenä esitetty kategoria, valinnan teko, voidaan nähdä naisten tekemänä valintana olla hakeutumatta johtotehtäviin. Teorioiden mukaan naisilla nähdään olevan tarvittavat ominaisuudet menestyäkseen johtotehtävissä, mutta naiset itse tiedostavat yhteiskunnan ja organisaatioiden rakenteelliset ongelmat, jotka voivat luoda haasteita heidän urapolulleen. Tiedostamisen kautta naiset itse päättävät olla hakeutumatta johtajan paikkoihin, koska he eivät jaksaa tai halua nähdä vaivaa taistellakseen rakenteellisia ongelmia vastaan. He eivät myöskään teorioiden mukaan halua mukautua miesenemmistöisten alojen muovaamiin organisaatiokulttuureihin. (Wilson 1998, 397.)

Naisten eteneminen johtotehtäviin ja niissä toimiminen vaikuttaa olevan kuitenkin vielä tänäkin päivänä varsin vähän tutkittu aihe etenkin naisten kokemien johtamiseen liittyvien

haasteiden osalta. Tutkimuksia on tehty melko kattavasti esimerkiksi naisten mahdollisuuksista edetä johtotehtäviin ja tähän urapolkuun liittyvistä haasteista, mutta itse naisjohtajista ja heidän kokemista haasteista työssä vaikuttaa löytyvän vielä varsin vähän aineistoa. Tämän havainnon myötä voikin todeta, että tämä tutkielma antaa tarpeellista uutta tietoa juuri naisjohtajien kokemista haasteista työtehtävässä suoriutumisesta.

4 Monikulttuurisuus työelämässä

Tutkimuksen kohdeorganisaation työyhteisö koostuu yli viidestäkymmenestä eri kansalaisuudesta, minkä vuoksi käsittelen monikulttuurisuutta ja sen yhteyttä esihenkilötyöhön sekä johtamiseen tässä luvussa tarkemmin. Tarkastelen seuraavaksi monikulttuurisuuden käsitettä ja esittelen monikulttuurisuuden, vuorovaikutuksen ja esihenkilötyön yhteyttä toisiinsa.

4.1 Monikulttuurisuuden käsite

Monikulttuurisuus on käsitteenä moniulotteinen ja sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Malik (2016) erottaa monikulttuurisuuden käsitteestä kaksi eri merkitystä. Hän kuvaa monikulttuurisuuden sisältävän sekä eletyn kokemuksen ympäröivästä moninaisuudesta että poliittiset prosessit, joilla edellä mainittua moninaisuutta pyritään hallitsemaan ja jopa kontrolloimaan. (Malik 2016, 14.) Poikolainen (2011) puolestaan pohtii monikulttuurisuuden käsitettä sen sisältämien sanojen kautta. Monikulttuurisuus sisältää sanan kulttuuri. Kulttuurin käsitteeseen liitetään ymmärrys sen kytkeytymisestä ympäristöön ja yhteisöön. Se sisältää yhteisössä harjoitettuja, opittuja ja tuotettuja tapoja sekä käytänteitä, jotka poikkeavat toisistaan eri ympäristöissä. (Poikolainen 2011, 38.) Toisin sanoen kulttuurilla viitataan ihmisten muodostamiin ja muovaamiin järjestelmiin, käytänteisiin, arvoihin ja normeihin (Honkasalo 2018, 393).

Edellä esitettyjen näkemysten mukaan monikulttuurisuus on sekä yhteiskunnassa esiintyvää kulttuurien kirjoa että yhteiskunnan poliittisia tavoitteita. Monikulttuurisuuteen liitetään muun muassa ajatus yhdenvertaisista mahdollisuuksista ihonväriin tai kansallisuuteen katsomatta. (Kujanpää 2017, 51.) UNESCO:n tekemä määritelmä monikulttuurisuudesta kokoaa hyvin yhteen edellä esiteltyjä näkemyksiä. Sen mukaan monikulttuurisuus kuvaa yhteiskunnan kulttuurista monimuotoisuutta, joka sisältää niin etnisen ja kansallisen kulttuuriperimän, kuin kielellisen, uskonnollisen ja sosioekonomisen moninaisuuden (UNESCO 2006, 17).

Monikulttuurisuuden käsite on saanut myös kritiikkiä sen lokeroivien vaikutusten ja eriarvoisuuden ylläpidon vuoksi. Muun muassa Saukkonen (2016) nostaa esiin Malikin tekstistä, että monikulttuurisuuden varjolla ihmisten moninaisuus institutionalisoidaan ja ihmisiä pyritään luokittelemaan sekä lokeroimaan erilaisiin kulttuurisiin ja etnisiin yhteisöihin. (Malik 2016, 78–79.) Todellisuudessa nykypäivänä valloillaan oleva globalisoituminen eli maapallon yhdentyminen on luonut tilanteen, jossa kulttuurit ja

kulttuuriset käytänteet sekoittuvat yhä useammin keskenään. Harva kulttuuri on tänä päivänä vain rajatun yhteisön sisällä muotoutuva, vaan kulttuuri muotoutuu ympäröivän yhteiskunnan ja yhteisön vuorovaikutustilanteissa. (Hautaniemi 2001, 28–29.)

Yhdenvertaisuutta pyritään Suomessa edistämään lainsäädännön keinoin esimerkiksi Yhdenvertaisuuslain (2014) avulla. Muun muassa Malik (2016) nostaa esiin, että Suomessa poliittista monikulttuurisuutta on havaittavissa muutamistakin asioista. Suomi on virallisesti kaksikielinen maa, eikä Suomessa ole virallista valtionkirkkoa. Toki suomalaisista kirkkoon kuuluvista enemmistö kuuluu evankelis-luterilaiseen kirkkoon, mutta valtionavustusta tarjotaan myös muille uskontokunnille, kuten ortodokseille. Lisäksi suomalaisella maahanmuuttopolitiikalla on pyritty siihen, että maahan tulevat oppisivat suomen kielen ja yhteiskunnan pelisäännöt, mutta samaan aikaan olisivat oikeutettuja säilyttämään alkuperäisen kansalaisuutensa kielen ja identiteettinsä. (Malik 2016, 80–83.)

4.2 Monimuotoistuvat työpaikat

Kuten mainitsin, tutkimani kohdeorganisaation työyhteisö koostuu yli viidestäkymmenestä eri kansalaisuudesta. Tilanne ei ole mitenkään poikkeava nykypäivän suomalaisissa työpaikoissa. Esimerkiksi Monimuotoisuusbarometrin (2020) mukaan yli puolet vastaajista koki työpaikkansa olevan enemmän monimuotoinen kuin homogeeninen. Monimuotoisuudella tarkoitettiin monipuolista ikä- ja sukupuolijakaumaa sekä kirjavaa etnistä tai kansallista taustaa. Monimuotoisuuteen liitettiin myös muita monimuotoisuuden ulottuvuuksia, kuten uskonto, koulutustausta tai seksuaalinen suuntautuminen. (Bergbom ym. 2020, 11–12.)

Mitkä tekijät vaikuttavat työpaikkojen monimuotoistumiseen? Yhtenä tekijänä on tavoite helpottaa työvoimapulaa. Tilastokeskuksen (2021) mukaan syntyvyys laskee Suomessa vuosittain ja ennusteen mukaan työikäisten osuus tätä myötä vähenee tulevaisuudessa. Työikäisten osuus Suomen väestöstä on ollut 2020-luvun alussa 62 prosenttia, mutta sen nähdään pienenevän ennusteiden mukaan vuoteen 2060 mennessä 57 prosenttiin. (Tilastokeskus 2021.) Monimuotoisuusbarometrin (2020) mukaan lähes kolme neljästä kyselyyn vastanneista uskoi, että työvoiman saatavuus tulee vaikeutumaan tulevaisuudessa työvoimapulan vuoksi. Enemmistö vastaajista (86 %) koki, että ongelmaan voisi vastata työperäistä maahanmuuttoa lisäämällä. (Bergbom ym. 2020, 55–56.) Tutkimassani organisaatiossa on kärsitty työvoimapulasta nopean työntekijätarpeen vuoksi ja siihen on pyritty vastaamaan muun muassa rekrytoimalla työntekijöitä ulkomailta. Tämä on osaltaan

kasvattanut työyhteisöjen monimuotoisuuden lisääntymistä viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Toinen monimuotoistumiseen vaikuttava tekijä on globalisaatio. Globalisaatiolla tarkoitetaan koko maailman laajuista kehityskulkua, jossa eri maat toimivat yhä tiiviimmin yhteistyössä keskenään muun muassa eri yritysten kautta. Globalisaation käsite sisältää niin poliittisten, taloudellisten, kulttuuristen ja ympäristövaikutusten näkökulman. (Tieteen termipankki 2023a.) Globalisaatio on näkynyt yhä voimakkaammin aina 2000-luvun alusta alkaen, kun kilpailu maiden välillä on lisääntynyt. Muun muassa yritysten ja yhteiskunnan palveluiden sekä tuotannon rakenteita on muutettu yhä tehokkaammiksi. Tuoreimpina globalisaatioon liittyvinä ilmiöinä työpaikkojen toimintaympäristöt ovat muuttuneet. Kansainvälisiä rajoja kaatavat niin digitalisaation lisääntyminen, internetin käytön yleistymisen sekä robotiikka, jotka kaikki mahdollistavat työnteon uudet muodot. Nämä muutokset mahdollistavat muun muassa työnteon omasta kotimaasta sen sijaan, että työn takia tarvitsisi välttämättä muuttaa työpaikan fyysiselle paikkakunnalle. (Mäenpää 2016, 3.) Tämän puolestaan voi nähdä lisäävän työyhteisöjen monimuotoisuutta.

4.3 Johtajuus eri kulttuureissa

Tutkimukseni keskittyy naisesihenkilöihin ja ihmisten johtamiseen monikulttuurisessa työympäristössä. Tämän vuoksi koen tärkeäksi myös pohtia, millä tavoin edellisessä luvussa tarkemmin käsitelty johtajuus näyttäytyy eri kulttuureissa. Kulttuurisesti monimuotoiset työyhteisöt vaativat kulttuurista osaamista sekä sopeutumista monimuotoiseen työympäristöön, jotta vuorovaikutus ja työyhteisön johtaminen on mahdollista. (Klenke 1996, 217.) Millaisia näkökulmia monikulttuurinen työyhteisö sitten luo johtajuuteen ja erityisesti naisten toimimiseen johtotehtävissä?

Muun muassa Hofstede (1980) tutki jo 1970-luvulla, millä tavoin yhteiskunnallinen konteksti vaikuttaa yritysten työkuulttuuriin sekä työntekijöiden välisten suhteiden ilmenemiseen.

Tutkimuksen mukaan kulttuurit eroavat toisistaan neljän ulottuvuuden kautta, jotka ovat vallan jakautuminen, yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden vastakkaisasettelu, sukupuolten väliset suhteet sekä epävarmuuden sietokyky. Näistä tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavimmaksi näkökulmaksi nousee sukupuolten välisiä suhteita vertaileva ulottuvuus. Kulttuurit voidaan tutkimuksen mukaan jaotella sekä maskuliinisiin että feminiinisiin kulttuureihin. Maskuliiniset kulttuurit sisältävät vahvoja normeja, kilpailullisuutta sekä mieskeskeisyyttä. Muun muassa Lähi-Idän maat sekä Kiina voidaan luokitella maskuliinisen

kulttuurin yhteiskunniksi. Feminiinisissä kulttuureissa puolestaan kannatetaan esimerkiksi sukupuolten välistä tasa-arvoa, ihmisistä huolehtimista ja laadukasta työelämää. Feminiinisen kulttuurin omaaviin yhteiskuntiin voidaan luokitella esimerkiksi Pohjoismaat. Feminiinistä kulttuuria edustavissa maissa naisten toimiminen johtoasemassa nähdään tavanomaisempana verrattuna maskuliinisen kulttuurin maihin, joissa naisten työskentelyyn suhtaudutaan etenkin miesten osalta suurella varauksella. (Hofstede 1980, 261–279; Klenke 1996, 216–217, 226–227; Kauppinen 2010; Vanhala ym. 2002, 295–297.)

Vaikka Suomessa naiset sijoittuvatkin työelämässä pääsääntöisesti alempiin virkoihin ja toimiin kuin miehet, on pohjoismainen tasa-arvoisuuteen pyrkivä työelämä monelle maskuliinisen kulttuuritaustan omaavalle vierasta ja jopa sopimatonta. Edellä kuvatun tavoin monissa kulttuureissa naisen ja miehen asema on sekä kotona että työelämässä erilainen. Sukupuolen ohella muita sosiaalista kerrostumista muodostavia tekijöitä ovat ikä sekä saavutettu status tai arvo. Esimerkiksi monissa Aasian maissa kulttuuriin kuuluu, että iältään vanhempia henkilöitä arvostetaan. Lisäksi itämaiset kulttuurit ohjaavat henkilöä kunnioittamaan itseään korkeammassa asemassa olevia, eikä esimerkiksi itseään ylempi-arvoisia tule kyseenalaistaa. (Klenke 1996, 230.) Verrattuna pohjoismaiseen tasa-arvoon pyrkivään työelämään voi itämaista saapuvalle työntekijälle olla kulttuurinen shokki, että oma esihenkilö voikin olla sukupuoleltaan nainen ja iältään nuorempi kuin työntekijä itse.

Kuten edeltä ilmenee, kansainvälisessä katsannossa työelämässä roolikäsitykset esihenkilöstä ja alaisesta voivat olla hyvin poikkeavia suomalaisessa yhteiskunnassa totuttuihin käsityksiin. Ulkoisten tekijöiden lisäksi esihenkilöihin liitetään eri kulttuureissa myös erilaisia ominaisuuksia. Monessa kulttuurissa esihenkilö nähdään kontrolloivana, kaikkietäväenä ja määräyksiä esittävänä henkilönä, jolta ei odoteta työtoveruutta. Näiden piirteiden uupuminen esihenkilöltä voi johtaa kunnioituksen puutteeseen. (Tahvonen 2014.) Suomessa puolestaan esihenkilöltä odotetaan aivan päinvastaisia piirteitä. Esihenkilön toivotaan olevan vastuuntuntoinen, oikeudenmukainen, luotettava ja toverillinen, mutta myös tarvittaessa jämäkkä ja oikeaan suuntaan ohjaava (Lehto 2017, 1). On sanomattakin selvää, että kulttuurien väliset eroavaisuudet voivat aiheuttaa haasteellisia tilanteita työelämän puolella, kun esihenkilön alaisena voi toimia useista kulttuuritaustoista tulevia työntekijöitä.

4.4 Monikulttuurisuus, vuorovaikutus ja esihenkilötyö

Yhä useamman työpaikan työyhteisö koostuu useista eri kansalaisuuksista, äidinkielistä ja etnisistä alkuperistä (esim. Poikolainen 2011; Malin 2018; Monikulttuuriset työyhteisöt

2021). Tämän vuoksi etnisesti monimuotoisemmat työyhteisöt ovat tulleet yhä useammalle työntekijälle tutuksi. Yleisesti ottaen työyhteisön moninaisuus nähdään yrityksen voimavarana sekä potentiaalina saada organisaatioon erilaisten näkökulmien kautta hyötyä. Jotta monikulttuuriset työyhteisöt saadaan toimiviksi ja yhteisön täysi potentiaali pystytään hyödyntämään, on huomioitava ryhmän sisäiset ennakkoluulot, stereotyyppit sekä ryhmäkeskeisyys. (Kujanpää 2017, 49–50; Bergbom ym. 2020, 15.) Nykypäivän monikulttuuriset työyhteisöt paitsi siis rikastuttavat organisaatiota tuoden uusia näkökulmia, myös haastavat niitä ajoittain erilaisten kommunikointitottumusten ja toimintatapojen vuoksi. Väärinymmärryksiä voi syntyä erityisesti tilanteissa, joissa organisaation työntekijät puhuvat useita kieliä ja kielitaitojen tasoissa on paljon vaihtelevuutta. Monikulttuurisessa työyhteisössä korostuukin selkeän viestimisen tärkeys. (Klenke 1996, 217; Szpilko, Szydło & Samul 2022, 2.)

Malin (2018) toteaa, että esihenkilö on avainasemassa monikulttuurisessa työympäristössä. Esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi maahanmuuttajana tulleen perehdytykseen, tukeen ja avunantoon, sopeutumiseen uuteen työympäristöön sekä kannustamiseen. Oikeudenmukaisella ja kannustavalla esihenkilöllä nähdäänkin olevan positiivinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja yhteistyöhön monikulttuurisessa työympäristössä. Yleisesti ottaen maahanmuuttajat arvioivat myös esihenkilötyötä kantaväestöä myönteisemmin, vaikka tukea koetaankin saavan yhtä paljon molemmissa ryhmissä. (Malin 2018, 325–327.)

Monikulttuurinen työyhteisö vaatii myös monikulttuurisia johtamistaitoja. Connerley ja Pedersen (2005) ovat koostaneet monikulttuurisessa työympäristössä toimivan esihenkilön toivotuista taidoista ja kyvyistä koottuja listoja yhteen. Listoja tarkasteltaessa monikulttuurisessa työyhteisössä keskeisimmiksi johtamistaidoiksi nousevat muun muassa yksilöiden kulttuuristen taustojen ymmärtäminen, selkeän ja ymmärrettävän kommunikaation tärkeys, taito yhdistää ja omaksua erilaisia näkökulmia sekä kyky motivoida työyhteisöä.

Connerley ja Pedersen (2005) kuitenkin huomauttavat, että suurin osa kansainväliseen johtajuuteen perustuvasta kirjallisuudesta on lähtöisin Yhdysvalloista, eikä tarkastelunäkökulmana ole välttämättä eri kulttuurien välinen yhteistyö. (Connerley & Pedersen 2005, 70–74.) Lisäksi työsuojelu- ja työterveysasiantuntijat ovat havainneet, että kulttuuritaustoiltaan moninaiset työyhteisöt edellä kuvatun kaltaisesti vaativat esihenkilöiltä paljon ja se voi olla jopa kuormitustekijä. Etenkin tilanteissa, joissa esihenkilöt eivät saa

tarvittavaa koulutusta monikulttuurisessa työympäristössä toimimiseen, voi edessä olla ongelmatilanteita. (Tahvonen 2014.)

Olen käsitellyt nyt tutkimukseni ymmärtämisen kannalta olennaisimmat käsitteet ja pyrkinyt luomaan lukijalle näistä mahdollisimman selkeän kuvan, mitä niillä tämän tutkimuksen osalta tarkoitetaan. Siirryn seuraavassa luvussa esittelemään tämän tutkimuksen päämäärää, tavoitteita sekä tutkimuskysymyksiä, joihin tämä tutkimus pyrkii vastaamaan.

5 Tutkimuksen päämäärä, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa keskitytään yksittäisen teknologiateollisuuden organisaation yhdellä liiketoimintalinjalla työskenteleviin naiseshenkilöihin. Kiinnostuksen kohteena olevat tutkittavat jakautuvat sekä alempaan keskijohtoon että keskijohtoon. Edellä mainitut positiot voidaan sijoittaa keskijohtoon, koska ne sijoittuvat työntekijätason sekä ylemmän johdon väliin. Valitsin tutkimukseen juuri keskijohdossa toimivat naiseshenkilöt, koska he työskentelevät eniten työntekijätason kanssa.

Olen erityisen kiinnostunut selvittämään, miten teknologiateollisuudessa esihenkilöasemissa toimivat naiset kokevat roolinsa naisena sekä monikulttuurisessa työympäristössä toimiessaan. Tarkoitukseni on nostaa esiin naisten vahvuudet toimia miesenemmistöisellä alalla sekä tuoda ilmi heidän kokemiaan haasteita. Pyrin lopuksi esittämään koettuihin haasteisiin käytännön toimia, joilla haasteisiin voisi pyrkiä vastaamaan tulevaisuudessa ja antamaan ehdotuksia, joilla vahvuuksiksi koettuja ominaisuuksia pystyttäisiin lisäämään kaikkien esihenkilöiden keskuudessa.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten naiseshenkilöt kokevat sukupuolensa merkityksen työelämässä?
2. Mitkä asiat naiseshenkilöt kokevat esihenkilötyössään vahvuuksikseen miesenemmistöisellä alalla toimiessaan?
3. Mitkä asiat ovat naiseshenkilönä toimiessa haasteellisia?
4. Millaisena naiseshenkilöt kokevat monikulttuurisen työympäristön ja sen johtamisen?

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esittelen tutkimuskohteena olevan kohdeorganisaation. Lisäksi kuvaan tarkemmin, millä tavalla tutkimusta on tehty ja miten tutkimusaineisto on tuotettu, jotta lukija saa paremman käsityksen tutkimuksen tekotavasta sekä sen kulusta. Haastatteluaineiston esittelyn jälkeen kerron, millä tavalla olen aineistoa analysoinut. Viimeisessä alaluvussa pohdin tämän tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

6.1 Kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa on kansainvälinen, teknologiateollisuuden alalla toimiva yritys, joka on toiminut jo useamman vuosikymmenen ajan. Kohdeorganisaatio työllistää useita satoja työntekijöitä ja luokitellaan suuryritykseksi. Suuryrityksen perusteena on, että yrityksessä työskentelee yli 250 henkeä (OECD 2022). Organisaatio toimii Suomen lisäksi muissakin maissa ja se jakautuu useampaan liiketoimintalinjaan. Tutkimukseni kohdistuu organisaation Suomen toimintojen yksittäiseen liiketoimintalinjaan. Tutkittavat henkilöt rajautuvat organisaatiossa sekä alemmassa keskijohdossa että keskijohdossa toimiviin esihenkilöasemassa oleviin naisiin. Organisaatiosta tutkittavana olevan liiketoimintalinjan sukupuolijakauman mukaan naisia on hieman vajaa 25 prosenttia koko henkilöstöstä ja miehiä noin 75 prosenttia. Tarkasteltavan liiketoimintalinjan organisaation kaikista esihenkilöistä naisia on noin 19,7 prosenttia. Tähän osuuteen lukeutuvat niin alemmassa-, keski- kuin ylemmässä johdossa työskentelevät naisesihenkilöt.

Tutkimus tehdään toimeksiantona edellä kuvatulle organisaatiolle. Sen tarkoituksena on pyrkiä tarjoamaan ehdotuksia, millä tavoin esihenkilöasemassa toimivien naisten nostamiin mahdollisiin haasteisiin voitaisiin vastata ja esiin tulleita vahvuuksia entisestään kehittää esihenkilötyössä. Lisäksi pyrin huomioimaan organisaation monikulttuurisen toimintaympäristön, joka luo omat lainalaisuutensa työympäristössä toimimiseen.

6.2 Tapaustutkimuksen määrittely

Tutkimusaineiston keruun kohdistuessa vain yhteen organisaatioon puhutaan tapaustutkimuksesta. Tapaus- eli case-tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ajankohtaista ilmiötä ja saada siitä syvällisempää ymmärrystä. Case-tutkimus sisältää Kanasen (2013) mukaan viisi vaatimusta, joiden on toteuduttava, jotta tutkimus voidaan määritellä tapaustutkimukseksi. Vaatimusten mukaan tutkittavan ilmiön on ensinnäkin oltava

ajankohtainen. Toiseksi tutkimus tulee toteuttaa sille ominaisessa ympäristössä. Kolmanneksi tutkimusaineiston on muodostuttava useista aineistoista sekä mahdollisesti myös eri menetelmistä. Neljäntenä ja viidentenä vaatimuksena Kananen mainitsee, että tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällistä ja monipuolista kuvausta tutkitusta ilmiöstä, joka kohdistuu yleisesti yhteen tutkimuskohteeseen. Tutkimuskohteena voi olla esimerkiksi henkilö, kurssi, tapahtuma tai yksittäinen organisaatio, kuten tässä tutkimuksessa. (Kananen 2013, 54–57, 75.)

Tässä tutkimuksessa tutkittavan aiheen ajankohtaisuus on perusteltua, koska naisten toimiminen miesenemmistöisellä alalla esihenkilöasemassa on vielä tänäkin päivänä melko harvinaista. Lisäksi tutkittava organisaatio on henkilöstöltään hyvin kansainvälinen. Kansainvälisyys tuo tutkimukseen monikulttuurisuuden aspektin, joka on esihenkilötyön kannalta ajankohtainen tarkastelun kohde. Tutkimus toteutetaan myös sille ominaisessa ympäristössä, kun aineisto kerätään tutkittavan organisaation henkilökunnalta heidän työpaikallaan. Lisäksi tutkimuksella pyritään ymmärtämään syvällisemmin naiseshenkilöiden vahvuuksia ja haasteita toimia teknologiateollisuuden alalla, ja se kohdistuu yksittäisen organisaation tiettyyn liiketoimintalinjaan. Näin ollen Kananen esittämistä vaatimuksista case-tutkimuksen osalta enemmistö täyttyy.

Case-tutkimus noudattaa normaalin tutkimusprosessin vaiheita. Aluksi määritellään tutkimusongelma ja tästä johdetaan tutkimuskysymykset. Tutkimuskohteen valinnan jälkeen kohdistetaan tutkimusongelma ja -kysymykset tiettyyn tapaukseen. Tutkimus etenee tästä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien valintaan, jonka jälkeen voidaan siirtyä tutkimuksen toteuttamiseen. Tiedonkeruun jälkeen hankittu tutkimusaineisto tulkitaan ja analysoidaan valittujen menetelmien avulla. Lopuksi tehty tutkimus dokumentoidaan eli raportoidaan. (Kananen 2013, 59; Yin 2003.)

Case-tutkimuksessa on huomioitava, että tutkimuksen ollessa laadullinen tutkimus ja keskittyessä vain yhteen ilmiöön tai organisaatioon, ei esimerkiksi tilastotieteellistä termistöä, kuten otanta, voida hyödyntää. Syynä tähän on se, että käsite liittyy kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen käsitteistöön ja tutkimus kohdistuu vain tiettyyn tapaukseen, eikä tilannetta tarkastella laajemmin. (Kananen 2013, 58–59.)

6.3 Tutkimusaineiston tuottaminen

Tämän tutkimuksen aineisto tuotettiin haastattelemalla kohdeorganisaatiossa työskenteleviä naiseshenkilöitä, jotka sijoittuvat organisaatiossa alempaan keskijohtoon sekä keskijohtoon. Case-tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä hyödynnetään yleisimmin teemahaastattelua, koska kyseinen menetelmä antaa usein parhaimman mahdollisuuden ilmiön laaja-alaiseen tarkasteluun. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa sekä yksilö- että ryhmähaastatteluna. Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavilla oli mahdollisimman luonteva ja luottavainen olo haastattelujen aikana. (Kananen 2013, 58–59, 94.) Haastattelun hyödyntäminen tiedonkeruutapana oli myös perusteltua, koska tavoitteena oli selvittää tutkittavien kokemuksia omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan esihenkilöasemassa toimiessaan. Lisäksi halusin kuulla haastateltavien näkemyksiä oman sukupuolen merkityksestä esihenkilönä toimimiseen monikulttuurisessa organisaatiossa. Kokemuksia ja näkemyksiä tutkittaessa laadullinen tutkimustapa on määrällistä parempi, koska haastattelussa haastateltavilta sekä haastattelijalla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä, mikäli niitä ilmeni. Aineisto sisälsi myös arkaluontoisempia aiheita, koska tarkastelun kohteena olivat myös väistämättä esihenkilön ja hänen alaistensa väliset suhteet. Arkaluontoisuuden vuoksi tutkimus vaati luottamuksellisen suhteen muodostamista haastattelijan ja haastateltavan välille, joka oli mahdollista luoda vuorovaikutuksen avulla. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.)

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla tarkoitetaan haastatteluja, joissa haastattelujen aihealueet eli teemat sekä kysymykset ja niiden muodot ovat kaikille haastateltaville samat. Haastatteluissa oli kuitenkin mahdollisuus kysyä täsmentäviä lisäkysymyksiä, mikäli niihin ilmeni tarvetta. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Haastattelukutsut (liite 1) lähetettiin kaikille kohdeorganisaation tutkittavan liiketoimintalinjan alemman keskijohdon tai keskijohdon positiossa työskenteleville naiseshenkilölle, joita oli yhteensä kymmenen. Vastaanottajat saivat kutsun haastatteluun omaan työsähköpostiinsa ja kutsu lähetettiin jokaiselle ehdokkaalle yksityisenä sähköpostiviestinä yksityisyyden varmistamiseksi. Viestiin vastasi yhteensä viisi kutsuttua, joista kaikki halusivat osallistua tutkimukseen. Haastattelua ennen haastateltavat saivat haastattelurungon (liite 2), jotta heillä oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennakkoon ja pohtia vastauksiaan.

Haastattelut toteutettiin tammikuun ja helmikuun 2023 aikana haastateltavien omalla työpaikallaan heidän työajallaan. Haastattelut pidettiin tiloissa, jotka toimivat muutoinkin haastattelu- ja kokoustiloina. Tilavalinnalla pyrin varmistamaan, että keskusteluympäristö pysyi mahdollisimman rauhallisena ja keskustelut yksityisinä. Haastattelut pidettiin jokaisen haastateltavan kanssa yksittäin kasvotusten ja haastatteluille oli varattu tunti aikaa. Mikäli haastatteluja oli saman päivän aikana useampi, oli haastattelujen väliin jätetty vähintään puoli tuntia ylimääräistä aikaa, jottei haastateltavat tapaisi toisiaan haastattelun mahdollisesti venyessä yli tuntiin. Haastattelut äänitettiin Windowsin omalla puheentallennusohjelmalla, jolloin haastatteluaineistot olivat helposti tutkijan saatavilla litterointivaiheessa. Haastattelut aloitettiin ensin kepeällä kuulumisten vaihdolla ja kertaamalla vielä lyhyesti tutkimuksen teemoja. Tämän jälkeen esittelin haastateltaville lyhyesti itseni luodakseni luottamuksellisemman ja vapautuneemman ilmapiirin. Koin, että itseni esittely toimi hyvänä lämmittelynä ja auttoi haastateltavia unohtamaan varsinaisen haastattelutilanteen.

Hyödynsin haastatteluissa ennakkoon lähettämäni haastattelurunkoa. Haastattelurunko testattiin ennen virallisia haastatteluja koehaastattelun avulla. Koehaastattelun tarkoituksena oli testata haastattelurungon toimivuutta ja sujuvuutta haastattelutilanteessa. Koehaastattelun jälkeen haastattelurunkoon tehtiin pari pientä muutosta sujuvuuden lisäämiseksi, mutta muutoin rakenne pysyi samana kuin ennen testausta. Haastattelutilanteessa haastattelurunko auttoi pitämään haastattelussa toivottua struktuuria ja selkeyttä. Rungon avulla sain haastateltavat vastaamaan varmimmin samoihin kysymyksiin sekä toivottuihin teemoihin. Haastattelurungon lisäksi pyysin haastateltavia täsmentämään tai tarkentamaan vastauksiaan lisäkysymysten avulla, mikäli se oli tarpeellista.

Haastattelujen kesto vaihteli kolmestakymmenestä (30) minuutista tunti (1) kahteen (2) minuuttiin. Haastattelut kestivät keskimäärin neljäkymmentäkuusi (46) minuuttia. Haastattelut äänitettiin ja äänitettyä aineistoa syntyi kaiken kaikkiaan kaksisataakolmekymmentäkaksi (232) minuuttia. Litteroin äänitetyt haastattelut lähes sanatarkasti. Jätin litteroinnissa joitakin täytesanoja, kuten ”niin ku” ja ”öö” kokonaan pois tai korvasin niitä tilanteeseen sopivalla kuvailulla. Kuvailuna saattoi olla esimerkiksi ”öö” sanan kohdalla ”(pohtii)”. Vaikka muutin joitakin sanoja kuvaavaksi toiminnaksi tai jätin täytesanoja pois, pyrin huomioimaan erityisesti sen, ettei sanottu sisältö muuttunut. Litteroitua aineistoa syntyi yhteensä kahdeksankymmentäseitsemän (87) sivua. Litteroiduista haastatteluista haastateltavien nimet muutettiin, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyi eikä sisältöjä pystytä yhdistämään henkilöihin. Nimet muutettiin haastatteluissa koodeiksi H1, H2,

H3, H4 ja H5. Käytän näitä koodeja jatkossa esimerkiksi nostaessani haastatteluista sitaatteja. Anonymiteettiä on pyritty lisäämään myös poistamalla sitaateista tunnistamista helpottavia tietoja, kuten tarkempi työskentelyosasto tai selkeät yksilöön yhdistettävät tapahtumat. Mikäli sitaatista on poistettu tietoa, tämä on merkitty sitaattiin.

Haastatellut henkilöt työskentelivät eri osastoilla ja he olivat toimineet esihenkilötehtävissä nykyisellä työnantajalla parista vuodesta kuuteen vuoteen. Koulutustaustoiltaan neljällä oli ammattikoulutusta ja yhdellä lukio. Ammattikoulun käyneistä yksikään ei ollut käynyt teknologia-aloihin liittyvää koulutusta, vaan tutkinnot liittyivät esimerkiksi matkailu- ja ravintola-alaan. Kaksi haastateltavista opiskeli parhaillaan korkeakoulussa jatko-opintoja, jotka liittyivät teknologiateollisuuteen.

Haastateltavista kaksi kertoi hakeutuneensa teknologiateollisuuden alalle töihin, koska nykyinen työnantaja on paikkakuntalaisena tuttu ja sitä pidettiin alun perin hyvänä väliaikaratkaisuna oman alan vaihtelevien työtilanteiden vuoksi. Kolme haastateltavaa puolestaan mainitsi, että innostus hakeutua teknologiateollisuuden alalle lähti tuttavain tai kaverin suosituksesta. Pari haastateltavista nosti myös esiin oman kiinnostuksensa itse teknologiaa kohtaan. Haastateltavista yksi pohti myös omaa työhistoriaansa ja totesi, että miesenemmistöisellä alalla toimiminen on ollut hänelle aina mieluisampaa ja helpompaa, jonka vuoksi hän on luultavasti myös päätenyt miesenemmistöiselle alalle töihin.

6.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tämä tutkimus on analysoitu aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi valikoitui käytettäväksi tavaksi, koska se soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa aineistosta halutaan korostaa haastateltavien kokemuksia sekä yksilöiden henkilökohtaisia näkemyksiä. Tämä analyysitapa antoi mahdollisuuden kiinnittää huomiota erityisesti aineistosta nouseviin teemoihin ja näkökulmiin, ilman teorian liiallista ohjausta. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sisältää kolme vaihetta, jotka ovat aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi sekä teoreettisten käsitteiden luonti eli abstrahointi. Pelkistämällä eli redusoinnilla tarkoitetaan aineiston tiivistämistä niin, että jäljelle jää tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Pelkistämistä on esimerkiksi aineiston alleviivaus eri väreillä eri ilmiöihin viitaten. Redusoinnin jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Tässä vaiheessa aineistosta koodatut ilmaukset lajitellaan ja ryhmitellään omiksi luokiksi tai teemoiksi. Viimeisessä vaiheessa ryhmät käsitteellistetään eli abstrahoidaan. Abstrahoinnin aikana kerätty aineisto liitetään aiempien tutkimusten

käsitteisiin ja tuloksissa pyritään ymmärtämään saatujen tulosten sekä aiempien tutkimusten yhteyttä toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Noudatin analyysissäni Tuomen ja Sarajärven (2018) ohjeistusta aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheista. Lähdin analysoimaan aineistoa lukemalla litteroimani aineiston useampaan kertaan läpi tekemättä siihen sen enempää merkintöjä. Tarkoitukseni oli saada itselle yleiskuva käymistäni keskusteluista. Muutaman lukukerran jälkeen lähdin tekemään aineistoihin pieniä merkintöjä helpottaakseni aineiston käsittelyä. Merkinnät liittyivät esimerkiksi tiettyihin asiakokonaisuuksiin, kuten vaikkapa taustatietoihin. Merkinnöissä hyödynsin yliviivausta ja värikoodasin eri asiakokonaisuuteen viittaavat aihealueet omilla väreillään.

Päätin hyödyntää aineiston analysoinnissa teemoittelua. Teemoittelussa ajatuksena on nostaa tutkimuskysymyksen tai -ongelman kannalta sitä hahmottavia teemoja ja niiden ilmenemistä tutkimusaineistossa. Teemoittelua pidetään laadullisessa tutkimuksessa hyödynnettynä analysointimenetelmänä ja se nähdäänkin sisällönanalyysin yhtenä tapana. Ensimmäisenä aineistosta pyritään löytämään ja erottelamaan aineistossa esiintyviä olennaisia näkökulmia, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin tai -ongelmaan. Teemoittelun onnistumiseen vaaditaan taidokasta aiempien tutkimusten, empirian ja teorioiden yhdistelyä. Teemoittelussa hyödynnetään aineistosta nostettuja tekstikatkelmia, joiden tarkoituksena on kuvata lukijalle eri asioita. Katkelmilla voidaan perustella tutkijan tekemää väitettä, antaa esimerkki kuvatusta tilanteesta tai väitteestä, pelkistää tiivistettyjä tarinoita ja elävöittää ylipäättään kirjoitettua tekstiä. (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018; Tietoarkisto 2023.)

Aineistoa läpikäydessäni havaitsin jokaisen tutkimuskysymyksen kannalta mielenkiintoisia teemoja. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenäni oli, miten naiseshenkilöt kokevat sukupuolensa merkityksen työelämässä. Tähän kysymykseen hahmottui kaksi selkeää teemaa; sukupuolen ei pitäisi vaikuttaa työelämässä, mutta sillä nähtiin kuitenkin olevan vaikutusta siihen sekä sukupuolella ei ole tänä päivänä merkitystä työelämässä. Toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen osalta aineistosta korostui selkeät naisten kokemat vahvuudet sekä haasteet esihenkilönä toimiessa. Viimeinen tutkimuskysymys koskien naiseshenkilöiden kokemuksia monikulttuurisesta työympäristöstä ja sen johtamisesta nosti esiin teemoina naisista riippumattomat monikulttuurisen työympäristön edut ja haasteet sekä naisista riippuvat monikulttuurisen työympäristön haasteet.

Teemoittelun haasteena nähdään aineiston ehkä liiallinenkin analysointi. Aineiston kattava analysointi mahdollistaa erilaisten näytteidenannon ja niiden käsittelyn, mutta kompastuskivenä raportista saattaa tulla liian raskas luettava ja ajatus sitaattien käytölle saattaa jäädä lukijalle epäselväksi. Toisaalta runsas sitaattien käyttö antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkijan tekemiä päätelmiä ja auttaa pohtimaan, millä tavoin tutkija on aineistoaan käsitellyt. (Eskola & Suoranta 1998.) Toisena haasteena teemoittelussa on sen sekoittuminen haastattelukysymysten teemoihin. Sekaannuksen nähdään Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan johtuvan siitä, että laadullisessa tutkimuksessa yksi käytetyimmistä tutkimustavoista on teemahaastattelut.

6.5 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimusta tehdessä on huomioitava sen eettiset periaatteet. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) on laatinut eettiset periaatteet ihmiseen kohdistuvaan tutkimukseen, joita sovelletaan muun muassa käyttäytymistieteelliseen tutkimukseen, johon tämä tutkimus lukeutuu. Periaatteissa korostetaan sekä yleisiä tutkimuksen tekoa määritteleviä periaatteita että hyvän tieteellisen käytännön ohjetta. Tässä tutkimuksessa on huomioitu tutkittavien kohtelu ja oikeudet. Tutkittavat saivat osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti sekä kieltäytyä siitä missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Tutkittaville annettiin myös kaikki tarvittava tieto tutkimuksen kulusta, aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä sekä tutkimuksen anonymiteetistä. Tutkittavat saivat tutkimukseen osallistuessaan nähtäväkseen tietosuojailmoituksen (liite 3), jossa kerrottiin tutkimuksen nimi ja osallistumisen vapaaehtoisuus. Tutkittavat olivat tutkimukseen osallistuessaan tietoisia, mihin annettuja haastatteluja käytetään ja millä tavoin niitä säilytetään. Tutkimusaineistosta ilmoitettiin, että sitä säilytetään siihen asti, kunnes tutkimus on valmis ja julkaistu, jonka jälkeen aineisto hävitetään. Tutkittavia ei ole myöskään mahdollista tunnistaa jälkikäteen, koska haastattelut anonymisoitiin litterointivaiheessa. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 7–13.)

Haastattelun etuina ovat muun muassa sen joustavuus ja mahdollisuudet saada tietoa aiheista tai asioista, joihin on vaikeaa päästä käsiksi määrällisen tutkimuksen keinoin. Näitä asioita ovat esimerkiksi yksilöiden kokemukset. Haastatteluun liittyy kuitenkin myös aineiston tuottamisen tapana riskejä. Riskinä haastatteluissa on esimerkiksi mahdolliset väärinymmärrykset. Sekä haastattelija että haastateltava voi ymmärtää keskusteltavan aiheen eri tavoin ja se voi johtaa väärinymmärryksiin puolin ja toisin. Lisäksi haastateltava voi vääristellä omia vastauksiaan tilanteissa, joissa hän ei koe oloaan turvalliseksi tai haluaa

vastata soveliaasti enemmän kuin täysin rehellisesti. Näin voi käydä esimerkiksi tilanteissa, joissa haastateltava pyrkii luomaan itsestään positiivista kuvaa, eikä todellisuus vastaa hänestä toivottua ideaalikuva. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 206.)

Tutkimus kohdistuu yksittäiseen yritykseen. Koska tutkittava aihe on varsin sensitiivinen, totesimme toimeksiantajan kanssa, että pidämme toimeksiantajan nimen salattuna. Halusimme tällä varmistaa, että haastateltavat uskaltavat puhumaan avoimesti haastatteluissa niin negatiivisista kuin positiivisistakin asioista ilman pelkoa tunnistaumisesta. Tutkimusaihe nähtiin kuitenkin tärkeänä toimeksiantoyrityksessä ja naisten työskentelystä esihenkilöasemassa miesenemmistöisellä alalla haluttiin lisää tietoa. Henkilökohtaisten asioiden käsittely vaati sensitiivistä otetta haastatteluissa, eikä haastateltavia haluttu painostaa vastauksissaan.

Haastateltavien henkilöiden henkilöllisyys on anonymisoitu, eikä henkilötietoja välitetä toimeksiantajalle. Tällä taataan, että haastateltavien kertomat asiat eivät vaikuta heidän työsuhteisiinsa millään tavoin. Lisäksi huomioin haastattelujen raportoinnissa tutkimuseettiset periaatteet, jotta luottamuksellisuus pysyy läpi työn. Valitsemani haastattelusitaatit on käyty tarkasti läpi, jottei haastateltavaa pystytä tunnistamaan niistä. Sitaateista on muun muassa korvattu liian spesifejä tietoja yleisempään muotoon, jotta anonymiteetti on pystytty varmistamaan. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Kun puhutaan laadullisesta tutkimuksesta ja sen luotettavuudesta, on monissa oppaissa ehdotettu, että määrälliseen tutkimukseen yhdistetyt käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti hylättäisiin. Laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteistä tapaa tai kaavaa, jolla arviointi pitäisi tehdä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) ovat kuitenkin koonneet ohjenuoran, jonka pohjalta olen tämän tutkimuksen luotettavuutta määritellyt. Ensimmäisenä Tuomi ja Sarajärvi esittävät, että tutkimuksen kohde ja tarkoitus tulisi olla lukijalle mahdollisimman selkeät. Olen pyrkinyt tähän kuvailemalla tutkimuksen kohderyhmää ja tarkoitusta mahdollisimman selkeästi sekä yksiselitteisesti. Toisena luotettavuuteen nähdään kytkeytyvän myös tutkijan oma sitoumus tutkimukseen. Olen pyrkinyt perustelemaan ja kuvaamaan lukijalle, minkä vuoksi tutkimani aihe on tärkeä niin itselleni kuin työelämän kehittämisen näkökulmasta. Kolmanneksi luotettavuutta lisää tutkimuksen läpinäkyvyys. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan, että tutkimuksesta on kerrottu mahdollisimman avoimesti ja selkeästi niin aineiston keruu, tutkittavat, tutkijan ja tutkittavien välinen suhde, tutkimuksen aikataulutus ja raportointitapa. Olen avannut lukijalle edellä

esitetyt tiedot mahdollisimman avoimesti ja kertonut tutkimuksesta merkitykselliset asiat säilyttäen kuitenkin tutkittavien anonymiteetin läpi työn. (Tuomi & Sarajarvi 2018.)

7 Tutkimustulokset

Käyn seuraavaksi läpi tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin. Lähden liikkeelle sukupuolen merkityksestä työelämässä, josta siirryn naisten kokemiin vahvuuksiin sekä haasteisiin esihenkilönä toimimisessa. Viimeisenä käsittelem esihenkilönä toimimista monikulttuurisessa työympäristössä ja naisten näkemyksiä siitä.

7.1 Sukupuolen merkitys työelämässä

Aloitin keskustelut haastateltavien kanssa ensin taustatiedoista, josta siirryin kysymyksiin, jotka koskivat sukupuolen merkitystä työelämässä ja miesenemmistöisellä alalla. Naiset työskentelivät teknologiateollisuuden alan yrityksessä, mikä on henkilöstöltään yhä tänä päivänä varsin miesenemmistöinen. Kysymykset, joilla tiedustelin naisten näkemyksiä sukupuolen merkityksestä työelämästä kohdistuivat sekä suoraan sukupuolen merkitykseen työelämässä että epäsuoriin esimerkkitapauksiin, millaisiin asioihin sukupuoli työelämässä vaikuttaa. Lisäksi pyysin naisia kertomaan, millä tavalla naissukupuoli on heidän mielestään yhteydessä johtajana toimimiseen ja odotuksiin.

Haastateltavat jakautuivat kahteen ryhmään sen mukaan, kokivatko he sukupuolen vaikuttavan työelämässä vai ei. **Ensimmäinen ryhmä koki, ettei sukupuolen pitäisi vaikuttaa työelämässä, mutta sillä nähtiin kuitenkin olevan vaikutusta. Toinen ryhmä puolestaan koki, ettei sukupuolella ole tänä päivänä merkitystä työelämässä.**

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat olivat sitä mieltä, ettei sukupuolen pitäisi vaikuttaa työelämässä, mutta he tiedostivat, että sillä on yhä tänä päivänä vaikutusta. Haastateltavat pohtivat muun muassa eri aloja todeten, ettei naiset hakeudu juurikaan esimerkiksi kuljetusaloille eivätkä miehet päädy hoitoalalle. Syinä haastateltavat näkivät niin yhteiskuntatasoon liittyviä аспектеja, kuten koulutuspolitiikan, mutta myös yksilöihin liittyviä syitä, kuten vaikkapa naisten ja miesten fyysiset erot. Alla olevasta sitaatista on havaittavissa juuri haastateltavan pohdinta sukupuolittuneista uravalinnoista:

Kia: ” – lähetään ensin mieltii tota sukupuolta ja sit tämmöst johtamist työelämässä ylipäänsä ni miten sä ite näät sukupuolen merkityksen työelämässä, et mimmosiin asioihin se sun mielest vaikuttaa?”

H1: ”No, nykyäänhän sen ei pitäisi vaikuttaa millään tavalla enää. Mut kyl mun mielest lähtökohtasesti mille alalle henkilö hakeutuu, niin kyl se vaan hyvin sukupuoliriippuvainen asia on.”

Kia: --

H1: ”Ei niitä miehiä tonne hoitoalalle kauheesti hakeudu tai naisia rekkakuskiks vieläkään.”

Toiseen ryhmään lukeutuvat kokivat, ettei sukupuolella ole tänä päivänä merkitystä työelämässä. He pohtivat asiaa sekä nykyisen työnantajansa kautta, että yleisesti työmarkkinoita tarkastellen. Eräs haastateltavista koki, ettei sukupuolella ole tänä päivänä merkitystä, vaan työtehtävään vaadittavalla osaamisella. Toinen haastateltavista puolestaan nosti esiin, ettei tilanne ole aina ollut näin, mutta asia on vuosien saatossa muuttunut.

Kia: ”Joo. Entä jos sä mietit, et ei mietitä (nykyistä työnantajaa) vaan ylipäänsä työelämää ni nääksä et siel on sukupuolel merkityst jotenki enempi, työelämäs ylipäänsä?”

H2: ”No, mä ajattelisin sen niin et joskus aikasemmin on ollu mut kokoajan halutaan enemmän naisjohtajia ja naisia töihin –”

Keskustellessamme naisjohtajiin kohdistuvista odotuksista, haastateltavat nostivat esiin erityisesti **pehmeät, feminiiniset ominaisuudet, naisjohtajille asetetut vaatimukset sekä taidon puuttua epäkohtiin**. Suurin osa haastateltavista koki, että naisilta odotetaan stereotyyppisesti erityisesti pehmeämpiä ominaisuuksia. Naisen odotetaan olevan sympaattinen, lämminhenkinen, herkkä, läsnäoleva ja kommunikointikykyinen. Odotuksia kuvaili hyvin yksi haastateltavista:

Kia: ”– – No mites jos sä mietit sukupuolta ja johtajana toimimist ni miten sä näät sen, että miten ne on yhteydessä? Et mimmosia odotuksia vaikka on?”

H1: ”No kyl mun mielest ajatellaan et, jos nainen on johtajana et se on vähän semmonen sympaattisempi, lämpimämpi... helposti lähestyttävämpi ehkä.”

Kia: --

H1: ”Jotenki.”

Kia: ”Semmosii pehmeempii arvoi liitetään?”

H1: ”Ni!”

Osa haastateltavista puolestaan mielsi, että naisjohtajilta vaaditaan enemmän kuin miehiltä. Haastateltavat kokivat, että vaatimukset ovat kovemmat naisille jo ennen johtotehtäviin pääsyä verrattuna miehiin, joiden tie johtotehtäviin näyttäytyi haastateltaville kevyempänä. Yksi heistä korosti, että sen lisäksi, että naisilta odotetaan hieman parempaa suoritusta asioista

kuin miehiltä, heidän tarvitsee todistelun lisäksi sietää omien kykyjen aliarvioimista, jota tehdään sukupuolen perusteella etenkin miesenemmistöisillä aloilla.

Kia: ”– No mites sit jos mietitään niin kun naisena oloo ni mil taval sä näät et tää naissukupuoli on yhteydes tämmöseen johtajana toimimiseen tai esihenkilönä toimimiseen ja odotuksiin mitä sit asetetaan?”

H4: ”Ainaki tällai miesvoittosel alal ni kyl naisil on varmaa vähä kovemmat odotukset et tarvii olla niin kun vähä parempi ja – –”

Kia: --

H4: ”Vähä todistella itteään, minkä ei mun mielest kuulu mennä niin mut näin se vaan on.”

Kia: --

H4: ”Et just sen aliarvioimisen ja tommosen kans on sit niin kun... Pistetään vähän enemmän painet sil naisel et sun täytyy tehdä näin ja sun täytyy tehdä näin et sä oot samal tasolla – –”

Kia: --

H4: ”– – mieskollegoittes kanssa.”

Haastateltavista osa koki, että naisilta odotetaan myös kykyä kommunikoida asioista ja tarttua havaittuihin epäkohtiin eri tavoin kuin miespuolisilta kollegoilta. Haastateltavat näkivät, että naisilta odotetaan kykyä tuoda esimerkiksi vaikeita asioita esiin, kun miehet käsittelevät asioita pintapuolisemmin. Muun muassa alla oleva sitaatti kuvaa hyvin, miten haastateltavan mielestä naisten kanssa kommunikointi on kokonaisvaltaisemmin asioita hahmottavaa verrattuna miesten kanssa kommunikointiin:

Kia: ”– – Miten ku sä sanoit et voi olla et esimerkiks ulosanti voi olla erilaista ni tuleeks sul mielee joku tietty tilanne mis sä oot huomannu et tää naiseshenkilö esittää asian näin ja tä mies esittää näin?”

H3: ”No siis, miehet esittää sen jotenkin tavallaan diplomaattisemmin. Et jos mä mietin vaiks mun arviointikeskustelui tai mun keskusteluja mun alaisten kanssa, ni jos mä puhun nainen naiselle tai puhun mieshenkilöiden kanssa tai jos mä kuuntelen ku he puhuu keskenään ni he puhuu tavallaan naispuoliset avoimemmin tunteista tai ylipäänsä siitä kokonaiskuormituksesta. Ku tuntuu välil et ylipäätään, tai onhan niissäki totta kai eroja, mut yleisesti ni ehkä se on miehille jotenkin vähän vaikeempi et työpaikalla ei avata tunteita tai – se on vaan se suoritus mist puhutaan eikä se kokonaiskupla, tavallaan.”

Kia: ”Joo et naiset huomioi enemmän tavallaan eri aspektei siin?”

H3: ”Joo se on ehkä helpompi keskustella tai luontasempaa sanoo et nyt tää tuntuu raskaalta tai nyt oli huono päivä tai nyt on itkutuspäivä tai tämmönen –”

Kia: ”Joo, joo.”

H3: ”– yleensä! Toki poikkeuksiiki on mut ehkä se on semmonen suurin ero siin kommunikoinnis minkä huomaa.”

Tiedustelin haastateltavilta myös millaisissa tilanteissa he ovat esihenkilönä huomanneet sukupuolen vaikuttavan siihen. Erityisesti olin kiinnostunut kuulemaan, onko haastateltavat kokeneet oman sukupuolensa tilanteissa etuna tai haittana. **Etuna haastateltavat nostivat erityisesti helposti lähestyttävyyden ja oman fyysisyyden hyödyntämisen.** Yhtenä mainintana tuli myös **kyky nähdä ihmiset ihmisinä** eikä vain lukuina Excelissä tai työntekijöinä. **Helposti lähestyttävyys** nähtiin naisille lukeutuvana etuna osassa haastateltavien vastauksia. Haastateltavat kokivat, että monien on helpompi tulla juttelemaan erityisesti naispuoliselle esihenkilölle, jos mielen päällä on huolia.

Kia: ”Mites sitte jos mietitää tota sukupuolta, sanoit et sul ei ainakaan tääl tullu äkkisältää mielee semmosii tilanteit et sukupuoli vaikuttais siihe esihenkilönä toimimisee mut tuleeks sul mielee jotai tilanteit tai tämmösii hetkii et sä oot huomannu et nyt sukupuoli vaikuttaa siihen tilanteeseen jotenki et se on ollu sulle vaikka etu tai haitta siin tilanteessa?”

H2: ”No joo, tulee mul nyt ku hiuka ehkä mieltii, ehkä semmosii et ku (osastolla), siel on niitä miesesimiehiä ollu –”

Kia: --

H2: ”Niin vaikka ei oo mun alainen ni on tullu joku naishenkilö juttelemaan mulle et on ollu helpompi tulla mulle juttelemaan ku sille omalle esimiehelle. Ja onhan se et jollain ollu vaikka tosi suuri suru ni on tullu sinne mun kopille ja sit on itku päässy ja et mikä niin ku harmittaa ni semmoset.”

Kia: ”Joo.”

H2: ”Mut et emmä muute huomaa et olis. Et ehkä naisten on helpompi tulla puhumaa naisel jos on jotaki mielen päällä.”

Oman fyysisyyden hyödyntäminen nähtiin parin haastateltavan osalta etuna. Haastateltavat muun muassa mainitsivat hyödyntävänsä ”silmiensä räpsyttelyä” tai äänenpainon muuttamista tilanteissa, joissa kaipailivat apua tai halusivat tahtonsa läpi. Tämä noudattelee myös Esserin ja kumppaneiden (2018) tutkimustulosta, jonka mukaan erityisesti miehet kokivat, että naiset

voivat hyödyntää ruumiillista olomuotoaan etenkin miesenemmistöisissä työympäristöissä (Esser ym. 2018, 154–155).

Haasteina työelämässä naiset puolestaan korostivat sukupuolta ylipäänsä sekä naisiin yhdistettyjen stereotyyppisten piirteiden hyödyntämistä. Osa haastateltavista koki sukupuolen itsessään muodostavan haasteen erilaisissa tilanteissa miesenemmistöisellä alalla toimiessa. Tilanteissa haasteena saattaa olla yksinkertaisesti se, että esihenkilönä toimiva taho on nainen. Yksi haastateltavista muun muassa totesi, että etenkin tilanteissa, joissa hänen lisäkseen paikalla on miespuolisia esihenkilöitä, katseet ja kysymykset kohdistuvat usein heille, vaikka asia itsessään koskettaisi hänen aluettaan tai osaamistaan.

Kia: ”– Tuleeks sul mielee jotai tilannet et se et sä oot naisesihenkilö et se ois sun haitta?”

H4: ”Hmm... Emmä, emmä tiä onks se nyt varsinaisest haitta mut sit taas monta kertaa huomaa – Täsäki on varmaan joku ikäpolvikysymys koska jos ollaa esimerkiks minä ja mun kollegat samas paikkaa ja joku kysyy esimerkiks (naisen vastuulla olevista) asioist ni jos se ikä rupee olee vähän yli viidenkymmenen ni se katse kohdistuu miesesihenkilöihin vaiks mä olen se esihenkilö. Et keskustellaan niist asioist tavallaan miesten kans ja jätetään mut siit välist.”

Kia: ”Joo.”

H4: ”Mä oon kyl yleensä korjannu sen aika äkkiä. Mut et ollaan niin kun lähtökohtasesti ni sen huomaa kyl siin et ennemmin keskustellaa miesten kesken ku otetaan mua siihen.”

Lisäksi haasteita luovat tilanteet, joissa osapuolina on eri kulttuureista tulevia henkilöitä ja naisen sijoittuminen esihenkilöasemaan itsessään voi olla jo ongelma tai haaste alaiselle. Yksi haastateltavista nosti esiin stereotyyppisten piirteiden hyödyntämisen. Hän tarkoitti tällä tilanteita, joissa alaiset pyrkivät vetoamaan naisesihenkilön tunteisiin ja empatiakykyyn olettaen sen olevan stereotyyppisesti esihenkilön heikko kohta.

H1: ”– Mut sit se on kyl vähä sillai et, no see et ku oot esimiehenä ja alaiset tietää että mä olen nainen ja mul on lapsia ni sit he koittaa tavallaan vedota niihin.”

Kia: --

H1: ”Et jollain on vaikka lapsen kanssa ongelmia ja täytyy saada sitä vapaata ja voinko joustaa nyt työnantajana, kun on tämmönen tilanne kotona. Vähän niin kun koitetaan hakee sitä sympatiaa, koska olen nainen. Ei esimiehelle, tai miehelle, välttämättä sit semmosii kerrota.”

Kia: ”Joo. Et sit niin ku oikeen peilataan siihen et sinä olet äiti ni etkö ymmärrä?”

H1: ”Joo, juu. Kyl sit niin kun oletetaan et koska mä olen nainen ni mä en pysty sit olemaan niin jämäkkä tai tiukka, vaikkei se nyt pidä paikkansa.”

7.2 Vahvuutena kuuntelu- ja keskustelutaidot sekä sensitiivisyys

Yhtenä tutkimuskysymyksenäni olin kiinnostunut, mitkä asiat naiseshenkilöt kokevat esihenkilötyössään vahvuuksikseen miesenemmistöisellä alalla toimiessaan. Keskustelut naiseshenkilöiden vahvuuksista alkoi yleisellä keskustelulla ideaalista esihenkilöstä. Kysyin naisilta hyvän esihenkilön ominaisuuksia kysymyksellä ” Kuvaile mielestäsi parasta esihenkilöä, joka sinulla on ollut. Millaisia piirteitä hyvällä esihenkilöllä tai johtajalla on?”. Lähes jokainen nosti esiin jollakin tavalla alaisten kunnioituksen ja tukemisen sekä helposti lähestyttävyyden. Ominaisuudet, joita naiset kuvasivat tärkeinä, olivat hyvin ihmisläheisiä ja feminiinisiä piirteitä painottavia, eikä ensisijaisena fokuksena yhdelläkään haastateltavalla ollut esimerkiksi liiketaloudellinen näkökulma. Esihenkilöt kuitenkin seuraavat esimerkiksi oman alueensa tuottavuutta, jonka vuoksi liiketaloudellinenkin aspekti olisi voinut olla mahdollinen. Muutama maskuliinisempi ominaisuus, kuten johdonmukaisuus ja määrätietoisuus, tulivat adjektiiveina osalta haastateltavista.

Naisten kokemuksia omista koetuista vahvuuksista kartoitin erityisesti kysymyksillä, joissa pyysin henkilöitä pohtimaan omia vahvuuksiaan ja esimerkkitilanteita, joissa vahvuudet ovat ilmenneet. Jokainen haastateltava nosti vahvuudekseen **keskustelu- ja kuuntelutaidot**. Keskustelu- ja kuuntelutaidot nähtiin aiemmissakin tutkimuksissa naisjohtajiin liitettynä positiivisena ominaisuutena, mutta toisaalta myös johtajuuden kannalta kielteisenä pehmeänä toimintatapana (esim. Lämsä ym. 2014, 334). Tämän tutkimusaineiston perusteella voisin kuitenkin sanoa, ettei yksikään haastateltavista kokenut kyseistä ominaisuutta johtamisen kannalta kielteisenä. Yksi haastateltava esimerkiksi totesi, että kuuntelu- ja keskustelutaidot ovat tärkeitä niin alaisille kuin myös hänelle itselleen:

H3: ”Ja itse koen suurta lämpöä siitä et jos toinen ihminen voi huonosti ja haluaa jutella siit kahden kesken ni ne tilanteet on jotenki semmosii et mul tulee niit erittäin lämmin fiilis et jos se henkilö kokee et hän haluaa tulla sinne toimistoon ja keskustella jostain ni jo siit tulee suuri määrä endorfiinia.”

Kia: --

H3: ”Jotenkin et se on ehkä semmonen mist mä koen olevani merkityksellinen jos joku kaipaa sitä vuorovaikutust. Ihan sama mist asiast mutta – –.”

Keskustelutaidoista korostettiin erityisesti läsnäolon taitoa, joka toistui haastateltavien vastauksissa. Läsnäoloa pidettiin tärkeänä muun muassa luottamuksellisten suhteiden rakentamisessa työntekijän ja esihenkilön välille. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi aloittaneensa uudella osastolla käymällä kaikkien alaistensa kanssa läpi heidän toiveitaan uutta esihenkilöä kohtaan luodakseen yhteyden uusiin alaisiinsa:

”No tietysti ku tuolla (osastolla) oot esimiehenä ni siel on paljon semmosii pieniä päivittäisiä hetkiä missä ne (vahvuudet) tulee, mut yks mikä tulee semmonen mieleen niin oli (aikana) ku mä siirryin uudelle alueelle tuolla esimieheksi. Niin mä ensimmäiset kolme viikkoa siinä alueella, ni mä käytin kaiken aikani siihen et mä otin jokaisen henkilön toimistoon ja keskustelin heidän kanssa, kysyin et mitä he minulta haluaa ja mitä mä voin tehdä heille ja he oli siitä aivan hämmästyneitä ja kyseli et miten sinua kiinnostaa noin paljon.” – (H1)

Toisaalta, vaikka läsnäolo nähtiin varsin tärkeänä, sen nähtiin paikoin tuovan myös haasteita etenkin tilanteissa, joissa alaisia on useampia. Tällöin esihenkilö saattaa joutua puntaroimaan esimerkiksi sitä, paljonko aikaa pystyy kullekin alaiselle antamaan, jotta se on tarpeeksi. Tätä pohti muun muassa yksi haastateltavista seuraavasti:

”Varmaan se et mä kuuntelen. Mä en yritä ratkasta sitä ongelmaa. Se voi olla semmonen ongelma mitä mä en edes pysty ratkasemaan. Se voi olla vaan asia mist henkilö vaan haluaa kertoa. Ja sit jos pystyn tekee jotain sille asialle ni totta kai teen mut se et mä aina oon hoitanu asiat saman tien. Joku on sanonu et mä haluan vaikka uudet kengät tai jotain tämmöst mikä on sil henkilöl tosi tärkeetä ni ne mä oon hoitanu aina heti ja hoidan edelleen. Mut mä luulen et se kuunteleminen ja se oleminen sen henkilön kanssa ja alas istuminen ni – Meilläki, meil käy kolkyt henkilöö ni se on välil haastavaa ku ihmiset haluaa keskustella ja jos on jotain muutoksii ni ne haluaa puhua ja kaipaa kuuntelijaa.” – (H5)

Lähes jokaisen naisen vastauksista yhdeksi vahvuudeksi nousi **sensitiivisyys**. Naiset kokivat havaitsevansa helposti tiiminsä ilmapiiriä ja tulkitsivat sen olevan työssään etu, koska sen avulla he näkivät pystyvänsä puuttumaan erilaisiin tilanteisiin ajoissa. Havainnointia tiimiläisistä tehtiin muun muassa yhteisillä kahvitauoilla, työympäristössä tai yksittäisten keskustelujen aikana. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi rohkeasti käyvän keskustelua alaistensa kanssa, mikäli hän havaitsee alaistensa käytöksessä muutosta:

Kia: ”No mites sit jos mietitään sua itsees esihenkilönä ni mitkä ominaisuudet on sun mielest semmosii et sä koet et on sun vahvuuksii?”

H4: ”Emmä tiä kyl – No just se et mä olen sanonu kaikil et voi tulla käymään ja jos kentäl huomaa et joku on ollu monta päivää muis maailmois ni kyl mä sen yleensä sit nappaan siit sivuun ja vähä jutellaan et onks kaikki hyvin et ei niin kun – Et jos työntekijät voi hyvin ni sit on asiat hyvin –.”

Osa haastateltavista toi esiin vastauksissaan vahvuuksikseen **alaitensa arvostuksen sekä heidän työnsä ymmärtämisen**. Tämän vahvuudekseen nostaneet esihenkilöt olivat itse edenneet urallaan työntekijätasolta ylöspäin, joten käytännön työ oli heille tuttua. Käytännön työn tunteminen vaikutti helpottaneen esihenkilönä toimimista, koska he tiedostivat työn vaatimukset eikä kumpikaan ollut kokenut, että heidän tarvitsee todistaa osaamistaan alaisilleen.

”No kyl mä koen et mä heitä arvostan. Tietysti ku oma tausta on se et on tehny sitä heidän työtä ni tietää mitä he tekee. Ni on aika paljon helpompi arvostaakkin.”
– (H1)

Lisäksi samaiset haastateltavat kokivat, että heidän vahvuutenaan on **alaitensa onnistumisen mahdollistaminen omassa työssään**. Tällä tarkoitettiin niin nykyisessä työtehtävässä onnistumista kuin mahdollisen urapolun rakentamista. Haastateltavat kokivat, että alaisten suoriutuessaan työstään hyvin, he ovat itse tehneet työnsä hyvin.

H2: ”Mul on hyvii (alaisia), sellasii tosi hyviä ihmisiä, ni sit mä kuitenkin koitan heitä potkia eteenpäin. Et jos tulee semmosii sopivii työpaikkoi ni kyl mä heitä kannustan hakemaan.”

Kia: ”Juu”

H2: ”Et vaikka mä tiedän, et mä joudun siinä itse pulaan ni ehkä semmoset tilanteet on kans semmosii et mä tiedän itse täällä jossain et mä oon tehny oikein vaiks mä ehkä joudun siitä hetkeks pulaan.”

Osa haastateltavista korosti vahvuuksinaan myös miehiin liitettyjä **maskuliinisempia ominaisuuksia**. Näitä olivat suorapuheisuus ja rehellisyys. Kuten Vanhala kumppaneineen (2002) pohdinnoissaan esitti, yksi syy aiempien tutkimusten ristiriitaisiin tuloksiin naisten ja miesten arvomaailman ja käyttäytymisen erojen vaihtelevuudesta saattaa olla sidoksissa siihen, että naiset muovaavat omaa käyttäytymistään miehisemmäksi sopeutuakseen asemaansa miesenemmistöisessä ympäristössä. Kumpikaan haastateltavista ei kuitenkaan

nostanut esiin, että he olisivat työympäristön vuoksi toimintatapaansa muuttaneet, vaan pikemminkin suorapuheinen ja rehellinen kommunikointitapa oli ollut osa heitä jo aiemmin.

H4: ” – – Ja sit se et jos joku niin sanotust perseilee siel ni mä voin kyl käydä sanomas sil et nyt loppu et mä en kyl arkaile yhtään.”

Kia: --

H4: ”Ehkä vähä sillai suora.”

Muita yksittäisiä mainintoja, joita naiset esittivät vahvuuksikseen, olivat **johdonmukaisuus, tiedon jakamisen taito, joustavuus ja aitous**. Naisten mainitsemat ominaisuudet noudattavat paljolti aiemmissä tutkimuksissa havaittuja naisten positiivisia ominaisuuksia, joiden nähdään olevan johtotehtävissä työtä edistäviä. Kuten Esser kumppaneineenkin (2018) totesi, miesenemmistöisellä alalla toimiessaan naisille paras yhtälö olisi yhdistää niin feminiinisiä kuin maskuliinisia ominaisuuksia (Esser ym. 2018, 154–155). Tässäkin tutkimuksessa etenkin naiset, jotka liittivät itseensä myös maskuliinisempia ominaisuuksia, mainitsivat kaiken kaikkiaan työssään vähemmän haasteita, joka voisi viitata Esserin ja kumppaneiden johtopäätökseen. Siirryinkin seuraavassa alaluvussa käsittelemään tarkemmin naisten nostamia haasteita esihenkilötyössä.

7.3 Haasteena osaamisen epäröinti, sensitiivisyys sekä monikulttuurisuus

Yhtenä tutkimuskysymyksenäni halusin selvittää, mitkä asiat ovat naisesihenkilönä toimiessa haasteellisia. Kysymys oli kiinnostava, koska aiempia tutkimuksia aiheen tiimoilta on tehty varsin vähän. Keskustellessani naisesihenkilöiden kanssa pyysin heitä kertomaan heidän kokemistaan haasteista esihenkilönä toimimisessa. Asiaan pureuduttiin muun muassa suorilla kysymyksillä haasteisiin viitaten, sekä epäsuorilla kysymyksillä, jotka kohdistuivat esimerkkitalanteisiin sekä sukupuoleen yleisesti.

Useimmat haastateltavista nostivat esiin haasteena ulkopuolelta tulevan tai itsestä lähtöisin olevan epäröinnin omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan kohtaan. **Henkilökohtaista epäröintiä omaa osaamista kohtaan** herättivät esimerkiksi tilanteet, joissa naisesihenkilö joutui opastamaan tai ohjeistamaan itseään huomattavasti kokeneempaa alaistaan. Yksi haastateltavista kuvasi havainneensa oman epäröintinsä tiimin vaihduttua:

Kia: ”Joo. Koiksä sillon ku sul oli (eri tiimi) ni samanlaist?”

H3: ”Mun mielest se oli helpompaa. Koska ne teemat oli erilaisii ja sit niit ihmisii oli enemmän ja just se tietotaito mitä heil oli ylipäätään talon toiminnast versus se oma siihen positioon nähden ni sitä oli jotenki helpompi koordinoida.”

Kia: --

H3: ”Ja sit just ehkä se että se kokemus mitä siel oli – –. Toki sielläki saatto olla semmosii henkilöit jotka on ollu viiskyt vuotta talos ja oli saattanu tehdä sitä samaa hommaa siinä. Mut sit versus nyt ku osal saattaa olla täst johtamisest enemmän kokemust ku itsel. Ni ehkä se et semmonen epävarmuus itsest tietyis tilanteist nousee et mitäs noi nyt ajattelee jos meen taas tekee näin tai noi.”

Ulkopuolelta tulevan epäröinnin lähteeksi nimettiin pääosin itseä vanhempi tai kokeneempi alainen, joka oli useimmiten erikseen mainittuna mies. Oman sukupuolen lisäksi ikä nähtiin osaamisen epäröintiä lisäävänä tekijänä eritoten ulkopuolelta tulevan osaamisen epäilyn osalta. Esimerkiksi yksi haastateltavista nosti esiin tilanteen, jossa palautetta on pitänyt antaa itseä vanhemmalle miehelle ja vastauksena palautteelle on annettu vähättelyä:

Kia: ”No mites sit jos mennää tonne toisee ääripäähän ja puhutaa haasteist ni millaset asiat sä koet et on johtamisest haastavii?”

H5: ”Kehittävän palautteen antaminen. Se on, sen voi antaa nii monel eri taval ja ihmisii on nii erilaisia. Se on – sen vois ehkä lisätä kehityssuunnitelmaan, se tuli nyt mieleen.”

Kia: --

H5: ”Mut se on tosi vaikeeta. Varsinki jos siin on se vanhempi mies ni sieltä tulee se et älä sinä tyttö. Tiedä paikkas et anna hänen tehdä nämä (työt) ja hoida sä noi muut.”

Joskus epäröinti voi olla myös ulkopuolelta tulevan epäröinnin sekä oman epävarmuuden yhdistelmä, jolloin naiselle voi olla haastavaa jopa itse määritellä kummasta epäröinti on lähtöisin. Esimerkiksi yksi haastateltava pohti, jättääkö alaiset joskus sanomatta asioita tai kommentoimatta tilanteita sen vuoksi, että hän on nuori nainen. Vastausten uupuminen herättää naiseshenkilössä epävarmuuden tunteita, koska hän ei osaa itse nimetä syytä, minkä takia alainen jättää hänelle vastaamatta.

”Ja itseasias tohon aikasempaan kysymykseen viel tuli mieleen et millaset koet haastaviksi ni ehkä viel se että, et jos olen just epävarma ja se toinen henkilö ei vastaa jos esitän kysymyksen ja sit joku toinen vastaa ja mä huomaan et siin mun vieressä on vaikka se yks joka ei nyt sitten vaikeuksistaan huolimatta saa sitä asiaa sanottuu ni siinä kohtaa ponnahtaa taas se et alan miettimään et miksei se sano, et onks se siks et mä olen nuori nainen ettei hän halua jyrätä vai – ajattelee

et mitäköhän toi nyt sepustaa. Tai et niis mä huomaan et nousee se oma epävarmuus.” – (H3)

Niin ulkopuolelta muodostuvan epäröinnin kuin esihenkilöiden henkilökohtaisesti muodostetun epäröinnin voi nähdä kietoutuvan intersektionaalisuuteen. Naiset eivät korostaneet yksittäisenä haasteena vain omaa sukupuoltaan, vaan tähän liitettiin monesti mukaan oma ikä. Kuten aiemmin mainitsin, naisilla sukupuoli on tutkimusten mukaan esihenkilötyössä haasteita luova ominaisuus. Kun sukupuoleen liitetään esimerkiksi esihenkilön nuori ikä, voi oman uskottavuuden ylläpito tuntua edellä esitetyn kaltaisesti varsin haastavalta (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2021b). Naisten nostamat esimerkkitalanteet antavat kuvaa jopa kumulatiivisesta tai risteävästä syrjinnästä alaisten osalta. On haastavaa sanoa tilanteiden perusteella, onko alainen itse tiedostanut syrjivänsä esihenkilöään ja jos, niillä millä motiivilla. Onko tilanteeseen vaikuttanut se, että esihenkilö on ollut nainen vai se, että hän on ollut nuorempi kuin itse, vai kenties molemmat? Syitä haastavissa tilanteissa tuntuu kuitenkin ilmenevän kaksi: esihenkilön sukupuoli sekä ikä. Seuraava sitaatti osoittaa hyvin edellä kuvattua:

Kia: ”Onks sul sillon (kun joku epäilee osaamista) just enempi et uskooks ne sua koska sä oot nainen vai uskooks ne sua koska sä oot nuori? Vai onks se enemmän et uskooks ne vaan ylipäänsä?”

H3: ”No varmaan se kokonaisuus mut myös se, se ikä siellä. Jotenki sit täällä jos on työkokemust kertyny ni sit se on siel kahest kymmenestä sinne neljäänkymmeneen vuoteen ni sit ku sä oot ollu sen muutaman vuoden ni sit tulee et sä oot vielä niin nuori – –.”

Kia: ”Juu juu.”

H3: ” – – et kyl sä kerkeet viel.”

Toisena ilmenevänä haasteena enemmistö naisista nosti **sensitiivisyyden**, jonka lähes kaikki haastateltavat nimesivät toisaalta myös vahvuudekseen. Sensitiivisyydellä naiset tarkoittivat esimerkiksi herkkyyttä huomata alaistensa muuttunut mieliala tai tarpeen olla enemmän läsnä tietyissä tilanteissa. Haasteelliseksi sensitiivisyys muuttui esimerkiksi tilanteissa, joissa oman tiimin sisällä on erimielisyyksiä, jotka esihenkilö haluaisi ratkaista:

”No, vaiks se on vahvuus se ihmisläheinen johtaminen ni on se myös haastavaa. Se on todella haastavaa. Et ku, öö, just ku on ihmisii nii erilaisii. Ni se et sä opit ne henkilöt ketä sun tiimis on et vaik miten sä ketäki eri asiois lähestyt tai mite sä puhut. Meil on onneks se vaihtuvuus aika pientä ja just et mä tiedän ne henkilöt jotka ei siedä joitaki asioi yhtää et siin saa, et se on ehkä se. Ja sit toinen, onneks

ei oo pitkää aikaa ollu mut jos on tiimin sisäl jotaki kismaa ni se on mulle ittelleni semmone mist mä kannan huolta ja ne asiat mä vien todellaki kotiin. Et monesti huomaa ku käy iltasin kotona lenkillä et sit sä sillon mietit mitä mä voisin tehdä, miten mä voisin ratkasta tän asian – Et ne on, ne on kaikkist haastavimpia tilanteita.” – (H2)

Osa vastanneista koki sensitiivisyyden olevan haasteena etenkin tilanteissa, joissa joutuu hoitamaan itsestä tai alaisesta riippumattomia asioita. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi muutosneuvottelut ja niistä johtuvien tulosten kertominen alaisille. Ikävien uutisten kertominen on haastateltavan mukaan paitsi emotionaalisesti raskasta, myös sensitiivisesti haastavaa, kun väkisinkin aistii alaiensa ahdistuneisuuden tai huonon olon:

Kia: ”Mikä sii (muutosneuvottelutilanteessa) tuntuu haastavalt tai raskaalt? Ymmärrän toki ettei kukaan halua sitä tehdä, mut mikä siin on omast mielest se haastavin juttu?”

H4: ”No ehkä se, se ku on semmonen empaattinen ja ehkä vähä tunteil käyvä ihminen ni sit tota – No ei siel nyt ollu mut siel o yks tapaus ku alko itkemää ni sit mä oon ite siin sit iha apua.”

Kia: --

H4: ”Ja sit ku viel mies itkee ni sii on jotai erilaist.”

Kia: --

H4: ”Ku se on tieks, se oli jotenki semmonen et – Sit ku siin pitäs pysyy nii kovana ni et sä sit välttämättä pysy et sit heti ko ovi menee kiinni ni pillitys alkaa ja toteet et nyt pidetään vartin paussi.”

Vastauksesta mielenkiintoisen tekee se, että haastateltava itse olettaa, että tilanteessa häneltä odotetaan ”kovana pysymistä”, johon tunnevoittoinen toimintatapa ja empatiakyvyn osoittaminen ei tunnu sopivan. Päinvastoin nainen kokee, että tilanteessa pitäisi toimia maskuliinisen jämäkästi ja päämäärätietoisesti sysäten tunteet sivuun. Pohdinkin, että yksi mahdollisuus siihen, että sensitiivisyyttä pidetään vahvuuden lisäksi esihenkilötyön haasteena on, ettei sitä mielletä sopivaksi etenkään miesenemmistöisessä toimintaympäristössä. Tämä puolestaan voi aiheuttaa tietynlaista arvostiririitaa naiseshenkilöissä, jotka kokevat sensitiivisyyden kuitenkin myös omaksi vahvuudekseen.

Kolmantena selkeänä haasteena haastateltavat nostivat **työympäristön monikulttuurisuuden ja kulttuurierojen luomat ristiriitatilanteet**. Osa haastateltavista nosti tämän vastauksissaan itse haasteeksi, osa viittasi tähän sivulauseissa ja osa haastateltavista koki, ettei

monikulttuurisuus ole vaikuttanut hänen omaan työhönsä suoranaisesti, koska oma tiimi on ollut suomalaistaustainen. Ristiriitatilanteita oli syntynyt toisen kulttuurin edustajan kanssa sekä naisten, että miesten kanssa, mutta erityisesti tietyistä kulttuureista tulevat miespuoliset alaiset aiheuttivat haastateltaville haasteita. Haasteita syntyi eritoten tilanteissa, joissa nainen on joutunut antamaan palautetta alaiselle tai puuttumaan henkilön työskentelyyn esimerkiksi varoituksen annon muodossa. Yksi haastateltavista totesi, että haasteen tilanteessa muodostaa se, ettei häntä oteta tosissaan:

Kia: ”No mites, tuleeks sul mielee jotai esimerkkitilanteit mis noit haasteit olis ilmenny? Tos jo pari tulikin mut – –.”

H5: ”No mä oon kirjannu et tilanne mis on vanhempi mies tai ulkomaalainen mies. Ni siinä se palautteen antamine.”

Kia: ”Joo.”

H5: ”Ja et sit sitä ei oteta tosissaan ja semmost.”

Haastatteluissa ilmeni varsin pitkällekin edenneitä tilanteita, joissa toisen kulttuurin edustaja ei ole ottanut naiseshenkilöltä käskyjä tai työmääräyksiä vastaan, vaan tilanteisiin on tarvittu toinen esihenkilö, yleensä miespuolinen, paikalle. En nostanut tilanteita tähän esiin, koska yksittäisten tilanteiden nosto saattaisi johtaa haastateltavien anonymiteetin horjumiseen. Naiset kuitenkin myös korostivat vastauksissaan, ettei ongelmia voida kohdistaa pelkästään tiettyyn kulttuuritaustaan, vaan tilanteisiin vaikuttavat myös yksilön ominaisuudet. Kuten Tahvonenkin (2014) on todennut, monikulttuurinen työympäristö voi olla esihenkilöille jopa kuormitustekijä, mikäli apua ja tukea sen kanssa toimimiseen ei tarjota organisaatiotasolta. Tämän vuoksi naiseshenkilöiden esille tuonti monikulttuurisuuden luomista haasteista antaa aihetta pohtia, mitä toimia organisaatiotasolla voidaan tehdä, että kuormitusta tämän osalta saadaan vähennettyä tulevaisuudessa.

Muita yksittäisiä mainintoja haastateltavat antoivat seuraavista haasteista: **alaisten tasa-arvoinen kohtelu, puuttuminen tilanteisiin, jotka eivät itsestä tunnu puuttumisen arvoisilta sekä alaisten ymmärrys**. Alaisten tasa-arvoisella kohtelulla haastateltava tarkoitti tilanteita, joissa hän joutuu perustelemaan esimerkiksi sitä, minkä vuoksi yksittäinen henkilö ei voi saada toivomaansa vapaapäivää. Syynä on usein sen järjestämisen mahdottomuus, koska vapaan järjestäminen sekoittaa pahimmillaan myös muun tiimin vuorokierron. Tämän perustelu tuntui naisesta välillä todella haasteelliselta, koska hän ymmärtää asian aiheuttaman turhautumisen täysin.

Eräs haastateltavista nosti esiin, että on haastavaa puuttua tilanteisiin, jotka eivät itsestä tuntuisi puuttumisen arvoisilta. Nämä tilanteet ovat usein sellaisia, että ne liittyvät talon yhteisiin toimintatapoihin tai sääntöihin, joiden suhteen esihenkilö itse kokee ristiriitaa. Tämä ajaa esihenkilön tilanteeseen, jossa hän kokee ristiriitaa ja epävarmuutta omaan uskottavuuteensa, kun hän ei itsekään usko asiaan, jota hän pyrkii alaisilleen viemään. Useampi haastateltavista sivuutti puheissaan viimeistä kohtaa, eli alaisten ymmärrystä. Esimerkiksi yksi haastateltavista totesi, että välillä haasteena on ymmärtää, paljonko omaa apua tai tukea alaisten keskuudessa kaivataan. Pahimmillaan avunanto voidaan kokea mikromanageroinniksi eli kaikkeen puuttumiseksi, kun taas joku alaisista saattaakin kaivata varsin paljon apua ja tukea. Tasapainoilu ja oikean suhteen löytäminen alaisten tarpeiden kanssa koettiin etenkin tiimin vaihtuessa haasteeksi.

Tiedustelin naisilta kokevatko he saavansa organisaatiotasolta tarpeeksi apua ja tukea esihenkilönä toimimiseen. Lähes kaikki haastatellut naiset olivat sitä mieltä, että organisaatio tukee esihenkilönä toimimista hyvin, vaikka puutteitakin vielä havaittiin. Haastateltavat kokivat, että koulutuksia ja perehdytyksiä eri aihealueista pidetään esihenkilöille hyvin ja tarpeisiin reagoidaan aiempaa paremmin. Erityisesti haastatteluista nousi kuitenkin toive panostaa uusien esihenkilöiden perehdytykseen. Lähes jokainen haastateltavista oli kokenut, että heidän esihenkilötyönsä oli alkanut nopealla ja sekavalla perehdyttämisellä, joka oli tehty ylitöinä tai työn lomassa ilman suurempaa fokusta. Tämä oli aiheuttanut etenkin alussa haasteita, jotka olisi voitu haastateltavien mukaan estää paremman perehdytyksen avulla. Etenkin kriittisimmin vastannut haastateltava totesi, ettei pitkäkään työura organisaatiossa takaa, että esihenkilöksi siirtyessä olisi kyseiseen tehtävään valmis osaaja:

H1: ”Joo ei t(h)ueta. Ei tueta. No itte nyt kuitenkin ollu nyt sillee suhteellisen pitkään esimiehenä et en mää nyt välttämättä nii kaipaa tähän mut kun näkee tuolla noit uusia esimiehiä – –.”

Kia: --

H1: ”– – vaikka itekkin nyt olen tuolta tuotannosta noussu esimieheks ni ei se välttämättä et osaa tehdä (valmistettavaa tuotetta) tarkota et osaa toimia esimiehenä ja mun mielestä näin oletetaan. Ja et kyl he jää aika lailla ilman tukea ja perehdytystä ja – niin.”

Haastateltavista myös yksi toivoi koulutusta esihenkilöiden lisäksi enemmän työntekijätasolle, koska tämä helpottaisi esihenkilöiden omaa työtä. Esihenkilö koki, että tiedon jako laajemmalle auttaisi myös alaisia ymmärtämään esihenkilöiden tekemiä ratkaisuja

ja päätöksiä eri asioissa. Lisäksi yksi haastateltavista nosti esiin toiveen saada lisää tukea ja koulutusta ihmisten kohtaamiseen sekä itse johtamiseen. Haastateltava totesi, että tähän on kiinnitetty jo paremmin huomiota, mutta työtä sen eteen täytyy vielä tehdä.

Kun vertaa naisten nostamia haasteita ja heidän kokemuksiaan esihenkilöiden saamasta avusta ja tuesta, on huomattavissa jonkinlainen ristiriita. Naiset kokivat eniten haasteita oman osaamisen epäröinnin suhteen, sensitiivisyyden ja monikulttuurisen työympäristön kanssa. He esimerkiksi totesivat monikulttuurisen työympäristön luovan toimintaansa haasteita, mutta kukaan haastateltavista ei nostanut suoraan, että kaipaisi organisaatiotasolta tähän apua tai tukea, millä keinoin tähän voitaisiin puuttua. Toki erään haastateltavan toive tuesta ihmisten kohtaamiseen saattoi sisältää tämän aspektin, mutta sitä ei erikseen mainittu. Käsittelen seuraavassa alaluvussa vielä hieman tarkemmin, millä tavoin monikulttuurinen työympäristö ja sen johtaminen näyttäytyi naisille.

7.4 Monikulttuurinen työympäristö ja sen johtaminen naisena

Monikulttuurinen työympäristö ja siinä toimiminen olivat olennainen osa haastateltavien naisten esihenkilötyötä, koska heidän työnantajansa alaisuudessa työskentelee useista kymmenistä eri kansalaisuuksista olevia henkilöitä, jonka johdosta työympäristön kulttuurinen kirjo on varsin laaja. Tutkimuskysymyksenäni oli ”Millaisena naiset kokevat monikulttuurisen työympäristön ja sen johtamisen naisena?”. Monikulttuurisuuteen liittyviä teemoja kartoitettiin erityisesti kysymyksillä, joilla haluttiin kuulla naisen kokemuksia esihenkilönä toimimisesta monikulttuurisessa työympäristössä naisena ja ylipäänsä. Asiaa käsiteltiin myös muutamien haastateltavien kanssa esimerkiksi haasteista keskusteltaessa ja tämä vahvistikin asian oleellisuuden naisten työtehtävissä jo haastattelujen aikana.

Monikulttuurinen työympäristö nähtiin useimpien haastateltavien silmin pääosin **positiivisena, vaihtelevana, kiinnostavana, opettavaisena sekä yrityksen rikkautena.** Vain yksi haastateltavista koki tämän aihealueen kysymykset itselle haastavana ja vieraina, koska hänen oma tiiminsä on aina ollut kantasuomalainen, eikä monikulttuurisuus tuntunut koskettaneen häntä samalla tavalla kuin muita. Toki kyseinen henkilö pystyi pohtimaan asioita yleiseltä tasolta ja nostikin esiin samantapaisia näkemyksiä kuin muut haastateltavat. Eräs haastateltavista kiteytti hyvin kaikista haastatteluista ilmenevät ajatukset monikulttuurisuuden opettavaisuudesta:

Kia: ”No otetaan tähän loppuun vielä vähän tämmöst, ehkä kokoo kaikkee mitä ollaankin täs jo keskusteltukin. Toi monikulttuurisuus nyt vähän on nousukki täs keskusteluis jo pinnalle mut tulee nyt ns. virallisena aspektina täs lopus vielä ni jos mietitään ylipäänsä johtamista ja sukupuolta ja sit tätä monikulttuurist työympäristöä ni minkälaiseks sä ite koet tän monikulttuurisen työympäristön esihenkilönä?”

H3: ”No mun mielest toi on äärimmäisen hyvä ja opettava koska helposti ollaa totuttu ja ajatellaan mimmonen se suomalainen kulttuuri on – –.”

Kia: --

H3: ”Ja mun mielest toi kouluttaa sitä esihenkilöä erittäin paljon ku siel on niit henkilöi erittäin paljon.”

Vaikka monikulttuurinen työympäristö nähtiin esihenkilön näkökulmasta pääsääntöisesti positiivisessa valossa, liitettiin siihen myös haasteita. Suurimmaksi nimetyksi haasteeksi lähes jokainen haastateltava nosti **viestinnän ja kommunikoinnin vaikeudet**. Haasteena nähtiin erityisesti väärinkäsitysten riski, kun osapuolet eivät ymmärrä toisiaan tai toimintatapojaan. Lisäksi haasteita lisäävät tilanteet, joissa työntekijällä ja esihenkilöllä ei ole yhteistä kieltä. Yksi haastateltavista nosti esiin tiimensä monikulttuurisuuden ja pohti, että monikulttuurisen tiimin selkeimpänä haasteena on juuri kommunikointiin liittyvät vaikeudet:

Kia: ”Minkä sä koet siin sit taas niin kun ehkä haasteenaki et onks se just se et on näkemyseroi vai onks sii joku muu mikä nousee mielee mikä on haasteena ku tiimi on nii monikulttuurine?”

H4: ”Kielimuuri. Ku sit taas kyl kaikki ite ymmärtää suomee ja mä puhun englantii iha sujuvasti mut ku sit he ei ymmärrä suomee eikä sitä englantiaikka kaikki vaik he sitä puhuuki ni sit on välil vähä semmost et millai mä sen asiani saan tuotuu nii et kaikki ymmärtää sen. Eikä kukaa loukkaannu ku mä kysyn neljännen kerran et m(h)itä?”

Toinen esimerkki kommunikoinnin haasteista nousi toiselta haastateltavalta tilanteesta, jonka kollega oli hänelle kertonut. Esimerkistä käy hyvin ilmi, että vaikka yhteinen kieli työntekijän kanssa olisikin, se ei ole tae sille, että molemmat osapuolet todella ymmärtävät, mistä puhutaan:

H2: ”Et tota noin yks esimies anto hyvän esimerkin et hän oli puhunu semmosen henkilön kans joka puhuu hyvää suomee hänen mielestä, mut et hänel sit jäi vaan aina tosi paljon virheitä. No sit hän oli ottanu sen sinne koppiinsa ja sano et ku sul jää niin ku tosi paljon virheitä. Ni hän oli kysyny et onko se hyvä asia?”

Kia: ”Voi ei – –.”

H2: ”Joo, joo.”

Kia: ”Et siin on ollu sit ihan selkeesti tämmönen kielellinen katkos?”

H2: ”Joo kyllä.”

Monikulttuurisen työympäristön johtaminen esihenkilönä jakautuu haastattelujen perusteella siis positiivisiin ja negatiivisiin puoliin. Positiivisina asioina korostettiin vaihtelevuutta, kiinnostavuutta ja opettavuutta, kun taas negatiiviseen valoon asettui kielelliset ja viestinnälliset haasteet. Kun esihenkilönä toimimiseen yhdistettiin vielä tarkasteluun esihenkilön sukupuoli, nousi haasteeksi myös **johtaminen naisena**. Paria haastateltavaa lukuun ottamatta haastateltavat olivat kokeneet tilanteita, joissa toisesta kulttuuritaustasta oleva, pääsääntöisesti miespuolinen alainen, ei ole ottanut palautetta tai käskyjä vastaan naiseshenkilöltä. Haastateltavista jokainen kuitenkin totesi ymmärtävänsä, että kyseessä on kulttuuriin liittyvä näkemysero.

Kia: ”Onks sul ollu joku tietty tilanne mis oot huomannut et tää kulttuuriero on vaikuttanu siihen miten alainen suhun reagoi?”

H1: ”On ollu. Esimerkiks jos on menny antamaan palautetta että joku on tehny virheen linjalla ja sit jos on, tulee mieleen yks henkilö kuka tossa nyt edelliselläkin alueella oli. Hän ei muutenkaan, hän ei kattonu mua silmiin. Minä ku menin hänen kanssaa keskustelemaan ni hän kääns selkänsä. Kuunteli kyllä mitä mä sanon, mut sit ku minun piti mennä antamaan hänelle palautetta niin hän alko mulle huutamaan, että hän ei tee virheitä. Enkä minä saa mennä hänelle sanomaan, että mikä minä olen hänelle mitään sanomaan miten hän työnsä hoitaa.”

Kia: ”Okei. Miten se tilanne sit ratkeentu?”

H1: ”En mä sitä yksin ois saanu ratkastuu. Sit mä menin mun omalle esimiehelle, joka on mies, ni hän sit kävi henkilön kanssa keskustelun et näin ei täällä käyttäydytä.”

Kia: ”Eli siihen tarvittiin se toinen ja mielellään mies?”

H1: ”Joo, on se. Niit on ollu monia muitakin. En mää sitä pysty, koska se on niin vahvana se heidän kulttuuri. Et sanoin mä mitä hyvänsä, et miten meillä toimitaan ni ei he – ei he ajattele sitä niin.”

Vastaavanlaisia havaintoja ja kokemuksia esitteli myös toinen haastateltava, joka totesi, että tilanteissa ahdistavinta on se, ettei ole itse varma, meneekö viesti alaiselle perille vai ohitetaanko se täysin:

Kia: ”– Mites sit, tästäki ollaan jo muutamal lauseel puhuttu mut miten sä koet et sukupuoli vaikuttaa tohon esihenkilönä toimimiseen monikulttuurises työympäristös?”

H3: ”Kylhän se niin kun aikasemmin sanoin, et kyllä riippuu kulttuurista tai maasta mistä henkilö on kotosin mut tietyissä kulttuureissa ja varsinki jos siel vastassa on vastakkaisen sukupuolen edustaja ni on havaittavissa semmosta epäkunnioitusta tai semmosta et heidän kulttuurissa ei oo mahdollista et nainen on (johtotasemassa) – Ni sen kuulluksi tulemisen ja ymmärretyksi tulemisen kommunikointi on tosi haastavaa.”

Naiset myös kokivat, että monikulttuurisesta näkökulmasta tarkasteltuna esimerkiksi käskyjen noudattamattomuuteen vaikutti esihenkilön sukupuoli, ei muut tekijät, kuten ikä, joka ilmeni muutoin haasteena esihenkilötyössä.

Osa haastateltavista nosti esiin myös haasteena monikulttuurisessa työympäristössä toimimisessa **oman toimintansa**. Haastateltavat kokivat tasapainoilevansa omien toimintatapojensa kanssa eri kulttuurin edustajien kanssa toimiessaan. He pohtivat muun muassa sitä, kokevatko alaiset heidän toimintansa tasapuolisena, mikäli he joutuvat olemaan tietyn kulttuurin edustajille ”tiukempia” ja suorasanaisempia kuin toisille, jotta asiat tulevat paremmin ymmärretyksi ja esihenkilö saa asian kuulluksi.

”– Ja sit taas niissä et mikä on se oma luontanen tapa toimia esihenkilönä ni niis täytyy olla sit tiukka et se viesti menee peril. Tai sit siinäki on oma kamppailu et oonko mä tasapuolinen jos mä oon normaalisti tämmönen mut sit jollekin mun täytyy olla rumasti sanottuna tiukka tai jotenkin jopa välillä niin kun ruma et se viesti menee perille et meillä asiat tehdään näin.” – (H3)

Haastateltavien näkemykset noudattelevat paljolti aiempia tutkimuksia, joissa monikulttuuristen työyhteisöjen nähtiin rikastuttavan organisaatioita erilaisten näkökulmien valossa. Haasteina kuitenkin myös aiemmissä tutkimuksissa on ollut kommunikaatiotottumukset sekä toimintatapojen eroavaisuudet, jotka voivat synnyttää väärinkäsityksiä. (Klenke 1996, 217; Szpilko, Szydło & Samul 2022, 2.) Tässä tutkimuksessa haastateltujen esihenkilönä toimivien naisten pohdinnoista ja esimerkeistä nousee esiin Connerleyn ja Pedersenin (2005) nostamat monikulttuurisen työyhteisön johtamisen taidot, kuten kulttuuristen taustojen ymmärtäminen, selkeän kommunikaation tärkeys ja erilaisten näkökulmien yhdistelyn taito, joita he itsekin joko jo hyödynsivät tai pitivät tärkeinä tehtävässään suoriutumisen kannalta.

8 Pohdinta

Tässä luvussa käsittelen vielä lyhyesti tämän tutkimuksen tarkoituksen ja esittelen tutkimustuloksista heränneitä ajatuksiani lukijalle. Kokoan viimeisessä luvussa tutkimuksesta ilmenneet johtopäätökset, toimeksiantajalle tehdyt kehitysehdotukset sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet alalukuihin.

8.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten naiset kokevat oman esihenkilöasemansa varsin miesenemmistöisellä teknologiateollisuuden alalla. Tutkimuksen aihe on tärkeä, koska horisontaalinen segregatio eli urien jakautuminen sukupuolittain rajoittaa yksilöiden ammatinvalintaa, eriyttää työmarkkinoita, vaikuttaa naisten ja miesten työmarkkina-asemaan, ylläpitää sukupuolirooleja sekä -stereotyyppioita ja näin ollen jäykistää työmarkkinoita (Keski-Petäjä & Witting 2018). Tutkimukseni antaa ymmärrystä naisten vahvuuksista toimia miesenemmistöisellä alalla sekä tarjoaa kehitysideoita esille tulleisiin haasteisiin vastaamiseksi. Tutkimustulokset antavat mahdollisuuden pohtia keinoja luoda miesenemmistöisestä teknologiateollisuuden alasta myös naisia houkuttelevamman, jotta tulevaisuudessa työpaikkoihin saataisiin toivottua monimuotoisuutta.

Tutkimuksessa tarkasteltiin yhden teknologiateollisuuden alalla toimivan yrityksen yksittäisen liiketoimintalinjan naiseshenkilöitä, jotka toimivat organisaation alemmassa keskijohdossa sekä keskijohdossa. Tutkimus keskittyi erityisesti naiseshenkilöiden kokemuksiin omista vahvuuksistaan ja haasteistaan esihenkilötyössä sekä naisten näkemyksiin sukupuolensa vaikutuksesta omassa positiossaan toimimisessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata neljään kysymykseen. Tutkimuskysymykseni olivat ”Miten naiseshenkilöt kokevat sukupuolensa merkityksen työelämässä?”, ”Mitkä asiat naiseshenkilöt kokevat esihenkilötyössään vahvuuksikseen miesenemmistöisellä alalla toimiessaan?”, ”Mitkä asiat ovat naiseshenkilönä toimiessa haasteellisia?” sekä ”Millaisena naiseshenkilöt kokevat monikulttuurisen työympäristön ja sen johtamisen?”.

Ensimmäisenä tarkoituksenani oli selvittää, miten naiseshenkilöt kokevat sukupuolensa merkityksen työelämässä. Tutkimustulokset osoittavat, että haastateltavista yli puolet kokivat sukupuolen vaikuttavan yhä tänä päivänä työelämässä toimimiseen muun muassa naisille kohdistettujen stereotyyppisten odotusten suhteen. Haastateltavat kokivat, että heiltä stereotyyppisesti odotetaan usein naisiin liitettyjä ominaisuuksia, kuten lempeyttä ja

empatiakykyä, jota myös tarpeen tullen pyritään alaisten osalta hyödyntämään. Lisäksi naiset nostivat esiin, että etenkin miesenemmistöisellä teknologiateollisuuden alalla toimiessa, he kohtaavat usein vähättelyä, osaamisen epäilyä sekä työttölyä. Tämä tulos noudattelee aiempia tutkimustuloksia siitä, että sukupuoli on yhä tänä päivänä merkittävä tekijä työelämässä sekä teknologiateollisuuden alalla toimiessa (esim. Bairoh & Putila 2021, 607–608; Kauhanen & Riukula 2019, 82–84; Lahtinen & Vieno 2019, 22–24). Toisaalta osa haastateltavista koki, että nykypäivänä sukupuoli ei vaikuta työelämässä toimimiseen, vaan merkittävimpana tekijänä nähtiin yksilön osaaminen ja ominaisuudet. Tulos on kiinnostava. Yhtenä syynä näkemykseen voi olla se, että Suomessa on varsin voimakas tasa-arvodiskurssi jo toteutuneesta tasa-arvosta ja sen voidaan nähdä vaikuttavan myös tapoihimme tulkita ympäröivää maailmaa. Vahvan tasa-arvodiskurssin vuoksi yksilö voi ajatella, kuten osa haastateltavista, ettei sukupuolella ole merkitystä työelämässä, vaan syinä eroille nähdään yksilölliset ominaisuudet.

Toisena tutkimuskysymyksenä halusin selvittää, mitkä asiat naisesihenkilöt kokevat esihenkilötyössään vahvuusikseen miesenemmistöisellä alalla toimiessaan. Eniten mainintoja haastatteluissa saivat keskustelu- ja kuuntelutaidot sekä sensitiivisyys. Lisäksi osa haastateltavista korosti alaisten arvostusta ja työn ymmärtämistä, alaisten työssä onnistumisen edesauttamista sekä maskuliinisia ominaisuuksia. Naisten nostamat vahvuudet noudattelevat aiemmissa tutkimuksissa naisesihenkilöihin liitettyjä positiivisia ominaisuuksia (esim. Eagly & Johannesen-Schmidt 2001, 783; Esser ym. 2018, 140–141, 154–155). Naisjohtajiin liitetyt vahvuudet aiempien tutkimusten valossa ja tässä tutkimuksessa löytyvät koottuna taulukosta 2. Yllättävämpänä näkökulmana kaksi haastateltavista liitti itseensä myös varsin maskuliinisia piirteitä. Kuten Vanhala kumppaneineenkin (2002) pohti, syynä tähän saattaa olla naisten miesenemmistöinen työympäristö, johon he ovat ajan myötä pyrkineet sopeutumaan. Toisaalta, kuten mainitsin, naiset itse kokivat olleensa esimerkiksi suorapuheisia aina, jolloin voisi olettaa, ettei maskuliinisia ominaisuuksia ole opeteltu, vaan ne ovat olleet osa naisia aina. Tämä antaa myös aihetta pohtia, hakeutuuko miesenemmistöisille aloille todennäköisemmin naiset, joilla on maskuliinisia piirteitä, vai onko kyseessä vain sattuma.

Taulukko 2. Naisjohtajiin liitetyt vahvuudet aiempien tutkimusten mukaan sekä tässä tutkimuksessa

Naisjohtajien vahvuudet aiempien tutkimusten mukaan (esim. Esser ym. 2018, Hyvärinen 2016)	Naisesihenkilöiden kokemat vahvuudet tässä tutkimuksessa
<ul style="list-style-type: none"> • hyvät keskustelutaidot • sympaattisuus • sensitiivisyys • empatiakyky • sosiaaliset taidot • suunnan näyttäjänä toimiminen • rohkaisevuus • kannustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • kuuntelu- ja keskustelutaidot • sensitiivisyys • alaisten arvostus ja työn ymmärtäminen • alaisten onnistumisen mahdollistaminen • maskuliiniset ominaisuudet, kuten suorapuheisuus ja rehellisyys • johdonmukaisuus • tiedon jakamisen taito • joustavuus • aitous

Kolmantena tutkimuskysymyksenä esitin, mitkä asiat ovat naisesihenkilönä toimiessa haasteellisia. Selvästi eniten mainintoja haastateltavat antoivat osaamisen epäröinnistä, sensitiivisyydestä sekä monikulttuurisesta työympäristöstä. Lisäksi naiset antoivat yksittäisiä mainintoja seuraavista haasteista: alaisten tasa-arvoinen kohtelu, puuttuminen tilanteisiin, jotka eivät itsestä tunnu puuttumisen arvoisilta sekä alaisten ymmärtäminen. Naisten kokemat yleisimmät haasteet, osaamisen epäröinti sekä sensitiivisyys, antavat uutta tietoa naisjohtajien kokemista haasteista johtotehtävässä. Aiemmat tutkimukset ovat pääsääntöisesti keskittyneet johtotehtävässä olevien naisten haasteisiin urapolullaan, ei juurikaan haasteisiin itse johtotehtävässä toimimiseen (esim. Hyvärinen 2016; Kauhanen 2017; Tukiainen & Villanen 2016). Johtotehtävässä toimiessaan haasteita kuvataan pääsääntöisesti työn ja perhe-elämän yhdistämisen aspektista, jolloin itse johtamiseen liittyvät haasteet sivuutetaan.

Seuraava taulukko (taulukko 3) kokoaa aiemmissä tutkimuksissa esitettyjä, naisjohtajiin liitettyjä haasteita sekä tässä tutkimuksessa esille tulleita näkemyksiä naisesihenkilöiden kokemista haasteista. On kuitenkin huomioitava, että tarkastelukulmat ovat eriävät. Aiemmat tutkimukset perustuvat paljolti muiden kuin naisjohtajien omiin näkemyksiin koetuista haasteista, kun puolestaan tämä tutkimus keskittyy eritoten esihenkilöasemassa toimivien naisten omiin näkemyksiin kokemistaan haasteista. Kuten taulukosta huomaa, tässä tutkimuksessa naiset eivät nostaneet haasteikseen yhteiskunnallisia tai rakenteellisia haasteita, toisin kuin aiemmissä tutkimuksissa on korostettu. Haasteet kohdistuivat enemmän naisten ominaisuuksiin sekä työympäristöön.

Taulukko 3. Naisjohtajiin liitetyt haasteet johtotehtävässä toimimisessa aiempien tutkimusten mukaan sekä tässä tutkimuksessa

Naisjohtajiin liitetyt haasteet aiempien tutkimusten mukaan (esim. Wilson 1998, Esser ym. 2018)	Naisesihenkilöiden kokemat haasteet tässä tutkimuksessa
<ul style="list-style-type: none"> • ominaisuuksien puutteellisuus • rakenteelliset haasteet • johtotehtäviin hakeutumisen haasteet • itseluottamuksen puute • kunnianhimottomuus • liiallinen tunnetasoinen kommunikointitapa • suppeat sosiaaliset verkostot 	<ul style="list-style-type: none"> • osaamisen epäröinti (sekä henkilökohtainen että ulkopuolelta tuleva) • sensitiivisyys • monikulttuurinen työympäristö • alaisten tasa-arvoinen kohtelu • alaisten ymmärtäminen

Viimeisenä tutkimuskysymyksenäni halusin selvittää, millaisena naiset kokevat monikulttuurisen työympäristön ja sen johtamisen naisena. Kuten aiemmatkin tutkimukset ovat osoittaneet, monikulttuurisuus nähdään pääsääntöisesti yritysten rikkautena, mutta samanaikaisesti sitä ymmärtämättä se saattaa luoda yritykselle suuria haasteita. Haastatellut naiset kokivat monikulttuurisen työympäristön opettavaisena ja mielenkiintoisena. Esihenkilön näkökulmasta monikulttuurisen työympäristön suurimpana haasteena nousivat kommunikaatioon ja viestintään liittyvät näkökulmat. Lisäksi naisten yhdistäessä esihenkilönä toimimiseen oman sukupuolensa, lähes jokainen heistä koki sen olevan haaste. Enemmistö haastateltavista oli kokenut vähintään yksittäisen tilanteen, jossa alainen ei ollut vastaanottanut pyyntöä tai käskyä esihenkilöltään, koska tämä oli sukupuoleltaan nainen. Naiset tiedostivat kulttuurisen taustan vaikuttavan tähän. Naisista osa myös korosti vastauksissaan, että monikulttuurisessa työympäristössä toimiessaan he joutuvat refleктоimaan omaa toimintaansa varsin paljon. He huomioivat, etteivät voi käyttäytyä samalla tavoin jokaista alaista kohtaan kulttuuritaustasta riippuen ja miettivät, millä tavoin tämä näyttäytyy alaisille. Haastatteluissa ilmenneet teemat noudattelevat paljolti aiempia tutkimuksia, mutta uutena näkemyksenä ilmeni erityisesti naisten reflektointi omaa toimintaansa kohtaan.

8.2 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa myös toimeksiantajalle ideoita ja ehdotuksia, millä keinoin kyseinen organisaatio voisi vaikuttaa naisten houkutteluun miesenemmistöiselle teknologiateollisuuden alalle, puuttua tutkimuksessa ilmenneisiin naisesihenkilöiden

kokemiin haasteisiin tai lisätä esihenkilötyössä esimerkiksi naisten korostamia vahvuuksia. Jos lähdän liikkeelle naisten houkuttelusta miesenemmistöiselle alalle, näen tärkeänä organisaation jo nyt hyödyntämän yhteistyön eri oppilaitosten kanssa. Oppilaitosyhteistyöt antavat teknologiateollisuudelle näkyvyyttä eri koulutustasoilla ja mahdollistavat sen markkinoinnin monipuolisena työnantajana jo esimerkiksi ammattikouluopiskelijoille. Oppilaitosyhteistyöt ovat myös oiva keino kertoa alalla työskentelevistä naisista ja heidän mahdollisuuksistaan toimia erinäisissä tehtävissä. Tällä tavoin on mahdollista puuttua ainakin jossain määrin yhteiskunnan luomiin, ehkä stereotyyppisiinkin uravalintoihin, joihin yhteiskunta eri sukupuolten edustajia jossakin määrin yhä tänä päivänä ohjaa.

Naisesihenkilöt kokivat erityisinä vahvuuksinaan kuuntelu- ja keskustelutaidot sekä sensitiivisyyden. Kyseiset ominaisuudet voidaan liittää tunnetaitoihin. Tunnetaidoilla tarkoitetaan taitoja, joilla yksilö pyrkii säätämään joko omien tai jonkun muun tunteiden voimakkuutta ja ilmaisua (Lahtinen & Rantanen 2019). Jatkoa ajatellen toimeksiantajan olisi hyvä tutkia, kokevatko miespuoliset esihenkilöt haasteita tunnetaitoihin liittyvissä asioissa vai kokevatko miehet ne itselleen ominaisiksi. Aiempia tutkimuksia tarkastellessa on mahdollista, että erityisesti miehet kokevat näissä haasteita, koska feminiinisiksi ominaisuuksiksi liitettyjä piirteitä ei yleisesti ottaen yhdistetä miehiin (esim. Eagly & Johannesen-Schmidt 2001, 783; Esser ym. 2018, 140–141). Mikäli esihenkilöistä osa kokee tunnetaitojen kanssa haasteita, voisi toimeksiantaja suunnitella esimerkiksi koulutuksia, joissa esihenkilöille opetetaan tunnetaitojen hyödyntämistä työssään. Tunnetaitojen hallinta on yhdistetty esimerkiksi työntekijöiden loppuun palamisen ehkäisyyn, ristiriitojen vähentymiseen sekä väsymisen pienentymiseen (Raatikainen 2018). Näin ollen naisten kokemasta vahvuudesta olisi hyötyä sekä yksilötasolla esihenkilötyössä suoriutumisen että organisaatiotasolla esimerkiksi työterveyteen liittyvien kustannusten mahdollisen laskun myötä.

Naisesihenkilöiden nostamista haasteista pureutuisin erityisesti monikulttuuriseen työympäristöön sekä osaamisen epäilyyn. Monikulttuurisen työympäristön osalta yhtenä kehitysideana ehdotan, että toimeksiantaja antaisi kulttuureihin liittyvää koulutusta koko henkilöstölle. Koulutuksissa voisi esitellä esimerkiksi organisaatiossa työskentelevien ”valtakulttuurit” eli kulttuurit, joista enemmistö työntekijöistä tulee sekä niiden näkemyksiä eri asioista, kuten naisten asemasta. Tämän avulla olisi mahdollisuus kaventaa näkemyseroja sekä lisätä ymmärrystä, kun sekä esihenkilöt että alaiset ymmärtävät eri kulttuurien edustajia paremmin. Organisaatiossa voisi myös tarkastella mahdollisuuksia vaikuttaa erityisesti viestintään ja kommunikaatioon. Mitkä kielet ovat organisaatiossa yleisimmät? Voisiko

sisäisessä viestinnässä hyödyntää muitakin kieliä kuin suomi ja englanti? Useamman kielen hyödyntäminen voisi lisätä asioiden ymmärrystä eri henkilöstöryhmissä ja näin ollen vähentää väärinymmärrysten sekä epäselvyyksien määrää. Osaamisen epäilyn osalta pohdin, millä tavoin organisaatio tällä hetkellä ”brändää” eli markkinoi esihenkilön työtä henkilöstölle. Tämän osalta organisaatio voisi miettiä, millaista kuvaa esihenkilöistä ja heidän työnkuvastaan halutaan luoda työntekijätasolle. Halutaanko luoda esimerkiksi mielikuva miespuolisesta esihenkilöstä, jossa esihenkilön ja alaisten suhde perustuu alaisten passiivisuudelle? Vai olisiko esihenkilön asemaa syytä kuvata enemmän ohjaavana ja opastavana tukijana työntekijöille? Organisaatiotasolla yhtenä työntekoa ohjaavana arvona on tällä hetkellä yksilöiden itseohjautuvuus ja näkisin, että esihenkilötyön mielikuvan luonti liittyisi tähän. Yksilöiden itseohjautuvuutta tukee auttava, ei kontrolloiva esihenkilö. Yhtenä ehdotuksenani on, että esihenkilön työnkuvan kirkastaminen liitettäisi organisaation arvokoulutuksiin, koska se luontevasti linkittyy yhteen arvoista. Tällä voisi olla mahdollisuus vaikuttaa esihenkilöihin kohdistettuihin odotuksiin.

8.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus toi yhden näkemyksen lisää naisten työskentelystä esihenkilöasemassa erityisesti miesenemmistöisellä teknologiateollisuuden alalla. Tutkimuksesta ilmeni naisten näkemykset niin omista vahvuuksistaan kuin haasteistaankin esihenkilönä toimimisessa. Lisäksi tutkimus toi esiin naisten näkemyksiä sukupuolensa merkityksestä työelämässä sekä johtajana toimimisessa. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita pohtiessani totesin, että naisten toimimisesta johtotehtävissä tai esihenkilöasemassa on vielä varsin vähän tutkimuksia. Tämä tutkimus nosti erityisesti esiin sen, ettei naisten haasteista esihenkilönä tai johtajana toimimisessa ole juurikaan tutkimusta. Aiemmat tutkimukset keskittyvät paljolti naisten urapolkuihin, ei työhön esihenkilönä. Tätä aihealuetta tulisi tulevaisuudessa tutkia tarkemmin, jotta haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan tulevaisuudessa entistä paremmin.

Lisäksi koen, että vertailevia tutkimuksia tarvitaan mies- ja naisjohtajien välillä. Erityisesti juuri aiemmissakin tutkimuksissa kiistelyn aiheena olleet sukupuolten väliset eroavaisuudet ja samankaltaisuudet eri ominaisuuksien suhteen vaativat lisäselvityksiä. Näin on mahdollista päästä käsiksi esimerkiksi siihen, millaisia ominaisuuksia eri sukupuolten edustajien tulisi mahdollisesti kehittää johtotehtävissä ja millaisia keinoja näiden kehittämiseen tarvitaan. On toki myös syytä huomioida, että tänä päivänä sukupuoli nähdään moninaisena, eikä sitä voida rajata enää pelkästään nais- ja miessukupuolen tarkasteluun. Tämä tuokin tutkimuskentälle

jälleen uuden tarkastelukulman, kun johtajuutta lähdetään tarkastelemaan eri näkökulmista sukupuolen moninaisuuden kautta.

Lähteet

Aapola-Kari, S. 2019. Nuorten näkemyksiä sukupuolten tasa-arvosta oppilaitoksissa ja yhteiskunnassa. Teoksessa M. Teräsaho & J. Närvi (toim.) Näkökulmia sukupuolten tasa-arvoon – analyyssejä tasa-arvobarometrasta 2017. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL), 57–79. Viitattu 18.12.2022.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137765/URN_ISBN_978-952-343-314-4.pdf?sequence=1

Bairoh, S. & Putila, S. 2021. "Pätevät naiset eivät etene" vai "naisia suositaan"? Sukupuoleen perustuvan syrjinnän ristiriitaiset kokemukset tekniikan korkeakoulutettujen työpaikoilla. *Työelämän tutkimus* 19 (4), 595–619. Viitattu 18.10.2022.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/112502/66155>

Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020: Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 30.11.2022.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

Chin, L. 2016. Unequal egalitarianism: Does organizational structure create different perceptions of male versus female leadership abilities? *Gender in Management* 31 (1), 19–42. Viitattu 28.12.2022. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2014-0093>

Connerley, M. & Pedersen, P. 2005. *Leadership in a diverse and multicultural environment developing awareness, knowledge and skills*. London: SAGE.

Crenshaw, K. 1989. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*. Viitattu 28.1.2023.

<http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>

Eagly, A. & Johannessen-Schmidt, M. 2001. The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues* 57 (4), 781–797. Viitattu 22.11.2022.

<https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/0022-4537.00241>

Ekonen, M. 2014. *Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Esser, A., Kahrens, M., Mouzughy, Y. & Eomois, E. 2018. A female leadership competency framework from the perspective of male leaders. *Gender in Management* 33 (2), 138–166. Viitattu 22.11.2022. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2017-0077>
- European Commission. 2023. Women TechEU. Viitattu 21.1.2023. https://eisma.ec.europa.eu/programmes/european-innovation-ecosystems/women-techeu_en
- Girdauskiene, L. & Eyvazzade, F. 2015. The Profile of an Effective Female Leadership in Multicultural Context. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol 210, 11–20. Viitattu 28.12.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815056700>
- Hautaniemi, P. 2001. Etnisyys ja kulttuuri. Teoksessa A. Forsander, E. Ekholm, P. Hautaniemi, A. Ali, A. Alitolppa-Niitamo, E. Kyntäjä & Q. C. Nguyen (toim.) *Monietnisyys, yhteiskunta ja työ*. Helsinki: Palmenia, 11–30.
- Heinilä, T. & Mailasalo, M. 2020. Työelämä tarvitsee tasa-arvoa – naisilla on oikeus työhön ilman häirintää ja syrjintää. Teoksessa S. Heikkinen, M. Jyrkinen, A-M. Lämsä & C. Niemistö (toim.) *Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä: tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa*. Helsinki: Hanken School of Economics, 205–211. Viitattu 22.11.2022. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/321827>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. (2. painos.). Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. 2009. *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences : international difference, in work-related values*. Beverly Hills: SAGE.
- Honkasalo, M-L. 2018. Kulttuuri työelämän kohtaamisissa. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen, J. Uitti, T. Alasoini & W. Hurskainen (toim.) *Työelämän perustietoa* (1. painos.). Helsinki: Duodecim, 391–402.
- Hyvärinen, S. 2016. *Monta polkua johtajuuteen: naisjohtajien urakertomuksia*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E. & Shadia, R. 2022. Tavoitteena syrjimätön työelämä. Työsyöjinnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:20. Helsinki. Viitattu 12.11.2022.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163880/VNTEAS_2022_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kauhanen, A. & Riukula, K. 2019. Työmarkkinoiden eriytyminen ja tasa-arvo Suomessa. Teoksessa M. Teräsaho & J. Närvi (toim.) Näkökulmia sukupuolten tasa-arvoon – analyyssejä tasa-arvobarometrista 2017. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (THL), 80–100. Viitattu 12.12.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137765/URN_ISBN_978-952-343-314-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kauhanen, A. 2017. Gender differences in corporate hierarchies. IZA World of Labor, 358. Viitattu 5.1.2023. <https://wol.iza.org/uploads/articles/624/pdfs/gender-differences-in-corporate-hierarchies.pdf?v=1>

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä (1. painos.). Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 20.11.2022. [https://kauppakamaritieto.fi/ezproxy.utu.fi/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana#kohta:4\(\(20\)Nykyaikainen\(\(20\)esimiesty\(\(f6\):4.2\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)teht\(\(e4\)v\(\(e4\)t](https://kauppakamaritieto.fi/ezproxy.utu.fi/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana#kohta:4((20)Nykyaikainen((20)esimiesty((f6):4.2((20)Esimiehen((20)teht((e4)v((e4)t)

Kauppinen, K. 2010. Naisjohtajat it-alan yrityksissä – kiinalais-suomalainen vertaileva tutkimus. Työelämän tutkimus 8 (1), 86–87. Viitattu 1.1.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87432/46333>

Keski-Petäjä, M. & Witting, M. (29.11.2018). Alle viidennes opiskelijoista opinnoissa joissa tasaisesti naisia ja miehiä – koulutus-alojen eriytyminen jatkuu. Viitattu 29.11.2022. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2018/alle-viidennes-opiskelijoista-opinnoissa-joissa-tasaisesti-naisia-ja-miehia-koulutusalojen-eriytyminen-jatkuu/>

Keyriläinen, M. 2019. Perhevapaan vaikutus naisten urakehitykseen kielteisempi korkeakoulutetuilla. Viitattu 28.1.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/perhevapaan-vaikutus-naisten-urakehitykseen-kielteisempi-korkeakoulutetuilla/>

Kielikello. 2013. Varusnainen ja esihenkilö. Viitattu 20.11.2022. <https://www.kielikello.fi/-/varusnainen-ja-esihenkilo>

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 3.12.2022. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Korvajärvi, P. 2018. Uusi työ, yksilöllinen työ ja yksilöllinen sukupuoli? Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen, J. Uitti, T. Alasoini & W. Hurskainen (toim.) Työelämän perustietoa (1. painos.). Helsinki: Duodecim, 297–306.

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Lahtinen, A. & Rantanen, J. 2019. Tunnetaidot opetustyössä: opas haastaviin tilanteisiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lahtinen, J. & Vieno, A. 2019. Mitä segregatiosta ja sukupuolittuneista ammattikäsitteistä tiedetään – katsaus kirjallisuuteen. Teoksessa J. Lahtinen (toim.) ”Mikä ois mun juttu” – nuorten koulutusvalinnat sosialisatiomaisemien kehyksissä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:68, 19–30. Viitattu 21.1.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161925/VNTEAS_2019_68.pdf

Laki (1986/609). Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6>

Lehto, A-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Viitattu 22.11.2022. https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=0#4

Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja 6. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 3.12.2022. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf

Lämsä, A-M. 2011. Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa L. Husu, J. Hearn, A-M. Lämsä & S. Vanhala (toim.) Women, management and leadership: naiset ja johtajuus. Helsinki: Hanken School of Economics, 47–59.

Lämsä, A-M., Kangas, E., Hirvonen, P., Heikkinen, S., Biese, I. & Hearn, J. 2014. Naisten johtamisuriin kohdistuvat stereotyypit. *Hallinnon tutkimus* 33 (4), 332–351.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59369/naistenj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 56 (3), 294–321. Viitattu 22.11.2022. http://lta.lib.aalto.fi/2007/3/lta_2007_03_a3.pdf

Malik, K. 2016. *Monikulttuurisuus*. Tampere: Niin & näin.

Malin, M. 2018. *Monikulttuurisuus työelämässä*. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Al-Mursula, K. Räsänen, J. Uitti, T. Alasoini & W. Hurskainen (toim.) *Työelämän perustietoa* (1. painos.). Helsinki: Duodecim, 315–334.

Martelius-Louniala, T. 2007. *Naisjohtajien kokemuksia tunteista johtajuudessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Monikulttuuriset työyhteisöt. (28.2.2021). Suomi.fi. Viitattu 20.11.2022.

<https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyoyhteison-hyvinvointi/opas/monimuotoinen-tyoyhteiso/monikulttuuriset-tyoyhteisot>

Mustakallio, S., Sevelius, P. & Tanhua, I. 2007. *Tasa-arvosuunnitelma – Näin se onnistuu*. Viitattu 12.11.2022.

https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tasa_arvosuunnitelma.pdf

Mäenpää, M. 2016. *Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus?* Sitra Työpaperi.

Viitattu 6.1.2023.

https://media.sitra.fi/2017/02/23203920/Millainen_on_tyon_ja_tyomarkkinoiden_tulevaisuus.pdf

OECD. 2022. *Enterprises by business size (indicator)*. Viitattu 20.11.2022.

<https://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2022. *Koulutusjärjestelmä*. Viitattu 22.12.2022.

<https://okm.fi/koulutusjarjestelma#koulutusjarjestelma>

Opetushallitus. 2023. *Käsityön opetuksen järjestäminen*. Viitattu 28.1.2023.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/kasityon-opetuksen-jarjestaminen>

Poikolainen, M. 2011. Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus työelämässä: välineitä osaamisen kehittämiseen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 13 (2), 35–43. Viitattu 6.1.2023. <https://journal.fi/akakk/article/view/114510/67612>

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

Raatikainen, E. 2018. Tunteet opetuksen ja ohjauksen kontekstissa korkeakoulussa. Kirjoitus Metropolian blogissa 13.3.2018. Viitattu 25.3.2023.

<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2018/03/13/tunteet-opetuksen-ja-ohjauksen-kontekstissa-korkeakoulussa/>

Rinne, R., Kivirauma, J. & Lehtinen, E. 2015. *Johdatus kasvatustieteisiin* (8. uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (13.1.2022). Perhevapaaudistus astuu voimaan elokuussa 2022. Viitattu 28.1.2023. <https://stm.fi/-/perhevapaaudistus-astuu-voimaan-elokuussa-2022>

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. *Digiajan työelämä: työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 15.3.2023.

https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf

Szpilko, D., Szydło, J. & Samul, J. 2022. Challenges And Benefits of Working In Multicultural Teams: Evidence from Poland and Romania. *The Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2022. Viitattu 5.1.2023.

https://www.researchgate.net/profile/Danuta-Szpilko/publication/359738729_Challenges_And_Benefits_of_Working_In_Multicultural_Teams_Evidence_from_Poland_and_Romania/links/625fefcc8e6d637bd1ef2f33/Challenges-And-Benefits-of-Working-In-Multicultural-Teams-Evidence-from-Poland-and-Romania.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail

Tahvonen, L. 2014. *Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle* (1. painos.). Helsinki: Talentum.

Tanhua, I. (27.2.2019). Miksi sukupuoli vaikuttaa alavalintaan? SEGLI: Tasa-arvon edistäminen ja segregaaation lieventäminen koulutuksessa ja työelämässä -kehittämishanke. Viitattu 17.11.2022. <https://www.kaikkienduuni.fi/miksi-sukupuoli-vaikuttaa-alavalintaan>

Teknolohiateollisuus. (28.6.2021). Teknolohiateollisuuden henkilöstön sukupuoliuakamat ja keski-iät. Viitattu 29.11.2022. <https://teknolohiateollisuus.fi/sites/default/files/2021-06/Ik%C3%A4-%20ja%20sukupuolijakaumat.pdf>

Teknolohiateollisuus. (9.5.2022). Uusi ennätys! – Naishakijoiden osuus tekniikan ja ICT-alan koulutukseen hakeneista suurempi kuin koskaan. Viitattu 6.11.2022. <https://teknolohiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/uusi-ennatys-naishakijoiden-osuus-tekniikan-ja-ict-alan-koulutukseen>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2021a. Sukupuolitietoinen viestintä. Viitattu 17.11.2022. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/sukupuolitietoinen-viestinta>

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2021b. Intersektionaalisuus ja sukupuoli. Viitattu 12.12.2022. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/sukupuoli/intersektionaalisuus-ja-sukupuoli>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2022a. Miksi edistää tasa-arvoa. Viitattu 19.10.2022. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/miksi-edistaa-tasa-arvoa>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2022b. Johtamisen ja urakehityksen tasa-arvokysymyksiä. Viitattu 22.11.2022. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/johtamisen-ja-urakehityksen-tasa-arvokysymyksia>

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2023. Työn ja perheen yhteensovittaminen työpaikoilla. Viitattu 29.1.2023. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsiperhekysely/tuloksia/tyon-ja-perheen-yhteensovittaminen-tyopaikoilla>

Tiede. (29.7.2019). Viikon gallup: Kumpi on parempi johtaja, nainen vai mies? Viitattu 18.10.2022. <https://www.tiede.fi/artikkeli/artikkelit/viikon-gallup-kumpi-parempi-johtaja-nainen-vai-mies>

Tieteen termipankki. 2023a. Globalisaatio. Viitattu 6.1.2023. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:globalisaatio>

Tieteen termipankki. 2023b. Stereotypia. Viitattu 12.2.2023. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:stereotypia>

Tietoarkisto. 2023. Teemoittelu. Viitattu 9.3.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Tilastokeskus. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Viitattu 18.10.2022.

https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=0#8

Tilastokeskus. 2021. Syntyvyys ei ole Suomessa ikärakenteen kannalta riittävällä tasolla.

Viitattu 6.1.2023. https://stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. 2022. Työelämä. Viitattu 6.11.2022.

<https://www.stat.fi/tup/tasaarvo/tyoelama/index.html#segregaatio>

Tukiainen, M. & Villanen, J. 2016. Huippunaiset: menestystarinoita. (1. painos). Helsinki: Kauppakamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023. Perhevapaat. Viitattu 28.1.2023. <https://tem.fi/perhevapaat>

UNESCO. 2006. Guidelines on Intercultural Education. Viitattu 6.1.2023.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147878.locale=en>

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen (3. uud. p.). Helsinki: KY-palvelu.

Wilson, E. 1998. Gendered career paths. *Personnel Review* 27 (5), 396–411. Viitattu 22.12.2022. <https://doi.org/10.1108/00483489810230334>

Yin, R. K. 2003. *Case study research : design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks (CA): Sage Publications.

Yle. (27.5.2015). Vanha kulttuuri elää tiukassa – "Pojat puutöihin ja tytöt kutimen varteen - ajattelu pitäisi unohtaa". Viitattu 22.12.2022. <https://yle.fi/a/3-8017952>

Ylöstalo, H. 2012. *Tasa-arvotyön tasa-arvot*. Tampere: Tampere University Press.

Liitteet

Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei,

viimeistelen parhaillani opintojani Turun yliopiston kasvatustieteen laitoksella ja olen tekemässä opintoihini liittyvää Pro gradu -tutkielmaa naisesihenkilöistä teknologiateollisuuden alalla.

Haluaisin pyytää sinut haastateltavaksi aiheeni tiimoilta. Haastattelut olisi tarkoitus pitää lähtökohtaisesti työaikana kasvokkain ja haastattelut äänitetään. Tulen käsittelemään kaikkia saamiani tietoja luottamuksellisesti eikä haastatteluista voida jälkikäteen tunnistaa haastateltavaa. Äänitteet tullaan myös poistamaan työn valmistuttua. Saatuja tietoja tullaan hyödyntämään Pro gradu -tutkielmaani.

Mikäli olet kiinnostunut osallistumaan tutkimukseeni, vastaathan tähän sähköpostiin viimeistään 15.1.2023. Voimme sopia näin ollen tarkemman haastatteluajan ja saat haastattelurungon etukäteen, jotta voit tutustua siihen ennen haastattelua. Haastattelut olisi tarkoitus pitää tammi-helmikuun 2023 aikana, joten toivoisin vastaustasi tutkimukseen osallistumisesta mahdollisimman pian.

Mikäli toivot lisätietoja tutkimuksesta, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin

Kia Mikola

Liite 2. Haastatteluteemat

Taustatietoa

1. Kerrotko lyhyesti itsestäsi (esim. nimi ja positio)
2. Koulutustausta ja työhistoria
3. Kerrotko, miten päädyit nykyiselle työnantajalle töihin?
4. Mikä sai aikanaan hakemaan teknologiateollisuuden alalle töihin?

Sukupuoli ja johtaminen työelämässä

5. Miten näet sukupuolen merkityksen työelämässä?
 - a. Millaisiin asioihin se mielestäsi vaikuttaa?
6. Millä tavalla naissukupuoli on mielestäsi yhteydessä johtajana toimimiseen ja odotuksiin?

Toimiminen esihenkilönä

7. Kuvaile mielestäsi parasta esihenkilöä, joka sinulla on ollut. Millaisia piirteitä hyvällä esihenkilöllä tai johtajalla on?
8. Mieti itseäsi esihenkilönä. Millaiset asiat koet omiksi vahvuuksiksi?
9. Voitko antaa esimerkkitilanteen, jossa vahvuutesi ovat ilmenneet?
10. Millaiset asiat koet haastaviksi johtamisessa?
11. Voitko antaa esimerkkitilanteen, jossa haasteita on ilmennyt?
12. Millaisissa tilanteissa olet esihenkilönä huomannut sukupuolesi vaikuttavan siihen?
 - a. Esim. millaisissa tilanteissa koet sukupuolesi olleen etuna/haittana?
13. Tuetaanko mielestäsi johtajuutta/esihenkilönä toimimista organisaatiossamme?
 - a. Jos kyllä, miten? Jos ei, millaista tukea tai apua kaipaisit?

Johtaminen, monikulttuurisuus ja sukupuoli

14. Millaiseksi koet monikulttuurisen työympäristön esihenkilönä?
15. Miten koet sukupuolesi vaikuttaneen esihenkilönä toimimiseen monikulttuurisessa työympäristössä?

Liite 3. Tietosuojailmoitus

1. Rekisterin nimi	Naiset esihenkilöinä teknologiateollisuudessa; Tapaustutkimus naisten kokemuksista esihenkilönä toimimisesta miesenemmistöisellä alalla
2. Rekisterinpitäjä	Kia Mikola +358456300081 kigaka@utu.fi
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Kia Mikola +358456300081 kigaka@utu.fi
4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot	DPO@utu.fi +358 29 450 4361
5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Aineisto kerätään yksilohaastatteluin, joissa kartoitetaan naisesihenkilöiden käsityksiä omista vahvuuksistaan ja haasteistaan toimia esihenkilönä miesenemmistöisellä teknologiateollisuuden alalla. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> muu mikä _____</p>
6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja positio, aiempi työkokemus, koulutustausta, haastateltavien kokemukset omista vahvuuksista ja haasteista esihenkilönä toimimisessa, esihenkilötyöstä monikulttuurisessa työympäristössä sekä esihenkilönä toimimisesta miesenemmistöisellä alalla
7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastattelut nauhoitetaan. Nauhoitteet litteroidaan ja anonymisoidaan, jolloin tiedostoihin ei jää suoria henkilötietoja. Haastattelunauhoitteet hävitetään työn valmistuttua. Henkilötietoja säilytetään enintään kesäkuuhun 2023 asti. Haastatteluaineistoa hyödynnetään vain kyseistä pro gradu - tutkielmaa varten. Tutkimuksessa ei paljasteta toimeksiantoyrityksen nimeä tai haastateltavien henkilöllisyyttä.
10. Rekisteröidyn oikeudet	Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle. Yhteyshenkilö rekisteröidyn oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvissä asioissa on Turun yliopiston tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen alussa.
11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Haastattelukutsujen lähettämiseksi hyödynnetään toimeksiantajan henkilötietojärjestelmää, josta saadaan tietoon henkilön positio sekä sähköpostiosoite. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.
12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.