

Johtajanaisten kokemuksia tasa-arvosta finanssialan organisaatiossa

Pro gradu -tutkielma

Anna-Riikka Kananen

Johtaminen

Lapin Yliopisto

2025



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

<b>Työn nimi:</b>	Johtajanaisten kokemuksia tasa-arvosta finanssialan organisaatiossa
<b>Tekijä:</b>	Anna-Riikka Kananen
<b>Koulutusohjelma:</b>	Johtaminen
<b>Työn laji:</b>	Pro gradu -työ
<b>Sivumäärä:</b>	59 + 1 liite
<b>Vuosi:</b>	2025

### Tiivistelmä:

Pro gradu -tutkimukseni tavoitteena on selvittää esihenkilöasemaan edenneiden naisten kokemuksia, mikä finanssiorganisaatiossa tukee naisten uralla kehittymistä. Aikaisempien tutkimuksien mukaan naisten uralla etenemistä estävät sukupuolistereotyytiat, maskuliiniset johtajuusihanteet, piilorakenteet organisaatioissa, kuten epäviralliset vaikutusverkostot ja sisäpiirit tai työkuultuuriin sisäänrakennetut oletukset, jotka suosivat tiettyä sukupuolta, taustaa tai toimintatapaa. Uralla etenemistä haastaa työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet. Etenemistä puolestaan tukevat mentorointi, tasa-arvopolitiikat ja organisaation osallistava kulttuuri. Yksilölliset tekijät ovat tärkeitä, mutta eteneminen edellyttää myös rakenteellisia ja kulttuurisia uudistuksia.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu naisten johtajuuteen, johtajuuden sukupuolittuneisuuteen, yksilöllisten pääomien merkitykseen urakehityksen tukena, sekä organisaation rakenteellisten ja kulttuurisidonnaisten esteiden analyysistä. Lisäksi viitekehys kattaa tasa-arvon edistämisen mekanismit ja tarkastelee sukupuolten tasa-arvon tuottamia hyötyjä organisaatioille. Tässä tutkimuksessa urapolku ymmärretään kuvailevana ja arkikielisenä terminä, ei teoreettisena käsitteenä. Sitä käytetään ilmiön jäsentämisen apuna osoittamaan, kuinka naiset kokevat tasa-arvon toteutuneet urapoluillaan. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa tunnistamaan finanssiorganisaatiossa piileviä epätasa-arvorakenteita ja tuottaa konkreettisia kehitysideoita tulevaisuuteen tasa-arvon edistämiseksi, jotta naisten urapolku tulisi tuetuksi.

Tutkimuksen aineisto koostuu laadullisista haastatteluista, joissa kartoitetaan esihenkilötehtävissä olevien naisten kokemuksia johtajuudesta sekä tekijöitä tasavertaiseen urapolun rakentumiseen. Aineiston analyysissä hyödynnetään teema-analyysiä, jonka avulla tunnistetaan keskeiset teemat ja ilmiöt, jotka joko edistävät tai estävät naisten tasavertaisen urapolkujen rakentumista finanssialalla. Tulokset osoittavat, että naisten urapolkujen rakentuminen johtotehtäviin suomalaisessa finanssialan organisaatiossa on monisyinen prosessi, johon vaikuttavat sekä yksilölliset ominaisuudet, että organisaation rakenteet ja kulttuuri. Urapolkua edistäviä tekijöitä ovat muun muassa vahva oma-aloitteisuus, korkea työpanos, perheen tuki, hyvät verkostot sekä kannustava ja vuorovaikutteinen esihenkilösuhde. Toisaalta urakehitystä hidastavat näkymättömät rakenteelliset esteet, kuten hyvävelikerhot, piilevä epätasa-arvo rekrytointikäytännöissä sekä mentoroinnin puute.

Tutkimus tarjoaa ajankohtaista tietoa organisaation johtamiskeskusteluun ja näkökulmia, kuinka johtajanaiset kokevat sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuvan suomalaisessa finanssialan organisaatiossa.

**Avainsanat: naiset johtajina, johtajuus, sukupuolten välinen tasa-arvo, urapolku, finanssiala**

X Tutkielma ei sisällä muiden kuin tekijän omia henkilötietoja

## SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto .....	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset.....	6
1.2 Tutkimuksen rakenne .....	8
2 Aikaisempi tutkimus .....	11
2.1 Naisten urakehitys ja johtajuus.....	11
2.1.1 Yksilölliset voimavarat naisten johtajauran kehityksen tukena.....	12
2.1.2 Naisten urapolkujen rakentumisen haasteet.....	13
2.1.3 Keinoja naisten urapolkujen tasa-arvoiseen rakentumiseen .....	17
2.2 Moninainen organisaatio ja sukupuolten välinen tasa-arvo .....	18
2.2.1 Sukupuolten välisen tasa-arvon hyödyt organisaatiolle .....	21
2.3 Aikaisemman tutkimuksen yhteenveto .....	22
3 Tutkimusmenetelmä, aineisto ja analyysi .....	24
3.1 Laadullinen haastattelututkimus.....	24
3.2 Tutkimusaineiston kerääminen.....	26
3.3 Aineistolähtöinen teema-analyysi .....	28
3.4 Tutkijapositio ja etiikka.....	31
4 Tulokset.....	35
4.1. Johtajana toimiminen ja sen merkitys naisten urakehityksessä.....	35
4.1.1 Luottamuksen, tunneälyn ja rohkeuden rakentama johtajuus.....	35
4.1.2 Suoruuden tuomat haasteet ja huijarisyndrooma.....	37
4.2 Johtajanaisten urapolkua tukevat yksilön ominaisuudet .....	39
4.2.1 koulutus, osaaminen ja oma aktiivisuus .....	39
4.2.2 Sisäiset verkostot urapolun tukena .....	41
4.3 Organisaatio mahdollistajana .....	42
4.3.1 Sparraus, mentorointi ja koulutusohjelmat .....	42
4.3.2 Rekrytoinnit ja niiden mahdollisuudet .....	43
4.3.3 Oman esihenkilön tuki.....	45
4.4 Koetut haasteet ja esteet johtajan urapolun varrella.....	46
4.4.1 Sukupuoli ja yksilölliset johtajanominaisuudet .....	46
4.4.2 Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet.....	47

4.4.3 Työkuorma, jaksaminen ja ristiriitainen tuki.....	49
4.5 Organisaation luomat esteet .....	50
4.5.1 Perehdytyksen olemattomuus ja koulutusohjelmien vähäisyys.....	50
4.5.2 Rekrytointi ja nimitykset epätasa-arvon luojina .....	51
5 Johtopäätökset.....	53
Lähteet.....	56
Liite 1	

# 1 JOHDANTO

Kuvittele organisaatio, jossa kaikki etenevät urallaan vain osaamisensa perusteella, sukupuolesta, verkostoista tai näkymättömistä odotuksista riippumatta. Paikka, jossa johtajuus on pelkkää osaamista ja missä jokainen saa tukea kehittyäkseen ilman, että tarvitsee pelätä leimautumista tai uupumista.

Moni nainen haaveilee urapolun kehityksestä sekä mahdollisuuksista päästä haastaviin johtotehtäviin näyttämään osaamisensa. Johtajuus on yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista ja sen vaikutus ulottuu niin työntekijöiden hyvinvointiin, organisaation kulttuuriin kuin strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajat ja johtajuus muovaavat organisaation arvoja ja normeja omalla esimerkillään, ja siksi heidän roolinsa tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden edistämässä on ratkaiseva.

Ammattiliitto Pro (2024) on julkaissut tilastotyöryhmän raportin, jonka mukaan vuonna 2023 finanssialalla esihenkilötehtävissä ja vaativissa asiantuntijatehtävissä eri sukupuolten edustajat olivat lähes tasapuolisesti edustettuina. Puolestaan haastavammissa johtotehtävissä miehiä oli jo hieman yli kolmannes enemmän kuin naisia.

Suomen hallituksen tasa-arvo-ohjelma (2025) myös osoittaa, että tasa-arvoisen työelämän eteen on vielä töitä tehtävänä. Tasa-arvo-ohjelma vuosille 2024–2027 on koonnut yhteensä 50 erilaista toimenpidettä, jotka tähtäävät työelämän rakenteiden tasa-arvoistamiseen ja sukupuolten välisten erojen kaventamiseen käytännön tasolla. Ackerin (2006) mukaan työorganisaatiot ovat keskeisiä paikkoja yhteiskunnallisen epätasa-arvon muodostumiselle, sillä suuri osa siitä syntyy juuri niiden sisällä. Samalla ne ovat myös muutospyrkimysten kohteena, kun pyritään purkamaan epätasa-arvon rakenteita. Muutosten ja niitä kohtaan esiintyvän vastustuksen tutkiminen paljastaa usein näkymättömiä tapoja, joilla epätasa-arvoa uusinnetaan.

Tämä tutkimus tarkastelee naisten johtajuutta suomalaisessa finanssialan organisaatiossa, jossa tasa-arvo nähdään suurimmaksi osaksi toteutuneena, mutta jossa piilevät ja sukupuolittuneet rakenteet vaikuttavat yhä naisten urapolkujen rakentumiseen. Tutkimustulokset paljastavat, että

suomalaisessa finanssialan organisaatiossa naisten urapolkujen rakentumista varjostavat edelleen useat piilevät epätasa-arvon ilmiöt, vaikka organisaatiossa tasa-arvopyrkimyksiä korostetaan. Tuloksien mukaan urapolun rakentumisen merkittävät tekijät ovat yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi oikeat verkostot ja oikeanlainen esihenkilö. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä suuri työkuorma puolestaan muodostivat epätasa-arvon ilmentymän. Vaikka organisaatio periaatteessa tukee joustavia ratkaisuja, käytännössä osa-aikatyö esihenkilötehtävissä osoittautui lähes mahdottomaksi. Tämä rasittaa erityisesti naisia, joilla perhe-elämän ja vaativan työn yhdistäminen on yleistä. Lisäksi organisaation tarjoama tuki esihenkilörooleihin siirtyessä oli puutteellista. Pehdytys oli olematonta ja mentorointi järjestettiin vaihtelevalla tasolla, mikä lisäsi epävarmuutta ja kuormitusta naisjohtajien urapoluilla.

Lisäksi tulokset osoittavat, että naisten kokemukset johtajuudesta ja johtajuuden odotukset näyttäytyvät sukupuolittuneina. Naisten johtajuutta määrittävät edelleen stereotypiat, joissa tunneäly, empaattisuus ja vuorovaikutustaidot korostuvat, samalla kun suoruus ja jämäkyys voivat johtaa negatiiviseen leimaamiseen, mikä voi luoda haasteita urapolulla. Johtajuus näyttäytyi naisille mahdollisuutena henkilökohtaiseen kasvuun, vaikuttamiseen ja muiden tukemiseen. Tämä kokemus vahvisti heidän näkemystään johtajuudesta merkityksellisenä osana sekä omaa urapolkua, että organisaation toimintakulttuuria.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöasemaan edenneet naiset kokevat tasa-arvon ja uralla etenemisen finanssialan organisaatiossa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia, mitkä tekijät edistävät tai estävät naisten urakehityksen rakentumisen arvostettuihin ja haastaviin johtopositioihin. Tutkimuksessa urakehitystä tarkastellaan erityisesti johtajuuden, yksilöllisten ominaisuuksien sekä organisaation luomien mahdollisuuksien ja haasteiden näkökulmasta.

Vuonna 2025 suomalaisessa finanssialan organisaatiossa tehty tutkimus naisten johtajuudesta ja tasa-arvoisista urapoluista on tärkeä. Tutkimuksesta voivat hyötyä myös finanssialan ulkopuoliset organisaatiot, koska tasa-arvokysymykset ovat Suomessa äärimmäisen

ajankohtaisia tänä päivänä. Euroopan unionin keskeinen säädös (direktiivi 2022/2381) sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi organisaatioiden johdossa on astunut voimaan joulukuussa 2024 ja organisaatioiden tulee täyttää lain velvoitteet 2026 kesäkuuhun mennessä. Suomessa direktiivin toimeenpano tarkoittaa, että suurten pörssiyritysten on tarkasteltava hallitustensa kokoonpanoa ja varmistettava, että ne täyttävät asetetut sukupuolijakaumatavoitteet vuoteen 2026 mennessä. Tämä edellyttää mahdollisesti muutoksia rekrytointi- ja valintaprosesseihin sekä aktiivisia toimia sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi organisaation johdossa. Direktiivi on osa laajempaa EU:n tasa-arvostrategiaa, joka pyrkii edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla. (Euroopan parlamentti ja neuvosto, 2022.)

Vaikka sukupuolten tasa-arvon edistäminen on ollut pitkään poliittinen ja yhteiskunnallinen tavoite Suomessa, niin Sosiaali- ja terveysministeriön (2025) julkaisema raportti osoittaa, että sukupuolten välinen epätasa-arvo erityisesti ylimmissä johtotehtävissä on edelleen olemassa. Finanssiala on erityisen kiinnostava kohde, koska ala on perinteisesti ollut vahvasti sukupuolittunut: asiantuntijatasolla naisten osuus on kasvanut, mutta ylimmissä johdoissa ja päätöksenteon huipulla naiset ovat edelleen vähemmistönä (Ammattiliitto Pro 2024).

Aikaisempaa tutkimusta löytyy runsaasti naisten urapoluista. Muun muassa Ackerin (2006) ja Benschopin ja Doorewaardin (1998) aikaisemmat tutkimukset ovat todistaneet, että tasa-arvoisessa organisaatiossa voi selkeästi ilmentyä piileviä tekijöitä ja rakenteita, joilla yleensä on vaikutusta naisten urapolkujen rakentumiseen esihenkilötehtäviin. Tutkijoiden mukaan on hyvä tiedostaa, kuinka rakenteelliset ja syvään juurtuneet ajatusmallit jatkavat olemassaoloaan organisaatiossa ja kuinka ne voivat laaja-alaisesti vaikuttaa naisten urapolkujen kehitykseen.

Tutkimusaiheen monet tutkimukset pohjautuvat pioneeritutkijaan ja aiheen edelläkävijän Joan Ackerin tutkimuksiin. Acker on feministisen organisaatiotutkimuksen pioneeri, joka tutki sukupuolen vaikutusta organisaatorakenteisiin ja työelämään. Hänen tutkimustensa tavoitteena oli paljastaa, miten organisaatiot ylläpitävät ja toistavat sukupuolten välistä epätasa-arvoa. Acker (2006; 1990) kehitti "sukupuolittuneen organisaation" käsitteen, jonka mukaan organisaatioiden rakenteet, käytännöt ja kulttuuri ovat rakentuneet miesten normien ympärille, mikä syrjäyttää naisia etenkin johtotehtävissä. Hänen työnsä korostaa tarvetta muuttaa organisaatiokäytäntöjä tasa-arvon edistämiseksi.

Ackerin tutkimuksia on paljon haastettu esimerkiksi Nkomon ja Rodriguezin (2018) korostavat omassa tutkimuksessaan, että sukupuolten tasa-arvon saavuttaminen organisaatioissa edellyttää radikaalia kriittistä otetta ja Ackerin teorioiden rohkeampaa hyödyntämistä. Nkomon ja Rodriguezin (2018) haluavat tutkimuksellaan herättää lukijansa tarkastelemaan sukupuolta organisaatioissa ei vain ilmiönä, vaan myös järjestelmänä, joka kytkeytyy laajempiin valta- ja yhteiskuntarakenteisiin.

Motivaatio tutkimuksen tekemiseen syntyi siitä, kun havaitsin, että tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on paljon naissukupuolisia esihenkilöinä ja vaativissa johtotehtävissä. Tämä tuntui jotenkin poikkeukselliselta, sillä kuten tilastot todistavat, tehtävien muuttuessa vaativiksi, miessukupuoli hallitsee enemmistönä. Tästä motivoituneena, halusin lähteä selvittämään, mitkä tekijät organisaatiossa edesauttavat tai estävät tasapuolisen urapolun rakentumista ja kuinka johtajaksi tai esihenkilöksi edenneet naiset kokevat tasa-arvon ja uralla etenemisen finanssialalla. Vastauksia pyritään löytämään tutkimuskysymyksiä avulla. Tutkimuskysymykset rakentuvat yhdestä pääkysymyksestä ja kahdesta alakysymyksestä

Pääkysymys:

Miten esihenkilöasemaan edenneet naiset kokevat tasa-arvon ja uralla etenemisen finanssialan organisaatiossa?

Alakysymykset:

Mikä on edistänyt naisten etenemistä johtopositioon?

Mikä estää naisia etenemistä johtopositioon?

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta, jotka etenevät johdonmukaisesti tutkimusprosessin vaiheiden mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset. Luvussa taustoitetaan tutkimusaiheen, eli naisten johtajuuden ja tasa-arvoisten urapolkujen tarkastelun, ajankohtaisuus ja merkitys erityisesti suomalaisessa

finanssialan organisaation kontekstissa vuonna 2025. Lisäksi määritellään tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.

Toisessa luvussa käsitellään aikaisempaa tutkimusta. Ensimmäiseksi tarkastellaan naisten johtajuuden ominaispiirteitä ja siihen liittyviä yksilöllisiä, organisatorisia ja yhteiskunnallisia tekijöitä. Tämän jälkeen analysoidaan yksilöllisten voimavarojen, kuten koulutuksen, osaamisen ja verkostojen merkitystä naisten johtajaurien kehittämisessä. Kolmanneksi luvussa esitellään naisten urapolkujen käytännön haasteita, kuten lasikattoilmiö ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet. Lisäksi luvussa tuodaan esiin keinoja, joilla naisten urapolkuja voidaan edistää tasa-arvoisesti. Erityisinä teemoina tarkastellaan moninaisen organisaation ja sukupuolten tasa-arvon vaikutuksia organisaation toimintaan ja menestykseen. Luvun lopussa tiivistetään aikaisemman tutkimuksen keskeiset löydökset.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen menetelmällinen toteutus, aineistonkeruu ja analyysiprosessi. Tutkimus perustuu laadulliseen haastattelututkimukseen, jonka avulla kerättiin syvällistä tietoa naisjohtajien kokemuksista. Aineiston keruussa on hyödynnetty harkinnanvaraista otantaa ja puolistrukturoituja haastatteluja. Aineiston analyysi on suoritettu aineistolähtöisellä teema-analyysillä, joka mahdollisti haastatteluaineiston systemaattisen jäsentämisen ja tulkinnan. Lisäksi luvussa käsitellään tutkijan vaikutusta tutkimusprosessiin, tutkijajosition reflektointia sekä tutkimuksen eettisiä näkökohtia.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset. Ensimmäiseksi käsitellään naisten kokemuksia johtajuudesta ja sen merkityksestä urakehityksessä, erityisesti tunneällyn, rohkeuden ja vuorovaikutuksen näkökulmista. Tämän jälkeen tarkastellaan yksilön ominaisuuksia, kuten koulutuksen, osaamisen ja aktiivisuuden roolia urapolkujen tukemisessa sekä sisäisten verkostojen merkitystä. Lisäksi analysoidaan organisaation tarjoamia mahdollisuuksia, kuten mentorointia, koulutusohjelmia ja esihenkilöiden tukea, sekä toisaalta organisaation luomia esteitä, kuten puutteellista perehdytystä ja epätasa-arvoisia rekrytointikäytäntöjä. Tuloksissa nostetaan esiin myös henkilökohtaiset ja organisatoriset haasteet, kuten sukupuolen merkitys johtajaominaisuuksien arvioinnissa, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeudet sekä kuormittavat työolot.

Viidennessä luvussa tehdään tutkimuksen johtopäätökset. Tuloksia peilataan aikaisempaan tutkimukseen, arvioidaan niiden merkitystä sekä pohditaan käytännön suosituksia organisaatioille naisten urakehityksen tukemiseksi. Lisäksi pohditaan tutkimuksen rajoituksia ja ehdotetaan jatkotutkimuksen mahdollisuuksia. Johtopäätöksissä korostetaan erityisesti sitä,

kuinka johtajuuden kokemuksellinen ulottuvuus, yksilön aktiivisuus ja organisaation tukirakenteet yhdessä vaikuttavat naisten urapolkujen rakentumiseen ja tasa-arvon edistämiseen.

## 2 AIKAISEMPI TUTKIMUS

### 2.1 Naisten urakehitys ja johtajuus

Nazrulin (2024) tutkimuksessa naisten kokema ja tekemä johtajuus koetaan monitasoiseksi ilmiöksi, jossa yksilölliset, organisatoriset ja yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat naisten etenemismahdollisuuksiin johtotehtäviin. Nazrulin (2024) Norjaan sijoittuvassa tutkimuksessa tuodaan esiin, että naisjohtajien määrä on kasvanut viime vuosina ja feminiinisen johtamisen hyödyt on yhä laajemmin tunnustettu. Feminiinisen johtamisen hyödyt liittyvät johtamistyyliin, jossa korostuvat yhteistyö, tunneäly, eettisyys ja pitkäjänteinen ajattelu. Tutkimuksen mukaan, tästä huolimatta naiset ovat edelleen aliedustettuja johtotehtävissä monissa organisaatioissa. Perinteiset sukupuoliroolit ja stereotyyppit naisten työtehtävistä elävät yhä, ja ne vaikuttavat edelleen naisten asemaan ja toimintaan työelämässä.

Stajkovic & Stajkovicin (2024) Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan naisjohtajien käyttämät toimet, kuten eettinen johtaminen ja asukkaiden etnisen taustan huomioiminen vaikuttivat osavaltioiden talouden kehitykseen positiivisesti. Tämän lisäksi naisjohtajilla on taipumus saavuttaa tehokkaampia tuloksia epävarmoissa olosuhteissa. Mekanismeja, jotka yhdistävät naisten johtajuuden tehokkaisiin tuloksiin, ymmärretään kuitenkin vähemmän.

La Roccam, Fasano, La Rocca ja Neha (2024) tutkimus tarjoaa vahvan perustelun naisten edistämiseksi ylimpiin johtotehtäviin ja tuo feministiset teoriat keskiöön yrityshallinnon tutkimuksessa. Tuloksilla on käytännön merkitystä, niin organisaatioiden johtamisessa, kuin politiikassakin ja tulevaisuuden tutkimusta kannustetaan syventämään ymmärrystä naisten johtajuuden vaikutuksista eri toimialoilla ja organisaatiokulttuureissa. La Roccam, ym. (2024) Eurooppaan keskittyvä tutkimus pyrkii osoittamaan naisten johtajuuden erityispiirteitä, kuten eettisyyttä, vastuullisuutta ja sosiaalista omatuntoa, joiden kautta voidaan vähentää toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan kaksoisrooliin usein liitettyjä riskejä, kuten vallan keskittymistä ja opportunistia. La Roccam, ym. (2024) tuloksien mukaan naiset näyttävät tutkimuksen valossa tehokkaina resurssien käyttäjinä ja suorituskyvyn edistäjinä. Erityisesti konteksteissa, joilla viitataan tilanteisiin tai ympäristöihin, joissa sukupuolten välinen tasa-arvo ei ole toteutunut täysimääräisesti ja naisilla on edelleen vähemmän pääsyä johtotehtäviin, päätöksentekovaltaan tai vaikutusmahdollisuuksiin verrattuna miehiin.

Górska ja Burlakova (2025) pyrkivät osoittamaan tutkimuksessaan, että naisten johtajuuden edistäminen ei ole pelkästään tasa-arvokysymys, vaan strateginen välttämättömyys kestäväen kehityksen, demokraattisen legitimitetin ja taloudellisen resilienssin saavuttamiseksi. Tulevaisuuden johtajuus on monimuotoinen kokonaisuus. Górska ja Burlakova (2025) tutkimus osoittaa, että naisten mukanaolo ylimmässä johdossa parantaa organisaatioiden taloudellista suorituskkyä, vahvistaa eettistä hallintoa ja lisää yhteiskuntavastuuta. Naisjohtajat tuovat mukanaan tunneälyä, yhteistyötaitoja ja pitkäjänteistä strategista ajattelua. Nämä ovat ominaisuuksia, jotka ovat erityisen arvokkaita globaalin epävarmuuden aikakaudella.

### 2.1.1 YKSILÖLLISET VOIMAVARAT NAISTEN JOHTAJAURAN KEHITYKSEN TUKENA

Pringle, Harris, Ravenswood, Giddings, Ryan & Jaeger, (2017) pyrkivät tutkimuksellaan osoittamaan, kuinka yksilöt kerryttävät pääomia, joilla on vaikutusta urapolkujen rakentumiseen. Usein mainittuja pääomia, jotka selittävät uralla etenemistä haastavilla asiantuntija-aloilla, ovat inhimillinen pääoma, taloudellinen pääoma, sosiaalinen pääoma, kulttuurinen pääoma sekä mainepääoma. Pääomien kertymisen prosessit, kuten sosiaalisen, kulttuurisen ja maineeseen liittyvän pääoman, on tunnistettu keskeisiksi uralla etenemiselle.

Pringle ym. (2017) nostavat tutkimuksessaan esiin, että sukupuolittumisen prosessit eivät ainoastaan määrittele naisten asemaa työelämässä, vaan ne myös muovaavat ja vahvistavat niitä pääoman muotoja, joita naiset tuovat mukanaan ja kehittävät uransa aikana. Erityisesti sosiaalinen, maineeseen liittyvä ja fyysinen pääoma saavat lisämerkityksiä, kun ne kytkeytyvät naisena olemiseen. Näiden pääomien ilmenemismuodot eivät ole sukupuolineutraaleja, vaan ne rakentuvat suhteessa kulttuuriin odotuksiin naiseudesta. Esimerkiksi yksittäisen naisasianajajan ulkoisen olemuksen ja vuorovaikutustapojen oletetaan heijastavan tiettyä ammatillista uskottavuutta, mutta nämä odotukset ovat usein sukupuolittuneita. Naisen tapa esiintyä, pukeutua tai käyttäytyä myös epävirallisissa työtilanteissa voi siten vahvistaa niitä normeja, joiden kautta naisten kerryttämä pääoma arvioidaan. Pringle ym. (2017) mukaan näin sukupuoli toimii suodattimena, joka määrittää, miten eri pääoman muodot tunnistetaan, arvotetaan ja hyödynnetään työelämässä.

Clarke, Hurst & Tomlinson (2024) pyrkivät osoittamaan tutkimuksessaan, että uskomus meritokratiaan eli siihen, että eteneminen perustuu pelkästään yksilön kykyihin ja kovaan työhön, on syvälle juurtunut organisaatioihin huolimatta todisteista, jotka osoittavat sen olevan virheellinen käsite. Tämä käsitys ylläpitää sukupuoli- ja muita sosiaalisia eriarvoisuuksia. Kritiikin suuntaukset ovat tuoneet esiin meritokratian diskurssin ideologisen luonteen, sen juurtuneen olemuksen ja hyväksymisen "terveenä järkenä". Vähemmän tiedetään siitä, kuinka tätä "meritokratian myyttiä" ylläpidetään, eli kuinka tämä hegemoninen diskurssi säilyttää voimansa päivittäisissä keskusteluissa organisaatioissa. Johtajat, ottaen huomioon heidän aktiiviset diskursiiviset roolinsa ja mahdollisuutensa luoda ja hallita diskursseja, näyttelevät tärkeää, mutta vähäiselle huomiolle jäänyttä roolia tämän näennäisesti edistyksellisen, mutta lopulta tuhoisan diskurssin uusintamisessa ja legitimoinnissa.

Yksilöllisten pääomien lisäksi Ebirim ym. (2024) väittävät tutkimuksessaan, että epävirallinen verkostoituminen on tärkeä tekijä uralla etenemisessä. Se kuitenkin voi muodostua naisille haasteeksi, sillä he eivät aina pääse osaksi miesvaltaisia ammatillisia verkostoja. Rajoittunut pääsy vaikutusvaltaisiin verkostoihin voi hidastaa heidän urakehitystään ja kaventaa mahdollisuuksia edetä johtotehtäviin.

## 2.1.2 NAISTEN URAPOLKUJEN RAKENTUMISEN HAASTEET

Moirangthem & Sharma (2024) esittävät omassa tutkimuksessaan, että naisjohtajilla on edelleen merkittäviä haasteita, erityisesti miesvaltaisilla toimialoilla ja hierarkkisissa rakenteissa. Sukupuolistereotyyppien jatkuminen ja kaksoisstandardit johtamisen tehokkuuden arvioinnissa muodostavat jatkuvia esteitä. Naiset, jotka omaksuvat perinteisesti maskuliinista johtamistyyliä, kuten autoritaarisuutta, kohtaavat usein ankarampia tuomioita kuin miehet, jotka osoittavat samaa käyttäytymistä.

Moirangthem & Sharma (2024) ovat pyrkineet löytämään tutkimuksessaan vastauksia, kuinka naisjohtajuus vaikuttaa organisaation toimintakykyyn ja edesauttaa sitä menestymään. tutkimuksen mukaan naiset nähdään tehokkaampina rooleissa, jotka eivät vastaa perinteisiä maskuliinisia johtajuuden määritelmiä. Sen sijaan miehiä pidetään usein tehokkaampina sellaisissa rooleissa, joissa hallitsevat miesten normit ja odotukset. Tämän lisäksi tutkimustulokset osoittivat, että naisilla nähdään yhä enemmän tehokasta johtamistyyliä

nykyisissä organisaatio-olosuhteissa. Tämä muutos johtuu käytännössä siitä, että naisjohtajiin liitetään yleisesti tiettyjä piirteitä, kuten empatia, kommunikaatio ja yhteistyö. Nämä piirteet ovat kriittisiä nykyaikaisten työpaikkojen monimutkaisuuden navigoinnissa.

Erkal ym. (2024) osoittavat tutkimuksessaan, että naisten eteneminen johtotehtäviin on edelleen haasteellista. Pelkkä suorituskkyerojen tai institutionaalisten ennakkoluulojen lievittäminen rekrytointi- ja ylennysprosesseissa ei välttämättä riitä. Jotta nämä toimenpiteet olisivat tehokkaita, on olennaista, että naiset ovat valmiita ottamaan johtotehtäviä vastaan. Tehtävien vastaanottamisen tueksi on tehty erilaisia koulutusohjelmia naisten kannustamiseksi hakeutumaan johtotehtäviin, mutta niiden tehokkuus vaihtelee.

Nazrulin (2024) tutkimuksessa nostettiin esiin psykologien havainnot, joiden mukaan itsevarmasti ja voimakkaasti puhuvia naisia pidettiin vaikeina ja epäammattimaisina. Havaintojen mukaan yksilöiden kokemiksi haasteiksi naisten urakehityksessä nousivat luottamuksen puute, itsetunto, petosten ja riskien välttäminen. Miehet ja naiset saattavat alitajuisesti harjoittaa sosiaalisia sukupuolistereotyyppioita ja uraa rajoittavia uskomuksia, jotka siten heikentävät naisten mahdollisuuksia edetä johtotehtäviin sekä urapolkujen kehitystä

"Lasikatto" (glass ceiling) on tunnettu metafora, joka kuvaa näkymättömiä esteitä, jotka estävät naisia etenemästä yrityksen hierarkiassa tietyn pisteen jälkeen. Tämä ilmiö ei ole yksi selkeä este, vaan monimutkainen verkosto sukupuoleen liittyviä ennakkoluuloja, jotka ilmenevät sekä avoimesti että hienovaraisesti. Työpaikalla lasikatto viittaa aineettomaan esteeseen, joka estää päteviä henkilöitä ja vähemmistöjä saamasta parempia työtehtäviä. (Bombuwela & Alwis 2013, 3–7.) Pandurangan & Arumugam (2024) esittävät, että lasikattoilmiöön liittyy neljä keskeistä asennetta: kieltäminen, vastustus, alistuminen ja hyväksyntä. Kieltämisessä esteen olemassaolo kielletään tai sen vaikutusta vähätellään. Vastustuksessa taas tunnustetaan lasikaton olemassaolo, mutta sitä pyritään aktiivisesti murtamaan. Alistuminen tarkoittaa tilanteen hyväksymistä muuttumattomana, mikä voi johtaa uratoiveiden kaventumiseen. Pandurangan & Arumugam (2024) väittävät, että lasikaton olemassaolo ymmärretään osana työelämän realiteetteja, mutta siihen suhtaudutaan sopeutuen ja tilanne hyväksyen. Joidenkin yksilöiden persoonallisuuspiirteet, kuten spontaanius, herkkyyys ja lämpö, saatetaan nähdä sopimattomina huipputason johtotehtäviin. Nämä ominaisuudet eivät sinänsä estä etenemistä, mutta ne eivät aina sovi perinteisiin johtajuusmalleihin, mikä voi osaltaan vahvistaa lasikattoilmiötä.

Pringlen ym. (2017) tutkimus osoittaa, että naisilla on haasteita hahmottaa lasikaton olemassaoloa organisaatioissaan. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että heidän ymmärryksensä ylennysprosesseista on epäselvä. Lisäksi liiketoimintamallin joustamattomuus, ihanteellisen työkandidaatin luonne ja kulttuurin maskuliinisuus vaikuttavat suoraan heidän itseluottamukseensa ja mahdollisuuksiinsa edetä uralla. Bombuwela & Alwis (2013) puolestaan väittävät, että lasikatto vaikuttaa erityisesti naisiin ryhmänä, estäen heitä etenemästä korkeimpiin johtotehtäviin sukupuolensa vuoksi.

Bombuwelan & Alwisin (2013) mukaan lasikaton vaikutukset ulottuvat myös organisaatioihin, heikentäen niiden mainetta, asiakasuskollisuutta ja monimuotoisuutta sekä rajoittaen kasvu- ja kannattavuusmahdollisuuksia. Perhestrukturi vaikuttaa merkittävästi naisten uramenestykseen, mikä osaltaan vahvistaa lasikattoilmiötä. Kriittisten näkemysten mukaan lasikatto nähdään kuitenkin myyttinä ja itse luotuna ongelmana. Ne väittävät, että naiset voivat edetä urallaan pätevyksiensä, kovan työn ja kunnianhimon avulla. Niiden mukaan organisaatiot tarjoavat nykyään globaalisti tasa-arvoisia mahdollisuuksia, ja perhevastuut pikemminkin hidastavat kuin estävät naisten urakehitystä. (Bombuwelan & Alwisin 2013.)

Pringle ym. (2017) ovat tehneet tutkimuksen, joka keskittyi naisten urapolkuihin lakitoimistoissa Uudessa-Seelannissa. Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatioissa on havaittavissa ”sisäisiä sulkemisen” prosesseja, jotka vaikeuttavat naisten pääsyä tiettyihin arvostettuihin erikoistehtäviin. ”Sisäisellä sulkemisella” tarkoitetaan sitä, että samalla kun maskuliiniset normit työpanoksellaan hallitsevat alaa, työyhteisöissä voi vallita äänetön oletus, että naiset ovat ensisijaisia huolehtijoita. Uuteen-Seelantilaiseen lakifirmaan sijoittuvan tutkimuksen mukaan naisten oletetaan valitsevan joko äitiyden tai uran, mikä peittää alleen laajemmat rakenteelliset esteet, jotka hidastavat heidän etenemistään organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa myös väitetään, että naiset eivät menesty tietyillä aloilla, jos he eivät sopeudu tai jos heidän sopeutumisstrategiansa epäonnistuvat vahvojen organisatoristen ja institutionaalisten normien vuoksi.

Työn, vapaa-ajan ja perheen yhdistämiseen liittyvät valinnat tehdään vahvasti sukupuolittuneiden oletusten varassa. Lisäksi työkuulttuurissa vallitsee käsitys, että kaikki muu kuin täysipäiväinen työskentely ja ylimääräiset työtunnit osoittavat puutteellista sitoutumista työhön ja uraan. (Pringle ym. 2017, 438). Perheen ja uran yhdistämistä vaikeuttaa

etätyömahdollisuuksien vähäisyys, erityisesti pandemian jälkeisenä aikana, ja tämä voi edelleen vaikeuttaa naisten työelämään osallistumista ja uralla etenemistä. (Ebirim ym. 2024, 102.)

Pringlen ym. (2017) tutkimustulokset osoittavat, että naiset haluavat mahdollisuuden osa-aikatyöhön ja joustaviin työaikoihin, aktiivista tukea parempaan työ- ja perhe-elämän tasapainoon sekä mentorien ohjausta uralla etenemiseen. Pitkät työajat ovat lakialalla yleinen käytäntö, mikä voi vaikeuttaa naisten urakehitystä. Tästä syystä naiset saattavat epäröidä ottaa vastaan vaativia työtehtäviä tai hakea johtotehtäviin, jos ne nähdään liian kuormittavina perhe-elämän kannalta. Vaikka työaikojen joustavuus on parantunut, jäykät työpaikkakäytännöt voivat yhä rajoittaa naisten mahdollisuuksia tasapainottaa työtä ja yksityiselämää.

Ebirim ym. (2024) nostaa tutkimuksessaan esiin, että naisten osaamiseen, erityisesti numeerisilla aloilla, liittyy yhä stereotypioita, jotka voivat johtaa epäluuloon ja heidän taitojensa aliarviointiin. Aliarviointi voi vaikuttaa rekrytointipäätöksiin, työtehtävien jakautumiseen ja uralla etenemismahdollisuuksiin, jolloin se peittää alleen laajemmat rakenteelliset esteet, jotka hidastavat heidän etenemistään organisaatioissa.

Clarke ym. (2024) ovat pyrkineet näyttämään tutkimuksessaan toteen ”työ-perhe-narratiivin” ongelmallisuutta. ”Työ-perhe-narratiivi” viittaa siihen, miten yksilöt ja yhteiskunta kertovat ja ymmärtävät työn ja perhe-elämän yhteensovittamista koskevia tarinoita ja käsityksiä. Nämä narratiivit voivat vaikuttaa siihen, miten työ- ja perhe-elämän roolit nähdään ja miten niitä pyritään tasapainottamaan, jolloin myös luodut narratiivit hallitsevat keskusteluja naisten urista ja toimivat oikeutuksena ja legitimointina naisten etenemättömyydelle organisaatioissa. Tuloksena osoitetaan, että organisaatioiden yrittäessä lievittää tätä tarjoamalla joustavia työjärjestelyjä, naiset voivat joutua entistä epäedullisempaan asemaan, sillä heistä tulee ”joustavuuden leimalla” leimattuja, ja heitä pidetään vähemmän tuottavina ja sitoutuneina kuin miehiä.

Nazrul (2024) on pyrkinyt tuomaan esiin tutkimuksessaan sukupuolten välistä epätasa-arvoa ylimmän johdon tehtävissä Pohjoismaalaisessa organisaatioissa. Vaikka Norjaa pidetään tasa-arvon mallimaana, tutkimus osoittaa, että naiset ovat edelleen aliedustettuina johtavissa asemassa. Tärkeimmiksi esteiksi nousivat syvään juurtuneet sukupuolistereotyyt, epätasaiset odotukset johtamiskäyttäytymisestä ja rakenteelliset eriarvoisuudet organisaatioissa. Esimerkiksi itsevarmat ja voimakkaasti esiintyvät naiset saatetaan nähdä epäammattimaisina, kun taas miehillä sama käytös nähdään vahvuutena. Tutkimuksessa korostettiin myös

psykologisia esteitä, kuten itsetunnon puutetta ja alitajuista sukupuolittunutta ajattelua, jotka heikentävät naisten etenemistä.

### 2.1.3 KEINOJA NAISTEN URAPOLKUJEN TASA-ARVOISEEN RAKENTUMISEEN

Sosiaali- ja terveysministeriön (2025) mukaan Suomen hallitus tulee tehostamaan toimenpiteitä, joilla ehkäistään raskaus- ja perhevapaasyrjintää työelämässä. Uusia keinoja etsitään erityisesti tilanteisiin, joissa raskauteen tai vanhemmuuteen liittyvä syrjintä estää naisten palkkaamisen tai uralla etenemisen. Tämän tueksi perustetaan kolmikantainen työryhmä ja laaditaan oikeudellinen selvitys mahdollisista lainsäädäntömuutoksista. Tavoitteena on varmistaa tasa-arvolain noudattaminen ja estää se, että perhevapaa muodostuisi esteeksi työllistymiselle tai urakehitykselle.

Ebirimin ym. (2024) tutkimus pyrkii osoittamaan, että tietotyöläisinä työskentelevien naisten urapolkuja on pyritty tukemaan monin erilaisin toiminnoin. Tutkimuksen mukaan mentorointi- ja sponsorointiohjelmien kehittäminen ja laajentaminen ovat keskeisiä keinoja, jotka tukevat naisten urakehitystä ja mahdollistavat etenemisen johtotehtäviin. Näiden ohjelmien tavoitteena on luoda tukevampi ja tasa-arvoisempi työympäristö sekä poistaa naisten urakehitystä estäviä esteitä.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2025) rekrytointikäytäntöjen puolueettomuuden lisäämiseksi julkisella sektorilla, erityisesti valtionhallinnossa, otetaan käyttöön anonyymi rekrytointimalli. Tässä mallissa hakijoiden henkilötiedot, kuten nimi ja sukupuoli, jätetään pois alkuvaiheen arvioinnista. Tavoitteena on vähentää tiedostamattomia sukupuolivivoumia.

Erkal, Gangadharan, & Xiao (2022) tutkivat, kuinka naisten osallistumista johtajuuden valintaprosessiin voitaisiin lisätä. Erityisesti he pyrkivät löytämään vastauksia siihen, voisiko johtajuuden valintaprosessin oletusten muuttaminen olla tehokas keino kaventaa sukupuolieroja johtajuuteen osallistumisessa. Organisaatiot kohtaavat kasvavaa painetta omaksua monimuotoisuusohjelmia, joiden tavoitteena on lisätä naisten osallistumista johtajuuteen. Kuitenkaan ei ole selkeää näyttöä siitä, että nämä ohjelmat johtaisivat merkittäviin muutoksiin. Tutkimuksessa käydään keskustelua siitä, tulisiko organisaatioissa ottaa käyttöön

pakottavia mekanismeja, kuten kiintiöitä. Kiintiöiden vaikutuksista on saatu kuitenkin vaihtelevaa tutkimusnäyttöä, eikä niiden käyttö saa laajaa tukea organisaatioilta.

Erkal ym. (2022) esittävät tutkimuksessaan muutoksia, jotka voivat lisätä naisten osallistumista johtotehtäviin. Mallissa on kaksi mekanismia eli aktiivinen osallistumismalli ”opt-in-mekanismi”, mikä tarkoittaa sitä, että naiset hakevat johtotehtäviä selvästi harvemmin kuin miehet, vaikka he olisivat yhtä päteviä. Toinen malli on automaattinen osallistumismalli eli ”opt-out-mekanismi”, jossa ehdokkaat ovat mukana valintaprosessissa automaattisesti, elleivät he erikseen kieltäydy. Tutkimustuloksien mukaan osallistujat eivät koe opt-out-mekanismia vastenmielisenä, mikä tukee sen käytännön toteutettavuutta. Kokonaisuudessaan Erkalin ym. (2022) tulokset osoittivat, että johtajuuteen hakeutumisen sukupuolieroa ei välttämättä voi ratkaista pelkillä koulutusohjelmilla. Sen sijaan rekrytointiprosessien rakenteellinen muutos, kuten opt-out-mekanismiin käyttöönotto, voi olla tehokas keino tasapuolisemman sukupuolijakauman saavuttamiseksi.

## 2.2 Moninainen organisaatio ja sukupuolten välinen tasa-arvo

Sosiaali- ja terveysministeriö (2025) on julkaissut useita toimenpiteitä sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi työelämässä. Yksi keskeisimmistä tavoitteista on vanhemmuuden kustannusten tasauksen edistäminen. Hallitus selvittää, miten perhevapaista aiheutuvat kustannukset jakautuvat työnantajien kesken ja miten näitä kustannuksia voitaisiin tasata oikeudenmukaisemmin. Tavoitteena on löytää ratkaisuja, joiden avulla erityisesti naisvaltaisten alojen työnantajat eivät kuormittuisi kohtuuttomasti vanhemmuuteen liittyvistä kustannuksista.

Vehviläinen, Korvajärvi & Ylijoki (2021) toteavat tutkimuksessaan, että sukupuolten tasa-arvoa pidetään Suomessa usein jo saavutettuna, minkä vuoksi epätasa-arvon ajatellaan sijoittuvan pääasiassa muualle, joko menneisyyteen tai toisiin maihin. Vehviläinen ym. tutkimuksessa korostetaan, että oman työpaikan ja oppilaitoksen koetaan olevan tasa-arvoisia ympäristöjä.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2025) julkaistu Suomen hallituksen tasa-arvo-ohjelma osoittaa, että myös Suomessa on paljon töitä tehtävänä, jotta sukupuolten välillä saavutetaan tasa-arvo työelämässä. Tasa-arvo-ohjelma vuosille 2024–2027 sisältää yhteensä 50 toimenpidettä, joista

osa keskittyy erityisesti sukupuolten tasa-arvon vahvistamiseen työelämässä. Tasa-arvo-ohjelman toimilla pyritään kaventamaan naisten ja miesten palkkaeroja, ehkäisemään syrjintää sekä edistämään tasapuolisia mahdollisuuksia työmarkkinoilla.

Benschop & Doorewaard (1998) ovat jo kauan sitten tutkimuksessaan väittäneet, että sukupuolten merkitys organisaation suorituskykyyn ja sen kulttuuriin on ajankohtainen ja tärkeä. Vaikka hallitseva organisaatiodiskurssi perustuu puolueettomuuteen ja tasa-arvoon, sukupuolten epäsymmetrian jatkuminen viittaa sukupuolten välisen epätasa-arvon jatkumiseen tai jopa vahvistumiseen organisaatioissa. Sukupuolierot näyttävätkin olevan syvästi juurtuneet sosiaalsiin rakenteisiin ja organisaatioprosesseihin, kuten organisaatioiden sukupuolitutkimus osoittaa.

Benschop & Doorewaard (1998) pyrkivät osoittamaan, kuinka sukupuolten välinen tasa-arvopuhe hollantilaisessa pankkiorganisaatioissa voi kätkeä alleen syvälle juurtuneet sukupuolittuneet rakenteet ja käytännöt. He esittelevät käsitteen "gender subtext", mikä tarkoittaa sukupuolittunutta piilokerrontaa, joka viittaa organisaatioiden näkymättömiin tapoihin ylläpitää ja tuottaa sukupuolieroja samalla, kun ne ulkoisesti korostavat tasa-arvoa.

Benschopin & Doorewaardin (1998) tutkimuksen mukaan työn ja sukupuolen jakauma on vahvasti vinoutunut, vaikka organisaatiot virallisesti korostavat yhtäläisiä mahdollisuuksia, työn organisointi, urapolut ja asiantuntijatehtävien määritelmät suosivat miehiä hienovaraisin mutta systemaattisin tavoin. Tutkimustuloksien perusteella havaitaan, että miehet ja naiset sijoittuvat pankkiorganisaation sisällä selvästi erilaisiin tehtäviin, mikä heijastaa ja uusintaa sukupuolittunutta työnjakoa.

Miehet työskentelevät pääasiassa liiketoiminnan ydinalueilla, kuten myyntitehtävissä, asiakassuhteiden hallinnassa ja pankin keskeisissä kaupallisissa rooleissa. He ovat vahvasti edustettuina myös johtotehtävissä ja päättävissä asemissa. Näitä tehtäviä arvostetaan organisaatiossa enemmän, ja ne tarjoavat paremmat etenemismahdollisuudet uralla. Naiset puolestaan keskittyvät hallinnollisiin ja tukipalvelutehtäviin, kuten sihteeri- ja asiakaspalvelurooleihin. He hoitavat usein rutiininomaisia, asiakaspalveluun ja toimistotyöhön liittyviä tehtäviä, joita pidetään vähemmän strategisina ja jotka harvemmin johtavat uralla etenemiseen. Naisilla on vähemmän mahdollisuuksia siirtyä tehtäviin, jotka toimivat ponnahduslautana johtotehtäviin.

Benschop & Doorewaard (1998) tutkimuksen mukaan tämä työnjako ei ole sattumanvaraista, vaan se on kytkeytynyt sukupuolistereotypioihin ja organisaation rakenteisiin, jotka edelleen

ohjaavat miesten ja naisten työllistymistä ja kehittymistä eri tehtävissä. Vaikka tasa-arvoa korostetaan virallisesti, todellisuudessa työn sisältö ja arvo määräytyvät sukupuolen mukaan.

Acker (2006) puolestaan on tutkimuksellaan pyrkinyt tuomaan näkyväksi, kuinka syvälle rakenteisiin ja arkipäivän käytäntöihin eriarvoisuus on juurtunut organisaatioissa. Hän korostaa, että todellinen muutos vaatii näiden rakenteellisten prosessien kriittistä tarkastelua ja purkamista, ei pelkästään pinnallisia tasa-arvotoimia. Hänen mukaansa on välttämätöntä ymmärtää ja tunnistaa epätasa-arvohallinnan järjestelmät, jotta organisaatioissa ja yhteiskunnassa voidaan edistää todellista tasa-arvoa. Ackerin (2006) mukaan organisaatioissa on kahdeksan epätasa-arvohallinnan prosessia, jotka uusintavat eriarvoisuutta rekrytoinnista ja palkkauksesta epävirallisiin vuorovaikutuksiin.

Nkomon ja Rodriguezin (2018) tutkimus tarkastelee kriittisesti Ackerin (2006) tutkimusten vaikutusta sukupuolen ja organisaatioiden tutkimukseen. Tulokset osoittavat, että Ackerin käsitteet, kuten "sukupuolittunut organisaatio", "epätasa-arvojärjestelmät" ja "ihannetyöntekijä", ovat olleet erityisen vaikutusvaltaisia. Ne ovat tarjonneet tutkijoille vahvan teoreettisen kehyksen, jonka avulla voidaan purkaa organisaatioiden näennäistä sukupuolineutraaliutta. Näitä käsitteitä hyödynnetään erityisesti empiirisessä tutkimuksessa havainnollistamaan, miten organisaatiot uusintavat sukupuolittunutta valtaa ja rakenteita. Vaikka Ackerin (2006) teorit ovat laajasti sovellettuja, niitä hyödynnetään vähemmän uusien teorioiden luomiseen tai käytäntöjä muuttavan tutkimuksen pohjana. Nkomon ja Rodriguezin (2018) haluavat tuoda omissa tutkimuksissaan enemmän kriittistä ja transformatiivista tutkimusta, joka pyrkii aktiivisesti muuttamaan eriarvoisuutta ylläpitäviä organisaatorakenteita.

Nkomon ja Rodriguezin (2018) korostavat, että sukupuolten tasa-arvon saavuttaminen organisaatioissa edellyttää radikaalia kriittistä otetta ja Ackerin teorioiden rohkeampaa hyödyntämistä. He haluavat tutkimuksellaan herättää tutkijat tarkastelemaan sukupuolta organisaatioissa, ei vain ilmiönä, vaan myös järjestelmänä, joka kytkeytyy laajempiin valta- ja yhteiskuntarakenteisiin. Tärkein viesti on, että organisaatioita ei tule nähdä neutraaleina tiloina, vaan ne on ymmärrettävä sukupuolittuneina ja monitasoisia epätasa-arvojärjestelmiä tuottavina käytäntöinä, joita voidaan ja tulee aktiivisesti muuttaa. Nazrul (2024) haluaa tutkimuksellaan viestittää, että sukupuolten tasa-arvo ei toteudu pelkästään lainsäädännöllä tai hyvillä aikeilla, vaan tarvitaan syvällisiä kulttuurisia ja rakenteellisia muutoksia. Tutkimus tarjoaa neljä keskeistä suositusta muutoksen tueksi: perinteiden haastaminen, organisaation osallisuuden

edistäminen, yksilöllisen tuen tarjoaminen sekä yhteistyön vahvistaminen eri toimijoiden välillä.

## 2.2.1 SUKUPUOLTEN VÄLISEN TASA-ARVON HYÖDYT ORGANISAATIOLLE

Bogale & Debela (2024) väittävät tutkimuksessaan, että tasa-arvoinen organisaatio lisää työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, mikä heijastuu myös organisaation tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Monimuotoiset ja inklusiiviset työyhteisöt hyötyvät laajemmasta osaamis pohjasta, mikä parantaa päätöksentekoa ja kilpailukykyä. Tasa-arvon edistäminen organisaatiokulttuurissa ei ole vain eettinen velvollisuus, vaan se myös tukee liiketoiminnan kestävyyttä ja pitkän aikavälin menestystä.

Ferrary & Déo (2023) haluavat tutkimuksellaan osoittaa, että monimuotoisuus organisaatiossa ja organisaation ylimmässä johdossa voi tuoda mukanaan useita etuja, kuten parempaa päätöksentekoa, laajempaa näkökulmaa ongelmiin ja luovuutta. Sieweke, Bostandzic, & Smolinski (2023) puolestaan väittävät, että sukupuolten välinen monimuotoisuus myös keskijohdon ja henkilöstön tasolla vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn ja se voi olla myös strategisen kilpailuedun mahdollistava resurssi. Sukupuolten monimuotoisuus voi parantaa yrityksen mainetta ja houkuttaa lahjakkaita työntekijöitä, mutta myös vaikuttaa yrityksen tuloksen kolmeen ulottuvuuteen: kannattavuuteen, likviditeettiin ja kasvuun. Ebirim ym. (2024) korostavat tutkimuksessaan, että organisaatioiden on aktiivisesti edistettävä sukupuolten monimuotoisuutta johtotehtävissä. Heidän tutkimuksensa mukaan monimuotoisuus johtajuudessa ei ainoastaan tarjoa inspiraatiota tuleville ammattilaisille, vaan myös vahvistaa osallistavaa organisaatiokulttuuria, jossa erilaiset näkökulmat ja kokemukset nähdään arvokkaana voimavarana.

Ferrary & Déo (2023) tuovat tutkimuksessaan esiin näkökulman, jonka mukaan sukupuolten välinen monimuotoisuus tuo organisaatioon erilaisia taitoja, tietoja, kokemuksia, uskomuksia, arvoja ja johtamistyytlejä muodostaen näin strategisen resurssin, joka luo kestäväää kilpailuetua ja jota kilpailijat eivät voi helposti jäljitellä. Sieweken ym. (2023) tutkimuksen mukaan sukupuolten moninaisuus edistää organisaatioiden vahvempaa suorituskykyä. Tutkimustuloksissa ilmenee kuitenkin laajaa vaihtelua ja yksi syy siihen on tutkimusten

keskittyminen suurimmaksi osaksi ylemmille tasoille hierarkiassa, kuten hallitukseen. (Ferrary & Déo 2023, 2822.)

## 2.3 Aikaisemman tutkimuksen yhteenveto

Aikaisemmat tutkimuksen osoittavat, että vaikka naisjohtajuuden hyödyt, kuten empaattinen viestintä, yhteistyökyky ja eettinen johtaminen, ovat yhä laajemmin tunnustettuja, naiset ovat edelleen aliedustettuja johtotehtävissä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2025) julkaisema raportti osoittaa, että sukupuolen välisessä tasa-arvon edistämässä työelämässä on vielä paljon töitä. Myös Norjassa, jossa tasa-arvoa on aktiivisesti edistetty, sukupuolten välinen epätasapaino säilyy erityisesti ylimmällä johdolla (Nazrul 2024). Perinteiset sukupuoliroolit, stereotyyppit ja kaksoisstandardit johtajuuden arvioinnissa vaikeuttavat naisten etenemistä etenkin miesvaltaisilla aloilla ja hierarkkisissa rakenteissa (Moirangthem & Sharma 2024).

Yksi keskeinen este on niin sanottu työ-perhe-narratiivi, jossa naisten oletetaan asettavan perhe etusijalle ja heidän urapyrkimyksiään arvioidaan tämän oletuksen valossa (Clarke ym. 2024). Tällaiset kulttuuriset kertomukset vaikuttavat siihen, miten naisten sitoutumista ja potentiaalia johtajina tulkitaan. Organisaatioiden tarjoamat joustavat työjärjestelyt voivat jopa vahvistaa tätä leimaa, jolloin joustavuutta hyödyntävät naiset näyttyvät vähemmän sitoutuneina.

Sukupuolittuneet käsitykset johtajuudesta ja työelämän normeista ohjaavat myös sitä, miten naisten pääomat, kuten sosiaalinen, kulttuurinen tai fyysinen pääoma tunnustetaan ja arvotetaan. Naisilta odotetaan ulkoisen olemuksen ja viestinnän osalta tietynlaista esiintymistä, joka usein poikkeaa miesvaltaisista normeista (Pringle ym. 2017). Nämä odotukset voivat kaventaa naisten mahdollisuuksia etenemiseen ja synnyttää epävirallisia sulkemisen mekanismeja organisaatioiden sisällä.

Merkittävä ja tunnettu naisten epätasa-arvoa kuvaava lasikattoilmiö toimii edelleen näkyvänä, mutta vaikeasti tunnistettavana esteenä. Se ilmentää kulttuurisia ja institutionaalisia käytäntöjä, jotka estävät naisia etenemästä huiputehtäviin, huolimatta heidän pätevydestään. Lasikaton olemassaolo voi ilmetä neljänä asenteena: kieltämisenä, vastustuksena, alistumisena ja hyväksyntänä (Pandurangan & Arumugam 2024). Lisäksi epävirallisten verkostojen ulkopuolelle jääminen, roolimallien puute ja organisaatiokulttuurien maskuliinisuus heikentävät naisten etenemismahdollisuuksia (Ebirim ym. 2024).

Urakehitystä tukevat tekijät, kuten mentorointi, johtajuuskoulutukset ja joustavat työjärjestelyt, ovat merkittäviä tukirakenteita. Silti näiden toimien vaikutus on rajallinen, jos organisaatiokulttuurit ja johtajuuden valintaprosessit eivät muutu. Erkal ym. (2022) ehdottavatkin, että rekrytointiprosesseihin tulisi lisätä rakenteellisia uudistuksia, kuten automaattinen osallistumismalli ”opt-out”, jossa ehdokkaat ovat mukana valinnoissa elleivät itse tietoisesti kieltäydy.

Monimuotoisuuden organisaatioissa tulisi panostaa, erityisesti johtotasolla, sillä se on osoittautunut strategiseksi voimavaraksi. Aikaisempien tutkimuksien mukaan monimuotoisuus on lisännyt innovatiivisuutta, parantanut päätöksentekoa ja vahvistanut organisaation kilpailukykyä. (Ferrary & Déo 2023.) Benschop & Doorewaardin (1998) ja Ackerin (2006) mukaan epä tasa-arvo on juurtunut syvälle organisaatioiden rakenteisiin ja prosesseihin esimerkiksi työn vaatimusten organisointiin, palkitsemisjärjestelmiin, rekrytointikäytäntöihin ja epäviralliseen vuorovaikutukseen.

Aiheen tärkeys ei rajoitu yksilötasoon, koska sukupuolten tasa-arvo johtajuudessa on myös strateginen kysymys. Tutkimukset osoittavat, että monimuotoinen ja inklusiivinen johtajuus parantaa päätöksentekoa, lisää organisaation resilienssiä ja vahvistaa sen eettisyyttä, innovatiivisuutta ja taloudellista kestävyyttä. Siksi sukupuolten tasa-arvo ei ole vain oikeudenmukaisuuden tavoite, vaan myös edellytys nykyaikaiselle ja vastuulliselle johtamiselle. Tästä syystä, tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta empiiristä tietoa naisten urakehitystä tukevista mekanismeista ja siten rikastaa johtajuustutkimuksen kenttää erityisesti sukupuolten tasa-arvon ja edistymisen näkökulmasta.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄ, AINEISTO JA ANALYYSI

### 3.1 Laadullinen haastattelututkimus

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla naisjohtajien urakehitystä edistäviä tekijöitä finanssialan organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia kysymykseen, miten finanssiorganisaation johdossa toimivat naiset kokevat johtajuuden ja sen tukemisen ja mikä on edistänyt naisten etenemistä finanssiorganisaation johtoon tai mitkä tekijät ovat estäneet urakehitystä. Tutkimuskysymyksien avulla kartoitetaan, kuinka yksilölliset ja organisaatiolliset toiminnot tukevat naisten tasa-arvoisten urapolkujen rakentumista johtotehtäviin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata todellista elämää ja tuoda esiin sellaisia seikkoja, mitkä eivät ole niin selkeästi huomattavissa, sen sijaan, että vahvistettaisiin jo olemassa olevia totuuksia. Pyrkimyksenä on tarkastella ja ymmärtää ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym., 2015 161).

Laadullinen tutkimusmenetelmä antaa mahdollisuuden kuvata naisjohtajien kokemuksia ja näkemyksiä urapolkujen rakentumisesta johtotehtäviin finanssialalla. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää naisjohtajien uraan kytkeytyviä erityispiirteitä sekä tuoda ilmi, kuinka naisten kohtaamat haasteet tasavertaisesta urapolun rakentamisesta katoavat helposti organisaatiokulttuurissa. Puusan ja Juutin (2020) mukaan käytettävästä aineistonkeruumetodista riippumatta tulee aineiston keruun rakentua aiemman teorian tiedon varaan. Tämän tutkimuksen taustalla teoreettisena viitekehyksenä on naisjohtajuus ja sen hyödyt organisaatiolle sekä naisten kokemat mahdollisuudet ja haasteet urakehityksestä. Lisäksi huomioidaan organisaatiokulttuurin merkitys naisten tasa-arvoisen urapolun rakentumiselle.

Tutkimuksessa tutkijalla on aina ennakkonäkökulma ja asetelma sekä tutkijalla on koko ajan aktiivinen rooli. Tutkija havainnoi ja tulkitsee, mutta tieteellisessä tutkimuksessa ei havaintoja hyväksytä sellaisenaan vaan niitä tarkastellaan kriittisesti esitietoon peilaten. (Puusa 2020, 115.) Ennakoasetelma vaikuttaa aina siihen, millaisia havaintoja tutkija aineistostaan tekee, ja mitkä ovat tutkimuksen ongelman asettelun osalta oleellisia teemoja. Oleellisuus riippuu tutkimuksesta ja viitekehyksestä. Jotta aineiston perusteella voidaan luoda uutta teoriaa tai

tuottaa uutta tietoa teoreettiseen keskusteluun, analyysivaiheeseen tulee perehtyä huolellisesti. Puusan (2020) mukaan tämä edellyttää huolellista perehtymistä jokaiseen yksittäiseen tapaukseen ja jokaista tapausta on käsiteltävä yksittäisenä kokonaisuutena. Jokaista yksittäistä tapausta tulee tarkastella useista eri näkökulmista. Tämän jälkeen vertailu ja yhdistely tapausten välillä on mahdollista. Toimintamalli pakottaa tutkijan tarkastelemaan aineistoaan useasta eri näkökulmasta ja näin myös tutkimuksen luotettavuus paranee.

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonhankintamenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista kerätty tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 62). Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa etsitään ja keneltä sitä halutaan saada. Menetelmän tulee olla tutkimusongelman kannalta perusteltu ja soveltuva (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2015, 184–185)

Tässä pro gradu -tutkielmassa aineiston keruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tämä menetelmä on avoimuutensa ansiosta lähellä syvähaastattelua (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kaikille haastateltaville voidaan esittää samat kysymykset samassa järjestyksessä, mutta se antaa myös mahdollisuuden muokata järjestystä haastattelutilanteen mukaisesti. Teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden esittää aiheeseen liittyen tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87–88.)

Tutkimuksen haastattelut etenivät ennalta valittujen teemojen mukaisesti, joita ovat urapolku, johtajuus ja organisaatiokulttuuri sekä ura ja vapaa-aika. Tutkimuksen kysymykset olivat ennakkoon päätetty, mutta haastattelussa pyrittiin keskustelunomaiseen tilaisuuteen, jossa haastateltava voisi kertoa avoimesti omia näkemyksiään. Kysymyksien tarkoituksena oli toimia keskustelun ja haastattelun runkona. Tutkimuksen ennalta suunnitellut kysymykset mahdollistivat sen, että jokainen haastateltava vastasi samoihin asioihin, vaikkakin eri järjestyksessä. Tämän jälkeen myös aineiston teemoittelu, yhdistely ja analysointi olivat helpompi toteuttaa. Lisäksi saman ilmiön kuvantamiseen saatiin luotettavaa ja vertailukelpoista aineistoa.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada vähintään 6 haastateltavaa, jotta aineistoa kertyisi riittävästi. Puusa & Juuti (2020) mukaan haastateltavien valinnan tulee olla huolellisesti harkittua ja tutkimuksen tarkoitukseen sopivaa, sillä heidän tietämyksensä ja kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä on oltava riittävä. Haastattelun tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon

kokemukseen perustuvaa tietoa tutkimuksen aihepiiristä. Tämän vuoksi on suositeltavaa, että haastateltavat voivat tutustua etukäteen tutkimuksen teemoihin, aihepiiriin tai tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 18). Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuneille haastateltaville ei lähetetty tutkimuskysymyksiä ennakoon luettavaksi. Tutkijana halusin, että haastateltavat eivät pohtisi liikaa mahdollisia vastauksia haastattelukysymyksiin. Osa kysymyksissä saikin tuntua yllättäen hankalalta, laajalta tai jopa herättää voimakkaitakin tunteita. Lisäksi haastattelutilanteesta oli helpompi luoda keskustelun omainen tilaisuus, kun haastateltavilla ei ollut tarjolla valmiiksi pohdittuja ja mietittyjä vastauksia.

Tutkimuksen tekemiseen vaadittiin kohdeorganisaation tutkimuslupa, vaikka tutkimukseen osallistujat osallistuivat tutkimukseen yksityishenkilöinä ja esittivät omia kokemuksiaan ja näkemyksiään tutkimuksen teemaan liittyen. Kaikille haastateltaville selvennettiin anonyymiteettiä, haastatteluiden nauhoittamiseen ja aineiston säilyttämiseen liittyvät seikat saatekirjeessä sekä haastatteluiden alussa.

## 3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui suomalainen finanssialan organisaatio. Organisaatio on suomalainen tunnettu finanssialan toimija ja haastateltavaksi valikoitiin johtajapositiossa työskenteleviä naisia ympäri Suomea. Haastateltavia tutkimukseen kartoitettiin loka-joulukuussa 2024.

Tutkimuksen osallistujat valittiin ne naiset, jotka toimivat kyseisessä organisaatiossa esihenkilötehtävissä johtaja- tai päällikkönimikkeellä. Tavoitteena oli saada haastateltavia mahdollisimman laajasti eri puolilta organisaatiota. Tuomi & Sarajärvi (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on olennaista valita tutkittavat henkilöt siten, että heillä on syvästä tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tai vaihtoehtoisesti, että he kuuluvat tutkimuksen kannalta merkitykselliseen ryhmään (Puusa & Juuti, 2020). Laadullisessa tutkimuksessa omakohtaiset kokemukset ovat äärimmäisen tärkeitä ilmiön tavoittamiseksi ja ymmärtämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74).

Haastattelukutsut lähetettiin 11 sopivalle henkilölle ja lopulta seitsemän henkilöä osallistui tutkimukseen. Haastateltavien valinnassa voidaan todeta onnistuneen, koska henkilöt työskentelevät organisaation eri osa-alueilla ja eri puolilla Suomea. Tästä syystä tutkimuksessa päästään kartoittamaan laajasti eri näkökulmia ja kokemuksia.

Haastateltavien löytäminen tutkimukseen oli helppoa, vaikka kaikki kutsutut eivät reagoineetkaan haastattelupyyntöön. Osallistuminen tutkimukseen sekä tutkimuksen aihe koettiin merkitykselliseksi, koska kutsujen yhteydessä mainittiin aiheen olevan mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Haastateltavat kertoivat, että on tärkeää tuoda esille organisaation hyvät puolet tasa-arvon näkökulmasta, mutta myös mahdolliset kehitysideoit tulevaisuuteen. Tutkimukseen osallistujille toimitettiin sähköpostilla keskimäärin noin kahta arkipäivää ennen haastattelua suostumus tutkimukseen osallistumisesta-, tietosuoja- sekä tietoa tutkimuksesta -lomakkeet, joten haastateltavilla oli hyvin aikaa tutustua tutkimuksen sisältöön ja tavoitteisiin. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen aineisto haastateltaville on riittävä, kun se tuo tutkittavasta kohteesta esiin teoreettisen peruskuvion.

Haastattelut toteutettiin 28.11.2024.-27.1.2025 välisenä ajankohtana. Kaikki tehdyt haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja ne toteutettiin Microsoftin Teams-alustalla, mikä mahdollisti haastatteluiden videoinnin. Haastateltaville lähetettiin sähköinen kalenterikutsu haastatteluajankohtaan. Osallistujien oli mahdollisuus esittää tutkijalle tarkentavia kysymyksiä tutkimukseen ja haastatteluun liittyen. Haastattelijoille ilmoitettiin erikseen, kun haastattelujen video- ja äänitallennus aloitettiin sekä myös niiden loppuminen. Haastatteluille oli varattu aikaa 1 tunti. Haastatteluiden todellinen kesto oli 40–45 minuuttia. Haastattelut litteroitiin pian haastattelujen jälkeen. Litteroinnit tehtiin sanatarkasti puhekielellä sisältäen myös täytesanat, kesken jääneet tavut ja toistot. Erilaisia painotuksia tai tunteiden ilmauksia ei kirjattu.

Tutkimuksen ennakoasetelman mukaan organisaatiossa on koettu, että naisten urapolkujen kehitys eri tasoihin esihenkilötehtäviin on toteutunut erinomaisesti ja laajasti sekä siihen on kannustettu yksilö- ja organisaatiotasolla. Tässä tutkimuksessa pääsemme laajasti tarkastelemaan, miten esihenkilöasemaan edenneet naiset kokevat tasa-arvon ja uralla etenemisen finanssialan organisaatiossa sekä mitkä tekijät edistävät tai estävät naisten urakehitystä finanssialalla vaativiin johtotehtäviin.

### 3.3 Aineistolähtöinen teema-analyysi

Tutkimuksen aineiston käsittelyssä on käytetty aineistolähtöistä teema-analyysia. Puusan & Juutin (2020) mukaan teema-analyysillä toteutetussa sisällönanalyysissä aluksi aineistoa havainnoidaan ja tarkastellaan kokonaiskuvan saamiseksi ja sen jälkeen siirrytään yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Tavoitteena on etsiä aineistosta tutkimusaiheeseen liittyviä asioita, jotka sitten ryhmitellään eli teemoitellaan. Teemoittelussa samankaltaisia alateemoja yhdistellään yläteemoiksi, jotka lopulta nimitetään teemaa kuvaavalla käsitteellä. Teemoilla on tarkoitus vastata tutkimuskysymyksiin. (Puusa 2011, 121–122.) Teemoittelu voi olla myös luokittelun tapaista, mutta kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aiheiden mukaan. Tarkoitus on löytää aineistosta ennalta määrättyjen teemojen kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

Aloitin tutkimuksen aineiston analyysin litteroimalla haastattelut sanatarkasti yksitellen. Tämän jälkeen aloitin aineistoon perehtymisen. Aineiston perehtyminen tarkoitti litteraattien läpilukemista useampaan kertaan. Aineiston lukemisen avulla pyrin hahmottamaan haastattelujen kokonaiskuvan. Kokonaiskuvan hahmottamista helpotti se, että haastattelut etenivät hyvin paljon ennakkoon laatimani kysymysrunгон mukaisesti.

Tuomi & Sarajärvi (2018) ohjeiden mukaan siirryin kokonaiskuvan hahmottamisen jälkeen etsimään tutkimuskysymyksiini sopivia teemoja. Kirjasin ylös erilaisia ilmauksia, joista alkoi hahmottamaan selkeitä pääteemoja. Tavoitteena oli pyrkiä tarkastelemaan aineistoa kriittisesti sekä jättää tutkijana omat ennakoasenteet ja tulkinnat ulkopuolelle.

Aineistoanalyysin tuloksena yläteemoja löytyi lopulta viisikappaletta. Ensimmäinen yläteema käsittää kokemuksia johtajuudesta ja sen merkityksestä urapolulle. Alateemaksi muodostuivat luottamus, tunneäly ja rohkeus rakentavat naisten johtajuutta. Toinen alateemateema käsittelee naisen suoruuden tuomia haasteita ja huijarisyndroomaa. Toinen yläteema liittyy johtajanaisten urapolkua edistäviin yksilön ominaisuuksiin. Alateemoiksi muodostuivat koulutus, osaaminen ja oma aktiivisuus sekä sisäisten verkostojen merkitys urapolulla. Kolmas yläteema käsittää organisaation mahdollistajana, jonka alle muodostui kolme alateemaa: ensimmäinen alateema oli sparrauksen, mentoroinnin ja koulutusohjelmien rooli urakehityksen tukemisessa, toisena rekrytointi ja sen mahdollisuudet ja kolmantena oman esihenkilön tuki. Neljäs yläteema käsitti koetut haasteet ja esteet johtajan urapolun varrella, jonka alle tuli kaksi alateemaa: työn ja

vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet sekä työkuorma, jaksaminen ja esihenkilön ristiriitainen tuki. Viidenneksi teemaksi muodostui organisaation luomat esteet, johon myös muodostui kaksi alateemaa. Alateemat ovat perehdytyksen olemattomuus ja koulutusohjelmien vähäisyys sekä rekrytointi ja nimitykset epätasa-arvon luojina.

Lainaukset	Alateemat	Yläteemat
<p><i>"Ja koen, että oon niinku tämmöinen avoin ja suora. Tämmöinen niin kun helposti lähestyttävä"</i></p> <p><i>"tunnejohtaja ja semmoinen empaattinen johtaja"</i></p>	Luottamuksen, tunneälyn ja rohkeuden rakentama johtajuus	Johtajana toimiminen ja sen merkitys naisten urakehityksessä
<p><i>"on tämmöinen ilmapiirin myrkyttäjät tyylinen ihminen"</i></p> <p><i>"Mulla on aika hyvä itseluottamus, mutta se huijari syndrooma siellä taustalla välillä on."</i></p>	Suoruuden tuomat haasteet ja huijarisyndrooma	
<p><i>"Minä tulin tänne silloiseen organisaatioon harjoitteluun."</i></p> <p><i>"Mun urakehitys on perustunut siihen, että mä oon itse ollut semmoinen toimelias ja tekevä"</i></p>	Koulutus, osaaminen ja oma aktiivisuus	Johtajanaisten urapolkua tukevat yksilön ominaisuudet
<p><i>"Tulen johtoportaan kanssa hyvin juttuun, koska sanon suoraan ja hän voi sanoa mulle suoraan"</i></p> <p><i>"Mulla on aina ollut hyvät suhteet johtoryhmän jäseniin"</i></p>	Sisäiset verkostot urapolun tukena	
<p><i>"Meillä on niin kuin esihenkilölle on ollut nää sparriparit ja sitten. Esihenkilön kanssa pyritään, että just on tämmöistä vähän mentorointia"</i></p> <p><i>"Konkreettisin miten on tuettu, että kyllä täällä kannustetaan kouluttautumaan ja hakeutumaan. On niin sisäisiä erilaisia kursseja, valmennuksia, mutta myös sitten"</i></p>	Sparraus, mentorointi ja koulutusohjelmat	Organisaatio urakehityksenmahdollistajana

<p><i>niinku saa käydä kyllä talon ulkopuolisissa koulutuksessa hyvin, hyvin vapaasti"</i></p>		
<p><i>"Pyritään tuota avoimesti tarjoamaan kaikille"</i></p> <p><i>"Tietysti kun itsekin on tehnyt rekrytointeja niin jotenkin se tahtotila siihen, että ne, jotka sitä valintaa tekee, niin pyrkii valitsemaan sen parhaimman mahdollisen"</i></p>	<p>Rekrytoinnit ja niiden mahdollisuudet</p>	
<p><i>"Mun tapauksessa... kehityskeskustelun ja muiden kautta se oli jäänyt esihenkilön mieleen."</i></p> <p><i>"Meidän tavallaan yhtenäisyys ja se semmoinen vuoropuhelu, niin se semmoinen ja oman esimiehen tuki siellä taustalla "</i></p>	<p>Oman esihenkilön tuki</p>	
<p><i>"Että sä sulla on kivekset, niin sä pääset tiettyihin paikkoihin. Ihan sama osaako sä yhtään mitään, jos sä oot hyvävelikerhossa. Niin uskallan väittää, että edelleenkin, vaikka sitä ei ehkä suoraan tunnisteta. miehiltä ei odoteta sellaista asiantuntijuutta kuin naisilta siinä samassa positiossa. Miksi sillä ihmisellä on joku niinku etuajo oikeus jossain, kun muilla ei ole?"</i></p> <p><i>"Pitäisi olla niin hirveän täydellinen ja osata ja hallita kaikkineen."</i></p>	<p>Sukupuoli ja yksilölliset johtajanominaisuudet</p>	<p>Yksilön kokemat haasteet ja esteet johtajan urapolun varrella</p>

<p><i>"Oon persoonana semmoinen, että vaikka niinku jämptisti hoidan asiat, mutta sitten taas osaan olla armollinen ja sitten joskus, jos on töissä vähän kiire, niin kotona sitten voi olla asiat vähän enemmän retuperällä."</i></p> <p><i>"Tää ei onnistuisi niinku ilman sitä, että tavallaan niinku, että arkielämä on hyvin tasaista"</i></p>	<p>Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet</p>	
<p><i>"työuupumus, joka tuli siitä mun liiallisista töistä"</i></p> <p><i>"käytännössä mulla on liukuma täynnä koko ajan"</i></p>	<p>Työkuorma, jaksaminen ja esihenkilön ristiriitainen tuki</p>	
<p><i>"en ole saanut mitään käytännön tukea esihenkilöltä."</i></p> <p><i>"Ne on vähän niinku heitettäisiin veneestä ilman pelastusliivejä ja jotkut ui rantaan ja jotkut räpiköi ja sitten jotkut eivät"</i></p>	<p>Perehdytyksen olemattomuus ja koulutusohjelmien vähäisyys</p>	<p>Organisaation luomat esteet</p>
<p><i>"meillä ei ole aina avoimia hakuja"</i></p> <p><i>"vielä on vähän kuppiutunutta joissakin paikoissa"</i></p>	<p>Rekrytointi ja nimitykset epätasa-arvon luojina</p>	

Taulukko 1. Ylä- ja alateemat ilmaisuineen

### 3.4 Tutkijapositio ja etiikka

Tutkimuksen eettiset ratkaisut eivät näyttäyty ainoastaan aineiston hankinnassa, vaan jokaisessa tutkimusprosessin osassa tutkijan täytyy pohtia toimintaansa moraalisesta näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Hirsjärvi ja Hurme (2022) korostavat teoksessaan, kuinka erityisen merkityksellistä ihmisiä koskevassa tutkimuksessa on osallistujien informoitu suostumus, luottamuksellisuuden varmistaminen, toiminnan seurausten huomiointi sekä yksityisyyden suojaaminen. Ennen haastatteluja jokaiselta osallistujalta pyydettiin kirjallinen lupa osallistua tutkimukseen, ja samalla pyrittiin erityisesti valottamaan tutkimuksen tarkoitusta sekä sen luottamuksellista luonnetta. Haastateltaville annettiin mahdollisuus esittää

kysymyksiä tutkimukseen sekä suostumuslomakkeeseen liittyen ennen haastattelutilaisuutta. Tutkimuksen anonymiteettiä käytiin läpi ja korostettiin vielä ennen haastattelua.

Lisäksi tutkimuksen jokaisessa vaiheessa joudutaan tekemään valintoja, joilla on merkittävä eettinen ulottuvuus. Esimerkiksi Hirsjärvi & Hurme (2022) mukaan litterointivaiheessa tulee huomioida, kuinka tarkasti puhe tallennetaan tekstimuotoon ja onko riskiä, että haastateltavan sanoma vääristyy. Tässä tutkimuksessa litteroinnit on tehty sanatarkasti, jotta haastateltavien viestit välittyvät sellaisenaan ymmärrettävästi. Tutkimusetiikka ja luottamuksellisuus on otettu huomioon sekä tutkielmaa kirjoitettaessa että koko tutkimusprosessin aikana. Tutkimusraportista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä haastateltavia eikä tutkimukseen osallistunutta organisaatiota.

Tämän pro gradu -tutkielman aihe on hyvin sensitiivinen ja liittyy vahvasti ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin omasta urapolusta ja sen edistävästä ja estävästä tekijöistä, finanssiorganisaation. Tutkimusaihe kietoutuu tasa-arvoisiin mahdollisuuksiin edetä omalla työllä sekä sisältää kokemuksia omasta johtajuudesta. Haastatteluissa keskityttiin henkilökohtaisiin kokemuksiin urapolun eri vaiheista ja naisten kokemuksista tasa-arvon toteutumisesta nykyisessä työorganisaatiossa. Lisäksi haastateltavat toivat esiin paljon omaa johtamistaan sekä kuinka he toivoisivat organisaatiolta tukea urapolulle ja esihenkilötyöhön. Haastattelut eivät ole ainoastaan tiedon keräämiseen tarkoitettuja tapahtumia vaan myös vuorovaikutustilanteita. Tästä syystä haastateltaville luotiin luottamuksellinen ilmapiiri, jossa kysymyksiin ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia. Jokaisella haastateltavalla oli oikeus keskeyttää haastattelu ja peruuttaa tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Tasa-arvo, urapolut, organisaation moninaisuus ja johtajuus ovat laajoja aiheita, jotka voivat herättää vahvojakin emotionaalisia reaktioita, koska jokaisella löytyy aihepiiriin omakohtaisia kokemuksia ja kokemukset eivät aina ole pelkästään positiivisia. Tästä syystä haastateltaville painotettiin vapautta ilmaista oma mielipide ilman tuomitsemista ja kritiikin pelkoa.

Tutkimuksessa on hyvä tuoda ilmi, että haastatteluihin ei ollut avointa hakua. Tutkimuksen toteuttajalla oli ennakkoon tiedossa haastatteluihin kutsuttujen henkilöiden nykyinen positio organisaatiossa, mutta muuta taustatietoa ei ollut käytettävissä. Eikä tutkimuksessa kartoitettu tarkemmin naisten urahistoriaa finanssialalta.

Tutkijan positiota on tärkeää huomioida ja arvioida tutkimusprosessissa. Tutkijapositio on olennainen osa laadullista tutkimusta. Eriksson ja Kovalainen (2015) korostavat, että tutkijan

täytyy olla tietoinen omista arvoistaan, asenteistaan ja ennakko-oletuksista sekä siitä, miten nämä vaikuttavat tutkimukseen. Tutkijan on oltava valmis refleктоimaan omaa osallisuuttaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa aineiston keruusta analyysiin ja raportointiin. Refleksiivisyys nähdään keinona lisätä tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta. Tutkimuksen arvioinnissa ei siis riitä vain teknisten menetelmien oikeaoppinen käyttö, vaan olennaista on, miten tutkimuksen kokonaisuus rakentuu johdonmukaisesti ja kriittisesti tutkijan omat lähtökohdat tiedostaen ja tehden ne näkyviksi.

Tässä tutkimuksessa tutkijaa ei voida pitää täysin puolueettomana tarkkailijana. Sen sijaan tutkija toimii tutkimuksessa aktiivisena osallistujana, joka vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja kaikkiin sen osa-alueisiin. On tärkeä tiedostaa, että tutkijan omat kokemukset ja ennakko-oletukset voivat vaikuttaa tulkintoihin, vaikka omia tulkintoja pyritään välttämään. Lisäksi on tärkeää huomata, että tutkijan positio on voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja haastattelun kulkuun, koska tutkimuksen aihe on sen verran sensitiivinen ja haastateltavien asema organisaatiossa voidaan sanoa olevan jo merkittävä.

Eriksson ja Kovalainen (2016) korostavat, että laadullisen tutkimuksen arviointi edellyttää tutkimuksen kokonaisvaltaista tarkastelua, ei ainoastaan yksittäisten teknisten kriteerien täyttymistä. Keskeisiä arviointikohteita ovat tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, riittävyys ja refleksiivisyys. Uskottavuus viittaa siihen, kuinka vakuuttavasti tutkimuksen tulokset on esitetty ja kuinka hyvin ne perustuvat aineistoon. Siirrettävyys tarkoittaa, että tutkimustuloksia voi hyödyntää muissa konteksteissa, vaikka niitä ei voisi suoraan yleistää. Riittävyys liittyy aineiston laatuun ja määrään eli aineiston tulee olla riittävän kattavaa tutkimuskysymyksiin nähden. Refleksiivisyys tarkoittaa, että tutkija tarkastelee kriittisesti omaa rooliaan, vaikutustaan tutkimusprosessiin ja tuottamaansa tietoon.

Puusan ja Juutin (2011) tutkijan vaikutuksen tiedostaminen osana tutkimusprosessia vahvistaa tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja eettistä laatua. Tässä tutkielmassa on pyritty jatkuvasti tarkastelemaan tutkijan taustan, aiempien kokemusten ja ennakkokäsitysten mahdollisia vaikutuksia tutkimuksen eri vaiheissa. Tällainen jatkuva reflektio tukee eettisesti kestävästä tutkimustyöstä, sillä se auttaa tunnistamaan mahdollisia vinoumia, rajoitteita ja virhelähteitä, jotka voivat vaikuttaa aineiston tulkintaan ja johtopäätöksiin. Samalla tunnustetaan, että tutkijan henkilökohtaisten näkemysten ja tulkintojen täydellinen irrottaminen analyysistä ei ole täysin mahdollista. Kuitenkin tämän lähtökohdan avoin käsittely lisää tutkimuksen

luotettavuutta, edistää vastuullisuutta ja osoittaa sitoutumista eettisesti perusteltuun tutkimuskäytäntöön.

## 4 TULOKSET

### 4.1. Johtajana toimiminen ja sen merkitys naisten urakehityksessä

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että naisten kokema ja toteuttama johtajuus rakentuu vahvasti vuorovaikutuksen, tunneälyn ja empaattisuuden varaan. Pehmeitä johtajuuspiirteitä, kuten avoimuutta, läsnäoloa ja luottamuksen rakentamista, pidettiin keskeisinä urakehitystä tukevinä tekijöinä. Samalla korostui rohkea suorapuheisuus ja jäämäkkyys, jotka nähtiin tärkeinä vaikuttamisen ja näkyvyyden edellytyksinä. Johtajuus ei näyttäytynyt ainoastaan muodollisena asemana, vaan aktiivisena toimijuutena ja vastuunkantona, joka vahvistaa ammatillista identiteettiä ja urapolun kehittymistä. Tuloksista kävi myös ilmi, että vaikka naisjohtajat tunnistavat omat vahvuutensa ja kykynsä, he kohtaavat ajoittain epävarmuutta, kuten huijarisyndrooman kokemuksia ja taipumusta vaatimattomuuteen.

#### 4.1.1 LUOTTAMUKSEN, TUNNEÄLYN JA ROHKEUDEN RAKENTAMA JOHTAJUUS

Tuloksien mukaan naisten johtajuudessa esiintyy paljon feminiinisen johtamisen piirteitä. Vuorovaikutus, tunneäly ja empaattisuus ilmenevät johtamisen kulmakivinä. *"Sanoisin, että kyse on niinku tavallaan ehkä voi olla sukupuolirooleista, koska naisilta ehkä odotetaan, että ne on pehmeitä ja kilttejä ja mukavia"* (H4). Kun haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omaa johtajuuttaan, monet haastateltavat nostivat esiin "tunneälyn" ja "empaattisuuden". Pehmeiden piirteiden ja avoimen luonteen koettiin luovan pohjan luottamukselle ja vuorovaikutukselle. Vastapainoksi tuloksista nousi myös esiin, että naiset uskaltavat olla rohkeasti "suorapuheisia" (H1, H4, H5, H6, H7). Jokainen haastateltava myös koki olevansa "vuorovaikutteinen" ja osanosti myös esiin "tilannetajun" omaksi vahvuudeksi. Omaa johtajuutta kuvailtiin tarkemmin seuraavasti:

*"Ja koen että oon niinku tämmöinen avoin ja suora. Tämmöinen niin kun helposti lähestyttävä." (H1)*

*"Keskusteleva, avoin, lämmin, empaattinen ja silti myös niin kun ne tavoitteet mielessä pitää viedä eteenpäin sparraten." (H2)*

*"Tunnejohtaja ja semmoinen empaattinen johtaja." (H3)*

*"Se on ihan vaan se, että ollaan läsnä ja niin kun ihminen ihmistä kohtaan, kuunnellaan toista." (H4)*

*"Erityisesti koen, että kauhean tärkeitä on se ilmapööristä huolehtiminen ja se, että mulla on jokaisen mun tiimiläisen kanssa niinku luottamukselliset välit, että ei ole mitään asiaa mitä ei voisi niinku ei voisi puhua. Ja silloin se antaa sen turvan siihen, kun on riittävä luottamus" (H5)*

Tuloksien mukaan naiset kokivat, että johtajuudella on merkittävä rooli urapolun rakentumisessa erityisesti silloin, kun heidät tunnistetaan osaajina ja vastuunkantajina eikä vain muodollisen aseman, vaan myös aktiivisen toimijuuden kautta. Luottamus, jota organisaatio ja erityisesti esihenkilöt osoittavat, koettiin ratkaisevaksi: *"Jos muhun esihenkilönä ja ihmisenä luotetaan, niin silloin se on semmoinen tekijä, mikä mulla saa motivaation työnantajan päin säilymään." (H4)*

Tutkimustuloksien mukaan naisten kokemukset johtajuudesta osoittavat, että johtajuuden merkitys urapolun tukemisessa ei rajoitu muodollisiin asemiin tai tittleihin, vaan kytkeytyy syvästi siihen, miten johtajuus koetaan työarjessa. Johtajuus ei ole pelkkää vallankäyttöä, vaan tapa toimia, ottaa vastuuta, näkyä ja tulla nähdyksi. Monelle naiselle urakehitys on rakentunut oman aktiivisuuden, tekemisen ja vastuunkannon kautta. Kuten eräs haastateltava kuvasi:

*"Mun urakehitys on perustunut siihen, että mä oon itse ollut semmoinen toimelias ja tekevä ja mun esimiehet on aina uskonut." (H4)*

Johtajuus näyttäytyy haastateltaville paitsi mahdollisuutena vaikuttaa, myös vahvasti identiteettiin liittyvänä kokemuksena. Useat haastateltavat toivat esiin johtajuuden emotionaalista ja yhteisöllistä luonnetta: omaa roolia kuvattiin esimerkiksi "leijonaemon" kaltaisena huolehtimisena ja puolustamisena (H4). Samalla painotettiin suoruuden, jämäkkyuden ja itsensä ilmaisemisen merkitystä.

Tuloksien mukaan suorapuheisuus ja jämäkkyys liitettiin siihen, että johtajalta odotetaan rohkeutta tuoda mielipiteet esille. Kuten haastateltava H5 ja H6 kuvailevat:

*"Sun pitää kyetä sanomaan asioita ääneen. Sun pitää kyetä sanoa eriävät mielipiteet ääneen rakentavasti. Omien mielipiteiden kanssa esillä kyetä sanomaan ne ääneen, niin kun artikuloimaan, perustelemaan, argumentoimaan siis niinku tosi silleen jämäkästi, niin sillä on mun mielestä niinku merkitystä. Sellaiset ihmiset huomataan". (H5)*

*"Mä ajattelen olevani semmoinen, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen. Mä oon myös suorapuheinen. mä en osaa olla hiljaa silloin, jos mä nään jotain, joka on väärin tai jotain kohdellaan väärin" (H6)*

#### 4.1.2 SUORUUDEN TUOMAT HAASTEET JA HUIJARISYNDROOMA

Suorapuheisuudesta on jouduttu myös kärsimään. Kun on rohkeasti nostanut esiin epäkohtia, niin voi saada ikävän leiman syyttä. Kuten eräs haastateltava kuvasi: *"on tämmöinen ilmapiirin myrkyttävä tyylinen ihminen"* (H6). Tai voi leimautua hankalaksi tyypiksi: *"kun olen suora ja rehellinen, mutta en inhottava ja siinä on niinku vissiin ero"* (H4).

Organisaation naisjohtajilta löytyy ripaus myös miellyttämisen piirteitä, mitkä ilmenivät liiallisena kiltteytenä tai vaatimattomuutena. Kaikki haastateltavat myös kokivat välillä "huijarisyndroomaa". Kaksi haastateltavaa nosti termin itse esiin. Haastattelussa lopuilta

kysyttiin tarkentavana kysymyksenä, että kokevatko he välillä huijarisyndroomaa. Kaikki vastasivat kysymykseen kyllä.

*”Mulla on aika hyvä itseluottamus, mutta se huijarisyndrooma siellä taustalla välillä on. Kyllä se varmaan naisilla on vielä se, että pitäisi olla niin hirveän täydellinen ja osata ja hallita kaikkineen, kun tavallaan että, jos mietin itseänikin, että meillä olisi tullut vaikka kyseinen paikka sisäiseen hakuun, niin en mä varmaan olisi lähtenyt hakemaan sitä paikkaa,” (H1)*

*”Huono on niinku itse pyytämään kautta vaatimaan niinku itselleen mitään.” (H2)*

*”Sitten taas siinä on se, että totta kai se mä haluan tehdä sen hyvin. Mä haluan olla esihenkilönä erittäin hyvän. Mä haluan, että niillä ihmisillä on hyvä olla ja ne kokee mut hyvänä johtajana ja ne saa ne saa multa sitä tarvitsemaansa tukea, niin se vie multa tosi paljon energiaa ja siis hyvässä ja pahassa, niin mä en edelleenkään ole varma, että onko se niinku oikeasti se mun juttu. (H7)*

Huijarisyndroomasta huolimatta jokaisen haastateltavan vastauksista nousi esiin itsevarmuus. Tiedostettiin, että oma ammattitaito ja kyky johtaa ovat olemassa.

*”Se vaatii sen niinku havainnon, että mä vertasin itseäni ja kykyjäni muihin ja totesin olevani monessa asiassa paljon parempi, että tavallaan mä olin kuvitellut olevani paljon vaatimattomampi kuin mitä mä oikeasti oon.” (H4)*

Huolimatta haasteista, moni nainen koki johtajuuden tilana, jossa voi kasvaa ja toteuttaa itseään. Johtajuus ei ole vain reitti uralla etenemiseen, vaan myös tilaisuus vaikuttaa, tukea muita ja muuttaa toimintakulttuuria. Johtajana toimiminen nähtiin myös vastuuna ja roolina, jossa toisia

tuetaan kehittymään. *"Mulle on tosi tärkeää, että mä pystyn mahdollistaa sille henkilölle omaa henkilökohtaisesti kehittymistä."* (H7)

## 4.2 Johtajanaisten urapolkua tukevat yksilön ominaisuudet

Yksilöllisillä tekijöillä tarkoitetaan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja piirteitä. Muut henkilökohtaiset tekijät käsittävät työajan ulkopuolisen elämän, joilla on suoraan merkitystä naisten urapolkujen rakentumiseen. Yksilön pääomat vaikuttavat merkittävästi naisten urapolkujen rakentumiseen. Aikaisemman tutkimuksen mukaan yksilön pääomia ovat inhimillinen pääoma, sosiaalinen pääoma, taloudellinen pääoma, kulttuurillinen pääoma ja mainepääoma.

### 4.2.1 KOULUTUS, OSAAMINEN JA OMA AKTIIVISUUS

Urapolun rakentumiseen vaikuttavat myös tieto, taito ja osaaminen. Korkeakoulututkinnon vaatiminen ei noussut esille, vaikka jokaisella haastateltavalla onkin tutkinto suoritettuna. Jokainen haastateltava myös aktiivisesti huolehtii kouluttautumisesta sekä osaamisen laajentamisesta töiden ohella. Tutkimukseen osallistuneiden työurien pituuden keskiarvo on yli 10 vuotta. Työura kyseisessä organisaatiossa tai finanssialalla oli alkanut korkeakouluopintoihin liittyvän harjoittelun tai kesätyöpaikan kautta.

*"Menin sitten kesätöihin ja musta pidettiin siellä ja mulle tarjottiin sen jälkeen sijaisuutta."* (H4)

*"Minä tulin tänne silloiseen organisaatioon harjoitteluun."* (H1)

Alan spesifi ja monipuolinen osaaminen tunnistettiin yhtenä merkittävänä tekijänä, jonka haastateltavat kokivat vaikuttaneen uralla etenemiseen. Etenemisen katsottiin perustuvan myös omaan persoonaan, aktiivisuuteen, joustavuuteen ja tavoitteellisuuteen. Erilaisten tehtävien

hallitseminen ja monien eri osa-alueiden opettelu sekä suuren työmäärän haaliminen on tunnistettavissa. Aktiivisuuden uskottiin maksavan vielä tulevaisuudessa itsensä takaisin ja jatkuvan tekemisen ja oppimisen taustalla oli toive, että jospa vielä joku huomasi kyseisen työpanoksen.

*”Tykkää niinku ottaa mahdollisimman paljon selvää asioista. Jos on tavoitteet niin tykkää niin kun vähintäänkin saavuttaa ne, ellei jopa ylittää.” (H2).*

*”Laajempi, ehkä kokemus alan asioista ja sitten tietyt persoonalliset piirteet. Ehkä semmoinen ryhmässä toimiminen ja joustavuus ja tämmöinen. Ehkä nähtiin valttina.” (H3)*

*”Mun urakehitys on perustunut siihen, että mä oon itse ollut semmoinen toimelias ja tekevä.” (H4)*

*”Että mä oon aina ollut avoin kaikille uudelle. Mikä vaan niinku voisi niin kun laajentaa sitä omaa vastuuta ja monipuolistaa sitä osaamista. (H6)*

Inhimilliset pääomat edistävät uralla etenemistä ja haastateltavat nostivat esiin, että etenemiseen vaikuttaa positiivisesti, kun yrittää parhaansa, tekee työnsä hyvin ja *”pyrkii olemaan paras versio itsestään”* (H1, H2 & H5). Parasta versioita itsestään tuotiin esiin muun muassa hurjalla työtahdilla, *”mä tein montaa eri tehtävänkuvaa päällekkäin ja mä tein vaan aivan hulluna”* (H6) ja ottamalla haltuun isoja kokonaisuuksia *”tässä niinku on hirmu iso tontti... palloja niin hirvittävästi ilmassa”* (H1). Lisäksi haluttiin, *”että ihmisenä haluat tulla huomatuksi vaan niillä teoilla ja kun niitä tavoitteita saavuttaa ja oikeasti huomataan se potentiaali”* (H2).

Naisten henkilökohtainen tietoisuus halusta edetä urallaan on keskeinen yksilöllinen tekijä, joka ohjaa urapolkujen rakentumista ja vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten ja milloin etenemismahdollisuuksiin tartutaan. Tutkimusaineistossa esiin nousi, että etenemisen halu ei aina ole sidottu yksittäiseen rooliin tai tavoitteeseen, vaan se voi ilmentyä yleisenä itsensä kehittämisenä ja uralla etenemisenä. Kuten eräs haastateltava kuvasi:

*"Mä oon siis aina ollut hyvin tietoinen siitä, että mä haluan edetä mun uralla. Ja ei ole ehkä ollut sellaista selkeää että mihin, mutta se on vaan ollut se etenemisen halu." (H6)*

Toisessa haastattelussa etenemishalu konkretisoituu haluna päästä kokeilemaan esihenkilöroolia: *"Ehkä mulla oli mielessä, että mä haluan mennä eteenpäin ja mulla on ehkä ollut joku hinku siltä voin, että mä haluan tehdä esihenkilötehtäviä, että mä haluan ainakin kokeilla"* (H5). Tämä osoittaa, että eteneminen voi olla kokeilunhalua ja itsensä haastamista, ei pelkästään uratavoite, johon liittyy tarkka suunnitelma.

Henkilöt, jotka eivät ole suoraan tavoitelleet esihenkilöuraa, niin heidän urapolullaan *"sattumalta asiat on loksahaneet paikalleen juuri silloin, kun minä olen itse ollut valmis siihen seuraavaan tehtävään"*. (H7) Henkilö voi olla myös *"ajautunut hommaan"* (H1) ilman urasuunnittelua.

#### 4.2.2 SISÄISET VERKOSTOT URAPOLUN TUKENA

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vahvat ihmissuhdeverkostot ja hyvät suhteet esihenkilöihin sekä organisaation päätöksentekijöihin toimivat merkittävänä urapolkua tukevana voimavarana. Verkostojen kautta avautuu tilaisuuksia, jotka eivät aina näydydy muodollisina hakuina vaan henkilökohtaisina kutsuina tai ehdotuksina. Esimerkiksi yksi haastateltavista kuvasi seuraavasti: *"he pyysivät ja haastavat näihin tehtäviin, että haluatko lähteä mukaan"* (H2), mikä osoittaa, että luottamukseen perustuva vuorovaikutus voi konkretisoitua uralla etenemiseksi.

Luottamukselliset ja suorapuheiset suhteet koettiin erityisen merkityksellisiksi organisaation ylimmän johdon kanssa, kuten haastateltavat tuovat ilmi:

*"Tulen johtoportaan kanssa hyvin juttuun, koska sanon suoraan ja hän voi sanoa mulle suoraan."* (H4)

*"Mulla on aina ollut hyvät suhteet johtoryhmän jäseniin."* (H5)

Urakehityksen kannalta ratkaisevaa on yksilön kyky hyödyntää näitä suhteita ammatillisesti sekä tuoda esiin oma osaamisensa, tavoitteensa ja olla valmis tarttumaan mahdollisuuksiin. Pelkkä verkostossa mukana oleminen ei riitä, vaan eteneminen vaatii aktiivista toimijuutta.

## 4.3 Organisaatio mahdollistajana

Johtajuus ei synny tyhjiössä, vaan se vaatii tuekseen rakenteita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat sen kehittymisen ja tunnistamisen. Organisaation tuki nousi esiin sparrauksena, kehityskeskusteluina sekä mentorointi- ja koulutusohjelmina.

### 4.3.1 SPARRAUS, MENTOROINTI JA KOULUTUSOHJELMAT

Tuloksista nousi esiin, että sparriparit on keskeisin mentoroinnin muoto. Mentorointi on kehittynyt organisaatiossa historian saatossa positiiviseen suuntaan. Ennen sitä oli saatavilla *"mitenkä itse sitten haki sitä tavallaan sparria"* (H1). H5 myös nosti mentoroinnista esiin, että *"aiemmin niin ei ollutkaan vielä, että vasta ehkä tässä niinku viimeisten vuosien aikana enemmän on niitä tullut ja mulla on ollut sparripareja"* (H5). Yksi haastateltava sanoi suoraan, ettei tiedä muita mentorointi- ja koulutusohjelmia esihenkilöille, kuin sparriparit. Mentorointi toteutetaan siten, että jokaisella esihenkilöllä on omat sparriparit, josta he kokivat saavansa vaihtelevasti apua omaan arkeensa. Osa koki, että sparrailu on *"helpompaa, kun tuntee entuudestaan"* (H6).

*"meillä on niin kuin esihenkilölle on ollut nää sparrit parit. Ja sitten esihenkilön kanssa pyritään, että just on tämmöistä vähän mentorointia."* (H3)

*"Eliikkä se että sut pistetään yksi jonkun toisen esihenkilön kanssa ja sitten ajatellaan, että te olette sen vuoden ajan tämmöinen niinku sparritpari."* (H6)

Mentorointi ja koulutusohjelmien merkitys urapolkujen kehitykseen on tärkeässä roolissa, mutta niiden toteutus organisaatioissa vaihtelee. Koulutusohjelmat, niin sisäiset kuin ulkoiset, koettiin tärkeinä etenemisen mahdollistajina. Organisaatiossa kannustettiin kouluttautumaan esimerkiksi LKV- ja APV-tutkinnoilla, kuten haastateltavat toivat ilmi:

*"Meillä on ollut kuitenkin niitä koulutusohjelmia ja muita." (H1)*

*"Organisaation puolesta LKV ja APV." (H1- H7)*

*"Konkreettisin miten on tuettu, että kyllä täällä kannustetaan kouluttautumaan ja hakeutumaan. On niin sisäisiä erilaisia kursseja, valmennuksia, mutta myös sitten niinku saa käydä kyllä talon ulkopuolisissa koulutuksessa hyvin, hyvin vapaasti." (H5).*

#### 4.3.2 REKRYTOINNIT JA NIIDEN MAHDOLLISUUDET

Rekrytointien koettiin olevan enimmäkseen tasa-arvoisia. Haastateltavat kokivat, avoimia paikkoja tarjottavan ”avoimesti” ja kaikki mainitsivat tavallaan, että jokaiseen tehtävään halutaan palkata ”paras henkilö”. Osa haastateltavista tunnisti, että organisaatiossa on kautta aikain ollut piilorekrytointeja, jotka ovat voineet aiheuttaa hieman ihmetystä, mutta toisaalta myös haastateltavat ovat itse hyötäneet järjestelmästä ja heitä on ”suoraan kysytty” (H1-H7) tiettyihin positioihin.

*"Sinälläänhän aiemmin meillä ei ole ollut näitä siis avoimesti haussa, vaikka näitä paikkoja, että niihin on vaan niin kun nimetty...että tota sinälläänhän en ole mitään paikkoja näistä hakenut, että ei ole niinku mennyt silleen minkään avoimen hakuprosessin mukaan vaan ne on sitten silloinen asia."(H2)*

*”Sitten hän kysyy, että mitä sä olisit mieltä, jos tulisit tota kokeilemaan kyseistä tehtävää” (H5)*

Tuloksista ilmeni, että vastaajat kokivat rekrytointijärjestelmän tasapuoliseksi ja avoimeksi. Haastateltavien kokemukset rekrytoinnin tasa-arvoisuudesta ja avoimuudesta muodostavat moniulotteisen kuvan siitä, miten urakehitys näyttäytyy arjen käytäntöjen tasolla. Rekrytoinnin lähtökohdaksi tunnistettiin pyrkimys kompetenssipohjaiseen valintaan:

*”pyritään tuota avoimesti tarjoamaan kaikille.” (H1)*

*”Tietysti kun itsekin on tehnyt rekrytointeja niin jotenkin se tahtotila siihen, että ne, jotka sitä valintaa tekee, niin pyrkii valitsemaan sen parhaimman mahdollisen.” (H3)*

*”Musta me ollaan valtavan tasa-arvoinen työpaikka, että sukupuolella ei ole mitään merkitystä niinku siinä etenemisellä. No mä mietin aina kuka on paras henkilö, mutta sillä ei ole merkitystä onko nainen vai mies.” (H5)*

*”Tietysti kun itsekin on tehnyt rekrytointeja, niin jotenkin se tahtotila siihen, että ne, jotka sitä valintaa tekee, niin pyrkii valitsemaan sen parhaimman mahdollisen.” (H3)*

Samansuuntaisesti yksi vastaaja painotti sukupuolineutraalia näkökulmaa: *”Musta me ollaan valtavan tasa-arvoinen työpaikka, että sukupuolella ei ole mitään merkitystä siinä etenemisellä” (H5).*

Toisaalta rekrytointikäytännöt näyttäytyvät myös osana laajempaa kokonaisuutta, jossa yksilön aktiivisuus ja näkyvyys ovat edelleen merkittävässä asemassa. Suora kysyntä koettiin tunnustuksena osaamisesta ja potentiaalista. Yksi haastateltava kiteytti näkemyksensä organisaation valintakulttuurista toteamalla:

*“Meillä ei mahdu mikään hyväveliverkosto, vaan täällä pärjää henkilöt, jotka ovat parhaimpia versioita itsestään nykyisissä rooleissaan.” (H5)*

#### 4.3.3 OMAN ESIHENKILÖN TUKI

Esihenkilöiltä saatu huomio ja tuki näyttäytyivät erityisen merkityksellisinä. Tunnustuksen saaminen oikealla hetkellä voi toimia urakehityksen käännekohtana. Jokainen tutkimukseen osallistuja nosti esiin, että esihenkilön tukea on ollut saatavissa arjen työssä. Lisäksi suurena ja merkittävänä tekijänä koettiin kehityskeskustelut, jonka kautta henkilöt ovat päässeet tarkemmin kertomaan omista uratavoitteistaan. Kehityskeskusteluiden lisäksi on koettu tärkeäksi, että esihenkilö on kuunnellut ja tunnistanut kyseisen henkilön vahvuuksia:

*“esihenkilö uskoi minua sitten siinä kohtaa, ettei ne mua parempaa tekijää siihen löydä.” (H4)*

*” Mulla on ollut esimiehiä, jotka on nähnyt mut, että vaikka sulla olisi kuinka hyvä organisaatio, joka tavallaan mahdollistaisi sen urakehityksen, niin mä en oikeasti tiedä, miten sen pitäisi tukea sitä, koska mulla ei ole ollut koskaan muuta kuin sillä henkilötasolla, että joku ihminen on uskonut minuun.” (H4)*

*“Mun tapauksessa... kehityskeskustelun ja muiden kautta se oli jäänyt esihenkilön mieleen.” (H6)*

*“Esihenkilöni sanoi, että on yksi sun suurimmista vahvuuksista ollut tässä organisaatiossa, joten mä kokisin, että se on ollut hyvä asia ja sitä on myös sanoitettu täällä positiivisesti.” (H7)*

Tulokset osoittavat, että haastateltavat arvostavat esihenkilöissään erityisesti avointa vuoropuhelua ja laadukkaita keskusteluita, joissa kokee tulevansa kuulluksi. Haastateltavat olivat kaiken kaikkiaan tyytyväisiä vuorovaikutukseen esihenkilöidensä kanssa, mutta haastatteluissa nostettiin myös esiin esihenkilön vastuun:

*”meidän tavallaan yhtenäisyys ja tavallaan semmoinen vuoropuhelu niin se semmoinen ja oman esimiehen tuki siellä taustalla.” (H1)*

*”Että jokainen esihenkilö ymmärtää, että se on hänen tehtävä tavallaan niinku aidosti käyvä niitä laadukkaita keskusteluja, olla läsnä.” (H2)*

*”Mä oon saanut ihan valtavaa tukea ja mä oon saanut sitä tukea siis henkisenä tukena siinä mielessä, että minulle on sanottu, että sinä pystyt. Sinä kykenet, sinä osaat.” (H7)*

Urapolun ja perhe-elämän yhdistäminen vaatii myös esimieheltä tilannetajua. Yksi haastateltava nosti esiin, kuinka hienosti hänen esihenkilönsä oli suhtautunut äitiyslomalle jäämiseen urapolun risteyskohdassa.

*”Mun esihenkilö sanoi, että herranjumala älä nyt anteeksi pyydä. Tämä on ihana asia ja se on vaan kuitenkin hetki elämässä ja työurat on pitkiä.” (H5)*

Yksi haastateltava nosti esiin, että organisaatio ja oma esihenkilö tarpeen tullen *”joustaa, kun itse joustat”* (H2), kun perhearjen realiteetit pakottavat jäämään työpäivän ajaksi kotiin etätöihin.

## 4.4 Koetut haasteet ja esteet johtajan urapolun varrella

### 4.4.1 SUKUPUOLI JA YKSILÖLLISET JOHTAJANOMINAISUUDET

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sukupuoli on edelleen merkityksellinen tekijä johtajuuteen liittyvissä odotuksissa ja etenemismahdollisuuksissa. Haastateltavat kuvasivat, kuinka naisiin kohdistuu vaatimuksia lähes täydellisestä osaamisesta ja hallinnasta, mikä luo painetta suoriutua virheettömästi ja voi estää hakeutumista vaativampiin rooleihin. Samaan aikaan miehiin kohdistuvat odotukset nähtiin huomattavasti kevyempinä, ja eteneminen näyttäytyi osin sukupuolen ja organisaatiokulttuurin muovaamana etuoikeutena, kuten haastateltavat totesivat:

*”Että sä sulla on kivekset, niin sä pääset tiettyihin paikkoihin. Ihan sama osaako sä yhtään mitään, jos sä oot hyvä veli kerhossa. Niin uskallan väittää, että edelleenkin vaikka sitä ei ehkä suoraan tunnisteta. miehiltä ei odoteta sellaista asiantuntijuutta kuin naisilta siinä samassa positiossa. Miksi sillä ihmisellä on joku niinku etuajo oikeus jossain, kun muilla ei ole?” (H4)*

*”Historiasta alkaen ja kaikki uudet nimitykset mitä meillä tehtiin, niin olivat siis kyllä niinku miehiä ja en nyt sano, että he eivät olisi olleet parhaita. Mahdollisia hakijoita olisi varmaan löytynyt niin kuin naisistakin potentiaalisia. Silloin hyvin paljon johtajiksi tuli valittua miespuolisia henkilöitä tai nimitettyä, koska ei ollut hakuprosessia, niin ei oikein voinut valita.” (H2)*

Naisten kokemuksen mukaan, että heidän odotettiin olevan lähes täydellisiä, osaavan ja hallitsevan kaiken laaja-alaisesti, kun yksi haastateltavasti kuvasi: *”Pitäisi olla niin hirveän täydellinen ja osata ja hallita kaikkineen.” (H1)*

Haastateltavat kuvasivat myös kulttuurisia käyttäytymisnormeja, kuten naisten taipumusta olla *”kilttejä ja myötäileviä”*, mikä nähtiin sopeutumisstrategiana: *”sillä kiltteydellä me ollaan jo vähän liikaa myötäileviä – halutaan varmistaa, että saadaan pitää työmme.” (H3)*. Tämä voi estää avoimen vaikuttamisen ja rajoittaa urakehitystä tilanteissa, joissa oma ääni pitäisi saada kuuluviin.

#### 4.4.2 TYÖN JA VAPAA-AJAN YHTEENSOVITTAMISEN HAASTEET

Uran ja perhe-elämän yhdistäminen koettiin välillä haastavaksi aikatauluresurssien osalta, mutta itselle myös osattiin antaa armoa arkeen haastavan ja vaativan työn ohelle. Vaativa työ tuo myös vastapainoa arkeen ja antaa erilaista perspektiiviä asioihin.

*”Persoonana semmoinen, että vaikka niinku jämptisti hoidan asiat, mutta sitten taas osaan olla armollinen ja sitten joskus, jos on töissä vähän kiire, niin kotona sitten voi olla asiat vähän enemmän retuperällä. ” (H1)*

*”Se tuo vähän perspektiiviä elämään pikkaisen, kun sä joudut luovimaan siellä kotiarjessa, niin yleensä sä ehkä pärjääät sitten siellä töissäkin ja se auttaa niinku molemmin päin. Mä koen, että se kuitenkin on sitten se rikkaus siinä, että ihmisellä on sitä arkea niinku muutakin kuin pelkkä työntekoa, niin ajattelen, että se auttaa myös niinku jaksamaan.” (H5)*

*”Muu elämä pakottaako siirtymään sinne omaan ajan puolelle, mutta sitten taas toisaalta se on tosi vahvasti sitä oman ajan hallintaa.” (H7)*

Haastateltavat toivat ilmi, että vaativan työuran toteuttaminen voi olla haasteellista, mikäli vapaa-aika ja perhe-elämä eivät olisi seesteistä.

*”Tää ei onnistuisi niinku ilman sitä, että tavallaan niinku, että arkielämä on hyvin tasaista.” (H1)*

*”Niin no onhan se aina vähän sellaista aikatauluttamista. Aikataulut on välillä, että tietysti haastavia, tässä elämäntilanteessa joutunut vähän näistä omista harrastuksista karsimaan.” (H2)*

Oman työelämän ja arjen yksi tekijä oli valtava työmäärä. Jokainen haastateltava nosti esiin sen, että töitä on paljon ja osalla vielä oma ”tontti” on valtavan laaja.

*”Kyllähän täällä niinku hyvin yrittäjämäisesti tehdä ilmaista työtä meidän työnantajalle aivan tolkkottoman paljon.” (H3)*

Kun tutkimuksissa selvitettiin osittaisen työajan mahdollisuutta nykyisessä tehtävässä, niin tunnistettiin, että organisaatio tukee osittaista työaika, mutta sitten todettiin, ettei se käytännössä ole mitenkään mahdollista.

*”No mä koen sen, että jos sen kysyis, niin varmaan sanoisin, että joo onnistuu, mutta sitten sitä ei tueta silleen, että sä pystyisit oikeasti järjestämään sen koska sehän tarkoittaa, jos mä jäisin nyt 80 prosenttisesti, niin mä tekisin edelleen ne samat työt pienemmällä palkalla ja se on niinku väärin.” (H3)*

*”En usko, että työnantajalla itsessään olisi mitään sitä vastaan, mutta se olisi käytännössä tosi vaikeata ” (H4)*

*”Käytännön tasolla kuitenkin tiedän oikein hyvin, että ei siinä ole mitään järkeä. Sitten mä teen 5 päivän työt 4 päivän palkalla tai näin, että toisaalta sen itse tunnistaa, että näissä tehtävissä se ei ole oikeastaan käytännössä niinku mahdollista. Että teknisesti onnistuisi kyllä. Mutta sitten taas käytännön tasolla niin ei, ei ole mahdollista.” (H5)*

#### 4.4.3 TYÖKUORMA, JAKSAMINEN JA RISTIRIITAINEN TUKI

Tutkimustuloksista nousee esiin, että vaikka aktiivisuus, sitoutuminen ja monipuolinen tehtäväkenttä ovat olleet merkittäviä tekijöitä uralla etenemisessä, ne voivat samalla muodostaa hyvinvointia uhkaavan kuormitustekijän. Useat haastateltavat kuvasivat, kuinka työmäärän kasautuminen ja jatkuva suorituspaine ovat johtaneet turhautumiseen ja uupumuksen tunteisiin: *”työuupumus, joka tuli siitä mun liiallisista töistä” (H6)*. Vaikka työpanos on ollut poikkeuksellisen suuri, se ei ole aina saanut ansaitsemaansa tunnustusta, vaan palaute on voinut olla jopa negatiivista, kuten yksi kuvasi saamaansa palautetta: *”ja tääkään ei ollut nyt sillä tasolla” (H3)* ja toinen reflektoi omaa tekemistään ja koki riittämättömyyden tunnetta: *”että niin kun mikään ei riitä, että aina pitäisi tehdä vaan vähän vielä enemmän ja vähän vielä paremmin” (H2)*.

Yksilölliset erot siinä, kuinka kuormitus koetaan ja miten siihen reagoidaan, ovat ilmeisiä. Esimerkiksi jatkuva ylityö ja kuormituksen kroonistuminen näkyvät konkreettisesti: *”käytännössä mulla on liukuma täynnä koko ajan” (H4)*.

Esihenkilön rooli korostuu tässä kontekstissa ristiriitaisesti. Toisaalta esihenkilöt voivat osoittaa aitoa välittämistä ja toimia jaksamisen tukena, kuten tilanteissa, joissa työntekijälle annetaan lupa hellittää: *”esihenkilö soittaa, että mene kotiin” (H3)*.

Haastateltavat pohtivat myös omaa kykyään jaksaa ja pysyä mukana vaativassa tehtäväkentässä: *“että pystynkö siihen, osaanko ja jaksanko, haluanko”* (H7).

## 4.5 Organisaation luomat esteet

Vaikka yksilön toimijuus, osaaminen ja motivaatio ovat keskeisiä tekijöitä urapolun rakentumisessa, tutkimustulokset osoittavat, että organisaatiokulttuurilla ja rakenteilla on ratkaiseva vaikutus siihen, millaiset mahdollisuudet etenemiselle todellisuudessa avautuvat. Haastateltavat toivat esiin useita käytäntöjä ja kokemuksia, jotka haastavat käsityksen avoimesta, yhdenvertaisesta ja ennustettavasta urakehityksestä.

### 4.5.1 PEREHDYTYKSEN OLEMATTOMUUS JA KOULUTUSOHJELMIEN VÄHÄISYYS

Haastateltavien mukaan huoleksi nousi perehdytyksen ja selkeän uratuen puute, varsinkin esihenkilötehtäviin siirryttäessä. Haastateltava kuvasivat suoraan tuen puutetta:

*“Ennen heitettiin sinne ja piti pärjätä.”* (H3)

*“En ole saanut mitään käytännön tukea esihenkilöltä.”* (H4)

*“Ne on vähän niinku heitettäisiin veneestä ilman pelastusliivejä ja jotkut ui rantaan ja jotkut räpiköi ja sitten jotkut eivät.”* (H4)

Perehdytystä kaivattiin ennen kaikkea siinä vaiheessa, kun hypätään uuteen ja haastavaan esihenkilötehtävään. Tutkimukseen osallistujat kokivat, ettei oikeanlaista perehdytystä ollut tarjolla, vaan jokaisen täytyi enimmäkseen selvittää omikseen. Lisäksi mentoroinnin ja sparrauksen saaminen on paljon yhä omalla vastuulla ja sitä pitää tietoisesti osata kysyä tai hakea.

*Ei siinä ole minkään näköistä niinku perehdytystä eikä meillä ala mitkään niin henkilövalmennukset. Tietyllä tapaa olisi hienoa, että pystyttäisiin niinku tavallaan tukemaan sitä polkua siinä.” (H1)*

*”Ei ole olemassa mitään koulutusta missä sinut opetetaan vaativiin esihenkilötehtäviin. (H4)*

#### 4.5.2 REKRYTOINTI JA NIMITYKSET EPÄTASA-ARVON LUOJINA

Epäjohdonmukaiset rekrytointikäytännöt ja nimitykset haastavat urakehityksen oikeudenmukaisuutta. Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin kriittisiä havaintoja rekrytointiprosessien avoimuudesta ja nimityskäytäntöjen johdonmukaisuudesta. Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa johtotehtäviin ei järjestetty avointa hakua, vaan nimitykset tehtiin organisaation sisällä ilman selkeää perustelua tai läpinäkyvää valintaprosessia. Tällainen käytäntö herätti epäluottamusta ja kyseenalaisti tasapuolisen kohtelun: *”meillä ei ole aina avoimia hakuja.”* (H2, H3). Vaikka jotkut haastateltavat olivat itse hyötynet suorista nimityksistä, kokemus epäoikeudenmukaisuudesta ja arvaamattomuudesta leimasi osaa kertomuksista.

Eryteisesti niin sanottujen ”hyväveliverkostojen” tai kuppikuntien mahdollinen vaikutus rekrytointeihin herätti haastatteluissa jakautuneita näkemyksiä. Yksi haastateltava ilmaisi, että *”vielä on vähän kuppiutunutta joissakin paikoissa”* (H1), viitaten sisäpiirimäisiin käytäntöihin, joiden vaikutusta ei aina sanallisteta, mutta jotka voivat vaikuttaa etenemismahdollisuuksiin. Toiset haastateltavat eivät tunnistanee tällaista ilmiötä omasta kokemuksestaan, mikä viittaa siihen, että ilmiö ei ole kaikkialla yhtä näkyvä mutta voi silti vaikuttaa yksittäisten henkilöiden kokemuksiin rekrytoinnin tasa-arvoisuudesta.

Lisäksi nimikekäytännöt koettiin osin epäjohdonmukaisiksi ja epätasa-arvoa vahvistaviksi. Samantasoisia ja yhtä vaativia tehtäviä saatettiin nimittää eri tavoin – esimerkiksi toiselle myönnettiin johtajan titteli, kun taas toinen sai päällikön nimikkeen. Tämä herätti epäilyksiä tehtävien arvostuksen, näkyvyyden ja urapolun kehityksen kannalta: *”miksi osa ovat johtajia, osa päälliköitä”* (H3). Epäselvät nimikekäytännöt heikensivät luottamusta urajärjestelmän ennustettavuuteen ja koettiin potentiaalisesti eriarvoistavina.

Organisaation kyky tunnistaa ja hyödyntää henkilöstön potentiaalia asetettiin myös kyseenalaiseksi. *“Jos haluttaisiin joku esihenkilö, joka olisi ihan loistava, niin mä pistän rahaa pantiksi, ettei se organisaatio välttämättä tunnista sitä.”* (H4). Tämä viittaa siihen, että tunnistaminen ei aina perustu objektiivisiin kriteereihin tai näkyvään osaamiseen, vaan voi olla riippuvainen henkilösuhteista, oma-aloitteisuudesta tai sattumasta.

Toisaalta haastateltavat toivat esiin myös kehitystä ja avoimuuden lisääntymistä ajan myötä. Vaikka epätasa-arvoisia rekrytointeja oli koettu aiemmin enemmän, jotkut kuvasivat nykyisiä käytäntöjä kehittyneemmiksi ja tasapuolisemmiksi. Tämä osoittaa, että organisaatiot voivat muuttaa toimintatapojaan, mutta menneisyyden kokemukset voivat edelleen vaikuttaa luottamukseen ja yksilöiden kokemaan oikeudenmukaisuuteen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että rekrytointi- ja nimityskäytännöillä on keskeinen rooli urakehityksen reiluuden ja ennakoitavuuden rakentamisessa. Avoimuuden ja selkeyden puute voi heikentää luottamusta organisaation tasa-arvotavoitteisiin ja vaikuttaa naisten etenemismahdollisuuksiin – erityisesti tilanteissa, joissa työn arvostus ja nimikekäytännöt eivät ole linjassa osaamisen tai tehtävien vaativuuden kanssa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöasemaan edenneet naiset kokevat tasa-arvon ja uralla etenemisen finanssialan organisaatiossa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia, mitkä tekijät edistävät tai estävät naisten urakehityksen rakentumisen arvostettuihin ja haastaviin johtopositioihin. Tutkimuksessa tarkasteltiin urakehitystä erityisesti johtajuuden, yksilöllisten ominaisuuksien sekä organisaation luomien mahdollisuuksien ja haasteiden näkökulmasta.

Tulosten mukaan naisten käsitys omasta johtajuudesta rakentuu vahvasti vuorovaikutuksen, tunneälyn ja empaattisuuden varaan. Tämä on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, jossa on tuotu esiin naisjohtajien erityispiirteiksi empaattinen viestintä, yhteistyökyky ja eettinen johtaminen (Nazrul, 2024; Stajkovic & Stajkovic, 2024). Tutkimukseen osallistuneet naiset kuvasivat johtajuuttaan avoimena, keskustelevaan kulttuuriin pohjautuvana ja tiimiläisten hyvinvointia korostavana. Johtajuus ei näyttäytynyt vallankäyttönä, vaan ennen kaikkea luottamuksen rakentamisena ja inhimillisenä kohtaamisena.

Samanaikaisesti esiin nousi kokemus siitä, että suorapuheisuus, vaikka sitä pidetään tärkeänä johtajan ominaisuutena, voi altistaa naiset negatiiviselle leimautumiselle. Tämä tukee aikaisempaa havaintoa, että naisten suora ja vahva itseilmaisu voidaan kokea epäammattimaisena verrattuna miesten vastaavaan käyttäytymiseen (Nazrul, 2024; Moirangthem & Sharma, 2024). Erityisesti johtajina toimivat naiset joutuvat tasapainoilemaan erilaisten odotusten välillä: heidän odotetaan olevan samanaikaisesti empaattisia, mutta myös määrätietoisia. Haastateltavien kokemukset osoittavat, että esimerkiksi avoin suorapuheisuus voi johtaa naisten leimautumiseen negatiivisesti, mikä kaventaa heidän toiminta- ja etenemismahdollisuuksiaan. Tämä tukee Moirangthem & Sharman (2024) tuloksia siitä, että naisilta vaaditaan erityistä tasapainottelua "sopivuuden" ja "pätevyuden" välillä.

Pringle ym. (2017) tutkimus osoitti, että yksilöllisten pääomien, kuten inhimillisen, sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman, on havaittu olevan keskeisiä uralla etenemisen kannalta. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat yksilöllisten ominaisuuksien merkitys urakehityksen tukena. Tärkeiksi ominaisuuksiksi nousivat muun muassa koulutus, oma aktiivisuus, itseluottamus sekä sosiaaliset verkostot. Samalla haastateltavat toivat esiin "huijarisyndrooman" kokemuksia, mikä osoittaa, että itseluottamuksen puute ja epävarmuuden tunteet voivat edelleen varjostaa naisten urapolkua. Tämä ilmiö on aikaisemmassa tutkimuksessa liitetty sukupuolittuneisiin

kulttuurisiin odotuksiin ja stereotypioihin, jotka vaikuttavat siihen, kuinka naiset itse arvioivat omaa osaamistaan (Nazrul, 2024; Clarke ym., 2024).

Yksilön pääomat eivät yksistään takaa urapolun rakentumista, vaan organisaation tuki ja sen rakenteet, kuten mentorointi, sparraus ja esihenkilöiden kannustus ovat ratkaisevassa asemassa naisten urakehityksessä. Tämä havainto on yhteneväinen Ebirimin ym. (2024) ja Erkalin ym. (2022) havaintojen kanssa, joiden mukaan mentorointi- ja sponsorointiohjelmat sekä systemaattinen tuki urakehitykselle ovat tehokkaita tapoja edistää naisten johtajauria. Lisäksi tuloksista ilmeni, että rekrytointi- ja nimitysprosessien läpinäkyvyys sekä mahdollisuudet osallistua erilaisiin kehittämissohjelmiin koettiin merkittävänä tukitekijänä. Tämä havainto tukee myös Sosiaali- ja terveysministeriön (2025) tasa-arvotoimenpiteitä ja Erkalin ym. (2022) ehdottamaa opt-out-mallin kaltaista rekrytointiuudistusta, jotka voivat vähentää sukupuoliin liittyviä tiedostamattomia ennakkoluuloja rekrytointikäytännöissä.

Myös haasteita urapolun rakentumiseen nousi esille, vaikka tutkimuksen kohdeorganisaatiossa naisten eteneminen oli keskimääräistä parempaa. Näitä olivat muun muassa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeudet, korkea työkuorma ja epäsäännöllinen tuki esihenkilöiltä. Tämä ilmentää työ-perhe-narratiivin vaikutuksia (Clarke ym., 2024), jossa odotukset perhevastuista voivat rajoittaa naisten mahdollisuuksia edetä.

Lisäksi työmäärän kasautuminen ja työn intensiteetti finanssialalla voivat luoda rasitteita, jotka vaikuttavat jaksamiseen ja siten myös urakehitykseen. Tämä on linjassa Pringle ym. (2017) ja Ebirimin ym. (2024) tutkimusten kanssa, joissa korostetaan, että pitkät työpäivät ja epärealistiset odotukset voivat heikentää naisten mahdollisuuksia ottaa vastaan johtotehtäviä.

Erytisesti tuloksista nousi esiin, että huolimatta organisaation tuesta, epätasa-arvoisia rakenteita, kuten rekrytointiprosessien vinoutumia ja perehdytyksen puutteita, oli edelleen havaittavissa. Tämä tukee Benschop & Doorewaardin (1998) ja Ackerin (2006) havaintoja, joiden mukaan sukupuolittuneet rakenteet elävät sitkeästi organisaatiokulttuurissa, huolimatta siitä, että yksilöt kokevat organisaation jo hyvin tasa-arvoiseksi.

Kokonaisuudessaan tutkimus vahvistaa aikaisempien tutkimusten havainnot siitä, että naisten urapolkujen tukeminen vaatii sekä yksilöllistä aktiivisuutta että systemaattista organisaation tukea. Vaikka organisaatioiden tasa-arvotoimet ovat edistyneet, rakenteellisia esteitä on edelleen purettava määrätietoisesti. Puutteellinen perehdytys, epäselvät nimityskäytännöt, rekrytointien läpinäkyvyyden puute sekä epäyhtenäiset tuen muodot vaativiin esihenkilötehtäviin siirtyessä koettiin horjuttavan luottamusta organisaation tasa-

arvotavoitteisiin. Näiden käytäntöjen seurauksena naisten kokemus urapolusta voi olla paitsi kuormittava, myös epävarma ja epäreilu, erityisesti tilanteissa, joissa potentiaalia ei tunnisteta, eikä sen kehittämiseen tarjota systemaattista tukea

Tutkimustulosten mukaan esihenkilöllä voi olla merkittävä rooli naisen urapolun rakentumisessa, mutta liiallinen riippuvuus yksittäisen esihenkilön tuesta voi myös muodostaa epätasa-arvoisen asetelman organisaation sisällä. Oikeanlaisen ja kannustavan esihenkilön vaikutus voi olla ratkaiseva, mutta sen ei tulisi olla urakehityksen edellytys. Tasa-arvoisten mahdollisuuksien turvaamiseksi organisaation tulisi luoda rakenteita ja ohjelmia, jotka varmistavat, että jokaisella työntekijällä on yhdenvertaiset mahdollisuudet uralla etenemiseen riippumatta esihenkilön henkilökohtaisesta suhtautumisesta tai tuen määrästä. Tämä voisi sisältää esimerkiksi läpinäkyvät etenemiskäytännöt, systemaattisen mentoroinnin ja urakehityksen tukirakenteet, jotka eivät nojaa yksilötason suosintaan.

Tämä tutkimus tuo arvokasta lisäymmärrystä, kuinka suomalaisen finanssialan organisaatioissa työskentelevät johtajanaiset kokevat tasa-arvon organisaatioissa ja henkilökohtaisessa urakehityksessään. Tutkimus osoittaa, että tasa-arvo ei ole itsestäänselvyys, vaan vaatii jatkuvaa tietoista työtä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla mielenkiintoista tutkia, kuinka naisten omat mukautuneet käytösnormit edesauttavat yhä organisaation piilossa olevien rakenteiden jatkuvuutta, jotka edistävät sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista. Vaihtoehtoisesti tutkimusta voitaisiin laajentaa laajempaan moninaisuuskeskusteluun ja tuoda sukupuolen käsite monimuotoisemmin osaksi johtajuuskeskustelua.

# LÄHTEET

Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society, 20*(4), 441–464.

Bapuji, H., Ertug, G., Soundararajan, V., & Shaw, J. D. (2024). Invisible inequalities: Barriers, challenges, and opportunities. *Journal of Management, 50*(3), 835–848.

Bates, T. (2022). Rethinking how we work with Acker's theory of gendered organizations: An abductive approach for feminist empirical research. *Gender, Work & Organization, 29*(4), 1041–1064.

Benschop, Y., & Doorewaard, H. (1998). Covered by equality: The gender subtext of organizations. *Organization Studies, 19*(5), 787–805.

Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2340129.

Bombuwela, P., & Alwis, A. A. (2013). Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations—case of Sri Lanka. *Journal of Competitiveness, 5*(2).

Calás, M. B., & Smircich, L. (2006). 1.8 From the ‘woman’s point of view’ ten years later: Towards a feminist organization studies. In *The Sage handbook of organization studies* (pp. 284–347).

Clarke, J., Hurst, C., & Tomlinson, J. (2024). Maintaining the meritocracy myth: A critical discourse analytic study of leaders’ talk about merit and gender in academia. *Organization Studies, 45*(5), 635–660.

Ebirim, G. U., Asuzu, O. F., Ndubuisi, N. L., Adelekan, O. A., Ibeh, C. V., & Unigwe, I. F. (2024). Women in accounting and auditing: A review of progress, challenges, and the path forward. *Finance & Accounting Research Journal, 6*(2), 98–111.

Ekonen, M. (2007). Moninaiset urat – Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Lisensiaatin tutkimus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Eisenman, M., Foroughi, H., & Foster, W. M. (2024). Addressing economic inequality through management education: Disrupting student attraction to the myth of neoliberal meritocracy. *Academy of Management Learning & Education, 23*(3), 432–450.

Erkal, N., Gangadharan, L., & Xiao, E. (2022). Leadership selection: Can changing the default break the glass ceiling? *The Leadership Quarterly*, 33(2), 101563. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101563>

Eskola, J., & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (7. painos). Tampere: Vastapaino.

Euroopan parlamentti ja neuvosto. (2022). *Direktiivi (EU) 2022/2381 Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 23. marraskuuta 2022 pörssiyhtiöiden johtokuntien sukupuolijakauman parantamisesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä*. Euroopan unionin virallinen lehti, L 315, 44–59. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj>

Ferrary, M., & Déo, S. (2023). Gender diversity and firm performance: When diversity at middle management and staff levels matter. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(14), 2797–2831.

Górska, M., & Burlakova, I. (2025). THE ROLE OF WOMEN'S LEADERSHIP IN BUSINESS: CHALLENGES AND PROSPECTS. *Economics, Finance and Management Review*, (1 (21)), 116-129.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2015). *Tutki ja kirjoita* (20. painos). Helsinki: Tammi.

Jyrkinen, M., Lämsä, A. M., Niemistö, C., Lehtonen, J., & Heikkinen, S. (2020). Tutkimuksella kohti tasa-arvoista työelämää. In *Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa* (pp. 9–19). Helsinki: Hanken School of Economics.

La Rocca, M., Fasano, F., La Rocca, T., & Neha, N. (2024). Women in CEO duality and firm performance in Europe. *Journal of Management and Governance*, 28(1), 177-214.

Moirangthem, N., & Sharma, L. J. (2024). WOMEN LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEE'S EFFECTIVENESS: A CRITICAL REVIEW. *Tec Empresarial*, 6(1).

Nazrul, N. (2024). Exploring Gender Disparities In Executive Leadership Positions In Norway: A Qualitative Analysis. *Journal of Economics, Innovative Management and Entrepreneurship*, 2(2).

- Nkomo, S. M., & Rodriguez, J. K. (2019). Joan Acker's influence on management and organization studies: Review, analysis and directions for the future. *Gender, Work & Organization*, 26(12), 1730–1748.
- Pandurangan, N., & Arumugam, V. (2024). Personality traits, glass ceiling beliefs and their impact on the career decision-making self-efficacy of women advocates. *Multidisciplinary Reviews*, 7(5), 2024092–2024092.
- Pringle, J. K., Harris, C., Ravenswood, K., Giddings, L., Ryan, I., & Jaeger, S. (2017). Women's career progression in law firms: Views from the top, views from below. *Gender, Work & Organization*, 24(4), 435–449.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seibert, S., Akkermans, J., & Liu, C. H. (2024). Understanding contemporary career success: A critical review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 509–534.
- Sieweke, J., Bostandzic, D., & Smolinski, S. M. (2023). The influence of top management team gender diversity on firm performance during stable periods and economic crises: An instrumental variable analysis. *The Leadership Quarterly*, 34(5), 101703.
- Stajkovic, K., & Stajkovic, A. D. (2024). Ethics of care leadership, racial inclusion, and economic health in the cities: Is there a female leadership advantage? *Journal of Business Ethics*, 189(4), 699–721.
- Steele, C. R., Moake, T. R., & Medina-Craven, M. N. (2024, 03-01). Developing women leaders: The role of women's professional organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 35(1), 41–65. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21496>
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (2025). *Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2024–2027*. Haettu osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165995>
- Teräsaho, M., Tanhua, I., & Rantanen, E. (2023). Tasa-arvon edistäminen työpaikoilla: Keinoja sukupuolen mukaisen segregaaation purkamiseen.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (10. uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.

Tuononen, T. A., Suominen, A. L., & Lammintakanen, J. (2018, 10-01). Career path from a dentist to a leader. *International Journal of Health Care Quality Assurance Incorporating Leadership in Health Services*, 31(4), 384–397.

Vehviläinen, M., Korvajärvi, P., & Ylijoki, O.-H. (2021, 12-07). Sitkeät sukupuolten epätasa-arvoisuudet yliopiston tutkimus- ja innovaatio-työssä. *TYÖELÄMÄN TUTKIMUS*, 19(4), 2021492.

Ammattiliitto Pro (2024). *Tilastotyöryhmän raportti rahoitusalan ansiokehityksestä tilastokaudella 2022–2023*. Haettu osoitteesta: [https://proliitto.fi/sites/default/files/2024-05/2024\\_tilastotyoryhman-raportti-rahoitusalan-ansiokehityksesta-tilastokaudella-2022-2023\\_final.pdf](https://proliitto.fi/sites/default/files/2024-05/2024_tilastotyoryhman-raportti-rahoitusalan-ansiokehityksesta-tilastokaudella-2022-2023_final.pdf).

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki, Edita Publishing

# LIITE 1

## Haastattelukysymykset

### Teema 1: Urapolku

1. Osaatko eritellä yksittäisiä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet sinun urapolkuusi sekä johtotehtäviin etenemisen nykyisessä organisaatiossa?
  - a. Tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, miten kokee jonkin asian vaikuttaneen
2. Oletko tietoisesti tehnyt toimia uran kehittymiseen vai koetko, että sattuma on johdattanut?
3. Miten organisaatio on tukenut urapolkukehitystäsi?
  - a. Jos toteaa, että olisi halunnut enemmän tukea jossain, niin kysy: miten olisit halunnut, että tukee? Jos taas ei sano mitään lisätuesta, kysy: Olisitko halunnut enemmän tukea?
4. Miten organisaation tarjoamat mentorointi- ja tukiohjelmat ovat vaikuttaneet uraasi?

### Teema 2: Johtajuus ja organisaatiokulttuuri

5. Voisitko kuvailla, millaista johtajuus on omassa organisaatiossasi?
6. Miten johtajuus/johtamiskulttuuri on vaikuttanut uraasi ja etenemiseesi?
7. Kuvailisitko organisaatiokulttuuria?
  - a. Miten kulttuuri on vaikuttanut uraasi ja etenemiseesi?
8. Miten organisaation kulttuuri vaikuttaa naisten etenemismahdollisuuksiin johtotehtäviin? Osaatko eritellä erityisiä ilmiöitä, jotka edistävät tätä kulttuuria?
9. Mitkä ovat suurimmat esteet, joita olet kohdannut noustessasi johtotehtäviin organisaatiossa?

Kysy jokaisen esteen kohdalla tarkentavasti: miten 'asia x' on estänyt?

10. Miten kuvailisit omaa johtajuuttasi?
  - a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Onko jotain, mitä haluaisit kehittää? Kuinka organisaatio voisi tukea tätä?

### Teema 3: Ura ja vapaa-aika

11. Miten olet onnistunut yhdistämään esihenkilötyön ja vapaa-ajan?
  - a. Onko organisaatio tarjonnut joustavia työaikoja?
  - b. miten koet vanhempainvapaiden tasa-arvoinen jako?