

*''Onpa mageeta ku tuolla se menee, siellä yläkerroksissa pörhättää''*

Narratiivinen tutkimus naisjohtajien esikuvista

Pro gradu -tutkielma

Ella Parviainen

0365156

Kasvatustieteiden tiedekunta, aikuiskasvatustiede

Tuija Turunen

Lapin yliopisto

2017

## Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: *''Onpa mageeta ku tuolla se menee, siellä yläkerroksissa pörhältää''* Narratiivinen tutkimus naisjohtajien esikuvista

Tekijä: Ella Parviainen

Koulutusohjelma/oppiaine: Kasvatusala, aikuiskasvatustiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma  Sivulaudaturtyö  Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 90 s., 3 liitettä

Vuosi: 2017

### Tiivistelmä:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli narratiivisen ja omaelämäkerrallisen haastatteluaineiston analyysin avulla kuvata ja tulkita keskijohtoa korkeamman tason naisjohtajien kerrontaa. Tarkastelun kohteena oli, mitkä henkilöt tai asiat paikantuvat kerronnassa naisjohtajille esikuviksi johtajuuden kannalta ja millaisena naisjohtajien esikuvien etsintä- ja rakentamisprosessi näyttäytyy. Lisäksi tutkimustehtävänä oli selvittää, millaisia merkityksiä esikuvat saavat naisten uralla, sekä mitä annettavaa esikuvilla on naisten johtajaidentiteetille.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla viittä suomalaista keskijohtoa korkeammalla toimivaa naisjohtajaa. Haastattelut rakentuivat narratiivisen tutkimusotteen pohjalta kerronnallisiksi. Haastatteluilla kerätyt kertomukset sijoittuivat omaelämäkerrallisuuden periaatteen mukaisesti naisjohtajien lapsuudesta tähänhetkiseen uran vaiheeseen. Kerronnallisen haastattelun tuottamat kertomukset eli narratiivit analysoitiin temaattisella narratiivien analyysillä.

Tutkimus osoitti, että esikuvat paikantuivat merkityksellisiksi läpi elämänkaaren. Lapsuutta kuvaavassa kerronnassa vanhemmat tulkittiin tärkeiksi esikuviksi. Opiskeluaikana ja uran alkuvaiheessa miehisessä maailmassa menestyneet naisjohtajat rakentuivat esikuviksi kerronnassa. Tämänhetkisessä uravaiheessa esikuvat paikantuivat suhteessa siihen, miten naisjohtajat halusivat kehittää omaa johtajuuttaan. Esikuvien etsintä- ja rakentamisprosessia leimasi eri ominaisuuksien ihailu pikemminkin kuin yhden täydellisen esikuvan etsiminen. Esikuvien sukupuolen merkitys rakentui ristiriitaisena. Esikuvattomuuden tulkinnat toivat esiin toisaalta kaipuun esikuviin ja toisaalta kyseenalaistivat esikuvien merkityksen johtajuuskontekstissa.

Tutkimus tuotti yksilölähtöistä, positiivisesti virittynyttä naisjohtajuuden tarkastelua laajassa ajallisessa ja paikallisessa kontekstissa. Tutkimus kontribuoi naisjohtajuuden tutkimukseen syventämällä ymmärrystä johtajuuden rakentumisesta johtajaidentiteetin ja urakehityksen tarkastelujen kautta.

Avainsanat: esikuvat, naisjohtajuus, urakehitys, johtajaidentiteetti, narratiivinen tutkimus

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

## Kuviot

Kuvio 1. Temaattinen narratiivien analyysi

29

## Sisällys

|   |    |
|---|----|
| 1. Johdanto.....  | 1  |
| 2. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.....                  | 6  |
| 2.1. Naisjohtajuuden ja naisten urakehityksen tutkimus.....   | 6  |
| 2.2. Esikuvat tutkimuskirjallisuudessa.....                   | 8  |
| 2.3. Identiteetin tulkinnat.....                              | 12 |
| 3. Tutkimuksen toteutus.....                                  | 16 |
| 3.1. Tutkimustehtävä.....                                     | 16 |
| 3.2. Narratiivisuus tutkimuksen metodologisena valintana..... | 17 |
| 3.3. Omaelämäkerrallisuus aineistossa.....                    | 21 |
| 3.4. Tutkimusprosessin kuvaus.....                            | 22 |
| 3.5. Eettiset näkökohdat.....                                 | 30 |
| 4. Tutkimustulokset.....                                      | 33 |
| 4.1. Kasvatuksen esikuvat.....                                | 33 |
| 4.2. Esikuvat opiskeluaikana ja uralla.....                   | 46 |
| 4.3. Esikuvia etsimässä ja rakentamassa.....                  | 53 |
| 5. Pohdinta.....  | 65 |
| Lähdeluettelo.....  | 73 |
| Liitteet.....   | 91 |
| Liite 1: Alustava haastattelurunko.....                       | 91 |
| Liite 2: Saatekirje.....                                      | 91 |
| Liite 3: Tutkimuslupa.....                                    | 92 |

## 1. Johdanto

Naisten urakehityksestä ollaan huolissaan. Naisten koulutustaso on Suomessa noussut miehiä enemmän, mutta koulutustason nousu ei ole myönteisellä tavalla heijastunut ikäryhmän ammatilliseen sijoittumiseen. Nuoremmat naiset ovat sijoittuneet parempipalkkaisiin tehtäviin verrattuna vanhempiin naisikäluokkiin työmarkkinoilla, mutta eivät välttämättä parempiin tehtäviin suhteessa vastaavasti koulutettuihin miehiin. (Kauhanen, Kauhanen, Laine, Lilja, Maliranta & Savaja 2015; Kupiainen, Hasu, Käsälä & Leppänen 2011; Pietiläinen, Keski-Petäjä & Katainen 2015.) Keskuskauppakamarin (2014; 2015; 2016) naisjohtajaselvitykset osoittavat, että liiketoimintojen johdossa olevien naisten määrä on kuitenkin hienoisessa nousussa. Suomessa esimerkiksi keskiarvo naisten määrästä pörssiyritysten hallituksissa on 25 prosenttia, mikä on ilman kiintiötä EU:n huipputasoa. Positiivinen kehitys on silti hidastumassa. (Keskuskauppakamari 2016, 7-8.) Automaattisesti suurta muutosta ei tapahdu ja naisten urakehityksen esillä pitämistä pidetään edelleen tärkeänä (mt. 2016; Koivunen 2015, 51; Kupiainen ym. 2011; Pietiläinen ym. 2015), jotta työelämässä sukupuolten tasa-arvo voi toteutua käytännössä.

Naisjohtajuuden tutkimusta on lähestytty erityisesti urakehityksen esteiden näkökulmasta. Yhtenä naisten urakehityksen esteenä on pidetty esikuvien puutetta (Keskuskauppakamari 2014, 42; Keskuskauppakamari 2015, 55; Mooney 2008; Peus, Braun & Knipfer 2015; Pietiläinen ym. 2015, 21; Sealy & Singh 2010, 284; Singh, Vinnicombe & James 2006). Esimerkiksi Pietiläinen ym. (2015, 21) toteavat sukupuolten edustusta ylimmässä johdossa kartoittavassa selvityksessään, että johtajaidentiteetin rakentumisessa tarvitaan sosiaalisia ja kulttuurisia esikuvia, mitkä naisilta tulkitaan puuttuvan. Naisjohtajien urien tutkimuksiin tutustuessani törmäsin jatkuvasti tämänkaltaisiin väittämiin ja se antoi minulle inspiraation tutkia, millaisia esikuvia tämän päivän suomalaisilla keskijohtoa korkeampiin johtotehtäviin edenneillä naisjohtajilla on, sekä millaisia merkityksiä ne saavat urakehityksen ja johtajaidentiteetin kannalta. Esikuvanäkökulmaa ei ole laajalti nostettu tutkimuksissa keskiöön (Gibson 2004, 135; Sealy & Singh 2010, 285) ja lisäksi esikuvailmiön

sukupuolittuneisuutta on oltu kiinnostuneita selvittämään vain harvoissa tutkimuksissa (Ekonen 2007, 19; Lockwood 2006; Sealy & Singh 2010, 285). Lockwood ja Kunda (1997, 91) toteavat, että esikuvien vaikutusta minäkäsityksiin on tutkittu huomattavan vähän. Sealy ja Singh (2010, 297) nimeävät tarpeen kokonaisvaltaisemmalle esikuvien ja työidentiteetin väliselle tarkastelulle sekä esikuvien symbolisen arvon käsitteellisen ymmärryksen lisäämiselle. Halusin tehdä tutkimuksen, joka voisi osaltaan paikata tätä tutkimuksellista aukkoa ja avata keskustelun suomalaisten naisjohtajien esikuvista.

Tutkimusaiheeni nousee sekä edellä kuvatusta, tämän päivän johtajakentän epätasa-arvoiseksi tulkitusta tilanteesta naisjohtajien kannalta, että naisjohtajien urien tutkimuksesta. Tutkimus osallistuu työelämän sukupuolista tasa-arvoa koskevaan keskusteluun keskittyen pikemminkin naisjohtajien uraa edistäviin tekijöihin kuin urakehityksen esteisiin. Jos naisjohtajia ja heidän uriaan tutkitaan vain ongelmien kautta, voi syntyä mielikuva naisjohtajasta uhrina (Lepistö-Johansson 2009, 123; Lämsä & Tiensuu 2002, 361; Olsson & Pringle 2004, 31). Tässä tutkimuksessa näen esikuvat naisjohtajien urakehitystä ja johtajaidentiteetin rakentumista mahdollistavana ja edesauttavana tekijänä. Myös esimerkiksi Peus, Braun ja Knipfer (2015) ja Singh, Vinnicombe ja James (2006) tulkitsevat esikuvat yhtenä ratkaisevana menestystekijänä naisten etenemisessä organisaatioiden ylimpiin johtotehtäviin. Tutkimus on pyrkimykseni viedä naisjohtajuuskeskustelua aiempaa positiivisempaan suuntaan naisjohtajuutta edistäviä tekijöitä tutkimalla.

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on ”antaa ääni” naisjohtajille. Yksilön kokemuksen huomioivaa näkökulmaa johtajuuden tutkimukseen peräänkuuluttaa esimerkiksi naisjohtajien uria narratiivisesti tutkinut Ekonen (2007; 8, 130). On todettu, että lisätutkimusta tarvitaan naisten poluista johtajiksi ja heidän kehitymisestään johtajina, sillä sukupuoliin liitettävien stereotyyppien tulkitaan vaikuttavan vielä voimakkaasti asenteisiin ja arviointeihin naisjohtajia kohtaan (Hyvärinen 2016, 29; Peus ym. 2015). Lämsän ym. (2007) suomalaista naisjohtajuuden tutkimusta käsittelevä katsaus antaa viitteitä siitä, ettei suomalaisten naisjohtajien johtajaidentiteettiä ole juurikaan tutkittu. Karelaia ja Guillén (2012; 2014) toteavat, että tarve naisten johtajaidentiteetin tutkimukselle on tunnustettu, mutta naisten käsityksiä itsestään johtajina ei tästä

huolimatta ole tutkittu laajalti. Uuden uratutkimuksen sanotaan kaipaavan niin ikään sellaisia lähestymistapoja, jotka havainnollistavat naisjohtajien urakehityksen sosiaalisia ja kulttuurisia puolia ja jotka voivat osaltaan auttaa ymmärtämään aiempaa paremmin yksilön ja sosiaalisen kontekstin välistä suhdetta (Ekonen 2007, 31). Käytännön liike-elämän kannalta tutkimustiedon lisäämistä naisten urakehityksestä voidaan pitää tärkeänä, sillä resurssiajattelun (Barney 1991) mukaisesti organisaatioiden tulisi pystyä käyttämään resurssejaan täysimääräisesti. Tämän päivän työmarkkinoilla yrityksillä ei ole varaa esimerkiksi globalisaation ja kilpailun kiristymisen myötä tuhlata käytössä olevia sisäisiä resursseja, kuten osaamista, sukupuolen vuoksi (Ekonen 2007, 9; Kupiainen ym. 2011, 96). Tutkimukseni voi tuottaa uutta tietoa naisjohtajien johtajaidentiteetistä ja naisjohtajien uriin vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimusote on luonteeltaan laadullinen ja sen empiirisenä aineistona toimivat viiden suomalaisen naisjohtajan haastattelut. Johtajat edustavat Ammattiluokitus 2010:n luokitusjärjestelmän johtajuuden pääluokka 1:n tasoja 11-14. Luokitusjärjestelmä perustuu kansainväliseen ammattiluokitusjärjestelmään ISCO-08:aan. Pääluokkaan 1 kuuluvien johtajien vastuulla on tehdä päätöksiä liiketoiminnan tai organisaatioyksikön strategiasta ja operationaalisista linjauksista, budjetista ja henkilöstöstä. Johtaminen on pääluokka 1:n johtajien pääasiallinen tehtävä. Ratkaiseva ero johtajan ja esimiesmatin välillä on, että esimiehet ovat vastuussa vain muiden työntekijöiden työskentelystä, kun taas johtajilla on kokonaisvastuu organisaatioyksikön toiminnoista. (Tilastokeskus 2011, 12-13.)

Tutkimuksen metodologinen viitekehys rakentuu narratiivisuuden ja omaelämäkerrallisuuden synteisistä. Shamir, Dayan-Horesh ja Adler (2005) toteavat kyseisen lähestymistavan olevan erinomainen lisä johtajuuden tutkimukseen. Aineiston keruuta ja analyysiä lähestytään narratiivisesti: tärkeää on orientoida haastateltavaa tarinankerrontaan (Gubrium & Holstein 2002, 1). Näin ollen analyysin kohteena ovat tarinat ja kertomukset. Niin ikään johtajaidentiteetti käsitetään tutkimuksessa kerronnallisesti rakentuvana sosiaalisen konstruktionismin (Berger & Luckmann 1966) periaatteen mukaisesti. Kertomus, tarina ja narratiivi ovat toistensa löyhiä synonyymejä

tässä tutkimuksessa (ks. Frantsi 2013, 23; Hyvärinen 2016, 40), samoin kuin kerronnallisuus, tarinallisuus ja narratiivisuus.

Omaelämäkerrallisuus luo tutkimukselle kehyksen, jossa analysoitavat kertomukset ajoittuvat johtajan lapsuudesta uraan asti näin mahdollistaen laajan elämänsäkaarinäkökulman johtajuuden tarkasteluun. Murphy ja Johnson (2011) painottavat, että aikuisikään keskittynyt johtajuustutkimus tarvitsee rinnalleen lisää tutkimusta, jossa huomioidaan johtajuuden varhaisia kehitysvaiheita jo lapsuudesta saakka. Narratiivisuuden ja omaelämäkerrallisuuden rajapinnoilla voidaan syventää naisjohtajuuden ymmärrystä tämän päivän yhteiskunnassa.

Yhteiskunnallisen kontekstin ja tutkimuksellisen tarpeen lisäksi tutkimusaiheeni valikoitui henkilökohtaisesta mielenkiinnostani aihetta kohtaan. Johtajuus ja erityisesti naisjohtajuus ilmiönä on kiehtonut minua läpi yliopisto-opintojeni ja koen aiheen olevan itselleni voimaannuttava ja inspiroiva. Ehkäpä johtajuus on usean vuoden ajan tuntunut kiehtovalta ja mystiseltäkin, koska olen tiedostanut, ettei etenäkään huippujohtoon pääseminen ole naiselle itsestäänselvyys vielä tänäkään päivänä. Toisaalta olen löytänyt itseni pohtimasta, olisiko minusta siihen. Naisjohtajien tutkiminen antoi mahdollisuuden tehdä tutkimusta ikään kuin omista esikuvistani. Syventyminen suomalaiseen naisjohtajuuteen tarjosi antoisan tilaisuuden lähestyä siihen liittyvää mystiikkaa: ovatko huippunaisjohtajat superihmisiä, vai voiko heihin samaistua?

Tutkimusraporttini aloitin kuvaamalla lähtökohdat sille, miksi tutkimukseni on tärkeä lisä naisjohtajuuden tutkimukseen. Tutkimusaihe on perusteltu yhteiskunnallisen ajankohtaisuuden, tutkimuksellisen tarpeen ja henkilökohtaisen intressin kautta. Tutkimusraportin seuraavassa pääluvussa kuvaan tarkemmin tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Käsittelen naisjohtajuuden ja naisten urakehityksen tutkimuksen vaiheita ja painopisteitä historiasta tähän päivään. Lisäksi selvennän esikuvan käsitettä ja kartoitan aiempaa tutkimuskirjallisuutta 1970-luvulta alkaen. Teoreettinen tarkastelu päättyy identiteetin erilaisiin tulkintoihin, jolloin kuvaan tämän tutkimuksen kannalta oleelliset identiteetin määrittelyt. Kolmannessa pääluvussa esittelen tarkemmin tutkimustehtäväni



sekä metodologisina valintoina narratiivisuuden ja omaelämäkerrallisuuden merkityksen tutkimuksen viitekehystenä. Tämän jälkeen kuvaan tutkimusprosessini eri vaiheita aineiston rajaamisesta aineiston analyysiin ja pohdin myös eettisiä näkökohtia, joita erityisesti valitsemassani metodologisessa viitekehyksessä on tarpeellista huomioida. Neljäs pääluku koostuu aineiston analyysin tuloksista, jotka on rakennettu teemoittelevan narratiivien analyysin keinoin. Viides pääluku päättää tutkimusraportin tutkimusprosessin ja –raportin pohdintaan ja arviointiin sekä jatkotutkimusehdotuksiin.

## 2. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

### 2.1. Naisjohtajuuden ja naisten urakehityksen tutkimus

Koska käsillä olevan tutkimuksen kohteena ovat naisjohtajat, on tarpeellista luoda katsaus siihen, miten naisjohtajuutta ja naisten urakehitystä on tähän mennessä tutkittu. Naisjohtajien urien tutkimuksesta kiinnostuttiin 1970-luvulla (Powell & Graves 2003). Suomessa naisjohtajuuden tutkimus on yleistynyt varsinaisesti vasta 2000-luvulla, kansainvälisiä tutkimuksia useita vuosia myöhemmin (Lämsä ym. 2007). Sukupuolinäkökulman esiinnousua johtajuutta ja työelämää koskevaan keskusteluun vauhdittaneena teoksena pidetään Kanterin (1977) *Men and Women of the Corporation*, jossa tuotiin esiin, etteivät organisaatiot ole sukupuolineutraaleja, vaan ne sisältävät sukupuoleen sidoksissa olevia käytäntöjä, arvoja ja asenteita. Sukupuolinäkökulman heräämisen myötä tutkimuskentällä kiinnostus kohdistui aluksi siihen, ovatko naiset ylipäättään kykeneviä johtotehtäviin. Tämän jälkeen alettiin tarkastelemaan eroja ja yhtäläisyyksiä miesten ja naisten johtamistyylien välillä. (Frantsi 2013, 52; Lepistö-Johansson 2009, 26.)

Naisten urakehityksen esteitä on tutkittu huomattavasti enemmän kuin uraa edistäviä tekijöitä. Naisen urakehityksen ongelmien syitä ja sitä, miksi naiset eivät etene ylimpiin johtotehtäviin, on etsitty eri tasoilta: yhteiskunnista, organisaatioista, ihmissuhteista ja naisista itsestään. (Powell & Graves 2003; Puttonen 2012; Ragins & Sundstrom 1989.) Ragins ja Sundstrom (1989, 53) toteavat näiden tasojen olevan interrelationaalisessa suhteessa toisiinsa nähden: muutokset yhdessä tasossa vaikuttavat myös muihin tasoihin.

Yhteiskunnan tasolla kulttuuriin on katsottu sisältyvän arvoja ja asenteita, joiden mukaan johtajuus on maskuliinista ja miehille kuuluvaa aluetta, kun taas naisiin liitettyjä, feminiinisenä pidettyjä ominaisuuksia ei ole koettu johtajuuteen sopiviksi (Billing & Alvesson 2000; Ragins & Sundstrom 1989; Roos & Gatta 2009; Schein 1973; Schein 1975). Sukupuolisten roolien on tulkittu vaikuttavan kasvatuskäytäntöihin

niin, että tyttöjä kasvatetaan perinteisesti kilteiksi huolenpitäjiksi, kun taas poikia kannustetaan tyttöjä enemmän olemaan itsenäisiä ja voimakkaita (Gilligan 1982). Organisaatitasolla ongelmana ei ole pidetty niinkään sukupuolta, vaan naisten määrän vähäisyyttä organisaatioissa, jolloin vähemmistön edustajaa, ainokaista (*token*), arvioidaan kriittisemmin ja usein sukupuoleen liitettyjen stereotyyppien mukaisesti. Tällöin organisaation vähemmistössä oleva nainen ei tule työyhteisössään arvioiduksi yksilönä, vaan koko naissukupuolen edustajana. (Kanter 1977.) Organisaatioissa on katsottu olevan lisäksi käytäntöjä ja prosesseja, jotka heikentävät naisten etenemismahdollisuuksia. Esimerkiksi rekrytointiprosessit on nähty naisia syrjivinä (Puttonen 2012, 62; Ragins & Sundstrom 1989, 58). Ihmissuhteiden tasolla urakehityksen esteiksi on todettu roolimallien, esikuvien tai mentoreiden puute (Peus ym. 2015, 61; Puttonen 2012, 65). Lisäksi esimerkiksi erilaisten epävirallisten ”hyväveliverkostojen” on ajateltu olevan naisten ulottumattomissa näin vähentäen mahdollisuuksia edetä uralla (Fox & Colatrella 2006; Mooney 2008; Roos & Gatta 2009). Yksilölähtöiset selitykset ovat koskeneet esimerkiksi naisten oletettua haluttomuutta ottaa vastaan johtotehtäviä sekä väitettyä itsevarmuuden, koulutuksen, taitojen ja kokemuksen puutetta (Eagly & Carli 2003, 33-34; Lepistö-Johansson 2009, 124; Puttonen 2012, 66-67). Lisäksi perheen ja uran yhdistäminen on nähty naisjohtajien urakehityksen esteenä, minkä on tulkittu paikantuvan niin yhteiskunnallisiin rakenteisiin kuin organisaatio- ja yksilötasollekin (Beatty 1996; Hewlett 2002; Liff & Ward 2001; Mooney 2008; Wirth 2001).

Viime vuosina valtaosa naisten urien tieteellisistä tarkasteluista on keskittynyt *lasikattoilmiön* tutkimukseen. Tutkimuksissa on pyritty selittämään sitä näkymätöntä estettä, joka tuntuu estävän naisten etenemisen keskijohdosta ylimpiin johtotehtäviin asti. (Powell & Graves 2003; Wirth 2001.) Lasikatto on Carlin ja Eaglyn (2001) mukaan metafora sille työelämän hierarkiarakenteissa olevalle tasolle, jota naisten on vaikea ylittää ja johon urakehitys usein pysähtyy. Tämän tason ajatellaan muodostuvan organisatorisista ja asenteellisista käsityksistä ja sitä pidetään sukupuolten välisen epätasa-arvon ilmentymänä. Käsitteen syntyhistoria paikantuu 1970-luvun Yhdysvaltoihin. Lasikaton olemassaolo huomattiin, kun naisten kouluttautuminen ja sukupuolirooleihin kohdistuvien asenteiden muutokset eivät vieneetkään naisia

urapolulla huipulle asti oletetulla tavalla. Miehet pysyivät yliedustettuina ylimmän johdon tehtävissä, lasikaton yllä, ja naiset jäivät sen alle ilman etenemismahdollisuuksia. (Wirth 2001, 1.)

Myöhemmin lasikaton käsitteen rinnalle on nossut esimerkiksi *lasijyrkänteen* metafora, joka merkitsee johtajuuden tilaa, jossa riski epäonnistua on suuri ja jatkuvasti kasvava. Ryanin ja Haslamin (2005) tutkimuksen mukaan nainen palkataan miehiä useammin korkeisiin johtotehtäviin silloin, kun tehtävästä suoriutumisen edellytykset ovat poikkeavan heikot. Lasikaton murtanut nainen voi kohdata lasijyrkänteen, jos hänet palkataan organisaation johtotehtäviin esimerkiksi erityisen vaikeassa taloudellisessa tilanteessa, jolloin hänen voi olla vaikeampi suoriutua työstään hyvin ja selvitä ilman, että hänen maineensa johtajana kärsisi. (Ryan & Haslam 2005.) Lasijyrkänteen ilmentymä on esimerkiksi Tienarin (2000, 307) kuvaama tilanne saksalaisessa pankissa, jossa naisia palkattiin johtotehtäviin jo alasajaettuihin konttoreihin. Lasijyrkänteen on tulkittu olevan hienovarainen sukupuolisen syrjinnän muoto, joka tunnustetaan naisten keskuudessa, kun taas miehet vähättelevät ilmiön olemassaoloa ja haitallisuutta (Ryan, Haslam & Postmes 2007).

Lasikaton ja lasijyrkänteen käsitteiden yksinkertaisuuden kritiikistä on syntynyt sittemmin *lasilabyrintin* käsite, jonka ajatellaan kuvaavan paremmin naisjohtajien uria tänä päivänä. Metafora lasilabyrintistä kuvaa sitä kompleksista todellisuutta, jossa naisten tie johtamisen huipulle on mahdollinen, koska muutamat naiset ovat päässeet sinne. Labyrintissä tien sanotaan olevan kuitenkin sokkeloinen ja vaikeasti löydettävissä. (Eagly & Carli 2007; Ekonen 2007, 15; Hearn ym. 2015, 4.) Eagly ja Carli (2007) kuvaavat, ettei naisten urakehityksen esteenä ole yksinomaan lasikatto, vaan niiden erilaisten haasteiden kokonaisuus, jonka naiset urallaan eri vaiheissa kohtaavat.

## 2.2. Esikuvat tutkimuskirjallisuudessa

Esikuvalla tarkoitetaan henkilöä, jonka on oltava tarpeeksi samanlainen, jotta yksilö voi joko samaistua tai vältellä tämän piirteitä ja käyttäytymistä (Gibson 2004, 136-137).

Esikuva voi olla niin inspiroiva tai motivoiva henkilö kuin symbolinen entiteettikin (Lockwood & Kunda 1997), jolta yksilö voi oppia ja mallintaa toivottua käyttäytymistä (Ibarra 1999). Gibsonin (2004, 149) esikuvan määritelmä sisältää ajatuksen siitä, että esikuvat tarjoavat oppimista, inspiraatiota ja motivaatiota sekä auttavat yksilöä määrittelemään minuuttaan. Vastaavasti esikuvat voivat tarjota esimerkkejä yksilön mahdollisista itsensä versioista (Markus & Nurius 1986) ja inspiroida saamalla menestyneet tulevaisuuden minät vaikuttamaan saavutettavammilta havainnollistamalla, kuinka menestyksen voi saavuttaa (Lockwood & Kunda 1997, 93; Meichenbaum 1971). Esikuvien valikoinnin ajatellaan olevan sosiaalisen vertailun prosessi (Gibson 2003, 592). Kun yksilö haluaa kehittyä, oppia uuteen rooliin, saada uusia taitoja tai asettaa tavoitteita, hän etsii ympäristöstään sosiaalisia vertailukohtia, jotka tukevat haluttuja päämääriä (Collins 1996). Näin ollen sosiaalinen ympäristö vaikuttaa esikuvien saatavuuteen. Lisäksi esikuvien valikointi edellyttää aktiivista kognitiivista merkityksenantoa. (mt. 2003, 592.)

Organisaatiokäyttäytymisen tutkijoiden ja uratutkijoiden keskuudessa esikuvien ollaan tulkittu olevan ratkaisevaa henkilökohtaiselle kasvulle ja kehitykselle (Gibson 2003; Gibson 2004; Ibarra 1999). Esikuvien näkökulma on ollut myös naisjohtajuuskeskustelussa esillä. Esikuvat ovat esiintyneet yhtenä ratkaisevana menestystekijänä naisten etenemisessä organisaatioiden ylimpiin johtotehtäviin. (Ekonen 2007; Ismail & Rasdi 2008; Keskuskauppakamari 2014; Keskuskauppakamari 2015; Mooney 2008; Peus ym. 2015; Sealy & Singh 2010; Singh ym. 2006.) Näin ollen sosiaalisista tekijöistä yhtenä suurimpana naisten urakehityksen esteenä onkin pidetty esikuvien puutetta (Mooney 2008; Singh ym. 2006, 3; Sealy & Singh 2010, 284). Pietiläinen ym. (2015, 21) toteavat lukuisiin tutkimuksiin viitaten naisilta puuttuvan ”kulttuuriset ja sosiaaliset esikuvat, joita johtajan identiteetin rakentamisessa tarvitaan”. Väitetään, että naisten urakehityksen esteet saadaan poistettua johtamishierarkioista vain, jos sosiaaliset asenteet muuttuvat. Tähän on tulkittu tarvittavan esikuvia tai pioneereja näyttämään, että johtamistehtävä on mahdollinen myös vähemmistölle. (Gunz, Evans & Jalland 2002.)

Ibarran (1999, 786) tutkimustuloksia mukaillen on mahdollista olettaa, että naisten aliedustus ylimmässä johdossa voi aiheuttaa sen, että alempana toimivilla naisilla on vähemmän mahdollisia esikuvia, jolloin he pystyvät samaistumaan lähinnä miesten toimintatapoihin. Mathipa ja Tsoka (2001, 325) sekä Mooney (2008) painottavat, että naisille sopivampia esikuvia tulisi nousta enemmän johtaviin asemiin. Lämsä (2012, 48) pitää vastaavasti tärkeänä, että globalisaation myötä naisia nousee yritysten päätöksentekijöiksi, sillä erityisesti isot yritykset ja niiden johtajat ovat merkittäviä vallankäyttäjiä ja esikuvia ympäri maailman. Sealy ja Singh (2010, 288) toteavat, että ylimmässä johdossa toimivat naisjohtajat voivat muille organisaation naisille olla merkki mahdollisuudesta päästä samalle tasolle. He voivat mahdollisesti vaikuttaa organisaation käytäntöihin ja kulttuuriin ja tehdä organisaatiosta houkuttelevamman naisten silmissä. (mt. 2010, 288.) Läsnaolollaan ylimmässä johdossa toimivat naiset voivat muuttaa sukupuolista statuksen ja vallan skeemaa (Ragins & Sundstrom 1989).

Laadullisessa 22 sijoituspankkiirin ja 21 johdon konsultin haastattelututkimuksessa Gibson (2003) tulkitsee, että esikuvien rakentuminen vaihtelee uravaiheen mukaan ja on suhteessa yksilön varmuuteen ammatillisesta minäkäsityksestä. Uransa alkuvaiheessa olevat havainnoivat Gibsonin mukaan esikuvia ensisijaisesti luodakseen ammatillista minäkäsitystään. Urallaan keski- ja loppuvaiheessa toimivat puolestaan käyttivät esikuvia kehittääkseen ja vahvistaakseen käsityksiään ammatillisesta minästänsä. Gibson (2003; 2004) on kehittänyt myös esikuvien ulottuvuusteoriaa, jossa esikuvat sijoittuvat positiiviseen tai negatiiviseen, globaaliin tai spesifiin, läheiseen tai etäiseen ja eri hierarkiatasojen ulottuvuuksiin. Tutkimuksessaan Gibson (2003) havaitsi, että uran alkuvaiheessa esikuvat olivat erityisesti positiivisia ja läheisiä ja heillä koettiin olevan globaalisti tavoiteltavia ominaisuuksia, kuten ”prosessitaitoja” tai ”ihmissuhdetaitoja”. Keskivaiheessa uraa korostuivat niin ikään positiiviset, mutta spesifimmät attribuutit. Urallaan keskivaiheessa olevat haastateltavat kokivat myös, ettei heillä ollut kuin harvoja esikuvia saatavilla. Toisaalta he ajattelivat itse olevansa esikuvana organisaatiossaan ja pohtivat, ovatko he oikeutettuja etsimään itselleen esikuvia. Uran loppuvaiheessa korostui varmuus saavutetusta asemasta, tavoitteista ja siitä, millaiset esikuvat auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Esikuvia etsittiin laajemmin eri tasoilta ja negatiivisista attribuuteista oltiin aiempaa tietoisia.

Ylimmän johdon naisjohtajien esikuvien merkitystä kirjallisuuskatsauksessaan tutkineet Sealy ja Singh (2010) toteavat esikuvilla olevan sekä symbolisia että käyttäytymiseen liittyviä vaikutuksia. Naisjohtajien esikuvien symboliset vaikutukset liittyvät esimerkiksi kasvavaan optimismiin, organisaatioon sitoutumiseen, stereotyyppien vähenemiseen, parempiin itsearviointeihin ja lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen. Käyttäytymiseen liittyvät vaikutukset koskevat puolestaan työidentiteetin rakentamista. Sealy ja Singh huomauttavat, että esikuvien symbolisen arvon ymmärtäminen kaipaa yhä syvennystä tutkimuskentällä. Lisäksi he peräänkuuluttavat ylimpien tasojen naisjohtajien esikuvien merkityksellisyyden ja valikointiprosessin parempaa ymmärrystä organisaatiokontekstissa.

Nuoria naisjohtajia tutkineet Singh, Vinnicombe ja James (2006) esittävät tutkimuksessaan, että naisjohtajat eivät muodosta vain yhtä esikuvaa itselleen, vaan käyttävät monia erilaisia esikuvia inspiraationa erilaisissa tilanteissa. Tutkimukseen osallistuneet nuoret naisjohtajat nimesivät esikuvia liikemaailmasta, julkisuuden henkilöistä ja perheestä. Singh ym. näkevät esikuvien auttavan identiteetin ja minäkäsityksen rakentamisessa, sillä ne voivat peilata haluttuja ja toivottuja ominaisuuksia. Esikuva valitaan erityisesti, jos yksilö kokee, että se on voittanut tiettyjä esteitä, jotka yksilö näkee merkityksellisenä omassa elämässään.

Lockwoodin ja Kundan (1997) sosiaalipsykologian alaan kuuluvat kolme osatutkimusta osoittivat, että yksilön on koettava samaistumista esikuvaan (*superstar*) inspiroituakseen tästä. Samaistumisen kokemus saavutetaan vertaamalla relevantiksi koettua yksilöä itsen. Lisäksi esikuvan edustama menestys on koettava olevan saavutettavissa, jotta siitä voi inspiroitua. Tätä vastoin yksilö voi lannistua, jos esikuvan saavutukset eivät näyttäydy yksilölle saavutettavilta tai jos hän kokee, että hänen mahdollisuutensa saavuttaa vastaavaa on jo mennyt. Toisaalta jos yksilön positiiviset minäkäsitykset ovat erityisen voimakkaita, esikuvien merkityksen tulkitaan vähenevän (Lockwood & Kunda 1999).

Lockwood (2006) tutki kahdessa osatutkimuksessa esikuvan sukupuolen merkitystä lukion psykologian kurssin opiskelijoiden keskuudessa. Tutkimukset osoittivat, että erityisesti naisten keskuudessa sukupuolella on vaikutusta siihen, kenet yksilö kokee esikuvakseen. Naiset inspiroituivat alallaan menestyvistä naisista enemmän kuin menestyneistä miehistä, kun taas miehillä sukupuolen merkitys ei tullut yhtä vahvasti esiin. Lockwood esittää, että naispuoliset esikuvat ovat erityisen inspiroivia tilanteessa, jossa naiset ovat vähemmistö. Esikuvat voivat paitsi tarjota esimerkin johon peilata itseään, myös lisäksi osoittaa, että sukupuoliset esteet ovat voitettavissa. Näin ollen esikuvat saattavat auttaa lieventämään negatiivisia sukupuoleen liittyviä käsityksiä.

Tutkimukseni pääkäsitteenä käytän esikuvan käsitettä roolimallin sijaan, vaikka roolimallin käsite esiintyy tutkimuskirjallisuudessa enemmän. Kansainvälisen kirjallisuuden termi *role model* on usein käännetty suomen kielessä ja tutkimuskirjallisuudessa roolimalliksi, vaikka sana voi joissain tapauksissa suomentua esikuvaksi. Olen ottanut harkinannavaraisen vapauden suomentaa *role model* -käsitteen esikuvaksi, mikäli kussakin tekstissä käytetty määritelmä kuvaa sitä, mitä tässä tutkimuksessa esikuvalla tarkoitan. Koen esikuvien kattavan käsitteenä myös roolimallit ja näin olevan laajempi ja paremmin sopiva käsite tutkimukseeni. Tulkiten roolimallien liittyvän konkreettisesti sellaisiin rooleihin ja esimerkkeihin, joita omaksutaan (esim. Erikson 1985), kun taas esikuvat puolestaan voivat edustaa laajempia merkityksiä ja inspiraation lähteitä (esim. Sealy & Singh 2010). Käsitän tutkimuksessani esikuvien olevan henkilöiden lisäksi myös asioita ja toimintaa, jotka ovat yksilölle *esikuvallisia*, korostaakseni inspiraationaalista ulottuvuutta.

### 2.3. Identiteetin tulkinnat

#### *Identiteetin käsite*

Tämä tutkimus tarkastelee naisjohtajien johtajaidentiteettiä ja sen rakentumista esikuvien kautta. Viime vuosikymmeninä organisaatiotieteissä identiteetin käsite ja tutkimus on vakiintunutta (Alvesson, Ashcraft & Thomas 2008), kuten myös työelämän tutkimuksessa (Eteläpelto 2007). Tutkimuskentällä identiteettiä lähestytään kuitenkin lukuisista eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa identiteettiä tarkastellaan



sosiaalipsykologisesta perspektiivistä. Sosiaalipsykologian ”oppi-isä” Mead (1934) tulkitsee itsen (*self*) refleksiiviseksi prosessiksi, joka kehittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja siinä käytetyssä symbolisessa kommunikaatiossa. Identiteetti voidaan määritellä muodostuvaksi niistä merkityksistä, joita ihminen itse antaa itselleen ja joita muut itselle antavat (Mead 1934; myös Gecas 1982). Nämä merkitykset liittyvät erilaisiin sosiaalisiin kategorioihin, joista tässä tutkimuksessa oleellisimpia ovat *naisten* ja *johtajien* kategoriat (ks. Karelaia & Guillén 2012, 4-5).

#### *Naisten johtajaidentiteetti*

Johtamistehtävissä toimiva nainen joutuu aina jollain tavalla ratkaisemaan sukupuoleensa liittyviä odotuksia. Niin kauan, kuin naiset ovat organisaatioiden vähemmistönä, on sukupuolisen identiteetin hallitseminen jatkuva haaste. (Frantsi 2013; Symons 1986, 387.) Naisen sukupuoli-identiteetillä viitataan merkityksiin, joita naisjohtajat antavat itselleen sosiaalisessa kategoriassa *naiset* (Ely 1995; Karelaia & Guillén 2012, 5). Vastaavasti johtajaidentiteetillä viitataan niihin tulkintoihin, joita naisjohtajat tekevät kuulumisestaan sosiaaliseen kategoriaan *johtajat* (mt. 2012, 5). Hyödynnän myös Scheinin (1978) määritelmää ammatillisesta identiteetistä, jota mukailemalla määrittelen johtajaidentiteetin ominaisuuksien, uskomuksien, arvojen, motiivien ja kokemusten rakennelmaksi, jonka kautta yksilö määrittelee itseään johtajana.

Keskijohdossa toimivien siivoustoimialan lähijohtajien identiteettitarinoita narratiivisella otteella tutkinut Frantsi (2013) rakensi yhdeksän naisjohtajan haastattelun pohjalta neljä identiteettikertomusta: irtautumis-, äiti-, sankari-, ja kehityskertomuksen. Frantsi toteaa tutkimuksensa tuloksena, että identiteettitarina vaikuttaa naisesimiesten toimintaan. Identiteettitarina mahdollisuuksineen ja ympäristön oletuksineen tuottaa kehykset johtajuudelle ja toimii työkaluna johtamistyössä samanaikaisesti sekä mahdollistaen että rajoittaen johtamistyön arjen toimintaa. Eheä ja refleksiivisesti rakentunut identiteettitarina auttaa Frantsin tulkinnan mukaan tavoitteellista johtamistyössä toimimista.

Lepistö-Johansson (2009) haastatteli naisjohtajien sukupuolista johtajaidentiteettiä käsittelevässä tutkimuksessaan 13 erilaisissa johtotehtävissä toimivaa pienten ja keskisuurten yritysten naisjohtajaa. Lepistö-Johansson esittää tuloksissaan aineiston pohjalta muodostettuja diskursseja naisjohtajuudesta, kuten ”matalan profiilin johtaminen”, ”tiedostettu ja tiedostamaton uran luominen rinnakkain” ja ”norsunluutonin ulkopuolella”. Hän toteaa, että sukupuoliset identiteetti-positiot ovat riippuvaisia kyseessä olevasta johtamistilanteesta ja erilaiset tilanteet vaativat erilaisia positioita. Lepistö-Johansson näkee vahvan itsetuntemuksen kriittisenä johtajuudessa onnistumisen kannalta. Haastatelluilla johtajilla tulkittiin olevan yhtenäinen minäkuva: käsitys siitä, mitä he ovat ja mitä eivät ole. Erityisesti sukupuolta käsittelevä puhe sisälsi kuitenkin haasteita, rinnakkaisuuksia ja epäjohdonmukaisuuksia. Johtamiskontekstissa sukupuoli usein häivytettiin tai kiellettiin, mutta se tuli erityisen näkyväksi silloin, kun sitä käytettiin strategiana.

Naisjohtajien sukupuoli- ja johtajaidentiteettiä sekä näiden identiteettien välistä konfliktia määrällisesti tutkineet tutkineet Karelaia ja Guillén (2014) toteavat kolmen osatutkimuksen tuloksena, että naisen positiivinen sukupuoli-identiteetti voi vähentää koettua konfliktia naisena ja johtajana toimimisessa. Positiivinen sukupuoli-identiteetti vähensi tutkimukseen osallistuneiden naisten stressiä, paransi tyytyväisyyttä elämään ja tuotti positiivisia käsityksiä johtajuudesta. Positiivinen johtajaidentiteetti puolestaan paransi johtamismotivaatiota, muttei selvästi vähentänyt koettua identiteettikonfliktia. Tuloksien pohjalta tutkijat pohtivat, että naisten aliedustus organisaatioissa voi heikentää naisten sukupuoli-identiteetin positiivista kehitystä ja vaikeuttaa naisten minäkäsitysten rakentamista johtajana. Vastaavasti positiivinen sukupuoli-identiteetti voi vapauttaa naisjohtajan etsimään perinteisen johtamistyylin sijaan autenttisemmän tavan johtaa.

#### *Kerrottu identiteetti*

Tutkimuksessa naisjohtajien johtajaidentiteettien nähdään rakentuvan kertomuksissa, joissa naiset kuvailevat esikuvia, jotka ovat vaikuttaneet heidän johtajuuteensa. Tämä identiteettinäkemys perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan ihminen nähdään kielellisenä, sosiaalisena ja kulttuurisena olentona, jonka käsitys itsestä ja

maailmasta rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Berger & Luckmann 1966). Kielen sanotaan olevan luonnostaan sidottu identiteetin konseptiin ja minuuden tunteeseen: ilmaisemme itseämme kielen kautta ja perustavanlaatuiset identiteettiprosessit tuotetaan sekä kielen kautta että kielessä (Mills 1997; Tietze, Cohen & Musson 2003).

Kerrottu identiteetti voidaan määrittellä ihmisen yhä uudelleen rakentamaksi kertomukseksi siitä, kuka hän on (Heikkinen 2002, 33): se sisältää ajatuksen ihmisen minuudesta ja sen olemassa olosta niissä tarinoissa, joita ihminen kertoo itselleen ja muille kokemuksistaan (Ricoeur 1992). Määrittelen näin ollen identiteetin rakentuvan kielellisesti tuotettuina merkityksinä, kuten ovat tehneet myös esimerkiksi Ahonen (2008), Frantsi (2013), Lepistö-Johansson (2009) ja Ruopsa (2016). Kertomuksien voidaankin sanoa olevan erityisessä asemassa identiteetin rakentamisprosessissa (Lämsä & Sintonen 2001; Simpson & Lewis 2005). Lähtökohtana on, että kertomisessa tapahtuvan määrittelyn ja arvottamisen kautta sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa rakentuvat sosiaaliset minät muuttuvat kohteiksi, joista voidaan käyttää käsitettä identiteetti (Ruopsa 2016, 39).

Narratiivinen identiteettikäsitteys paikantuu jälkimodernin identiteettitutkimuksen kentälle, missä identiteetin rakentuminen nähdään dynaamisena ja ristiriitojakin sisältävänä prosessina (Hyvärinen 2004). Jälkimodernismin aikana käsitys yksilön yhtenäisestä, elämäkerrallista jatkuvuutta sisältävästä ydinidentiteetistä on muuttunut pirstaleiseksi (Eteläpelto 2007). Ricoeur (1988, 248) toteaa narratiivisen identiteetin ”purkautuvan ja rakentuvan jatkuvasti, muodostaen samanaikaisesti sekä ratkaisun että ongelman”. Näin ollen kerrottu identiteetti käsitetään tässä tutkimuksessa jatkuvasti muuttuvana: sitä ei voi vangita, pysäyttää eikä saavuttaa. Toisaalta tämän tutkimuksen omaelämäkerrallisessa kehyksessä voi elämäntapahtumien kerronnallisen jäsennyksen ajatella luovan jatkuvuutta menneen, nykyisyyden ja tulevan välille (Frantsi 2013).

### 3. Tutkimuksen toteutus

#### 3.1. Tutkimustehtävä

Naisten aliedustus organisaatioiden ylimmän johdon tehtävissä nähdään työelämän sukupuolista tasa-arvoa haastavana ilmiönä (esim. Hearn ym. 2015; Keskuskauppakamari 2016; Koivunen 2015; Pietiläinen ym. 2015). Naisten urakehityksen esteitä ja erityisesti syitä siihen, miksi naisten urakehitys vie vain harvoin korkeimmille johtoportaille, on etsitty eri tasoilta (Powell & Graves 2003; Puttonen 2012; Ragins & Sundstrom 1989). Sosiaalisista tekijöistä yhtenä suurimpana naisten urakehityksen esteenä on pidetty esikuvien puutetta (Mooney 2008; Sealy & Singh 2010, 284; Singh ym. 2006, 3). Esikuvien on ajateltu olevan tärkeitä henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen sekä ammatillisen identiteetin rakentamisprosessin kannalta (Gibson 2003; Gibson 2004; Ibarra 1999; Sealy & Singh 2010; Singh ym. 2006). Niin ikään esikuvien on tulkittu olevan ratkaiseva menestystekijä naisten urakehityksessä organisaatioiden ylimpiin johtotehtäviin (Ekonen 2007; Ismail & Rasdi 2008; Keskuskauppakamari 2014; Keskuskauppakamari 2015; Mooney 2008; Peus ym. 2015; Sealy & Singh 2010; Singh ym. 2006).

Tutkimustehtäväni on tuottaa tietoa naisjohtajien esikuvista. Tutkimuksellani haluan ottaa kantaa tutkimuskirjallisuudesta nousevaan ajatukseen, jonka mukaan esikuvat ovat tärkeitä johtajaidentiteetin rakentumiselle. Toiseksi asemoidun tulkitsemaan väittämää esikuvien puutteesta merkittävänä esteenä naisten etenemisessä organisaation ylimpiin johtotehtäviin. Pyrin lisäämään ja syventämään ymmärrystä esikuvien merkityksestä naisjohtajien johtajaidentiteetin ja urakehityksen kannalta. Tarkoituksenani on tarinallisen ja omaelämäkerrallisen haastatteluaineiston analyysin avulla kuvata ja tulkita keskijohtoa korkeamman tason naisjohtajien kerrontaa.

Tutkimustehtävää ratkaisen seuraavilla kysymyksillä:

1. *Minkälaiset henkilöt tai asiat paikantuvat esikuviksi johtajuuden kannalta naisjohtajien omaelämäkerrallisessa kerronnassa?*

Tätä kysymystä täydentää alakysymys:

*Millaisena esikuvien etsintä- ja rakentamisprosessi näyttäytyy?*

2. *Millaisia merkityksiä esikuvat saavat naisjohtajien omaelämäkerrallisessa kerronnassa johtajaidentiteetin ja urakehityksen kannalta?*

Tätä kysymystä täydentää alakysymys:

*Millaisena esikuvien mahdollinen puute näyttäytyy?*

Olen ensinnäkin kiinnostunut siitä, millaiset henkilöt tai asiat rakentuvat naisjohtajien kertomuksissa johtajuuden kannalta merkityksellisiksi esikuviksi. Tarkastelun kohteena on myös, millä tavoin naisjohtajat etsivät ja rakentavat esikuviaan. Tarkastelemalla esikuvaksi tulkittuja asioita tai henkilöitä sekä niiden etsintä- ja rakentamisprosessia voidaan syventää ymmärrystä siitä, millaisia johtajuuteen vaikuttavat esikuvat ovat.

Toisella tutkimuskysymyksellä pyrin tavoittamaan niitä merkityksiä, joita esikuvien voi tulkita saavan johtajaidentiteetin ja urakehityksen kontekstissa. Tällöin kuvaan ja tulkiten, miten esikuvien merkitystä johtajuuteen rakennetaan kertomuksissa. Toisaalta tutkimuskirjallisuudessa esiin tullut naisten esikuvien vähäisyys innoittaa tarkastelemaan, ovatko naisjohtajat kokeneet esikuvien olleen harvassa ja millaisia tulkintoja mahdollisesti koettu esikuvien puute saa johtajuuden kannalta.

### 3.2. Narratiivisuus tutkimuksen metodologisena valintana

#### *Narratiivisuuden merkitykset*

Narratiivisuudella on monta merkitystä ja käsitteen käyttö tutkimuskentällä ei ole yhtenäistä (Frantsi 2013, 21; Heikkinen 2000; Hyvärinen 2016, 40). Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että narratiivisuudessa on kyse tarinan käsitteestä (Hänninen 2000),

tarinoista ja tarinoiden kertomisesta (Riessman 1993). Narratiivisuus nousee ajatuksesta, jossa ihmisten maailman ajatellaan perustuvan tarinoiden kertomiseen ja niiden kuuntelemiseen (Eskola & Suoranta 1998, 22-24). Läpimurtona narratiivisen tutkimuksen historiassa pidetään Labovin ja Waletskyn (1967) artikkelia *Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience*, jonka seurauksena tavallisten ihmisten arkipäiväiset kokemukset nousivat tärkeiksi tutkimuskohteiksi (Ekonen 2007, 33).

Narratiivisen tutkimusotteen valinnan perusteena on tässä tutkimuksessa tarinoiden erityisyys suhteessa identiteetin rakentumiseen (ks. 2.3. *Identiteetin tulkinnat*). Koska tutkimukseni käsittelee yhtenä osa-alueena naisjohtajien johtajaidentiteettiä, koin kerronnallisen lähestymistavan soveltuvan hyvin tutkimustehtävääni varten. Vastaavasti Frantsi (2013, 13) kirjoittaa, että narratiivinen lähestymistapa sopii identiteettien tutkimukseen erityisesti, sillä se ”avaa ikkunan yksilön monimutkaisiin ja monikasvoisiin tulkinta- ja kehitysprosesseihin ajallisessa ja paikallisessa kontekstissa”.

Tutkimuksessani narratiivisuus ymmärretään paitsi identiteettiin sidoksissa olevana, myös haastattelun avulla kerätyn tutkimusaineiston kerronnallisena muotona (Lämsä & Ekonen 2004; Välimäki, Lämsä & Hiillos 2008, 11). Tutkimuksessani ei ole tärkeää, ovatko naisjohtajien minulle kertomat asiat sananmukaisesti tosia, vaan tärkeää on tapa, jolla ne kerrotaan sekä se, mikä ylipäättään ensisijaisesti tulee kerrotuksi (ks. Lepistö-Johansson 2009, 150). Kertomuksien totuus ei piile faktoissa, vaan kerronnan tuottamissa merkityksissä (Gabriel 2000). Se, kuinka ihmiset puhuvat elämästään, on merkityksellistä: millaista kieltä he käyttävät ja millaisia yhteyksiä he rakentavat tarinoissaan, paljastaa sen maailman, jonka he näkevät ja jossa he toimivat (Gilligan 1982, 2). Narratiivisuuden kautta voi avautua näkökulmia siihen kysymykseen, miksi yksilö valitsee sen tarinan, jota hän elää ja kertoo (Frantsi 2013, 21). Narratiivisella lähestymistavalla pyritään ymmärtämään, miten käsitys yksilön omista mahdollisuuksista vaikuttaa valittuun ja kerrottuun tarinaan, sekä miten omat toiveet ja halut saavat tässä valinnassa tilaa (Hänninen 2000).

### *Narratiivisuus ja analyysimetodit*

Narratiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa tavoitteena on lähtökohtaisesti tutkimuskohteen ymmärtäminen ja tulkinta, ei esiin nousevien ilmiöiden arvottaminen tai lopullisen totuuden löytäminen (Frantsi 2013, 168). Keskiössä on kertomusten analyysi ja niiden tulkitseminen (Hänninen 2004, 16). Narratiivinen tutkimusote edustaa laadullista tutkimussuuntausta (Polkinghorne 1995, 21), joten aineiston analyysi on tässä tutkimuksessa luonteeltaan laadullista. Analyysin keinoin pyrin tuottamaan rikasta ja laadullista tietoa tutkimuksen kohdeilmiöistä, enkä siis tavoittele tilastollista edustavuutta. Olen laadulliselle tutkimukselle ominaisesti kiinnostunut ainutlaatuisuudesta, en yleistettävyydestä. (Grönfors 1982.)

Tavoitteeni analyysissä on aineistolähtöisyys. Puhdas aineistolähtöisyys on kuitenkin mahdotonta (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010), sillä tutkijana joudun analyysivaiheessa pelkistämään aineistoa ja näin ollen analyysi on aina tutkijan konstruktio (Kohonen 2011, 203). Aineiston analyysi on lopulta kerrottu minun äänelläni, sillä käännän tutkittavien äänet omiksi tulkinnoikseni (ks. Gergen & Gergen 2003; Lepistö-Johansson 2009, 150). Teoria näyttäytyy analyysissä aineistosta nousevia merkityksiä tukevana ja toisaalta myös poikkeavia näkemyksiä esille tuovana lähteenä. Pyrkimyksenäni on välittää lukijalle haastateltavien merkityksienannot, joten merkityksiä en voi rakentaa ennalta määritellyn teorian pohjalta (Frantsi 2013, 168; Kohonen 2011, 203). Kimpimäki (2012, 32) kuvaa osuvasti narratiivisessa tutkimuksessaan *kerrontalähtöisyyttä* lähestymistapana, tarkoittaen sitä, ettei teoreettista viitekehystä määritellä tarkasti ennen aineiston keruuta tai analyysiä. Kerrontalähtöisyys leimaa myös tämän tutkimuksen lähestymistapaa aineiston hankinnassa ja analyysissä. Toisaalta tiedostan, että kaikki tekemäni valinnat, kuvaukset ja jäsenyykset ovat jossain määrin vääjäämättä sidoksissa teoreettiseen tarkasteluun (Ruusu vuori ym. 2010).

Kerronnallisessa tutkimustraditiossa ei ole selkeitä aineiston analyysitapoja, vaan tutkijan on itse rakennettava aineistoon sopivat analyysitavat – mikä on tyypillistä muullekin laadulliselle tutkimukselle (Chase 2005). Näin ollen useiden erilaisten analyysitapojen käyttäminen on narratiivisessa tutkimuksessa mahdollista (Riessman 1993). Hyvärisen (2016, 49) tavoin paikannan tutkimukseni analyysin sijoittuvan

narratiivien analyysiin Polkinghornen (1995, 12) tekemän jaoittelun pohjalta, jossa narratiivisen aineiston analyysi jaetaan joko *narratiiviseen* tai *narratiivien* analyysiin. Narratiivien analyysissä huomiota kiinnitetään kertomisen muotoon, tekstiin tai puheeseen sellaisenaan. Narratiivien analyysi tarkastelee aineistoa kokonaisuutena luokitellen tarinoita erilaisiin tyyppeihin, teemoihin tai metaforiin. Narratiivisesta analyysistä erottaudun, sillä en pyri rakentamaan uutta tarinaa. (Polkinghorne 1995, 12.)

Narratiivien analyysi mukailee tutkimuksessani temaattista analyysiä. Riessman (1993) erottelee haastatteluaineiston analyysissä neljä erilaista tapaa: temaattinen, interaktionaalinen, performatiivinen ja strukturaalinen. Temaattinen on näistä yleisimmin käytetty. Analyysin kohteena temaattisessa analyysissä on tekstin sisältö: mitä kerrottiin. Temaattisen analyysin avulla tutkija pyrkii löytämään yhteisiä teemoja aineiston pohjalta. (Riessman 1993.) Teemalla tarkoitetaan aineistosta löytyviä erityisiä ja aineistolle ominaisia merkitysrakenteita. Parhaiten temaattinen analyysi sopii metodiksi silloin, kun tutkimuksessa pyritään selvittämään tietyn ryhmän käsitteellistämisen luonnetta liittyen tutkimuksen ilmiöön. (Joffe 2011; 209, 212.)

Tässä tutkimuksessa temaattinen analyysi kohdistuu naisjohtajien tekemiin uraan ja johtajuuteen liittyviin käsitteellistykseen suhteessa esikuviin. Temaattisen analyysin avulla on mahdollista havainnollistaa, mitkä teemat ovat tärkeitä tutkittavassa ilmiössä (Daly, Kellehear & Gliksman, 1997) ja analyysin lopputuloksena tulisikin syntyä aineiston keskeisimpiä merkityksiä kuvaava rakennelma (Joffe 2011, 209). Temaattinen analyysitapa voi nostaa esiin myös reflektoidun sisäisen tarinan (Hänninen 2000) ja olla hyödyllinen väline sosiaalisen konstruktion prosessin tarkastelussa (mt. 2011, 211).

Narratiivisen aineiston analyysin avulla pyrin tavoittamaan paikallisen, henkilökohtaisen ja subjektiivisen kertomuksen (Frantsi 2013, 163). Naisjohtajien narratiivit tulkiten tutkimuksessani kerronnallisina representaatioina todellisuudesta, sillä taustaoletuksena pidän Riessmania (1993, 8) mukaillen, ettei tutkimuksen keinoin ole mahdollista päästä käsiksi tutkittavaan kokemukseen juuri sellaisena kuin ne ovat, vaan tutkijana voin saada kokemuksista erilaisia representaatioita kerronnallisessa



muodossa. Tulkinnat ja kertomukset eivät ole koskaan kielellisesti ongelmattomia, eikä niitä voi tulkita suorina representaatioina todellisuudesta (Kincheloe & McLaren 2000).

### 3.3. Omaelämäkerrallisuus aineistossa

Omaelämäkerrallisuus ilmenee aineistossa narratiivien polveilussa eri elämänvaiheissa lapsuudesta aikuisuuteen. Valitsin omaelämäkerrallisen lähestymistavan, sillä tutkimuksessani johtajuuden nähdään kehittyvän koko elämänkaaren kattavassa prosessissa (Day 2011; Hyvärinen 2016; Murphy & Johnson 2011). Hyvärisen (2016; 77, 85) mukaan tällainen hahmotustapa mahdollistaa kokonaisvaltaisesti yksilöllisten johtajuuden polkujen tarkastelun ja sen avulla johtajien taustoja ja tapoja toimia voidaan lähestyä. Toiseksi valintaan vaikutti narratiivisuuden ja omaelämäkerrallisuuden toisiaan tukeva luonne metodologisessa viitekehyksessä. Elämäntarinat kertomustyypinä ovat narratiivisen tutkimusperinteen keskeinen osa (Frantsi 2013, 26). Omaelämäkerrallisen haastatteluoitteen taustalla on ajatus siitä, että jokaisella yksilöllä on ainutkertainen tarina kerrottavanaan (Chaitin 2004, 3). Elämäkerta on kehys, jonka sisällä ihminen voi arvioida tekojensa merkityksellisyyttä. Elämää koskevassa kerronnassa läsnä ovat laaja ajallinen perspektiivi, menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. (mt. 2013, 26.)

Elämäkerrallisesti orientoituneen haastattelun taustaoletuksena on, että tarinat ovat paitsi yksilöllisiä ja ainutkertaisia, myös upotettuina tiettyihin sosiaalisiin ja kulttuurisiin konteksteihin (Chaitin 2004, 3). Tulkitsen naisjohtajuuden olevan sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti rakentunutta: se on menneessä luotua, mutta samanaikaisesti muovaamassa nykyhetkeä ja tulevaisuutta (Alvesson & Willmott 1996; Lepistö-Johansson 2009, 98). Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaa tutkimuksessaan hyödyntäneen Ekosen (2007; 6, 31) tavoin ajattelen, että ura-ajatteluun ja toimintaan vaikuttavat historialliset ja kulttuuriset kontekstit huomioidaan ja näin tekemällä havainnollistetaan yksilöiden ja heidän sosiaalisten maailmojensa yhteyttä. Frantsin (2013) mukaan omaelämäkerrallisissa kertomuksissa rakentuva identiteetti luo siltaa yksityisen ja yhteisen välille: kertomukset heijastavat ympäröivää yhteiskuntaa ja sen muutosta. Kieltä käyttämällä rakennetaan kulttuurisia merkityksiä, usein

tiedostamattakin (Tietze ym. 2003). Kerrotut tarinat eivät nimittäin rakennu kulttuurisissa ja sosiaalisissa tyhjiöissä, vaan niissä organisaatioissa ja yhteiskunnissa, joissa ihmiset kulloinkin elävät. Narratiivinen lähestymistapa omaelämäkerrallisiin kertomuksiin voi avata tulkintoja siitä, millaisia kulttuurisia elementtejä tarinoihin sisältyy ja kuinka kulttuuriset konventiot vaikuttavat erilaisten käsitysten muodostumiseen. (Frantsi 2013, 21-32.) Kertoessaan esimerkiksi omasta urastaan, kertoja tulee kertoneeksi myös sosiaalisesta arvomaailmasta ja sosiaalisen todellisuutemme sisältämistä yhteisistä merkityksistä ja rakenteista (Bruner 1986).

Omaelämäkerrallisuutta narratiiveihin kannusti tuottamaan alustava haastattelurunko (ks. *Liite 1*), jossa tuodaan ilmi, että kertomukset esikuvista voivat sijoittua mihin elämänvaiheeseen tahansa. Lisäksi pyrin haastattelutilanteessa jatkokysymyksillä kartoittamaan Hyväristä (2016) löyhästi mukailleen isoimpina elämänkaaren osa-alueina kasvatusta, koulutusta ja urakehitystä, tarkoitukseni hahmottaa jokaisen johtajan elämäkääri. Johtajaksi kehittymisen elämäkäärimallia ovat kehittäneet esimerkiksi Murphy ja Johnson (2011), samalla todeten, ettei vakiintunutta ja kattavaa teoreettista tarkastelumallia johtajien elämäkäären kehityksestä ole. Suurin osa tarkastelusta on keskittynyt aikuisuuteen, unohtaen varhaisemman elämän merkityksen johtajaksi kehittymiselle. (mt. 2011.) Tarkoitukseni ei kuitenkaan ole luoda johtajuuden kehittymisen elämäkäärimallia, vaan hyödyntää elämäkäärinäkökulmaa tutkimuksen metodologisissa valinnoissa, aineiston keruussa ja analyysissä. Näin tekemällä pyrkimyksenäni on tarkastella naisjohtajien esikuvia ja johtajaidentiteetin kehitystä mahdollisimman laajasti lapsuudesta aikuisuuteen.

#### 3.4. Tutkimusprosessin kuvaus

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen toteuttamisen ja tutkimusraportin kirjoittamisen eri vaiheita. Kaiken kaikkiaan tutkimusprosessini eteni kirjaimellisesti prosessinomaisesti: välillä intensiivisemmin, toisinaan täysin pysähdellen. Leimallista prosessin eri vaiheille oli limittäisyys ja päällekkäisyys, eivätkä vaiheet käytännössä edenneet suoraviivaisesti yksi kerrallaan. Esimerkiksi tutkimuksen kerrontalähtöisestä otteesta johtuen teoriaosuuden ja tutkimustulosten kirjoittaminen kulkivat työvaiheina rinnakkain.

### *Aineiston rajaaminen ja keruu*

Tässä tutkimuksessa aineistona ovat viiden naisjohtajan haastattelut. Koska haluan saada naisjohtajien ”äänen kuuluviin”, on luontevaa toteuttaa tutkimus haastatellen eli kuunnellen naisjohtajien ääntä. Toisin sanoen haastattelu korostaa tutkittavaa subjektina. Haastattelu voi mahdollistaa laajan kerronnan ja parhaimmillaan tarjota yksityiskohtaisia kuvauksia tutkittavan kokemuksista. (Gubrium & Holstein 2002, 8.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruussa käytetyin tapa ovatkin erilaiset haastattelut (Silverman 2013, 199-200). Holstein ja Gubrium (1995) pitävät tärkeänä, että haastatteluun osallistuvilla on kyky kertoa kertomuksia. Koska naisjohtajat ovat itse oman elämäntarinansa, uransa ja johtajuutensa parhaita asiantuntijoita, ajattelin heillä olevan myös kyky kertoa niistä haastattelutilanteessa erilaisia tarinoita.

Haastateltavien määrä on suhteellisen pieni. Tämä on narratiivisessa tutkimuksessa perusteltua analyysin haasteellisuudesta johtuen (Riessman 1993, 69). Olen kiinnostunut yksilön kokemuksista ja pystyäkseeni tarkastelemaan niitä syvällisesti pro gradu -tutkielman laajuuden sallimissa rajoissa, on hankittavan aineiston määrä rajattava tarkoituksenmukaisella tavalla riittävän pieneksi.

Samoin kuin iso osa naisjohtajuuden tutkimuksesta, myös tämä tutkimus paikantuu ”lasikaton rikkoneisiin” johtajiin, mikä tarkoittaa, että haastatellut naisjohtajat toimivat keskijohtoa korkeammissa tehtävissä (*senior management positions*) erilaisissa organisaatioissa yksityisellä, julkisella ja kolmannella sektorilla. Rajasin haastateltavat Ammattiluokitus 2010:n johtajien luokitusjärjestelmän mukaisesti nimenomaan keskijohtoa korkeammissa positioissa toimiviin johtajiin (pääluokka 1, 11-14). Pidin taustaoletuksena sitä, että heillä johtajidentiteetti tulisi kertomuksissa selkeämmin esille, sillä johtajan pääluokka 1:seen kuuluvien johtajien pääasiallinen tehtävä on johtaminen. (Tilastokeskus 2011, 12-13.) Halusin kaikkien haastateltavien toimivan samassa johtajuuden pääluokassa, jotta haastatteluja voisi jollain tasolla pitää vertailukelpoisina keskenään. Vaikka tiedostan jokaisen johtajan yksilöllisyyden ja oman elämäntarinan, koin rajaamisen korkeilla johtoportilla toimiviin naisjohtajiin antavan mielenkiintoisen mahdollisuuden analysoida, rakentuuko kertomuksissa

yhtenäistä käsitystä siitä, kuinka tie huipulle lyödetään ”lasilabyrintissä”, ja millainen vaikutus esikuvilla on tällä polulla.

Ikä ei ollut haastateltavia etsittäessä tietoinen valitsemisperuste. Tästä huolimatta aineisto on rajautunut iän mukaan siten, että johtajat edustavat keskenään samaa ikäluokkaa, 45-55 –vuotiaita. En kysynyt johtajien ikää haastattelun yhteydessä, mutta viittaus ikään löytyi jokaisesta haastattelusta, jonka perusteella päätin johtajien ikäluokan. On oletettavaakin, että huipulla johtavat naiset ovat samaa ikäluokkaa, sillä urakehitys korkeaan johtavaan asemaan voi mahdollisesti viedä eri aloilla suhteellisesti yhtä kauan.

Tiedostan, että *nais*-etuliitteen käyttäminen johtajuustutkimuksessa voi itsessään luoda käsitteellistä problematiikkaa. Minulta on kysytty, miksi käyttää tätä etuliitettä – eikö kaikki johtajuus ole samanlaista? Vaikka ymmärrän mahdollisen erityisaseman syntymisen käyttämällä naisiin viittaavaa etuliitettä, olen päättänyt pysyä uskollisena valinnalleni. Ajattelen samoin kuin Ropo ym. (2005) todetessaan, että jättämällä sukupuolen ulkopuolelle, jätämme huomiotta perustavanlaatuisen osan ihmisyydestämme. Olen nimenomaan kiinnostunut naisten esikuvista, yhtä lailla kuin voisin olla kiinnostunut miesjohtajista ja heidän esikuvistaan. Olisi laveaa käyttää esimerkiksi tutkimuksen otsikossa pelkkää johtaja-käsitettä, kun kaikki tutkimukseen osallistuneet johtajat ovat olleet naisia. Otsikointi antaa itsessään viittauksen siihen, että johtavaan asemaan vievä polku voi olla erilainen ja kokemukset esikuvista erilaisia miesten ja naisten kesken. Haastateltavien rajaaminen yksinomaan naisiin on käsitykseni mukaan yksi väistämätön ja tarpeellinen rajaus haastateltavien määrää ja tutkimuksen aihetta koskevien rajoitusten ohella.

#### *Haastateltavien etsintä*

Haarukoin mahdollisia haastateltavia johtajia tutkimusohjaajani suositusten, lähipiirin tuntemien henkilöiden, erilaisten verkostojen ja LinkedInin avulla. Lähestyin johtajia sähköpostilla ja liitin viestiin saatekirjeen (ks. *Liite 2*), jossa oli kuvattuna tiivistetyt kyseessä olevan tutkimuksen tavoitteet. Kahdelle johtajalle soitin suoraan, sillä en löytänyt heidän sähköpostiosoitettaan. Mikäli johtaja suostui osallistumaan

tutkimukseen, sovin heille sopivan tapaamisajankohdan kasvokkaista haastattelua varten, antaen kuitenkin myös mahdollisuuden etähaastatteluun. Kaikki haastattelut sovittiin kasvokkain tapahtuviksi johtajien työpaikoilla. Lähetin alustavan haastattelurungon (ks. *Liite 1*) jokaiselle haastateltavalle ennen tapaamistamme, jotta haastateltava sai hahmotella aihetta etukäteen. Tulkitsin, että esikuvien pohdinta omaelämäkerrallisessa viitekehyksessä voi vaatia työlästäkin prosessointia jo ennen varsinaista haastattelua. Johtajat olivat selvästi ajatelleet asiaa ennen haastattelua, minkä huomasi tulkinnallisesta puheesta ja jäsennyksistä narratiiveissa. Yksi johtaja oli myös tehnyt muistiinpanoja haastattelua varten.

Otin yhteyttä yhteensä kahdeksaan johtajaan. Kaksi yhteydenottoa ei saanut lainkaan vastakaikua, minkä epäilen johtuvan johtajien kiireellisyydestä. Yksi saamani vastaus oli kieltävä, mutta kieltäytymisen syytä ei kerrottu. Närkästystä yhdessä johtajassa herätti nais-etuliite ja hän suostui haastatteluun sillä ehdolla, että olen tietoinen hänen kielteisestä ennakoasenteestaan käyttämäni etuliitettä kohtaan. Loput suostuneet johtajat vastasivat sähköpostiini ja puheluuni sävyllä, jonka tulkitsin innostuneeksi ja myötämieliseksi. Kaiken kaikkiaan olen kiitollinen johtajien minulle varaamastaan ajasta kiireisten päivien keskelle. Olen otettu tarinoiden henkilökohtaisuudesta ja johtajien avoimuudesta minua ja tutkimustani kohtaan. Ilman näitä upeita naisia ei tätä tutkimusta olisi olemassa.

#### *Haastatteluiden kulku*

Haastattelut toteutin maaliskuun ja kesäkuun välisenä ajanjaksona vuonna 2016. Haastattelujen kesto vaihteli 40-65 minuutin välillä. Haastattelutilanteet kulkivat keskenään samantapaisella kaavalla. Aluksi etsimme rauhallisen tilan keskustelulle, jutustelimme yleisiä kuulumisia ja tulimme näin hieman tutuiksi. Täytin haastateltavan kanssa tutkimusluvan (ks. *Liite 3*) ja saatoin vielä kertoa tutkimuksestani tarkemmin. Tämän jälkeen kysyin, sopiiko nauhoituksen käynnistäminen. Saadessani myönteisen vastauksen käynnistin nauhoituksen kannettavalta tietokoneeltani ja avasin keskustelun alustavaa haastattelurunkoa myötäillen. Tämän jälkeen johtajat aloittivat kerronnan.

Kerronta tuotti minulle jatkokysymyksiä paikkoja, joihin tartuin tarkentaen edellä kerrottuja asioita. Koitin parhaani mukaan havainnoida niitä kertomuksien kohtia, joista koin tutkimuksen aiheen kannalta olevan hyötyä kysyä jatkokysymyksiä ja kuulla lisää. Kyky tehdä kertomuksia tuottavia jatkokysymyksiä oli näin ollen tärkeää (Gubrium & Holstein 2009, 4; Hyvärinen & Löyttyniemi 2005; Ruopsa 2016, 61-62). Toisaalta johtajat tuottivat kerrontaa runsaasti ilman, että minun tarvitsi kysyä jatkuvasti lisäkysymyksiä. Usein pelkkä kommentti ilman kysymystä tai minimipalaute, kuten *mm, niin* tai *joo* (Ruusuvoori, Tiittula & Aaltonen 2005) riittivät tukemaan kerrontaa. Huomasin aktiivisen ajatusten kirjaamisen samalla kuunnellen olevan tehokas tapa saada huomioita ja jatkokysymyksiä muistiin, jolloin niihin saattoi palata haastattelun aikana keskeyttämättä meneillään olevaa kerrontaa.

Haastattelutilanteessa en kysynyt etukäteen hiottuja kysymyksiä, vaan pikemminkin pyrin narratiivisuuden periaatteen mukaisesti kannustamaan ja orientoimaan haastateltavaa tarinankerrontaan (Gubrium & Holstein 2002, 1), sekä aktiivisesti tukemaan kerrontaa (Ruusuvoori ym. 2005). Ainoat etukäteen päättämäni teemat liittyivät elämäkerrallisuuteen, joita mukailin löyhästi haastattelun aikana (ks. 3.3. *Omaelämäkerrallisuus aineistossa*). Kerrontalähtöisyyden periaatetta noudattaen en halunnut rakentaa liian tiukkoja raameja johtajien kerronnalle, sillä pidin arvokkaana tietona myös sitä, mitä asioita kerronnassa käsitellään silloin, kun sille annetaan vain väljät kehykset (ks. myös Trinczek 2009, 204). Samankaltaisia pohdintoja on kirjoittanut rehtoreiden johtajaidentiteettiä tutkinut Ahonen (2008, 60): ”strukturoidu haastattelu olisi pakottanut rehtorit minun ennalta valitsemaan teoreettiseen kehikkoon ja näin tukahduttanut heidän oman tapansa käsitteellistää omaa johtajuuttaan”. Vastaavasti Ruopsa (2016, 62) peräänkuuluttaa haastattelun tekemistä haastateltavan ehdoilla: tutkija ei saa kiirehtiä, puuttua haastateltavan puheeseen eikä ”suistaa haastateltavaa pois kerronnasta, joka on hänelle sillä hetkellä totta”. Lisäksi Riessman (2002) ajattelee, että pääsääntöisesti ihmiset vastustavat yrityksiä paloitella heidän elämäkokemustaan temaattisiksi kategorioiksi. Näistä syistä johtuen en tehnyt aineiston keruuta varten valmista kysymysrunkoa, vaan haastattelut eteneivät haastateltavan kertomuksien pohjalta. Tämä lähestymistapa aineiston keruussa mahdollisti käsitykseni mukaan haastateltavan vapaan kerronnan ja merkityksen

antamisen siinä määrin, kuin se tässä tutkimuksessa oli tarpeellista. Kertojien oman kerronnan ja merkityksenannon tukeminen nähdäänkin elämäkerrallisen haastattelun ideaaleina (Atkinson 2007, 236-237; Chaitin 2004, 4).

Pääsääntöisesti haastattelut etenivät haastateltavan ja hänen merkityksellisiksi kokemiensa asioiden kautta, vaikka nämä asiat eivät aina suoranaisesti liittyneetkään tutkimusaiheeseen. Organisaatiomuutoksen kontekstissa kerronnallista identiteettiä tutkinut Ruopsa (2016) pohtii, että kerronnallinen haastattelutapa on omalla tavallaan tutkijalle riski, koska etukäteen ei voi tietää, millaisia tarinoita ja mihin liittyen haastattelutilanteesta saa irti. Lähtökohtaisesti minulle ei tuottanut vaikeuksia antaa johtajan pitkälti määrittää haastattelujen sisältöjä, sillä he kertoivat kokemuksistaan ja näkemyksistään vakuuttavasti ja niin, että kiinnostuin asiasta, vaikkei aihe olisikaan liittynyt ensisijaisesti tutkimukseeni. Haastatellut naisjohtajat ovat alansa ja organisaationsa asiantuntijoita ja tottuneet antamaan vakuuttavia vastauksia jokapäiväisessä työssään. Haastatteluja voisikin luonnehtia asiantuntijahaastatteluiksi (*expert interview*). Ytimekkäisiin ja tehokkaisiin vastauksiin sekä tulosvastuullisiin toimintatapoihin tottuneita johtajia voi joidenkin näkemyksien mukaan olla haastavaa kannustaa kerronnallisuuteen. (Trinczek 2009, 206-207.) Tätä vastoin en kokenut, että haastatteleminen johtajille olisi tuottanut vaikeuksia siirtyä ammatillisesta positiostaan henkilökohtaisesta elämästään laajasti narratiiveja tuottavan haastateltavan rooliin (vrt. mt. 2009, 211-212).

Eronen (2012) on lastenkodissa kasvaneiden omaelämäkerrallisia kertomuksia tutkineessa narratiivisessa tutkimuksessaan pohtinut toimintaansa tutkijana suhteessa kerronnallisen ja elämäkerrallisen haastattelun piirteisiin ja ideaaleihin. Jälkeenpäin tarkasteltuna löysin omasta asemoitumisestani haastattelutilanteessa samoja piirteitä. Vaikka elämäkerrallisessa traditiossa pidetään usein ihanteellisena vapaata kerrontaa tukevaa kuuntelija-tutkijaa (Chaitin 2004, 4), en voi täysin sanoa olleeni vain kuuntelija, sillä haastattelutilanteessa myös itse tuotin kysymyksiä, kommentteja ja jopa pieniä kertomuksia omasta elämästäni. Kuitenkaan roolini ei ollut aktiivisesti tarinan rakentamiseen osallistuva haastattelija-tutkija (Holstein & Gubrium 1995), sillä johtajat rakensivat tarinaansa suurilta osin itsenäisesti, ilman minun jatkuvaa rakennusapuani.

Löysin itseni näiden kahden position väliltä, kuten Eronenkin (2012, 69) kuvaa omaa haastattelijan paikkaansa. Lisäksi saatoin tehdä viittauksia tutkimuskirjallisuuteen esimerkiksi naisjohtajuuteen liittyen, minkä jälkeenpäin ymmärsin olevan vastoin kerrontalähtöisyyden periaatteita. Teoreettisen kehyksen läsnäolon ajatellaan häiritsevän vapaan kerronnan prosessia haastattelussa (Rosenthal 1993). Jälkikäteen ajatellen näin tekemällä koitin tilanteessa varmistella ja perustella tutkimusaihettani vähentääkseni haastattelutilanteessa epävarmuuttani tutkijana.

### *Litterointi*

Haastatteluiden jälkeen annoin itselleni pari päivää aikaa sulatella kuulemaani. Kirjasin haastatteluiden jälkeen ja litteroinnin aikana syntyneet ajatukset tutkijan päiväkirjaan. Litterointi osoittautui keskittymistä vaativaksi ja aikaa vieväksi työvaiheeksi ja joutuinkin tekemään sen useammassa osassa ja useampana päivänä. Kuuntelin ensimmäisen litterointikerran jälkeen haastattelut vielä kertaalleen läpi korjaten mahdollisia virheitä litteraatissa. Litteroinnissa pyrin tarkkaan merkitsemiseen, mutta en täydelliseen sanatarkkuuteen. Sisältö ja kertomisen tapa säilyi samana haastattelusta litteraattiin. Litterontivaiheessa jätin joitakin täytesanoja tai toistuvia sanontoja, kuten *niinku, tota, että, tiäksä* pois litteraatista selkeyden ja luettavuuden parantamiseksi. Samoin omaa kommentointiani en litteroinut sanatarkasti, sillä yhtäaikaaisesti haastateltavan puheen kanssa toistui useasti esimerkiksi *mm, joo, okei*. Jätin harkinnanvaraisesti joitain harvoja kohtia litteroimatta, mikäli koin, etteivät ne tule millään tavalla hyödyttämään analyysiäni. Litteraattiin merkitsin kysymysmerkin (?) siinä tapauksessa, mikäli jokin lauseen kohta peittyi nauhoituksen taustakohinaan siten, etten saanut siitä varmuudella selvää. Tällaisia kohtia ei ole käytetty analyysissä. Kolmella pisteellä (...) merkitsin pidemmän tauon tai mietinnän puheessa. Yhteensä litteraattia syntyi 72 sivua, fontilla Arial (fonttikoko 12, riviväli 1,5).

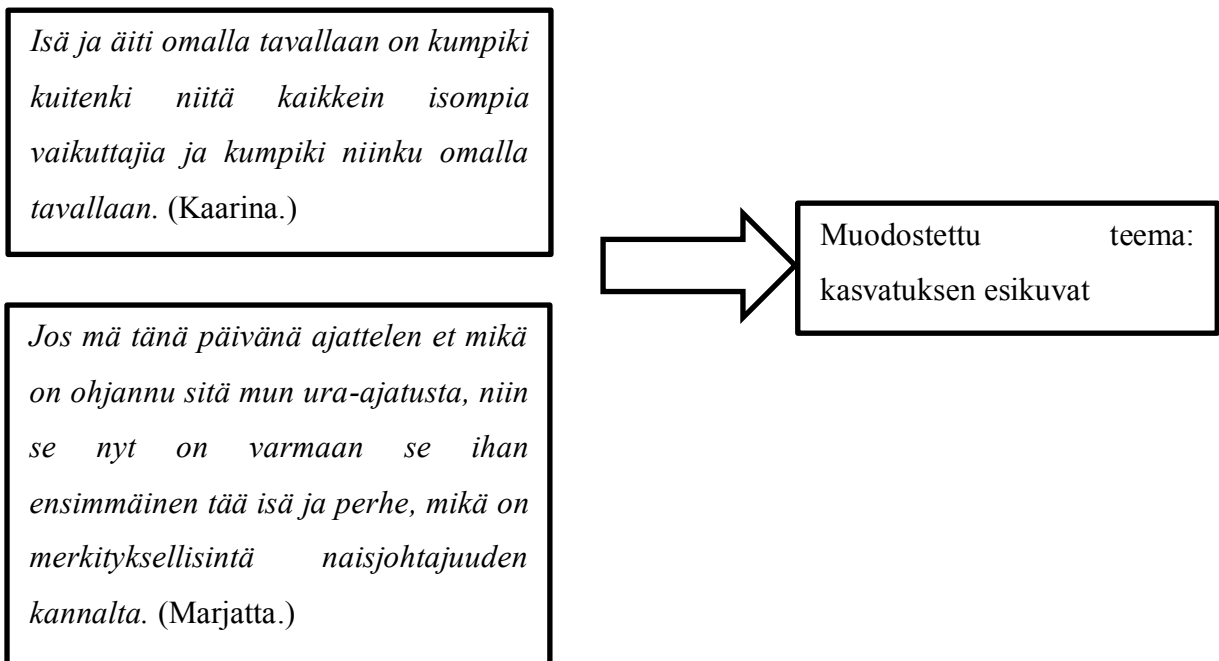
### *Analyysiprosessi*

Analyysiprosessin voi katsoa alkaneen jo ennen haastatteluita, sillä tutkimuksen aiheen valinta, teoriataustan hahmottelu ja metodologiaan tutustuminen tuottivat tarpeen analyttiseen tarkasteluun. Haastatteluiden aikana ja niiden jälkeen ennakkokäsitykseni, luettu kirjallisuus ja kuunnellut kertomukset alkoivat punoa yhä tiivimpää tulkintojen ja



merkityksien verkkoa. Heti ideoiden syntyessä pyrin kirjaamaan ajatuksiani muistiin tutkijan päiväkirjaan, jotta niihin pystyisi palaamaan ja niistä ammentamaan tutkimuksen edetessä. Varsinaisen analyysin systemaattisen rakentamisen ja kirjoittamisen intoani varjosti kuitenkin epävarmuus: mitä jos en löydäkään aineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiini? Osaanko tulkita aineistostani merkityksellisiä asioita ja mitkä asiat ylipäättään ovat merkityksellisiä? Rauhoitin mieltäni muistuttamalla itseäni siitä, että tämänkaltaisia epävarmuuden hetkiä kuulune jokaiseen tutkimusprosessiin. Kuten sanotaan: kaikki on mahdollista, kun mikään ei ole varmaa. Koitin kääntää tämän mahdollisuudekseni ja lähteä avoimin mielin katsomaan, mihin suuntaan askeleeni vievät analyysin polulla.

Aluksi käsittelin litteroitua aineistoa lukemalla sen useaan kertaan läpi ja poimimalla haastatteluista ne kohdat, jotka tuntuivat merkityksellisiltä tutkimusongelmani kannalta. Kokosin omiin tiedostoihinsa erikseen jokaisesta haastattelusta poimitut kohdat. Luettuani yhä uudestaan sekä litteraatin kokonaisuudessaan että alustavat poiminnat, alkoi aineistosta hahmottua tiettyjä teemoja (ks. alla Kuvio 1).



**Kuvio 1. Temaattinen narratiivien analyysi.**

Kuvio 1 kuvaa, kuinka naisjohtajien kerronta vanhempien merkityksellisyydestä ja esikuvallisuudesta johtajuuden kannalta muodostui teemaksi *kasvatuksen esikuvat*. Muodostettu pääteema jäsenyi edelleen teemoiksi *sukupuoli kasvatuksessa ja johtajuuden ja työnteon esikuvat*.

Analyysin edetessä tulostin aineiston ja merkitsin värikoodeilla merkityksellisiä asioita, vahvistaakseni visuaalisin keinoin aineiston kokonaisvaltaista temaattista hahmottamista. Näin tekemällä tein itselleni selvemmäksi, mistä puhutaan paljon ja mistä vähemmän. Värikoodit kuvasivat tutkimusongelmia mukailien kerrontaa johtajuudesta ja käsityksiä itsestä (nais)johtajana, esikuvien etsintä- ja rakentamisprosessista sekä mainituista esikuvista ja niiden koetusta vähäisyydestä. Samaan aikaan kirjoitin auki tulkintaa edelleen muodostaen ja vahvistaen teemoja. Narratiiveista muodostetut teemat rakentuivat limittäisessä suhteessa toisiinsa ja haasteita tuotti päätelmien tekeminen siitä, mitkä asiat liittyvät mihinkin. Samanaikaisesti pohdin, miten muodostaisin tutkimuksen tulokset loogisesti toisiinsa nähden. Tuloslukujen rakentamisen ja kirjoittamisen kanssa rinnakkain luin jatkuvasti tutkimuskirjallisuutta syventääkseni ymmärrystäni ja saadakseni lisää välineitä analyysin työstämiseen.

### 3.5. Eettiset näkökohdat

Haastattelutilanteen aluksi tutkimusluvan (ks. *Liite 3*) allekirjoittamalla haastateltava antoi kirjallisen suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen. Tutkimusluvassa käy myös ilmi, että osallistujalla on mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta niin halutessaan. En koe, että tutkimus sinällään voisi aiheuttaa osallistujille haittaa. Kuitenkin negatiiviset kokemukset elämäkerrallisissa tarinoissa ja niiden muistelu saattoi aiheuttaa ikäviä tunteita. Toisaalta tarinoiden kertominen ja itsereflektio saattoi haastateltavalle toimia voimaannuttavana toimintana ja omalta osaltani pyrin varmistamaan, että tutkimukseeni osallistuneille jäi haastattelutilanteesta positiivinen mieli.

Tutkijan positiolla tai paikalla tarkoitetaan tutkijan suhdetta tutkittaviin ja tutkimuksen kohteeseen sekä tutkijan tietoisesti valitsemaa roolia (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 71). Tutkijan oman paikan tunnistaminen edellyttää refleksiivisyyttä sekä itsekriittistä ja ymmärtävää itsehavainnointia (Saarnivaara 1996). Kuuntelijasta, lukijasta ja tulkitsijasta tulee toisen elämästä kertova ja kirjoittava tutkimusprosessin myötä (Eronen 2012, 65). Tieteen etiikkaan liittyvät myös lukuiset valinnat, joita tutkija tutkimusprosessin aikana joutuu tekemään (Pietarinen & Launis 2002, 46). Toteutan tutkimuksen minun tutkijan positiostani, jolloin erilaiset kontekstitekijät, kuten ikä, sukupuoli, persoona ja elämäkokemus vaikuttavat väistämättä tutkimusprosessin eri vaiheisiin ja valintoihin. Tutkijaa voikin pitää tutkimuksen keskeisenä tutkimusvälineenä (Eskola & Suoranta 1998, 211) ja kokemushistorioineen tärkeänä tutkimuksen osatekijänä. Tutkijatonta tutkimusta ei ole olemassa, eikä inhimillisen toimijan läsnäoloa ole välttämättä toivottavaakaan poistaa tieteestä. (Ronkainen ym. 2011, 70.) Pyrin olemaan kriittisen tietoinen omasta inhimillisestä läsnäolostani tutkimuksen eri vaiheissa, en ainoastaan tätä eettisyyttä käsittelevää lukua kirjoittaessani. Olen pyrkinyt avaamaan ja perustelemaan tekemäni valinnat mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi, tehdäkseni tutkimuksesta ja tutkimusprosessista läpinäkyvän. Lisäksi näin tekemällä pyrin tekemään itseni tutkijasubjektina lukijalle näkyväksi (Ronkainen ym. 2011, 73).

Omaelämäkerrallista aineistoa käsitellessä eettisiä haasteita voi luoda luontevan tutkijan paikan löytäminen: miten kerrotaan toisen ihmisen elämästä ja tarinoista, samalla suojellen intiimiyttä ja anonymiteettiä? Kun aineisto käsittelee henkilökohtaisia kertomuksia, erityisen tärkeänä voidaan pitää kertojien anonymiteetin suojelua. Anonymiteetin suojelu voi kuitenkin aiheuttaa tutkimuksellisen haasteen, sillä yhtäältä tutkijan voi ajatella olevan luottamuksellisessa suhteessa elämästään kertoviin ihmisiin, toisaalta taas tiedeyhteisön jäsenenä olevan tarkkuuden, autenttisuuden ja tulkinnan vaateiden alaisena (Eronen 2012, 67-68; Josselson 2007, 538-539). Anonymiteetin säilyttämisellä voidaan kuitenkin ajatella olevan monia etuja, kuten se, että tällöin tutkijan voi olla helpompaa käsitellä arkaluontoisia asioita (Mäkinen 2006, 114). Oletettavaa oli, että tutkittava ilmiö voi herättää voimakkaitakin tunteita esimerkiksi naisjohtajien mahdollisista epätasa-arvon kokemuksista keskusteltaessa. Halusin, että

tutkimukseen osallistujat voisivat vapaasti kertoa kokemuksistaan, ilman huolta henkilöllisyyden paljastumisesta ja tästä syystä säilytin osallistujien anonymiteetin.

Anonymiteetin suojeleu merkitsi analyysin kirjoitusvaiheessa suorien tunnisteiden, kuten henkilön nimen poistamista, sekä epäsuorien tunnisteiden, kuten työpaikan tai käytyjen koulujen pois jättämistä analyysitekstistä (Kuula 2006, 81-82). Lisäksi häivyttiin erityisen vahvat murreilmaukset. Muunsiin johtajien etunimet pseudonimiksi analyysin kirjoittamista varten ikäluokkaa kuvaavien vastikkeiden mukaan. Johtajiin viitataan analyysissä näillä pseudonimillä. Erilaiset kertomuksissa esiintyneet ammattinimikkeet, jotka kuvaavat johtoportaahan toimijoita, korvasin sanalla *johtaja*, jottei nimikkeistä voi saada tunnistetietoja esimerkiksi organisaatioon tai toimialaan liittyen. Lisäksi koska hyödynsin verkostoja haastateltavien etsinnässä, huolehdin siitä, etteivät eri verkostot saaneet keskenään tietoonsa, keitä lopulta haastattelin. Tästä poikkeuksena on yksi tutkimusohjaajani ehdotuksista, josta vain minä ja ohjaajani tiedämme. Lisäksi on mahdollista, että osallistuneet johtajat ovat kertoneet osallistumisestaan ulkopuolisille henkilöille, minkä koen harkinnanvaraiseksi päätökseksi, johon heillä on oikeus.

## 4. Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsittelen kerronnallisista tutkimushaastatteluista muodostamiani teemoja, joiden avulla etsin vastauksia esikuvien merkityksiin naisjohtajien urakehityksen ja johtajaidentiteetin kannalta. Tulosluvuissa olen pyrkinyt käyttämään runsaasti aineistolainauksia elävöittääkseni analyysiä ja tuodakseni johtajien ”äänen” lähelle lukijaa. Aineistolainaukset eli johtajien sitaatit olen merkinnyt tekstiin kursiivilla. Kuten eettisyyttä käsittelevässä luvussa (3.5. *Eettiset näkökohdat*) kuvasin, olen häivyttänyt tunnistetiedot analyysissä käytetyistä aineistolainauksista. Mikäli aineistolainausta on käytetty siten, että sen alusta, lopusta tai välistä on jätetty pois kerrontaa, olen merkinnyt sen lainaukseen: (---). Pois jätetty kerronta ei ole ollut keskeistä muodostetun teeman kannalta. Sulkeisiin olen merkinnyt selventävän sanan, jos olen tulkinnut, että konteksti voi muuten jäädä lukijalle kyseisen sitaatin kohdalla epäselväksi.

Johtajille antamani pseudonimet ovat seuraavat: Kaarina, Tuula, Hannele, Marjatta ja Liisa. Nyt on heidän tarinansa vuoro.

### 4.1. Kasvatuksen esikuvat

Kolme kerrontaa viidestä alkoi lapsuudesta, minkä uskon olleen etukäteen lähettämäni alustavan haastattelurungon (ks. *Liite 1*) vaikutusta. Lapsuus oli teema, johon saatettiin palata haastattelussa uudelleenkin. Jos lapsuus ei muutoin tullut haastattelussa esille, nostin teeman keskusteluun sopivaksi tulkitsemallani hetkellä, sillä omaelämäkerrallisuuden periaatteiden mukaisesti pyrin löyhästi kartoittamaan johtajien elämänkaaren lapsuudesta nykyhetkeen (Hyvärinen 2016). Sinänsä havainto siitä, että lapsuus ja kasvatus ovat merkittäviä yksilön kehittymisen kannalta, ei ole uusi. Zaleznik (2001) ja Day (2011) toteavatkin, että jokaisen yksilön kehitys alkaa perheestä. Lapsuudessa kylvettyjen ”johtajuuden siemenien” merkityksen ovat ymmärtäneet myös esimerkiksi Murphy ja Johson (2011) todeten, että varhaiset kokemukset muodostavat pohjan, jolle johtajuus voi rakentua. Tässä alaluvussa kuvaan

haastattelutilanteiden kerronnassa tuotettuja käsityksiä siitä, ketkä ja mitkä ovat lapsuudessa olleet esikuvia johtajuuden kannalta.

*''Se perustasa-arvo tosi tiukassa'' – Sukupuoli kasvatuksessa*

Lapsuudenkodin ja kasvatuksen kuvailut osoittautuivat monin tavoin samankaltaisiksi keskenään, mikä tuotti oivallisen tilan teemoitella narratiiveja. Mielenkiintoista oli, että suurimmassa osassa haastatteluja ilman minun aloitettani läpileikkaava teema lapsuuden kerronnoissa oli tavalla tai toisella sukupuoliuus, sukupuolistava kasvatusta tai sukupuoliroolit. Tämä herätti minut ajattelemaan, onko kasvatusta tuottanut kenties jotain perustavanlaatuaista siihen tapaan, miten nämä naiset kokevat sukupuolensa ja omat mahdollisuutensa elämässä suhteessa sukupuoleensa. Toisaalta pohdin myös, esiintyikö sukupuolisuuden teema kerronnassa siksi, että lähtökohtaisesti tutkimus on rajattu nimenomaan *naisjohtajuuteen*. Joka tapauksessa koin oleelliseksi teemaksi tarkastella naisjohtajien kerrontaa siitä, millainen kohtelu on lapsuudessa heille naisina ollut esikuvallista.

Hannele kertoi, ettei hänen perheessään kasvatettu ensisijaisesti sukupuolen edustajiksi, vaan *ihmisiksi*.

*(---) mun vanhemmat on ollu siitä ihania ihmisiä aina, että ku kattoo koko meidän perhettä että miten on kasvatettu, että ei oo kasvatettu naisiksi ja miehiksi, eikä tyttöiksi eikä pojiksi, vaan meidät on kasvatettu ihmisiksi. (---). Et he ei oo tehny eroa siitä onko poika vai tyttö, vaan on saanu just tehä kaikkea mitä mieleen juolahtaa.*

Narratiivissa sukupuolen merkitys luotiin suhteessa siihen, mitä Hannele koki lapsuudessa saavansa tehdä. Hannelen lapsuudenkoti rakentui kerronnassa ympäristönä, jossa hän ei kokenut tarvetta sukupuolen korostamiselle. Tämä ajatus on säilynyt aikuisikään saakka.

*(---) mulla oikein karvat nousee pystyyn kun sanotaan se nais-etuliite siihen eteen, koska mä en oo koskaan eläny semmosessa ympäristössä että mun ois sitä*

*tarvinnu alleviivata millään tavalla. Se on mulle niin hirveen vieras käsite ja edelleenkin mä tykkään hirveen huonoa, kun mua pyydetään paikkoihin sen takia että oon nainen.*

Haastattelun edetessä pyysin Hannelea kuvailemaan itseään johtajana. Hän ei kerronnassaan kokenut tarvetta määritellä itseään naiseksi eikä johtajaksi, sillä näiden asioiden hän kokee olevan itsestäänselvyyksiä.

*Niin sinä joko tiedät sen, jos sä et näe et mä olen nainen niin se on sinun ongelma, jos et sä nää että mä olen johtaja niin se on sinun asia. Se miten mä identifioin itseni jollekin mulle niin se on varmaan jotain muuta, koska nää asiat on niin itsestään selviä.*

Vaikkei Hannele kerronnassa tuottanut tarvetta paikantaa itseään naiseksi tai johtajaksi, hänelle on tärkeää johtajuudessa ajatus siitä, ettei naisjohtajan tarvitse häivyttää sukupuoltaan tai yrittää olla miesmäinen. Naisuus näyttäytyi kerronnassa *etuoikeutena*, minä tulkitseen vahvasti positiivisena ilmauksena.

*Ja tää (naisellisuus) on semmonen mitä mä piän aivan omana etuoikeutena ja se ei millään tavalla liity seksismiin. Mää oon nainen ja mä pidän siitä oikeudesta kiinni.*

Hannele kertoi johtajana työskennellessään olevansa rohkeasti nainen, mikä on saanut vanhemmat naiskollegat ihmettelemään.

*(---) mä oon keskustellu vanhemman sukupolven, he kutsuvat itseään tienraivaajiksi, he sano että hämmästelevät, että kuinka sää uskallat (---). Eikä he edelleenkään voi kuvitella että käyttäytyis silleen, et sillon ku ne on tullut ja he on ensimmäisenä naisena ollu siellä ja tuolla, etteivät he voi käyttäytyä tuollain. (---) he sano et he kattoo että miten sää uskallat, ja sitte nauretaan, että ku se on Hannele. Et mä oon niinku siitä, et sanoisin edelleenki et toi on tyypillistä, että ei se oo tavallista vieläkään. Kuitenkin ne piirit missä pyörin on nii miesvaltasia että*

*ei se oo tavallista, mutta aika on niitten oppia ja ihmisten yleensäkin, että sou whot.*

Vahva ja positiivisesti rakentunut sukupuoli-identiteetti oli läsnä Hannelen kerronnassa. Hannele työskentelee johtajana omien sanojensa mukaan *miesvaltaisissa piireissä*. Organisaation vähemmistönä toimiessaan naisjohtajien oletetaan usein omaksuvan maskuliininen tai miesvaltaista työyhteisöä miellyttävä johtamistapa (Lepistö-Johansson 2009, 97; Ragins, Townsend & Mattis 1998, 30). Hannelen kerronnassa ei ilmennyt ristiriitaa johtajuuden ja naiseuden välillä, eikä pyrkimystä mukautua maskuliiniseen ympäristöön. Hän rakensi käsitystä itsestään johtajana rohkeasti naisena ja kertoi, ettei pidä siitä, jos häntä koitetaan kehua *porukan kovimmaksi jätkäksi*, vaan on mielummin *aivan vaikka parhaimman näkönen nainen*. Karelaia ja Guillén (2014) toteavat, että positiivinen sukupuoli-identiteetti voi vähentää koettua konfliktia naisena ja johtajana toimimisessa.

On mahdollista, että positiivinen naisjohtajan sukupuoli-identiteetti paitsi antaa tilaa johtajalle toimia varmemmin ja autenttisemmin roolissaan, myös ilmentyy ulospäin tehokkaana johtajuutena, huolimatta siitä, ettei se vastaakaan stereotyyppistä johtajakäytöstä (Karelaia & Guillén 2014, 215). Käsitys naiseuden tasavertaisuudesta miehiin nähden ja ylpeyden leimaama sukupuolinen identiteetti paikantuivat Hannelen lapsuuteen. Toisaalta vaikka hän kuvaa kasvuympäristöään sellaisena, ettei siellä korostettu sukupuolta, johtajuuden kuvailuissa naiseus väritti merkityksien rakentamista voimakkaastikin. Voisiko tämä johtua siitä, että miesvaltaisissa yhteisöissä toimiessaan on ”otettava paikkansa” ja näytettävä varmuutensa, ettei tule arvioiduksi naisiin liittyvien stereotyyppien mukaisesti (Kanter 1977)? Sukupuolta rakennetaan johtajuuden narratiiveissa näkyvästi erityisesti silloin, kun sitä käytetään strategiana (Lepistö-Johansson 2009).

Hannelen tavoin myös Kaarina kuvasi lapsuudenkotiaan tasa-arvoisena.

*Mä kirjasin tämmösiä asioita, että tasa-arvon kohtelu ja ajatus siitä että sukupuolella ei oo väliä, nii on ollu leimallista heille (vanhemmille) (---) se*



*perustasa-arvo tosi tiukassa ja kuitenkin yksilöllistä kasvatusta. Et mä en muista koskaan ajatelleeni tai tiedostaneeni sellasta asiaa, että miten tytöllä vois olla hankalampaa olla tässä maailmassa. Se tasa-arvon ajatus, itsestäänselvänä pitäminen, ilman mitään feminististä leimaa.*

Kaarina totesi naurahtaen vasta myöhemmin ymmärtäneensä, *että mun vanhemmat ei ollu ihan normaaleja siinä asiassa.* Hän pohti, kuinka ei ollut alun perin tullut ajatelleeksi, että tytöillä voisi olla eriarvoinen asema poikiin nähden – niin vahva sukupuolten tasa-arvon kulttuuri vallitsi hänen lapsuudessaan.

Kaarina kuvasi äitinsä ja itsensä olevan vahvoja naisia. Naiseus näyttäytyi kerronnassa positiivisena asiana, jonain sellaisena, johon on *lupa*.

*Ja vahvuus ja voimakkuus ei tarkoita kovuutta vaan nimenomaan antaa luvan olla nainen, että se että sä oot nainen ei tee susta tyhmää tai kykenemätöntä.*

Kaarina kertoi haastattelun aikana olleensa urallaan tilanteissa, joissa miehet eivät ole suhtautuneet naiseuteen johtajakontekstissa yhtä luontevasti.

*Sitte on joitain sellasia paikkoja matkan varrella missä oon ollu ainut nainen, aika paljonki, sen mä oon huomannu et miehet on ollu enemmän hämmentyneempiä siitä, kuin mitä minä oon ollu. Niin sitte on pitäny niitä rauhotella, että ei mulle tarvi mitään seuraneitiä hommata, et semmosia tilanteita ollu. (---). Et ei se niinku mun maailmassa silleen, mutta joillekki se on ollu.*

Liisan ja Tuulan vanhemmat pitivät naisten kuvailujen mukaan arvossa perinteisiä sukupuolirooleja, mutta ne eivät heijastuneet naisten kokemuksiin siitä, mitä he tyttöinä tai naisina kokivat voivansa tehdä.

*No kyllä varmaan siihen aikaan kuuskytluvulla niin, öö, varmaan oli kasvatusta sillä tavalla että tyttöjä eri tavalla voisi (---) suuntaus siihen että on tyttöjen ja poikien lelut. Mutta emmä tiedä, semmosta mielikuvaa mulla ei ole, että me ei*

*oltais jotain voitu tehdä koska me ollaan tyttöjä tai koska ollaan tyttöjä meidän pitäisi tehdä jotain, että sellasta näkökulmaa mulla ei ole. Et ihan yhtälailla juostiin metsissä ja sillä tavalla temmellettiin siel pihalla.*

Vastaavasti Tuula kuvasi kokemustaan siitä, ettei naiseus näyttäytynyt hänelle ongelmallisena.

*(---) on ne selvästi sen sukupolven ihmisiä, että niillä on perinteisemmät sukupuoliroolit ilman muuta, mutta ei meillä mitään sellasta ollu että (---) ei mulla koskaan sellasta kuvaa tullu, että eikö naiset vois päästä paikkoihin.*

On mielenkiintoista, että vaikka perheessä vallinneita sukupuolirooleja kuvattiin perinteisinä, tämä ei naisten mukaan näyttäytynyt lapsuudessa esimerkiksi vanhempien kannustuksena tehdä ainoastaan ”tyttöjen juttuja”.

Samoin kuin Hyvärisen (2016) tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa isän rooli nousi korostuneemmin naisten kerronnassa esille suhteessa äidin kuvailuihin. Isäsuhteen merkityksen tulkinnat mukailevat Hyvärisen tuloksia, joissa suomalaisten naisjohtajien lapsuusmuistoista muodostui metafora *isä innostajana*: isä kannusti, innosti ja tuki tytärtään jopa mentorinomaisesti. Tässä tutkimusaineistossa isän mentormainen kasvatusto näkyi erityisesti opiskeluun liittyvissä asioissa, kuten esimerkiksi Kaarinan kerronnassa:

*(---) kun hain yliopistoon niin iskä nosti sanomalehden takaa silmät, että tottakai sää pääset ensimmäisellä yrittämällä, että jos et pääse niin sit sää oot valmistautunu huonosti. Et onhan se aika raakaa ollu, mut semmonen ajatus että tottakai sää pääset ja se oli ihan oikeassa.*

Myös Liisan kuvailuissa isä näyttäytyi erityisesti koulutuksellisuuden tukijana.

*(---) isä jotenki tuki semmosta koulutuksellisuutta ja kannusti opiskelemaan ja tekemään töitä sen eteen.*

Marjatta nimesi *isän ja perheen* merkityksellisimpänä uransa kannalta, erottaen perheestä isän, eikä esimerkiksi äitiä tai muita perheenjäseniä.

*Jos mä tänä päivänä ajattelen et mikä on ohjannu sitä mun ura-ajatusta, niin se nyt on varmaan se ihan ensimmäinen tää isä ja perhe, mikä on merkityksellisintä naisjohtajuuden kannalta. Koska se on tää minäkuvan syntyminen.*

Marjatta kertoi ajattelevansa, että naisjohtajuuden kannalta on ollut tärkeää, kuinka kotona nähty ja saatu arvostus erityisesti isältä on vaikuttanut Marjatan käsitykseen siitä, miten hän on myöhemmin naisena kokenut omat mahdollisuutensa ja kykynsä elämässä.

*Sit jos taas aatellaan naiseuteen liittyen, niin se miten oma isä on kohdellut äitiä niin se on mun mielestä kyllä sellanen joka heijastuu varmaan sit siihen myös miten kohtelee tyärtäkin. (---) äitini on ollut aina isäni puolesta arvostettu ja tietyisti kaikki pikku tytöt, että olen ollut isäni ihailema nii lähtee sellasesta tota, että on semmonen syvä itseluottamus.*

Tulkitsen Marjatan kertoman niin, että isän tapa kohdella äitiä on esikuvallista sille, miten Marjatta kasvoi näkemään sen, miten naisia ja häntä naisena tulee tässä maailmassa kohdella. Isän arvostava ja ihaileva kohtelu on luonut pohjan itseensä luottamiselle. Tuottaako erityisesti isäsuhde jotain lähtökohtaisesti äitisuhteesta poikkeavaa naisen käsityksiin itsestään? Ala-Pöntiö (2007) on tutkinut isäsuhteen merkityksiä tyttären identiteetikerronnalle. Hänen tutkimuksensa mukaan isäsuhteen merkitykset olivat moninaisia: isällä oli naisten elämäkertoissa sekä identiteetikerrontaa hajauttava että eheyttävä merkitys. Toisaalta tutkimus ei ota kantaa, mikä on äidin vaikutus suhteessa isän identiteetille tuottamiin merkityksiin. Tulokset kuvaavat kuitenkin, kuinka isäsuhde joka tapauksessa on merkityksellinen naiselle ja naisen sukupuoliselle identiteetille (ks. myös Werhane ym. 2007, 55). Myös McKeenin ja Burken (1992) tutkimuksessa 25:stä naisjohtajasta neljäsosa mainitsi isänsä esikuvanaan johtamisuran kannalta. Isä oli yksi kolmesta useimmin mainituista

esikuvasta, kun taas äitiä ei tässä yhteydessä mainittu. (McKeen & Burke 1992.) Vastaavasti tämän tutkimuksen aineiston perusteella on mahdollista tulkita, että isä näyttäytyisi vanhemmista merkittävämpänä esikuvana tyttärelleen.

Vaikka isän merkitys tärkeänä esikuvana rakentuu narratiiveissa, voi Marjatan äidin tulkita olleen esikuva Marjatalle erityisesti aviomiehen valinnassa.

*Joo siis ehkä sanotaan siis että siinä mielessä äiti, et se on valinnu viisaasti miehensä. Et varmaan se lähtee myös siitä että naisena valitsee, et tavallaan naisena ei hyväksy huonosti kohdelluksi tulemista. Et kyl se siin mielessä on et kyl se niinkun on semmonen symbioosi. Se malli että miten minua kohdellaan, niin varmaanhan se on semmonen mikä periytyy ja minkälaista kohtelua saa osakseen.*

Marjatta kuvasi oman miehensä valintaa onnistuneeksi. Puoliso on tukenut uralla, eikä Marjatan urakehitys ole esimerkiksi aiheuttanut riitoja avioliitossa.

*Mut siis sellasii asioita jotka on ollu ratkasevia, että en tiä onko tää nyt sit taas sitä et on ite ollu niin viisas vai mitä, mut se aviomiehen valinta. Että sillä on iso merkitys siinä, et tiäksä onko se sun ura jatkuva riitelyn aihe vai onko se itsestään selvää, että jaetaan yhdessä tätä lasten tekemisestä aiheutuvaa riemua ja taakkaa. Et tottakai ku mulla on se käsitys miten mua kohdellaan, ni ehämmä sit olis ottanut mitään tyhmää miestä. Ja sit on onnistunu siinä et ottanu semmosen, joka on pitänyt lupauksensa ja pysyny sit siinä rinnalla.*

Perheen ja uran yhdistämisen on katsottu tuottavan naisjohtajille miehiä enemmän urahaasteita (Beatty 1996; Hewlett 2002; Liff & Ward 2001; Mooney 2008; Wirth 2001). Menestyvien naisjohtajien puolisoiden merkitystä tutkineiden Välimäen, Lämsän ja Hiilloksen (2008) tutkimustulosten perusteella ei ole itsestäänselvää, että puoliso tukee naisen uraa ja jakaa esimerkiksi lasten- ja kodinhoidon tehtäviä. Tämän tutkimuksen aineistosta voidaan tulkita mahdollisia viitteitä, joiden mukaan lapsuudessa nähty ja koettu isän arvostus äitiä ja yleisesti naisia kohtaan voi tehdä siitä todennäköisempää, että nainen valitsee myöhemmin elämässä puolisokseen ihmisen,

joka ei koe naisen urakehitystä uhkana tai rasitteena, vaan pikemminkin arvostaa ja tukee naisen uraa. Kun puoliso kokee naisen uran tasavertaiseksi omansa kanssa, näyttäytyvät lasten- ja kodinhoidon vastuut myös mahdollisesti tasapuolisempina vastuualueina. Tällöin naisjohtajan edellytykset perhe- ja työelämän yhdistämiselle voivat parantua.

*''Nää asiat ei tuu sattumalta'' – Työnteon ja johtajuuden esikuvat*

Marjatta kuvasi saamansa kasvatuksen perusasiaksi sen, että luottaa itseensä ja omiin kykyihinsä: *että on itsellä sellanen käsitys että pystyy ja kykenee*. Zaleznik (2001) toteaa vastaavasti, että johtajuudessa kehittymisen ydin voi paikantua lapsuudessa saatuun ymmärrykseen siitä, mitä elämässä voi saavuttaa. Marjatan tapa tarkastella uraansa ja urakehitystä heijasteli kasvatuksen ruokkimaa itseensä uskomisen asennetta.

*Sit jos aattelee siitä eteenpäin niin, se vaan ylipäätänsä, että kyllä sitä jotenki oli semmonen käsitys siitä, ei mulla ollu minkäänlaisii epäilyksiä siitä, ettenkö mä vois päästä sinne minne mä haluan.*

Heti valmistumisen jälkeen Marjatta pääsikin töihin alallaan arvostettuun organisaatioon, jonne samanaikaisesti oli *hakijoita ihan hemmetisti*. Marjatan tavoin myös Kaarina kuvasi tärkeäksi sen, että hänet on kasvatettu uskomaan itseensä.

*Semmonen niinkö tasapainosuuteen kasvattaminen, että ajatus siitä että mä oon hyvä ja kelpaan. Et mua on niinkö ihailtu ja tietenki samalla ku sanon sen, niin on myös kovaa kuria pidetty ja tavoitteita asetettu. (---). Sitte sieltä vaan kasvo semmonen tyttö, joka sitten ku tiesi mitä halus niin ajatteli vaan, että sitä kohti.*

Hannele kuvasi vastaavasti saamaansa kasvatusta kannustavana.

*(---) kaikkeen on sillai niinku vaa kannustettu tai katottu että no joo, ny ne taas menee tuolla ja tekee. Että ei oo mittää semmosta tullu mieleenkää ettei vois tehdä. Vaan päinvastoin on kannustettu tekemään.*

Kaarina kertoi paitsi saaneensa itsensä uskomisen eväät, myös nähneensä työnteon merkityksen ja innostuneen asenteen.

*Ja sitte ehkä se esimerkki kuitenkin miten he (vanhemmat) on ollu innostuneita siitä mitä he tekkee, nii se on tärkeä, että on nähny että innostus siirtää vuoria.*

Työskentelyn ja ahertamisen asenne omaksuttiin pienestä pitäen. Kaarina kuvasi, kuinka *se oli vaan selvää että koulu hoidetaan hyvin.* Esikuvallista myös Marjatan ura-ajatukselle on ollut vanhempien arvostus työtä kohtaan.

*(---) hyvin pitkälle se että mä oon tässä, ni mä oon oppinu siihen että asioita voi saavuttaa tekemällä töitä, et se on se mikä tuottaa tulosta. Et mul on jo kotoa semmonen mielikuva et vanhemmat on menneet mielellään töihin, et vaikka he molemmat on olleet työläistaustaisia (---) työn tekoa on arvostettu ja siitä on puhuttu positiivisesti.*

Vastaavasti Tuula kertoi, kuinka lapsuudessaan paitsi näki vanhempiensa osallistuvan aktiivisesti työelämään ja politiikkaan, myös itse osallistui työntekoon lapsuudenkodissa.

*(---) mä oon tottunu siihen vapauteen ja vastuuseen pienestä pitäen (---) lapset teki töitä siinä missä muutkin, eikä siitä maksettu mitään.*

Vanhempien työnteko ja myönteinen suhtautuminen työhön on Marjatan mukaan vaikuttanut *perustavanlaatuisesti* siihen, miten hän suhtautuu uraansa: töitä on tehtävä, jos haluaa menestyä.

*Ja tota, se on musta ehkä sellanen perustavanlaatuinen kaikenkaikkiaan et, nää asiat ei tuu sattumalta. Vaan että sä itse pystyt vaikuttamaan siihen sillä, et sä teet niiden asioiden eteen töitä. Se on musta ihan ehkä semmonen perustavanlaatuinen.*

Marjatta mainitsi erityisesti äitinsä työnteon.

*Et ei mun äiti esimerkiks koskaan oo mitään uraa tavotellu, mut se on silti aina ollu tyytyväinen työhönsä ja elämäänsä ja ollut arvostettu. Et jokainen kantaa kortensa kekoon.*

Narratiivi voi olla viittaus siitä, ettei Marjatan lapsuudessa ollut itsestään selvää, että perheessä myös äiti käy töissä. Äidin työnteko on voinut vaikuttaa Marjatan käsityksiin siitä, ettei naisen tarvitse olla ainoastaan vaimo ja äiti. Toisaalta äiti on voinut olla esikuva sille, kuinka yhdistää äidin, vaimon ja työntekijän roolit. (Peus ym. 2015, 61.)

Marjatan, Tuulan ja Kaarinan kokemukset mukailevat työssään menestyneitä tutkineiden Uusiautin ja Määtän (2013) tutkimustuloksia, joiden mukaan työssä menestyjiä on kannustettu lapsuudessa työskentelemään ahkerasti ja suhtautumaan tulevaisuuteen positiivisesti. Vastaavasti naisjohtajien johtajuuden polkuja tutkinut Hyvärinen (2016) kuvaa, kuinka haastateltujen naisjohtajien lapsuudenkotia leimasi kannustuksen kulttuuri, joka ilmeni innostavana ja myönteisenä ilmapiirinä. Hyvärisen tuloksien mukaan sekä isä että äiti ylläpitivät tätä kannustuksen kulttuuria, jossa itseensä uskomisen ja ahkeruus olivat tärkeitä arvoja. Vaikka tämän tutkimuksen aineistossa isän merkitys korostui naisten kerronnassa erityisesti koulutuksellisuuden ja naiseuden arvostamisen kannalta, on Hyvärisen tutkimuksen tavoin tämän tutkimusaineiston perusteella mahdollista tulkita, että molemmat vanhemmat ovat pitäneet yllä kannustuksen kulttuuria ja olleet työntekijä esikuvia. Hyvärisen haastattelemat naisjohtajat kuvasivat vanhempiensa tietoisesti opettaneen positiivista asennetta työntekoon. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella ei käy selkeästi ilmi, että myönteinen asenne työntekoa kohtaan olisi naisjohtajien lapsuudenkodeissa opetettu tietoisesti. Vanhempien osoittama työn tekemisen ja arvostuksen esikuva piirtyi kerronnassa pikemminkin piiloisesti opittuina asenteina.

Kaarina kuvasi ymmärtäneensä jälkeinpäin vanhempien merkityksen paitsi työntekijä, myös johtajuuden esikuvina.

*Sit isä ja äiti ollu esimerkkeinä, että näin jälkikäteen ajattelen johtajuusesimerkkeinä, niin isä on ollut esimerkki inhimillisestä, kuuntelevasta ja vastuuta antavasta johtajasta, joka on kuitenkin tosi jämäkästi vienyt asioita eteenpäin (---). Ja äiti taas esimerkkinä siitä asioihin tarttumisesta, että aina voi tehdä jotakin. Että ei kannata valittaa, vaan pitää keskittyä siihen mitä haluaa saaha aikaseksi positiivisuus eellä.*

Pyysin Kaarinaa kuvailemaan itseään johtajana, jolloin hän kertoi seuraavasti:

*Hmm, tota... intuitiivinen ja empaattinen, mä aistin paljon asioita rivien väleistä ja eleistä ja ilmeistä ja kuulen ja näen energiaa. Ja totaa, se ohjaa... ajattelen niin, että ne ihmiset ketä johdan projekteissa tai vakituisesti alaisina, niin haluan että he tulee kuulluksi ja varmasti tulevatki. (---). Kyllä mä vastuuta antava, mä odotan, olen aika vaativa tai olenki vaativa johtaja (---).*

Inhimillisys, kuunteleminen ja vastuun antaminen tulivat esiin Kaarinan kuvaillessaan itseään johtajana. Lisäksi isän ja äidin johtajuusesimerkkejä yhdisti ratkaisukeskeisyys, jonka Kaarina myös tunnisti omassa johtajuudessaan, todeten: *ja sit mä oon kyllä hirmu ratkaisukeskeinen että okei että nyt (---)*. Myös esimerkiksi seuraavassa lainauksessa Kaarina kuvaa ratkaisukeskeistä ajattelutapaansa.

*Et se että ei kannata yhtään käyttää aikaa valittamiseen, tee jotain, tee sille jotaki sille asialle. Mussa on hirveen syvällä se, että sä voit joko hyväksyä asian olotilan ja sopeutua siihen, tai sitte muuttaa sen tai sitte häipyä paikalta. Että hyvin ratkaisukeskeinen näkövinkkelä asioihin, että mä en tunnista että mä juurikaan käyttäisin aikaa siihen että pohtisin että miten tää tilanne nyt tälleen (---).*

Vanhempien johtajuus perhe- ja työelämässä näyttäytyy esikuvallisena Kaarinan johtajaidentiteetin kannalta, sillä heidän asettamansa johtajuuden esimerkit ovat monin tavoin tulleet osaksi Kaarinan tapaa käsittää johtajuutta ja itseään johtajana. Myös Werhane ym. (2007, 53-54) kuvaavat, kuinka isän esikuvallinen eettinen johtajuus,



”moraalinen kompassi”, periytyi osaksi erään naisjohtajan tapaa käsittää johtajuustyötä ja omaa johtajuuttaan.

*Yhteenveto: Vanhemmat elämän esikuvina*

Naisjohtajien kerronta lapsuudesta ja kasvatuksesta tuotti erilaisia esikuvia, jotka ovat säilyneet aikuisuuteen saakka sekä ilmentyivät osana johtajaidentiteetin kuvailuja. Uusiautun ja Määtän (2013, 70) mukaan perheen ja kasvatuksen merkitys näyttäytyy monimutkaisena arvioidessa sen vaikutuksia menestykseen myöhemmin elämässä. Heidän mukaan oleellista saattaakin olla se, kuinka ihmiset oppivat tulkitsemaan kokemuksiaan. Tähän tutkimukseen osallistuneet naisjohtajat muodostivat kerronnassaan monipuolisesti erilaisia tulkintoja lapsuudenkokemuksistaan. Tärkeiksi esikuviksi narratiiveissa muodostuivat isä ja äiti ja heidän kauttansa opitut käsitykset ja asenteet. Isän kohtelu tyttärtään kohtaan näyttäytyi merkityksellisenä naisten ja naiseuden arvostuksen esikuvana. Isän kuvailut korostuivat suhteessa äidin kuvailuihin ja isän mentormainen, koulutuksellisuutta tukeva kasvatusote väritti kerrontaa. Äiti tulkittiin esikuvaksi puolison valinnassa ja yhdessä isän kanssa kannustuksen kulttuurin ylläpitäjäksi. Vanhempien tulkittiin olleen myös johtajuuden ja ahkeran työskentelyn esikuvia. Lapsuudesta ei mainittu vanhempien lisäksi muita asioita tai henkilöitä, jotka olisivat tulkintani mukaan olleet varsinaisesti esikuvia.

Tulkitsen, että lasilabyrintissä kulkeminen voi olla naisjohtajalle helpompaa, kun saa lapsuudesta vahvat naiseuden, itseensä uskomisen ja työnteon esikuvat. Työssään naisjohtajia voi haastaa tunne autenttisuudesta identiteetistä (Ibarra 1999; Sealy & Singh 2010), jos naiseuden ja johtajuuden välillä koetaan konflikti (Karelaia & Guillén 2014). Tutkimukseen osallistuneet naisjohtajat kuvasivat lapsuudestaan saamiaan asenteita sukupuolten tasa-arvosta. Lapsuudessa saatu ymmärrys siitä, mitä on mahdollista saavuttaa (Zaleznik 2001) paikannettiin erityisesti suhteessa naiseuteen. Kasvatuksen nähtiin tuottaneen käsityksiä, joiden mukaan ei ole syytä, miksei nainen voisi tehdä samoja asioita kuin mieskin. Tämä on voinut vaikuttaa perustavanlaatuisesti käsityksiin naisjohtajuudesta: lähtökohtaisesti ei nähdä ristiriitaa naisena ja johtajana toimimisessa. Onko tämä kenties antanut rohkeutta ja itsevarmuutta tavoitella myös keskijohtoa korkeampia johtotehtäviä?

Rohkeus ja itsevarmuus näyttäytyvät aiemman naisjohtajuuden tutkimuksen valossa kriittisinä urakehityksen menestystekijöinä. Naisten tulkittu vähäisempi itsevarmuus ja rohkeus miehiin verrattuna on nähty yhdeksi yksilötason naisjohtajien urakehityksen esteeksi (Ragins & Sundstrom 1989). Esimerkiksi Altmanin ym. (2005) tutkimuksissa naisjohtajat kokivat itsevarmuuden puutteen olleen suuri hidaste heidän urakehitykselleen. Toisaalta kun tarve kuormittavalle identiteettityöskentelylle naiseuden ja johtajuuden välillä ei näyttäytyä aktiivisena, voi naisille tulkita jäävän enemmän resursseja keskittyä johtamistehtävään ja näin onnistuneemman johtamisen luomiseen (Karelaia & Guillén 2014).

Johtajuuden kehittymisen kannalta johtajaidentiteetin varhainen muodostuminen on tulkittu tärkeäksi (Lord & Hall 2005) ja lapsuudenkokemusten ajatellaan vaikuttavan monin tavoin menestykseen elämässä (Bell & Bell 2009; Hyvärinen 2016; Uusiautti & Määttä 2013). On kuitenkin syytä muistaa, ettei lapsuuden ja varhaisten kokemusten merkitystä johtajuudelle voi pitää selviönä. Murphy ja Johnson (2011, 462) huomauttavat, ettei nuorena vahvan johtajaidentiteetin perustan rakentuminen välttämättä korreloi aikuisuudessa toimivana johtajuutena, sillä esimerkiksi yhteiskunnalliset ennakoasenteet sukupuolta kohtaan voivat estää johtajuuden kehityksen aikuisuudessa. Heidän mukaansa yksilön kehityksellinen aste, yhteiskunnalliset johtajiin kohdistuvat odotukset ja sukupolvierot vaikuttavat siihen, kuinka merkittävästi varhaiset kokemukset vaikuttavat johtajaidentiteetin kehitykseen. Samoin kontekstiin liittyvät tekijät säätelevät sitä, missä määrin nuorempana omaksutulla johtajaidentiteetillä on merkitystä tulevaisuuden johtajuuden kehityksen kannalta. (mt. 2011, 465.)

#### 4.2. Esikuvat opiskeluaikana ja uralla

Tässä alaluvussa kuvaan niitä esikuvia, joita naisjohtajien kerronnassa esiintyi siirryttäessä lapsuudesta elämänskaarella eteenpäin. Esikuvat limittyivät opiskelujasta uran alkuun ja nykyhetkeen.

*”Se pärjääminen siin miehisessä maailmassa” – Esikuvat esteiden voittajana*

Opiskeluaikana ja uran alussa Marjatta ja Kaarina kokivat esikuvina mainitsemansa huipulle päässeet naisjohtajat. Kaarina muisteli ihailemiaan julkisuuden henkilöitä seuraavasti:

*No sitä mää mietin, että mitäs esikuvia sitä on julkisuudessa ollu sillon nuorempana, että kun mä menin yliopistoon niin mä muistan että ihailin Sirkka-Liisa Hämäläistä [Suomen Pankin pääjohtaja] ja seurasin hänen uraansa jollain tavalla, kun hän oli aika miehisessä maailmassa. Ja silloin tunnistin sen, että no okei, ei se oo niin itsestään selvää että on naisjohtajia.*

Marjatta kuvasi vastaavasti ihailleensa naisia alansa huipulla.

*(---) ne oli oman alansa huippuja, että se Kivelän Merjaki [hallituksen puheenjohtaja] että se oli rahoitus- ja pääomasijoittamisen maailma, joka oli todella miesten maailma (---) se järkyttävä osaaminen sillä ja se pärjääminen siin miehisessä maailmassa. Ja samalla lailla ku Eeva-Liisa Inkeroinen [Elinkeinoelämän keskusliiton työmarkkinajohtaja] nii se pärjääminen siin miehisessä maailmassa.*

Kaarina ja Marjatta sijoittivat kerronnassaan esikuvansa toimijoiksi *miehisessä maailmassa*. Korkealla johtaneet naisesikuvat olivat miesvaltaisen johtoportaan huipulla ja *pärjäisivät* siellä. Naisjohtajat toimivat työympäristössään vähemmistön edustajina ja erityisesti tämä näyttäytyi inspiroivana tekijänä narratiiveissa (Lockwood 2006). Opiskeluaikana ja uran alussa johtoportaana miesvaltaisuus näyttäytyi naisten oman elämän kannalta merkityksellisenä esteenä. Miehisessä maailmaan päästäkseen naisesikuvat ovat ylittäneet sukupuolisia esteitä urallaan ja tulkintani mukaan näiden esteiden voittaminen oli Marjatalle ja Kaarinalle esikuvallista. Tulkitsen kerronnasta, että aikanaan huippujohdossa toimineet naiset olivat Marjatalle ja Kaarinalle osoitus siitä, että huipulle on mahdollista päästä (Sealy & Singh 2010, 288). Esikuvien tulkitaankin olevan tärkeitä erityisesti uran alussa nuorelle johtajalle (Ekonen 2007; Ibarra 1999; Peus ym. 2015; Sealy ym. 2006). Sirkka-Liisa Hämäläinen, Merja Kivelä

ja Eeva-Liisa Inkeroinen olivat symboleina sille, että naisjohtajuus ei ole itsestäänselvää, mutta kuitenkin mahdollista. Marjatta ja Kaarina kokivat narratiivien perusteella naisjohtajien menestyksen paitsi henkilökohtaisesti relevantiksi, myös saavutettavaksi ja näin ollen inspiroituivat heistä (Lockwood & Kunda 1997).

Esikuvat voivat inspiroida uskomaan itseän (Lockwood & Kunda 1997), mikä näkyi esimerkiksi seuraavassa Marjatan narratiivissa. Hän kertoi, kuinka Eeva-Liisa raivasi tietä miesvaltaisessa johtoportaan.

*(---) kyllähän Eeva-Liisa Inkeroinen on mulle ollu sellanen, et tollaseks mä isona sitten ryhdyn, et sikäli niinkun, ennen ku tää ura sit alko viemään vähän toiseen suuntaan. Mut kyllä sillä mun mielestä on sillälailla selkee merkitys, et jos aattelee Eeva-Liisa Inkeroinen (---) et se on ollu tämmönen et vanhat pojat on ollu pahoillaan ku Eeva-Liisa on siellä sitte saanu pestejä, joita on pedattu jollekki toiselle. Nii onhan se nyt ihan toista ku siellä on joku, niinkun, esimerkki. Joka on siellä oikeesti sitte luonu (---). Sit olin aatellu jotenki et ku hän sieltä lähtee, niin mä rupeen sit seuraajaks siihen hommaan. Et se oli niinku jotenki semmonen, et ku hän on nii hyvä, nii mäki vois in olla yhtä hyvä.*

Marjatta jatkoi naisjohtajaesikuvien merkityksen pohdintaa seuraavasti:

*Kyllä niinku siinä mielessä naisesimerkkien merkitys on just tossa. (---) tietysti se vaatii niinku sellasii, että voi ajatella että onpa mageeta ku tuolla se menee, siellä yläkerroksissa pörhättää. (---). Ja varmaan just isompi siinä alkupäässä.*

Mainitut naisjohtajaesikuvat sijoittuvat Gibsonin (2003; 2004) ulottuvuusmallin positiiviseen, spesifiin, etäiseen ja ylätasoon. Positiivisilla esikuvilla on ihailtavia ominaisuuksia ja heidät koetaan samaistuttaviksi. Yksilö inspiroituu todennäköisemmin positiivisista kuin negatiivisista esikuvista, kun hän tavoittelee menestystä ja tietoa siitä, kuinka tulla toivotuksi tulevaisuuden minäksi (Lockwood, Jordan & Kunda 2002, 854). Naisjohtajaesikuvilla katsottiin olevan spesifejä, tavoiteltavia taitoja, kuten ”miehisessä maailmassa pärjäämisen taito”, joka liittyi ensisijaisesti johtamiskontekstiin.

Naisesikuvat olivat lisäksi itseä korkeammalla hierarkian tasolla, eivätkä kuuluneet Marjatan tai Kaarinan työyhteisöön, näin ollen ulottuvuustasoilla ylätasolla sekä etäisellä tasolla. (Gibson 2003; 2004.) Kaarinan ja Marjatan kuvailemat naisjohtajat mukailevat Lockwoodin ja Kundan (1997) hahmotelmaa ihanteellisesta esikuvasta. Heidän mukaansa ihanteellinen esikuva on vanhempi, itseä edistyneemmässä uravaiheessa oleva henkilö, joka on saavuttanut relevantilla osa-alueella sellaista, mitä yksilö toivoo: menestystä, joka on merkittävää, mutta jota yksilö ei tulkitse mahdottomaksi saavuttaa. (mt. 1997, 102.)

*''Nyt ku on jo pärjänny'' – Esikuvat tänä päivänä*

Elämänsä aikana liikuttaessa nykypäivään johtajuuden kuvailuissa vahvistui naisten varmuus itsestään johtajina. Toisaalta samanaikaisesti läsnä oli itsensä kehittämiseen liittyvää kerrontaa.

Liisa kertoi, millaisia asioita pitää esikuvallisena tämänhetkisessä uran vaiheessa.

*(---) mua kiehtoo hirveesti työnohjauksellinen ote asioihin ja se miten välillä joissain kollegoissa sitä ihailee semmosta, että osaa asioihin löytää kauheen erilaisia näkökulmia ja viedä niitä ratkaisukeskeisesti eteenpäin, et se on sellanen asia minkä haluais itekkin vielä kehittyvän. (---) just semmoset työnohjaus, työnohjauksen, työnohjaajat niin heissä on sellasta, esikuvaa. Ja en tiää, ehkä sitäkin ammattia pitää joskus vielä vähän kokeilla.*

Työnohjauksellinen ote, erilaisten näkökulmien löytäminen ja ratkaisukeskeinen toiminta paikantuivat Liisan kerronnassa taidoiksi, joita hän itsessään haluaisi kehittää, jopa niin paljon, että työnohjaajan ammattiin vaihtaminen kiinnostaa Liisaa. Hänelle Kaisa Vuorinen ja Pekka Järvinen ovat puolestaan esikuvia tavastaan käsittää ihmisten vahvuuksia ja työyhteisöä.

*Kaisa Vuorinen on viimeaikaan ihminen joka on niin voimaannuttava, et hänellä on tää vahvuuspsykologia, asioita eteenpäin vievä (---). Mä oon Kaisalle sanonut siitä että mä alan kulkemaan hänen vanavedessään koska aina oppii, et hän on*

*ehkä semmonen, niinkun johtotähtenä että miten voi suhtautua asioihin. (---). Sit oon kuullu paljon Pekka Järvistä joka on työyhteisökouluttaja, että mä ihailen hänen tapansa hahmottaa työyhteisöä ja niissä olevia asioita visuaalisuuden kautta. Ja selkeesti se on tukenu mun omaa käsitystä johtajuudesta, et miten hän rakentaa sen ja miten hyvinvoivaa työyhteisöä voidaan kuvata.*

Marjatan kerronnassa rakentui aktiivinen esikuvien etsintä nimenomaan tämänhetkisessä uran vaiheessa.

*Niinku sitä vaan huomaa sit tässä kohdassa kun joo okei, nyt ku on jo pärjänny (---). Sit ku aikaa kuluu, nyt ku etenee tässä omalla polulla, niin kylhän täs nyt ihan selvästi alkaa sit kattoon et okei, mikä ois se seuraava.*

Marjatta mainitsi Gigantin toimitusjohtajan, Irmeli Rytkösen, kuvaillen:

*(---) nyt taas ihailee sitä sen karismaa ja ulosantia, et sitä alkaa jo kääntyä siihen et niinku tällä hetkellä mitä mä ajattelen esikuvina on vaikuttavat johtajat minkälainen hän selkeestikkin on, vaikuttava johtaja.*

Marjatta kertoi, kuinka on johtamisurallaan huomannut karismaattisen ja vaikuttavan puhe- ja esiintymistaidon merkityksen erityisesti naisjohtajalle. Vaikuttava ja karsimaattinen johtajuus näyttäytyikin Marjatalle esikuvallisena. Hän kertoi kokevansa, että vaikuttavilta johtajilta voi saada inspiraatiota, *ajatuksen siemeniä*, omaan johtajuustyöhön.

*On se, joo ehdottomasti juurikin se että kun huomaa, että kuinka hyvin joku ottaa sen lavan haltuun (---). Et on se must hirveen siin mielessä hyviä esimerkkejä siitä ja sellasia ajatuksen siemeniä siitä mihin suuntaan itseään vois kehittää. (---) että tossa suhteessa juuri, että kehittymistä on vielä tosi paljon. Mut seki että huomaa sitä omaa tiedäksä, et hei mitä vois tehdä paremmin ja missä vois kehittyä vielä, et se on niinku kauheen hyvä, et ei täs missään tapauksessa valmist oo moneen vuosikymmeneen vielä.*

Myös Liisa kertoi nykyisessä johtamisuransa vaiheessa paikantaneensa vakuuttavan puhumisen taidon itsessään kehitettäväksi ominaisuudeksi.

*(---) mä jotenki ajattelen semmosia ihmisiä ketkä pystyy hyvin vapaasti puhumaan, et se on ehkä semmonen asia mitä en oo kokenu että mulla ois kauheen vahvana osaamisen alueena. Semmonen sanottaminen ja kiteyttäminen, että se on ehkä sellanen josta monta kertaa aattelee, että voi että ku pystyis sellaseen luovasti ja vapaasti tuottamaan hyvin kiteytettynä asioita (---).*

Marjatan tavoin Liisan puheessa tuotettiin jatkuvan kehittymisen tilaa osana johtajuutta.

*(---) et jotenkin en koe edelleenkään että ois valmista vaan koko ajan pitää yrittää kehittää ja luoda uusia toimintatapoja ja olla kauheen avoin niille erilaisille asioille.*

Kaarinan narratiivissa rakennettiin tämän päivän esikuvaa erityisesti eritellen, mitä henkilössä koetaan esikuvalliseksi ja mitkä ominaisuudet puolestaan hylätään tässä merkityksessä (ks. Gibson 2003, 592-593).

*(---) ku mietin että ketäs mä nyt vaikka ihailen niin Paula Heinonen [toimitusjohtaja] (---) niin ihailen Paulaa siitä en niinkään johtajana, vaan huomaan että ihailen häntä siksi, että hänellä on elämäntehtävä. Hän tietää miksi asioita tekee, ja tekee sitä intohimolla ja on raivannut tietä. Sitä Paulan paloa ja sitä, että hän elää sellaisessa elämässä kuin hän haluaa ja saa lokaakin niskaan koska on edelläkävijä (---).*

Kuvaillessaan Paula Heinosta Kaarina eritteli esikuvallisena hänessä elämäntehtävän mukaisen, intohimoisen asioiden tekemisen ja tien raivaamisen kritiikistä huolimatta. Toisaalta johtajana hän ei ole Kaarinalle esikuva.

*Sen sijaan ajattelen, että se miten hän johtaa firmaansa, niin tekee aivan liian paljon itse ja pitäs antaa enemmän vastuuta muille ja palkata lisää väkeä. Nään siinä johtamishaasteen suorastaan, mutta se ei yhtään vähennä mun ihailua että ehkä tää kuvastaa sitä että mä olen, mun ammatti on sellasta että mä johdan asioita ja ihmisiä.*

Esikuvien valikoinnin voi ajatella tapahtuvan suhteessa yksilön kasvavaan varmuuteen ammatillisesta minäkäsityksestä (Gibson 2003), mikä näkyi myös Kaarinan kerronnassa. Gibsonia (2003, 604) mukaillen negatiivisten attribuuttien nimeäminen voi heijastaa johtajan kasvavaa varmuutta omasta johtamistyylistä. Kaarina esimerkiksi erotti oman johtamistyyliinsä Paula Heinosen tyylistä, minkä tulkitseen pyrkimyksenä vahvistaa omaa minäkäsitystä johtajana (Suls & Mullen 1982). Vastaavasti erilaiset verkostot, joissa Kaarina kertoi toimivansa, ovat ennen kaikkea tuoneet hänelle varmuutta ja vahvuutta tehdä työtä omana itsenään.

*Niin siellä näkee fiksuja (---) laajakatseisia taitavia ihmisiä, sekä naisia että miehiä, joita on ihana kuunnella ja kattoo hyvin erilaisilla persoonilla. Se on mulle tavallaan tuonu sitä vahvuutta siihen että oma, mun, minä teen sitä minuna.*

Erilaisten johtajien kanssa toimiessa sosiaalisesti konstruoitu johtajuus näyttäytyy narratiivissa sellaisena, ettei sitä lähtökohtaisesti tarvitse muuttaa muiden tyylin mukaan. Muut johtajat toimivat tulkintani mukaan ikään kuin peilinä Kaarinan omalle johtajuudelle, vahvistaen peilin heijastamaa kuvaa.

#### *Yhteenvedo: Esikuvat kehittämässä johtajuutta*

Esikuvien merkitykset näyttäytyivät narratiiveissa moninaisina siirryttäessä lapsuudesta opiskeluaikaan, uran alkuun ja tämänhetkiseen uran vaiheeseen. Gibsonin (2003) tutkimustuloksia mukaillen tulkitseen, että uralla edetessä tarve esikuville ja ihanteellisen johtajuuden esimerkeille ei vähene, vaan pikemminkin etsimisprosessin painopisteet ja esikuvien inspiroivat merkitykset muuttuvat. Opiskeluaikana ja uran alussa miehisessä maailmassa pärjänneet huippunaisjohtajat näyttäytyivät esikuvallisina. Nämä naisiesikuvat tulkittiin symboleiksi sille, että huipulle pääseminen on mahdollista,



vaikkakin harvinaista ja jollain tavalla erityistä. Esikuvat sijoittuivat positiiviseen ja spesifiin, etäiseen ja hierarkiassa ylemmän tason ulottuvuuteen (Gibson 2003; 2004).

Vaikka varmuus omasta johtajaidentiteetistä näyttäytyi kasvavana siirryttäessä kerronnassa tähän päivään, se ei merkinnyt esikuvien etsintä- ja rakentamisprosessin lakkaamista. Samoin kuin nuoren muuttuva johtajaidentiteetti heijastelee kehittyviä käsityksiä johtajuuden merkityksistä (Murphy & Johnson 2011, 465), voivat tulkintani mukaan uudet havainnot ja käsitykset hyväksi koetusta johtajuudesta muuttaa myös kokeneen johtajan johtajaidentiteettiä ja näin ollen vaikuttaa esikuvien etsintä- ja rakentamisprosessiin. Tämänhetkisessä uran vaiheessa esikuvia rakennettiin suhteessa kehittyviin käsityksiin hyvästä johtajuudesta ja suhteessa siihen, miten omaa johtajuutta voisi vielä kehittää. Jatkuvaa kehittymistä tuotettiin osana johtajuutta (ks. myös Madsen 2006,19): naisjohtajat olivat kehittymisen tarpeesta tietoisia ja mahdollisia esikuvia etsittiin suhteessa näihin kehitystarpeisiin. Esimerkiksi vaikuttava ja karsimaattinen esiintymis- ja puhetaito näyttäytyi kerronnassa esikuvallisena. Esikuvia etsittiin tietoisemmin ja laajemmin eri tasoilta, sillä kokeneella johtajalla voi ajatella olevan kehittynyt kyky tunnistaa, millaiset esikuvat parhaiten tukevat hänen tavoitteitaan (ks. Gibson 2003). Toisaalta sosiaalinen ympäristö tuotti myös omaa johtajuutta vahvistavia merkityksiä.

#### 4.3. Esikuvia etsimässä ja rakentamassa

*''Ei oo yhtä ihmistä josta pystys sanoon'' – Moninaiset ihailun kohteet*

Esikuvien kuvailua leimaavaa läpi haastatteluiden oli pikemminkin erilaisten ominaisuuksien kokonaisuus kuin yhden ihmisen ihailu. Tässä luvussa kuvaan esikuvien etsintä- ja rakentamisprosessin sirpaleisuutta ja havainnollistan esikuvallisuuden tulkintoja eri ominaisuuksien kautta.

Valovoimaisuus näyttäytyi Kaarinan narratiivissa ominaisuutena, jota hän on aina ihailut ja asettanut omassa elämässään tavoiteltavaksi.

*Ja sitte mä muistan ihailleeni aina valovoimaisia ihmisiä, joista säteilee energia ja tasapaino niinku ihmisinä. Että en mää ajatellu johtajuutta vaan ihmisinä, että sillon sillä ihmisellä on asiat hyvin, kun se säteilee. Ja sitä mä oon aina ihailtu ja asettanu oman elämän tavoitteeksi sen, että elämän tilanteissa voisin kuitenkin löytää sen kolon, jossa oikeesti hymyilyttäis sisältäpäin.*

Narratiivissa ihailut ominaisuudet eivät ole Kaarinalle ensisijaisesti johtajuuteen liittyviä, mutta tulkintani mukaan ne ovat tärkeitä johtajuuden kannalta. Hyvinvointi ja tasapaino elämän eri osa-alueilla mainittiin tärkeiksi asioiksi onnistuneessa johtajuudessa myös Marjatan ja Tuulan kertomuksissa. Kaarinan tapa kuvata ihailemiaan ominaisuuksia herättää pohtimaan, missä määrin johtajuuteen vaikuttavat esikuvat rakentuvat varsinaisen johtamiskontekstin ulkopuolelta.

Tuula kertoi pyrkivänsä olemaan periaatteellinen johtaja ja hänen kertomuksissaan ihailun kohteena olivat toimintatavat, joita kuvasivat *tinkimättömyys ja periksiantamattomuus*. Esikuvallisuus ei paikantunut Tuulan kerronnassa tiettyihin henkilöihin sinänsä, vaan niiden ihmisten joukkoon, jotka ovat valmiita taistelemaan omien periaatteidensa puolesta jopa marttyyrin lailla. Nämä johtajat eivät narratiiveissa sijoittuneet läheiseen ulottuvuuteen, vaan pikemminkin etäisiksi ihailun kohteiksi Gibsonin (2003; 2004) ulottuvuusmallissa. Etäisiä johtajia kuvataan tyypillisesti ideologisten missioiden, rohkeuden, periksiantamattomuuden ja päämäärätietoisuuden kautta (Shamir 1995), kuten myös Tuula teki kuvaillessaan esikuvallista johtajuutta.

Hannele kuvasi, kuinka eri ihmisten eri ominaisuudet ovat sellaisia, joita hän itsessään haluaisi kehittää.

*Nii on se varmaan sitä että kun näkee sen, että joissain ihmisissä on jotain sellasta, että tietää mitä itsessä ehkä vois kehittää ja tietää, että olisi hyvä tavotella. (---). Mut ei oo yhtä ihmistä josta pystys sanoon et wau, toi on nyt se, et mä ihailen tota yhtä tyyppiä. Et ihmisillä on eri ominaisuuksia. (---). Se on musta vaan sitä niinkun, jokainen rakentuu omista paloistaan. Ja se on musta hienoo*

*että sä voit kattoa, että tosta ihmisestä vois ottaa sydämen ja tosta vois ottaa aivoista ton palasen ja toi vois lahjottaa mulle ton (---).*

Hannelen narratiivissa ihailut ominaisuudet ovat positiivisia ja tavoiteltavia. Toisaalta omaan johtajuuteen voivat vaikuttaa myös negatiiviset esikuvat (Gibson 2004, 145). Liisa kertoi erityisesti uransa alkuajoilta muistavansa, että ei kokenut organisaationsa johtajien ja esimiestensä olevan esikuvallisia johtajia.

*(---) ne meidän organisaation johtajat tai mun esimiehet ei ollu sellasia mitä oisin ite ajatellu et oisin halunnu olla, et en sano et ne ois ollu huonoja mutta (---).*

Kaarina kertoi tiedostaneensa, että huonotkin johtajaesimerkit ovat *muovanneet* hänen käsityksiään johtajuudesta.

*(---) enimmäkseen mulla on vaan huonoja esimerkkejä ja huonoja esimiehiä ja niiltäki oppii ihan älyttömästi, kun tajus että ne ei kohtelee mua niin kuin mä ajattelisin. Mua ei se sinällään haitannu, et kyl mä pärjäsin niissä tilanteissa, mutta mä ajattelin et en halua koskaan tehdä noin. Et se on muovannu.*

Negatiiviset johtajaesikuvat edustivat sellaista toimintaa, jota Liisa ja Kaarina eivät pitäneet hyvänä johtajuutena. Negatiiviset kokemukset ovat rakentaneet naisten käsityksiä johtajuudesta ja inspiroineet luomaan itse parempaa johtajuutta tarjoten esimerkkejä siitä, miten *ei* tule toimia (Gibson 2004, 145-146; Ibarra 1999, 776; Werhane ym. 2007, 55).

*''Enemmän alkaa kattomaan niitä naisia'' – Esikuvat ja sukupuoli*

Lockwoodin (2006) viitoittamalla tiellä yksi tarkastelukohteeni analyysivaiheessa oli sukupuolittuneisuus osana esikuvien etsinnän ja rakentamisen prosessia. Kun sanotaan, että naisia haastaa johtajaidentiteetin ja urakehityksen kannalta esikuvien puute, viitataan tällä tulkintani mukaan useimmiten korkealla johtavien naisiesikuvien vähäisyyteen. Tämä tulkinta johtaa olettamaan, että nainen voisi inspiroitua ainoastaan naisista. Toisaalta oletus ei ole kaukaa haettu, sillä esikuvallisuuden kannalta tärkeän

samaistumisen kokemuksen (Lockwood & Kunda 1997) voi todennäköisemmin saavuttaa saman sukupuolen edustajaan vertaillessa. Lockwoodin (2006) mukaan naiset voivat hyötyä enemmän nimenomaan naisesikuvista, sillä naisten tulkitaan kokevan enemmän urahaasteita ja näin ollen voidaan pitää tärkeänä, että menestyneet naiset toimivat esimerkkeinä sukupuolisten esteiden voittamisesta. Tämän tutkimuksen aineistossa esikuvien sukupuolen merkitys sai monitulkintaisia merkityksiä. Toisaalta naiseus näyttäytyi narratiiveissa olennaisena inspiroitumisen kannalta, kun taas toisaalta sen merkitys kiellettiin.

Kaarina totesi esikuvien etsintää pohtiessaan, ettei ole katsonut elämää *silleen että onks naisia*. Tulkitsen tämän ajattelutavan paikantuvan lapsuuteen, jossa Kaarina kasvoi sukupuolten tasa-arvon kulttuurissa, ilman ajatusta siitä, että menestynyt nainen olisi jollain tavalla erityinen. Toisaalta hän kertoi myös seuraavasti:

*Ja sit ku mietin et ketäs miehiä mä oon ihailtu, niin en mä muista yhtään. Et ei mulla tuu niinkö mieleen, nää mä muistan nää naiset kuitenkin (---).*

Tarkoituksellinen naisesikuvien etsintäprosessi ei rakentunut kerronnassa. Toisaalta naiset olivat ainoita, joita mainittiin esikuvina lukuunottamatta aiemmin mainittua isää. Naiset näyttäytyvät tulkintani mukaan merkityksellisempinä miehiin verrattuna, sillä Kaarina kertoi esimerkiksi, ettei muista esikuvinaan pitämiään miehiä laisinkaan. Hän pohti myös, kuinka erilaisissa verkostoissa toimiessaan miesvaltaisissa toimintaympäristöissä johtavilta naisilta voi oppia *kaksin verroin* enemmän.

*(---) se on tosi opettavaista kun saa nähdä, et miten isojen konsernien pääjohtajat toimii. Siellä on enemmän miehiä, selvästi, kun naisia ja sit ne naiset jotka siellä on, niin sieltä voi oppia, ehkä se silleen sitte kuitenkin on, että niiltä voi oppia kaksin verroin. Se on niinkö kuitenkin erityistä että naiset pääsee isojen yritysten johtoon, vaikka koko ajan on enemmän.*

Edelleen miesvaltaisessa maailmassa pärjäämisen ja toimimisen taidot näyttäytyivät inspiroivina Kaarinan kerronnassa. Tässä narratiivissa Kaarina on myös itse toimijana

miehisessä maailmassa, kun aiemmassa kerronnassa tämä maailma näyttäytyi vielä kaukaisena. Tulkitsen, että vaikkei narratiivissa ilmene kaipuuta esikuvalliseen naisjohtajuuteen tämänhetkisessä uravaiheessa, ovat samalla tasolla johtavat naiset hänelle esimerkillisempiä kuin miesjohtajat. Isoissa yrityksissä naisjohtajana toimiminen näyttäytyy erityisenä. Naiset edustavat edelleen vähemmistöä työympäristössään ja tapa, jolla he tässä ympäristössä toimivat, paikantuu kerronnassa oppimista tarjoavaksi (Gibson 2004, 149).

Marjatalle oli selvää, että esikuvia etsiessään hän löytää inspiraatiota ensisijaisesti naisista.

*(---) enemmän alkaa kattomaan niitä naisia, et tietyllä tavalla sitä alkaa sit kuitenki huomio kiinnittyyn niihin helpommin.*

Myös Lockwood (2006) havaitsi tutkimuksessaan, että naiset käyttävät todennäköisemmin saman sukupuolen edustajia esikuvinaan. Hän tulkitsee, että naisille esikuvien sukupuoli näyttäytyy merkityksellisempänä miehiin verrattuna. Vastaavasti amerikkalaista ja aasialaista naisjohtajuutta tutkineet Peus ym. (2015) havaitsivat tutkimusaineistossaan, että suurin osa amerikkalaisista naisjohtajista inspiroitui erityisesti itseä korkeammalla johtavista naisista.

Liisan ja Tuulan puheessa tuotettiin merkityksiä, joiden mukaan sukupuolella ei ole väliä inspiroitumisen kannalta.

*Et sanotaanko näin, et mä en ajattele asioita mies-naisnäkökulmasta, vaan sen sisällön kautta. (Liisa.)*

*(---) se (sukupuoli) ei vaan sillä tavalla ole faktori. (Tuula.)*

Tässä tutkimuksessa naisjohtajien isiä lukuunottamatta vain Liisa mainitsi perheen ulkopuolisen esikuvaksi tulkitsemani miehen, Pekka Järvisen. Singhin ym. (2006) tutkimusaineistossa puolestaan kuusi kymmenestä naisesta mainitsi miesesikuvia.

McKeenin ja Burken (1992) tutkimuksessa informaatioteknologian alalla johtavat naiset nimesivät lähes yksinomaan miespuolisia esikuvia.

Kun sukupuolen merkitystä vähätellään tai se kielletään, koitetaanko jollain tapaa kieltää naisjohtajien ainokaisen asema (Kanter 1977) ja ajatus siitä, että naiseus olisi erityistä tai merkityksellistä menestymisen kannalta? Samanaikaisesti kun sukupuoli koettiin merkityksettömänä, kerronta tuotti merkityksiä, joissa naiset näyttäytyivät miehiä esikuvallisempina. Kuten Lepistö-Johansson (2009, 50), tulkitsin epäjohdonmukaisuutta kertomuksissa riippuen siitä, oliko kyseessä minun aloitteestani sukupuolta koskeva kysymys, vai muutoin haastattelutilanteessa tuotettu, sukupuoleen liittyvä kerronta. Sukupuolisen identiteetin hallinta johtamiskontekstissa nähdään jatkuvana haasteena erityisesti naisjohtajalle (Symons 1986, 387) ja myös tässä tutkimuksessa sukupuolen merkitystä rakennettiin kerronnassa ristiriitaisesti (Frantsi 2013, 153; Lepistö-Johansson 2009, 50).

*”Et mulla ei ollu esikuvia” – Esikuvattomuuden tulkinnat*

Liisa kuvasi, kuinka hän koki rakentaneensa johtajuutta naisena ilman esikuvia. Hän tuotti kerronnassaan kaipuuta esimerkilliseen naisjohtajuuteen.

*No tietyl tavallahan se ois ihanteellista, että ois jotenkin saanu kokea käytännössä jonkun vahvan naisjohtajuuden ja johtajan ja jotenki semmonen, et mulla ei oo ollu semmosta. Et mä oon itse joutunu lähteä rakentamaan sen, mitä on olla naisena johtaja. Et hyvin niinku semmosesta blanko-tilanteesta. Et mulla ei ollu esikuvia.*

Esikuvien tulkitaan olevan naisjohtajille erityisen tärkeitä uran alkuvaiheessa (Ekonen 2007; Ibarra 1999; Peus ym. 2015; Singh ym. 2006). Liisan kerronta toi ilmi, ettei hänellä johtajuuden alkuaikoina ollut tarttumapintaa siitä, miten toimia naisena johtajan positiossa. Ura siirtymien vaiheessa uusien taitojen oppimisen lisäksi on mukauduttava sosiaalisiin normeihin ja sääntöihin (Van Maanen & Schein 1979) ja tämä mukautumisprosessi näyttäytyi Liisan kerronnassa haasteellisena. Haasteet johtamisuran alussa paikantuivat erityisesti naisena johtajana toimimiseen, eivätkä esimerkiksi

johtamiseen tarvittavien taitojen hallintaan. Liisa kertoi, kuinka koki joutuvansa tekemään enemmän töitä *roolin saamiseksi*.

*Nii onhan se jotenkin ehkä naisena, voi olla, että alkuaikana joutu ehkä tekemään enemmän töitä sen roolin saamiseksi, sen mä kyllä koin. Ja edelleenkin on se, että nainen joutuu jotenkin enemmän painiskelemaan sen johtajuuden, esimiesroolin kanssa. Et varmaan ihmiset ei allekirjoita sitä mutta että, ehkä kärjistäen hyvä tyyppi on mies, et hyvä tyyppi johtajana on mies.*

Liisan narratiivi viittaa Scheinin (1973; 1975) tutkimuksissa ilmitulleeseen ”think manager, think male” –ajatteluun, jonka mukaan hyvään johtajuuteen liitetyt ominaisuudet ovat maskuliiniseksi miellettyjä. Tämä naisten urakehityksen psykologiseksi esteeksi kutsuttu ajattelumalli voi pahimmillaan vauhdittaa naisiin kohdistuvaa sukupuolista syrjintää esimerkiksi johtajien valinnassa, ylennyksissä ja kouluttamispäätöksissä (Hart 2016; Schein, Mueller, Lituchy & Liu 1996).

Ymmärrän *johtajuuden kanssa painiskelun* tarkoittavan siihen tilaan pyrkimistä, jossa on ”kannukset ansaittu”. Tilanteessa, jossa lähtökohtaisesti miehen ajatellaan olevan hyvä johtaja, lähes automaattisesti sukupuolensa kautta kannuksensa ansainnut, on naisen näytettävä kaksin verroin pätevyytensä. Näin ollen naisjohtajien kokema työmäärä pätevyytensä osoittamiseksi voi kasvaa huomattavasti miesten vastaavaa työmäärää isommaksi. (Eagly & Carli 2003; Kupiainen ym. 2011, 94.) Tästä syystä olisikin tärkeää, että johtajiksi nousevat naiset voisivat omaksua esimerkillistä naisjohtajuutta joko omassa organisaatiossaan tai sen ulkopuolella. Usein, kuten Liisallakin uran alussa, haasteena on ylimmän johdon miesvaltaisuus, jolloin maskuliiniset toimintatavat ovat ainoita, joista ottaa mallia (Ibarra 1999). Korkeisiin johtaviin aseisiin nousevien naisten oletetaan omaksuvan maskuliininen tapa johtaa ja kommunikoida (Lepistö-Johansson 2009, 97). Ragins ja kumppanit (1998, 30) tulkitsevat, ettei naisjohtajan odoteta kehittävän maskuliinista tai feminiinistä johtamistapaa, vaan sellainen tapa, joka miellyttää miesvaltaista työyhteisöä. Gibsonin (2003; 2004) mukaan naiset joutuvat tekemään merkittävän määrän kognitiivista prosessointia muuntaakseen miehiset käyttäytymismallit itselleen sopiviksi.

Maskuliinisen ja feminiinisen johtajuuden välimaastossa kamppailevat naisjohtajat kohtaavat niin kutsutun kaksoissidoksen (*double bind*), jossa feminiinisesti toimivaa naisjohtajaa ei pidetä tehokkaana johtajana, mutta maskuliinisesti toimiessaan nainen koetaan ”riivinrautana” tai ”ärsyttävänä akkana” (Eagly & Carli 2003; Ekonen 2007, 17; Ismail & Rasdi 2008, 102; Peus, Braun & Knipfer 2015, 17-18; Puttonen 2012, 63).

Kaarina puolestaan tuotti kerronnassaan pohdintoja siitä, ettei ole kokenut esikuvien vähäisyyttä erityisen haasteellisena johtajuuden kannalta. Kaarina kertoi, ettei hän muista johtajaesikuvia Sirkka-Liisa Hämäläisen lisäksi, jonka uraa hän kertoi nuorempana seuranneensa. Kerronnassa ei rakentunut esikuvien kaipuuta tai *tarvetta*.

*Siis mä oon miettiny et miks mä en muista johtajaesikuvia, että onhan niitä ihmisiä ketä mä oon sinällään ihailtu, mutta se on ollu enemmän just ehkä semmosta, että ihailtu niitä oman tien kulkijoita ja semmosia ihmisiä kenestä näkyy se valo ja innostus. (---). Ehkä se johtuu siitä, että mää en tarvinnu semmosia esikuvia. Että mulle oli ihan selvää että kunhan mää vaan koitin päättää että mitä mää haluan tässä maailmassa tehdä, nii sitte vaan sitä kohti.*

Kaarinan kerronnassa luotiin silta lapsuuteen, jossa opittuun työnteon asenteeseen hän viittasi tulkiten, että se on ollut eteenpäin vievä voima, ilman tietoista johtajaksi pyrkimistä.

*Siis oli tosi vähän semmosia (---). Että en oo osannu ajatella että johtajaesikuvia (---). Se johtaminen sinällään ei oo ollu itseisarvo, vaan tee työsi aina hyvin ja se on hirveen vaan luonnollista, että se on vienyt eteenpäin se homma.*

Voisiko johtajaesikuvien tulkittu vähäisyys tai puute johtua siitä, ettei elämässä ole ollut tietoista tavoitetta tulla johtajaksi? Kaarinan lisäksi Marjattaa lukuunottamatta kaikki naiset toivat haastatteluissa esiin, ettei johtajuus ole ollut tietoinen valinta tai päämäärä. Madsenin (2006) tutkimus toi vastaavasti ilmi, etteivät menestyvät naisjohtajat hakeudu itsetarkoituksellisesti johtotehtäviin, vaan keskittyvät työskentelemään ahkerasti (vrt. Lepistö-Johansson 2009).



Esikuvien merkitys johtajuuden kannalta kyseenalaistettiin Tuulan kerronnassa.

*Mulla on aina ollu ihmisiä joita mä ihailen, ja kun lukee juttuja lehdistä tai kun lukee historiaa niin ihailee, mutta ei mulla, mä näen esikuvan sellasena että mä asetan sen ikään kuin tavoitteeksi ja pyrin häntä kohti. Ja mun mielestä johtajuus ei muodostu siitä, että pyrkii jonku toisen maalia kohti (---).*

Tuulan narratiivissa oman polun kulkijuus, pikemminkin kuin toisten tekemien polkujen seuraaminen, näyttäytyi olennaisena johtajuuden kannalta.

*Jollain tavalla se kun kulkee omaa polkuaan, niin ei kukaan tule koskaan kulkemaan samaa polkua. Joten vaikee sanoa että rupeisin Gandhiksi, koska en ajatellu syömälakon kautta pelastaa maailmaa et se oli vaan, tietää että Gandhissa on piirteitä joita ihailee (---). Se oma polku on ihmisen itsensä näköinen, että jos ihminen ajattelee että minäpä rupean naisjohtajaksi ja otan tosta ja menen ton polulle, niin todennäköisesti se ei oo naisjohtaja sitten, tai minkään sortin johtaja. Et jos se ajattelee, että tuon naisen kengän kärjissä kuljen, niin silloin siltä puuttuu se oma polku.*

Tuulan kerronnassa johtajuus rakentui prosessina, jossa esikuville ei jää tilaa, eikä niitä välttämättä tarvita. Urallaan korkealle edenneet johtajat voivat kokea esikuvien etsimisen haasteelliseksi. He voivat kokea olevansa itse organisaationsa esikuvia ja näin ollen kyseenalaistaa oikeutensa etsiä itselleen esikuvia kyseisessä uran vaiheessa. (Gibson 2003, 604.) Vastaavasti johtajuuden olemus näyttäytyi Tuulan kerronnassa paikoin sellaisena, ettei esikuvien etsintään ikään kuin ole oikeutta, tai jos esikuvia käyttää, ei ole *minkään sortin johtaja*. Toisaalta negatiiviseksi tulkitsemäni puhe kohdistui myös tapaan ottaa esikuva ”sellaisenaan” ja seurata sen tekemää polkua.

Tuula totesi kuitenkin seuraavasti:

*(---) se voi olla, et tarvii valtavan määrän ihmisiä joista voi sanoa et toi on ihailtavaa toimintaa, ja toi itseasiassa ei ole.*

Gibsonin (2003, 604) tutkimuksessa yksi osallistujista tulkitse, että mitä kokeneemmaksi urallaan tulee, sitä todennäköisempää on, ettei yksilö etsi ”idoleita”, vaan pikemminkin tunnistaa muiden positiivisia ominaisuuksia. Tulkitse Tuulan puheen tuottavan samankaltaisia merkityksiä. Johtamisuran tuoma kokemus ja varmuus omasta johtajuuden polusta voivat himmentää ajatusta idolinkaltaisten esikuvien tarpeellisuudesta, mutta samaan aikaan tehdä yhä selkeämmäksi sen, millaista toimintaa ihailee tai ei ihaile.

*Yhteenveto: Esikuvien monet merkitykset*

Singhin ym. (2006) tutkimustuloksia mukailien tässä tutkimuksessa korostuivat naisjohtajien esikuvien rakentaminen erilaisten ominaisuuksien kautta, joista ei pyritty rakentamaan uudestaan yhtenäistä ideaaliminää. Kerronnassa rakentui aktiivinen johtajaidentiteettiyöstö (Frantsi 2013; Lepistö-Johansson 2009), joka oli tietoista ja valikoitua: esikuvien etsintä, rakentaminen ja käyttäminen ei näyttäytynyt sattumanvaraisena. Naisjohtajien esikuvien etsiminen ei rakentunut pyrkimykseksi löytää yhtä esikuvaa, vaan pikemminkin erilaisten ominaisuuksien ihailemista ja tunnistamista sellaiseksi, mitä itse haluaisi itsessään vielä kehittää (Bucher & Stelling 1977; Gibson 2004, 147; Ibarra 1999, 776-777). Esikuvat paikantuivat myös johtamiskontekstin ulkopuolelle, minkä pohjalta voidaan tulkita, että johtajuuden kannalta merkitykselliset esikuvat eivät aina liity ensisijaisesti johtamiseen. Kerronnassa merkityksiä saivat myös negatiiviset esikuvat, joiden asettamaa esimerkkiä ei tietoisesti haluttu seurata. Negatiiviset esikuvat inspiroivat luomaan parempaa johtajuutta. Negatiivisten esikuvien voi tulkita olevan merkityksellisiä oman johtajuuden ytimen määrittelyssä: on tärkeää tiedostaa paitsi millaiseen johtajuuteen pyrkii, myös millaisesta johtajuudesta haluaa tietoisesti erottua.

Naisten esikuvien etsinnän on ajateltu näyttäytyvän monimuotoisempana ja sirpaloituneempana miehiin verrattuna, sillä miehet voivat ottaa käyttöönsä organisaatiossa hyväksytyjä johtajuuden malleja sellaisenaan, kun taas naiset joutuvat

luomaan mallin itse erilaisia lähteitä käyttäen (Sealy & Singh 2010, 290). Ibarraa (1999, 784) mukaillen valikoitu esikuvien käyttäminen voi kuitenkin lisätä monimuotoisuutta johtajan toimintaan, asenteisiin ja itsensä esittämiseen. Nopeasti muuttuvan työelämän ajatellaan haastavan tämän päivän johtajuutta (esim. Syväjärvi & Vakkala 2012), joten kykyä monimuotoiseen johtajuuteen voidaan pitää tärkeänä tehokkaan johtamisen kannalta. Tutkimuksissa ollaankin nähty naisjohtajuuden kannalta ongelmallisena, jos naiset etsivät täydellistä esikuvaa itselleen, sillä tällöin esikuvat voivat rakentua epärealistisiksi (Shapiro, Haseltine & Rowe 1978).

Esikuvan sukupuoli käsitettiin kerronnassa sekä merkityksellisenä että merkityksettömänä inspiroitumisen kannalta. Marx, Ko ja Friedman (2009) huomauttavat, että yksinomaan vähemmistöön, kuten naisjohtajiin, kuulumisen ei tee vähemmistön edustajista esikuvia. He voivat yleisellä tasolla tarjota inspiraatiota, mutta stereotyyppisiä uskomuksia murtaakseen heidän on myös saavutettava jotain merkitykselliseksi koettua ja konkreettista relevantilla osa-alueella. Myös tämä tutkimus osoitti, ettei nainen inspiroidu automaattisesti ainoastaan toisista naisista. Esikuvien etsintäprosessi näyttäytyi rakentuvan suhteessa sukupuolittuneeseen kontekstiin, jossa yksilö toimii, pikemminkin kuin naisten synnynnäiseen tapaan etsiä esikuvia (Sealy & Singh 2010, 290; vrt. Lockwood 2006). Bucherin ja Stellingin (1997) mukaan yksilöiden käyttäessä esikuvinaan molempien sukupuolien edustajia, he voivat ammatillista minäkäsitystään rakentaessaan käyttää laajempaa ja tasapainoisempaa valikoimaa, josta muodostaa toivottua minuutta.

Narratiiveista rakentui merkityksiä, jotka tukivat väitteitä esikuvien merkityksellisyydestä naisjohtajuuden kontekstissa. Tämä ilmeni kuvattuna kaipuuna esimerkilliseen naisjohtajuuteen uran alkuvaiheessa. Toisaalta narratiiveista nousi tulkintoja, jotka asettivat kyseenalaiseksi tutkimuskirjallisuudesta nousevan ajatuksen esikuvien tärkeydestä johtajaidentiteetin ja urakehityksen kannalta. Myös Shapiro ym. (1978) kyseenalaistavat esikuvien väitetyn positiivisen vaikutuksen naisten urakehitykseen. Shapiro ym. kritiikki kohdistuu erityisesti tapaan etsiä idealisoituja esikuvia, jolloin vaarana on niiden epärealistisuuden lisäksi se, että esikuvien ominaisuuksien ajatellaan olevan välttämättömiä menestymisen kannalta. Tällöin

voidaan tulkintani mukaan joutua tilanteeseen, jossa pyritään sokeasti toisen johtajan polulle, eikä pysähdytä aidosti huomaamaan itsessä olevaa potentiaalia.

## 5. Pohdinta

*Yhteenveto ja johtopäätökset.* Vaikka esikuvien on tulkittu olevan merkityksellisiä naisjohtajien johtajaidentiteetin ja urakehityksen kannalta, aihe ei ole tutkimuksissa saavuttanut laajaa huomiota. Tämä tutkimus syntyi tarpeesta tarkastella yksilölähtöisesti naisjohtajien johtajuuden kannalta merkityksellisiä esikuvia. Esikuvanäkökulman avulla tarkoitus oli syventää ymmärrystä naisten johtajaidentiteetin rakentumisesta ja urakehityksestä. Olen nyt kuvannut, tulkinnut ja analysoinut naisjohtajien omaelämäkerrallisia narratiiveja lapsuudesta uran tähänhetkiseen vaiheeseen. Tulosluvussa esitin päätelmät, jotka syntyivät narratiivien temaattisen jäsennyksen pohjalta.

Esikuvat tuottivat monenlaisia merkityksiä urakehityksen ja johtajaidentiteetin kontekstissa. Tulkitsen, että johtajuuden kannalta tärkeät esikuvat tulee huomioida lapsuudesta saakka. Liityn niiden tutkijoiden joukkoon, jotka käsittävät johtajuuden kehityksen alkavan jo lapsuudessa (esim. Day 2011; Hyvärinen 2016; Murphy & Johnson 2011). Itseensä uskomisen, ylpeän naiseuden ja ahkeran työnteon esikuvat voivat kantaa lapsuudesta johtajuuteen. Kasvatuksen ja koulutuksen saralla näihin asioihin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota. Erityisesti naisjohtajuuden kannalta tyttöjen asennekasvatuksen voi ajatella luovan pohjaa vahvalle johtajaidentiteetille. Perinteisten sukupuoliroolien muovaamien kasvatuskäytäntöjen mukaan tyttöjä kasvatetaan kilteiksi ja mukautuvaisiksi huolenpitäjiksi (Gilligan 1982). Sukupuolittuneiden kasvatuskäytäntöjen nähdään yhä haastavan sukupuolisen tasa-arvon mukaista kasvatusta (esim. Syrjäläinen & Kujala 2010; Ylitapio-Mäntylä 2009). Mitä jos tyttöjä kannustettaisiinkin etsimään rohkeasti omaa polkua ja näin tekemällä luotaisiin askelmerkkejä yhä useammalle tytölle tulevaisuuden menestyväksi naisjohtajaksi?

Tutkimustuloksieni pohjalta ajattelen esikuvien osallistuvan johtajaidentiteetin rakentamisprosessiin paitsi lapsuudessa, myös uralla. Esikuvia uralla tarkastellessa tärkeänä näyttäytyi kyky tiedostaa niiden vaikutus omaan johtajuuteen. Tutkimukseen

osallistuneet naisjohtajat toimivat haastatteluissa reflektiivina ja tietoisina omasta johtajuudestaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Johtajuuden narratiiveissa rakentui tulkintani mukaan selkeä käsitys siitä, millaisista esikuvista naisjohtajat inspiroituvat ja toisaalta erottautuvat.

Esikuvat voivat parhaimmillaan luoda perustavanlaatuisia käsityksiä omista mahdollisuuksista, inspiroida uskomaan itseensä ja tarjota virikkeitä johtajuuden jatkuvaan kehittämiseen. Tästä huolimatta johtajaidentiteetti tai urakehitys ei rakentunut kertomuksissa esikuvista riippuvaiseksi. Lopulta rohkeus kulkea omaa polkua näyttäytyi merkityksellisenä johtajuuden kannalta. Naiset rakensivat narratiiveissa identiteettiään omaan visioon, kykyihin ja ahkeruuteen luottavina johtajina. Leimallista johtajien kerronnalle oli ajatus siitä, ettei jäädä odottamaan jonkun toisen raivaavan polkua valmiiksi. Toimiiko nainen viime kädessä itse itselleen rohkaisijana ja inspiraationa yhä miesten hallitsemisissa johtamisympäristöissä?

*Tutkimuksen arviointia.* Aloitin tutkimusprosessini tammikuussa 2016. Nyt vuotta myöhemmin olen valmiin tutkimusraportin äärellä. Tuntuu hurjalta ajatella, että tämän tutkimusraportin sivuihin tiivistyy satojen tuntien työ. On tullut aika luoda katsaus kuljettuun matkaan ja tarkastella arvioivalla silmällä sen eri vaiheita. Pääsääntöisesti etenin tutkimusprosessissa luottavaisin mielin ja monin paikoin soljuvassa inspiraation tilassa innokkuuden ja uteliaisuuden siivittämänä. En kuitenkaan välttynyt epävarmuuden hetkiltä uuden ja tuntemattoman edessä. Lopulta läpi matalasuhdanteidenkin säilyi uskollisuus tekemilleni valinnoille ja luottamus omiin kykyihin viedä tutkimusprosessi loppuun saakka. Tutkimuksen ja sen raportoinnin suunnittelu, toteutus ja arviointi opettivat niin armollisuutta itseä kohtaan kuin sinnikkään ja pitkäjänteisen työskentelyn hedelmällisyyden.

Olen toteuttanut tutkimuksen ja kirjoittanut tutkimusraportin tämän hetkisen parhaan ymmärrykseni mukaan. Oman ajattelun rajallisuus on tuskallista myöntää, mutta väistämätöntä hyväksyä. Vaikka pääsääntöisesti koen tyytyväisyyttä valmiin työni edessä, olen silti raastavankin tietoinen niistä seikoista, jotka tässä hetkessä tuntuvat puutteellisilta. En pysty tässä hetkessä tietämään ja ymmärtämään kaikkea. Lopulta

tutkimuksella voidaan vain raapaista tutkittavan ilmiön pintaa (Töttö 2004). Kuukausien tai vuosien päästä saatan käsittää asian eri tavoin ja ymmärrykseni toivottavasti vain laajenee ja syvenee tulevaisuudessa.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa hylätään usein tutkimusmenetelmien luotettavuutta kuvaavien validiteetin ja reabiliteetin käsitteiden käyttö sellaisenaan, sillä ne viittaavat määrälliseen tutkimusperinteeseen (Eskola & Suoranta 1998, 212). Tukeudun tässä arvioivassa katsauksessa Frantsin (2013, 165-167) käyttämään tapaan arvioida narratiivista tutkimusta kattavuuden, johdonmukaisuuden, oivalluskyvyn ja tiiviyn perusteella.

*Kattavuus.* Keräämäni aineisto koostui viiden naisjohtajan kerronnasta 72 litteroidun sivun verran. Koen saaneeni tarpeeksi havaintoja tulkintojeni tueksi. Tarkoitukseni oli tavoittaa ainutlaatuinen kokemus, ei yleistettävä totuus (Grönfors 1982) ja ajattelen aineiston olleen riittävän kattava tätä tarkoitusta varten. Tästä huolimatta koen aineiston kattavuuteen vaikuttaneen kokemattomuuteni tutkimushaastattelijana, erityisesti kerronnallisen haastattelutavan viitekehyksessä. Perinteisestä kysymys-vastaus – haastattelutyylissä oli yllättävän vaikeaa päästä eroon. Olisin voinut vielä paremmin tuottaa haastattelutilanteessa kerrontaan kannustavia jatkokysymyksiä ja näin ollen mahdollistaa kerronnallisesti kattavamman aineiston hankkimisen.

Toisaalta kattavuuden yhteydessä voidaan pohtia, miten aikaan ja paikkaan sidottu kerronta olisi rakentunut toisessa hetkessä. Omaelämäkerrallinen kerronta vaatii retrospektiivistä ajattelua ja tätä voidaan pitää tutkimuksen rajoituksena. Haastattelutilanteessa saattoi olla haasteellista muistella ja eritellä eletyn elämän esikuvia ja niiden merkityksiä. Ihmiset eivät aina pysty totuudenmukaisesti ja tarkasti raportoimaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat heihin ja heidän käytökseensä (Nisbett & Wilson 1977). Lisäksi haastattelutilanteessa naisjohtajat tuottivat kerrontaa ensinnäkin suhteessa siihen, mitä olivat valmiita kertomaan ja toiseksi, mitä he olettivat minun haastattelijana haluavan kuulla (Frantsi 2013, 163). Tutkimukseen osallistuessaan naisjohtajat tiesivät haastattelun koskevan heidän esikuviaan. Vaikuttiko tämä heidän

kuvailuihinsa esimerkiksi siten, että mahdollisia esikuvia mainittiin, koska ajateltiin, että niitä pitäisi olla?

*Johdonmukaisuus.* Johdonmukaisuutta arvioitaessa tarkastellaan aineistosta löydettyjen ilmiöiden loogisuutta toisiinsa nähden ja teoreettisen viitekehyksen suhdetta tutkimustuloksiin. Koen esittäneeni tutkimukseni kannalta olennaiset teoreettiset tarkastelut. Olen pyrkinyt rakentamaan tulkinnat johdonmukaisesti suhteessa sekä toisiinsa että tutkimuskirjallisuuteen. Tiedostan, ettei johdonmukaisuus tule toisaalta koskaan aukottomaksi ja samoin teoreettisia tarkasteluja voisi alati laajentaa ja nivoa tiivimmin yhteen. Johdonmukaisuuden periaatteen arviointi ulottuu myös esitettyjen päätelmien selkeyteen. Tulkitsen osoittaneeni tutkimuksen lukijalle mahdollisuuden seurata tehtyjen päätelmien ketjua aineistolainauksien ja tutkimuskirjallisuuden kautta.

*Oivalluskyky.* Oivalluskyky merkitsee kykyä innovatiiviseen ja omaperäiseen analyysiotteeseen. Narratiivisuus ei tarjoa tutkijalle selkeitä analyysimetodeja, joten olen edennyt analyysissä parhaaksi tulkitsemallani tavalla. Tarinan liike hetkestä toiseen muuttavana mahdollistaa loputtoman tulkinnan mahdollisuuden (Chase 2005). Eri tutkija olisi voinut nostaa aineistosta eri asioita, kuin itse olen valinnut. Koen onnistuneeni oivalluksien äärellä suhteellisen hyvin siihen nähden, että olen ollut täysin uuden oppimishaasteen edessä. Entuudestaan ventovieras narratiivinen metodi on tutkimusprosessin aikana löytänyt paikkansa tavassani käsittää maailmaa. Tästä huolimatta kerronnallisen aineiston analyysin haastavuus on voinut ulottua tekemieni tulkintojen keskeneräisyyteen, vaille sukellusta syvempiin merkityksenantoihin ja teoreettisiin tarkasteluihin. Narratiivit liikkuvat lapsuudesta aikuisuuteen sisältäen yksilö-, ihmissuhde-, organisaatio- ja yhteiskunnallisen tason merkityksiä. Kaikkien näiden rinnakkaisten ja limittäisten ulottuvuuksien hallinta yhden tutkimuksen puitteissa osoittautui työlääksi. Lisäksi tekemistäni tulkinnoista on voinut jäädä puuttamaan riittävä rohkeus johtuen kokemattomuudestani tutkijana.

Koen oivalluskyvyn arvioinnin liittyvän myös metodologisen viitekehyksen valintaan. Naisjohtajuuden ilmiötä voisi tutkia eri lähestymistavoilla, jotka voisivat tuottaa erilaisia tarkasteluja ja päätelmiä. Esimerkiksi fenomenografinen näkökulma voisi



tarjota kuvauskategorioiden mahdollisuuden pureutua yhä syvemmälle sosiaalisiin ja kulttuurisiin merkityksenantoihin ja käsityksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 36). Aineiston keruuta ajatellen tarinan kirjoittaminen kertomisen sijaan olisi saattanut tuottaa erilaisia tulkintoja. Vastaavasti määrälliset aineistonkeruumetodit, kuten kyselylomakkeet, olisivat voineet tarjota tilastollista edustavuutta tehtyihin päätelmiin.

*Tiiviys.* Koen tiivistäneeni aineistosta merkitykselliset teemat kohtuulliseen määrään analyysin seurattavuuden ja selkeyden kannalta pro gradu –tutkielman laajuuden sallimissa rajoissa. Toisaalta olen ollut tietoinen siitä, etten rajaisi aineistoa liiaksi ja näin työstäisi kerrontaa hengettömäksi. Tässä yhteydessä on todettava, että keräämäni aineisto olisi tarjonnut mahdollisuuksia moniin muihin mielenkiintoisiin näkökulmiin, jotka olen joutunut tässä yhteydessä jättämään pois.

*Tutkimuksen ansiot.* Esikuvan käsitteen vieminen eteenpäin erityisesti johtamiskontekstissa voidaan lukea tutkimukseni ansioksi. Olen tutkimuksessani käsitteellistänyt suomalaisten naisjohtajien kokemuksia esikuvista ja nostanut kokemuksen tasosta käsitteeseen liittyviä merkityksenantoja yleiselle tasolle. Näin tekemällä tulkitseen tarjonneeni tutkijoille tulevaisuudessa mahdollisuuden entistä parempaan käsitteelliseen ymmärrykseen ja käsitteen hyödyntämiseen tutkimuskentällä, mahdollisesti myös muissa konteksteissa. Tässä tutkimuksessa lähestyin esikuvaa lähtökohtaisesti sellaisena henkilönä tai asiana, joka inspiroi tai on inspiroinut johtajuuteen. Esikuvan käsitteellinen ymmärtämiseni muotoutui ja laajeni tutkimuksen edetessä jatkuvasti. Tutkimushaastatteluiden aikana huomasin, että johtajien tavassa käsittää esikuva oli paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja. Heidän käsityksensä veivät omaa ajatteluaani eteenpäin, joten myös heille kuuluu kiitos käsitteen hahmottelusta. Toisaalta olisin voinut määrittellä esikuvan haastateltaville tarkemmin tai kysyä heiltä heti haastattelun aluksi, mitä se heille merkitsee, kuten esimerkiksi Gibson (2003) teki tutkimuksessaan. Koen kuitenkin, että määrittelemällä käsitteen vain laveasti mahdollistui johtajien kerronnassa rikkaampi esikuvien määrittelyiden ja merkityksien kirjo.

Tulkitsen haastattelutilanteen tuottaneen sellaisen tilan, jossa johtaja saattoi tarkastella omaan johtajuuteen vaikuttaneita tekijöitä laajasti lapsuudesta tähän päivään. Elämäntapahtumien kerronnallinen jäsenitys voi luoda jatkuvuutta menneen, nykyisyyden ja tulevan välille (Frantsi 2013), mitä voidaan pitää tärkeänä arvona tämän päivän kiireen leimaamissa, monimutkaisissa toimintaympäristöissä (Eteläpelto 2007; Syväjärvi & Vakkala 2012). Johtajuus edellyttää aiempien kokemusten analysointia, jotta voi ymmärtää niiden yhteyden tulevaan. Kulttuuriset normit, varhaiset kasvukokemukset, institutionaaliset tarinat sekä ammatillisten johtamistyökokemusten reflektointi suhteessa oman johtajuuden kehittymiseen liittyvät monin tavoin johtajuustyöhön. (Hyvärinen 2016, 38.) Uskallan varovasti tulkita johtajien kerronnasta, että tutkimukseen osallistuminen sai uusia ajatuksia heräämään ja toi näkökulmia kenties myös oman johtajuuden polun ja johtajuustyön tarkasteluun. Näitä tulkintoja tukee esimerkiksi Hannelen toteamus siitä, kuinka hän koki oppineensa ja löytäneensä uusia asioita pysähtyessään miettimään johtajuuttaan. Kaarina kuvasi johtajuuden tarkastelua oivalluttavaksi tutkimushaastattelun tarjoamassa kehyksessä.

Tutkimukseni voi tarjota välineitä naisjohtajille, miksei miesjohtajillekin, ymmärtää paremmin omaa johtajuuden polkuaan ja käsityksiään itsestä johtajana. Eheä identiteettitarina (Frantsi 2013) ja vahva itsetuntemus (Lepistö-Johansson 2009) tulkitaan kriittisiksi menestystekijöiksi johtajuuden kannalta. Johtajia voi siten haastaa puutteellinen minäkäsitys ja tunne autenttisuudesta (Ibarra 1999; Karelaia & Guillén 2014; Sealy & Singh 2010). Meille jokaiselle lienee paikallaan pysähtyä tarkastelemaan, mistä olemme tulleet ja mihin olemme menossa, sekä mikä vaikutus eletyllä elämällä on siihen, millaiseksi koemme itsemme ja tulevaisuuden mahdollisuutemme. Vastaavasti Eteläpelto (2007) peräänkuuluttaa *reflektoivaa minuutta* välttämättömyytenä tämän päivän jatkuvan muutoksen ja identiteetin työstämisen leimaamassa työelämässä. Identiteetikertomukset ovat keskeinen osa toimijuuttamme, määrittäen sen, mitä katsomme voivamme tehdä ja mitä emme (Hänninen 2000). Esikuvat voivat tarjota yhden hedelmällisen alustan tutustua itsemme syvemmin: mitkä ovat ne arvot, toimintatavat ja periaatteet, joita ihailen ja joista inspiroidun ja toisaalta, mistä erottaudun? Löydänpö ympäriltäni inspiraatiota vai olenko itse paras inspiraationi?

*Jatkotutkimusaiheet.* Tässä tutkimuksessa keskityin keskijohtoa korkeammissa johtotehtävissä toimivien naisjohtajien esikuviin. Tutkimusjoukkoa voisi rajata koskemaan keskijohtoa tai muita alempia johtoportaita ja tutkia, paljastuuko tällöin eroja verrattuna korkealla johtaviin johtajiin. Lisäksi miesjohtajien, sekä keskijohdossa että korkeammissa johtotehtävissä toimivien, urakehityksen ja johtajaidentiteetin tarkastelu esikuvanäkökulmasta voisi syventää ymmärrystä erityisesti esikuvailmiön sukupuolittuneisuudesta.

Esikuvien tutkimista lähelle voi ajatella tulevan mentorointia koskevat tutkimukset (ks. Gibson 2003, 593; Shapiro ym. 1978). Mentorien rinnakkainen tarkastelu esikuvien kanssa voisi syventää käsitteellistä ymmärrystä. Tässä tutkimusaineistossa ei tullut ilmi mentoreita, mikä voi viitata niiden olleen harvinaisia siinä työelämäkontekstissa, jossa naiset ovat rakentaneet uraansa. Voi myös olla, että mahdollisia mentoreita ei ole tulkittu esikuviksi ja niitä ei mainittu tästä syystä. Mentoroinnin yleistyessä työelämässä (esim. Karjalainen 2010) perinteiset esikuvan rajat ja määritelmät voivat saada uusia mahdollisuuksia ja merkityksiä.

Sosiaalisen konstruktionismin periaatteen mukaisesti on huomattava, että naisjohtajien kokemusmaailma voi näyttäytyä erilaisena riippuen johtajien iästä ja sukupolvesta. Sosiaaliset ympäristöt, yhteiskunnat ja kulttuurit muuttuvat jatkuvasti. Tutkimukseen osallistuneet, keskenään samaa ikäluokkaa (45-55 –vuotiaat) edustavat johtajat ovat eläneet erilaisessa maailmassa kuin heitä nuoremmat sukupolvet. Haastatellut johtajat ovat tehneet tähän mennessä pitkän (johtamis)uran ja aloittaneet työelämässä aikana, joka eroaa monin tavoin tämän päivän vallitsevasta kontekstista. Viimeaikoina nuoremmissa ikäryhmissä naisia on alkanut edetä aiempaa enemmän korkeisiin johtotehtäviin (Keskuskauppakamari 2015), esimerkiksi start up –liiketoimintamuodon yleistymisen ja muiden liiketoiminnan ja organisaatioelämän muutosten myötä. On mahdollista olettaa, että tulevaisuudessa naisten johtamisurat näyttäytyvät monin tavoin erilaisina kuin tämän tutkimuksen naisjohtajilla. Tutkimus eri sukupolven naisjohtajista, heidän elämänkaarestaan ja esikuvistaan voisi tuoda mielenkiintoista kontrastia johtajakonkareiden polkujen tarkastelun rinnalle.

Toisaalta voidaan myös pohtia, mitä sävyjä esikuvakeskusteluun tulevaisuudessa tuo johtajuusteorioissa viimeaikainen feminiinisen johtajuuden esiinnousu maskuliinisen rinnalle. Feminiinisinä pidetyt ominaisuudet, kuten huolenpito, inspiointi ja yhteistoiminnallisuus, ovat nousemassa johtajuusteorioissa tärkeiksi johtajuuden kannalta (esim. Ely & Rhode 2010). Miten tämä tulee vaikuttamaan naisten johtajaidentiteettiin, urakehitykseen ja johtajuuden esikuviin? Huippunaisjohtajan kuva on tulkintani mukaan muuttumassa ja tutkimusten tulee jatkossa huomioida nämä muutokset. Ajattelen, ettei naisjohtajuuden tutkimuksen tärkeys vähene, vaan sen painopisteet voivat tulevaisuudessa paikantua eri tavoin perinteiseen naisjohtajuuden tutkimukseen verrattuna.

*Lopuksi.* Olen tutkimusta tehdessäni saanut tutustua palaseen suomalaista naisjohtajuutta. Johdannossa pohdin, ovatko johtajat superihmisiä vai voinko kenties samaistua heihin ja pitää heitä esikuviani? Haastattelemieni naisjohtajien kautta minulle on rakentunut kuva ahkerista, epäonnistumisia pelkäämättömistä, työstään ylpeistä mutta jatkuvasti kehittymisenhaluisista naisista. Johtajuus ei ole mystiikkaa, vaan siihen suhtaudutaan kuten mihin tahansa työhön. Näiden naisjohtajien asettamat johtajuuden ja työnteon esikuvat ovat tehneet minuun lähtemättömän vaikutuksen tutkimusprosessin aikana. Omalla polulla kulkiessani voin välillä pysähtyä katsomaan ylöspäin: täältä tullaan!

## Lähdeluettelo

- Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 352. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ala-Pönttiö, T. 2007. Isäsuhteen merkitykset tyttären identiteettikerronnalle. Narratiivinen tutkielma isäsuhteen merkityksistä naisten elämäkertoissa. Pro gradu – tutkielma. Lapin yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Altman, Y., Simpson, R., Baruch, Y. & Burke, R. J. 2005. Reframing the “glass ceiling” debate. Teoksessa R. J., Burke & M. C., Mattis (toim.) Supporting women’s career advancement. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 58-81.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L. & Thomas, R. 2008. Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization* 15(1), 5-28.
- Alvesson, M. & Willmott, H. 1996. Making sense of management: A critical introduction. Thousand Oaks: Sage.
- Andrews, M. 2008. Never the last word: Revisiting data. Teoksessa M., Andrews, C., Squire & M., Tamboukou (toim.) Doing narrative research. Padstow: TJ International, 86-101.
- Atkinson, R. 2007. The life story interview as a bridge in narrative inquiry. Teoksessa J. D., Clandinin (toim.) Handbook of narrative inquiry. Mapping a methodology. Thousand Oaks: Sage, 224–245.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120.

Beatty, C. A. 1996. The stress of managerial and professional women: Is the price too high? *Journal of Organizational Behavior* 17(3), 233-251.

Bell, L. G. & Bell, D. C. 2009. Effects of family connection and family individuation. *Attachment & Human Development* 11(5), 471–490.

Berger, P. L. & Luckmann, T. 1966. *The social construction of reality*. New York: Doubleday.

Billing, Y. D. & Alvesson, M. 2000. Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization* 7(3), 144–157.

Bucher, R. & Stelling, J. 1977. *Becoming professional*. Beverly Hills: Sage.

Bruner, J. S. 1986. *Actual minds, possible words*. Cambridge: Harvard University Press.

Carli, L. L. & Eagly, A. 2001. Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. *Journal of Social Issues* 57(4), 629-636.

Chaitin, J. 2004. My story, my life, my identity. *International Journal of Qualitative Methods* 3(4), artikkeli 1. Saatavissa: [http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/3\\_4/pdf/chaitin.pdf](http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/3_4/pdf/chaitin.pdf). Viitattu 27.11.2016.

Chase, S. E. 2005. Narrative inquiry. Multiple lenses, approaches, voice. Teoksessa N. K., Denzin & Y. S., Lincoln (toim.) *The Sage handbook of qualitative research*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage, 651-679.

Collins, R. L. 1996. For better or worse: The impact of upward social comparisons on self-evaluations. *Psychological Bulletin* 119(1), 51-69.

- Daly, J., Kellehear, A. & Gliksman, M. 1997. The public health researcher: A methodological approach. Melbourne: Oxford University Press.
- Day, D. 2011. Integrative perspectives on longitudinal investigations of leader development: From childhood through adulthood. *The Leadership Quarterly* 22(3), 561–571.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. 2003. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly* 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. 2007. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review* 85(9), 62-71.
- Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat – narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 170. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ely, R. J. 1995. The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal* 38(3), 589–634.
- Ely, R. J., & Rhode, D. L. 2010. Women and leadership: Defining the challenges. Teoksessa N., Nohria & R., Khurana (toim.) *Handbook of leadership theory and practice*. Boston: Harvard Business Publishing, 377–410.
- Erikson, E. H. 1985. *Childhood and society*. New York: W. W. Norton.
- Eronen, T. 2012. Lastenkoti osana elämäntarinaa. Narratiivinen tutkimus lastenkodissa asuneiden kertomuksista. *Acta Universitatis Tamperensis* 1713. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.

- Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektius rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa A., Eteläpelto, K., Collin & J., Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 90-142.
- Fox, M. F. & Colatrella, C. 2006. Participation, performance, and advancement of women in academic science and engineering: What is at issue and why. *The Journal of Technology Transfer* 31(3), 377–386.
- Frantsi, P. 2013 Johtajuutta etsimässä. Naislähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 129. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Gabriel, Y. 2000. *Storytelling in organizations. Facts, fictions and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gecas, V. 1982. The self-concept. *Annual Review of Sociology* 8, 1–33.
- Gergen, M. & Gergen, K. J. 2003. Horizons of inquiry: Introduction. Teoksessa M., Gergen & K. J., Gergen (toim.) *Social construction: A reader*. Thousand Oaks: Sage, 60-64.
- Gibson, D. E. 2003. Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization Science* 14(5), 591–610.
- Gibson, D. E. 2004. Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior* 65(1), 134-156.
- Gilligan, C. 1982. *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press.



Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. 2002. From the individual interview to the interview society. Teoksessa J. F., Gubrium & J. A., Holstein (toim.) Handbook of interview research: Context and method. Thousand Oaks: Sage, 3-32.

Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. 2009. Analyzing narrative reality. Thousand Oaks: Sage.

Gunz, H. P., Evans, M. G. & Jalland, R. M. 2002. Chalk lines, open borders, glass walls, and frontiers: Careers and creativity. Teoksessa M. A., Peiperl, M. B., Arthur & N., Anand (toim.) Career creativity: Explorations in the remaking of work. Oxford: Oxford University Press, 58-76.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Helsinki: WSOY.

Hart, J. 2016. Dissecting a gendered organization: Implications for career trajectories for mid-career faculty women in STEM. *The Journal of Higher Education* (87)5, 605-634.

Hearn, J., Lämsä, A-M., Biese, I., Heikkinen, S., Louvrier, J., Niemistö, C., Kangas, E., Koskinen, P., Jyrkinen, M., Gustavsson, M. & Hirvonen, P. 2015. Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. NaisUrat-hankkeen loppuraportti. Hanken Svenska Handelshögskolan. Helsinki: Edita Prima. Saatavissa [www-muodossa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152744/75\\_978-952-232-269-2.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152744/75_978-952-232-269-2.pdf?sequence=1). Luettu 1.6.2016.

Heikkinen, H. L. T. 2000. Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka* 25(4), 47-58.

Heikkinen, H. L. T. 2002. Whatever is narrative research? Teoksessa R., Huttunen, N., Heikkinen & L., Syrjälä (toim.) Narrative research. Voices of teachers and philosophers. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 13-28.

Hewlett, S. A. 2002. Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review* 80(4), 66-73.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Holstein, J.A. & Gubrium, J.F. 1995. *The active interview*. Thousand Oaks: Sage.

Hyvärinen, M. 2004. Eletty ja kerrottu kertomus. *Sociologia* 41(4), 297-309.

Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J., Ruusu vuori, L., Tiittula & T., Aaltonen (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 189-222.

Hyvärinen, S. 2016. Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia. *Acta Universitatis Lapponiensis* 321. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Hänninen V. 2000. *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Hänninen, V. 2004. Miten masennus muuttaa ihmistä? Teoksessa V., Hänninen & O-H., Ylijoki (toim.) *Muuttuuko ihminen?* Anja Koski-Jänneksen juhlakirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 275-306.

Ibarra, H. 1999. Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly* 44(4), 764–791.

Ismail, M. & Rasdi, R. M. 2008. Leadership in an academic career: Uncovering the experience of women professors. *International studies in educational administration*. Commonwealth Council for Educational Administration & Management 36(3), 87-103.

Joffe, H. 2011. Thematic analysis. Teoksessa D., Harper & A. R., Thompson (toim.) *Qualitative research methods in mental health and psychology: A guide for students and practitioners*. 1. painos. Hoboken: Wiley-Blackwell, 209-223.

Josselson, R. 2007. The ethical attitude in narrative research: Principles and practicalities. Teoksessa J. D., Clandinin (toim.) *Handbook of narrative inquiry. Mapping a methodology*. Thousand Oaks: Sage, 537–566.

Kanter, R. M. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basil.

Karelaia, N. & Guillén, L. 2012. Me, a women and a leader: Antecedents and consequences of the identity conflict of woman leaders. INSEAD Faculty & Research Working Paper 117. Saatavissa [www-muodossa](http://www.muodossa):  
<http://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=50832>. Luettu 4.11.2016.

Karelaia, N. & Guillén, L. 2014. Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 125(2), 204-219.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. *Jyväskylän Studies in Education, Psychology and Social Research* 388. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kauhanen, A., Kauhanen, M., Laine, P., Lilja, R., Maliranta, M. & Savaja, E. 2015. Työelämän muutosten vaikutukset naisten ja miesten työmarkkina-asemaan ja samapalkkaisuuteen. *Raportteja ja muistioita* 2015(10). Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Saatavissa [www-muodossa](http://www.muodossa):  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125751/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3558-7.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125751/URN_ISBN_978-952-00-3558-7.pdf?sequence=1). Luettu 9.10.2016.

Keskuskauppakamari. 2014. Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä. *Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys*. Saatavissa [www-muodossa](http://www.muodossa):

<http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2014.pdf>. Luettu 23.2.2016.

Keskuskauppakamari. 2015. Nuoret naiset ottavat vastuuta johtorymissä. Keskuskauppakamarin viides naisjohtajaselvitys. Saatavissa [www-muodossa](http://www.muodossa): <http://kauppakamari.fi/wpcontent/uploads/2015/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2015.pdf>. Luettu 23.2.2016.

Keskuskauppakamari. 2016. Naiset nousevat hallitukseen, harvoin liiketoimintajohtoon. Kauppakamarin kuudes naisjohtajaselvitys. Saatavissa [www-muodossa](http://www.muodossa): <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2016kevyt.pdf>. Luettu 7.12.2016.

Kimpiämäki, A. 2012. Puolison rinnakkaissuhteen paljastuminen, äkillinen ero ja intimitteettiloukkaus. Narratiivinen tutkimus intiimin suhteen päättymisestä. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 102. Lapin yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta.

Kincheloe, J. L. & McLaren, P. 2000. Rethinking critical theory and qualitative research. Teoksessa N. K., Denzin & Y. S., Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 279-313.

Kohonen, E. 2011. Narratiivisuus – vähän hyödynnetty lähestymistapa kauppatieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa: A., Puusa & P., Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 196–205.

Koivunen, T. 2015. Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytoinneissa. Tiivistelmä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015(9). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa [www-muodossa](http://www.muodossa): [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126853/STM\\_Sukupuolten%20tasa-](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126853/STM_Sukupuolten%20tasa-)

arvo%20yritysten%20ylimm%C3%A4n%20johdon%20rekrytoinneissa.%20Tiivistelm%C3%A4\_net2.pdf?sequence=3. Luettu 1.3.2016.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kupiainen, M., Hasu, M., Käsälä, M. & Leppänen, A. 2011. Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasaarvoisuuden kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 60. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa www-muodossa:  
[https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/109146Ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6tutkimuksen+raporttisarja\\_60.pdf/af19d9b3-45ae-41ce-891c-3ace032563f3](https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/109146Ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6tutkimuksen+raporttisarja_60.pdf/af19d9b3-45ae-41ce-891c-3ace032563f3). Luettu 6.7.2016.

Labov, W. & Waletzky, J. 1967. Narrative analysis: Oral versions of personal experience. Teoksessa: J., Helm (toim.) Essays on the verbal and visual arts. Seattle: American Ethnological Society, 12-44.

Lepistö-Johansson, P. 2009. Making sense of women managers' identities through the constructions of managerial career and gender. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 337. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Liff, S. & Ward, K. 2001. Distorted views through the glass ceiling: The construction of women's understandings of promotion and senior management positions. Gender, Work and Organization 8(1), 19-36.

Lockwood, P. 2006. "Someone like me can be successful": Do college students need same-gender role models? Psychology of Women Quarterly 30(1), 36-46.

Lockwood, P., Jordan, C. H. & Kunda, Z. 2002. Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology* 83(4), 854-864.

Lockwood, P. & Kunda, Z. 1997. Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self. *Journal of Personality and Social Psychology* 73(1), 91-103.

Lockwood, P. & Kunda, Z. 1999. Increasing the salience of one's best selves can undermine inspiration by outstanding role models. *Journal of Personality and Social Psychology* 76(2), 214-228.

Lord, R. G. & Hall, R. J. 2005. Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly* 16(4), 591-615.

Lämsä, A-M. 2012. Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa: L., Husu, J., Hearn, A-M., Lämsä & S., Vanhala (toim.) *Women, management and leadership – Naiset ja johtajuus*. NASTA Women's Leadership Project Final Report. Helsinki: Edita Prima, 47-59.

Lämsä, A-M. & Ekonen, M. 2004. Four ways of defining a narrative in business ethics research. Teoksessa: M., Seppä, M., Hannula, A-M., Järvelin, J., Kujala, M., Ruohonen & T., Tiainen (toim.) *Frontiers of e-Business Research*. 2. painos. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere, 581-589.

Lämsä, A-M. & Sintonen, T. 2001. A discursive approach to understanding women leaders in working life. *Journal of Business Ethics* 34(3), 255-267.

Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. 2002. Representations of the woman leader in Finnish business media articles. *Business Ethics: A European Review* 11(4), 363-374.

Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. *Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta*. Liiketaloudellinen

aikakauskirja 2007(3), 294-321. Saatavissa [www-muodossa:  
http://lta.hse.fi/2007/3/lta\\_2007\\_03\\_a3.pdf](http://lta.hse.fi/2007/3/lta_2007_03_a3.pdf). Luettu 23.2.2016.

Madsen, S. R. 2007. Learning to lead in higher education: Insights into the family backgrounds of women university presidents. *Journal of Women in Educational Leadership* 5(3), 183–200.

Markus, H. & Nurius, P. 1986. Possible selves. *American Psychologist* 41(9), 954-969.

Mathipa, E. R. & Tsoka, E. G. 2001. Possible barriers to the advancement of women to leadership positions in the education profession. *South African Journal of Education* 21(4), 324-331.

Marx, D. M., Ko, S. J. & Friedman, R. A. 2009. The “Obama effect”: How a salient role model reduces race-based performance differences. *Journal of Experimental Social Psychology* 45(4), 953–956.

McKeen, C. A. & Burke, R. J. 1992. Supporting the career aspirations of managerial women: Desired developmental opportunities. *Women in Management Review* 7(5), 16-23.

Mead, G. H. 1934. *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.

Meichenbaum, D. H. 1971. Examination of model characteristics in reducing avoidance behavior. *Journal of Personality and Social Psychology* 17(3), 298-307.

Mills, A. J. 1997. Dueling discourses: Desexualization versus eroticism in the corporate framing of female sexuality in the British airline industry 1945-1960. Teoksessa P., Prasad, A. J., Mills, M. B., Elmes & A., Prasad (toim.) *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity*. Thousand Oaks: Sage, 171-198.

Mooney, S. 2008. Holding for a hero: Female management role models in hotels. AZAM Proceedings of 22nd Annual Australia and New Zealand Academy of Management Conference 2008. New Zealand: University of Auckland Business School.

Murphy, S. E. & Johnson, S. K. 2011. The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly* 22(3), 459–470.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. 1977. Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. *Psychological Review* 84(3), 231–259.

Olsson, S. & Pringle, J. K. 2004. Women executives: Public and private sectors as sites of advancement? *Women in Management Review* 19(1), 29-39.

Peus, C., Braun, S. & Knipfer, K. 2015. On becoming a leader in Asia and America: empirical evidence from women managers. *The Leadership Quarterly* 26(1), 55–67.

Pietarinen, J. & Launis, V. 2002. Etiikan luonne ja alueet. Teoksessa S., Karjalainen, V., Launis, R., Pelkonen & J., Pietarinen (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus, 42-57.

Pietiläinen, M. Keski-Petäjä, M. & Katainen, A. 2015. Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa. Tiivistelmä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015(8). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa [www-muodossa](http://www.muodossa): [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126850/STM\\_Naisten%20ja%20miesten%20edustus%20yritysten%20ylimm%C3%A4ss%C3%A4%20johdossa\\_TIIVISTELM%C3%84\\_fi\\_net2.pdf?sequence=3](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126850/STM_Naisten%20ja%20miesten%20edustus%20yritysten%20ylimm%C3%A4ss%C3%A4%20johdossa_TIIVISTELM%C3%84_fi_net2.pdf?sequence=3). Luettu 1.3.2016.



Polkinghorne, D. E. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J. A., Hatch & R., Wisniewski (toim.) *Life history and narrative*. London: Falmer Press, 5–23.

Powell, G. N. & Graves, L. 2003. *Women and men in management*. 3 painos. Thousand Oaks: Sage.

Puttonen, T. 2012. Naisten johtamisuria estävät tekijät. Teoksessa L., Husu, J., Hearn, A-M., Lämsä & S., Vanhala (toim.) *Women, management and leadership – Naiset ja johtajuus*. NASTA Women's Leadership Project Final Report. Helsinki: Edita Prima, 60-73.

Ragins, B. R. & Sundstrom, E. 1989. Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin* 105(1), 51–88.

Ragins, B. R., Townsend, B. & Mattis, M. 1998. Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive* 12(1), 28-42.

Ricoeur, P. 1988. The human being as the subject matter of philosophy. *Philosophy and Social Criticism* 14(2), 203-215.

Ricoeur, P. 1992. *Oneself as another*. Lontoo: The University of Chicago Press.

Riessman, C. K. 1993. Narrative analysis. *Qualitative Research Methods* 30. Newbury Park: Sage.

Riessman, C. K. 2002. Analysis of personal narratives. Teoksessa Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (toim.) *Handbook of interview research: Context and method*. Thousand Oaks: Sage.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Roos, P. A., & Gatta, M. L. 2009. Gender (in)equity in the academy: Subtle mechanisms and the production of inequality. *Research in Social Stratification and Mobility* 27(3), 177–200.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särvät. Helsinki: Talentum.

Rosenthal, G. 1993. Reconstruction of life stories: Principles in selection in generating stories for narrative biographical interviews. Teoksessa R., Josselson & A., Lieblich (toim.) *Narrative study of lives* 1(1). Lontoo: Sage, 59-91.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J., Ruusuvuori, P., Nikander & M., Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9-36.

Ruusuvuori, J., Tiittula L., & Aaltonen, T. 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Ruopsa, L. 2016. Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa. *Acta Universitatis Ouluensis G Oeconomica* 80. Oulu: Oulun yliopisto.

Ryan, M. K. & Haslam, S. A. 2005. The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management* 16(2), 81-90.

Ryan, M. K., Haslam, S. A. & Postmes, T. 2007. Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management* 20(2), 182-197.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Saatavissa [www-muodossa:](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf)

[http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf). Luettu 20.12.2016.

Saarnivaara, M. 1996. Tutkija näkyviin. Teoksessa M., Saarnivaara (toim.) *Subjektiviteettia etsimässä*. Jyväskylän yliopisto: Kasvatustieteiden tutkimuslaitos, 105–125.

Schein, E. H. 1978. *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, V. E. 1973. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology* 57(2), 95–100.

Schein, V. E. 1975. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology* 60(3), 340–344.

Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. 1996. Think manager – think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior* 17(1), 33–41.

Sealy, R. H. V. & Singh, V. 2010. The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews* 12(3), 284-300.

Shamir, B. 1995. Social distance and charismatic leadership: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly* 6(1), 19-47.

Shamir, B., Dayan-Horesh, H. & Adler, D. 2005. Leading by biography: Towards a life-story approach to the study of leadership. *Leadership* 1(1), 13–29.

Shapiro, E.C., Haseltine, F. P. & Rowe, M. P. 1978. Moving up: Role models, mentors, and the "patron system". *Sloan Management Review* 19(3), 51-58.

Silverman, D. 2013. *Doing qualitative research*. 4. painos. Thousand Oaks: Sage.

Simpson, R. & Lewis, P. 2005. An investigation of silence and a scrutiny of transparency: Re-examining gender in organization literature through the concepts of voice and visibility. *Human Relations* 58(10), 1253-1275.

Singh, V., Vinnicombe, S. & James, K. 2006. Constructing professional identity: How young female managers use role models. *Women in Management Review* 21(1), 67-81.

Saatavissa [www-muodossa](http://www.muodossa):

[https://www.researchgate.net/publication/228640157\\_Constructing\\_a\\_professional\\_identity\\_How\\_young\\_female\\_managers\\_use\\_role\\_models](https://www.researchgate.net/publication/228640157_Constructing_a_professional_identity_How_young_female_managers_use_role_models). Luettu 12.10.2016.

Sivunumerointi pdf-tiedoston sivunumeroiden mukaisesti.

Suls, J. & Mullen, B. 1982. From the cradle to the grave: Comparison and self-evaluation across the life-span. Teoksessa J., Suls (toim.) *Psychological perspectives on the self*. 1. painos. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 97-125.

Symons, G. L. 1986. Coping with the corporate tribe: How women in different cultures experience the managerial role. *Journal of Management* 12(3), 379- 390.

Syrjäläinen, E. & Kujala, T. 2010. Sukupuolitietoinen tasa-arvokasvatus – vaiettu aihe opettajankoulutuksessa ja koulun arjessa. Teoksessa M., Suortamo, L., Tainio, E., Ikävalko, T., Palmu & S., Tani (toim.) *Sukupuoli ja tasa-arvo koulussa*. Jyväskylä: PS Kustannus, 25–40.

Syvjärvi, A. & Vakkala, H. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 195–226.

Tienari, J. 2000. ”Organisaatiomuutokset” ja sukupuolen mukainen erottelu – ajatuksia alemman keskijohdon naisistumisesta pankeissa. Liiketaloudellinen Aikakausikirja 49(2), 296-310.

Tietze, S. Cohen, L. & Musson, G. 2003. Understanding organizations through language. Thousand Oaks: Sage.

Tilastokeskus. 2011. Ammattiluokitus 2010. Tilastokeskuksen käsikirjoja 14. Helsinki: Tilastokeskus.

Trinczek, R. 2009. How to interview managers? Methodical and methodological aspects of expert interviews as a qualitative method in empirical social research. Teoksessa A., Bogner, B., Littig & W., Menz (toim.) Interviewing experts. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 203-216.

Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Uusiautti, S. & Määttä, K. 2013. Brisk attitude and optimism: Top workers' childhood experiences forming the basis of success at work. European Journal of Educational Research 2(2), 69-82.

Van Maanen, J. & Schein, E. G. 1979. Toward a theory of organizational socialization. Teoksessa B. M., Staw & L. L., Cummings (toim.) Research in organizational behavior 1. Greenwich: JAI Press, 209-264.

Välimäki, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2008. Millainen mies on menestyvän naisen takana? Työpaperi N:o 351. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Werhane, P., Posig, M., Gundry, L., Ofstein, L. & Powell, E. 2007. Women in business: The changing face of leadership. Westport: Praeger.

Wirth, L. 2001. *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva: International Labour Office.

Ylitapo-Mäntylä, O. 2009. Lastentarhanopettajien jaettuja muisteluja sukupuolesta ja vallasta arjen käytännöissä. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 51. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Zaleznik, A. 2001. Managers and leaders. Are they different? *Clinical Leadership & Management Review* 18(3), 171–177.

## Liitteet

### **Liite 1: Alustava haastattelurunko**

Kerrotko minulle minkälaiset henkilöt ovat inspiroineet sinua johtajuuteen?

Nämä henkilöt ovat voineet olla sinulle tärkeitä lapsuudessa, nuoruudessa tai aikuisuudessa. Ajankohdalla ei siis ole väliä.

Voit kertoa esimerkiksi sen, että keitä nämä henkilöt ovat olleet, miten he ovat vaikuttaneet sinuun ja miten he ovat inspiroineet sinua.

### **Liite 2: Saatekirje**

Hyvä naisjohtaja,

Teen pro gradu -tutkielmaa Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa naisjohtajien esikuvista. Tutkimukseni keskittyy kuvaamaan naisjohtajien elämään ja erityisesti uraan vaikuttaneita henkilöitä. Tarkoitus on tutkia, minkälaiset henkilöt nousevat esiin naisjohtajien uraan ja johtajaidentiteettiin vaikuttaneina esikuvina.

Tutkimukseni on tärkeä, koska se osallistuu työelämän sukupuolten välistä tasa-arvoa koskevaan keskusteluun. Naisten uskallus hakea johtotehtäviin on ensisijaisen tärkeää tasa-arvoisemman johtajakentän rakentamiseksi. Esikuvanäkökulman avulla naisjohtajuutta voidaan tarkastella ongelmakeskeisyyden sijaan mahdollistavasta ja voimaannuttavasta perspektiivistä.

Olen kiinnostunut kuulemaan Sinun kertomuksistasi omiin esikuvii liittyen. Toteutan tutkimukseni haastattelemalla joten pyytäisin sinulta 1h-2h aikaasi sinulle sopivana ajankohtana. Voimme sopia haastattelun tapahtuvan joko kasvokkain tai esimerkiksi Skypen välityksellä. Haastattelut litteroidaan ja analysoidaan siten, että henkilöllisyytesi ei tule ilmi. Valmis tutkimus julkaistaan sähköisenä yliopiston tietokannassa. Tutkimuksen tuloksista raportoidaan mahdollisesti tieteellisissä artikkeleissa ja yleistajuisissa julkaisuissa.

Sinun vastauksesi ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumiseksi!

Yhteystietoni:

Ella Parviainen

elparvia@ulapland.fi

(puhelinnumero piilotettu julkaisusta)

Tutkimusohjaajani:

Tuija Turunen

tuija.turunen@ulapland.fi

### **Liite 3: Tutkimuslupa**

Suostumus pro gradu –tutkimukseen osallistumiseen

Annan luvan **Ella Parviaiselle** tutkimuksen toteuttamiseen ja suostun osallistumaan haastateltavaksi kyseiseen pro gradu –tutkimukseen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja yksittäinen osallistuja voi vetäytyä tutkimuksesta niin halutessaan milloin tahansa. Kaikki tieto, josta yksittäisiä henkilöitä voidaan tunnistaa, käsitellään luottamuksellisesti. Nimet ja muut henkilökohtaiset tiedot jäävät ainoastaan tutkijan haltuun eikä niitä missään vaiheessa julkaista.

Jos minulla on tutkimukseen liittyviä kysymyksiä, voin ottaa yhteyttä vastaavaan tutkijaan ja minulle on annettu hänen yhteystietonsa yhteydenottoa varten.

Päiväys:

---

Allekirjoitus:

---

Nimen selvennys:

---

Puhelinnumero ja sähköpostiosoite mahdollista myöhempää yhteydenottoa varten:

---



---