

Julia Linnus

”HERRANJESTAS, MISTÄ MÄ SAISIN TAAS MUN TÄN ENERGIAN?”

Naissukupuoli johtajan työhyvinvoinnin rakentajana matkailualalla

Pro gradu -tutkielma

Matkailututkimus

2022

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”Herranjestas, mistä mä saisin taas mun tän energian?” – Naissukupuoli johtajan työhyvinvoinnin rakentajana matkailualalla

Tekijä: Julia Linnus

Koulutusohjelma/oppiaine: Matkailututkimus

Työn laji: Pro gradu -työ

Sivumäärä: 77 + 2 liitettä

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Nykyajan työelämää kuvaillaan usein kuormittavaksi. Yhä useampi kohtaa käytettävissä olevien psyykkisten voimavarojensa rajallisuuden. Suomessa jopa puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti erittäin tai melko raskaaksi. Matkailualalla vuorotyön, työn kiireisen luonteen sekä liiallisen työmäärän on katsottu aiheuttavan uupumusta sekä riittämättömyydentunnetta; ja matkailualan työntekijät kokevatkin alalla työskentelyn usein raskaana. Työhyvinvointitutkimus tarkastelee tyypillisesti työntekijätason työhyvinvointia. Esimerkiksi matkailualalla tätä heikentävät tekijät tunnustetaan nykyisin hyvin. Johtajiin keskittyvä työhyvinvointitutkimus sen sijaan kattaa vain murto-osan tutkimuskentästä, vaikka johtajan oman jaksamisen on havaittu olevan merkittävä koko työyhteisön hyvinvointia rakentava tekijä. Naissukupuolen ja korkean koulutustason on havaittu altistavan kuormittuneisuuden kokemukselle. Naisjohtajat kokevat usein ikään ja sukupuoleen perustuvaa syrjintää työelämässä. Tämän lisäksi naisten eteneminen työuralla on miehiä epävarmempaa, ja johtajiksi naiset päätyvät usein vain naisennemistöisille aloille. Matkailualalla naisjohtajien työhyvinvointia on tutkittu vielä melko vähän. Tutkimukseni *yleinen tavoite* on ymmärtää naissukupuolen vaikutusta matkailualan johtajan työhyvinvointiin.

Tutkimuskohteeni on matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvoinnin rakentuminen sukupuolen performatiivisuuden kautta. Tutkimuksen *teoreettisen viitekehyksen* muodostaa Butlerin (1999) teoria sukupuolen performatiivisuudesta. *Päätutkimuskysymykseni* on: Miten sukupuolen performatiivisuus rakentaa matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvointia? *Osatutkimuskysymyksiäni* ovat: 1. Miten sukupuolen performatiivisuus ilmenee osana matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvointia? 2. Millaisia vaikutuksia sukupuolen performatiivisuus saa aikaan matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvointiin liittyen? 3. Millainen suhde matkailualalla työskentelevien naisjohtajien sukupuolen ja työhyvinvoinnin välille rakentuu?

Tutkimusaineisto koostuu kuudelle matkailualalla työskenteleville naisjohtajalle teetetyistä puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. *Analyysimenetelmäni* yhdistän teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä sekä konstruktionistista diskurssianalyysiä. Tutkimustuloksiksi muodostui kolme diskurssia: *sukupuolettomuuden diskurssi*, *mielekkään työn diskurssi* sekä *naisjohtajuus työhyvinvoinnin rakentajana -diskurssi*. Sukupuolettomuuden diskurssissa haastateltavat rakentavat itsestään kuvaa sukupuolettomuina esimerkiksi esittäessään olevansa sukupuolittuneiden valtarakenteiden ulottumattomissa. Mielekkään työn diskurssissa haastateltavat esittävät työnsä mielekkääksi ja yhdistävät mielekkyyden erityisesti matkailualalla ja johtajana työskentelemiseen. Naisjohtajuus työhyvinvoinnin rakentajana -diskurssissa haastateltavat rakentavat puheessaan tietyt työhyvinvointiin vaikuttavat ominaisuudet naissukupuolelle ominaisiksi, mitä kautta sukupuolen ja työhyvinvoinnin välille muodostuu yhteys. Tutkimukseni tulokset tarjoavat naissukupuolen huomioivan näkökulman matkailualalla työskentelevien johtajien työhyvinvointitutkimukseen. Tutkimukseni tuloksia voidaan soveltaa esimerkiksi matkailualan johtamistyön kehittämisessä sekä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi.

Avainsanat: työhyvinvointi, johtaminen, sukupuoli, matkailuala

Sisällysluettelo	s.
1. JOHDANTO.....	4
1.1 Matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvoinnin aiempi tutkimus	5
1.2 Teoreettinen viitekehys	7
1.3 Aineistot ja menetelmät.....	8
1.4 Tutkielman kulku	9
2. NAISJOHTAJAN TYÖHYVINVOINTI MATKAILUALALLA	10
2.1 Johtajan työhyvinvointi	10
2.2 Naisjohtajuus	12
2.3 Matkailualan työ.....	16
3. SUKUPUOLEN PERFORMATIIVISUUS	18
3.1 Sukupuolen rakentuminen	18
3.2 Sukupuoli-identiteetti osana käyttäytymistä	20
3.3 Teorian kritiikki.....	23
4. AINEISTO & MENETELMÄT	26
4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat	26
4.2 Haastatteluaineisto	27
4.3 Analyysimenetelminä teoriaohjaava sisällönanalyysi ja diskurssianalyysi	28
4.4 Tutkimusetiikka ja tutkijan positio.....	30
5. JOHTAJAN SUKUPUOLI	32
5.1 Sukupuolen piilevä rakentuminen	32
5.2 Merkityksetön sukupuoli työelämän epätasa-arvon ylläpitäjänä	36
5.3 Sukupuolettomuuden diskurssi	41
6. TYÖHYVINVOINTI MATKAILUALAN JOHTAMISTYÖSSÄ	43
6.1 Johtajan toimijuus osana työhyvinvointia	43
6.2 Vaatimuksia ja voimavaroja	46
6.3 Mielekkään työn diskurssi.....	53
7. NAISJOHTAJUUS TYÖHYVINVOINNIN RAKENTAJANA -DISKURSSI.....	57
8. YHTEENVETO	64
KIITOKSET	67
LÄHTEET	68
LIITE 1.....	78
LIITE 2.....	79

1. JOHDANTO

Muistakaa, että te ootte kolmasosan elämästänne töissä, että valitkaa sellainen polku tai ura, jossa todellakin viihdytte tai muuten tulee kyllä pitkä matka.
(Haastateltava 2)

Nyky-yhteiskunnan työmarkkinat ovat kehittyneet vaativiksi. Monissa tehtävissä työ on hektistä, sitä määrittävät tiukat tulostavoitteet, ja työpäivät voivat venyä pitkiksi. Työn ja vapaa-ajan raja voi olla häilyvä, eikä työstä palauduta riittävän hyvin. Tämä asettaa henkisen hyvinvoinnin ja jaksamisen koetukselle. Viime aikoina etenkin koronapandemian myötä lisääntynyt stressi sekä muutokset kuormituksen ja voimavarojen jakautumisessa ovat heikentäneet suomalaisten työhyvinvointia (Työterveyslaitos, 2021). Suomessa jopa puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti erittäin tai melko raskaaksi. Palkansaajien kokemat psyykkiset oireet ovat lisääntyneet huomattavasti vuosien 2013 ja 2018 välillä. Yleisimmin esiintyviä psyykkisiä oireita ovat uniongelmat, jännittyneisyys, hermostuneisuus ja ärtyisyys sekä väsymisen, haluttomuuden ja tarmottomuuden kokemukset. (Tilastokeskus, 2019, s. 128, 293–297.) Työn psykososiaalisen kuormituksen arvioidaan edelleen lisääntyvän tulevaisuudessa työn muutoksen myötä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019, s. 14). Psyykkisen kuormituksen ja psyykkisten voimavarojen keskinäinen suhde sekä hallinnan tunne ovat merkittäviä työhyvinvoinnin taustatekijöitä (Sinivuo, 1989, s. 74, 147; Manka & Manka, 2016).

Suomessa on 1990-luvulta alkaen koordinoitusti pyritty kehittämään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä (Manka & Manka, 2016). Sosiaali- ja terveysministeriö on linjannut vuonna 2018, että työn tulisi olla vetovoimaista sekä turvallista ja sen tulisi edistää sekä terveyttä että työ- ja toimintakykyä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019, s. 9). Monilla aloilla yleinen yhteisöllinen asenne kuitenkin on, että töissä ollaan lähtökohtaisesti tekemässä töitä eikä siellä välttämättä tarvitse voida hyvin, vaikka yksilöt osoittaisivatkin olevansa kiinnostuneita työhyvinvoinnistaan (Tökkäri, Iivari, Maaninka & Rahkola, 2017, s. 46).

Matkailualan työtä kuvataan usein sesonkiluonteiseksi, epävarmaksi ja matalapalkkaiseksi (Veijola, 2010, s. 84). Matkailualalla vuorotyön, työn kiireisen luonteen sekä liiallisen

työmäärän on todettu aiheuttavan työntekijöille uupumusta ja riittämättömyydentunnetta (Merranti, 2014, s. 51). Matkailualan työntekijät kokevat alalla työskentelyn usein raskaana (Lohiniva, 2020, s. 48).

Naissukupuolen ja korkean koulutustason on havaittu altistavan kuormittuneisuuden kokemukselle (Tilastokeskus, 2019, s. 128; Lehto, Sutela & Pärnänen, 2015, s. 16). Naisten eteneminen työuralla on miehiä epävarmempaa, ja johtajiksi naiset päätyvät usein vain naisemmistöisille aloille (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos). Naiset ovatkin johtajina maailmanlaajuisesti aliedustettuina, minkä on havaittu olevan riippumaton kulttuurisesta ympäristöstä (Munar, 2017, s. 5). Lisäksi naisjohtajat kokevat usein ikään ja sukupuoleen perustuvaa syrjintää työelämässä (Jyrkinen & McKie, 2012, s. 68).

1.1 Matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvoinnin aiempi tutkimus

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan, mutta tutkimuksen painopisteet ovat ajan myötä muuttuneet. Alussa tutkittiin stressiä lähinnä lääketieteellisistä lähtökohdista, mutta myöhemmin näkökulma laajeni kattamaan myös ympäristön, kuten työn ja työolosuhteiden aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämät stressivaikutukset. (Manka & Manka, 2016.) Työhyvinvointi tunnetaan ilmiönä hyvin ja sen vaikutuksia on niin ikään tutkittu paljon. (Esim. Litchfield, Cooper, Hancock & Watt, 2016; Karapinar, Camgoz & Ekmekci, 2019; Mankinen, 2016.) Työhyvinvointiteemaa sivutaan myös monissa sellaisissa tutkimuskonteksteissa, joissa se ei näytele pääosaa. Tällöin tutkimukset saattavat keskittyä esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja -turvallisuuteen tai erilaisiin ilmiöihin, kuten työn imuun ja työholismiin. Valtaosa työhyvinvointitutkimuksesta keskittyy kuitenkin tarkastelemaan työntekijätason työhyvinvointia. (Esim. Miles, 2013; Reinikainen, 2012; Nurmi, 2017.) Johtajien työhyvinvointia on tutkittu selvästi työntekijöitä vähemmän, vaikka johtajan oman hyvinvoinnin ja jaksamisen on havaittu heijastuvan työntekijöihin ja olevan merkittävä koko työyhteisön hyvinvointia rakentava tekijä (esim. Nummelin, 2008, s. 27; Hänninen, 2008, s. 94).

Matkailualan työhyvinvointitutkimuksessa esiin nousee tyypillisesti työn sellaisia tekijöitä, joita työntekijät pitävät työhyvinvointiaan heikentävinä. Nämä tekijät toistuvat usein samoina

eri tutkimusten välillä ja niiden voidaan katsoa olevan hyvin tiedossa. (Esim. Merranti, 2014; Moksi, 2014; Vetri, 2017, Lohiniva, 2020.) Sen sijaan matkailu- ja palvelualojen johtajien työhyvinvointitutkimusta on Suomessa tehty vielä toistaiseksi melko vähän, mutta kansainvälisesti tarkasteluna tutkimusta löytyy jo jonkin verran. (Esim. Gordon & Shi, 2021; Kruger, 2014; Burke, Koyuncu & Fiksebaum, 2008.)

Selvä trendi on, että suomalaiset työhyvinvointitutkimukset ovat usein laadullisia ja kansainväliset tutkimukset määrällisiä. Lisäksi kansainväliset tutkimukset on usein rajattu hyvin tarkasti esimerkiksi alueellisesti, jolloin tutkimuksen tavoitteena on selvittää hyvin täsmällisesti vain tietyllä alueella vallitsevaa tilannetta.

Johtajuustutkimus on pitkään perustunut vain miesten kirjoittamiin teksteihin. Tutkimusten kohderyhminä ovat olleet joko vain miehet, tai vastaavasti tutkimusasetelma on ollut vailla eriteltyä sukupuolinäkökulmaa. Suomessa naisjohtajuustutkimusta on tehty 1980-luvulta alkaen. Tyypillisiä tutkimuskohteita ovat olleet muun muassa naisten johtamiskäyttäytyminen, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä tasa-arvoon, syrjintään ja etiikkaan liittyvät tekijät. Tutkimusten lähtökohtiin sisältyy usein feministinen painostus, jolloin tavoitteena on tunnistaa ja korjata johtajina toimiviin naisiin sekä yleisesti naiseuteen kohdistuvia ongelmallisia asenteita ja stereotyyppioita. (Lämsä, Vanhala, Kontoniemi, Hiillos & Hearn, 2007, s. 295–297.) Naisjohtajista ei ole dokumentoitu tietoa siinä määrin missä miesjohtajista, mikä on aiheuttanut haasteita naisjohtajuuden historian tutkimiselle (McDonald, 2004, s. 307).

Yhteiskuntatieteellistä sukupuolentutkimusta on matkailututkimuksen kentällä tehty jonkin verran. (Esim. Basak, Pavesi, Hsu, & Weber, 2019; Veijola, 2010; Veijola & Jokinen, 2008.) Tarkemmin erityisesti johtajuuteen keskittyvä matkailualan sukupuolentutkimus ei kuitenkaan ole kehittynyt yhtä nopeasti muihin tieteenaloihin verrattuna. Analyttiset mallit, innovatiiviset menetelmät ja monitasoiset tutkimussuunnitelmat, joita käytetään sukupuolentutkimuksessa muilla tieteenaloilla, puuttuvat matkailualan johtajuustutkimuksesta. (Mooney, 2020, s. 1861–1862.) Sukupuolentutkimusnäkökulman sisältävää työhyvinvointitutkimusta on tehty melko paljon, jälleen etenkin kansainvälisesti. (Esim. Pace & Sciotto, 2021; Nordenmark, Vinberg & Strandh, 2012; Bryce & Haworth, 2002.) Suomessa Tilastokeskus erittelee työelämäaiheissa tutkimuksissaan sukupuolet, mikä tuottaa merkittävää tietoa Suomen työmarkkinoiden sukupuolittuneisuudesta.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys perustuu Butlerin (1999) teoriaan sukupuolen performatiivisuudesta. Sukupuolen performatiivisuus viittaa ruumiillisiin tekoihin, eleisiin ja esityksiin, joiden ydin, tausta ja identiteetti perustuvat sepitelmiin, joita ylläpidetään ruumiillisin merkein ja diskursiivisin keinoin. Tällöin sukupuolitetulla ruumiilla ei nähdä olevan todellisuutta muodostavista teoista irrallaan olevaa ontologista statusta. (Butler, 1999, s. 229.)

Sukupuolen performatiivisuusteoriassa sukupuolen tekemisen katsotaan rakentuvan toistuvien esitysten myötä. Tällöin sosiaalisesti vakiintuneita merkityksiä oikeutetaan, esitetään ja koetaan uudelleen julkisesti. (Butler, 1999, s. 235.) Sukupuolia tuotetaan toistuvien kielellisin ja ruumiillisin keinoin, sanoin ja teoin. Sanoista seuraa sukupuolittumista, mutta tekojen seurauksena voi tuottaa myös jotakin uutta. (Rossi, 2017, s. 89, 92.) Performatiivin onnistumisen tärkeänä edellytyksenä on se, että teossa ilmenee sen toistuvuus eli aikaisemmat teot (Ojajärvi, 2004, s. 260).

Butlerin mukaan sukupuoli rakentuu diskurssien sekä eleiden tuottamien maskuliinisuuden ja feminiinisuuden myötä. Tällöin subjektin olemuksellisia tai sisäisiä asioita ei pidetä niinkään merkittävänä. (Rossi, 2017, s. 90.) Sukupuolen performatiivisuusteorian mukaan sukupuoli ei voi olla olemassa luonnostaan tai itsestään selvästi, vaan kaikki, mitä sukupuolella ymmärrämme, on aina performatiivisesti tuotettua. Sukupuolen esittäminen tuo näin ollen esille käsityksen siitä, mitä pidämme sukupuolena. (Ojajärvi, 2004, s. 259.)

Tutkimuskohteeni on matkailualan naisjohtajien työhyvinvoinnin rakentuminen sukupuolen performatiivisuuden kautta. Päättökysymykseni on: *Miten sukupuolen performatiivisuus rakentaa matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvointia?*

Osatutkimuskysymyksiäni ovat: *Miten sukupuolen performatiivisuus ilmenee osana matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvointia? Millaisia vaikutuksia sukupuolen performatiivisuus saa aikaan matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvointiin liittyen? Millainen suhde matkailualalla työskentelevien naisjohtajien sukupuolen ja työhyvinvoinnin välille rakentuu?*

1.3 Aineistot ja menetelmät

Tutkimusaineistona toimivat kuudelle matkailualalla työskentelevälle naisjohtajalle teetetyt puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastateltavat työskentelevät matkailualan johtotehtävissä eri nimikkeillä ympäri Suomen.

Tutkimushaastattelu perustuu samoihin keinoihin ja oletuksiin kuin muutkin keskustelut ja kasvokkainen vuorovaikutus. Tällöin tutkijan aineistona on kaikki se, mitä haastattelussa tapahtuu. Teemahaastattelussa tutkija ei määritä ennalta tarkkoja haastattelukysymyksiä vaan asettaa haastattelulle käsiteltävät keskeiset teemat. (Hyvärinen, Ruusuvuori & Tiittula, 2017, s. 1.) Teemahaastattelussa kaikki keskustelun osapuolet ovat tutkimusmateriaalin aktiivisia tuottajia (Alasuutari, 2011).

Tutkimukseni on menetelmältään laadullinen. Laadullisessa analyysisissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Merkittävää on kyetä selvittämään kaikki tutkimusongelman kannalta luotettavina pidetyt ja siihen kuuluviksi katsotut seikat siten, etteivät ne ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari, 2011.)

Aineiston analyysimenetelminä yhdistän teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä sekä konstruktionistista diskurssianalyysiä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda aineiston sisällöstä systemaattinen ja kattava kuvaus (Seitamaa-Hakkarainen, 2014). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysiä ohjaavat sekä teoria että aineisto (Leinonen, 2018). Diskurssianalyysi on kielenkäytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimusta, jossa analysoidaan sosiaalisen todellisuuden tuottamista sosiaalisissa käytännöissä. Kielenkäytön ei katsota vain kuvaavan maailmaa, vaan myös merkityksellistävän, järjestävän, rakentavan, uusintavan sekä muuntavan sosiaalista todellisuutta, jossa elämme. Kielenkäytön kautta konstruoinme eli merkityksellistämme puheemme tai kirjoituksemme kohteet. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016.) Diskurssianalyysin katsotaan soveltuvan hyvin sukupuolta käsittelevään tutkimukseen, sillä diskurssinäkökulman mukaan sukupuolen sosiaalisen konstruktion voidaan katsoa perustuvan sukupuoleen liitettäviin merkityksiin (Alsop, Fitzsimons & Lennon, 2002, s. 65). Naisellisen tai miehekkään käytöksen ei katsota selittyvän biologialla, vaan sen nähdään rakentuvan sosiaalisesti etenkin kielellisyyden kautta (West, Lazar & Kramarae, 1997, s. 119–120).

1.4 Tutkielman kulku

Tutkielman toisessa luvussa avaan tutkimuksen aihetta eli naisjohtajien työhyvinvointia matkailualalla sekä sen aiempaa tutkimusta tarkemmin. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen eli teorian sukupuolen performatiivisuudesta. Neljännessä luvussa kuvaan tutkimuksen aineistoa sekä analyysimenetelmää. Samassa luvussa käsittelen myös tutkimusetiikkaa. Luvuissa 5–7 esittelen analyysini tulokset. Kahdeksas luku toimii yhteenvetona koko tutkielman sisällöstä.

2. NAISJOHTAJAN TYÖHYVINVOINTI MATKAILUALALLA

2.1 Johtajan työhyvinvointi

Työhyvinvointi nähdään moniulotteisena ilmiönä. Usein sitä tarkastellaan kuitenkin kognitiivisten vaikutusten, onnellisuuden tai sosiaalisen hyvinvoinnin kautta. (Fisher, 2014, s. 15.) Työhyvinvoinnin katsotaan syntyvän erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksessa. Hyvinvointia on mahdollista edistää työn voimavarojen kehittämistä tukevilla toimenpiteillä. Työtä voidaan lähtökohtaisesti pitää kuormittavana, mikäli sen vaatimukset ylittävät työntekijän edellytykset vastata näihin vaatimuksiin (Manka & Manka, 2016.) Kuormitus voi olla joko määrällistä tai laadullista (Sinivuo, 1989, s. 71). Kuormittuneisuuden merkkejä yhdistää tyypillisesti hallinnan tunteen menettäminen (Katajainen, Lipponen, Litovaara, 2003, s. 42). Kuormittuneisuuden on havaittu olevan korkeimmillaan tilanteessa, jossa työ vaatimustasoltaan korkeaa ja hallinnan tunne on alhainen (Bakker, Demerouti, 2014, s. 40). Korkeasta työkuormituksesta seuraavia oireita voivat olla esimerkiksi työtyytymättömyys, alhainen itseluottamus sekä sydämen sykkeen kohoaminen (Sinivuo, 1989, s. 71). Henkisen kuormittavuuden kokemukseen yhteydessä olevat psyykkiset ja somaattiset rasitusoireet ovat yleensä tulkittavissa seurauksiksi kuormittavuudesta, eivätkä sitä aiheuttaviksi (Lehto, Sutela & Pärnänen, 2015, s. 11). Yksilö voi elää selviytymiskykensä ääri rajoilla pitkään, mutta ei kestä ylikuormitustilaa rajattomasti (Vartiovaara, 2000, s. 31).

Voimavarat ovat vuorovaikutuksellisia tai organisatorisia tilanneriippuvaisia ja muutettavissa olevia tekijöitä. Työn voimavaroja voivat olla esimerkiksi kehittyminen ja työyhteisön tuki, kun taas yksilöllisiä voimavaroja voivat olla esimerkiksi itseluottamus ja optimisismi. Henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja ovat sen sijaan terveys, energisyys sekä ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot. Myönteisiä ympäristön voimavaroja voivat olla esimerkiksi sosiaalinen tuki tai aineelliset edellytykset kuten varallisuus. (Manka & Manka, 2016.) Masennus, ahdistus ja psyykinen jännittyneisyys sen sijaan sitovat henkisiä voimavaroja (Salmimies & Salmimies, 2002, s. 64).

Työn vaatimuksina pidetään työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka vaativat jatkuvaa fyysistä ja/tai psyykkistä vaivannäköä ja joilla siten on fyysisiä ja/tai psyykkisiä seurauksia. Näitä voivat olla esimerkiksi paineen alla työskentely ja

emotionaalisesti vaativat vuorovaikutustilanteet. Työn resursseina pidetään vastaavasti työn sellaisia fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista, vähentävät työn vaatimustekijöistä aiheutuvia fyysisiä ja psyykkisiä seurauksia tai edistävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä. Työn vaatimus- ja resurssitekijät ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa, jonka perusteella työhyvinvointi muodostuu. (Bakker & Demerouti, 2014, s. 44, 47.) Työhyvinvoinnin kannalta olisi merkittävää pystyä säilyttämään tasapaino yksilön omien ja organisaation tarpeiden välillä (Lithfield, Cooper, Hancock & Watt, 2016, s. 7).

Työn vaatimustekijät kuluttavat resursseja, kun taas työn resurssitekijät tyydyttävät psykologisia perustarpeita. Näin ollen työn vaatimukset ovat yhteydessä työstä aiheutuviin terveydellisiin seurauksiin, kuten uupumuksen tai psykosomaattisten oireiden esiintymiseen. Vastaavasti työn resurssit edistävät esimerkiksi työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. Työn resurssitekijät, kuten sosiaalinen tuki, saatu palaute sekä kehittymismahdollisuudet voivat lieventää vaatimustekijöiden vaikutuksia ja näin estää kuormittuneisuuden syntymistä. (Bakker & Demerouti, 2014, s. 45, 47.)

Johtajan työhyvinvoinnin on havaittu rakentuvan useista niin työ- ja vapaa-aikaan, yksilön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin kuin työyhteisön toimivuuteen ja työtehtävien tarjoamiin haasteisiin liittyvistä tekijöistä (Jaskari, 2018, s. 17–21, 39). Johtajan hyvinvointi heijastuu suoraan työntekijöihin. Johtajan voidessa hyvin työntekijät saavat suuremmalla todennäköisyydellä tarvitsemaansa tukea työlleen. (Nummelin, 2008, s. 27.) Mikäli johtajalla on käytettävissään riittävästi voimavaroja, hän kykenee luomaan työntekijöihin sellaisen suhteen, josta molemmat osapuolet saavat lisää voimavaroja. Sen sijaan johtajan ollessa kuormittunut, vuorovaikutuksesta tulee helpommin jäykkää ja mekaanista, mikä altistaa ristiriitatilanteille. (Juuti & Vuorela, 2015.) Työyksikössä esiintyvät ristiriidat ovat yhteydessä työn kokemiseen henkisesti kuormittavana (Lehti, Sutela & Pärnänen, 2015, s. 19). Vastaavasti alais määrän kasvaessa riski johtajan liialliseen työkuormitukseen kasvaa (Nummelin, 2008, s. 26). Mitä vähemmän esimiehellä on alaisia, sitä paremmin työyhteisön toimintaan koetaan pystyvän vaikuttamaan (Tilastokeskus, 2019, s. 175). Johtajan stressaantuneisuus heijastuu päivittäisjohtamiseen sekä kykyyn suuntautua tulevaisuuteen (Nummelin, 2008, s. 27).

Johtajien keskinäinen vertaistuki on merkittävä keino vähentää johtamistyön yksinäisyyttä, sillä se parantavaa työyhteisön yhteishenkeä sekä lisää koettua turvallisuudentunnetta (Ruokamo, 2011, s. 26–27). Turvalliseksi koettu työilmapiiri mahdollistaa virheiden esille tulon ja niiden hyödyntämisen oppimisen lähteinä. Työilmapiiri on merkittävä ryhmän ja yksilön omaehtoisen oppimisotteen mahdollistaja ja synnyttäjä. (Viitala, 2002, s. 135.) Työpaikan avoimeksi koetun ilmapiirin sekä hyvän yhteishengen on havaittu selvästi vähentävän todennäköisyyttä kokea työ henkisesti kuormittava (Lehto, Sutela & Pärnänen, 2015, s. 19). Tiimihengen syntyä on todettu edesauttavan yhteisöllisyyden painottaminen, kehuminen sekä vastuun antaminen. Lisäksi esimerkiksi rennon ilmapiirin on havaittu edistävän työssä viihtymistä ja näin ollen myös hyvän työtuloksen tekemistä. (Vetri, 2017, s. 36, 49.)

Johtajan oman jaksamisen on todettu olevan merkittävä koko työyhteisön hyvinvointia rakentava tekijä. Näin ollen pidetään tärkeänä, että johtaja kantaa vastuun omasta jaksamisestaan ja on tarvittaessa valmis käsittelemään omaa jaksamattomuuttaan. Johtajat saattavat kuitenkin kokea oman jaksamattomuuden myöntämisen vaikeaksi. (Hänninen, 2008, s. 94.) Jaskarin (2018) tutkimuksessa johtajat näkivät oman asemansa antavan heille lisävastuuta omasta työhyvinvoinnistaan ja sen ylläpitämisestä. Samalla he kokivat asemansa vuoksi olevansa vastuussa myös työyhteisön hyvinvoinnista esimerkiksi oman asenteen ja käyttäytymisen kautta. (Jaskari, 2018, s. 22.) Johtajien on yhtäältä todettu kokevan työntekijöiden hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden tukemisen tärkeäksi työn mielekkyyttä rakentavaksi tekijäksi. Toisaalta tunteisiin liittyvä työskentely saattaa usein painottaa työntekijän tunteiden huomioimiseen, analysointiin ja reagointiin, jolloin johtajan omat tunteet ja niiden käsittely jäävät taka-alalle, eivätkä tule kuulluiksi. (Kilpeläinen, 2017, s. 36, 49.)

2.2 Naisjohtajuus

Sukupuoli on moninainen ilmiö, joka ei ole jaettavissa kahteen, toisilleen vastakkaiseen ja selvästi toisistaan erottavaan sukupuoleen, vaan sukupuolen ilmenemismuodot ovat moninaiset. Sukupuoli on erilaisista geneettisistä, kehityksellisistä, hormonaalisista, fysiologisista, psykologisista, sosiaalisista sekä kulttuurisista ominaisuuksista koostuva

jatkumo. Sukupuolia eivät ole vain mies ja nainen, vaan ihminen voi olla molempia yhtä aikaa, jotain niiden väliltä tai jotain aivan muuta. (Seta.) Esimerkiksi *naisjohtajuus* ilmaisua voidaan jo lähtökohtaisesti pitää ongelmallisena, sillä se asettaa naisjohtajat poikkeaviksi biologisen sukupuolensa perusteella, mikäli samassa yhteydessä ei puhuta niin ikään miesjohtajista (Mooney, 2020, s. 1862).

Kulttuuri määrittää sukupuoleen liitettäviä mielikuvia, symboleja ja ennakkoluuloja. Sukupuoliroolit muotoutuvat yhteiskunnan asettamien odotusten ja normien kautta. Sukupuolirooleihin liittyvät odotukset määrittelevät tietyille sukupuolelle sopivina tai sopimattomina pidettävät käyttäytymistavat ja luonteenpiirteet. (Syrjäläinen & Kujala, 2010, s. 30.) Sukupuolentutkimus ei koske vain naisia, vaan sitä, miten eri sukupuoliroolit esitetään ja nähdään (Mooney, 2020, s. 1861). Matkailuun liittyvää sukupuolentutkimusta pidetään tärkeänä, sillä niin ikään matkailualla naisten aliedustus auktoriteettiasemissa aiheuttaa negatiivisia seurauksia koko alan tasa-arvon ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden toteutumiselle (Chambers, Munar, Khoo-Lattimore & Biran, 2017, s. 509–510).

Suomessa sukupuolten tasa-arvotila on yleisesti ottaen hyvällä tasolla useisiin muihin maihin verrattuna (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020, s. 15). Vaikka naiset ovat Suomessa saaneet varhain oikeudet täysvaltaiseen kansalaisuuteen, on naisten kansalaisuutta leimannut nimenomainen naiskansalaisuus, joka on rakennettu äitiyden ympärille liittämällä naiskansalaisen rooliin äidillisiä, hoivaavia ja naisellisia kykyjä (Veijola & Jokinen, 2001, s. 101). Työmarkkinoilla sukupuolten työllisyysasteissa ei ole Suomessa suuria eroja, ja sekä naisille että miehille on luotu mahdollisuudet sekä käydä työssä että huolehtia lapsista. Sukupuolierot näkyvät työmarkkinoilla kuitenkin edelleen selvimmin palkoissa ja työsuhteiden laadussa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020, s. 15–17.)

Naisia on toiminut koti- ja maatalousalojen johtotehtävissä jo teollistumista edeltävinä aikoina. Naisjohtajien määrän kasvamisen mahdollistaneita tekijöitä ovat historian saatossa olleet muun muassa lainsäädännön ja koulutuksen kehittyminen sekä naisiin liitettävien asenteiden muuttuminen. (McDonald, 2004, s. 307–313.) Naisten työelämän kannalta keskeisimmät muutokset ovat kuitenkin tapahtuneet vasta viimeisen sadan vuoden aikana. Merkittävin näistä muutoksista on naisten asteittainen siirtyminen enenevässä määrin miehisenä pidettyyn johtamisen maailmaan. (Coleman, 2011, s. 1.) Naisten osuus johtajista on kasvanut Suomessa tasaisesti vuodesta 1984 lähtien. Vuonna 2018 42 prosentilla

palkansaajista oli johtajanaan nainen. Osuus on lähes kaksinkertaistunut vuodesta 1984, jolloin vain 26 prosentilla palkansaajista oli johtajanaan nainen. (Tilastokeskus, 2019, s. 172.) Naisjohtajien ajatellaan yleisesti olevan miesjohtajia herkempiä, kärsivällisempiä, muutosorientoituneempia sekä empaattisempia. Naisjohtajia yhdistävinä piirteinä pidetään itsevarmuutta, päättäväisyyttä sekä vahvaa osaamista. (Basak, Pavesi, Hsu & Weber, 2019, s. 2979, 2982.)

Mielikuva johtajasta on aikojen saatossa pysynyt tiukasti miehenä. Tasa-arvolainsäädännöstä huolimatta tämä mielikuva on esteenä naisten etenemismahdollisuuksille. (Coleman, 2011, s. 1.) Korkeasta koulutustasostaan huolimatta naiset eivät etene ylimpiin johtotehtäviin samassa suhteessa miesten kanssa ja johtajiksi naiset päätyvät usein vain naisennemistöisille aloille (Lämsä, 2011, s. 48; Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos). Naiset hoitavat yrityksissä usein viestintään tai henkilöstö- tai taloushallintoon liittyviä tehtäviä, eivätkä nämä välttämättä tarjoa mahdollisuuksia uralla etenemiseen (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2013, s. 8). Naisten korkea koulutustaso ei niin ikään ilmene suurempina palkkoina (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, 2020, s. 17). Koska naisten määrä ylemmissä tehtävissä kasvaa hitaasti, organisaatioiden sukupuolittuneet käyttäytymismallit ovat edelleen pysyneet vahvoina. Johtajilta esimerkiksi odotetaan kokemusta ja tietoa, joiden oletetaan kasvavan iän myötä, mutta naisten tietotaitoa ei arvosteta tasa-arvoisesti mieskollegoihin verrattuna. Nuorten naisten ura kärsii raskauden uhasta, kun taas 40-vuotiaana naiset ovat vaarassa olla liian vanhoja. Vastaavasti miesten sosiaalisen aseman katsotaan parantuvan heidän vanhetessaan. (Jyrkinen & McKie, 2012, s. 73–74.) Työmarkkinoilla vallitsevan epätasa-arvon on katsottu johtuvan sukupuolten välisten taitojen ja piirteiden eroavaisuudesta. Yleinen globaali käsitys on, että naisilla olisi miehiä vähemmän niin kutsuttuja johtajaominaisuuksia. (Prime, Carte & Welbourne, 2009, s. 26, 27.)

Nainen nähdään edelleen tyypillisesti perheen toissijaisena elättäjänä, jolloin heidän katsotaan olevan parisuhteen joustavia osapuolia. Esimerkiksi useat johtaja- ja yrittäjänaiset ovat kertoneet muuttaneensa toiseen kaupunkiin puolison uuden työn perässä. (Rajahonka & Villman, 2019, s. 18, 19.) Naiset, joiden puoliso matkustavat paljon työnsä puolesta, kantavat lastenhoidosta yksinhuoltajiin verrattavissa olevaa vastuuta (Jyrkinen & McKie, 2012, s. 69). Mikäli nainen jää kotiin hoitamaan lapsia, urakehitys keskeytyy tyypillisesti useiksi vuosiksi. Tällöin täydennyskoulutus töihin paluun yhteydessä nousee ratkaisevan merkittävään rooliin. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteet voivat kuitenkin opettaa naisille

joustavuutta, joka voi myös olla hyödyllistä urakehityksen kannalta. (Rajahonka & Villman, 2019, s. 18, 19.)

Ei katsota olevan sattumaa, että usein menestyneillä naisjohtajilla ei ole lapsia. Vaativissa johtotehtävissä toimivat naiset, joilla on lapsia, joutuvat väistämättä priorisoimaan jompaa kumpaa elämänsä osa-aluetta. (Coleman, 2011, s. 2.) Ammatista riippumatta naisten kohdalla sen, että kotona asuu alle 10-vuotias lapsi, on todettu hieman lisäävän todennäköisyyttä sille, että nainen kokee työnsä henkisesti kuormittavana. Miesten kohdalla vastaavaa yhteyttä kotona asuvan lapsen ja työn henkisen kuormittavuuden välillä ei ole havaittu. (Lehto, Sutela & Pärnänen, 2015, s. 16.) Niin ikään matkailualalla työuupumuksesta kärsivät useimmin johtajat, joilla on lapsia. Matkailualan naisjohtajat kokevat ylipäätään miesjohtajia enemmän työ- ja perhe-elämän välisiä ristiriitoja. (Fiksenbaum, Jeng, Koyuncu & Burke, 2010, s. 87.)

Suomessa työhön liittyvät jaksamisongelmat ovat yleistyneet etenkin naisilla. Naiset ovat kokeneet erityisesti digitalisaation lisänsen työn kuormittavuutta. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2020, s. 17.) Naiset kokevat hieman miehiä useammin vaikeuksia jaksaa niin ikään johtamistyössä (Tilastokeskus, 2019, s. 175). Lisäksi naisjohtajien kohdalla työholismin on havaittu olevan yhteydessä työtyytymättömyyden esiintymiseen (Burke, 1999, s. 31). Työholismi viittaa liialliseen työhön sitoutumiseen ja työriippuvuuteen. Se ilmenee elämän muiden osa-alueiden laiminlyöntinä, sillä työholismista kärsivä henkilö pakenee henkilökohtaisen elämänsä ongelmia uppoutumalla työhönsä intensiivisesti. (Seybold & Salomone, 1994, s. 5.) Naisjohtajilla, joilla esiintyy työholistisia piirteitä, esiintyy tyypillisesti myös enemmän psykosomaattisia oireita ja he kärsivät huonommasta henkisestä sekä fyysisestä työhyvinvoinnista. Tämän katsotaan voivan johtua siitä, että huonommasta työhyvinvoinnista kärsivät henkilöt nauttivat työstään vähemmän ja vastaavasti kokevat enemmän työstressiä sekä -ahdistusta yrittäessään täyttää suorituskykyinsä liitettäviä odotuksia. Naisjohtajien kokeman työn ilon on vastaavasti havaittu olevan yhteydessä työ- ja uratyytyväisyyteen, optimistisiin tulevaisuudennäkymiin sekä alhaisempaan irtisanoutumisaikomukseen. (Burke, 1999, s. 32, 33.) Tyytyväisyys työssä heijastuu tyytyväisyytenä myös muille elämänaalueille, vaikuttaa kaikkeen jaksavuuteen sekä heijastuu ympäristöön ja ihmissuhteisiin (Sinkkonen, 2004, s. 97).

Tutkimustulokset naisjohtajien tyytyväisyydestä matkailu- ja palvelualan työhön ovat osin ristiriitaisia. Tlaissin (2013) tutkimuksessa palvelualla työskentelevät naisjohtajat olivat

tyytymättömiä alan etenemismahdollisuuksiin sekä palkkaukseen. Palvelualaa on perinteisesti pidetty naisvaltaisuutensa perusteella ”naisystävällisenä” alana, mutta kun huomioidaan naisten palvelualla kokema eriarvoisuus ja syrjintä, havaitaan alan todellisuudessa olevan naisille hyvin epäsuotuisa. Koska työtyytymättömyyden on havaittu vähentävän työntekijän tuottavuutta sekä motivaatiota, on perusteltua olettaa, etteivät palvelualalla työskentelevät naiset ole tyytymättömyytensä vuoksi niin tuottavia kuin heidän inhimillisen pääomansa sallisi. (Tlaiss, 2013, s. 290, 291.) Burke ym. (2008) tutkimuksessa hotelli- ja vieraanvarausalan esimiesten sukupuolella ei kuitenkaan havaittu olevan vaikutusta heidän kokemaansa työtyytyväisyyteen, henkiseen hyvinvointiin tai psykosomaattisten oireiden esiintymiseen (Burke, Koyuncu & Fiksebaum, 2008, s. 513).

2.3 Matkailualan työ

Matkailuala määritellään tyypillisesti sen toimialojen kautta. Suomessa käytössä olevan TOL 2008 -luokituksen perusteella matkailutoimiala jaetaan majoitus- ja ravitsemistoiminnan sekä ohjelmapalvelujen kategorioihin. (Järvinen, Vataja & Tuominen, 2011, s. 2.) Ennen koronaviruspandemiaa matkailu oli kasvanut Suomessa lähes 16 miljardin euron toimialaksi, työllistäen yli 142 000 henkilöä ja muodostaen 2,7 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Neljän peräkkäisen kasvuvuoden jälkeen matkailu pysähtyi koronaviruspandemian seurauksena alkuvuodesta 2020. Matkailun elpymisen odotetaan kuitenkin olevan nopeaa matkustusrajoitusten purkaututtua, mikä luo toivoa alan paremmalle työllisyystilanteelle sekä matkailuyritysten taloudellisen ahdingon lieventymiselle. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 1, 3.)

Matkailutyö vaatii tekijältään monenlaisia taitoja ja jaksamista (Veijola, 2008, s. 33).

Ammattitaito ja työn suorittaminen eivät yksinään riitä, vaan osaksi työtä joutuvat kaikki työntekijän kyvyt ja taidot, kuten tunteet ja aistit sekä mahdollisesti lopulta koko elämä (Veijola, Hakkarainen & Nousiainen, 2013, s. 174). Matkailualan työntekijät kuvaavat alan työtä usein raskaaksi, haastavaksi, matalapalkkaiseksi ja fyysiseksi (esim. Lohiniva, 2020, s. 48–51; Merranti, 2014, s. 62–63). Työn viihtyisyyttä edistävinä tekijöinä matkailualan työntekijät pitävät vastaavasti työyhteisön tukea, sosiaalista vuorovaikutusta, hyvää työilmapiiriä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta (esim. Tökkäri ym., 2017, s. 51; Moksi, 2014,

s. 52). Matkailualalla yleinen haaste kuitenkin on, että työnantajat painottavat tyypillisesti fyysistä työturvallisuutta koskevia ohjeistuksia psykososiaalisia työhyvinvointitekijöitä selkeämmin. Näin ollen kaikki matkailualan työntekijät eivät välttämättä tunnista psykososiaalista hyvinvointia työhyvinvoinnin osa-alueeksi. Matkailualalla psykososiaalisen työhyvinvoinnin painopiste on usein reagoivassa toiminnassa, jolloin asioita pyritään korjaamaan vasta kun ongelmiin on jo ajauduttu. (Tökkäri ym., 2017, s. 46.)

Matkailualalla useat työhyvinvointia heikentävät tekijät pohjautuvat työn epävarmuuteen. Työn epävarmuuden on havaittu osaltaan rakentavan työuupumusta ja -tyytymättömyyttä. (Merranti, 2014, s. 44, 45, 51.) Työn epävarmuudella on todettu olevan laaja-alaisia hyvinvointivaikutuksia. Epävarmuus vaikuttaa organisaatio- ja yksilötason hyvinvointiin, mitä kautta se välittyy myös yksityiselämään. (Nummelin, 2008, s.17.) Työn epävarmuudella on todettu olevan vahva yhteys heikkoon työhyvinvointiin. Vaikka tarkoin määritellyt työajat sekä ajatus elinikäisestä työpaikasta eivät välttämättä sovi enää nyky-yhteiskunnan työmarkkinoille, useimmat ihmiset kaipaavat kuitenkin jonkin verran varmuutta työllisyydestään ja tuloistaan. (Litchfield ym., 2016, s. 7.)

Matkailualan työntekijöistä jopa 70% oli naisia vuonna 2012 (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2013, s. 9). Ammattien sukupuolenmukainen eriytyminen eli segregatio ei selity ainoastaan koulutuksella ja työelämän rakenteilla, vaan se pohjautuu laajemmin yhteiskunnan sukupuolijärjestelmän peruslogiikkaan (Korhonen, 2007, s. 19).

3. SUKUPUOLEN PERFORMATIIVISUUS

3.1 Sukupuolen rakentuminen

Mies on mies, mutta nainen on jotain muuta, nainen on toinen. DeBeauvoirin mukaan mies nähdään yhteiskunnassa itsessään täydellisenä ja toimivana olentona, mutta nainen nähdään toisen sukupuolen edustajana. Tällöin nainen määrittyy suhteessa mieheen ja naiseus nähdään miehen luokittelun kautta. (deBeauvoir, 1949, s. 12.)

Sukupuolen on eri aikoina katsottu määrittyvän erilaisten tekijöiden perusteella. Biologisen sukupuolen määrittämisessä on keskitytty kromosomiin, hormonaalisiin sekä anatomisiin eroihin sukupuolten välillä. Biologinen sukupuoli (sex) onkin etenkin 1960-luvulta alkaen ollut tapana erottaa yksilön kokemasta ja sosiaalisesti rakentuneesta sukupuolesta (gender). (Komonen, 2020, s. 47.) Erottelun myötä eri sukupuolille oletettujen ominaisuuksia pidettiin kulttuurisesti rakentuneina, eikä biologis-fyysisellä sukupuolella ja psyykkisillä ominaisuuksilla katsottu olevan kytköstä toisiinsa (Pesonen, 1997, s. 41). Synnynnäisen kohtalon sijaan sukupuolen katsotaankin olevan yksilön taidoista riippumaton ominaisuus (Carter, 2014, s. 254). Kulttuurisesti rakentuvaa sosiaalista sukupuolta ei näin ollen pidetä kausaalisen seurauksena biologisesti sukupuolisen kehon omaksumista kulttuurisista merkityksistä. Oletus naiseen ja mieheen jakautuvasta sosiaalisesta sukupuolesta pitää kuitenkin sisällään uskomuksen sosiaalisen sukupuolen suhteesta biologiseen sukupuoleen. Biologisen ja sosiaalisen sukupuolen erottelulla on näin pyritty kiistämään ajatus biologisen sukupuolen määrittämisestä kohtalosta. Sosiaalisen sukupuolen seuraamattomuus biologisesta sukupuolesta paljastaa näin ollen heteroseksuaalisuuden kurinpidollisesti säädellyksi kuvitelmakeksi. (Butler, 1999, s. 54–55, 228.)

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys perustuu Judith Butlerin (1999) teoriaan sukupuolen performatiivisuudesta. Teoria on syntynyt kritiikkinä biologisen sukupuolen ja erillisen sosiaalisen sukupuolen ajatukselle, jossa ruumis näyttäytyy usein passiivisena väliaineena tai -kappaleena ja saa merkityksensä ruumiin ulkopuolisena pidetystä kulttuurisesta lähteestä peräisein olevasta kirjaamisesta (Butler, 1999, s. 219). Butler katsookin, että biologinen sukupuoli voi yhtä lailla olla kulttuurisesti rakentunut, jolloin biologisen ja kulttuurisen sukupuolen erottelua ei pidetä tarpeellisena. Sukupuolen kulttuurista rakentumista tarkasteltaessa biologisesta sukupuolesta erillään, siitä tulee vapaasti virtaava. Tällöin eri

sukupuolet voivat saada merkityksensä millaisessa ruumiissa tahansa. (Ojajärvi, 2004, s. 258, 260–261.)

Butler yhdisti performatiivisuuden käsitteen ensi kertaa sukupuoleen teoksessaan *Gender Trouble* ja kirjasta muodostuikin pian feministisen teoreettisen kirjallisuuden nykyklassikko (Rossi, 2017, s. 89). Alun perin performatiivisuuden käsitteen toi esiin filosofi J.L. Austin 1960-luvulla. Austinin mukaan performatiivi ilmentää jonkin asian tekemistä pelkän sanomisen sijaan. Sanomisen katsotaan siis olevan tekemistä. Konkreettisesti sanominen tekemisenä ilmenee esimerkiksi, kun pappi sanoo vihkivänsä naimisiin menevät henkilöt toistensa aviopuolisoiksi. Tästä puheen ja tekojen yhteydestä on syntynyt puhetekoteoria, joka keskittyy tarkastelemaan puheen osuutta ja valtaa tekoihin. (Austin, 1962, s. 17.) Butlerin sukupuolen performatiivisuusteoriaa on käytetty kulttuurintutkimuksen kentällä hyvin laajasti sen julkaisemisesta lähtien (Rossi, 2017, s. 90). (Ks. esim. Lloyd, 1999; Kaskisaari, 2000; Veijola, 2010.)

Sukupuolen performatiivisuusteorian mukaan sukupuoli ei voi olla olemassa luonnostaan tai itsestään selvästi, vaan kaikki, mitä sukupuolella ymmärrämme, on aina performatiivisesti tuotettua. Sukupuolen esittäminen tuo näin ollen esille käsityksen siitä, mitä pidämme sukupuolena. (Ojajärvi, 2004, s. 259.) Sukupuolen performatiivisuus viittaa ruumiillisiin tekoihin, eleisiin ja esityksiin, joiden ydin, tausta ja identiteetti perustuvat sepitelmiin, joita ylläpidetään ruumiillisin merkein ja diskursiivisin keinoin. Tällöin sukupuolitettulla ruumiilla ei nähdä olevan todellisuutta muodostavista teoista irrallaan olevaa ontologista statusta. (Butler, 1999, s. 229.) Butlerin mukaan sukupuoli rakentuu diskurssien sekä eleiden tuottamien maskuliinisuuden ja feminiinisuuden myötä. Tällöin subjektin olemuksellisia tai sisäisiä asioita ei pidetä niinkään merkittävänä. (Rossi, 2017, s. 90.)

Sukupuolen tekeminen rakentuu toistuvien esitysten myötä. Tällöin sosiaalisesti vakiintuneita merkityksiä oikeutetaan, esitetään ja koetaan uudelleen julkisesti. Esitykset sisältävät sukupuolen ylläpitämiseen liittyviä strategisia tavoitteita, jotka lujittavat subjektia. (Butler, 1999, s. 235.) Tällöin sukupuolia tuotetaan toistuvien kielellisin ja ruumiillisin keinoin, sanoin ja teoin. Sanoista seuraa sukupuolittumista, mutta tekojen seurauksena voi tuottaa myös jotakin uutta. (Rossi, 2017, s. 89, 92.) Butler esittää toiston olevan tapa mahdollistaa sukupuolen ajattelu ja havainnoinnin ylipäättään. Performatiivin onnistumisen tärkeänä edellytyksenä on se, että teossa ilmenee sen toistuvuus eli aikaisemmat teot. Toisto voi

kuitenkin myös paljastaa illuusion, jossa identiteetti näyttäytyy ihmisen sisäisenä ytimenä. Sukupuoli onkin tekojen myötä lopulta hyvin altis erilaisille muutoksille ja kritiikille. (Ojajärvi, 2004, s. 260–261.)

3.2 Sukupuoli-identiteetti osana käyttäytymistä

Yksilön minäkäsityksen katsotaan koostuvan useista identiteeteistä. Eri identiteetit määrittävät, miten yksilö käyttäytyy niin yksi ollessaan, toimiessaan tietyssä roolissa tai osana ryhmää. (Carter, 2014, s. 248–249.) Identiteetin muodostuminen näyttäytyy ihmismaailman moniulotteisena luokitteluna ja tunnistamisen prosessina, jossa yksilö on aktiivinen toimija. Identiteetti ei näin ollen ole itsestään olemassa. Identiteetin vaikutuksen yksilön käyttäytymiseen voidaan kuitenkin katsoa olevan epäsuora, sillä käyttäytymisen ajatellaan selittyvän myös erilaisilla olosuhdetekijöillä. (Jenkins, 2008, s. 5.) Postmodernin subjektikäsityksen mukaan yksilön identiteettiä ei pidetä pysyvänä tai olemuksellisena. Sen ei katsota määrittyvän biologisesti, vaan muotoutuvan ympäröivän kulttuurin vaikutusten myötä jatkuvasti muuttuen. Yksilöllä nähdään olevan lukuisia identiteettejä, jotka voivat myös olla keskenään ristiriitaisia, mutta samanaikaisesti aktiivisia. (Hall, 1999, s. 23.) Samaistuminen tiettyyn sosiaaliseen ryhmään, kuten tietyn sukupuolisiin, rakentaa sukupuolta osaksi yksilön sosiaalista identiteettiä (Carter, 2014, s. 252).

Yksilön maailmankuvan on perinteisesti katsottu muodostuvan sukupuolen kulttuurisidonnaisten konstruktioiden kautta. Tällöin myös käyttäytyminen noudattaa sosiaalisesti rakentuneita sukupuolimalleja ja seuraa tietyille sukupuoliroolille asetettuja edellytyksiä. (Pesonen, 1997, s. 44.) Ajatus siitä, että eri sukupuolten edustajat oppivat sukupuolen eri tavoin, on ollut vallitseva suuressa osassa sukupuolta käsittelevässä kirjallisuutta. Myös sukupuolen tekemisen näkökulma perustuu sukupuolen sosiaalisen konstruktion ajatukseen. Tällöin sukupuolen merkitysten ja identiteettien katsotaan muodostuvan jatkuvasti vuorovaikutuksessa sen sijaan, että ne olisivat staattisia ja pysyviä. Yksilö tekee sukupuolta toimiessaan yhteiskunnan sukupuolittuneiden rooleihin ja tehtäviin liitettävien odotusten mukaisesti. Sukupuolen tekeminen vahvistaa yksilön sukupuoli-identiteettiin sitoutumista ja sen ulkopuolisille näkyväksi tekemistä. (Carter, 2014, s. 246–247.)

Butler käsittää sukupuolen identiteettinä, joka muotoutuu ajassa ja ruumiin ulkopuolisessa tilassa tyylliteltyjen tekojen seurauksena. Tällöin sukupuolen seurausvaikutus tuotetaan ruumiin tyyllittelyllä, jossa ruumiilliset eleet, liikkeet ja tyyli muodostavat illuusion pysyvästä sukupuolittuneesta minäkuvasta. (Butler, 1999, s. 235.) Kielen valtasuhteet toimivat subjektiuden ja identiteettien mahdollistajina ja rajoittajina (Rossi, 2017, s. 90). Pysyvä sukupuolitettu minäkuva rakentuu niiden toistotekojen rakentamaksi, jotka pyrkimyksistään huolimatta paljastavat identiteetin substantiaalisena olevan aikaan sitomaton ja vältettävissä oleva. Sukupuoliominaisuuksien ollessa performatiivisia, ne muodostavat identiteetin, jota niiden kerrotaan paljastavan ja ilmaisevan. Mikäli taas sukupuolen tunnuspiirteet ja teot, joilla ruumis näyttää ja tuottaa kulttuurisen merkityksensä, ovat performatiivisia, ei tekoa tai ominaisuutta voida mitata minkään ennakkoidun identiteetin perusteella. Näin ollen ero ilmaisemisen ja performatiivisuuden välillä on merkittävä. (Butler, 1999, s. 236.)

Carter (2014) vastaavasti esittää tunteiden säätelevän yksilön käyttäytymistä.

Käyttäytymisestä ristiriitaisesti oman identiteetin kanssa katsotaan seuraavan negatiivinen tunne. Tällöin erityisesti negatiivisten tunteiden kokemisen pelko ja vastenmielisyys toimivat mekanismeina, joka vahvistaa oman sukupuoli-identiteettiin liitettyä käyttäytymismallia. (Carter, 2014, s. 244, 253–257.)

Historiallisen ajattelun mukaan sukupuolten henkisten ominaisuuksien on katsottu johtuvan sukupuolten erilaisista fysiologisten piirteiden lähtökohdista. Tällöin sukupuolen katsotaan olevan biologisen perimän kautta muovautuva kokonaisuus, joka sisältää fyysisten ominaisuuksien lisäksi myös joukon tähän kytkeytyviä mentaalisia piirteitä. (Pesonen, 1997, s. 40.) Tyypillisen sukupuolistereotypian mukaan naiset ovat miehiä empatiakykyisempiä, ja miehet naisia systemaattisempia. Tätä on tutkimuksissa pystytty selittämään nais- ja mieshormonien määrän erolla. (Baron-Cohen, 2003, s. 25.) Sukupuolierojen stereotypittelyssä yksilö tuomitaan ryhmän oletettujen ominaisuuksien mukaiseksi. Tiede tunnistaa, että suuri osa yksilöistä kuitenkin sijoittuu ryhmän keskiarvojen ulkopuolelle. (Tammisalo, 2004, s. 67.) Käsitys siitä, että miesten ja naisten ajatellaan olevan luontaisesti erilaisia ja olemuksiltaan toisiaan täydentäviä, ylläpitää yhteiskunnan patriarkaalisia rakenteita (Veijola & Jokinen, 2001, s. 149). Butler esittää lisäksi, että feministisen tutkimuksen nostaessa sukupuolen tutkimuksen keskipisteeksi, vahvistaa tämä sukupuolen kahtiajakoa edelleen (Ojajärvi, 2004, s. 258).

Carter (2014) olettaa eri sukupuolten edustajien muodostamien sosiaalisten identiteettien olevan erilaisia. Poikalasten on havaittu muodostavan sosiaalisia identiteettejään tyttöjä varhaisemmassa vaiheessa. Tämän on katsottu olevan yhteydessä siihen, että pojat omaksuvat jo varhain niin kutsuttuja johtajaominaisuuksia heihin kohdistuvien käyttäytymisodotusten perusteella. Yhdessä miehen vahvan sosiaalisen aseman kanssa tämä selittää miesten parempia mahdollisuuksia edetä johtajaksi. (Carter, 2014, s. 253.) DeBeauvoir taas katsoo lasten havainnoivan ympäristöään samalla lailla sukupuolestaan riippumatta. Jossain vaiheessa lapsuuttaan erisukupuolisia lapsia aletaan kohdella eri tavoin. Tyttöä tuetaan näyttämään tunteitaan ja häntä hellitään. Poikalapselta sen sijaan odotetaan itsenäisyyttä ja hänelle asetetaan korkeampia vaatimuksia. Tämä osoittaa, että naiseus ei ole osa tyttöä syntymästä asti, vaan siihen kasvetaan nimenomaan yhteiskunnan ja ympäröivien ihmisten vaikutusten myötä. Sukupuolihierarkia näyttäytyy aluksi perheessä ja ulottuu laajemmalle lapsen huomattessa valtaosan ympäröivistä merkittävistä henkilöistä olevan miehiä. (deBeauvoir, 1949, s. 154, 157, 167.)

DeBeauvoir esittää niin ikään naisen ruumiin biologisena tosiasiana, mikä rajoittaa hänet sukupuoleensa. Naisen ruumis näyttäytyy vankilana, joka sulkee subjektiivisen minän sisäänsä. (deBeauvoir, 1949, s. 26.) Butler kritisoikin deBeauvoirin tapaa esittää ruumis mykkänä, merkitystään odottavana tosiasiana. Butler sen sijaan näkee ruumiin poliittisen sääntelyn kohteena olevana muuntuvana rajapintana. (Butler, 1999, s. 220, 233.) Lisäksi Butler esittää deBeauvoirista poiketen, että sekä naiset että miehet nähdään aina suhteessa toisiinsa sukupuolten oletetun vastakkainasettelun seurauksena (Ojajärvi, 2004, s. 261).

Veijola (1994) esittää, että sukupuolet ovat tuotteita ja merkkejä ”naisen” ja ”miehen” välisestä suhteesta, joita mitataan, väitetään ja annetaan sosiaalisissa tiloissa. Tilanneriippuvaiset sukupuolet rakentuvat jaetuissa sosiaalisissa tiloissa, joissa ne niin ikään myös törmäilevät ja sekoittuvat. Läsnä olevien kehojen kautta sukupuolta ylläpidetään, neuvotellaan ja rikotaan. Sukupuoli ruumiillistuu kohtaamisissa sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoin. (Veijola, 1994, s. 42.) Kiinnostavaksi muodostuukin kysymys siitä, onko sukupuolen rakentumista lopulta edes mahdollista analysoida ilman esioletusta sukupuolesta (Ojajärvi, 2004, s. 265).

Butler kyseenalaistaakin ajatuksen siitä, että sukupuolittuneisuus olisi kenenkään vältettävissä, sillä hänen mukaansa yksilö inhimillistetään sukupuolensa perusteella

syntymästä asti. Tällöin sukupuoli on valmiiksi olemassa, eikä sukupuolen voida katsoa olevan vain kulttuurinen lisäys. (Butler, 1999, s. 194.) Butler katsoo identiteetin olevan pikemminkin rakentunut käytäntöjen myötä kuin muuttumattomana olemuksena, jolloin kulttuurisia subjekteja pidetään sääntelevien diskurssien tuloksina. Toisto rakentaa identiteetit lopulta sukupuolihierarkian mukaisiksi. Toistoja on kuitenkin mahdollista toistaa toisin, mikä mahdollistaa muutoksen. (Ojajärvi, 2004, s. 267.) Feministisen käsityksen mukaan naisellisena pidetyssä käyttäytymisessä heijastuvat miehisen ja patriarkaalisin yhteiskunnan arvot ja odotukset. Naisilla ja miehillä ajatellaan olevan omat velvollisuutensa ja vapautensa sukupuolten perusolemuksien ja -kykyjen erilaisuuteen perustuen. Viesti kuitenkin on, että naisten tulisi säilyä naisellisina eikä ottaa miehistä esimerkkiä käyttäytymiselleen, sillä epänaissellinen nainen nähdään uhkana patriarkaaliselle yhteiskunnalle. (Veijola & Jokinen, 2001, s. 147–149.)

3.3 Teorian kritiikki

Butlerin esitys siitä, miten kielellisesti tuottuva ja muokkautuva sukupuoli on olemisen ja olemuksen sijaan pitkälti tekemistä, on tulkittu jokseenkin radikaaliksi linjaukseksi (Rossi, 2017, s. 90). Butlerin ajatuksia on pidetty osin kiistanalaisina etenkin feministisen politiikantutkimuksen kentällä. Äärimmillään ne on tulkittu jopa vihamielisiksi feministiselle politiikalle sen perusteella, miten Butler on kyseenalaistanut ajatuksen naiseuden yhtenäisyydestä sekä siihen perustuvasta politiikan mielekkyydestä. Butleria on niin ikään kritisoitu myös käyttämiensä käsitteiden puutteellisesta täsmentämisestä. Esimerkiksi sukupuolen performatiivisuus on ollut osin tulkittavissa vapaasti valittavissa olevaksi esitykseksi, ja Butler onkin myöhemmin täsmentänyt siihen tiukasti liittyvän säännösten merkitystä sukupuolen esitysten ja tekemisen käytäntöjen rajoittajana. Butlerin on kuitenkin katsottu pystyneen osoittamaan naisen kategorian näennäisen muodostamisen vakiintuneiden käytäntöjen perusteella onnistuneesti. (Ojajärvi, 2004, s. 267–268.) Butleria on kuitenkin kritisoitu myös siitä, miten hän ei performatiivisuuskäsitteen esittelyn yhteydessä alun perin viitannut Austinin performatiivisuuden teoretisointiin. Butlerin ajatuksia soveltaneet tutkijat ovat kuitenkin hyödyntäneet performatiivisuuden käsitettä siinä määrin, että se on saavuttanut hyvin ratkaisevan aseman feministisen tutkimuksen kentällä. (Rossi, 2017, s. 89–90.)

Butlerin teoria sukupuolen performatiivisuudesta tarjoaa kiinnostavan näkökulman sukupuolen rakentumiseen. Teoria onnistuu perustelemaan paikkansa biologisen ja sosiaalisen sukupuolijaottelun jälkeisenä, ruumiillisuuden ja tekemisen vahvasti huomioivana teoriana. Pohdittavaksi jää kuitenkin, millainen rooli sukupuolelle rakentuu tilanteissa, joissa tekeminen ei olekaan aktiivista. Miten tekeminen ylipäätään määritellään? Kiinnostavaa on myös se, onko sukupuolittuneella tekemisellä mitään painoarvoa, mikäli se ei toistu samanlaisena. Performatiivisuusteorian täydellisen soveltaminen vaatisikin Ojajärven (2004) mukaan biologisen ja sosiaalisen sukupuolen jaottelun purkamista, jolloin kaikkeen sukupuoleen liittyvään sattumanvaraisuuteen suhtauduttaisiin vakavasti. Tällöin mielenkiinto olisi mahdollista kohdistaa vieläkin vahvemmin sukupuolta rakentavien toistuvien tekojen ja käytäntöjen tasojen tapahtumiin oletetun sukupuolen sijaan. (Ojajärvi, 2004, s. 264.)

Sukupuolen performatiivisuus linkittyy johtamiseen johtajuuden esitysten kautta. Nyky-yhteiskunnassa johtajaan liitetään tiettyjä mielikuvia ja odotuksia. Ulkonäkö ja johtajuuden esitykset määrittävät merkittävästi henkilön pätevyyttä ja soveltuvuutta johtajaksi. Ihailtavana johtajana pidetään energistä ja kestävästä henkilöstä, jonka elämänhallinta näyttää esimerkillisenä. Johtajuuden esitykset ovatkin lopulta aina jossain määrin kulttuurisidonnaisia. (Tienari & Meriläinen, 2016, s. 9, 68, 69.)

Performanssien esitys on yhteydessä ajatukseen nykyajan työmarkkinoista *hostessing society*inä, jolloin työssä *hostessing* on esitystä, taitoa, osaamista sekä ulkonäköä, jota työ vaatii sekä naisilta että miehiltä (Veijola & Jokinen, 2008, s. 170). Ajatus päivästä toiseen toistuvasta, mutta toisaalta myös toisin toistettavissa olevasta sukupuolesta kytkeytyy matkailualaan naisellisuuden esitysten kautta. Matkailualan työssä niin kutsutut naistaidot ovat merkittävässä roolissa. Etenkin asiakaskohtaamisissa koti-, hoiva, hurmaus- ja viihdytystaidot ovat hyödyllisiä. Naisten kohdalla nämä kuitenkin luetaan heille luontaisiksi ominaisuuksiksi, mutta miehillä näiden katsotaan olevan erillisiä taitoja. (Veijola, Hakkarainen & Nousiainen, 2013, s. 176.)

Matkailualalla työskentelevien naisten mukaan *hostessing*-työssä oman työkyvyn aktiivinen ylläpitäminen on työssäjaksamisen kannalta erittäin tärkeää. Asiakastytyväisyyden turvaaminen nousee niin ikään merkittävään rooliin näyttävien lopulta työhyvinvoinnin rakentajana. *Hostessing*-työntekijät kokevat positiiviset asiakaskohtaukset palkitsevina. Hyvistä asiakaspalautteista he kokevat saavansa itselleen onnistumisentunteita, jotka edistävät

työhyvinvointia. Toisaalta matkailutyön ollessa kokonaisvaltaista, voi työn ja vapaa-ajan raja muodostua häilyväksi. Uhkana onkin, että työ vie lopulta palautumisen kannalta liian suuren osan käytettävissä olevasta ajasta. Tällöin työ ei välttämättä näyttäydy tekijälleen enää positiivisena ja kokonaisvaltaista hyvinvointia edistävänä. Sukupuolen performatiivisuus matkailutyössä näyttäytyy lopulta askeettisena, kiinteänä ja pysyvänä ominaisuutena, joka vaatii jatkuvaa monien asioiden yhtäaikaista hallintaa. (Veijola, 2010, s. 117–120.)

On selvää, että eri sukupuoliin kohdistuu erilaisia käyttäytymisodotuksia, ja se miten yksilöt näihin odotuksiin vastaavat, rakentavat odotuksia niin ikään edelleen. Odotuksiin vastaaminen tai vastaamattomuus ovat keinoja tehdä sukupuolta. On kuitenkin huomioitava, että nykyajan sukupuolen moninaisuuden tunnistaminen ja tunnustaminen ovat siirtyneet huomattavasti laajemmalle tasolle verrattuna performatiivisuusteorian syntyajankohtaan (Rossi, 2017, s. 90).

Tutkimuksen analyysiluvuissa sovelletaan sukupuolen performatiivisuutta liittämällä sen johtajuuteen ja työhyvinvointiin haastateltavien tuottamien puhetekoyhteyksien kautta. Hostessing taas yhdistyy työhyvinvointikokonaisuuteen erityisesti sukupuolittuneen käyttäytymisen rakentamien työhyvinvointivaikutusten myötä. Sukupuolittunutta käyttäytymistä ilmentävät muun muassa *nais-* ja *miestapaisuuksien* käsitteet, jotka esittelen tarkemmin luvussa 5.1.

4. AINEISTO & MENETELMÄT

Tutkimukseni on menetelmältään laadullinen. Laadullisissa tutkimuksissa tutkitaan merkityksiä. Todellisuuden nähdään rakentuvan merkityksellistävien käytäntöjen, kuten kielen, symbolien ja kulttuurin kautta. Ihminen korostuu elämismaailmansa kokijana, havainnoijana sekä toimijana ja nämä havainnot, kokemukset ja toiminnot heijastuvat suhteessa aikaan, paikkaan ja tilanteisiin. Tutkimustulokset ymmärretään tulkinnoiksi, jotka perustuvat aiempiin tulkintoihin. Aineisto on monitulkintaista, jolloin analyysin tekeminen vaatii aina tulkintoja, joiden kautta taas seuraavat tulkinnat perustellaan. (Ronkainen, Lehtonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen, 2011, s. 81–83.)

Tässä luvussa avaan aluksi tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia, jonka jälkeen esittelen tutkimusaineistoni sekä käyttämäni analyysimenetelmät. Lopuksi käsittelen tutkimusetiikkaa sekä omaa positiotani tutkijana.

4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimukseni teoreettis-metodologinen viitekehys sijoittuu feministisen teorian paradigman kentälle, johon yhdistyy käsitys tiedon sosiaalisesta konstruktionismista. Feministisen teorian eri suuntauksia yhdistävä ydinajatus on, että maailman katsotaan rakentuvan sukupuolisten rakenteiden kautta. Miesten ja naisten välisiä valtasuhteita pidetään epätasa-arvoisina. Patriarkaalisuuden nähdään olevan hegemonisessa asemassa. Feministisen teorian ontologia eli käsitys todellisuuden luonteesta vaihtelee suuntausten mukaan, mutta keskeinen ajatus on, että kaikki tieteellinen tieto on aina sosiaalisesti rakentunutta. (Jennings, 2010, s. 51.) Sen lisäksi, että tiedon ja tietämisen nähdään olevan aikaan, paikkaan ja henkilöön sidottua, se ymmärretään myös materiaalisena sekä tutkijan valitsemaan tietoteoreettisen näkökantaan sitoutuneena (Liljeström, 2021). Feministinen epistemologia viittaa feminismin ja filosofian väliseen ristiriitaiseen yhteyteen (Alcoff & Potter, 1993, s. 1).

Feministinen teoretisointi mahdollistaa patriarkaalisen menestymiskäsityksen haastamisen. Patriarkaalinen käsitys menestyksestä on perinteisesti asettanut naisten uramahdollisuudet miehiä epäedullisempaan asemaan myös matkailualalla. Tähän liittyen riittävänä ratkaisuna ei

nähdä vain naisten määrällistä kasvua korkeissa tehtävissä, vaan tärkeää olisi kyseenalaistaa ja muuttaa koko urakehityksen epistemologinen perusta. (Chambers, Munar, Khoo-Lattimore & Biran, 2017, s. 510.) Näin ollen etenkin yhteiskunnalliseen muutokseen sidoksissa olevaa ja riippumattomuuteen pyrkivää tietoa pidetään feministisen teorian suuntauksissa yleisesti luonnostaan arvokkaana (Jennings, 2010, s. 52). Johtajuustutkimuksessa feministinen teoria keskittyy erityisesti johtajina toimivien naisten johtamistyöhön liittyvien kysymysten ja tilanteiden tutkimiseen ja sukupuoliulottuvuuden analysointiin osana johtajuutta (Lämsä, 2010, s. 373).

Kielenkäytön ei katsota vain kuvaavan maailmaa, vaan myös merkityksellistävän, järjestävän, rakentavan, uusintavan sekä muuntavan sosiaalista todellisuutta, jossa elämme. Kielenkäytön kautta konstruoinme eli merkityksellistämme puheemme tai kirjoituksemme kohteet. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016.) Naisellisen tai miehekkään käytöksen ei katsota selittyvän biologialla, vaan sen nähdään rakentuvan sosiaalisesti etenkin kielellisyyden kautta (West, Lazar & Kramarae, 1997, s. 119–120).

4.2 Haastatteluaineisto

Tutkimusaineistoni koostuu kuudelle matkailualalla työskentelevälle naisjohtajalle teetetyistä puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Tutkimushaastattelu on tiedonhankinnan muoto, jota tutkimuksen tavoite ohjaa. Haastattelun osallistujat toteuttavat tiedon kysyjän ja antajan tehtäviään keskustelun keinoin. Keskustelu rakentuu haastatteluksi esitettyjen kysymysten ja vastausten myötä. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, s. 23, 26.) Valitsin tutkimusaineistokseni haastattelut, sillä itsemäärittämieni haastattelukysymysten kautta ilmiötä oli mahdollista tarkastella keskittyen juuri tutkimuskohteen kannalta olennaisimpiin seikkoihin.

Tutkimus rajautuu koskemaan matkailualan palkattuina johtajina työskenteleviä naisia. Valitsin haastateltavat matkailualalla toimivien yritysten internet-sivujen yhteystietojen perusteella siten, että he edustaisivat matkailun toimialaa monipuolisesti, toimisivat johtotehtävissä eri nimikkeillä ja sijoittuisivat maantieteellisesti ympäri Suomea, jotta tutkimukseni ei kuvaisi vain tietyn alueen tilannetta. Lähetin haastattelupyynnön kymmenelle naisjohtajalle, joista lopulta kuusi osallistui haastatteluun. Haastatteluun osallistuneet

työskentelivät kohdeorganisaatioiden, ohjelmapalveluyritysten sekä hotelli- ja majoituspalveluiden johtotehtävissä eri nimikkeillä. Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi en tuo nimikkeitä tutkimuksessa tämän tarkemmin esiin.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joiden teemahaastattelurunko (ks. liite 2) oli luotu etukäteen. Haastattelukysymykset käsittelivät johtajuutta, sukupuolta ja työhyvinvointia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puhelimitse tammikuussa 2022. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja koodattiin numeroin haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi.

Haastateltava	Aineistokoodi
Kohdeorganisaation johtaja	H1
Kohdeorganisaation johtaja	H2
Kohdeorganisaation johtaja	H3
Ohjelmapalveluyrityksen johtaja	H4
Kohdeorganisaation johtaja	H5
Hotelli- ja majoituspalveluiden johtaja	H6

Taulukko 1. Haastatteluaineiston koodaus

4.3 Analyysimenetelminä teoriaohjaava sisällönanalyysi ja diskurssianalyysi

Aineiston analyysimenetelmänä yhdistän teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä sekä konstruktionistista diskurssianalyysiä. Diskurssianalyysin katsotaan soveltuvan hyvin sukupuolta käsittelevään tutkimukseen, sillä diskurssinäkökulman mukaan sukupuolen sosiaalisen konstruktion voidaan katsoa perustuvan sukupuoleen liitettäviin merkityksiin (Alsop, Fitzsimons & Lennon, 2002, s. 65). Laadullisessa tutkimuksessa aineisto ja tutkimusongelma ovat tyypillisesti tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. Tutkijan tulkinnat ja valinnat ohjaavat aineiston käsittelyä ja koko analyysityöskentely perustuu tutkijan epistemologiseen ja ontologiseen esiyymäryyksen tutkittavasta ilmiöstä (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010, s. 13).

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa aineiston sisältöä pyritään kuvaamaan sanallisesti (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 119). Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda aineiston sisällöstä systemaattinen ja kattava kuvaus (Seitamaa-Hakkarainen, 2014). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysiä ohjaavat sekä teoria että aineisto (Leinonen, 2018).

Konstruktionistisen diskurssianalyysin perusajatus on tarkastella kielenkäyttöä sosiaalisissa prosesseissa muotoutuvana ja sosiaalista todellisuutta rakentavana tekemisenä. Tarkastelussa on se, miten kielenkäyttönsä kautta toimijat tekevät asioita ymmärrettäväksi. Puhe ja teot nähdään toimintana, jonka kautta todellisuutta ylläpidetään ja muunnetaan. (Suoninen, 1999, 17–19.)

Haastattelupuheen katsotaan koostuvan aiheista, jotka saavat ilmaisuja kertomuksellisissa sekä argumentoivissa muodoissa. Haastattelussa puhuja käyttää moninaisia keskustelun keinoja kuten esimerkiksi retorisia keinoja, semanttisia siirtoja ja kertomusten hyödyntämistä argumentointikeinona. (Hoikkala, 1990, s. 157.) On kuitenkin huomioitava, että ihmisten puhe on aina tilanneriippuvaista, jolloin ajatus puheen autenttisuudesta on haasteellinen. Vaikka tutkija pyrkisikin perustamaan tutkimuksensa mahdollisimman autenttiseen aineistoon, jää silti pohdittavaksi, onko esimerkiksi puheen autenttisin sisin sen todellisempaa kuin mikä tahansa puhe. Aineiston luonnollisuus nouseekin lopulta yhtä merkittäväksi kuin sen todellisuus. (Mäkelä, 1990, s. 49–50.)

Aloitin analyysin tekemisen lukemalla aineistoa läpi useaan kertaan. Tein aineistoa lukiessani siihen merkintöjä kohtiin, joita pidin olennaisina. Keskityin erityisesti sisällöllisesti ja kielellisesti kiinnostaviin seikkoihin. Luokittelin aineiston eri teemojen, kuten esimerkiksi henkisen kuormituksen, matkailutyön sekä persoonallisuusomaisuuksien perusteella erilaisiksi teemakokonaisuuksiksi. Käytin tähän apuna värikoodeja, joiden avulla eri teemat oli helppo tunnistaa. Seuraavaksi lähdin vertaamaan teemoja teoreettiseen viitekehyykseen sekä aiempaan tutkimukseen. Näin pyrin paitsi aineistostani tekemien havaintojen kattavaan perusteluun, mutta myös dialogiin kirjallisuuden kanssa. Tässä vaiheessa yhdistelin osittain päällekkäiset teemat ja nimesin osan teemoista uudelleen. Rakensin aineistosta tulkintoja, joita käsitelin etenkin kirjoittamisen keinoin. Käytin lisäksi tutkimuksen osatutkimuskysymyksiä aktiivisesti analyysin kohdistamiseksi ja tehostamiseksi.

4.4 Tutkimusetiikka ja tutkijan positio

Tutkimuksen validiteetti kuvastaa tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Validiteettia voidaan arvioida kiinnittämällä huomiota siihen, tutkiiko tutkimus sitä, mitä se kertoo tutkivansa, kuvaavatko tutkimuksen käsitteet ilmiötä ja ovatko ne aineiston perustelemia, onko tieto tuotettu pätevällä tavalla ja päteekö se tutkimuskohteeseen. (Ronkainen ym., 2011, s. 130–131.) Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt validiteetin toteutumiseen kiinnittämällä huomiota esimerkiksi käsitteiden oikeellisuuteen sekä kaikkien havaintojen ja tulkintojen laajamittaiseen perustelemiseen.

Noudatan tutkimuksessani Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö viittaa oikeaoppiseen ja huolelliseen tutkimuksen tekemiseen, joka kunnioittaa tutkimuksen kaikkia osapuolia ja koko tiedeyhteisöä (TENK, 2012, s. 6–7). Seuraan tutkimuksessani tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja ja lähdeviittauksissa noudatan oppiaineemme viittausohjeita. Tutkimukseni kohdistuu ihmisiin, mutta ei kuitenkaan täytä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan kriteereitä eettisen ennakoarvioinnin lausunnon tarpeesta (ks. TENK, 2019, s. 18).

Jokainen haastateltava allekirjoitti ennen haastattelua sopimuksen, jossa antoi suostumuksensa käyttää haastatteluaan tässä pro gradu -tutkimuksessa. Haastateltaville kerrottiin jo haastattelupyynnön yhteydessä, että haastateltavien anonymiteetti säilytetään läpi tutkimusprosessin, jolloin haastateltavien henkilöllisyydet tai heidän edustamansa yritykset eivät ole tunnistettavissa tutkimuksen missään vaiheessa. Haastatteluja litteroidessani poistin kaikki sellaiset seikat, joiden perusteella haastateltava voisi myöhemmin tulla tunnistetuksi. Näin ollen haastattelujen kohdat, joissa haastateltava mainitsi esimerkiksi kotikaupunkinsa tai työnantajayrityksensä nimeltä, muokkaisin ne muotoon ”kaupunki X” tai ”yritys X”. Lopuksi koodasin haastattelut numeroitain edelleen haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi sekä viittaamisen sujuvoittamiseksi.

Osana aineiston analyysia on huomioitava aineiston tuotantoehdot. Aineiston tuotantoehdot viittaavat niin aineiston tuottamistilanteessa tutkijan mahdollisesti synnyttämiin vaikutuksiin, mutta käsittävät myös aineiston laajempina osana yhteiskunnallista todellisuutta. Yksittäisten ihmisten tuottamat tekstit tuleekin aina suhteuttaa heidän yhteiskunnalliseen positiionsa. (Mäkelä, 1990, s. 48.) Tutkijana olen tehnyt aineistoani koskevia valintoja. Olen rakentanut

teemahaastattelurungon aineistonkeruuta varten, joten olen esimerkiksi näin vaikuttanut muun muassa haastattelukysymysten rajausten myötä siihen, millaiseksi tutkimusaineisto muodostuu. Lopullinen aineisto on kuitenkin rakentunut yhdessä tutkittavien kanssa. Kukaan haastateltavista ei nähnyt haastattelukysymyksiä etukäteen, jolloin haastatteluja voidaan pitää tuotantoehdoiltaan tässä mielessä tasa-arvoisina.

Tutkimusetiikkaa arvioitaessa tulee huomioida tutkijan positio. Tutkijan paikantaminen kuvaa tutkijan suhdetta tutkittavia sekä tutkimuskohdetta kohtaan. Tämä positio kietoutuu osaksi tutkimuksen näkökulmaa ja tutkimustietoa. Tutkijan tulee huomioida, että etenkin haastattelu- ja havainnointitutkimuksissa tutkijan position katsotaan muodostuvan tutkittavien, tutkimuskohteen ja tutkijan välille rakentuvan suhteen kautta, eikä se näin ollen ole yksin tutkijan hallittavissa. Tutkijana ihminen on elämäkerrallisesta historiastaan erillinen tutkijasubjekti. Tutkijasubjektin näkyminen tutkimuksessa tulee ilmi valintojen tekemisen selittämisenä ja näyttämisenä tekstissä. Tutkijalla voi olla vahva esiyymmärrys tutkittavasta aiheesta ja tilanteesta. Etenkin tällöin omien kokemusten kyseenalaistaminen ja tarkastelu uudesta näkökulmasta nousevat merkittävään roolin, jotta tutkimuksen subjektiivisuus säilyy tutkijan itsensä hallinnassa. (Ronkainen, ym., 2011, s. 71–73.)

Mielenkiintoni tutkimukseni aihetta kohtaan perustuu omaan taustaani. Olen nainen ja opiskelen matkailututkimusta viidettä vuotta Lapin yliopistossa. Sivuaineenani olen opiskellut hallintotieteitä ja johtamista. Työskentelen keskijohdon tehtävissä eräällä matkailun toimialoihin sisältyvällä toimialalla. Tutkielman kirjoitushetkellä minulla on noin 80 alaista, joista noin 20 työskentelee alempina johtajina. Olen kiinnostunut tutkimaan työhyvinvointiteemaa tarkemmin, sillä työelämässä tekemiäni havaintojeni perusteella kunkin yksilön työhyvinvointi rakentuu hyvin erilaisten tekijöiden ja kokemusten kautta. Haluan ymmärtää ilmiötä paremmin kehittyäkseni johtajana, mutta myös samalla tuottaa aiheesta uutta tietoa, joka huomioi erityisesti myös sukupuolinäkökulman. Oma taustani heijastuu tässä tutkimuksessa etenkin analyysiin ja tekemiini tulkintoihin. Tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, millaiset asiat näen olennaisina sekä miten käsittelen teemoja suhteuttaessani niitä myös omiin kokemuksiini.

5. JOHTAJAN SUKUPUOLI

Tässä luvussa esittelen naisjohtajan sukupuolen rakentumista. Ensimmäisessä alaluvussa käsittelen sitä, miten haastateltavat tuottavat sukupuolta puheessaan, ja millaisia merkityksiä sukupuolelle annetaan. Toisessa alaluvussa keskityn sukupuolen rakentumiseen erityisesti työelämäkontekstissa. Kolmannessa alaluvussa esittelen sukupuolettomuuden diskurssin.

5.1 Sukupuolen piilevä rakentuminen

Sukupuolen merkityksestä haastateltavien puheissa rakentuva kuva on hyvin moninainen. Kenenkään haastateltavan mukaan sukupuolta ei ole tarvetta tuoda esiin, sillä he eivät pidä sukupuolta olennaisena asiana. Kysyttäessä mielipidettä sanasta *naisjohtaja*, valtaosa haastateltavista esittää sukupuoleen viittavan etuliitteen tarpeettomana ja negatiivisena asiana.

Miks sitä pitäis korostaa, että minkä sukupuolinen se johtaja on, et eikö se voi olla vain johtaja niinku sitten siinä määrin. Että tavallaan mua ehkä itseeni vähän häiritsee sellanen, että miksi puhutaan vaikka uutisotsikoissa, et naisjohtaja teki tätä ja tätä, koska ei puhuta myöskään miesjohtajasta, joka teki tätä ja tätä. Niinku et miks sitä etuliitettä tavallaan sit periaatteessa niinku tarvitaan, koska kumpikin sukupuoli voi tasa-arvoisesti olla johtaja. (H5)

Mun mielestä siinä ei ole kyllä kauheesti eroa, onko naisjohtaja vai miesjohtaja, niin niin tota se on jotenkin, että miksi erotella, tämmönen ehkä tulee mulla mieleen. (H6)

Mielikuva johtajasta on pysynyt tiukasti miehenä (Coleman, 2011, s. 1), jolloin *johtaja* on sanana piilosukupuolinen. Sanan piilosukupuolisuus nousee esiin, mikäli sanaan liitettävä sukupuoli ei tunnu vastaavan viittauksen kohteena olevan ihmisen oletettua sukupuolta. Tällöin puhuja täsmentää tarkoitteen sukupuolta esimerkiksi sukupuoleen viittaavalla etumääritteellä, kuten *nais(puolinen)* tai *mies(puolinen)*. Piilosukupuolisuutta ylläpitävät esimerkiksi ammattien sukupuolittuneisuus, stereotypiat, eriarvoisuus sekä kulttuurissa vallitseva ihmiskuva. (Engelberg, 2018, s. 33.) H5 pyrkii näin ollen puheessaan ilmaisemaan, että *johtaja* ei hänestä ole piilosukupuolinen ilmaisu, sillä sana *johtaja* voi yhtä lailla viitata myös naiseen. H5:n vastauksesta on kuitenkin tulkittavissa, että mikäli johtajana toimivasta naisesta puhutaan naisjohtajana, tämä alleviivaa naisen heikompia mahdollisuuksia edetä

johtajaksi. On kuitenkin havaittu, etteivät naiset etene johtotehtäviin samassa suhteessa miesten kanssa (Lämsä, 2011, s. 48). Vastauksessaan H5 ehdottaa ikään kuin ilmiön näkymättömäksi tekemistä kyseenalaistamalla sukupuoleen viittaavan etuliitteen käyttämisen. Sukupuolen performatiivisuusteorian mukaan yksi merkittävä sukupuolen tuottamistapa on nimenomaan toistuvat kielelliset keinot, jotka rakentavat sukupuolta diskurssien tuottaminen maskuliinisuuden ja feminiinisuuden myötä (Butler, 1999, s. 229; Rossi, 2017, s. 90). Näin ollen H5:n voi toisaalta katsoa pyrkivän välttämään sukupuolen tuottamisen pitäessään sukupuolineutraalia ilmausta johtajasta parempana.

Ainoana haastateltavista H4 tuo *naisjohtaja* sanan käyttämiseen liittyen esiin myös positiivisia puolia. Myös H4:n vastaus viittaa kuitenkin naisjohtajien uralla etenemisen haasteisiin sitä kautta, että syy johtajan sukupuolen mainitsemiselle on ikään kuin naisen poikkeuksellisenä pidettävä saavutus johtajaksi etenemisestä.

No mun mielestä on toki niinku hyvä, että tuodaan esille sitä, että on olemassa naisjohtajia. Itse nyt meillä ei hirveesti erotella, et onko meillä missäkin työtehtävissä naisia vai miehiä, että vaikka toki niinku miesvoittosella alalla ollaan, niin tuota koen, että on erittäin tärkeitä, että on naisjohtajia, mutta että ei pahemmin mielipidettä itse kyseisestä sanasta, ei ole ainakaan niinku itselleni negatiivinen, että kyllä niinkun tykkään tuoda sitä ilmi, että meillä on naiseshenkilöitä useampikin talossa. (H4)

Huolimatta sukupuolelle annetuista vähäisistä merkityksistä, lähes kaikki haastateltavat ylläpitävät puheessaan vahvoja sukupuolistereotyyppioita yhdistäen tietyt ominaisuudet hyvin vahvasti tiettyyn sukupuoleen. Haastateltavat puhuvat yleisellä tasolla naisjohtajasta hyvin yhdenmukaiseen sävyyn tunneälyä ja empatiakykyä korostaen. Tutkimuksissa naisten empaattisuutta on pystytty selittämään sukupuolihormonien määrien erolla (Baron-Cohen, 2003, s. 25). Naisten empaattisuus on kuitenkin vahva sukupuolistereotyyppia, joten tulee huomioda, että sukupuolten stereotyypittelyssä yksilö tuomitaan ryhmän oletettujen ominaisuuksien mukaiseksi (Tammisalo, 2004, s. 67). Näin ollen väite naisen empaattisuudesta ei missään nimessä ole yleistettävissä kaikkiin naisiin.

Ehkä mä sanoisin, että naiset on empaattisempia ehkä niinku enemmän ja ottaa aikaa henkilökunnalle kun mies on niinkun mennään asiaan ja se on siinä. (H2)

No joo kyllä varmaan tai että ne on ihan tutkimuspohjaltakin jo on, että että kyllä ehkä niinkun voisko jotenkin sanoo, et miehet on niinku vähän semmosia

teknisempiä ja se, että naisilla se semmonen tunneäly on niinku parempaa. Et niinkun en mä nyt osaa oikeen sitä niinku selittää, mut et tietyllä tavalla, et naisjohtaja ehkä on semmonen inhimillisempi johtaja kun miesjohtaja. (H3)

Tulevaisuuden johtajista tai mihin suuntaan tää niinku johtaminen on niinku muuttumassa tai kehittymässä, niin ehkä vähän on tullu sellaisii niinkun signaaleja, että entistä enemmän haetaan niinku tavallaan semmosta johtajuutta, mitä useimmat naiset niinku pystyy tekemään, et ehkä se on enemmän just sellasta tota tunneälyä ja sellasta tota onko se sitten pehmeämpää johtamista ja myös tämmöstä niinku henkilöstön hyvinvointia korostavampaa. (H6)

H5 vastaus eroaa muista haastateltavissa kriittisellä suhtautumisella sukupuolta yleistäviin stereotyyppioihin. Käsitys miesten ja naisten luontaisesta erilaisuudesta ylläpitää patriarkaalisia rakenteita (Veijola & Jokinen, 2001, s. 149). Kyseenalaistamalla sukupuoliin liittyviä uskomuksia, on mahdollista haastaa koko sukupuolijärjestelmää (Carter, 2014, s. 250).

Monet ajattelee, että naisjohtajat on tietyn tyyppisiä et ne on vähän tunteellisia tai jotenkin sellasia, mikä ei mun mielestä pidä paikkaansa tai siis niinku pitää ihan samalla lailla kun kuka muukin voi olla tunteellinen. (H5)

Veijolan ja Jokisen (2001) esiin nostamat *nais-* ja *miestapaisuuksien* käsitteet viittaavat naisten ja miesten tapoihin olla, toimia, tahtoa ja tietää tai toisaalta tapoihin olla toimitta, tahtomatta ja tietämättä. Se liittyy siihen, miten sukupuolet ovat ymmärretty historiallisesti. Miestapaisena on tyypillisesti pidetty esimerkiksi perheen elättämistä tai väkivaltaisuutta. Naistapaisuudessa vastaavasti on kyse siitä, mitä naisten on tai on ollut tapana tehdä, joko omasta tahdostaan tai pakon edessä. Naistapaisuuteen onkin tyypillisesti yhdistetty esimerkiksi muista huolehtiminen sekä tunteiden esteetön ilmaiseminen. Käsitteet ovat rakenteellisia niiden liittyessä sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin instituutioihin ja käytäntöihin. Samalla kuitenkin miesten on yhteiskunnallisesti ollut hyväksyttävää oppia naistapaisiksi esimerkiksi olemalla avoimia tunteistaan. (Veijola & Jokinen, 2001, s. 24–26, 149.) Nais- ja miestapaisuuksiin liitettävä käyttäytyminen on toistuvaa ja näin ollen se tuottaa käsityksiä feminiinisyydestä sekä maskuliinisuudesta, jotka niin ikään rakentavat sukupuolta (Rossi, 2017, s. 90). H1 vaikuttaa olevan sopeutunut yhteiskunnan miestapaisuuteen, jolloin hän ei näe sukupuolijakoa rakenteellisena asiana, johon olisi mahdollista vaikuttaa. Tällöin ilmiöön vastataan toimimalla naistapaisesti. Tämä ilmenee siinä, miten hän on valmis toimimaan tavalla, jonka itse kuitenkin yhdistää nimenomaan miesjohtajaan.

Mä näen sen omien vahvuuksien kautta, eli mä uskon et sit taas miehillä on omia vahvuuksia, missä ne taas toimii paremmin johtamistehtävissä, että sitä kautta tulee eroja niinku johtamiseen eli ne on tietyissä johtamistilanteissa huomattavasti varmasti pätevämpiä ja perustellumpia, kun sitten taas naisjohtajalla on varmasti niinku eri tyyppistä johtamista tietyissä tilanteissa ja eri asioissa. En tiedä nyt voiko niin sanoa, mutta että **miehet on tämmösiä asiajohtajia** ja naiset on enemmän tämmösiä niinkun tunnejohtamisessa vahvoja ja molempia tarvitaan. (H1)

Ehkä se on tällasta tota niinkun, et keskustelussa jätetään vähän vähemmälle mielipiteet ja monissa asioissa niinkun miesten on helpompi keskustella keskenään ja jättää vähän sivustalle sitten naista. **Et sit ehkä joutuu olemaan sellanen tota, etenemään asioissa ja asioiden edistämässä toista kautta, et ei tee siitä semmosta hirveetä numero, katsoo sen, että mitä kautta sitten saa sen oman asiansa esitettyä siinä tilanteessa**, niin säilyy kaikilla kasvot, et tota ehkä tämmönen vähän niinku sivulle jättäminen tietyssä tilanteessa. (H1)

Yksilön käyttäytymisestä ristiriitaisesti oman identiteetin kanssa seuraa negatiivinen tunne. Erityisesti negatiivisten tunteiden kokemisen pelko ja vastenmielisyys toimivat mekanismina, joka vahvistaa oman sukupuoli-identiteetin odotettua käyttäytymismallia. (Carter, 2014, s. 256.) Työmarkkinoiden epätasa-arvon on katsottu johtuvan sukupuolten välisten taitojen ja piirteiden eroavaisuudesta (Prime, Carte & Welbourne, 2009, s. 26). Omaan sukupuoli-identiteettiin liitettävät negatiiviset vaikutukset koetaan mahdollisesti olevan osin vältettäessä, mikäli omaan käyttäytymiseen yhdistetään miehisinä pidettyjä toimintatapoja. Tämä on myös yksilön itsensä tapa tuottaa sukupuolta käyttäytyessään sukupuolittuneesti.

H4 tuo vastauksessaan ilmi useita seikkoja, joiden kautta hän on kiinnittänyt johtajien sukupuoliin huomiota, vaikka samalla korostaa ajattelevansa, ettei sukupuolella ole merkitystä. Toisaalta se, miten positiivisesti hän suhtautuu naisjohtajien kasvavaan määrään viittaa jälleen naisen poikkeukselliseen saavutukseen johtajaksi etenemisestä. Tätä kautta muodostuu kuva, ettei sukupuoli lopulta näyttäydy niin merkityksettömänä asiana, mitä hän puheessaan antaa ymmärtää.

Just kun itse ei hirveesti kiinnitä siihen niinku sukupuoleen niin sanotusti väliä, mutta ensinnäkin olen valtavan iloinen, että matkailualalla on tosi paljon naisia johtajatehtävissä, että olen totta kai siitä tosi iloinen ja kiinnitän kyllä niinku siihen huomiota, että todellakin meitä naisia on valtavasti kentällä, et mä uskon, et se on varmasti rikkaus, toki niinku mä uskon muutenkin semmoseen niinkun moniammatilliseen yhteisöön, missä on taustaltaan ja iältään ja sukupuoleltaan erilaisia ihmisiä. (H4)

Sukupuolen merkitykset rakentuvat haastateltavien puheessa ristiriitaisina. Ristiriidat korostavatkin lopulta sukupuolten välistä epätasa-arvoa, tuoden esiin muun muassa naisten etenemismahdollisuuksien heikkouden.

5.2 Merkityksetön sukupuoli työelämän epätasa-arvon ylläpitäjänä

Vaikka kaikki haastateltavat esittävät sukupuolen epäolellisena asiana, he kuitenkin tuovat puheessaan hyvin paljon esiin sukupuolten epätasa-arvoista asemaa rakentavia piirteitä. Puolet haastateltavista kertoo pitävänsä naisjohtajiin kohdistuvia vaatimuksia miesjohtajiin verrattuna korkeampina. Tämä luonnollisesti rakentaa kuvaa siitä, että henkilön sukupuolella on merkitystä hänen uramahdollisuuksiensa kannalta. Lisäksi se, että kukaan haastateltavista ei kerro tähänneensä johtajaksi, ilmentää naisten uramahdollisuuksien epävarmuutta.

Kyllä nainen johtajana joutuu monesti olemaan paljon pätevämpi ja koulutetumpi kuin miesjohtaja, et se pääsee vastuullisiin tehtäviin. Et kyllähän se vaikka haluaisimme uskoa sen toisin, niin kyllä se yhä edelleen varmasti tarkoittaa paljon tätä. (H1)

Tiedän kyllä sen, että hallituksessa ja monesti toimitusjohtajat saattaa olla miehiä ja naiset joutuu tekeen sata kertaa enemmän työtä kun miehet, että ne pääsee johtaviin asemiin. (H5)

Naisjohtajilta vaaditaan paljon enemmän kun miehiltä. (H6)

Naissukupuoleen perustuviin ennakkoluuloihin haastateltavat suhtautuvat hyvin neutraalisti eivätkä katso niiden olevan vältettävissä. Tämä viittaa rakenteelliseen sukupuolten väliseen epätasa-arvoon, jota ei ikään kuin edes tunnisteta, koska se on niin vahvasti läsnä kaikkialla. Jälleen puheen ristiriitaisuutta ilmaisee se, miten haastateltavat esittävät sukupuolen merkityksettömänä, vaikka toteavat naisten kohtaavan sukupuoleensa perustuvia ennakkoluuloja ja negatiivisia asenteita.

Kyllä varmaan kaikki naiset on kohdannu ennakkoluuloja. En ehkä niinkään Suomessa, mut oma ala et on matkailualalla, et Suomihan on aika edistyksellinen jopa monissa asioissa, mut että kansainvälisesti tietyt Aasian maat, niin kansainvälisillä markkinoilla erityisesti toimittaessa on ehkä enemmänkin niitä ennakkoluuloja, mut toki kyllä nainen johtajana joutuu

monesti olemaan paljon pätevämpi, koulutetumpi kuin miesjohtaja et se pääsee niinkun vastuullisiin tehtäviin. Et kyllähän se vaikka haluaisimme uskoa sen toisin, niin kyllä se yhä edelleen varmasti tarkoittaa paljon tätä. Mut en mä mitenkään sillain, et oisin ennakkoluuloja ihan hirveesti, et kyl se on taas itsestä kiinni myös paljon. (H1)

Sellaista on ollut, että jotkut miehet ei ole tykännyt, että on naisia korkeassa asemassa. Ehkä vähän vanhanaikaista ajattelutapaa sanoisin. Mä uskon, että paljon liittyy myös siihen, että sanotaan että sitä saa mitä tilaa. Että, jos mä oon ystävällinen ja mukava ja kohtelen kaikkia niinku hyvin, niin kyllähän mä saan parempaa palautetta, että jos mä oon aina negatiivinen ja mä aina vastustan kaikkea, niin kyllähän silloin varmasti vastarintaa tulee. (H2)

Osa naishenkilöistä on varmasti kokenu vähättelyä ja varmasti tulen itsekin kokemaan sitä vielä tässä elämäni aikana. (H4)

Aikuisen naisen tytöttely on yksi seksistisen kielenkäytön ilmentymä. Nais- ja miessukupuolen eriarvoinen kohtelu ilmenee siinä, miten naisen tytöttelyä saatetaan pitää normaalina ja hyväksyttävänä sellaisissa yhteyksissä, joissa aikuisen miehen pojittelun katsottaisiin oleman asiatonta ja vähättelevää. (Engelberg, 2018, s. 63.) Koska diskursiivisten keinojen katsotaan sukupuolen performatiivisuusteorian mukaan tuottavan sukupuolta (Butler, 1999, s. 229), myös tytöttely näin ollen ylläpitää sukupuolten epätasa-arvon asetelmaa alentaessaan aikuisen naisen lapsen tasolle. Vaikka *tyttö* sanana viittaa vahvasti sukupuoleen, H4 ei kuitenkaan ole suhtautunut kohtaamaansa tytöttelyyn sukupuolensa kautta. Tämä viittaa haastateltavan kokemukseen itsestään sukupuolettomana.

No muutama esimerkki, mitkä tulee mieleen, niin on ollu silleen ehkä niinku enemmän ikään liittyviä, et sä olet nuori tyttö, tiedätkö sinä tästä todellakin. Itse koen ehkä et se on enemmän vähän niinku omaan ikään liittyvää kun siihen sukupuoleen. Ne on ollu enemmänkin iäkkäitä miehiä, joilta nämä on tullu tämmöset oletukset. Mut mä oon tosiaan rinnastanu ne enemmän omaan nuoreen ikään, kun siihen sukupuoleen. Varmasti molemmilla on ollu siinä vaiheessa merkitystä. (H4)

Usean haastateltavan puhe sukupuolten välisestä tasa-arvotilanteesta vaikuttaa kuitenkin rakentuvan toiveajattelun kautta. Tällöin he jättävät puheessaan tilaa sille, että voi olla mahdollista, että tilanne onkin toisenlainen, mutta he haluaisivat uskoa sen olevan oman kuvauksensa mukainen. Mikäli henkilö on urallaan kohdannut sukupuoleensa liittyviä negatiivisia asenteita ja ennakkoluuloja, mutta esittää silti, ettei sukupuolella ole mitään merkitystä, on tämä hyvin ristiriitaista ja viittaa ikään kuin tilanteen kaunisteluun. Omalla

uralla kohdattuja haasteita selitetään usein muiden tekijöiden kautta, eikä nähdä, että omalla sukupuolella voisi olla osuutta asiaan. Haastateltavat eivät välttämättä halua hyväksyä oman sukupuolensa yhteiskunnallisesti epätasa-arvoista tilannetta ja tällöin he eivät tuo sitä puheessaan esille. Lisäksi se, että Suomessa sukupuolten tasa-arvotila on yleisesti ottaen hyvällä tasolla useisiin muihin maihin verrattuna (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020, s. 15), saattaa myös osaltaan vaikeuttaa epätasa-arvon näkyväksi tekemistä. Saako tietoisuus tästä yksilön uskomaan, että tasa-arvo todella toteutuu täysimääräisesti?

Ehkä tavallaan se, mitä ite haluaa haluaa korostaa siinä, et sillä sukupuolella en koe, että on hirveesti merkitystä tällä niinkun matkailualalla, että koen, että naisia on entistä enemmän esihenkilöinä ja johtotehtävissä, niin koen, että se on mahtava asia asia, mut et tosiaan tuntuu, että tai en oo niinku varma, et onko sillä tai koen, että sillä ei oo hirveesti väliä, et kumpi on, vaan mun mielestä se on enemmän henkilöstä ja luonteesta kiinni, että kuka osaa toimia johtotehtävissä, et sillä ei oo väliä onko se nainen vai mies, et molemmat voi olla hyviä johtajia. (H4)

Ehkä välillä pikkasen on tämmöstä, miten sen nyt sanois, hyväveliverkostoa tai siis tämmöstä, että tuntuu, et siellä niinkun miesryhmä on saattanut vaikuttaa asioihin etukäteen, mut se voi olla myöskin, et se ei liity pelkästään siis tähän minun sukupuoleen, vaan että se on niinku taas sitten tästä niinku vaikka toimipaikasta kiinni, tai et se on niinkun tämän työpaikan asemasta johtuva asia. (H6)

H4 jopa mainitsee, että oma sukupolvi on kasvatettu ajattelemaan tietyllä tapaa. Lapsen käsitykset itsestä ja maailmasta muodostuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa lapsi jakaa kulttuurin. Lapsi tulkitsee ja käyttää hyväkseen ympäristön tarjoamaa, kulttuurisesti tuotettua tietoa. Yksilön katsotaan tuottavansa persoonallisuutensa sosiaalisessa kontekstissa ympäristöstään tekemiensä tulkintojen kautta. (Valkonen, 2012, s. 88–89.) Voidaan siis katsoa, että H4 on todennäköisesti omaksunut ympäristön tarjoaman ajatuksen sukupuolen merkitsemättömyydestä, mutta kokonaiskäsityksen muodostumiseen on tämän lisäksi vaikuttanut myös hänen omat tulkintansa ympäristöstä.

No kyllä mä uskon, et tänä päivänä sillä [sukupuolella] ei ihan hirveesti ole merkitystä. Totta kai varmasti tietyillä aloilla on, mutta että itse ajattelen tätä niinku tämän matkailun puolelta, niin uskon että on ihan samanlaiset mahdollisuudet, kun mieshenkilöillä kans olisi, että on ehkä sitä sukupolvee, että uskon, että sillä [sukupuolella] ei ole merkitystä. Ei ole ehtinyt kertymään vuosia niin paljon taakse, että olisin kyyninen tämän asian suhteen, vaan enemmän uskon siihen, että sillä ei ole väliä kumpi on. Mä uskon, että nykysukupolvet, mitkä kasvaa, tosiaan ite oon reilu kolmekymppinen, niin meidät on kasvatettu myös siihen, että sillä ei ole väliä onko nainen vai mies, et mä oon ilonen siitä sukupolvesta, mikä nykyään kasvaa, että tosiaan naiset pystyy ihan samoihin asioihin, mihin miehetkin. (H4)

Kysyttäessä matkailualalla työskentelystä naisena ja johtajana H5 kuvaa matkailualaa naisvaltaisena, mutta puhe johtajuusasetelman sukupuolittuneisuudesta muodostuu vastauksissa ristiriitaiseksi. Ensimmäinen vastaus rakentaa kuvaa, jossa eri toimialat nähdään niiden sukupuolijakauman perusteella eriarvoisessa asemassa. H5 ei pidä naisvaltaista alaa sukupuolittuneena, toisinkuin miesvaltaista alaa. Koska H5 on itse nainen, työskenneltäessä naisvaltaisella alalla alan sukupuolittuneisuuden ei välttämättä kiinnitä yhtä lailla huomiota tilanteessa, jossa valtaosa muista työntekijöistä ja kollegoista edustavat itsensä kanssa samaa sukupuolta. Miesvaltaisilla aloilla alan normina pidetään maskuliinista miestä, jolloin tällaisella alalla työskentelevä nainen joutuu jatkuvasti tasapainottelemaan henkilökohtaisen ja ammatillisen identiteettinsä kanssa (Kupiainen & Kovalainen, 2013, s. 120). Miesvaltaisella alalla naisena työskenneltäessä kokemus oman sukupuolen poikkeavuudesta alan normista saattaisi näin lisätä tunnetta alan sukupuolittuneisuudesta.

Matkailuhan on perinteisesti tosi naisvaltanen ala, että tota siis mun mielestä se on niinku mukavaa ja helppoo ja tavallaan en mä koe sitä, että niinku tässä alalla olis jotenkin kauheen sukupuolijakautunutta niinku tavallaan, että tää ei oo ehkä niinku sellanen ala, mitä se ois varmaan vaikka teollisuudessa tai tavallaan se ei oo semmonen lähtökohtaisesti miesvaltainen ala, et tavallaan se ei oo niin sukupuolittunut siinä mielessä, että et siinä ois jotain niinku semmosta erikoista, en koe et siinä ois niinku sukupuolittunutta se johtajuusasetelma sinällään, että ihan kuvailen sitä kyllä helpoksi ja mukavaksi ja näin pois päin. (H5)

Monesti voi olla niin, että matkailualallakin että toimitusjohtajat on kaikki miehiä, vaikka naiset tekee työt. (H5)

H3 rakentaa vastauksessaan kuvaa, jonka mukaan kukaan naisvaltaisella alalla työskentelevä nainen ei kohtaa ennakkoluuloja tai negatiivisia asenteita. Omaan kokemukseensa perustuen hän olettaa, että ennakkoluuloja syntyy vain sukupuolten vastakkainasettelun seurauksena, ja

että naiset tulevat poikkeuksetta keskenään hyvin toimeen. Vaikka naisten on havaittu kokevan naisryhmän välinen vuorovaikutus avoimemmaksi ja luottamuksellisemmaksi, kuin sekaryhmässä, niin toisaalta myös naisryhmässä osan jäsenistä koetaan dominoivan toisia. Lopulta myös naisryhmässä jäsenten luonteiden eroavaisuudet määrittävät, miten ryhmän jäsenet tulevat toimeen keskenään. Sekaryhmän sen sijaan koetaan entisestään lisäävän ryhmän sisäistä kilpailua ja edesauttavan valta-asemien muodostumista. (Vanhatalo, 2002, s. 42–45.)

Matkailuala on hyvin tämmönen naisvaltanen ala, että tällä alalla nyt ei niin tämmöstä vastakkainasettelua tulekaan. (H3)

Mä en niinku koe, että matkailualalla naisjohtajiin suhtaudutaan jotenkin ennakkoluulosesti, en koe niinku näin. Mulle ei oo koskaan tullu niinku vastaan, että että matkailualan naisjohtajana olisin jotenkin huonompi kuin, että jos ois miesjohtaja. (H3)

Lisäksi H3 katsoo, ettei ennakkoluuloja esiinny myöskään kansainvälisessä kontekstissa. Oletus siitä, että kuka vain kulttuurista riippumatta ymmärtää ja osaa ottaa käyttäytymisessään huomioon toisen kulttuurin, ei ole yksinkertainen. Kulttuurisen tiedon merkitystä on tutkittu esimerkiksi hoitoalan kontekstissa. Toisen kulttuurin ymmärtäminen edistää vuorovaikutusta ja yhteistyötä, mutta joissain tilanteissa toisen kulttuurin mukailu voi tehdä työstä jopa epäammattimaista (Mölsä & Tiilikainen, 2007, s. 456).

Mun mielestä ulkomailla tavallaan tää pohjoismainen tietyllä tavalla niinku status on tiedossa, et he niinku tietää, et Suomessa on paljon naisia niinkun tavallaan esimiesasemassa, et se ei ole heille niinku yllätys, vaik heillä niitä ei ole, mut silti että se on niinku ihan ymmärrettävää, kun pohjoismaissa tavallaan naisen asema on niin vahva tai et me ollaan niinku niin paljon tasa-arvoisempia täällä, niin tavallaan ei mulle koskaan oo tullu muualla tämmösiä ennakkoluuloja vastaan. (H3)

Suopellon (2021) tutkimuksessa miesvaltaisilla aloilla työskentelevät naiset kokivat kansainvälisillä markkinoilla toimiessaan suuria haasteita maissa, joissa naisen asema on heikko. Naisten työmatkoja maihin, joissa naisia ei ole totuttu näkemään korkeissa asemissa kehoitettiin välttämään, sillä toisenlaisesta kulttuurista tuleva osapuoli ei välttämättä edes suostu tekemään minkäänlaista yhteistyötä naisen kanssa. (Suopelto, 2021, s. 47.)

Haastateltavien käsitys sukupuolen epäolennaisuudesta ei heidän puheessaan näyttäytyä sukupuolen välisen tasa-arvon edistäjänä. Päinvastoin, sukupuolen merkityksettömyys tekee naisjohtajien kohtaaman epätasa-arvon näkymättömäksi.

5.3 Sukupuolettomuuden diskurssi

Sukupuolen rakentumiseen liittyen kaikkien haastateltavien puhetta yhdistää lopulta sukupuoltolettomuuden diskurssi. Tämä diskurssi rakentuu sen myötä, että haastateltavat esittävät hyvin vahvasti sekä oman että myös muiden ihmisten sukupuolen merkityksettömänä asiana. Haastateltavat esittävät olevansa sukupuolittuneiden valtarakenteiden ulottumattomissa, eivätkä tunnista esimerkiksi kohtaamansa epätasa-arvon liittyvän sukupuoleen.

Haastateltavat rakentavat kuvaa itsestään sukupuolittomina olentoina kieltäessään sukupuolen vaikutukset esimerkiksi uramahdollisuuksiinsa. Tällöin he esittävät, etteivät sukupuolittuneet valtarakenteen kosketa heitä ja olettavat myös muiden näkevän itsensä vain ihmisenä sukupuolta huomioimatta. On kuitenkin havaittu, että ensimmäinen asia, mihin ihminen kiinnittää huomiota uuden ihmisen tavatessaan, on tämän sukupuoli. Henkilön puhe, eleet, ilmeet ja koko ruumiinkieli mukailevat erilaisia stereotypioita ympäröivien ihmisten sukupuolesta riippuen. Mikäli keskustelukumppanin sukupuoli ei ole tiedossa, vuorovaikutus on haasteellista, sillä tällöin on vaikea arvioida, millaisten tapojen, mallien ja koodistojen kautta oman sukupuolen toimintakaavaa tulisi suhteuttaa. (Pesonen, 1997, s. 39, 41.)

Oon ollut niinkun erityyppisissä johtamistehtävissä ja päällikkötehtävissä ja en mä koe et siinä [olisi ollut sukupuolella vaikutusta]. Omien vahvuuksien kautta oon pyrkiny etenemään, enkä oo ajatellu sitä sukupuolen kautta. Et kyl se lähtee siitä ihmisestä ja hänen vahvuuksistaan ja hänen pätevyystään entistä enemmän nykyaikana, et niin kuin tossa sanoin, et ehkä en ole itse koskaan hakeutunu johtajaksi, vaan olen niinkun omien vahvuuksieni kautta ja sillohan se on aidointa, et on omien vahvuksiensa kautta kasvanu siihen. (H1)

Kun alussa on uudessa kaupungissa ja uudessa ympäristössä niin totta kaihan mulla oli alussa niinku tietyllä tavalla vaikeuksia päästä kaikkiin niinkun piireihin ja tietää, kuka päättää mistäkin, mutta en usko, että siinä oli niinku sukupuolella mitään merkitystä, että se oli enemmän ehkä sitä, että uusi ihminen tulee, jota ihmiset ei tunne ja ne ei tiedä niinku mihin lokeroon nyt tuo laitetaan. (H2)

En mä koe, et sillä on mitään niinku sinällään merkitystä, että oonko mä nainen vai mies. En mä oo ikinä ajatellut sitä niin. En ajattele, et sillä ois mun tulevaisuuden kannalta merkitystä, mitä sukupuolta mä oon, koska mulla on jo verkostot, et mä oon tehnyt tätä hommaa aika kauan, niin tavallaan mä oon natsani ansainnu. (H5)

Sukupuolettomuuden esitetään olevan mahdollista myös organisaatioissa ja työmarkkinoilla yleensä. Kaikki haastateltavat tuovat esiin, että niin oma kuin muidenkin johtajuus rakentuu nimenomaan osaamisen ja ominaisuuksien kautta vailla sukupuolta.

Mä luulen, että tärkeintä on se, että että on oikea ihminen oikeassa paikassa, että mulle ei oo väliä, että onko nainen vai vai niinku mies kunhan se henkilö on niinku oikeassa tehtävässä ja osaa asiansa. Että enemmän ehkä mun mielestä tärkeämpi asia on se pätevyys kuin sukupuoli. (H2)

Mun mielestä ihminen ehkä enempi pitäis määritellä sen osaamisen kautta kun sen sukupuolen kautta. (H3)

Käsitys itsestä sukupuolettomana ei kuitenkaan näyttäydä haastateltavien puheessa vakaana, sillä esimerkiksi osan luonteenpiirteistä tai ominaisuuksista ajatellaan kuitenkin olevan naissukupuolelle luontevampia ja ominaisempia. Ristiriitainen puhe sukupuolesta rakentaa lopulta kuvaa vahvasta epätasa-arvosta, jota ei haluta myöntää vaan ennemmin toivotaan ilmiön poistuvan vaikenemisen myötä. Sukupuolettomuuden kautta haastateltavat taas todennäköisesti pyrkivät välttämään tietoisien sukupuolen tuottamisen. Koska käsitys sukupuolettomuudesta ei kuitenkaan toteudu siten, miten haastateltavat sen sanallistavat, voidaan tämän ristiriidan katsoa lopulta näin ollen tuottavan sukupuolta.

Jokaisen haastateltavan puheessa ilmenee käsitys sukupuolen binäärisyydestä, jolloin he tunnistavat sukupuoliksi vain naisen ja miehen. Haastateltavien vastaukset sukupuolta koskeviin kysymyksiin osoittautuivat useissa tapauksissa lyhyemmiksi verrattuna muita aiheita koskevien kysymysten vastauksiin. Kokonaisuudessaan sukupuoleen liittyviä kysymyksiin vastaamista hieman välteltiin, mistä kertoo myös se, että sukupuoli koskevat haastattelukysymysten diskurssit osoittautuivat monitulkintaisiksi.

6. TYÖHYVINVOINTI MATKAILUALAN JOHTAMISTYÖSSÄ

Tässä luvussa esittelen matkailualan johtamistyön työhyvinvoinnin rakentumista.

Ensimmäisessä alaluvussa käsittelen johtajan toimijuutta työhyvinvointiin liittyen. Toisessa alaluvussa keskityn tarkastelemaan johtamistyön vaatimus- ja voimavaratekijöitä.

Kolmannessa alaluvussa esittelen työn mielekkyyden diskurssin.

6.1 Johtajan toimijuus osana työhyvinvointia

Usea haastateltava pitää omasta hyvinvoinnista huolehtimista perusedellytyksenä työssä onnistumiselle. Johtajan hyvinvoinnin ei nykyisin katsotakaan olevan sattumaa, vaan elämää rytmitetään tarkoin optimaalisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Etenkin ulospäin välittyvää mielikuvaa hyvinvoivasta johtajasta pidetään tärkeänä. (Tienari & Meriläinen, 2016, s. 81.)

Kyl siinä pitää pitää huolta itestään. Nykyajan johtajan pitää olla kunnossa, et semmonen vanhanajan johtamistyyli elikkä pitkät kosteat lounaat tai tämmöset, jota oon kuullu et on ollut joskus vuonna yks tai kaks niin tota ei se ole enää sitä, et kyllähän sen näkee et niinku nykyajan johtajista suuri osa on itsestään hyvää huolta pitäviä ja se on itsellekin hyvin tärkeä. (H1)

No kyllä se vaatii, et pitää olla hyvässä kunnossa, jotta niinku jaksaa tehdä, jotta jaksaa olla aktiivinen, jotta niinkun fokus pysyy tässä. Et se vaatii siis tosiaan et on hyvässä kunnossa niin sitten henkisesti kun fyysisesti. (H6)

Haastateltavien puheessa korostuu, että omasta hyvinvoinnista huolehtiminen vaatii yksilön omaa aktiivisuutta, resursseja sekä toimia. Tällöin he esittävät, ettei hyvinvointi ole itsestään selvää tai sen syntyvän riippumatta yksilön tietoisista valinnoista. Ajatus siitä, että omasta jaksamisesta huolehtiminen on yksin jokaisen omalla vastuulla, on kuitenkin ongelmallinen. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen edellyttää yksilöltä hyvinvointitaitoja. Yksilön hyvinvointitaidot koostuvat muun muassa sosiaalisista taidoista, tunne- ja läsnäolotaidoista sekä ajattelu- ja ajanhallintataidoista. Näiden taitojen oppiminen vaatii yksilöltä itsetuntemusta, omien vahvuuksien tunnistamista, ajattelumallien tiedostamista ja kykyä muuttaa niitä. (Kortesoja, 2020, s. 14.) On siis selvää, että yksilöiden hyvinvointitaidot

vaihtelevat paljonkin, minkä vuoksi on kyseenalaista olettaa, että kaikilla olisi riittävät valmiudet omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen.

Kaikki haastateltavat esittävät jaksavansa työssään pääosin hyvin. Kaikille haastateltaville aiheutuu kuitenkin työstä henkistä kuormitusta, ja moni rakensi sen puheessaan luonnolliseksi osaksi vastuullista työtehtävää. Tämä synnyttää huolta työmarkkinoidemme luonteesta ja vaatimuksista. Yhteiskunnan normeja mukaileva suorittaminen, menestyminen ja pätevyys rakentavat maineen, arvovallan sekä taloudellisen statuksen tavoiteltaviksi asioiksi (Salonen & Joutsenvirta, 2018, s. 86). Haastateltavat korostavat kuitenkin, että henkisen kuormituksen kokemukselle on rajansa, jolloin he eivät näin ollen ole valmiita uhraamaan hyvinvointiaan työlleen täysin.

Kyllä mä uskon, että kaikille tulee kuormitusta välillä töistä, mutta se on tärkeätä, että se on vaan satunnaista, että jos se menee liiallisuuksiin niin sitten sit liika on liikaa. (H5)

H2:n puheesta rakentuu kuva, että hän kokee jaksamattomuuden konkreettisena uhkana jättäessään puheessaan tilaa sille, että oma hyvinvointi ei välttämättä ole yhtä hyvällä tasolla, kuin mitä hän antaa ymmärtää. Samalla hän kertoo käyttävänsä paljon resursseja jaksamattomuuden ennaltaehkäisyyn ja yrittää aktiivisesti edistää jaksamistaan. Tarve aktiivisille toimille viestii uhasta, jonka mahdollisuutta hän pyrkii minimoimaan.

Uskon, että jokaisessa työssähän joskus tulee sellasia raskaita päiviä. Viime viikolla mulla oli silleen et herranjestas, mistä mistä mä saisin taas mun tän energian, et mistä mä alotan just kun on paljon tällaista niinkun kehitettävää ja luovuutta, että mistä mä nyt saan tän shown näin, mut joskushan niitä tulee ehkä sit enemmän. Mä oon ehkä sellainen aika avoin niinkun ihminen, et kyl mä pystyn sopeutumaan tilanteeseen kuin tilanteeseen, ja sitten pitää niinku välillä pysähtyä, jos tulee sellanen tilanne, että nyt mennään ja lujaa tai jotain, niin sitten pitää ite se pystyy niinku huomaamaan, että nyt tarvii niinku apua tai näin. (H2)

Kyl se on niinku silleen, että se pitää kyllä itse pitää niitä rajoja siihen, et sen verran sitä omaa ajankäyttöä ja kaikkea. Et se vaatii sellasta itsensä johtamista. (H6)

H3:n puheesta rakentuu lyhyiden vastausten, usein vain yhden sanan mittaisten vastausten myötä kuva, että työhyvinvointi ei ole hänelle erityisen merkityksellinen aihe. Omaan hyvinvointiinsa hän suhtautuu hyvin neutraalisti eikä katso tarpeelliseksi tuoda esiin hyvinvointinsa tarkempia yksityiskohtia. Tämän myötä syntyy vaikutelma, että hän saattaa kokea mahdollisuutensa vaikuttaa omaan hyvinvointitilanteeseensa vähäisiksi. Johtajien onkin havaittu kokevan jaksamattomuuden myöntäminen vaikeaksi (Hänninen, 2008, s. 94).

Kylhän se semmosta tietynlaista niinku stressiä ja deadlinea tavallaan on. Niit paineita tietysti on yleensä, kun tuntuu, ettei aika riitä. (H3)

H6:n puheesta rakentuu kuva, että hän on todella perehtynyt aiheeseen ja pitää hyvinvoinnistaan huolehtimistaan aidosti tärkeänä. Hän on valmis myöntämään suoraan viime aikoina esiintyneet jaksamisongelmansa. Korostaessaan optimista asennettaan haasteiden kohtaamiseen, hän toisaalta kaunistelee tilannettaan jopa itselleen, mistä välittyy aito huoli ja pelko omasta hyvinvoinnista.

H5:n puheesta rakentuu kuva, jossa työhyvinvoinnin aktiivinen ylläpitäminen näyttäytyy tärkeänä, vaikka hän ei koekaan työn negatiivisten asioiden aiheuttavan kuormitusta vapaa-ajalla. Hän kääntää asian ikään kuin positiiviseksi ongelmaksi liiallisen innostuneisuutensa kautta. Ristiriitaista on, miten hän kehuu olevansa hyvä jättämään asiat työpaikalle, mutta kokee tarvitsevansa keinoja, joilla saisi pidettyä ajatukset pois töistä vapaa-ajalla.

Vastauksista syntyy lopulta vaikutelma tilanteen kaunistelusta.

No ihan hyvin [jaksan työssäni], ei sinällään, **mä oon ihan hyvä jättään niinku asiat kyllä työpaikalle** ja harrastan kaikkee mindfulnessia ja metsässä kävelyä. (H5)

Jos mulla on ollu tosi stressaava päivä, niin mä teen mindfulness-harjoituksia kotona, mitä löytyy netistä ja se selkeesti laskee mulla kierroksia ja sit mä ulkoilen ja kuuntelen äänikirjaa ja ihan liikun ylipäättänsä, et mä oon kokenu, et se on selkeesti mulle semmonen niinku rentoutumis-, palautumiskeino ja sitten että jos niinku kattoo vaikka illalla leffaa tai sitten mitä ikinä, **et saa ajatukset pois töistä**, niin on tosi hyvä... (H5)

Mähän oon tosi tosi helppo innostumaan kaikesta ja helposti sytyn ja liekitän kaikkia, niin sit mä käyn ylikierroksilla ja sit **lopulta se menee mun yöuniin**, mutta sitä onneks tapahtuu nykyään tosi harvoin. (H5)

Ristiriitainen puhe omasta hyvinvoinnista antaa vaikutelman, että aihetta saattaa olla vaikea käsitellä. Hyvinvoinnin ollessa hyvin subjektiivinen käsite, voi asiaa olla vaikea suhteuttaa esitettyjen kysymysten diskursseihin. Tämä ilmenikin joidenkin kysymysten diskurssien monitulkintaisuutena. Lisäksi on havaittu, että vaikka keho lähettäisi hyvinvoinnin heikkenemiseen viittaavia signaaleja, on kuitenkin tyypillistä, että yksilö ei osaa tai halua huomioida näitä. Omaan kehoon suhtaudutaan ikään kuin koneena, jonka ei hyväksytä menevän epäkuntoon. (Salmenniemi, 2021, s. 70.)

Johtajan oma jaksamisen on todettu olevan merkittävä koko työyhteisön hyvinvointia rakentava tekijä. Näin ollen johtajan vastuuta omasta jaksamisesta pidetään tärkeänä. Tällöin johtajalta vaaditaan tarvittaessa valmiutta käsitellä omaa jaksamattomuuttaan. (Hänninen, 2008, s. 94.) Johtajan tuleekin lopulta oman työnsä vastuun lisäksi pystyä kantamaan vastuu myös omasta hyvinvoinnistaan, jotta jaksaminen on turvattu myös jatkossa. Niin ikään Jaskarin (2018) tutkimuksessa johtajat näkivät oman asemansa antavan heille lisä vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan ja sen ylläpitämisestä huolehtimisesta. (Jaskari, 2018, s. 22).

Haastateltavien puheen perusteella johtaja näyttäytyy aktiivisena toimijana työhyvinvoinnin rakentumisessa. Tällöin työhyvinvointi ei synny ilman johtajan tietoisia toimenpiteitä. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii niin ikään resursseja, kuten aikaa. Työhyvinvointi näyttäytyy haastateltavien puheessa lopulta merkityksellisenä asiana johtajan asemassa työskennellessä.

6.2 Vaatimuksia ja voimavaroja

Työhyvinvointi rakentuu haastateltavien puheessa hyvin samankaltaisista tekijöistä. Näistä osa liittyy suoraan itse työhön, sen sisältöön ja organisaation. Tällaisiksi tekijöiksi haastateltavat mainitsevat toimivan organisaation toimivuuden sekä työyhteisön tuen ja yhteistyön tekemisen. Johtajien keskinäisen vertaistuen onkin havaittu olevan merkittävä keino parantavaa työyhteisön yhteishenkeä ja lisätä näin koettua turvallisuudentunnetta (Ruokamo, 2011, s. 26–27). Turvalliseksi koettu työilmapiiri taas mahdollistaa virheiden esille tulon ja niiden hyödyntämisen oppimisen lähteinä (Viitala, 2002, s. 135).

Jos sulla on hyvä organisaatio ja hyvät ihmiset oikeilla paikoillaan, niin sulla jää sitä omaa kapasiteettia ja sä huomaat heti, jos niinkun tavallaan se organisaatio ei toimi, niin se rasittaa sua paljon enemmän kun silloin kun sulla on kaikki niinku kohdillaan. (H1)

Yksi tärkein on se, että en ole yksin vaan aina on ihmisiä, joilta mä voin kysellä ja jotka voi neuvoa mua ja auttaa mua, että sen mä huomaan niinku, että kaikissa töissä, mitä tekee niin kannattaa sitä yhteistyötä niinku kehittää ja tehdä sitä yhteistyötä, koska just silloin kun aloitin niin ajattelin että mä pystyn hirveästi tekemään niinku yksin ja välillä oli silleen, et herranjestas, että minkälaisen työn oon ottanu, mutta nyt kun on ollut vähän yli vuoden tässä tehtävässä, niin huomaan että tosi paljon ollaan saatu tehtyä. (H2)

Loput hyvinvointia rakentavat tekijät sijoittuvat työelämän ulkopuolelle. Haastateltavat pitävät merkittävänä, että työn lisäksi elämässä on muutakin sisältöä. Erityisesti sosiaaliset suhteet rakentuvat usean haastateltavan puheessa tärkeäksi sen myötä, että ne tarjoavat mahdollisuuden keskusteluun ja kokemusten jakamiseen.

Totta kai se oma henkilökohtainen elämä. Että totta kai sillä on merkitystä, että miten se toimii ja se vapaa-aika ja harrastukset tän tyypiset jutut, et on se vastapaino tavallaan sille työlle. (H3)

Että voi puhua asioista suoraan, et pystyy jollekin puhumaan rehellisesti, missä mennään, mikä mieltä painaa ja totta kai sitten auttaa harrastukset, et on joku harrastus, mikä ei oo tälle omalle matkailualueelle sidottuna. (H4)

Mä fyysisesti liikun aika paljon, sitten mulla on hyvä parisuhde, et itseasiassa pystytään niinku aika paljon puhumaan sanotaanko vaikka lenkkeilyn yhteydessä puhdistamaan mieltä, että sillai puolison hyvä tuki, sitten ihan semmonen tietysti, että on joitain kollegoita tai muita, kenen kanssa näistä asioista niinku keskustella ja sitten niinkun ylipäätään se, että on muitakin kuin työelämä, et on sitten ihmissuhteita ja sosiaalisia suhteita muihinkin. (H6)

Harrastukset rakentuvat haastateltavien puheessa niin ikään merkityksellisiksi voimavaratekijöiksi. Haastateltavat tuovat esiin, että harrastuksissa ajatukset on mahdollista saada pois töistä ja ne tarjoavat työlle kaivattua vastapainoa. Moni haastateltava pitääkin etenkin liikuntaharrastuksia niiden fyysisen luonteen myötä keinona irtautua työstä tehokkaasti. Vapaa-aika on säännöllisten harrastusten kannalta välttämätöntä ja näin ollen suoraan yhteydessä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Naisten vapaa-ajan määrä onkin lisääntynyt viime vuosikymmeninä. Tämä selittyy muun muassa miehen kotitöihin käyttämän ajan kasvamisella. Naisten kokonaistyöaika, johon lasketaan sekä ansio- että kotityöaika, on

kuitenkin edelleen selvästi miehiä korkeampi. Näin ollen naisilla on miehiä vähemmän vapaa-aikaa käytettävissään. (Tilastokeskus, s. 2013, 207, 211.)

Mä meen mettään ja huudan. Vaikka nyt leikillä sanonkin, niin kyllä se niinku auttaa, kun sä meet tonne pitkälle hiihtolenkille tai hikilenkille, niin sun täytyy jäsentää niitä asioita ja sit kun niitä jäsentää niitä asioita, niin ne ei välttämättä niin paljoa kuormita sua enää. (H1)

Onko se sitten et lähtee kävelyille tai leipoo jonkun kakun, mutta mä tykkään hirveesti ruuanlaitosta niin mulle se on niinku terapiaa niinku sellasta nollaamista työpäivän jälkeen. (H2)

Jos mulla on ollu tosi stressaava päivä, niin mä teen mindfulness-harjoituksia kotona, mitä löytyy netistä ja se selkeesti laskee mulla kierroksia ja sit mä ulkoilen ja kuuntelen äänikirjaa ja ihan liikun ylipäätänsä, et mä oon kokenu, et se on selkeesti mulle semmonen niinku rentoutumis-, palautumiskeino ja sitten että jos niinku kattoo vaikka illalla leffaa tai sitten mitä ikinä, et saa ajatukset pois töistä, niin on tosi hyvä. Nää on niin henkilökohtasia, että toisille toimii joku ja toisille toimii toinen. (H5)

Lisäksi kaksi haastateltavaa kokee omalla asenteella olevan mahdollisuus vaikuttaa omaan hyvinvointiin. Ajatus yksilön mahdollisuudesta hallita omaa hyvinvointiaan on kiinnostava. Toisaalta hyvinvointitaidot, kuten ajattelu- ja ajanhallintataidot voivat tukea sellaisia asioita, joiden kautta omaa hyvinvointia on mahdollista edistää.

Mä oon luonteeltani ehkä sellanen ihminen, että mä niinkun herään aamulla ja ite teen tästä päivästä sellasen, kun mä ite haluan, että tuota kyllä se on ehkä se positiivisuus ja ja että haluaa niinku onnistua ja tämän tyyppisiä asioita, että kyl se on paljon niinku siinä asenteessa ja motivaatiossa. (H2)

Mul on semmonen ajatusmalli, että aina on toivoa, että jotenkin ehkä semmoset elämän muut kokemukset on niinkun opettanu silleen, et koskaan ei kannata luovuttaa, et aina on toivoa ja että yritän etsiä asioista kuitenkin, että mitä myönteistä on tai että kyllä tästä selvittää, että ei heitetä kirvestä kaivoon ja että aina vielä löytyy se yksi vaihe, että pitää vaan jaksaa. (H6)

Eri haastateltavat nostavat puheessaan erilaisia työhyvinvointiaan heikentäviä työn vaatimustekijöitä esiin. Yksi haastateltava kokee resurssien rajallisuuden myötä työmäärän turhan suureksi. Yhteistä useille työn vaatimustekijöille on kuitenkin lopulta niiden liittyminen etenkin johtamistyön tuomaan vastuuseen. Esimerkiksi keskijohdon tehtävissä

johtajan tuleekin pystyä toimimaan ylimmän johdon ja operationaalisen tason linkittäjänä ja yhdistäjänä (Nurkkala, 2018, s. 121). Tämä saattaa luoda asetelman, jossa keskijohtoon kohdistuu paineita sekä ylimmältä johdolta että operatiiviselta tasolta.

Kun on kuitenkin se kokonaisvastuu, et vaikka olisi niin sanotusti vapaillakin, niin totta kai ne työasiat on tuolla niinku takaraivossa. (H6)

Kyllähän se on se työmäärä niinku, et meillähän on tosi pienet niinku resurssit, niin olishan se ideaalia ja mahtavaa, et saatais rahotusta, että voitais enemmän sitä kehitystyötä tehdä, et ei vaan niinkun tehtäis niin näitä arkihommia, vaan että just että pystyttäis kehittämään niinkun enemmän. (H2)

Just saattaa olla taloudellisia asioita, et niinku mä oon joutunut lomauttaan ja muuta, niin ei ole mukavia asioita myöskään johtajana semmoset, että on todella ikäviä asioita, niin harmittaa työntekijöiden puolesta ja sympatiseeraan varmaan sit heitä. Sit sitä henkistä kuormaa tietysti, et kyllähän välillä sitten kovaa painetta tulee tuolta, et pitäis niinku talous pitää kunnossa ja sit kuitenkin henkilökunnasta hyvää huolta, niin ne on välillä semmosia yhtälöitä, että tota miten niitä ratkotaan. Ne rasittaa sit henkisesti. (H6)

H4 ja H5 rakentavat puheissaan kuvaa matkailualan työstä monipuolisena sekä nopeampoisena. Tällöin myös työssä vaadittava osaaminen on merkittävässä roolissa. Matkailutyön katsotaankin vaativan tekijältään monenlaisia taitoja (Veijola, 2008, s. 33).

Aika sellanen niinku monitaitaja pitää olla, et osaa vähän niinku kaikkea. Mutta kivaahan tää on. Kyl mä tykkään tästä työstä ihan hirveesti ja oppii koko ajan niinku uutta. (H2)

Matkailualalla on äärettömän mielenkiintoista ja muuttuvaa ja toki korona on tuonu vielä siihen lisää, mikä niinku ei oo kaikki pelkästään positiivista, mutta et se on tuonu myös semmosta, et on täytyne mieltä uudenlaisia ratkaisuja ja kaikkee mielenkiintosta siihen mukaan, mutta että niinku matkailu matkailualalla työskentely on kyllä selkeesti oma intohimo. (H4)

Kyllähän se on semmosta niinku koko ajan uuden kehittämistä, nopeita liikkeitä varsinkin niinku tämmösenä pandemia-aikana, että nyt on tehty asioita niinku moneen kertaan edes sun takasin tässä viimesen kahen vuoden aikana, että kylhän se vaatii sellasta niinku just aika innovatiivista lähestymistapaa ja semmosta ennakkoluulotonta, rohkeeta niinku päämäärätietosuutta, että sä pystyt tällä alalla toimimaan, koska asiakkaiden käyttäytyminen varsinkin muuttuu tosi merkittävästi, että kylhän siel tarvii olla semmosta näkemystä ja rohkeutta ja hulluutta ja sit tietenkin myös uskoo siihen jämäkästi siihen tulevaan. (H5)

Usea haastateltava kokee matkailualalla vallitsevan hyvän työilmapiirin. Työn viihtyvyyttä rakentavat tekijät ovat myös matkailualan työntekijöihin kohdistuneissa tutkimuksissa olleet samansuuntaisia korostaen erityisesti alan hyväksi koettua työilmapiiriä sekä työyhteisön tukea ja yhteenkuuluvuudentunnetta (esim. Tökkäri ym., 2017; Moksi, 2014). Työpaikan avoimeksi koetun ilmapiirin sekä hyvän yhteishengen onkin havaittu vähentävän todennäköisyyttä kokea työ henkisesti kuormittava (Lehto, Sutela & Pärnänen, 2015, s. 19).

Kyllähän niinku matkailualalla on aika hyvä meininki suoraan sanottuna, että on ehkä ekstrovertejä henkilöitä ja kyllähän niinku matkailuala on tunnettu siitä, et se on mukava ala työskennellä ja on niinku hyviä tyyppejä töissä, et kyl sekin varmasti on yks syy, miks mä oon aina niinku viihtyny niinku tällä alalla, että on aina ollut niinkun hyvät työkaverit ja on ollu hyvä sellainen niinkun ilmapiiri tuolla työpaikalla. (H2)

Monesti oon jotenkin ajatellu, että onks tällä matkailualalla niinku tavallista myönteisemmin suhtautuvia ihmisiä, että itsekin oon huomannu, et jotenkin on aika semmonen myönteinen, toiveikas, positiivinen ala. (H6)

Matkailualan ulottuessa laajasti eri toimialoille, tuleekin huomioida työtehtävien moninaisuus. H2:n puhe aiemmasta työstään hotellialalla rakentaa kuvaa hotellialan työstä henkisesti kuormittavana. Hotellityö koettiin niin ikään raskaaksi myös Merrantin (2014) tutkimuksessa.

Kun olin hotellialalla, niin siellä oli koko ajan myyntitavoitteet ja aktiviteettitavoitteet, että koko ajan piti niinku suorittaa, suorittaa, suorittaa, että mullahan ei ole samalla tavalla täällä sellaisia niinkun tavoitteita, että se tekee tän työn paljon niinku helpommaks. (H2)

H4 kokee myös matkailualan sesonkivaihtelujen aiheuttavan henkistä kuormitusta. Matkailun sesonkivaihtelun vaikutukset työntekijöihin näyttäytyvät tutkimuksissa kaksijakoisina. Yhtäältä sesonkivaihtelu aiheuttaa paikallisväestölle kausityöttömyyttä, mikä monien kohdalla vaikuttaa alan houkuttelevuuteen negatiivisesti. Toisaalta joillekin kausityö voi näyttäytyä nimenomaan vetovoimaisena ja kokonaisvaltaista hyvinvointia edistävänä vaihtoehtona sen tarjotessa säännöllistä päivätyötä paremman mahdollisuuden yhteensovittaa työ- ja perhe-elämä. (Rantala ym., 2019, s. 16, 39.)

Kun matkailualalla on nämä vahvat sesongit, sesonkien vaihtelu ja kaikki tämmönen niin ne kuormittaa henkisesti kyllä tosi paljon. (H4)

Erilaisten ihmiskäsitysten myötä yksilöitä tyypitellään ja tarkastellaan joko psyykkisinä ja henkisinä olentoina tai kokonaisvaltaisemmin suhteessa todellisuuteen (Herrala, Kahrola & Sandström, 2008, s. 13). Dualistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisen olemassaolon käsittäminen edellyttää kahta erilaista perusmuotoa, sielua ja ruumista. Käsitystä on kritisoitu muun muassa siitä, että se edellyttää ihmisen tarkastelun kokonaisuutena. (Rauhala, 2005, s. 27, 29.) Haastateltavien mukaan heidän työstään ei aiheudu fyysistä kuormitusta. H1 rakentaa vastauksensa työn fyysisestä kuormittavuudesta dualistiseksi erottaessaan fyysisen kuormituksen henkisestä. Hän rakentaa vastauksessaan kuvaa, jonka mukaan fyysinen rasitus ratkaisee henkiset ongelmat. H5:n vastauksessa toimistotyöstä aiheutuvat fyysiset oireet ovat työnteon seurausta. Tällöin näiden oireiden voidaan ikään kuin katsoa olevan työstä aiheutuvaa fyysistä kuormitusta.

No ei päinvastoin, tää on hyvin tämmöstä staattista ja digimaailma kun on tullu, niin vielä staattisemmaksi menee, että eihän tämä mitään fyysistä työntekoa ole silleen et joutuisit mitään ojia kaivamaan. Niin tuota et kyl se enemmän tämmöseen henkiseen, josta sit vastapainona täytyy olla sitä fyysistä räsitusta. (H1)

Ei, paitsi tietenkin toimistotyö on kaikista vaarallisin työ, kun istuu paikallansa. Pitäis muistaa seistä. Ja korostuu erityisesti etätyöaikana, kun liikkuu vielä vähemmän, kun ei käy toimistolla. Mut mä oon pääosin käynykin toimistolla, mut kylhän se tietenkin siis paikat jumiutuu, perus toimistotyöläisen hartiat, jalkajumit. (H5)

H1:n puheesta rakentuu kuva, että työhyvinvointi ei vaadi kuin itsestään huolehtimista.

Puheessaan hän rakentaa itsestään kuvaa immuunina työssä jaksamisongelmille. Vaikka hän myöntää omankin työnsä olevan henkisesti kuormittavaa, hyvinvointi näyttäytyy hänelle melko itsestään selvänä asiana, jonka hän ei esitä omalla kohdallaan olevan uhattuna.

H4:n puheesta taas rakentuu kuva, jonka perusteella hän on hyväksynyt työnsä seuraukset henkiselle hyvinvoinnilleen. Hän alistuu siihen, että johtajan työ on henkisesti kuormittavaa ja tulee myös vapaa-ajalle, vaikka uskaltaakin myöntää, etteivät hänen voimavaransa ole täysin

riittävät. Hän ei kuitenkaan ole luovuttanut tilanteen suhteen, sillä hän pyrkii pitämään hyvinvointinsa edes tällä nykyisellä tasolla aktiivisten toimenpiteiden keinoin.

Johtuu ehkä omasta nuoresta iästä, et ei oo vielä työuraa vuosikymmeniä takana, et ei oo ehkä niinku kokemusta tullu, et tässä tavallaan tuntuu, et niinku opettelee koko ajan niitä omia rajoja ja semmosia niinku oman jaksamisen suhteen, jotta sitten oikeestikin löytyy se tasapaino tosiaan työn ja perheen ja oman hyvinvoinnin ja jaksamisen niinkun balanssi sitten, mut että en koe mitenkään, että olen liian kuormittunut. (H4)

Se [työn kuormittavuus] ilmenee mulla itellä sillä lailla, et se pyörii illallakin päässä, tulee uniin tai et täytyy illallakin vielä jotakin tehdä. Ehkä vähän semmosena niinku ärtymyksenä ilmenee itselläni, mutta taas sit kun on tottunu tähän meidän kausivaihteluun, niin se ei enää niin paljon tule, kun vuosia sitten, että enemmän sanotaan et tää korona, mikä nykyään aiheuttanu tässä hyvinkin paljon kaikenlaista ylimäärästä, harmaita hiuksia niin sanotusti, mut et kyllä se niinku ehkä niinku mielialana ilmenee eniten, just tosiaan niinkun sanoin, ärtymyksenä, negatiivisena mielialana sitten. (H4)

Koen, että on tavallaan kyky irrottautua siitä työstä, on se perhe-elämä, kaikki tämmönen niin on kertyny semmosta niinkun mitenhän sen sanois, semmosta niinku siedätystä tavallaan, että sietää asioita erillälaila, et tavallaan ei ota enää asioita ihan niin henkilökohtaisesti eikä murehdi niitä, vaan että on niinku henkisiä voimavaroja semmoset, että kun mä tykkään liikkua luonnossa tosi paljon ja lasten kanssa ja tavallaan, et siitä saa tosi paljon semmosta jaksamista sitten ja toki niinku välillä yksinolo on kanssa mulla semmonen, että sit tuntuu et on aikaa kuunnella itseään itseäänkin ja omaa jaksamista. (H4)

Usea haastateltavista katsoikin hyvinvoinnin olevan lopulta kokonaisuus, jonka elämän eri osa-alueet muodostavat yhdessä. Tällöin haastateltavat yhdistivät elämän osa-alueet vahvasti toisiinsa, jolloin mahdolliset ongelmat yhdellä osa-alueella vaikuttavat kokonaisyhyvinvointiin. Johtajan työhyvinvointi rakentuu useista niin työ- ja vapaa-aikaan, yksilön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin kuin työyhteisön toimivuuteen ja työtehtävien tarjoamiin haasteisiin liittyvistä tekijöistä (Jaskari, 2018, s. 17–21, 39). Matkailualalla työskentelevän johtajan työssä työn vaatimustekijät rakentuvat keskeisesti vastuun kantamiseen. Voimavaratekijät sisältävät niin työhön liittyviä kuin vapaa-ajalle liittyviä tekijöitä. Merkittävimmiksi voimavaroiksi haastateltavien puheessa muodostuu sosiaaliset suhteet sekä harrastukset.

6.3 Mielekkään työn diskurssi

Haastateltavien puhetta työhyvinvoinnista yhdistää mielekkään työn diskurssi. Matkailualalla työskentely rakentuu kaikkien haastateltavien puheessa mielekkääksi. H1 ja H5 esittävät erityisesti alan elämyksellisen luonteen edistävän työssä viihtymistä.

Matkailuhan on positiivinen ala, että vaikka tietysti korona meitä nyt tällä hetkellä riipaisee tosi syvältä, mutta pitkään alalla olleena niin matkailuhan on positiivinen ala. Säähän myyt niinkun positiivisia asioita. Sää myyt mielihyvää, sää myyt kauniita maisemia, sää myyt ihmisille positiivisia asioita, että kun oma mies on vakuutuslalla niin se on taas sitten ihan toinen äärimmäisyys, et osta tänään vakuutus, kun et tiä, elätkö huomenna, niin sulla on ihan erilaiset tuotteet, että matkailuala varmasti edistää ihmisen hyvinvointia myös tuota kautta. (H1)

Kyl mun ois vaikee kuvitella olevani jollain muulla alalla töissä, kun tämmösellä elämyslalla. (H5)

Useissa tutkimuksissa matkailualalla työskentelevien työntekijöiden kokemukset alasta ovat jokseenkin negatiivisia (esim. Lohiniva, 2020; Merranti, 2014). Kaikki haastateltavat kuitenkin esittävät työnsä mielekkäänä ja yhdistävät tämän nimenomaan johtajana työskentelemiseen. Mielekkyys rakentuukin haastateltavien puheissa muun muassa johtajan työn vapauden kautta. Lisäksi laajat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön muodostuvat puheessa tärkeäksi työmotivaatiota rakentavaksi tekijäksi.

Yleisesti ottaen pidän siitä, että voin niinku itse vaikuttaa asioihin ja jotenkin tota koen, että pystyn hyödyntämään niinkun ominaisuuksiani tässä työssä hyvin, että se on mielekästä ja semmosta motivoivaa. (H6)

Työn mielekkyys rakentuu lopulta kaikkien haastateltavien puheessa työhyvinvointia merkittävimmin edistäväksi tekijäksi. Tämän kautta usea haastateltava kokeekin työn itsessään edistävän kokonaisvaltaista hyvinvointia. Mielekkään työn onkin havaittu tyydyttävän itsenäisyyteen, yhteenliittymisen ja pärjäämisen psykologisia perustarpeita. Lisäksi myönteiset tunteet toimia yksilön henkilökohtaisten voimavarojen, kuten itsetunnon, luovuuden sekä sosiaalisten suhteiden vahvistajana. (Hakanen, 2011, s. 32, 123.)

Kyl mä saan tietynlaista mielihyvää tästä työstä, että kyllähän sen huomaa, että kun on saanu jonkun asian niinku eteenpäin, niin kyllähän se tuo niinku mielihyvää. Mä oon sitä mieltä, että kyllä pitää olla mukava niinku työ, että viihtyy, koska muuten muuten se on kyllä raskasta. (H2)

Oon työtehtävässä, mistä nautin tosi paljon. Rakastan työtäni, en voisi kuvitella tällä hetkellä tekeväni mitään muuta, että nautin siitä ihan älyttömän paljon, niin kyllä se on osa omaa jaksamista, että saa tehdä sitä, mistä todellakin tykkää ja mihin on semmonen suuri palo. Et jos työtehtävä ja työ ei oo niinkun mielekästä, niin kyllä se vaikuttas varsinkin omaan mieleen ja omaan terveyteen. (H4)

Mä oon sitä mieltä, et sen työn pitää olla niinku mielekästä ja ja sellasta niinku mielenkiintosta, et mikäli se työ on sulle pelkkää pakkopullaa, niin et sä voi kyllä hyvin ihmisenä. (H5)

Kun on monipuolinen työ, jossa tuntuu, että pystyy itsekin asioihin vaikuttamaan ja että on niinku kiva tulla töihin eli tota on kuitenkin semmonen mielekäs se työ niin kyllä se niinkun kuitenkin jos nyt sanotaan, et jos ei olis töitä, niin se että kyl tämmönen työ on aika tärkeä osa elämässä kuitenkin. (H6)

H3 rakentaa puheessaan kuvaa, jossa työn mielekkyys näyttäytyy itse työtehtävää merkittävämpänä asiana. Myös muiden työn vetovoimatekijöiden, kuten esimerkiksi työhön liitettävien mielikuvien sekä palkan voidaan kuitenkin yleisesti katsoa rakentavan työn viihtyvyyttä. Eri ammatteihin liitettävät mielikuvat sisältävät kulttuurista tietoa ammatin asemasta sekä arvostuksesta yhteiskunnan hierarkiassa. Ammateissa, joita perinteisesti ei ole pidetty sosiaalisesti arvostettuina, työntekijät voivat kokea työnsä leimaavaksi ja jopa nöyryyttäväksi. (Koivunen, 2007, s. 322.) Lisäksi työn vaativuutta vastaavan palkkauksen on havaittu olevan selvästi merkittävin työn vetovoimaisuutta lisäävä tekijä, kun aihetta on tutkittu terveydenhoitoalan kontekstissa (Coco & Roos, 2020, s. 15).

Mun mielestä sillä on niinku merkitystä, et sä teet sellaista työtä, mikä on sulle niinku mielekästä, ei niinkään sillä, että mitä se on. Mutta että minulle tavallaan tää on mielekästä työtä, niin silloin sillä on niinkun merkitystä. (H3)

Työn mielekkyys voi kuitenkin myös altistaa jaksamisongelmille. Tyypillisesti mielekäs ja haasteellisuudeltaan sopiva työ kasvattaa motivaatiota. Motivoituneen henkilön voi olla vaikeampaa tunnistaa uupumiseen viittaavat oireensa. Niin ikään vastuullinen työtehtävä lisää motivaatiota, mutta usein myös samalla kuormittaa. Erityisen haasteelliseksi tilanne

muodostuu silloin, kun työn vaatimustekijät asettuvat jatkuvasti liian korkeiksi, ja vastaavasti työn keskeiset voimavarat ovat puutteellisia. (Hakanen, 2011, s. 106–107.)

Mähän oon tosi oon tosi helppo innostumaan kaikesta ja helposti sytyn ja liekitän kaikkia, niin sit mä käyn ylikierroksilla ja ja sit lopulta se menee mun yöuniin, mutta sitä onneks tapahtuu nykyään tosi harvoin. (H5)

Työn mielekkyyttä heikentävänä tekijänä usean haastateltavan puheessa toistuu koronaviruspandemia. Koronaviruspandemian vaikutukset ovat koskettaneet erityisesti matkailualaan muun muassa asetettujen matkustusrajoitusten myötä. Euroopan parlamentin arvioiden mukaan koronaviruspandemia laskikin hotellien ja ravintoloiden tuloja 50%, matkanjärjestäjien ja matkatoimistojen tuloja 70% sekä risteily- ja lentoyhtiöiden tuloja jopa 90% (Euroopan parlamentti, 2020.) Haastateltavat korostavat puheessaan erityisesti pandemian luomaa epävarmuutta ja tämän vaikutuksia omaan työssä jaksamiseen. Työn epävarmuudella onkin todettu olevan laaja-alaisia hyvinvointivaikutuksia. Epävarmuus vaikuttaa organisaatio- ja yksilötason hyvinvointiin, mitä kautta se välittyy myös yksityiselämään. (Nummelin, 2008, s.17.)

Tää korona-aika on tuonut siihen johtamiseen kyllä runsaasti haasteita, että välillä tuntuu oikeastaan ensimmäistä kertaa suurin piirtein koko tässä elämässä, että onko tää nyt niin kivaa tämä enää tämä johtaminen ja se vastaus on kyllä aika usein, että ei ole enää niin kivaa, että on hyvin haastavaa. On joutunu sitten itsekkin etsimään vaan uusia tapoja jaksaa ja ehkä niinku löytää niitä voimavaroja, että se voi myös olla sitä, et ihminen sit sopeutuu tähän, et tämmönen jatkuva epävarmuuden tila onkin sitten sitä niinku sitä normia. (H6)

Kaikkien haastateltavien työ rakentuu puheessa mielekkääksi, ja he esittävät tämän rakentavan myös oman työhyvinvoinnin yleisesti melko hyvälle tasolle. Vaikka haastateltavien työhyvinvointipuheesta välittyy vaikutelma monenlaisista tunteista, niin huolesta ja epävarmuudesta jopa avuttomuuteen, kaikkien puheessa esiintyy myös toiveikkuuteen, sinnikkyyteen sekä kiitollisuuteen viittavia piirteitä. Osaltaan kuitenkin syntyy vaikutelma, että puheessa jätetään tilaa sille, miten oma jaksaminen ei välttämättä todellisuudessa olekaan niin hyvällä tasolla, mitä vastaus antaa ymmärtää. Omaa jaksamattomuutta voi olla vaikea myöntää itsellekään, riippumatta siitä onko johtaja tai ei. Tämä voi liittyä minäpystyvyyden kokemuksen ja jaksamisen väliseen yhteyteen.

Minäpystyvyys viittaa yksilön arvioon omasta kyvystään organisoida ja toteuttaa suoritusten saavuttamiseen vaadittavia toimia. Se sisältää arvion siitä, mitä yksilö kokee voivansa tehdä. (Linnenbrink & Pintrich, 2003, s. 120–121.) Vahva minäpystyvyys vahvistaa motivaatiota sekä työssäjaksamista, kun taas heikko minäpystyvyys on yhteydessä lisääntyneeseen stressin määrään ja lopulta työuupumiseen, kun taas. (Meriläinen, Puhakka & Sinkkonen, 2016, s. 24). Näin ollen se, että käsittää oman pystyvyytensä heikoksi, voisi heikentää omaa jaksamista entisestään.

Haastattelupuheen autenttisuutta on haastava arvioida, sillä yksilön puheen katsotaan olevan aina tilanneriippuvaista (Mäkelä, 1999, s. 49). On myös selvää, että oma hyvinvointi on henkilökohtainen asia, eikä siihen liittyvistä ongelmista ole helppoa puhua julkisesti, etenkin johtajan asemassa (Hänninen, 2008, s. 94). Näin ollen on todennäköistä, että haastateltavat haluavat enemmän rakentaa itsestään kuvaa vahvoina ja elinvoimaisina. Nykyaikaisen johtajan tulisikin ihanteiden mukaan välittää itsestään kuvaa energisenä ja innostuneena (Tienari & Meriläinen, 2016, s. 72).

7. NAISJOHTAJUUS TYÖHYVINVOINNIN RAKENTAJANA -DISKURSSI

Tässä luvussa esittelen naisjohtajuus työhyvinvoinnin rakentajana -diskurssin, jonka myötä rakennan yhteyden sukupuolen performatiivisuuden ja työhyvinvoinnin välille.

Kaikki haastateltavat pitävät tärkeänä itsestään huolta pitämistä työkyvyn takaamiseksi. Haastateltavat eivät tähän liittyen erottele sukupuolia, vaan katsovat tämän olevan kaikille yhtä tärkeää.

Ihan sama onko mies vai nainen, kunhan sä pidät itsestäsi huolta. (H1)

Mun mielestä vaan ihmisten pitää löytää semmoset sopivat keinot, mitkä sit helpottaa sua niinku stressitilanteissa, että en koe, että sillä sukupuolella on tähän merkitystä. (H5)

Haastateltavat esittävät sukupuolen vaikutuksen työhyvinvointiin moninaisesti. Usea haastateltava korostaa myös tässä yhteydessä, miten luonne- ja persoonallisuustekijät rakentavat työhyvinvointia sukupuolta enemmän. Tätä kautta haastateltavien puheesta välittyy jälleen kokemus sukupuolettomuuden mahdollisuudesta.

En kyllä oikeen osaa sanoo, et onko sillä sukupuolella merkitystä, et ehkä enempi niinku sillä ihmisen luonteella on. Toiset paljon semmosia stressiherkempiä ja sitten on niinku vähemmän asioista stressaavia ihmisiä, niin tavallaan ehkä sillä on suurempi merkitys, kun sillä sukupuolella. (H3)

Johtaminen on persoonakysymys, koska niinku kyllähän se persoona näkyy ja pitääkin näkyä siinä sun omassa johtamisessa, että niinku tavallaan sukupuolesta riippumatta on niinku erilaisia persoonallisuuseroja, mikä näkyy sitten, et välttämättä en ajattele niin, että sukupuolella on siinä merkitystä. (H5)

Osa haastateltavista yhdistää kuitenkin tietyt piirteet ja ominaisuudet vahvasti erityisesti naissukupuoleen. Haastateltavien mainitsemat piirteet ovat hyvin stereotyyppisiä naisiin yhdistettäviä piirteitä. Nämä sosiaalisesti vakiintuneet sukupuoliin liitettävät merkitykset tuottavat sukupuolta (Butler, 1999, s. 235). Näin ollen stereotyyppien toistuva esittäminen vahvistaa niiden asemaa entisestään.

Naisten vahvuus johtajana, mikä on se empaattisuus ja kyky asemoida itseään niinku toisten housuihin, niin se sitten on se toinen puoli siitä, että sitten kun tulee kriisitilanteita niin ne sun pehmeät ominaisuudet, jotka on vahvuuksia siellä toisella puolella, niin ne sit saattaa olla siellä toisella puolella niinkun negatiivisia, et sit sä otat ne varmaan sillai syvemmin ehkä kuin sitten toisen tyyppinen johtaja, joka voi olla tämmönen asiajohtaja että ehkä tää on semmonen, mikä eniten kuormittaa. Sitten kun tulee niitä ikäviä asioita, joita aina jossain vaiheessa uralla tulee, niin niiden käsittely on sit taas niinku hankalampaa ja sieltä tulee sit sitä painetta. (H1)

On ehkä tämmönen niinku naisellinen piirre, että oon vähän semmonen välillä murehtija ja otan muidenkin murheet omakseen töissä, et ehkä ei tarvisi niitä kaikkia ottaa itelle murehtiakseen, et vähän ehkä tämmönen, mistä olen saanut sitten näiltä meidän miesesihenkilöiltä palautetta, että ei tarvitse tosiaankaan kantaa kaikkien murheita. (H4)

Kyllähän sitä sanotaan monesti tai ainakin ennen vanhaan, et ehkä naiset pystyy puhumaan asioista enemmän ja toisaalta se, et kun sen saa jotenkin sanottua, niin se niinku jo itsessään voi helpottaa. Että tunnen ja tiedän tiettyjä vaikka mieshenkilöitä justiin, jotka pitää itse sisällään tämmöstä, eivät niinku pysty sanottamaan sitä semmosta painetta tai muuta, niin tota siinä mielessä ehkä naisilla se on helpompaa tämä tämmönen ja että ehkä myös se, että ei oo niin semmosta, että tarvis näyttää ulkopuolelle sellasta vahvuutta niin paljon, että voi olla niinku heikkokin ja tämmönen miten mä sanosin, että voi olla niitä heikkojakin hetkiä. (H6)

Tämä rakentaa haastateltavien käsityksen sukupuolen vaikutuksista työhyvinvointiin hyvin ristiriitaiseksi, sillä korostettuaan sukupuolen merkitsemättömyyttä, he kuitenkin katsovat työhyvinvoinnin rakentuvan yksilön luonteen ja ominaisuuksien kautta, joiden katsovat selittyvän tämän sukupuolella.

Haastateltavat kokivat kysymyksen naisjohtajuuteen liitettävien ennakkoluulojen vaikutuksesta työhyvinvointiin yleisesti ottaen vaikeana. Usean haastateltavan vastaus perustuukin kuviteltuihin skenaarioihin, sillä he esittävät, etteivät olleet kohdanneet sukupuoleensa perustuvia ennakkoluuloja. H1 ja H5 tuovat yhteisenä tekijänä vastauksissaan esiin riittämättömydentunteen, mitä pitävät kohdattujen ennakkoluulojen todennäköisenä seurauksena. Ammatillinen riittämättömydentunne viittaa tilanteeseen, jossa yksilö ei täytä työlleen itse asettamiaan standardeja. Tällöin yksilö ei luota itseensä, eikä koe olevansa riittävän pätevä työhönsä. Ammatillinen riittämättömydentunne vaikuttaa ammatillisen

identiteetin ja minäkuvan rakentumiseen ja voi aiheuttaa esimerkiksi voimattomuuden tunteita. (Lindqvist, Weurlander, Wernerson & Thornberg, 2017, s. 273.)

Jos sä et ole omilla omilla vahvuuksillasi niinku johtajana, oli se sitten mikä tahansa työtehtävä, niin silloin tulee varmasti se semmonen riittämättömydentunne, joka sit heijastuu ehkä naisella myös vähän semmosena niinkun miten mä sanoisin, semmosena itsensä korostamisena, joka sitten saattaa johtamistilanteissa olla vähän semmoinen niinkun kai silläkin pärjäis, mutta se on hirveän raskasta. (H1)

Kyllähän se varmasti, jos sellasia [ennakkoluuloja] niinku kokee, niin kyllähän se varmasti niinku tavallaan stressaa sua, että onnistutko sä niinkun työssäsi, et tavallaan koet, et sun pitää aina vaan tehdä vaan enemmän ja enemmän ja lisää varmasti riittämättömydentunnetta, jos sellaista on, mutta tota mut itse en semmosta ehkä oo niinkun kokenu kyllä. (H5)

H3 rakentaa muista haastateltavista poikkeavaa kuvaa, sillä hän ei näe matkailualalla työskentelevien naisjohtajien kohtaavan sukupuoleen liittyviä ennakkoluuloja lainkaan. Näin ollen H3 ei näe sukupuolella olevan vaikutusta koettuun työhyvinvointiin.

Mä en niinku koe, että matkailualalla naisjohtajiin suhtaudutaan jotenkin ennakkoluulosesti, en koe niinku näin. (H3)

Haastateltavat tuovat naisjohtajan ikään liittyen erilaisia näkökulmia esiin. H1:n mukaan ikä tuo naisjohtajalle mukanaan positiivisia vaikutuksia, kuten vahvemman aseman. H6 sen sijaan esittää iän vaikuttavan negatiivisesti etenkin naisjohtajan uramahdollisuuksiin. Yleisesti käsitykset johtajan iästä ovat tiukentuneet ja näillä käsityksillä on sijansa myös rekrytointiprosesseissa. Aiemmin ikä yhdistettiin viisauteen ja luotettavuuteen. Nykyisin kuitenkin erityisesti länsimaissa nuoruuteen liitetään positiivisia mielikuvia ja sitä ihannoidaan. Nuoruuteen liitetään ajatus elinvoimaisuudesta. Kun nuorta miestä pidetään itsensä herrana, nuoren naisen menestystä selitetään usein ulkonäöllä. Nuoria naisia ei kohdella ammattilaisina. Iäkkäämmät naiset sen sijaan muuttuvat näkymättömiksi. (Tienari & Meriläinen, 2016, s. 22, 26.)

Naisilla varmaan iän mukana tulee semmonen vahvempi itsetunto, et nuori naisjohtaja vois vastata tähän hyvin erilailla kuin mitä ite, että sitten kun tulee semmonen riittävän vahva itsetunto iän myötä, niin ei sua pienet asiat heilauta. Et naisille ikäjohtajuus on myös positiivinen asia, et ei välttämättä nuorena saavuta samanlaisia arvostusta. Sanotaan, että johtajalle ikä saattaa tuoda karismaa, joka sitten aiheuttaa positiivisia vaikutuksia. (H1)

Nyt kun mietin, niin tota voi olla vaikutusta [iällä tulevaisuuden uramahdollisuuksiin] joo, että kuitenkin iäkkäämpi nainen niin voi olla, että siinä voi olla jotain semmosia mielikuvia sitten, että ehkä sillä saattais olla vaikutusta, niinkun negatiivista vaikutusta. (H6)

Haastateltavat rakentavat puheessaan johtajan kyvyn kantaa vastuuta koko organisaation hyvinvoinnista tärkeäksi. Jaskarin (2018) tutkimuksessa johtajat kokivat asemansa vuoksi olevansa vastuussa myös työyhteisön hyvinvoinnista esimerkiksi oman asenteensa ja käyttäytymisensä kautta (Jaskari, 2018, s. 22). Usea haastateltava katsoo muista huolehtimisen olevan naisjohtajille luontevaa naissukupuoleen stereotyyppisesti yhdistettävien ominaisuuksien, kuten vahvan empatiakyvyn kautta. H1 esittää, että naisjohtaja voi näin ollen saavuttaa organisaatiossa jopa äidillisen roolin. Lisäksi hän rakentaa vastauksessaan kuvaa, jossa johtajan toimijuus rakentuu pitkälti muiden tekemisen kautta. H5 niin ikään rakentaa vastauksessaan kuvaa johtajasta muiden kannustajana ja huolehtijana.

Hyvällä johtajalla pitää olla vahva itsetunto, että erityisesti nykyään johtamisessa niin johtaminen vaatii hyvän itsetunnon, että sulla on kyky palkata niinkun itseäsi viisaampia ja fiksumpia ihmisiä, et se on varmaan johtamisessa semmoinen perusedellytys, että sä et ole johtamisessa se kaiken a ja o henkilönä, vaikka sä niinku kannat sen vastuun, vaan että mitä enemmän sulla on siinä organisaatiossa sua asiantuntevampia henkilöitä, niin se on varmaan nykyjohtamisessa semmoinen keskeinen asia. Että hyvässä yhtiössä ja hyvässä organisaatiossa niin ihmisethän sen ratkaisee sen tuloksen, ja jos sulla on kyky olla vetovoimainen ja rekrytoida fiksuja ihmisiä niin silloin se yritys voi paremmin, mutta sä et pysty sitä tekemään jos sä yrität olla itse se kaiken keskipiste siinä, vaikka sä joudut kantaa positiiviset ja vähän ehkä negatiiviset seuraukset. (H1)

Mä tykkään [johtamistyöstä] tosi paljon, että mä en koe mitenkään semmosta hierarkista et johtajalla olis semmonen hierarkinen asema, vaan koen johtajan semmosena, että meillä on kaikilla omat työtehtävät, mistä me vastataan ja tavallaan mä koen niinku tavallaan semmoseks vähän niinku sparraajaks itteni vähän semmoseks niinku valmentajaks, joka sitten niinku tavallaan sparraa parempiin tuloksiin, pitää huolta henkilöstöstä. (H5)

Totta kai oma hyvinvointi on tosi tärkeää, mutta että myös sitten katsoo, että ne organisaation ihmiset voi hyvin, että siinä tullaan varmaan siihen naisjohtamisen niinkun herkkyteen siinä, et pystyt niinku tulkitsemaan ihmisiä paremmin ja ihminen on kuitenkin kokonaisuus ja ihminen ei voi erottaa itseään tietyllä tavalla, kun jos joku on huonosti niin kyllä se jollain tavalla välillisesti heijastuu myös työhyvinvointiin, että tietyllä tavalla siinä korostuu tämmöinen ihmisten hyvinvoinnista välittäminen, jota kautta sitten tietysti helpottaa sitä omaa hyvinvointia. Että tota tästä tulee tämmöinen äidillinen rooli itsellä mieleen, et niinku katsot sitä koko ajan vähän toisten kautta ja sitten tietysti pidät itsestäsi huolta. (H1)

Vastauksissa korostuu ajatus palvelevasta johtamisesta. Hakanen (2011) esittää, että palveleva johtaminen keskittyy edistämään työn mielekkyyttä, työskentelymotivaatiota sekä taloudellista menestystä keskittymällä työntekijöiden kehittymismahdollisuuksien toteuttamiseen. Palvelijana toimiminen ei kuitenkaan muuta organisaation valtarakenteita. Palveleva johtaminen on johtajana olemiseen sijaan enemmänkin tekemistä. (Hakanen, 2011, s. 76–77.) Sukupuolen performatiivisuusteorian mukaan sukupuoli rakentuu toistuvan tekemisen kautta (Butler, 1999, s. 229). Mikäli naisjohtaja johtaa muita palvelemisen johtamisen kautta tekemistä korostaen, voidaan hänen katsoa tuottavan sukupuoltaan myös itse. Palvelevan johtamisen myötä vastauksista välittyy niin ikään kuva matkailualan johtamistyöstä hostessingina. Mikäli naisjohtajan toimijuus rakentuu muiden palvelemisen kautta ja jopa H1:n mainitseman *äidillisen roolin* myötä, on selvää, että tällöin työ vaatii johtajalta naistaitoja. Nämä esitykset tuottavat johtajan sukupuolta jatkuvasti.

Haastateltavat tuovat puheessaan esiin erilaisia näkökulmia siitä, millainen vaikutus lapsilla on naisjohtajan työhön ja työhyvinvointiin. H1 katsoo lapsien ja perhe-elämän opettavan naisjohtajille taitoja, joista heillä on hyötyä niin ikään johtajan asemassa. H4 taas kokee lasten olevan keino irtautua työstä, minkä voi katsoa edistävän kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Mä oon aina sitä miettinyt, et esimerkiks lapsien ja perheen organisointi, et yleensä monestikin on yllättävän paljon lapsia niinkun naisjohtajilla, niin semmonen niinkun organisointikyky, se semmonen niinkun ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen, itsensä johtaminen ja tietyllä tavalla myös semmosen niinkun pitkän pinnan kasvaminen siinä ja johdat ihmisten kautta asioita niin varmasti tämmöset tulee ehkä jopa perinteisten sukupuolikuvien kautta naisilla vahvuutena. (H1)

Jaksan niinkun suhteellisen hyvin, et tää asema tekee sen tosiaan, et työstä ei pääse hirveesti eroon, et se kulkee aina mukana, et mulla on kotona pienet lapset, jotka hyvin vie sitten, kun tulee kotiin, niin vie sen ajatuksen muualle, että on pakko laittaa tietokone välillä kiinni ja keskittyä lapsiin ja perheeseen, että he on semmonen niinku joka katkaisee sen työnteon pakon edessä. (H4)

Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan tuonut puheessaan esiin kokevansa, että lapset lisääisivät omaa kuormittuneisuutta. On kuitenkin havaittu, että naisten kohdalla sen, että kotona asuu alle 10-vuotias lapsi, on todettu hieman lisäävän todennäköisyyttä sille, että nainen kokee työnsä henkisesti kuormittavana (Lehto, Sutela & Pärnänen, 2015, s. 16).

Työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuudet ja moraliteetit vaihtelevat vahvasti muun muassa työn, perheen ja lasten erilaisten piirteiden sekä erilaisten taloudellisten ja sosiaalisten resurssien perusteella. Etenkin pienten lasten kohdalla työn ja perhe-elämän yhdistämiseen voi liittyä ristiriitaisia ajatuksia, sillä töiden tekeminen voi olla taloudellisesti ja uran kannalta kannattavaa, mutta toisaalta tällöin vanhemmalla on vähemmän aikaa lapsille ja perheelle. Pienen lapsen äidin työssäkäyntiin liitetään yhteiskunnassa edelleen myös erilaisia latautuneita arvoja ja moraalisia odotuksia. (Toivanen & Turpeinen, 2008, s. 218, 220.) Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteiden on havaittu opettavat naisille muun muassa joustavuutta, josta he voivat hyötyä niin ikään työelämässä (Rajahonka & Villman, 2019, s. 18, 19). Perhe-elämän tulisi tukea johtajan elämänrytmiä (Tienari & Meriläinen, 2016, s. 84). H1 pitää tätä merkittävänä kokonaista hyvinvointia rakentavana tekijänä.

Hyvät perhesuhteet, että sulla on ok niinkun perheen tilanne ja kotitilanne, että kyllähän ne heijastuisi, jos ei olisi, niin heijastuisi varmaan sitten myös siihen sun työminään. (H1)

Sukupuolen performatiivisuus ilmenee haastateltavien puheessa sukupuolta tuottavina diskursseina, kuten sukupuoliominaisuuksien stereotyyppioina. Sukupuolen performatiivisuuden vaikutukset työhyvinvointiin näyttäytyvät epäsuorina haastateltavien kieltäessä sukupuolen ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden. Se, miten haastateltavat kuitenkin yhdistävät tietyt työhyvinvointiin vaikuttavat persoonallisuusominaisuudet ja -piirteet vahvasti tietyille sukupuolille luonteisiksi, rakentaa sukupuolta tuottavat stereotyyppiat osaksi työhyvinvointia. Sukupuolen ja työhyvinvoinnin välinen suhde rakentuu niin ikään vahvasti sukupuolen

merkityksen kieltämisen ja sukupuoliominaisuuksien stereotyypittelyn myötä. Lopulta kaikkia haastateltavia yhdistävä puheen ristiriitaisuus muodostuukin paitsi äärimmäisen mielenkiintoiseksi, mutta myös ilmiötä loistavasti kuvaavaksi tekijäksi. Suonisen (2016) mukaan haastateltavan vastausten ristiriitaisuus saattaa johtua esimerkiksi esitettyjen haastattelukysymysten aiheuttamista tunnereaktioista. Jos haastateltava kokee kysymyksen syytöksenä edellistä vastaustaan kohtaan, hän saattaa yllättäen rakentaa seuraavassa vastauksessaan ilmiöstä hyvin päinvastaista kuvaa (Suoninen, 2016.) Syy ristiriitaisuuden taustalla ei varmasti ole yksiselitteinen, mutta on mahdollista, että se perustuu haastateltavan tietoiseen valintaan rakentaa itsestään tietynlaista kuvaa. Kuva ei kuitenkaan lopulta pääse rakentumaan eheänä, vaan siihen sekoittuu ristiriitojen seurauksena osasia erilaisista käsityksistä ja merkityksistä.

8. YHTEENVETO

Tässä pro gradu -tutkielmassa olen tarkastellut naisjohtajien työhyvinvoinnin rakentumista matkailualan työssä. Aiempaa, sukupuolinäkökulman huomioivaa tutkimusta johtajien työhyvinvoinnista on ollut saatavilla vielä melko vähän, etenkin matkailualan kontekstissa.

Tutkin, miten sukupuolen performatiivisuus rakentaa matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvointia. Tähän olen pyrkinyt vastaamaan seuraavien osakysymyksiensä avulla: Miten sukupuolen performatiivisuus ilmenee osana matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvointia? Millaisia vaikutuksia sukupuolen performatiivisuus saa aikaan matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvointiin liittyen? Millainen suhde matkailualalla työskentelevien naisjohtajien sukupuolen ja työhyvinvoinnin välille rakentuu? Tutkimusaineistona toimi kuudelle matkailualalla työskentelevälle naisjohtajalle teetetyt puolistrukturoidut teemahaastattelut. Analyysimenetelminä yhdistin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä sekä konstruktionistista diskurssianalyysiä.

Tutkimuksen tärkeimmiksi tuloksiksi muodostui lopulta kolme diskurssia: sukupuolettomuuden diskurssi, mielekkään työn diskurssi sekä naisjohtajuus työhyvinvoinnin rakentajana -diskurssi. Sukupuolettomuuden diskurssissa haastateltavat rakensivat itsestään kuvaa sukupuolettomina olentoina esittäessään sekä oman että myös muiden ihmisten sukupuolen hyvin vahvasti merkityksettömänä asiana. Tämän lisäksi haastateltavat esittivät olevansa sukupuolittuneiden valtarakenteiden ulottumattomissa, eivätkä tunnistanee esimerkiksi kohtaamansa epätasa-arvon liittyvän sukupuoleen. Koska käsitys sukupuolettomuudesta ei kuitenkaan toteudu siten, miten haastateltavat sen sanallistavat, voidaan tämän ristiriidan näin ollen katsoa tuottavan sukupuolta. Mielekkään työn diskurssissa kaikki haastateltavat esittivät työnsä mielekkäänä ja yhdistivät mielekkyyden erityisesti matkailualalla ja johtajana työskentelemiseen. Mielekkyys rakentui haastateltavien puheissa muun muassa matkailualan elämyksellisyyden ja johtajan työn tuoman vapauden kautta. Naisjohtajuus työhyvinvoinnin rakentajana -diskurssissa haastateltavat rakensivat puheessaan tietyt työhyvinvointiin vaikuttavat ominaisuudet ja piirteet naissukupuolelle ominaisiksi, vaikka esittivät samalla sukupuolen merkityksettömänä asiana niin ikään yksilön hyvinvoinnin kannalta.

Sukupuolen performatiivisuus ilmenee haastateltavien puheessa sukupuolta tuottavina diskursseina, kuten sukupuoliominaisuuksien stereotyyppioina. Lisäksi haastateltavien esiin tuoman sukupuolen merkityksettömyyden sekä käsityksen omasta sukupuolettomuudesta voidaan katsoa tuottavan sukupuolta lopulta hyvin vahvasti, näiden perustuessa sukupuolen ja etenkin naisen heikomman aseman kieltämiseen. Sukupuolen performatiivisuuden vaikutukset työhyvinvointiin näyttäytyvät epäsuorina haastateltavien kieltäessä sukupuolen ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden. Sen, miten haastateltavat kuitenkin yhdistävät tietyt työhyvinvointiin vaikuttavat persoonallisuusominaisuudet ja -piirteet vahvasti tietyille sukupuolille luonteisiksi, rakentaa sukupuolta tuottavat stereotyyppiat osaksi työhyvinvointia. Sukupuolen ja työhyvinvoinnin välinen suhde rakentuu niin ikään vahvasti sukupuolen merkityksen kieltämisen ja sukupuoliominaisuuksien stereotyypittelyn myötä.

Tutkimukseni tulokset kuvaavat naisjohtajien työhyvinvoinnin tilaa matkailualalla huomioiden tässä erityisesti naissukupuolen osuuden. Tiedostan kuitenkin, että tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa aineistooni, jolloin erilaisella aineistolla olisi voinut olla mahdollista saada erilaisia tuloksia. Lisäksi tulokseni kuvaavat vain Suomen tilannetta tässä ajassa eivätkä näin ollen ole yleistettävissä muuhun aikaan tai kansainväliseen kontekstiin. Koin teoriaohjaavan sisällönanalyysin sekä diskurssianalyysin yhdistelemisen toimivaksi, mutta ymmärrän kuitenkin, että esimerkiksi keskittymällä vain toiseen näistä analyysimenetelmistä, tuloksetkin voisivat olla painottuneita eri tavoin.

Teoreettisen viitekehyksen myötä sukupuoli painottui tutkimuksessa vahvasti. Työhyvinvoinnin yhdistäminen tähän muodostui osittain haasteelliseksi. Esimerkiksi jo teemahaastattelurungon luomisessa olisin voinut keskittyä enemmän näiden teemojen yhdenmukaistamiseen, jonka myötä myös aineisto olisi tukenut teemojen yhteyttä vahvemmin. Kokonaisuudessaan koen tutkimuksen kuitenkin onnistuneeksi. Tutkimus on tuottanut uutta tietoa matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvoinnin rakentumisesta.

Kuljettu matka tutkielman kanssa oli pitkä, mutta äärimmäisen antoisa. Koen, että mielenkiinto tutkimuksen aiheita kohtaan lisääntyi prosessin edetessä. Erityisesti keräämäni tutkimusaineisto yllätti minut positiivisesti osoittauduttuaan sisällöllisesti hyvin rikkaaksi. Analyysivaihe jäikin päällimmäisenä mieleeni koko graduprosessista. Toivonkin, että

tutkielmani tulisi toimimaan keskustelunavauksena tärkeille yhteiskunnallisille teemoille, sukupuolten väliselle tasa-arvolle ja työhyvinvoinnille.

Tutkimuksen tuloksia on mahdollista soveltaa esimerkiksi matkailualan johtamistyön kehittämisessä sekä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämässä. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella esimerkiksi matkailualalla työskentelevien johtajien työhyvinvointia muiden sukupuolten näkökulmasta. Lisäksi käsitystä sukupuolettomuudesta olisi niin ikään kiinnostavaa tutkia tarkemmin, sillä sen kautta voisi olla mahdollista ymmärtää sukupuolten välistä epätasa-arvoa syvemmin.

KIITOKSET

Lopuksi haluan esittää kiitokset kaikille graduprosessiani tukeneille henkilöille.

Haluan kiittää erityisesti prosessiohjaajaani Soile Veijolaa arvokkaasta palautteesta tutkielman eri vaiheissa. Palaute kehitti paitsi gradun sisältöä, mutta antoi myös inspiraatiota kirjoitusprosessin jatkamiseen.

Haluan kiittää myös toista ohjaajaani Monika Lühjea saamistani asiantuntevista kommentteista. Näistä kommentteista sain tutkielmaani uusia näkökulmia ja kehityin kirjoittajana.

Lisäksi haluan kiittää matkailualalla työskenteleviä naisjohtajaa, jotka halusivat osallistua tutkimukseeni antamalla kukin haastattelun, joita käytin tutkimukseni aineistona.

Haluan kiittää myös muita graduseminaarin osallistujia saamastani palautteesta sekä vertaistuesta pitkin kirjoitusurakkaa.

Lopuksi haluan kiittää perhettäni sekä ystäviäni kaikesta graduprosessin eri vaiheissa saamastani kannustuksesta ja tuesta.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Alcoff, L. & Potter, E. (1993). Introduction: When Feminisms Intersect Epistemology. Teoksessa L. Alcoff & E. Potter (toim.), *Feminist epistemologies* (s. 1–14). New York: Routledge.

Alsop, R., Fitzsimons, A. & Lennon, K. (2002). *Theorizing gender*. Blackwell: Hoboken.

Austin, J. L. (1962). *Näin tehdään sanoilla*. Tampere: Niin & näin.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2014). Job Demands – Resources Theory. Teoksessa P.Y Chen & C.L Cooper (toim.), *Work and Wellbeing*. Blackwell: Hoboken.

Baron-Cohen, S. (2003). The Essential Difference: The Male and Female Brain. *Phi Kappa Phi Forum*, 85(1). Haettu 26.2.2022 osoitteesta https://www.academia.edu/31485268/The_Essential_Difference_The_Male_and_Female_Brain

Basak, D. G., Pavesi, A., Hsu, C. HC. & Weber, K. (2019). Is there such a thing as feminine leadership? Being a leader and not a man in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31, 2970–2993. doi:10.1108/IJCHM-06-2018-0486

Bryce, J. & Haworth, J. (2002). Wellbeing and flow in sample of male and female office workers. *Leisure studies*, 21(3–4), 249–263. doi:10.1080/0261436021000030687

Burke, R. J. (1999). Workaholism among women managers: Work and life satisfactions and psychological well-being. *Equal Opportunities International*, 18(7), 25–35. doi:10.1108/02610159910785664

Burke, R. J., Koyuncu, M. & Fiksebaum, L. (2008). Work experiences, satisfactions and psychological well-being of female and male managers in the hospitality sector in Turkey. *Equal Opportunities International*, 27, 505–518. doi:10.1108/02610150810897273

Butler, J. (1999). *Hankala sukupuoli*. Helsinki: Gaudeamus.

Carter, M. J. (2014). Gender Socialization and Identity Theory. *Social sciences*, 3(2), 242–263. doi:10.3390/socsci3020242

Chambers, D. Munar, A.M., Khoo-Lattimore, C. & Biran, A. (2017). Interrogating gender and the tourism academy through epistemological lens. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 28(4), 501–513. doi:10.1080/13032917.2017.1370775

Coco, K. & Roos, M. (2020). *Sosiaali- ja terveystyöalan työolot ja vetovoima*. Tehyn julkaisusarja. Haettu 12.3.2022 osoitteesta https://www.tehy.fi/sv/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-ja_terveystyöalan_työolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf

Coleman, M. (2011). *Women at the Top*. Lontoo: Palgrave Macmillan.

De Beauvoir, S. (1949). *Toinen sukupuoli*. Pariisi: Gallimard.

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2013). *Naiset ja miehet työelämässä*. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto. Haettu 22.2.2022 osoitteesta https://ek.fi/wp-content/uploads/naisetmiehet_maaliskuu2013.pdf

Engelberg, M. (2018). *Miehiä ja naisihmisiä. Suomen kielen seksismi ja sen purkaminen*. Helsinki: Tasa-arvoasiain neuvottelukunta. Haettu 19.2.2022 osoitteesta https://tane.fi/documents/1429808/1854322/TANE_Miehia_ja_naisihmisia_verkko_valmis.pdf/d7b558dc-74ed-4981-0b06-f890ff2973d5/TANE_Miehia_ja_naisihmisia_verkko_valmis.pdf

Euroopan parlamentti. (2020). *Koronavirus: EU:n tuki matkailualalle*. Haettu 12.3.2022 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20200429STO78175/koronavirus-eu-n-tuki-matkailualalle>

Fiksebaum, L., Jeng, W., Koyuncu, M. & Burke, R. J. (2010). Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among hotel managers in China. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(1), 79–93. doi:10.1108/13527601011016925

Fisher, C.D (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. Teoksessa P.Y Chen & C.L Cooper (toim.), *Work and Wellbeing* (s. 9–34). Blackwell: Hoboken.

Gordon, S. & Shi, X. (2021). The well-being and subjective career success of workaholics: An examination of hospitality managers' recovery experience. *International Journal of Hospitality Management*, 93. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102804

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hall, S. (1999). Kulttuurisen identiteetin kysymyksiä. Teoksessa M. Lehtonen & J. Herkman (toim.), *Identiteetti* (s. 19–76.) Tampere: Vastapaino.

Herrala, H., Kahrola, T. & Sandtström, M. (2008). *Psykofyysinen ihminen*. Helsinki: WSOY.

Hoikkala, T. (1990). Teun A. van Dijkin diskurssianalyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.), *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta* (s. 142–161). Helsinki: Gaudeamus.

Hyvärinen, M., Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2017). Haastattelun maailma. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa M. Hyvärinen., Nikander, P. & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.

Hänninen, K. (2008). Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Hallintotiede. Haettu 24.11.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201011261020>

- Jaskari, O. (2018). Esimiesten työhyvinvointi. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustiede. Haettu 24.11.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201810051366>
- Jenkins, R. (2008). *Social Identity* (3. laitos). New York: Routledge.
- Jennings, G. (2010). *Tourism research* (2. laitos). Milton: John Wiley & Sons Australia.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2016). *Diskurssianalyysi: teorit, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Jyrkinen, M. & McKie, L. (2012). Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, employment and society*, 26(1), 61–77. doi:10.1177/0950017011426313
- Järvinen, J., Vataja, I. & Tuominen, T. (2011). *Matkailu- ja ravitsemisalan taustaselvitys*. Helsinki: Opetushallitus. Haettu 23.10.2021 osoitteesta http://www.oph.fi/download/138584_Matkailu_ja_ravitsemisalan_tautaselvitys_lg.pdf
- Karapinar, P.B., Camgoz, S.M. & Ekmekci, O.T. (2019). Employee Wellbeing, Workaholism, Work–Family Conflict and Instrumental Spousal Support: A Moderated Mediation Model. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2451–2471. doi:0.1007/s10902-019-00191-x
- Kaskisaari, M. (2000). *Kyseenanalaiset subjektit*. Jyväskylä: SoPhi.
- Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, A. (2003). *Voimavarat käyttöön*. Helsinki: Duodecim.
- Kilpeläinen, L. (2017). Työhyvinvointia johtamalla – Tapaustutkimus esimiesten kokemuksista työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustiede. Haettu 24.11.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201711091364>
- Koivunen, T. (2007). Lehtitilausten puhelinmyynnin kulttuurinen mielikuva ja jokapäiväinen työ. *Yhteiskuntapolitiikka*, 3(5). Haettu 12.3.2022 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117359>
- Komonen, A. (2020). Biologinen sukupuoli. *Tieteessä tapahtuu*, 38(1). Haettu 26.2.2022 osoitteesta <https://journal.fi/tt/article/view/89802/49063>
- Korhonen, M. (2007). Naisena miesvaltaisella ja miehenä naisvaltaisella alalla. Teoksessa M. Heikkinen, P-K Juutilainen, M. Korhonen, M. Haataja, T. Luokkanen, P. Toiviainen & S. Perttu. *Sukupuolisensitiivisyys ammatillisen oppilaitoksen opetuksen ja ohjauksen arjessa - SUMO-hankkeen kokemuksia 2006–2007* (s. 19–32). Helsinki: Yliopistopaino.

- Kortesoja, L. (2020). Mitä ovat lasten ja nuorten arjen taidot ja itsestä huolehtiminen? *Eriyispedagogista tutkimusta ja koulutuksen arviointia*, (1), 14–17. Haettu 20.3.2022 osoitteesta <https://journals.helsinki.fi/e-erika/article/view/1336/1336>
- Kruger, S. (2014). How satisfied are hospitality managers in the workplace? *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 3(1). Haettu 7.1.2022 osoitteesta <http://hdl.handle.net/10394/16448>
- Kupiainen, M & Kovalainen, A. (2013). Ei samasta puusta. Miten miesvaltaisissa yrityksissä työskentelevät naiset tekevät sukupuolta puheessaan? *Työelämän tutkimus*, 11(2), 113–127. Haettu 24.2.2022 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87212>
- Lehto, A-M., Sutela, H. & Pärnänen, A. (2015). *Työn henkinen ja ruumiillinen rasittavuus*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Haettu 22.10.2021 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74695/Työn%20henkinen%20ja%20Orumiillinen%20rasittavuus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leinonen, R. (2018). Sisällönanalyysi. *Spoken*. Haettu 4.4.2022 osoitteesta <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/>
- Liljeström, M. (2021). *Feministinen tietäminen: keskustelua metodologiasta*. Tampere: Vastapaino.
- Lindqvist, H., Werlander, M., Wernerson, A. & Thronberg, R. (2017). Resolving feelings of professional inadequacy: Student teachers' coping with distressful situations. *Teaching and Teacher Education*, 64(5), 270–279. doi:10.1016/j.tate.2017.02.019
- Linnenbrink, E.A & Pintrich, P.R. (2003). The Role of Self-efficacy Beliefs in Student Engagement and Learning in the Classroom. *Reading & Writing Quarterly*, 19, 119–137. doi:10.1080/10573560390143076
- Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C. & Watt, P. (2016). Work and Wellbeing in the 21st Century. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13, 1065–1076. doi: 10.3390/ijerph13111065
- Lloyd, M. (1999). Performativity, Parody, Politics. *Theory, Culture & Society*, 16(2), 195–213. doi:10.1177/02632769922050476
- Lohiniva, S. (2020). “Tällä” työllä ei kyllä rikastumaan pääse; motiivit alalle löytyvät aivan jostain muualta” Työn imun merkitys matkailutyössä – Sisällönanalyysi matkailualan työntekijöiden internet-kirjoituksista. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus. Haettu 23.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020061744745>
- Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M., & Hearn, J. (2007). Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja – The Finnish Journal of Business Economics*, 56(3), 294–321. Haettu 24.11.2021 osoitteesta <https://core.ac.uk/download/pdf/58215.pdf>

- Lämsä, A-M. (2010). Sukupuoli johtamistutkimuksessa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja – The Finnish Journal of Business Economics*, 59(4), 369–379.
- Lämsä, A-M. (2011). Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa L. Husu, J. Hearn, A-M. Lämsä & S. Vanhala (toim.), *Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus* (s. 47–59). Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Media.
- Mankinen, A. (2016). Työhyvinvoinnilla laatua ja tuottavuutta? Työelämän laadun tutkiminen henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiomallin avulla. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Hallintotiede. Haettu 17.12.2021 osoitteesta <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62634/Mankinen.Anne.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- McDonald, I. (2004). Women in management: an historical perspective. *Employee Relations*, 26, 307–319. doi:10.1108/01425450410530673
- Meriläinen, M., Puhakka, H. & Sinkkonen, H-M. (2016). Yliopisto-opettajien työssä jaksaminen ja ammatillinen pystyvyys. *Työelämän tutkimus*, 14(1), 23–42. Haettu 15.3.2022 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87021/45920>
- Merranti, T. (2014). ”Vaihdanko alaa?” – Diskurssianalyysi hotellialan työhyvinvoinnista sosiaalisena konstruktiona internet-keskusteluissa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus. Haettu 25.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201402041008>
- Miles, L. (2013). The Capabilities Approach and Worker Wellbeing. *The Journal of Development Studies*, 50(8), 1043–1054. doi:10.1080/00220388.2013.866220
- Moksi, K. (2014). Valmentavan esimiestyön kehittäminen eräässä matkatoimistossa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus. Haettu 24.11.2021 osoitteesta <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/62074>
- Mooney, S. K. (2020). Gender research in hospitality and tourism management: time to change the guard. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32, 1861–1879. doi:10.1108/IJCHM-09-2019-0780
- Munar, AM. (2017). To be a Feminist in (Tourism) Academia. *An International Journal of Tourism & Hospitality Research*, 28(4), 514–529. doi:10.1080/13032917.2017.1370777
- Mäkelä, K. (1990). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.), *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta* (s. 42–61). Helsinki: Gaudeamus.
- Mölsä, M. & Tiilikainen, M. (2007). Potilaana somali. Auttaako kulttuurinen tieto lääkärin työssä? *Duodecim*, 123, 451–456. Haettu 27.2.2022 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo96299.pdf>

- Nordenmark, M., Vinberg, S & Strandh, M. (2012). Job control and demands, work-life balance and wellbeing among self-employed men and women in Europe. *Vulnerable Groups & Inclusion*, 3(1). doi:10.3402/vgi.v3i0.18896
- Nummelin, T. (2008). *Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. Helsinki: Talentum Media.
- Nurkkala, R. (2018). Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hallintotiede. Haettu 20.3.2022 osoitteesta https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63135/Nurkkala_Riitta_ActaE_232pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nurmi, H. (2017). ”Avoimin mielin vastaanottamassa asioita” – Henkilöstön työhyvinvointi sähköistyvässä julkisessa hallinnossa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Hallintotiede. Haettu 17.12.2021 osoitteesta <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63019/Nurmi.Henna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ojajarvi, S. (2004). Toistamisen politiikka: Judith Butler ja sukupuolen tekeminen. Teoksessa T. Mörä, I. Salovaara-Moring & S. Valtonen (toim.), *Mediatutkimuksen vaeltava teoria*. (s. 255–273). Helsinki: Gaudeamus.
- Pace, F. & Sciotto, G. (2021). Gender Differences in the Relationship between Work–Life Balance, Career Opportunities and General Health Perception. *Sustainability*, 14, 357. doi:10.3390/su14010357
- Pesonen, H. (1997). Sukupuolitettu maailmankuva. Sukupuolinäkökulma teoreettiseen maailmankuvatutkimukseen. Teoksessa H. Helve (toim.), *Arvot, maailmankuvat, sukupuoli*. (s. 38–59). Helsinki: Yliopistopaino.
- Prime, J.L, Carter, N.M & Welbourne, T.M. (2009). Women “Take Care,” Men “Take Charge”: Managers’ Stereotypic Perceptions of Women and Men Leaders. *The Psychologist Manager Journal*, 12(1), 25–49. doi: 10.1080/10887150802371799
- Rajahonka, M. & Villman, K. (2019). Women Managers and Entrepreneurs and Digitalization: On the Verge of a New Era or a Nervous Breakdown? *Technology Innovation Management Review*, 9(6), 14–24. doi:10.22215/timreview/1246
- Rantala, O., Barre, S., Granås, B., Jóhannesson, G.P., Müller, D.K., Saarinen, J., Tervo-Kankare, K., Maher, P.T. & Niskala, M. (2019). Arctic tourism in times of change: Seasonality. Kööpenhamina: Nordic Council of Ministers.
- Rauhala, L. (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. (3. laitos.) Helsinki: Yliopistopaino.
- Reinikainen, K. (2012). Työhyvinvointia tukevat voimavarat lastensuojelutyössä. Pro gradu -tutkielma, Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Sosiaalityö. Haettu 17.12.2021 osoitteesta <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61469/Reinikainen.Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro.
- Rossi, L-M. (2017). Performatiivisuus ja sukupuolentutkimuksen kumous. *Niin & näin*, 2, 89–93. Haettu 24.3.2022 osoitteesta <https://netn.fi/sites/www.netn.fi/files/netn172-14.pdf>
- Ruokamo, M. (2011). Lähiesimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Pro gradu - tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Johtamisen psykologia/Hallintotiede. Haettu 24.11.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201203081042>
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.), *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. (s. 22–56). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*. (s. 9–38). Tampere: Vastapaino.
- Salmenniemi, S. (2021). Kiinnittävät ja kuluttavat siteet: vieraantuminen ja vastarinta työssä. *Tiede ja edistys*, (1–2). 65–73. doi:10.51809/te.109602
- Salmimies, P. & Salmimies, R. (2002). *Esimiehen arkipsykologiaa*. Helsinki: WSOY.
- Salonen, A.O. & Joutsenvirta, M. (2018). Vauraus ja sivistys yltäkülläisyyden ajan jälkeen. *Aikuiskasvatus*, 38(2). 84–101. doi:10.33336/aik.88331
- Seitamaa-Hakkarainen, P. (2014). Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. *Metodix*. Haettu 4.4.2022 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Seta. *Sukupuolen moninaisuus*. Haettu 19.11.2021 osoitteesta <https://seta.fi/sateenkaaritieto/sukupuolen-moninaisuus/>
- Seybold, K. C. & Salomone, P. R. (1994). Understanding workaholism: A review of causes and counseling approaches. *Journal of Counseling and Development*, 73(1), 4–9. doi:10.1002/j.1556-6676.1994.tb01702.x
- Sinivuo, J. (1989). *Kuormitus- ja voimavaranäkökulma hyvinvointiin ja terveyteen*. Helsinki: Psykologien kustannus.
- Sinkkonen, M. (2004). *Naisen itsetunto*. Helsinki: Kirjapaja.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2020). *Suomi tasa-arvon kärkimaaksi. Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Haettu 19.11.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8363-2>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). *Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Haettu 3.11.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>

- Suoninen, E. (1999). Näkökulmia sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä*. (s. 17–36). Tampere: Vastapaino.
- Suoninen, E. (2016). Mistä on perheenäidit tehty? Haastattelupuheen analyysi. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Suopelto, H. (2021). Naiset miesten töissä. Narratiivinen tutkimus naisten kokemuksista miesvaltaisilla aloilla. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Yleinen kasvatustiede. Haettu 24.2.2022 osoitteesta https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64768/Suopelto_Henriikka%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Syrjäläinen, E. & Kujala, T. (2010). Sukupuolitietoinen tasa-arvokasvatus – vaiettu aihe opettajankoulutuksessa ja koulun arjessa. Teoksessa M. Suortamo, L. Tainio, E. Ikävalko, Palmu, T. & S. Tani (toim.), *Sukupuoli ja tasa-arvo koulussa*. (s. 25–40). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tammisalo, O. (2004) Sukupuoli sosiobiologisenä konstruktiona. *Tieteessä tapahtuu*, 22(2). Haettu 26.2.2022 osoitteesta <https://journal.fi/tt/article/view/56907>
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL). (2021). *Johtamisen ja urakehityksen tasa-arvokysymyksiä*. Haettu 12.11.2021 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila-tyo-ja-toimeentulo/johtamisen-ja-urakehityksen-tasa-arvokysymyksiä>
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2016). *Palvelukseen halutaan ajokoira. Johtajan ulkonäkö ja esiintyminen*. Helsinki: Siltala.
- Tilastokeskus. (2013). *Työ, talous ja tasa-arvo*. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 31.3.2022 osoitteesta https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/tyytata_201300_2013_10369_net.pdf
- Tilastokeskus. (2019). *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 25.10.2021 osoitteesta <https://oma.tsr.fi/api/projects/edd195f9-8073-411b-b666-5fd738aa8c5c/attachment/a5fc44b5-0b9c-4ce5-ba4d-72b466f5fc46>
- Tlaiss, H. A. (2013). Job satisfaction of women managers in Lebanon: The effect of organizational factors in the services industry. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13, 279–298. doi:10.1177/1470595813484309
- Toivanen, M. & Turpeinen, M. (2008). Työn ja perheen yhteensovittamisen valintojen rajat ja mahdollisuudet. *Työelämän tutkimus*, 6(2), 216–222.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Helsinki: TENK. Haettu 10.2.2022 osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje*. Helsinki: TENK. Haettu 10.2.2022 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). *Toimialojen näkymät: Matkailuala*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 23.10.2021 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163242/Matkailualan_nakymat.pdf

Työterveyslaitos. (2021). *Miten Suomi voi? -tutkimus: työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana kesään 2021 mennessä*. Haettu 24.11.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>

Tökkäri, V., Iivari, P., Maaninka, T. & Rahkola, M. (2017). *Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta hiihtokeskuksissa*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Haettu 5.11.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-050-0>

Valkonen, S. (2012). Television merkitys lasten arjessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Haettu 24.2.2022 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66927/978-951-44-8834-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vanhatalo, R. (2002). Naisten kesken. Kokemuksia viestinnästä kolmessa naisten koulutusryhmässä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos, Puheviestintä. Haettu 24.2.2022 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/11308/1/rivanha.pdf>

Vartiovaara, I. (2000). *Jaksamisen rajat*. Helsinki: WSOY.

Veijola, S. (1994). Metaphors of Mixed Team Play. *Internation review for the sociology of sport*, 1(29), 31–50.

Veijola, S. & Jokinen, E. (2001). *Voiko naista rakastaa? Avion ja eron karuselli*. Helsinki: WSOY.

Veijola, S. (2008). Turismityön kuvauksia. Teoksessa J. Valkonen & S. Veijola (toim.), *Töissä tunturissa. Ajatuksia ja kirjoituksia matkailutyöstä* (s. 27–36). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Veijola, S. & Jokinen, E. (2008). Towards a Hostessing Society? Mobile Arrangements of Gender and Labour, *NORA—Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 16(3), 166–181, doi:10.1080/08038740802279901

Veijola, S. (2010). Introduction: Tourism as work. *Tourist Studies*, 9(2), 83–87. doi:10.1177/1468797609360748

Veijola, S. (2010). Gender as Work in the Tourism Industry. *Tourist Studies*, 9(2), 109–126. doi:10.1177/1468797609360601

Veijola, S., Hakkarainen, M. & Nousiainen, J. (2013). Matkailu työnä. S. Veijola (toim.), *Matkailututkimuksen lukukirja* (s. 173–185). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Vetri, R. (2017). ”Me täällä eletään ja hengitetään sitä strategiaa” -Strategian tekeminen eläväksi yrityksen arjessa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Johtaminen. Haettu 24.11.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201710161343>

Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Liiketaloustiede, Johtaminen ja organisaatiot. Haettu 24.11.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>

West, C., Lazar, M.M & Kramarae, C. (1997). Gender in Discours. Teoksessa T.A. van Dijk (toim.), *Discourse as Social Interaction* (s. 119–143). London: SAGE.

LIITE 1.

HAASTATTELUSOPIMUS

Lapin yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Matkailututkimus

HAASTATTELUSOPIMUS PRO GRADU -TUTKIELMAN AINEISTONKERUUTA VARTEN

Olen matkailututkimuksen maisterivaiheen opiskelija Lapin yliopistosta. Teen pro gradu - tutkielmaa naisjohtajien työstä ja työn haasteista matkailun toimialalla. Kerään tutkimukseni aineiston haastattelemalla matkailun toimialalla työskenteleviä naisjohtajia.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina puhelimitse. Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen ne litteroidaan kirjalliseen muotoon. Kaikki nauhoite- ja litterointitiedostot hävitetään tutkielman valmistuttua. Haastattelut ovat ehdottoman luottamuksellisia, ja haastatteluaineistoa tullaan käyttämään vain tässä pro gradu -tutkielmassa. Haastateltavien anonymiteetti säilytetään, jolloin haastateltavien henkilöllisyydet tai heidän työnantajyrityksensä eivät ole tunnistettavissa valmiissa tutkimuksessa. Haastatteluaineistosta voidaan esittää suoria lainauksia tutkielmassa. Halutessanne voitte saada tutkielman luettavaksi.

Pro gradu -tutkielmani ohjaajat:

Professori Soile Veijola (*Sähköpostiosoite*)

Yliopistonlehtori Monika Lüthje (*Sähköpostiosoite*)

Pro gradu -tutkielman kirjoittaja:

Julia Linnus

(*Sähköpostiosoite*)

(*Puhelinnumero*)

Suostun edellä kuvattuun haastattelututkimukseen:

Aika

Paikka

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys

LIITE 2.

Teemahaastattelurunko

- Kuvailisitko, millaista työtä teet?
- Millaista on työskennellä johtajana?
- Mitä mieltä olet sanasta naisjohtaja?
- Koetko sukupuolellasi olleen vaikutusta tähänastiseen työuraasi?
 - Millaista?
- Koetko sukupuolellasi olevan vaikutusta tulevaisuuden uramahdollisuuksiisi?
 - Millaista?
- Oletko kohdannut ennakkoluuloja urallasi suhteessa siihen, että toimit johtajana ja olet nainen?
 - Millaisia?
- Ajatteletko johtamistyön olevan erilaista eri sukupuolten edustajille?
 - Millä lailla?
- Miten kuvaisit naisena johtajana työskentelyä matkailualalla ylipäätään?
- Mitä koet työsi vaativan sinulta?
- Miten jaksat työssäsi?
- Millaiset asiat auttavat sinua jaksamaan työssäsi?
- Koetko työsi edistävän hyvinvointiasi?
- Miten koet matkailualalla työskentelyn vaikuttavan työssä jaksamisesi?
- Aiheutuuko työstäsi henkistä kuormitusta?
 - Millaista?
- Aiheutuuko työstäsi fyysistä kuormitusta?
 - Millaista?
- Koetko, että sinulla on henkisiä voimavaroja käytössäsi?
 - Millaisia?
- Koetko sukupuolesi vaikuttavan työhyvinvointiisi?
 - Miten?
- Koetko naisjohtajuuteen mahdollisesti liitettävien ennakkoluulojen vaikuttavan työhyvinvointiisi?
 - Miten?
- Haluaisitko vielä puhua jostain, mistä en ole kysynyt?