

Naisjohtajien urakehityksen mahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollossa

Tampereen yliopisto
Lääketieteellinen tiedekunta
Hoitotieteen laitos
Toukokuu 2007
Pro gradu – tutkielma
Niina Mitikka

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Hoitotieteen laitos

MITIKKA NIINA

Naisjohtajien urakehityksen mahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollossa

Pro gradu – tutkielma, 77 sivua ja 4 liitettä

Ohjaajat: TtT, Yliassistentti Marja Kaunonen, TtT, Lehtori Heli Laijärvi

Toukokuu 2007

Suomalaiset naiset ovat Euroopan Unionin koulutetuimpia, kuitenkin eri tason esimiestehtävissä naisten osuus Suomessa on vajaa neljännes ja huippujohdossa heidän osuudekseen on arvioitu 2-3%. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana työvoimapulasta voi tulla todellinen ongelma. Suomella ei ole varaa tuhjata voimavarojaan naisten korkean koulutuksen vajaakäytön vuoksi.

Tutkimuksen tavoitteena on naisjohtajuuteen liittyvän tiedon ja ymmärryksen lisääminen. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sosiaali- ja terveydenhuollon naisjohtajien urakehitystä edistäneitä ja estäviä tekijöitä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kahdeksaa sosiaali- ja terveydenhuollon naisjohtajaa, joilla on objektiivisesti havaittavissa oleva vertikaalinen urakehitys. Teemat muodostettiin subjektiivisen urakehityksen vaihemallin mukaisesti. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.

Tutkimus tuotti tietoa naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksista heidän omien näkemystensä perusteella. Urakehityksen mahdollisuuksiin ovat vaikuttamassa yhteiskunnan, sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiotason, perheen sekä yksilön tasolta lähtöisin olevat tekijät.

Tässä tutkimuksessa yhteiskunnan tasolta urakehityksen mahdollisuuksiin vaikuttavat näkemys johtajuudesta. Pelisääntöjen omaksuminen koettiin keinona vastata yhteiskunnan tason haasteisiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation naisvaltaisuuden todettiin helpottavan tiettyyn tasoon saakka uralla etenemistä, mutta tämän jälkeen hoitajatausta sekä hoitotiede pääaineena toimii estävänä tekijänä edetessä organisaatiohierarkiassa ylemmille tasoille. Sosiaali- ja terveydenhuollon asenteet estävät naisjohtajien urakehitystä. Naisjohtajat näkivät organisaatioiden muutokset urakehityksen mahdollisuutena.

Tulosten perusteella naisjohtajat näkivät perheen lähes poikkeuksetta voimavarana. Naisjohtajat toivat kuitenkin esille, että on tilanteita, joissa he ovat laittaneet perheen etusijalle tai perhe on jarruttanut heidän uralla etenemistään. Tukiverkostot toimivat uran sekä perheen yhdistämisen mahdollistajina. Puolison tuki toimivassa parisuhteessa oli merkittävä urakehityksen mahdollistaja. Yksilön tasolta urakehityksen mahdollisuuksista tutkimus tuotti tietoa kouluttautumista ohjanneista tekijöistä, naisjohtajalta vaadittavista ominaisuuksista, urakehityksen suunnan muutoksista sekä urakehitykseen merkittävästi vaikuttaneista tekijöistä.

Johtopäätöksenä tutkimuksessa on, että naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksiin voidaan vaikuttaa edistämällä perheen mikrotason hyvinvointia sekä vaikuttamalla yhteiskunnassa vallitsevaan maskuliinispainotteiseen näkemykseen johtajuudesta.

Avainsanat: hoitotyö, johtaminen, urakehitys

ABSTRACT

University of Tampere

Department of Nursing Science

MITIKKA NIINA

The Career Development's Possibilities for Female Managers in Social and Health Care

Master thesis, 77 pages, 4 appendices

Advisors: Marja Kaunonen, PhD, Heli Laijärvi, PhD

May 2007

Finnish women are the most highly educated women in the European Union. Still, within the leaders in different organisations, only about one quarter is women and as top leaders only 2-3% is female leaders. Within the next ten years when most of the working age will retire, there might be a massive lack of workforce. Finland can not afford not to use its assets that lie in educated females.

The aim of this study is to get more information about female leadership and to get a better understanding about it. The study was aimed at describing the career paths of female leaders in social and health care. The data was collected by interviewing eight female leaders who have a career path that can be objectively noticed as a vertically rising one. The themes were created by a stage model for subjective career development. The data were analysed by using qualitative content analysis.

The study created information about female career path possibilities through their own experiences. How the career path is evolving has to do with the society, social and health care organisational issues, family issues and personal issues.

From the society level the career path was affected by attitudes of leadership. Accepting and taking the game rules as your own was a way of meeting the challenges. The fact that social and health care system is a very female dominated area helped to a certain level but after that the career advancement was blocked by a higher education level. The attitude within the social and health care system is not helping career advancement. Women saw the future changes in the organisational structure as a possibility.

The results show that the family is an asset. Still female leaders admit that there are situations where they have put the family first and that it has affected career advancement. The only possibility to combine the family life and career life has been your own network of people. The support from your spouse and a well functioning relationship were considered to be helping elements in making career advancement possible. On a personal level this study created information about what guided the education path, what qualities are needed from a female leader and what caused the career path changes or affected the career path in a major way.

As a conclusion there are possibilities to affect the career path by strengthening micro level wellness in the family and trying to make changes in the male oriented perspective in leadership thinking.

Key Words: Female Manager, Career Development, Career Mobility, Social and Health Care

Sisällys

1. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS	1
2. NAISJOHTAJIEN URAKEHITYKSEN MAHDOLLISUUDET SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA TEOREETTISESTI TARKASTELTUNA	3
2.1. Naisjohtajuus sosiaali- ja terveydenhuollossa.....	3
2.2. Urakehitys	4
2.3. Naisjohtajien urakehityksen erityispiirteitä	8
2.3.1. Ympäristötekijät.....	8
2.3.2. Henkilökohtaiset tekijät	13
2.4. Aikaisemmat tutkimukset	16
3. TUTKIMUSTEHTÄVÄ	20
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
4.1. Tutkimuksen metodiset lähtökohdat	20
4.2. Tutkimukseen osallistujat	21
4.3. Aineiston hankinta	22
4.4. Aineiston analyysi.....	24
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	29
5.1. Ympäristötekijät.....	29
5.1.1. Yhteiskunnan vaatimukset	29
5.1.2. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation erityispiirteet.....	32
5.2. Henkilökohtaiset tekijät	37
5.2.1. Naisjohtajien perheiden sisäiset tekijät	37
5.2.2. Naisjohtajien yksilölliset tekijät.....	42
5.3. Tutkimustulosten yhteenveto	49
6. POHDINTA	55
6.1. Tulosten tarkastelu	55
6.2. Tutkimuksen luotettavuus	60
6.3. Eettiset näkökohdat	64
6.4. Kehittämishaasteet	65
6.5. Jatkotutkimushaasteet	66
LÄHTEET.....	67

LIITTEET

Liite 1. Taulukko naisjohtajien urakehitystä edistäviä ja estäviä tekijöitä käsittelevistä tutkimuksista

Liite 2. Saatekirje haastatelluille

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Liite 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista ja luokittelusta

TEKSTISSÄ ESIINTYVÄT TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä

Taulukko 2. Esimerkki alakategorian muodostamisesta

Taulukko 3. Yläkategoria yhteiskunnan vaatimukset

Taulukko 4. Yläkategoria sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation erityispiirteet

Taulukko 5. Yläkategoria naisjohtajien perheiden sisäiset tekijät

Taulukko 6. Yläkategoria naisjohtajien yksilölliset tekijät

TEKSTISSÄ ESIINTYVÄT KUVIOT

Kuvio 1. Lasikatto organisaatiopyramidissa

Kuvio 2. Tutkimusaineiston analyysin kuvaus

Kuvio 3. Ympäristötekijät

Kuvio 4. Henkilökohtaiset tekijät

Kuvio 5. Naisjohtajien urakehityksen mahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollossa

1. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Keväällä 2007 valitun hallituksen hallitusohjelman mukaan sukupuolten välinen tasa-arvo on keskeinen arvo suomalaisessa yhteiskunnassa. Miehillä ja naisilla on oltava yhtäläiset edellytykset kaikilla elämänalueilla. Hallitusohjelman tavoitteena on naisten ja miesten välisten palkkaerojen selkeä kaventaminen sekä naisten urakehityksen ja naisjohtajuuden suunnitelmallinen edistäminen. (Valtioneuvosto 2007.)

Naisjohtajatutkimukseen on usein liitetty mukaan tasa-arvokysymys (Korppi-Tommola 2001). Tasa-arvon näkökulmasta tarkasteltuna naisten määrä johtajina on Suomessa alle EU:n keskitason sekä edelleen vähäinen suhteessa naisten osuuteen työvoimasta (Puttonen 2006, Valtiovarainministeriö 2007, Vanhala & Kontoniemi 2005). Eri tason esimiestehtävissä naisten osuus Suomessa on alle 25 % ja huippujohdossa heidän osuudekseen on arvioitu 2-3%. Suomalaiset naiset ovat Euroopan Unionin koulutetuimpia. 36% 25-64 –vuotiaista naisista on korkeakoulututkinnon suorittaneita, kun vastaava luku muissa EU –maissa on 21% ja suomalaisilla miehillä 29%. (Aaltio-Marjosola 2001, Valtiovarainministeriö 2007.) Työnantajasektorista riippuen naisten keskiansiot jäävät kuitenkin 15-22 % miesten keskiansioita heikommaksi (Tilastokeskus 2007).

Suomen väestö ikääntyy nopeammin kuin muiden OECD-maiden väestö. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana työvoimapulasta voi tulla todellinen ongelma. (Kellokumpu 2006, Tilastokeskus 2003.) Edellä mainituista syistä ei millään organisaatiolla ole tämän päivän yhteiskunnassa varaa tuhlaata voimavarojaan naisten korkean koulutuksen vajaakäytön vuoksi. Naisten johtamisurien edistämisen tärkeyttä voidaan perustella tehokkuuden, innovoinnin, eettisyyden sekä työnantajaimagon kautta (Lämsä 2003).

Naisjohtajien vähäiseen määrään on tarjottu selitykseksi naisten sukupuolirooliin samaistumista, sukupuolirooliin kohdistuvia stereotypioita, asenteita ja ennakkoluuloja. Varhaisimpana ja eniten käytettynä perusteluna naisten hitaammalle johtamisuralla etenemiselle on mainittu erot naisten ja miesten persoonallisuuden piirteissä. (Ragins & Sundström 1989) Organisatoriset tekijät, rekrytointi, syrjintä sekä lasikatto selittävät osaltaan naisjohtajien vähäistä määrää (Burke & Nelson 2002, ILO 1997, Karento & Hänninen-Salmelin 2003, Puttonen 2006, Ragins & Sundström 1989). Lasikatton purkaminen vaatii kolmen avaintiedon omaamista: On ymmärrettävä niiden esteiden

olemassaolo, jotka estävät naisia etenemästä urallaan; on ymmärrettävä niitä urastrategioita, joita urallaan menestyneet naiset ovat käyttäneet ylittääkseen esteitä sekä ylimmän johdon on oltava tietoinen naisten kohtaamista uralla etenemisen esteistä. (Lämsä 2003, Puttonen 2006, Ragins, Townsend & Mattis 1998.)

Työn, uran ja perheen yhdistämisen tavat ovat perhekohtaisia, joka tekee ratkaisuista yksilöllisiä. Omakohtainen, omalle perheelle soveltuva perhekulttuurin malli on tärkeää luoda. Uraa koskevat käsitykset ovat kuitenkin muuntuneet ja monipuolistuneet, enää ura ei ole vain organisaatiohierarkiassa etenemistä, vaan myös liikkumista niin organisaation vertikaalisella kuin horisontaalisellakin akselilla. Nämä uudet muodot antavat tilaa naisille työn, uran ja perheen yhdistämisessä. (Aaltio-Marjosola 2001.) Erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla voidaan havaita sekä horisontaalisen että vertikaalisen urakehityksen malleja.

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveydenhuollon naisjohtajien näkemyksiä heidän urakehitystään edistäneistä tai estävistä tekijöistä. Tutkimuksen tavoitteena on naisjohtajuuteen liittyvän tiedon ja ymmärryksen lisääminen sekä tiedon tuottaminen siitä, miten perheen ja työn yhdistäminen vaikuttaa naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksiin. Naisjohtajien urakehityksen erityispiirteet tuntemalla voimme tulevaisuudessa vaikuttaa positiivisesti naisten urakehityspyrkimyksiin sekä perheen hyvinvointia tukeviin yhteiskunnallisiin päätöksiin.

Oma mielenkiintoni naisjohtajuuteen ja johtajuuteen yleensä on lähtöisin varsin subjektiivisesta näkökulmasta. Naisten vapaaehtoisen varusmiespalveluksen suorittamisen aikana saamani johtajakoulutus sekä käytännön johtamiskokemukset niin varusmiespalveluksen aikana kuin myöhemmin työelämässä ovat toimineet mielenkiintoni herättäjänä. Työkokemus naisvaltaisella terveydenhuollon sektorilla sekä miesvaltaisessa työympäristössä puolustusvoimissa, ovat luoneet monipuolisen näkemyksen eri ympäristöjen johtajakulttuurista. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on myös omaan naisjohtajuuteeni liittyvän tietoperustan syventäminen sekä henkilökohtainen kasvu.

2. NAISJOHTAJIEN URAKEHITYKSEN MAHDOLLISUUDET SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA TEOREETTISESTI TARKASTELTUNA

2.1. Naisjohtajuus sosiaali- ja terveydenhuollossa

Suomalaiset naiset ovat Euroopan Unionin koulutetuimpien joukossa, kuitenkin naisjohtajien osuus Suomessa on alle EU:n keskitason (Vanhala & Kontoniemi 2005). Eri tason esimiestehtävissä naisia on Suomessa vajaa neljännes ja huippujohdossa heidän osuutensa arvioidaan 2-3% (Aaltio-Marjosola 2001).

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan johtajista naisia oli 82 % vuonna 2000 (Karento & Hänninen-Salmelin 2003). Hoitoalan johtotehtävissä naisia on totuttu näkemään runsaasti niin Suomessa kuin monissa muissakin maissa. Kuitenkaan hoitotyön johtajia ei ole samalla tavalla mielletty johtajiksi kuin vastaavissa tehtävissä toimivia miehiä. Huolimatta naisten suuresta työvoiman osuudesta sekä pitkästä hoitoalan johtajuusperinteestä, naisia ei ole nähty terveydenhuollon organisaatioiden ylimmässä johdossa tai strategisen johtamisen paikoilla. (Sinkkonen 1999.) Salminen (2005) on liseniaatintyössään tutkinut sairaanhoitajien uralla etenemismahdollisuuksia eräässä keskussairaalassa. Vastaajista yli puolet koki uralla etenemismahdollisuudet huonoiksi. (Salminen 2005.) Suonsivu (2003) on väitöskirjassaan tullut siihen tulokseen, että sosiaali- ja terveydenhuollossa eteneminen perinteisen vertikaalisen uramallin mukaisesti on nähty vaativan uuden kouluttautumisen. Ilman uutta koulutusta ei terveydenhuollossa perinteisesti ole ollut mahdollisuuksia uralla etenemiseen.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa naisjohtajuuden tutkimus painottuu lähinnä horisontaalisen urakehityksen tutkimukseen. Ammatilliseen kasvuun tähtäävien urakehitysohjelmien käyttö ja tutkimus painottuivat Yhdysvaltoihin, mutta 1990-luvulta alkaen myös Suomessa on urakehitysmalleja kehitetty sekä tutkittu. Kansainvälisen sairaanhoitajaliiton määritelmän mukaan urakehitysohjelmalla tarkoitetaan ammatillista kehystä, jonka avulla kehitetään parempaa terveydenhuoltoa sekä korkeatasoista hoitotyötä. Urakehitysohjelman avulla mahdollistetaan urakehitys sekä palkitseminen pätevyyden, kokemuksen ja koulutuksen mukaan. Huttunen sekä Ylönen (2002) ovat pro gradu – tutkielmassaan kartoittaneet urakehitysohjelmiin liittyvät kansainväliset sekä kansalliset tutkimukset. Sairaanhoitajaliitto on aloittanut vuonna 2003

urakehitysprojektin, jonka tavoitteena on tukea sairaanhoitajan yksilöllistä urakehitystä, kuvata sairaanhoitajan mahdollisuuksia edetä monimuotoisella ammattiuralla, tuottaa hoitotyön täydennyskoulutuksen laatuvaatimukset koulutuksen laadun ja vaatimustason yhtenäistämiseksi sekä tuottaa kansallisia suosituksia ammattiuralla etenemiselle. (Huttunen & Ylönen 2002, Sairaanhoitajaliitto 2006.) Sosiaali- ja terveydenhuollon parissa työskentelevien naisjohtajien vertikaalinen urakehitys on Suomessa hyvin vähän tutkittu ilmiö hoitotieteen piirissä.

2.2. Urakehitys

Uratutkimusta koskeva terminologia on ollut melko vakiintumatonta. Rinnakkain ja perustelematta kirjallisuudessa käytetään termejä työura, ura, ammatillinen ura, organisatorinen ura, elämänura, urakulku, urakehitys sekä urapolku. Lisäksi kirjallisuudessa puhutaan uravaiheista tai urakehitysvaiheista sekä ura-askelista. Osin termin ovat toistensa synonyymejä, osin tarkoitukseltaan eroavia. Käsitteistä työura, ura ja urakehitys, urakehitys on laajin. Urakehitys voidaan nähdä tapahtumien ketjuna, jonka yksilö käy läpi uransa aikana. (Lähtenmäki 1995.)

Laajassa ja perinteisessä mielessä urakehitys on sarja työkokemuksia, joita yksilöille vuosien saatossa kertyy. Perinteisessä urakehitysmallissa on lähdetty olettamuksesta, että uraan liittyvät ongelmakohdat voidaan ennustaa tiedettäessä yksilön ikä, virka tai toimi, persoonallisuuden piirteet, arvot sekä oppimisen tyylit. Nämä ongelmakohdat tiedostamalla on voitu määritellä kehittämialueet. Ikä ja asema organisaatiossa eivät kuitenkaan enää riitä ennustajiksi. Sen sijaan on työuran kannalta ratkaisevaa se, kuinka hyvin yksilö itse tunnistaa omat persoonallisuuden piirteensä, arvonsa, oppimiseen liittyvät asenteensa ja käytänteensä. Lisäksi nykyään yksilön urakehityksen kannalta on oleellista miten yksilö tunnistaa taitonsa toimia yhteistyössä ja kuinka hän pystyy tätä tietoa hyödyntämään erilaisissa ja muuttuvissa tehtävissä, työympäristöissä sekä työryhmissä. (Ruohotie 2000.)

Ruohotien (1997; 2000) sekä Katteluksen (2002) mukaan voidaan monimuotoinen ura nähdä vastakohtana perinteiselle uraputkelle; nousevalle urakehitysmallille. Uusi uranäkemyks korostaa horisontaalista kasvua, oppimisprosessia, jolle ominaista on osaamisen jatkuva laajeneminen tai monipuolistuminen ja työhön liittyvä muiden ihmisten kanssa tapahtuva vuorovaikutus. Ura voidaan siis nähdä kokemusten kautta saadun tiedon varastona tai kertymänä. Ura ei rajoitu tiettyyn yritykseen, alaan tai mihinkään muuhunkaan. Uran määrittäjiksi tulevat tiedon luomisen prosessit ja

yksilön osallistuminen niihin sekä niistä omaksutut taidot, asiantuntemus ja vuorovaikutusverkostot. Urakehityksen voidaan nykyään ajatella olevan enemmänkin itselleen sopivan tasapainon löytämistä sekä omasta työmarkkina-arvosta huolehtimista kuin jatkuvaa nousua uraputkessa ylöspäin. (Kattelus 2002, Ruohotie 1997; 2000.)

Urakehitystä on yleensä tarkasteltu objektiivisena, subjektiivisena tai organisatorisena käsitteenä (Kattelus 2002, Lähtenmäki 1995, Salminen 2005.) Uraa voidaan myös tarkastella ura-ankkureiden, urakriisien, urapolkujen tai ura-askelten pituuden avulla. Sitä voidaan tarkastella työmotivaation, organisaatioon sitoutumisen, urakäyttäytymistä muovaavien prosessien avulla tai kuten Lähtenmäki (1995) sekä Salminen (2005) ovat tehneet, elämänkaareen liittyvien vaihemallien avulla. Tällöin ei voida erottaa urakehitystä muusta ihmisen elämänvaiheisiin liittyvästä kehityksestä. Samalla tavoin kuin elämänkaaren vaiheissa ihminen kriisien kautta suuntaa uuteen kasvuun, on urakehityksessä mahdollisuuksia ja uhkia sekä erilaisia käännteitä, suunniteltuja tai odottamattomia. (Kattelus 2002, Lähtenmäki 1995, Salminen E.O. 2005.)

Subjektiivisen urakehityksen näkökulmasta tarkasteltuna urakehitys on läpi elämän jatkuva ammatillinen prosessi, joka seuraa yksilön ammatillisen identiteetin kehitystä ja jota hänen ura-ankkurinsa ohjaavat. Subjektiivinen ura muodostuu kriisivaiheiden sekä tasaisen kehityksen kausien vuorotteluna yksilön pyrkiessä tasapainoilemaan omien pyrkimysten sekä ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien välillä. Onnistuessaan tuloksena on itseä tyydyttävä edistyminen ammatissa. Ura syntyy yksilön omalla kokemustasolla, eikä siihen voida näin ollen kohdistaa samanlaisia ulkoisia paineita kuin perinteisen uratulkinnan puitteissa. Tätä kautta subjektiivisuuden korostaminen lisää yksilön vapautta oman urakäyttäytymisensä suhteen. Näin ollen se on myös joustava erilaisille elämäntilanteiden ja arvojen muutoksille sekä sallii urapolkuun katkoksia. (Kattelus 2002, Lähtenmäki 1995.)

Objektiivisen urakehityksen näkökulmasta tarkasteltuna urakehityksellä voidaan tarkoittaa koko elämän aikana tapahtuvaa työssäoloa, objektiivisesti havainnoitavissa olevaa uraa. Työura muodostuu sarjasta enemmän tai vähemmän ennustettavissa olevia työpaikkoja, jotka ovat toisiinsa nähden hierarkisesti järjestyneet ja joiden kautta yksilö etenee tehtävästä toiseen tai ammattitasolta toiselle. Tämä nousujohteiseen etenemiseen painottuva urakehityksen tulkinta kiinnittää huomiota ulkoisiin tekijöihin ja on näin ollen sisällöllisesti tyhjähkö, mutta kuitenkin edelleen melko yleinen. Aaltio-Marjosola (2001) mainitsee esimerkkinä tällaisesta urasta sotilasuran, jossa edetään organisaatiossa ja kaikissa sen yksiköissä voimassa olevan määritellyn nimitysasteikon mukaisesti

(Aaltio-Marjosola 2001). Urakululla ja urakehityksellä tarkoitetaan molemmilla uralla etenemistä ja ne liitetään yleisimmin juuri objektiiviseen uran käsitteeseen. (Lähtenmäki 1995.)

Organisatorinen urakehitys tulkinta käsittää yksilöiden työurat prosesseiksi, joiden avulla organisaatio pyrkii uudistumaan ja kehittämään itseään. Tällöin yksilön kannalta ura on vaiheittaista ammatissa kehittymistä siten, että ammatillinen rooli ja osaaminen lisääntyvät. Tämä samalla mahdollistaa yksilön ammatillisen itsetunnon vahvistumisen sekä henkisen kasvun. Organisatorisessa urakehityksessä voidaan erottaa neljä erilaista kehityskulkua: rakenteellinen, ohjattu, evolutionaarinen ja kiertolaisura. Organisatorisessa urakehityksessä liikkuvuutta voi tapahtua kulloisenkin organisaation sisällä niin vertikaalisesti, säteittäisesti tai eri toimintojen ja yksiköiden välillä. Organisaation näkökulmasta yksilön urakehitykseen pyritään vaikuttamaan siten, että organisaation uusiutumisosuudet suuntautuvat toivottuun suuntaan. (Kattelus 2002, Lähtenmäki 1995.)

Ura-ankkurilla tarkoitetaan työkokemuksen, osaamisen motiivien ja arvojen yhdistelmää, joka ohjaa yksilön urakehitystä (Sydänmaanlakka 2006). Ura-ankkurit kirkastuvat yleensä vasta muutaman työkokemusvuoden kuluessa eikä niitä tunnisteta ammattia valitessa. Kerran kirkastuttuaan ura-ankkurit edustavat pysyvyyttä ja jatkuvuutta urakehityksessä, joskin eri ankkurien painotukset saattavat vuosien aikana muuttua. (Lähtenmäki 1995.) Erityyppiset ura-ankkurit ovat: johtajuus, asiantuntijapätevyys, turvallisuus ja pysyvyys, luovuus ja yrittäjäisyys, itsenäisyys ja riippumattomuus, omistautuminen tai palvelun ja auttamisen halu, halu saada haasteita, elämänalueiden kokonaisuus. (Schein 1985.) Salminen (1993) tunnisti myöhemmin lisäksi paikkakuntasidonnaisuusankkurin. Ura-ankkureiden pohjalla olevien yksilön tarpeiden sekä motiivien pohjalta voidaan löytää eroja eri sukupuolten välisissä työhön liittyvissä tarpeissa. Tällä perusteella naisten ura-ankkureissa korostuisivat enemmän työn laadulliset piirteet kuten itsenäisyys, luovuus, kiinnostavuus ja mielekkyys miesten tähdätessä ennen muuta johtavaan asemaan. Uran etäännyessä liian kauas yksilön omasta ankkurista alkaa työn mielekkyys vähentyä ja siten ankkuri pakottaa uramuutoksiin, joita kriisivaiheissa haetaan. (Lähtenmäki 1995.)

Urakriisin kautta tarkasteltuna on kyse sellaisesta huomattavasta ja nopeasta muutoksesta tai käännekohdasta yksilön elämässä, että se vaarantaa yksilön ammatti-identiteetin. Yleisimmin urakriisi laukeaa tilanteessa, jossa yksilön tähänastiset saavutukset ja asema eivät vastaa hänen mielikuvaansa kehittymisestä kohti ammatillisen identiteetin mukaisia tavoitteita. Tämän

seurauksen yksilö joutuu uudelleenarvioimaan koko ammatillista identiteettiään. (Lähtenmäki 1992.)

Työmotivaation kautta tarkasteltuna urakehitys nähdään kokonaisvaltaisena hyvinvoinnin tilana. Tällöin työn imu on suhteellisen pysyvä, myönteinen tunne- ja motivaatiotila, joka ei välttämättä kohdistu mihinkään tiettyyn yksittäiseen asiaan. Ihminen on ylpeä työstään ja omistautuu sille. Työ tuntuu haasteelliselta ja merkitykselliseltä. Tällainen kokonaisvaltainen paneutuminen koetaan nautinnollisena, ajan kulua ei huomata ja työ vie mukanaan. Työn imua koetaan silloin kun työn hallinta ja haasteet ovat tasapainossa. (Hakanen 2004.)

Sitoutuminen urapäämäärien saavuttamiseen tarkoittaa pitkäjänteistä pyrkimystä asetettujen uratavoitteiden saavuttamiseksi. Voimakas urasitoutuminen merkitsee luopumista joistakin muista elämäntavoitteista uratavoitteiden vuoksi. Tästä syystä työ ja ura ovat myös keskeisiä elämänarvoja. Korkean urasitoutuneisuuden on todettu olevan kytköksissä elämänhallintaan, vahvaan itsetuntoon sekä korkeaan saavutusmotivaatioon. Sukupuolten välisiin eroihin urakäyttäytymisessä vaikuttaa myös urasitoutuneisuus. Uratavoitteet sinänsä näyttävät olevan yhtä tärkeitä molemmille sukupuolille. Kuitenkaan naiset eivät samalla määrätietoisuudella kuin miehet näytä suunnittelevan uraansa tai toteuttavan tavoitteitaan. Yksilöllisten tekijöiden lisäksi kulttuuritekijät vaikuttavat urasitoutumisen asteeseen. Liike-elämässä voimakas urasitoutuminen on normien mukaista käyttäytymistä. Sairaanhoidajan ammatissa taas sitoutuminen työhön on normien mukaista, mutta sitoutuminen uraan ja pyrkimys oman uran edistämiseen ei ole toivottua käyttäytymistä. (Lähtenmäki 1995.)

Lähtenmäki (1992) on lisensiaattitutkimuksessaan johtanut **subjektiivisen urakehityksen vaihemallin**, joka rakentuu ammatillisen identiteetin kehittymiselle. Malli on johdettu elämänvaihemallien sekä urakulkumallien noudattamien jaottelujen pohjalta. Sovitettaessa yhteen uravaihemallit sekä persoonallisuuden kehitystä eteenpäin vievät kriisit voidaan havaita, että kehitykselliset kriisit osuvat paitsi luonteeltaan myös ajallisesti uravaihemalleissa esitettyjen rauhallisen urakehityksen jaksojen taitekohtiin. Mallin eri vaiheet on ryhmitelty ajoittumisensa mukaan neljään pääjaksoon: uran valinta-, alku-, keski- ja loppuvaiheeseen. (Lähtenmäki 1992;1995.)

Uran valintavaihe pitää sisällään ammattiin valmistumisen sekä eri työpaikkoja, joissa yksilö kokeilee sekä testaa omia taipumuksiaan sekä ennako-oletuksiaan eri ammateista. Hän etsii

lopullista suuntautumislinjaansa. Tässä vaiheessa tapahtuu niin horisontaalista kuin vertikaalistakin urasuuntautumista. *Uran alkuvaiheessa* yksilö kokee ensimmäisen varsinaisen kehityksellisen kriisinsä. Yksilö testaa tehdyn ammatillisen valinnan onnistuneisuutta sekä etsii omaa ammatillista identiteettiään ja paikkaansa työelämässä. Tässä vaiheessa hätiköiden tehty uravalinta saattaa aiheuttaa noin 30. ikävuoden tienoilla kysymyksiä tehdyn valinnan oikeaan osumisesta ja muodostua näin kokeiluvaiheen toisintavaksi kriisiksi. *Uran keskivaiheilla* esiintyy varsin vakaa etenemis- tai vakiintumisvaihe, jolloin vakiinnutetaan omaa asemaa työelämässä sekä rakennetaan voimakkaasti tulevaisuutta varten. Seuraavaan uravaiheeseen siirtyminen tapahtuu noin 40. ikävuoden paikkeille keski-uran kriisin kautta. Tässä vaiheessa tehdyt valinnat ja oma ammatillinen identiteetti asetetaan uudelleen kyseenalaisiksi. Toisinaan tämän seurauksena tapahtuu radikaalejakin suunnan ja uran muutoksia. Kriisin seurauksena on joko uusi kokeilu- ja etenemisvaihe tai säilyttämisvaihe. *Uran loppuvaiheessa* uran päättää vetäytymisvaiheen siirtymäkausi tai kriisi, jolloin kehityksellisenä tehtävänä on totutella ajatukseen, että työrooleista on luovuttava. Tällöin yksilö pyrkii etsimään elämälle merkitystä ja sisältöä uudelta pohjalta. (Lähtenmäki 1992;1995.)

Edellä esitetyt perusteella voidaan todeta, että naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksien tutkimiselle on olemassa laaja kirjo eri näkökulmia ja lähestymistapoja. Eri vaihtoehtoihin tutustuttuaan tutkija kuitenkin päätyi käyttämään Lähtenmäen (1992;1995) subjektiivisen urakehityksen vaihemallia teemahaastattelurungon muodostamisen pohjana. Tutkijan ymmärrys asiasta oli, että tässä mallissa voidaan naisjohtajien maailmaa lähestyä kokonaisvaltaisesti ja tuottaa näin rikasta tietoa urakehityksen mahdollisuuksista heidän oman näkemyksensä mukaan.

2.3. Naisjohtajien urakehityksen erityispiirteitä

2.3.1. Ympäristötekijät

Historian tapahtumilla voidaan osittain selittää nykypäivän naisjohtajien urakehityksen sekä perheen ja uran yhdistämisen problematiikkaa. Naisten aseman historialliset tapahtumat alkaen jo 1600-luvun noitavainoista ovat lyöneet leimansa eurooppalaiseen naiseen. Vainot olivat tietoista toimintaa, joka tappoi naiseutta ja vahvisti miehisyyttä. (Dahlbom-Hall 2002.) 1700-luvun poliittinen vapauden aika ja talouden liikkuvuuden aika jouduttivat yhteiskuntarakenteen muutosta.

Valistuksen aatteet ja Ranskan vallankumous synnyttivät vilkasta keskustelua naisten ja miesten oikeuksista. (Pyllkkänen 1999.) 1800-luvun lopun naisliikkeiden vaatimukset toteutuivat Suomessa kuitenkin vasta vuonna 1917 itsenäisyyden aikana kunnallisen äänioikeuden sekä vaalikelpoisuuden myötä. Vuonna 1926 sallittiin naisille pääsy valtion virkoihin ilman erivapautusta. Naisten tulo yhteiskunnalliseen elämään oli nopea ja näkyvä muutos eurooppalaisessa historiassa. Suomessa tämä kehitys oli erityisen voimakasta, koska köyhyyden vuoksi talouselämässä ja kansallisuusaatteen vuoksi naisia tarvittiin yhteiskunnallisessa elämässä. (Utrio 2006.)

Sota-aikana terveystyössä olleet naiset organisoivat keskinäisiä verkostoja sekä toimivat ammatillisten hoito- ja palvelujärjestelmien rakentajina. Tämä laajensi työ- ja ammattimahdollisuuksia. Edelleen hoitotyön koulutuksen sekä palvelujärjestelmien laajentaminen on tarkoittanut sitä, että yhä useampi nainen on voinut rakentaa elämänsä jonkin hoitoammatin varaan. (Henriksson 1994.) 1960-luvulle tultaessa feminismi sekä tasa-arvopolitiikka olivat keskeisessä roolissa julkisessa keskustelussa. Naisten ansiotyö määriteltiin uudelleen ja sosiaalisen ongelman sijaan se nähtiin naisten taloudellisen ja sosiaalisen itsenäisyyden ehdoksi. (Julkunen 1999.) Nykyhetkeä ei voi ymmärtää ellei tunne historiaa. Historian tapahtumilla on vaikutuksensa meidän tämän päivän arkeen, niin myös sukupuolten tasa-arvon kehityksellä. Historia vaikuttaa myös tässä tutkimuksessa haastateltujen naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksiin. Vaikutukset näkyvät niin yhteiskunnan, organisaatioiden, perheen kuin yksilön tasoilla. Naisjohtajien urakehityksen mahdollisuudet muodostuvat monimutkaisista toisiinsa sidoksissa olevista eri tasojen tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

On tunnustettu tosiasia, että suomalaisten naisten ja miesten bruttotulotasossa on edelleen selkeä ero. Suomessa naiset ansaitsevat keskimäärin noin 82 % miesten ansioista. (Tilastokeskus 2007.) Erityisesti naisvaltaisilla aloilla palkkataso on huonompi kuin perinteisillä miesvaltaisilla aloilla (Savola 2000). Näkymättömän sukupuolisopimuksen sisältönä on ollut naisten suostuminen matalasti palkattuihin hoiva-alan töihin. Sukupuolten välisiä palkkaeroja on yritetty selittää sekä yksilö- että yhteisötason teorioilla. Yksilötason teorian mukaan erot johtuisivat siitä, että perheveloitteiden johdosta naiset eivät panosta koulutukseen samoin kuin miehet, työura jää naisilla katkonaisemmaksi sekä kokemus työelämässä jää lyhyemmäksi. Näiden tekijöiden katsotaan syövän naisten inhimillistä pääomaa, jonka seurauksena on työelämän tuottavuuden lasku sekä palkkatason aleneminen. Todellisuudessa nämä tekijät selittävät kuitenkin vain pienen osan palkkaeroista. Tästä syystä on haettu selitystä myös yhteisötason teorioista. Näiden teorioiden mukaan sukupuolten palkkaerot selittyvät työmarkkinoiden rakenteilla, töiden eriytymisestä

sukupuolen mukaan sekä naisten ja miesten töiden erilaisilla vaatimuksilla. Palkkaerojen katsotaan johtuvan myös osittain naisten tekemän työn aliarvostuksesta. (Kandolin 1991.)

Kilpeläisen (2000) tutkimuksen mukaan naisten huonomman aseman työmarkkinoilla selittää sukupuolijärjestelmään perustuva yhteiskunnan sukupuolten työn- ja vallanjako, jossa naiset ovat valtarakenteiden reunoilla tai ulkopuolella. Lisäksi Puhakka (2003) toteaa työmarkkinoiden jyrkän kahtiajaon heikentävän työmarkkinoiden toimivuutta. Samalla hukkaantuu paljon lahjakkuutta, koska yksilöt eivät valitsekaan ammattiaan kyvykkyytensä mukaan, vaan sosiaalisen sopivuuden pohjalta. (Kilpeläinen 2000, Puhakka 2003.)

Yhteiskunnan tasolta lähtöisin olevat naisjohtajien urakehitystä estävät tekijät vaikuttavat suoraan ennen työmarkkinoille ja organisaatioon siirtymistä. Epäsuorasti tältä tasolta lähtöisin olevat tekijät puolestaan vaikuttavat kaikissa urakehityksen vaiheissa. Yhteiskunnan tasolta lähtöisin olevia tekijöitä ovat muun muassa naisen sukupuolirooliin samaistuminen sekä sukupuolirooliin kohdistuvat stereotypiat, asenteet ja ennakkoluulot. Yhteiskunnan kulttuurisessa rakenteessa piilee tiedostamattomia olettamuksia ja käsityksiä naisten ja miesten paikasta, asemasta ja tehtävistä yhteiskunnassa. Nämä sisäänrakennetut roolimallit siirtyvät seuraaville sukupolville koulutuksen ja kasvatuksen kautta. (Ragins & Sundström 1989, Sinkkonen 1999.)

Stereotypiat, jotka pitävät naisia miehiä kyvyttömämpinä johtajina, ovat edelleen vahvasti voimissaan (Ragins & Sundström 1989). Tehokkaaseen johtajaan liitetään usein maskuliinisia piirteitä, kuten itsevarmuus, aggressiivisuus, tunteiden tasapaino, looginen ja analyttinen ajattelutapa, kovanahkaisuus, rationaalisuus, itsenäisyys, kilpailuvietti ja voittamisen halu. Naisiin ja naisten johtajuuteen taas liitetään feminiiniseksi miellettyjä piirteitä kuten ystävällisyys, huolenpito, ihmiskeskeisyys, alistuvuus, vallan jakaminen, avoimuus sekä osallistumisen mahdollistaminen. (Puttonen 2006.) Edellä kuvailemani stereotypia tehokkaasta johtajuudesta elää edelleen hyvin vahvasti yhteiskunnassa. Kuitenkin sosiaali- ja terveydenhuollossa naisjohtajista yli 82% oli naisia. Naisjohtajat ovatkin edellä kuvatun perusteella sosiaali- ja terveydenhuollossa johtajuuden suhteen melkoisessa ristiriidassa.

Organisaatiotasolta lähtöisin olevat tekijät alkavat vaikuttaa naisten urakehitykseen siirryttäessä työmarkkinoille sekä organisaation palvelukseen. Joskus organisatoristen tekijöiden vaikutus voi olla niin voimakas, että riippumatta naisen omista kyvyistä tai taidoista, hänen urakehityksensä pysähtyy. (Ragins & Sundström 1989.) Miesten on kuitenkin vaikea ymmärtää naisten kokemia

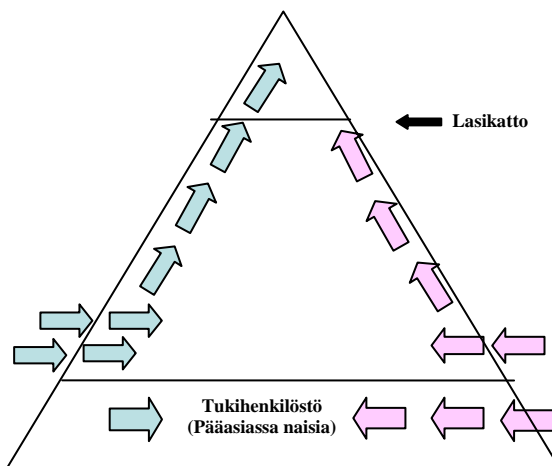
urakehityksen esteitä, koska miehet ovat olleet itse luomassa organisatoriset käytännöt miesten urakehitystä tukeviksi (Ragins ym. 1998). Miesten ymmärryksen lisääminen naisten kokemista organisatorisista esteistä on kuitenkin tärkeää, sillä miehet omaavat huomattavasti paremmat mahdollisuudet esteiden poistamiseksi. Tämä johtuu heidän suuremmasta vallastaan organisaatioissa. (Puttonen 2006.)

Rekrytointivaiheessa naiset kohtaavat ensimmäisen organisatorisen urakehitykseen vaikuttavan tekijän (Sinkkonen 1999). Näissä ilmenee jonkin verran syrjintää, joko niin että auki olevista paikoista ei ilmoiteta julkisesti, työpaikkailmoitukset sisältävät sukupuolta syrjiviä vaatimuksia, syrjintää tapahtuu itse rekrytointiprosessissa tai valinta- ja palkkausperusteissa. (Ragins & Sundström 1989.) Organisaatioon sisälle päästyään naisjohtajat kertovat kokevansa syrjintää. Yleisintä syrjintä on tiedon saannissa, joka pitää sisällään niin hyvä veli –verkostot kuin saunailtojen ulkopuolelle jäämisen (Sutela 2003). Jäädessään epävirallisten verkostojen ulkopuolelle naisjohtajat eivät saa kaikkea olennaista tietoa asioista eikä heillä ole paljon virallista päätäntävaltaa organisaatioissa. Tästä syystä naisilta puuttuvat toimivat vaikutuskanavat ylemmille tahoille. (Piitulainen ym. 2003.) Työtovereiden asenne, palkkaus sekä etenemismahdollisuuksien puute koettiin syrjivänä (Sutela 2003). Myös organisaation hierarkkiset rakenteet ovat yksi naisten urakehityksen este. Ylimmän johdon tuen puute sekä negatiivinen suhtautuminen toimivat vahvana esteenä naisten urakehitykselle. (Hall 1990, Sinkkonen 1999).

Tutkimusten mukaan mielikuva johtamisesta on miehinen, huolimatta siitä, että naisten osuus johtamistehtävissä on lisääntynyt. Mitä korkeammalle organisaatiossa edetään, sitä selvemmin odotukset suosivat miehisyyttä hyväksyttävänä käyttäytymisen normina. (Lämsä 2003.) Sukupuoliodotusten näkökulmasta miehet liikkuvat tutulla maaperällä, kun taas naisten on monesti muutettava sukupuoli-identiteettiään maaperään sopivaksi (Aaltio-Marjosola 2001). Stereotyyppiset odotukset vaikuttavat siihen, miten naisten tulisi käyttäytyä johtamistehtävissä. Naisilta odotetaan naisellista käyttäytymistä, mutta samalla heidän tulisi johtajina täyttää johtamiseen liitetyt miehiset odotukset. Syntyy ristiriita johtamismaailman ja naiseuden mielikuvien välillä. (Martelius-Louniala 2003.) Tätä Lämsä (2003) kutsuu naisjohtajan sukupuoliparadoksiksi. Jos nainen poikkeaa johtajana feminiinisestä naisen normista, ei hän täytä ”oikean naisen mallia”. Jos hän taas poikkeaa miehisen johtajuuden normista, ei hän täytä ”oikean johtamisen mallia”. Naisjohtajan kannalta tämä saattaa johtaa siihen, että naisjohtajiin ollaan helpommin tyytymättömiä tai heitä ei ylennetä yhtä helposti ylimpään johtoon. (Lämsä 2003.) Naisjohtajien suosima ihmissuhdeperusteinen johtamistyyli ei saa miehiltä samanlaista kannatusta kuin tehtäväsuuntautunut johtamistyyli. Jotkut naiset saattavatkin

käyttää maskuliinista johtamistapaa menestyäkseen urallaan. (Valentine ym. 2002.) Mitä miesvaltaisempi ympäristö on, sitä miehismmäksi muuttuu myös naisten käyttäytyminen sekä ihmissuhdepainotteinen johtamistyyli heikkenee. Tällaista muutosta saattaa selittää se, että naisjohtajat miesvaltaisessa ympäristössä joutuvat omaksumaan miehisen tyylin säilyttääkseen auktoriteettinsa ja asemansa. (Gardiner ja Tiggemann 1999, Kandolin ja Kauppinen 1994.)

Tasa-arvo työelämässä on kuitenkin edelleen näennäistä. Tutkijat törmäävät lasikatto-ilmioon, joka ensimmäisen kerran sanana esiintyi 1970-luvulla Yhdysvalloissa (ILO 1997). Lasikatolla tarkoitetaan sellaista tasoa organisaation hierarkiassa, jota naisten on vaikea ylittää tai jonka yläpuolelle he eivät pääse ollenkaan (Kuvio 1). Lasikatto on nimensä mukaisesti läpinäkyvä, huomaamaton sekä yllättävä. Lasikaton sijainti voidaan paikantaa tilastollisesti tarkastelemalla naisten määrän vähenemistä organisaation hierarkiataason noustessa. (Crawford 1993, Karento & Hänninen-Salmelin 2003.) Viime vuosien aikana kokonaisuudessaan naisia on valittu useammin kuin aikaisemmin julkisen sektorin johtajiksi. Lasikatto on noussut korkeammalle tai rikkoutunut. Silti se on edelleen olemassa. (Ollikainen 2003, Veikkola 1999.)



KUVIO 1. Lasikatto organisaatiopyramidissa (ILO 1997)

Selityksiä lasikatolle on tarjottu useita. Miesten asenteet estävät etenemisen, naisilta puuttuu johtajilta edellytettäviä ominaisuuksia, kotiin ja perheeseen liittyvät velvoitteet ovat naisten esteenä, ja maskuliiniset sosiokulttuuriset ja institutionaaliset käytännöt organisaatioissa estävät naisten urakehitystä. (Asplund 1986, Burke & Nelson 2002, Sinkkonen 1999.) Naisten kokemusten perusteella lasikaton puhkaiseminen vaatii jatkuvaa odotusten ylittämistä, näkyvien tehtävien vastaanottamista, sellaisen tyylin kehittämistä, joka saa miehet tuntemaan olonsa mukavaksi sekä

oman mentorin hankkimista. (Crawford 1993, Ragins 2000, Roemer 2001.) Useissa kansainvälisissä artikkeleissa tuodaan esille mentorin merkitys naisjohtajien urakehityksen kannalta (Mutanen & Lämsä 2006, Ragins 2000). Tutkimuksen mukaan naisista, jotka olivat lasikaton onnistuneet puhkaisemaan jopa 91 %:lla oli mentori (Ragins 2000).

Toisaalta naisille hierarkiassa eteneminen ei tutkimusten mukaan ole näyttänyt olevan niin merkityksellistä kuin miehille. Naisille etenemistä tärkeämpää on ollut itse työn sisältö. Myös Sutela (2003) on tullut siihen tulokseen, että työn sisällöllä oli rahallista korvausta enemmän merkitystä naisille. Edes urallaan hyvin menestyneet naiset eivät pitäneet työtä uraputkena tai karriäärinä. Naiset kokivat pikemminkin olleensa onnekkaita uransa suhteen ja hyvin harva nainen sanoi tietoisesti luoneensa uraa. Uralla etenemiseen tarvitaan kuitenkin omien kykyjen ja halun lisäksi nostetta ja oikean ihmisen myönteinen suhtautuminen sekä usein myös puhdas sattuma. (Kattelus 2002.) Tätä ilmiötä selittää naisten sosiaalistuminen sukupuolirooliin sekä sukupuoleen. Usein nainen valitsee itselleen työn, ei uraa. Tätä selittää se, että edelleen päävastuu lasten kasvattamisesta kohdistuu naiselle. Tämän nähdään johtavan siihen, että naisen on uhrattava työuransa voidakseen toteuttaa äidin rooliaan, koska uran ja äidin roolin yhdistämistä pidetään edelleen vaikeana, ellei mahdottomana. (Ragins & Sundström 1989.) Naisjohtajien urakehityksen mahdollisuudet ovat siis edelleen suuressa määrin riippuvaisia äitiyden ja uran yhdistämisen onnistumisesta.

2.3.2. Henkilökohtaiset tekijät

Perheen ja uran yhdistäminen on haaste naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksille. Kansainvälisten tutkimusten mukaan naisjohtajat ovat usein naimattomia ja lapsettomia, kun taas miesjohtajilla yleensä on perhe. Suomessa lapsettomien naisten osuus oli selvästi sitä suurempi, mitä parempi koulutus heillä oli. Suomalaisista miesjohtajista kahdeksan kymmenestä on naimisissa kun taas naisista vastaavasti vain joka kuudes. Huomattavaa on, että naisjohtajilla lapsiperhe on selvästi harvinaisempaa kuin miesjohtajilla tai työssä käyvillä miehillä ja naisilla keskimäärin. (Kartovaara 2003.)

Aalto-Marjosolan (2001) mukaan perheellisyys on sekä naisten että miesten oikeus. Tänä päivänä enemmistö suomalaisista naisista (92 %) ja miehistä (87 %) on sitä mieltä, että naimisissa olevilla naisilla on täysi oikeus olla mukana työelämässä riippumatta heidän perhetilanteestaan. (Aaltio-

Marjosola 2001.) Päävastuu kodista ja lapsista lepää kuitenkin edelleen hyvin pitkälti naisten harteilla (Puttonen 2006). Perhe, lapset ja yleinen käsitys siitä, miten naiset sitoutuvat työhön johtajina, hidastaa naisten etenemistä uralla. Johtuen naisten perinteisestä roolista niin erityisesti perhe on nähty luonnollisena selityksenä työkehityksen eroille. (Kartovaara 2003.) Naisjohtajat kokevat monesti huonoa omaatuntoa perheen, työn ja uran yhteensovittamisesta. Naisjohtajien panostaessa uraan saattaa seurauksena olla onnistumisen kokemuksia, turhautumista, uupumista, roolikonflikti tai jopa identiteettikriisi. (Vanhala 2005.)

Lammi-Taskulan (2004) tutkimuksen mukaan pienten lasten äideillä on rajalliset mahdollisuudet valita työssäkäynnin ja lasten kotihoidon välillä ja toisaalta lyhennetyn ja kokopäiväisen työajan väliltä. Vaikka yhteiskunnan järjestelyt takaavatkin tietyt kulmakivet, rajaavat markkinat liikkumavaraa työn ja perheen välillä. Äidit jakautuvat ”kahteen kerrokseen” tutkimuksen mukaan esimerkiksi koulutuksensa perusteella. Tutkimuksen mukaan äidin työssäkäynnin ennen lapsen syntymää katsottiin jouduttavan paluuta työelämään. Osittaista hoitovapaata pitivät eniten korkeasti koulutetut naiset, kun taas nuorilla ja vähemmän koulutetuilla äideillä oli harvemmin työpaikka mihin palata ja näin ollen he jäivät muita pidemmäksi ajaksi hoitamaan lasta kotiin kotihoidon tuen turvin. Tutkimuksen mukaan Suomessa on siis 2000-luvulla nähtävissä ”kahden kerroksen” malli, jossa osalla äideistä ura etenee perhevapaista huolimatta melko vakaasti, kun taas osalla suhde työelämään on katkonainen ja epävarma johtuen pätkätöistä, pitkistä perhevapaista sekä työttömyydestä. Korkeammin koulutetut sekä helpommin työllistyvät äidit hyötyvät perhepolitiikasta, joka antaa lisää liikkumavaraa työn ja perheen yhteensovittamiseksi. (Lammi-Taskula 2004.)

Naisten ollessa edelleen kuitenkin miehiä enemmän vastuussa sekä perheestä että kodinhoidosta, vaikuttavat työn ja perheen yhdistämistä tukevat toimet erityisesti naisten työssäkäyntiin ja uraan. Uralla eteneminen vaiheittain, sapattivapaat sekä perheen sisäiset järjestelyt ovat perheiden omia mahdollisuuksia vanhempien urakehityksen tukemiseksi eri vaiheissa. Muita ratkaisuja työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin voidaan etsiä yhteiskunnan tukijärjestelmistä kuten lasten päivähoitojärjestelmästä tai vanhempainlomajärjestelmästä, henkilöstöpolitiikasta, esimiestyöstä tai organisaation yrityskulttuurista. (Aaltio-Marjosola 2001.) Tukikeinoina perheen sekä uran yhdistämisessä on käytetty esimerkiksi kotiapua, isovanhempia tai muita tukiverkostoja (Hirvikorpi 2005). Sinkkonen (1999) näkee perheen joko edistävänä tai estävänä tekijänä. Naisille se hänen mukaansa on kuitenkin useimmiten estävä tekijä, kun taas miehillä se jopa saattaa edistää urakehitystä. (Sinkkonen 1999.)

Ura luodaan usein tilanteessa, jossa on sekä organisaatiosta että yksilön omasta elämäntilanteesta käsin muodostuvia mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös rajoitteita. Yksilön pyrkimyksenä on oman taloudellisen tilanteen, perhetilanteen sekä omien urakehitysmahdollisuuksien hallinta. Elämäntilanteen saattaa joutua koetukselle tilanteessa, jossa tavoiteltavien vaihtoehtojen sekä käytännön mahdollisuuksien välille muodostuu jännitteitä. Lisäksi perheen ja työn välillä on tunnistettu aikaan, paineisiin, rooleihin ja sukupuoleen liittyviä ristiriitoja. Vanhemmuus ja perhetilanteet näkyvät sekä naisten että miesten uraa koskevissa työelämän ratkaisuisissa, mutta erityisesti ne näkyvät naisten ratkaisuisissa. (Aaltio-Marjosola 2001.)

Yksilötason tekijöiden vaikutus naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksiin tarkoittaa naisista itsestään lähtöisin olevia tekijöitä. Muiden tasojen tekijöiden vaikutus on kuitenkin havaittavissa myös täällä. Varhaisimpana ja eniten käytettynä perusteluna naisten hitaammalle johtamisuralla etenemiselle on mainittu erot naisten ja miesten persoonallisuuden piirteissä. Näiden erojen voidaan katsoa vaikuttavan jo ennen työmarkkinoita naisten tekemissä koulutus- ja ammatinvalintapäätöksissä. (Puttonen 2006, Ragins & Sundström 1989.)

Naisjohtajien urakehitystä tarkasteltaessa korostuu ajan merkitys. Tehdyt valinnat vaikuttavat nyt ja tulevaisuudessa. Menneisyydessä tehdyt ratkaisut perheen perustamisesta tai uran luomisesta ovat vaikuttaneet myöhemmin tehtäviin valintoihin, mutta toisaalta myös tulevaisuuden suunnitelmat vaikuttavat nykyhetkeen. Tämä näkemys on vastakkainen perinteiselle urakehitykselle, jossa yksilön elämä ja työura nähdään tiettyjen ennalta tiedossa olevien vaiheiden kautta määräytyvänä. (Powell & Mainiero 1992.)

Naisten omia kokemuksia tarkasteltaessa nousee esille yhtenä merkittävänä organisaation huipulle nousua estävänä tekijänä naisten itsevarmuuden puute (Altman 2005). Myös naisten halukkuus, motivaatio sekä itsekarsinta hakeutua johtotehtäviin sekä arvot, asenteet, koulutus ja muut valmiudet ovat tekijöitä, jotka nousevat esille tarkasteltaessa naisten urakehitystä estäviä tekijöitä (Asplund 1986, Sinkkonen 1999). Naisilla ei myöskään yleensä ole uran alkuvaiheessa riittävän selkeää käsitystä siitä, mitä he työuraltaan haluavat (Wentling 1996). Naisten urakehitykselle epäedullisena piirteenä on myös se, että naiset ovat haluttomia osallistumaan organisaation poliittisiin kuvioihin. Tämä saattaa aiheuttaa vaikeuksia hahmottaa organisaation epävirallisia valtarakenteita, jotka tuntemalla voisi luoda urakehityksen kannalta hyödyllisiä ihmissuhteita. (Ragins & Sundström 1989.) Miehillä taas tällaisina nostealustoina toimivat usein hyvä veli –

verkostot. Vasta tämän vuosituhatosen puolella ovat suomalaiset naiset aktiivisesti luoneet vastaavia verkostoja. (Kattelus 2002, Valtiovarainministeriö 2004.)

Yksilötason tekijänä vaikuttavat myös naisten tekemät koulutusratkaisut (Ragins & Sundström 1989). Vaikka naisten koulutustaso on noussut jopa miesten ohi, ei se ole auttanut naisia kilpailemaan tasapäisesti miesten kanssa johtotehtävistä (Wirth 2001). Syynä tähän on se, että naiset hankkivat yleensä koulutuksen aloilta, jotka eivät valmenna johtotehtäviin (Liff, Worrall & Cooper 1996). Tämän selittää osin se, että naiset kouluttautuvat alalle, jota pidetään sukupuolelle sopivana. Tästä syystä naiset suuntautuvat usein huolenpitoon liittyviin ammatteihin, kuten koulutus ja sairaanhoito, jotka eivät suoraan edistä johtamisuraa. (Ragins & Sundström 1989, Wirth 2001.)

2.4. Aikaisemmat tutkimukset

Sosiaali- ja terveydenhuollon naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä ei suomalaista hoitotieteellistä tutkimusta löydy juuri ollenkaan. Kuopion yliopiston terveyshallinnon- ja talouden laitokselta on valmistunut vuosina 2004, 2005 sekä 2006 kolme pro gradu – tutkielmaa, joissa on kuvattu sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien käsityksiä urakehityksestään sekä siihen vaikuttaneista tekijöistä, terveystieteiden maisterien näkemyksiä asiantuntijan urakehityksestä sekä hoitotyön johtajien kokemuksia urakehityksestään.

Siljander (2004) on pro gradu – työssään tutkinut sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien käsityksiä urakehityksestään sekä siihen vaikuttaneista tekijöistä. Tutkimusaineisto muodostui PD-koulutusryhmän opiskelijoista. Tutkimuksen tuloksissa korostui johtajien subjektiivinen urakehitys. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien urakehitystä edistävinä tekijöinä korostuivat yksilön oma asenne, halu kehittyä ja etsiä haasteita, johdon ja sidosryhmien kannustus ja tuki sekä sattumat. Urakehitystä estäviksi tekijöiksi nousivat johtajien toimintavalmiuksien puute, koulutuksen puute, johdon tuen puute ja työn vähäinen mielekkyys. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien urakehityksessä korostui kouluttautuminen ja sen vaikutus uralla etenemiseen. Yleistä oli runsas työkokemus ennen johtajuutta. Urasuunnittelu koettiin tärkeänä välineenä. (Siljander 2004.) Siljanderin pro gradu työssä korostuivat johtajien henkilökohtaiset tekijät sekä organisaatiotason tekijät. Perheen sekä yhteiskunnallisen tason merkitys urakehitykselle jäi tässä tutkimuksessa melko vähäiseksi. Näkökulma tässä tutkimuksessa painotti yksilön ja organisatoristen tekijöiden merkitystä.

Järvinen (2005) puolestaan on omassa pro gradu – työssään tutkinut terveystieteiden maisterien näkemyksiä asiantuntijuudesta, asiantuntijan urakehityksestä sekä yliopistokoulutuksesta. Hänen tutkimuksensa mukaan asiantuntijaurakehityksen kriittisiksi tekijöiksi nousivat yliopistossa opiskelu sekä töiden tai työtehtävien vaihtuminen. Asiantuntijaurakehitystä edistivät henkilökohtaiset ominaisuudet ja työyhteisö, mutta henkilökohtaiset ominaisuudet olivat toisaalta myös urakehitystä estäviä tekijöitä. Asiantuntijuuden tutkimuksessa todettiin kehittyvän erityisesti työkokemuksen, reflektoinnin, sosiaalisen kanssakäymisen, koulutuksen sekä vaihtuvien työtehtävien avulla. Tässä yhteydessä todettiin perheen ja oman asenteen olevan sekä kehittymistä edistäviä että estäviä tekijöitä. Tulosten perusteella Järvinen toteaa, että terveystieteiden maisterin urakehitystä voi kuvailla moninaiseksi. (Järvinen 2005.)

Suonojan (2006) tutkimuksessa kohderyhmän muodostivat terveydenhuollon johtamisen lisäkoulutuksen opiskelijat, joista suurin osa oli osastonhoitajia tai vastaavia sairaanhoitajia. Tutkimuksen tulosten perusteella hoitotyön johtajan tehtäviin oli hakeuduttu omasta halusta, lähijohtaja oli tarjonnut työpaikkaa tai sattuma oli ohjannut. Urakehitystä olivat edistäneet työyhteisön, lähijohtajien ja perheen antama tuki ja kannustus, kouluttautuminen, työn mielekkyys ja sattuma. Urakehitystä olivat hidastaneet tai estäneet lähijohtajan tuen ja rohkaisun puute, toimien vähäisyys, johtamispätevyyden puuttuminen, terveydenhuollon organisaatioiden muutokset, sosioekonomiset tekijät ja henkilökohtaiset valinnat. Loppupäätelmänä oli, että hoitotyön johtajien urakehitys on pirstoutunutta, urasuunnittelu on vaatimatonta ja lähijohtajan rooli urakehityksen alkuun panijana on merkittävä. (Suonoja 2006.) Tässä tutkimuksessa oli tutkittu pääasiassa osastonhoitajia tai vastaavia sairaanhoitajia. Urakehitystä estävät tekijät painoutuivat lähinnä organisaatiotasolle sekä henkilökohtaisista valinnoista johtuviin tekijöihin. Tutkimuksessa eivät kuitenkaan varsinaiset yhteiskunnan tason esteet erityisemmin korostuneet. Tästä voitaneen päätellä, että oltaessa perinteisessä sairaalaympäristössä naisvaltaisella alalla eivät yhteiskunnan asenteet ja lasikatot erityisemmin vaikuta urakehitykseen. Mielenkiintoista olisikin tutkia missä kohtaa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita naisjohtajat ovat kokeneet urakehityksensä vaikeutuneen tai jopa kokonaan estyneen.

Bondas (2006) on tutkinut suomalaisten hoitotyön johtajien erilaisia urapolkuja sekä syitä hoitotyön johtajaksi hakeutumiseen. Tutkimuksessa löytyi neljä erilaista hoitotyön johtajaksi johtavaa polkua. Ihannetapauksessa henkilö oli hakeutunut tietoisesti hoitotyön johtajaksi. Näille hoitotyön johtajille uuden tiedon etsiminen ja kouluttautuminen oli luonteenomaista. Haasteita, näkyvyyttä, valtaa ja asemaa organisaatioissa tavoittelevien hoitotyön johtajien urakehitystä kuvasi tavoitteellinen

urapolku. Kolmantena polkuna hoitotyön johtajaksi toimi tilanne, jossa johtajaksi oli passiivisesti jouduttu muiden toimesta. Neljättä polkua hoitotyön johtajana toimimisessa kuvasi väliaikaisuus. Tässä saattoi tilapäisesti kokeilla hoitotyön johtajan roolia, mutta palata mahdollisesti takaisin omiin tehtäviin. Johtopäätöksinä oli, että suomalaisessa terveydenhuollossa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota rekrytointiin sekä koulutusvaatimuksiin valittaessa hoitotyön johtajia. Mentorointi sekä verkostoituminen muiden hoitotyön johtajien kanssa nähtiin hyödyllisenä. Jatkotutkimusaiheeksi tutkija totesi hoitotyön johtajan urapolun teoreettisen tarkastelun. (Bondas 2006.) Tutkijan esittämä ajatus verkostoitumisen hyödyllisyydestä on Suomessa ainakin valtiovarainministeriön taholta havaittu. Naisjohtajat uralla eteenpäin – verkosto on kokoontunut jo vuodesta 2003 lähtien ja tapaamisten suosio on yllättänyt järjestäjätkin. (Jyllinkoski 2006.)

Mentoroinnin merkitys naisjohtajien urakehityksen edistämiseksi on noussut esille myös kansainvälisissä terveydenhuollon alalla toteutetuissa tutkimuksissa (Wilson 1999, Yedidia & Bickel 2001). Muut urakehitykseen vaikuttavat tekijät olivat: kouluttautumiseen sitoutuminen, perheen ja puolison tuki, yhteisön osallistuminen sekä ympäristön esteet (Wilson 1999). USA:ssa naislääkäreiden urakehityksen esteiksi todettiin perinteisten sukupuoliroolien olemassaolo, seksismin ilmentyminen lääkäreiden työyhteisöissä sekä vaikuttavien mentorointimenetelmien puute (Yedidia & Bickel 2001). Ylipäätään naislääkäreiden etenemisen johtavaan asemaan on todettu olevan vaikeampaa kuin miesten tarkasteltaessa saman ikäisiä mies- ja naislääkäreitä, suurimpien erojen ollessa ikäluokassa yli 54-vuotiaat (Kvaerner ym. 1999).

Naisjohtajien urakehityksen edistämiseksi on tutkimuksissa todettu tarvittavan yksilöllisten menetelmien lisäksi institutionaalisia muutoksia (Yedidia & Bickel 2001). Naisten urakehitykseen ja urasuunnitteluun tulisi kiinnittää huomiota jo varhaisessa vaiheessa (Wilson 1999). Organisaation muutostilanteessa organisaation rakenteet muuttuivat, mutta valta-asetelmat ja käyttäytyminen säilyivät ennallaan. Hoitotyön johtajien valta ei muuttunut, mutta suhteessa yleisjohtoon ero kasvoi. Johtopäätöksinä oli, että hoitotyön johtajien pitää ottaa ensimmäiset askeleet kohti lasikaton pirstomista; tutkimalla omaa käyttäytymistään tilanteen ylläpitämisessä sekä perinteisissä valtasuhteissa. (Tracey 2006.)

Puttonen (2006) mukaan viimeisten 30 vuoden aikana julkaistujen naisjohtajuutta käsittelevien tutkimusten perusteella vaikutti siltä, että naisten johtamisuria estävät tekijät voidaan jakaa yhteiskunnan, organisaation, ihmissuhteiden sekä yksilön tasolle. Merkittävimpiä olivat kuitenkin yhteiskunnan ja ihmissuhteiden tasoilta peräisin olevien tekijöiden estävä vaikutus. Karento (1999)

on tullut siihen tulokseen, että sukupuolta käytetään avoimesti tai peiteltysti voimavarojen jakoperusteena kilpailtaessa viroista, uralla etenemisestä, johtamisesta, asiantuntemuksesta ja toiminnan mahdollisuuksista (Karento 1999.) Organisatorisilla tekijöillä naisten johtamisuria voidaan edistää muistaen kuitenkin että naiset ovat yksilöitä sekä organisaation ylimmän johdon tuen tarve on välttämätön. (Puttonen 2006.)

Muhosen (1999) Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan ala, demografia, socialisaatio lapsena, kotiolot, työolot, persoonallisuus, koti- ja työolot sekä persoonallisuus ennustivat naisten uralla etenemistä. Naisten lapsuuden aikaiset sosiaaliset rakenteet; kuten perheen korkea sosioekonominen tausta, hyvät suhteet vanhempiin, syntymäjärjestys sekä vanhempien kannustus, näyttivät olevan yhteydessä myöhäisempään urakehitykseen. Persoonallisuuspiirteistä omalla yrittämisellä, sosiaalisella pätevyydellä sekä itseluottamuksella, oli urakehitystä edistäviä vaikutuksia. Lisäksi naisten koulutustaso tutkimustulosten mukaan ennusti urakehitystä. Vastakkaisen näkemyksen mukaan tutkija oli selvittänyt, minkä takia naisjohtajat eivät etene organisaatioiden ylimpään johtoon. Tätä selittää tämän tutkimuksen mukaan organisaatioiden sekä yhteiskunnan rakenteet sekä perheen makrotason ilmiöt. Naisjohtajilla yleensä kantavat päävastuun perheestä. Tästä syystä puolisoiden tuella sekä kannustuksella on vaikutusta naisjohtajien urakehitykseen. (Muhonen 1999.)

Kaupallisella sektorilla toteutetussa tutkimuksessa naisjohtajien urakehitystä edistäviksi tekijöiksi todettiin oikeanlainen koulutusprofiili, naisjohtajan vahva itsetunto sekä päämäärätietoisuus. Perheen henkinen tuki sekä tasa-arvoiset työyhteisöt vaikuttivat positiivisesti naisjohtajien urakehitykseen. Hidastavia tekijöitä olivat suuret, perinteitä kunnioittavat, hierarkkiset organisaatiot sekä vanhakantaiset asenteet. (Peipponen 2001.) Organisatoriset asenteet, hyvä veli –verkosto, perheen ja uran yhdistämisen vaikeudet nousivat esille naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä tutkittaessa (Sillankorva 1999). USA:ssa tehdyssä tutkimuksessa naisjohtajat kertoivat sopimattomuudesta sisäiseen kulttuuriin, jäämisestä ulkopuolelle epävirallisista verkostoista sekä suuremmasta tarpeesta luoda suhteita sekä omata hyvä ansioluettelo edetäkseen uralla (Lyness & Thompson 2000).

3. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata sosiaali- ja terveydenhuollon naisjohtajien urakehitystä edistäneitä ja estäviä tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on naisjohtajuuteen liittyvän tiedon ja ymmärryksen lisääminen. Tässä tutkimuksessa sosiaali- ja terveydenhuollon naisjohtajalla tarkoitetaan sairaanhoitajan tai terveydenhoitajan peruskoulutuksen saanutta vähintään maisteritasoisen jatkotutkinnon suorittanutta naishenkilöä, jolla on objektiivisesti havaittavissa oleva vertikaalinen urakehitys. Tutkimustehtävä on:

1. Kuvata sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien naisjohtajien näkemyksiä heidän urakehitystään edistäneistä ja estäneistä tekijöistä.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1. Tutkimuksen metodiset lähtökohdat

Hoitotieteellisessä tutkimuksessa tutkittava ilmiö sekä tutkimusongelma määräävät sen miten ja millaisin menetelmin aihetta kannattaa lähestyä (Vehviläinen-Julkunen & Paunonen, 1997, 19-20). Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan ja arvostetaan osallistujien omia, monesti erilaisiakin näkökulmia. Laadullisen tutkimusmenetelmän valinnut tutkija pyrkii hoitotieteessä löytämään aineistostaan yleisiä yhtäläisyyksiä, hän luo alustavia ehdotuksia käsitteistä sekä päätyy kattavaan käsitteen määrittelyyn. (Janhonen & Nikkonen 2003.) Standpointfeminismissä on korostettu naisten toimintaa ja arjen kokemusta työnjaon rakenteissa, niiden sisällä, sisältä nähtynä ja naisten tutkimina. Sukupuolten valtasuhteiden vuoksi naisten kokemukset eroavat miesten kokemuksista. (Karento 1999.) Laadullinen sekä standpointfeministinen tutkimusote olivat tässä tutkimuksessa perusteltuja, koska niiden avulla on mahdollista saada naisjohtajien kokemuksista monipuolista ja syvällistä tietoa. (Karento 1999, Nieminen 1997.) Laadullisella tutkimusotteella tässä tutkimuksessa oli mahdollista naisjohtajien näkökulmat monipuolisesti esille. Tutkijan sukupuoli ja omat kokemukset edistivät ilmiön ymmärrystä.

Laadullinen tutkimus edellyttää sellaisia tiedonkeruutapoja, joiden avulla tutkittavien kokemukset saadaan monipuolisesti esille. Tällainen on esimerkiksi haastattelu, jossa tutkimukseen osallistuvat kuvaavat kokemuksiaan. (Åstedt-Kurki & Nieminen 1997.) Sisällön analyysin avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällön analyysi on keino järjestää, kuvailla ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-4.) Haastattelut tiedonkeruumenetelmänä sekä sisällön analyysi aineiston analysointimenetelmänä olivat tässä tutkimuksessa perusteltua, jotta naisjohtajien näkemykset heidän urakehitykseensä vaikuttaneista tekijöistä saataisiin esille.

4.2. Tutkimukseen osallistujat

Laadullisessa tutkimuksessa yleisenä ohjeena mainitaan usein, että aineisto tulee koota sieltä missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy (Nieminen 1997). Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin. Tiettyä toimintaa pyritään ymmärtämään, jotakin ilmiötä tai tapahtumaa pyritään kuvaamaan tai jollekin ilmiölle pyritään antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tiedonantajina toimivat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että heillä on kokemusta asiasta. Tästä syystä tiedonantajien valintakaan ei voi olla satunnaista. Toinen merkittävä aineiston kokoon vaikuttava tekijä on saturaatio eli kylläntyminen (Eskola & Suoranta 1996, 35). Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eivätkä tiedonantajat enää tuota tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Tutkimukseen osallistuneilla naisjohtajilla (N=8) oli kaikilla sairaanhoitajan tai terveydenhoitajan peruskoulutus. Tämän lisäksi heistä jokaisella oli vähintään maisterintutkinto suoritettuna sekä seitsemällä lisäksi tohtorintutkinto. Tutkimukseen osallistuneiden ikä vaihteli 52 vuodesta 61 vuoteen (ka=54). Kaikki tutkittavat olivat naimisissa ja yhtä lukuun ottamatta kaikilla oli kahdesta kolmeen lasta (ka=2). Maantieteellisesti tutkittavat edustavat melko kattavasti eri läänejä. Ainoastaan Lapin, Oulun tai Ahvenanmaan lääneistä ei ollut yhtään tutkittavaa. Naisjohtajat työskentelivät hallintoylihoitajina, yliopiston professoreina, asiantuntijoina, kuntien tai kaupunkien hallinnollisissa viroissa tai perusturvajohtajina. Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden naisten urakehitys oli myös objektiivisen uratulkinnan mukaan havaittavissa. Tutkimukseen osallistuneet tutkija valitsi ohjaajilta saamiensa sekä internetistä löytyvien taustatietojen perusteella. Tutkimukseen osallistuneille lähetettiin esittelykirje (Liite 2), jossa tiedusteltiin heidän

halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Yksikään kirjeen saaneista ei kieltäytynyt tutkimukseen osallistumisesta. Aineiston analyysin edetessä kahdeksalta tutkimukseen osallistujalta saatu haastattelumateriaali vaikutti riittävän rikkaalta, jotta voitiin katsoa sen riittävän.

4.3. Aineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa on useimmiten käytetty aineistonkeruumenetelminä havainnointia, haastatteluja sekä erilaisia dokumentteja. Aineiston hankinnassa korostuu tutkijan ja tutkittavan suhde. Kyse ei ole tutkimuskohteena olemisesta vaan tutkimussuhteesta. Tällaiseen suhteeseen liittyy monimutkaisia sosiaalisia suhteita sekä monitasoista kommunikointia. Tutkija ei voi kohdella tutkittaviaan passiivisina kohteina. (Tuomi & Sarajärvi 2002, Vehviläinen-Julkunen 1997, 26-32.) Myös standpointfeminismi kiinnittää huomiota tutkijan ja tutkittavan suhteeseen, erityisesti tutkimuksen kohteen objektivointiin. Tutkija ei voi asettua kohteensa yläpuolelle, vaan hänen on pyrittävä tutkittavan kanssa tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Tutkijan on ymmärrettävä naisten kokemuksia ja kieltä. (Karento 1999.)

Haastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja sekä käydä keskustelua tiedonantajien kanssa. Haastattelun etuina mainitaan myös mahdollisuus tietojen syventämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001). Joustavaa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa antaa tiedonantajien tutustua kysymyksiin tai haastattelun aiheeseen etukäteen. Käytännössä tämä yleensä tapahtuu siinä vaiheessa kun haastattelun ajankohdasta ja haastatteluluvasta sovitaan. Haastattelun eduksi voidaan katsoa myös se, että harvoin tiedonantajat luvan annettuaan kieltäytyvät haastattelusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Tutkija otti naisjohtajiin yhteyttä kirjeen lähettämisen jälkeen noin viikon kuluttua puhelimitse ja tiedusteli heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Yksikään naisjohtajista ei kieltäytynyt. Aikataulujen yhteen sovittamien tosin oli hieman hankalaa johtuen tutkijan omasta työelämässä mukana olost. Tästä syystä myös haastattelujen toteuttamisen ajankohta venyi yli puolen vuoden mittaiseksi. Yksi haastatelluista halusi teemahaastattelun rungon etukäteen ja sen tutkija hänelle lähetti. Haastattelut toteutettiin naisjohtajien työpaikoilla työpäivän aikana syyskuun 2006 ja maaliskuun 2007 välisenä aikana. Tutkija suoritti itse kaikki haastattelut. Tutkittavilta pyydettiin

lupa haastattelujen nauhoittamiseen ennen haastattelun aloittamista. Kaikki tutkimukseen osallistuneet antoivat luvan nauhoittaa haastattelut. Tutkimuksen tietojen luottamuksellisesta käsittelystä oli ollut jo kirjeessä mainintaa, joten sitä tutkija ei erikseen itse haastattelutilanteessa maininnut. Muutamien haastateltavien kanssa tutkija kävi keskustelua siitä, miten hän aikoo tulokset raportoida. Tässä yhteydessä tutkija lupasi lähettää yhdelle haastatellulle raportin tuloksista ennen tutkimuksen julkistamista. Tämä lupaus pidettiin.

Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla. Nauhurin pieni koko, laadukas tallennus sekä myöhemmin aineiston siirtämisen helppous olivat merkittäviä tekijöitä nauhoitustekniikkaa suunniteltaessa. Haastattelujen kesto vaihteli 30 – 79 minuuttiin ($k_a=43$). Pääsääntöisesti haastattelut sujuivat rauhallisesti ja sovittujen aikataulujen mukaisesti. Naisjohtajien melko tiiviistä aikataulusta johtuen haastatteluihin oli alustavasti varattu noin tunti. Kahden haastattelun aikana puhelin soi, mutta puheluihin ei vastattu. Puhelimen soimisella ei kuitenkaan ollut erityistä vaikutusta haastateltaviin tai haastattelijaan.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jolle ominaista on se, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelussa etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Näkökulma on siis ennakolta lyöty lukkoon, mutta haastattelijalla voi vaihdella kysymysten sanamuotoa. Teemahaastattelussa tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen tai asian. Teemahaastattelun etuina voidaan sanoa, että se vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta sekä tuo tutkittavien äänen kuuluville. Teemahaastattelun keskeisiksi asioiksi muodostuvat ihmisten tulkinnat asioista sekä heidän asioille antamansa merkitykset, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Ennen haastattelun aloittamista tutkija on jo perehtynyt asiaan niin syvästi, että hänellä on selkeä kuva ilmiöstä kokonaisuudessaan sekä sen tärkeistä osista, rakenteista, prosessista. Näiden oletustensa pohjalta tutkija on siis voinut kehittää haastattelurungon, jonka pohjalta hän voi suunnata haastattelun tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2001.)

Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat (Liite 3) muodostettiin subjektiivisen urakehityksen vaihemallin mukaan jakautuen uran valintavaiheeseen, alkuvaiheeseen, keskivaiheeseen sekä loppuvaiheeseen (Lähteenmäki 1992). Haastattelun alussa oli muutamia yleisiä taustaan liittyviä kysymyksiä vuorovaikutustilanteen parantamiseksi. Uran valintavaiheen teemat muodostettiin ammatinvalintaa kartoittavista kysymyksistä, kuten mitkä tekijät olivat vaikuttamassa ammatin

valintaasi sekä oliko uralle hakeutuminen suunniteltua vai ajautumista. Uran alkuvaiheen kysymyksillä pyrittiin selvittämään urasuunnitelmien sekä ura-ankkureiden selkiytymistä. Uran keskivaiheessa tarkasteltiin nykytilannetta työyhteisössä sekä työtyytyväisyyttä. Loppuvaiheen kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan tulevaisuuden suunnitelmia. Lisäksi oli yksi teema koskien perheen vaikutuksia naisjohtajien urakehitykseen.

4.4. Aineiston analyysi

Kyngäksen & Vanhasen (1999) mukaan sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan järjestää, kuvailla sekä kvalifioida tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysissä pyritään rakentamaan malleja, jotka kuvailevat tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa, ja joiden avulla tutkittava ilmiö voidaan käsitteellistää. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Aineistona voi olla esimerkiksi päiväkirjoja, kirjeitä, puheita, raportteja, kirjoja, artikkeleita, filmejä, kuvanauhoja, laulujen sanoja, valokuvia tai taideteoksia (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003). Analyysin ensimmäinen vaihe on analyysiyksikön määrittäminen. Analyysiyksikkönä voi olla yksi sana tai sanayhdistelmä, lause tai ajatuskokonaisuus. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valittiin tutkittavan ilmiön kannalta olennaiset selkeät ilmaisut yksittäisen sanan ja ajatuskokonaisuuden väliltä.

Haastattelujen aikataulun venyminen lähes puoleen vuoteen johti siihen, että tutkija kirjoitti haastattelut auki sitä mukaa kuin hän haastatteluja toteutti. Tutkija kuunteli haastattelut ja kirjoitti sanasta sanaan kaikki haastattelut auki. Lisäksi tutkija kirjasi tutkijan päiväkirjaan tuntemuksiaan sekä merkittäviä tilanteeseen vaikuttaneita tekijöitä sekä kehittämisideoita seuraaviin haastatteluihin. Varsinainen aineiston analysointi aloitettiin kun kaikki haastattelut oli tehty. Auki kirjoitettuna materiaalia oli yhteensä 95 sivua (Arial fonttikoko 12, riviväli 1). Tämän jälkeen tutkija luki aineiston useaan kertaan läpi ja piti samalla mielessään kysymyksen; kuka tässä kertoo, milloin se tapahtui, miksi ja mitä tässä tapahtuu? Tutkija alleviivasi tekstistä sekä merkitsi marginaaliin vastauksia edellä esitettyihin kysymyksiin.

Aineistoon tutustumisen jälkeen analyysin etenemistä säätelee se, ohjaako aineisto vai ennalta valitut kategoriat, käsitteet ja teemat analyysiä (Kyngäs & Vanhanen 1999). Tässä tutkimuksessa analyysiprosessi eteni induktiivisesti eli aineistosta käsin. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin

analyysiprosessi etenee pelkistämisen, ryhmittelyn sekä abstrahoinnin kautta tulosten esittämiseen sekä analyysin luotettavuuden varmistamiseen. Pelkistämisvaiheessa aineistolta kysyttiin tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Aineistosta koodattiin ilmaisia, jotka vastasivat tutkimustehtävään. Pelkistetyt ilmaiset kirjattiin mahdollisimman samoilla termeillä kuin teksti oli itse aineistossa. Tässä tutkimuksessa tutkija taulukoi aineiston Word – tiedostoon ja koodasi tutkittavat, jotta palauttaminen alkuperäisaineistoon olisi mahdollista. Pelkistettyjä ilmauksia tuli yhteensä 2020. Ryhmitellessään aineistoa tutkija etsi samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia sekä yhdisti ne pelkistetyt ilmaiset, jotka näyttivät kuuluvan yhteen (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, Kyngäs & Vanhanen 1999.) Aineiston analysointi on esitetty alla olevassa taulukossa (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä

Alkuperäinen lausuma	Pelkistetty ilmaisu
<i>täytyy olla semmoinen ihminen joka on valmis kehittämään itseensä että tänä päivänä ei pärjää jos ei niinku jatkuvasti kouluttaudu ja hae sitä osaamista lisää..</i>	pitää olla valmis kehittämään itseään
<i>ei voi olla niinku jäykästi vaan jonkun asian takana et kyllä siinä täytyy</i>	ei voi olla jäykästi jonkun asian takana
<i>tota aika ennakkoluuloton olen niinkun asioitten suhteen enkä kauaa niinkun tee samaa.. sitte että.. et ehkä sen tyyppinen sitte ehkä luonteenpiirre tuli myös siin näkyviin että..</i>	on ennakkoluuloton asioiden suhteen
<i>sillai että budjetti on kunnossa ja asiat kehitty ja menee eteenpäin.. koska mä oon kehittäjä luonteeltani</i>	on kehittäjä luonteeltaan
<i>Kyllä mä ollu aina niinku luonteeltani sellai.. sillai niinku tämmöinen.. niinkun .. strategisesti ajatteleva mieluummin ja tämmöisiä loogisia kokonaisuuksia .. ja. ja tämmöinen niinku systemaattisen ajattelun ihmisiä</i>	strategisesti ajatteleva loogisia kokonaisuuksia ajatteleva
<i>sitten mä oon aina tehny... aika kovasti töitä ja se heijastuu siihen .. siinä omassa urakehityksessä myös että..</i>	kova tekemään töitä
<i>mut tää ei korjaannu sellaisil yksittäisil asioil vaan pitää räjäyttää koko homma</i>	määrätietoinen
<i>No kyllä aika semmonen päämäärätietoinen täytyy olla..</i>	päämäärätietoinen
<i>pitäis niinku vaatia ja edellyttää ja odottaa yhä uudelleen ja tota.. reklamoida siitä mikä on kesken ja mikä on tekemättä..</i>	pitää vaatia

Pelkistetty ilmaisu**Ryhmitelty ilmaisu**

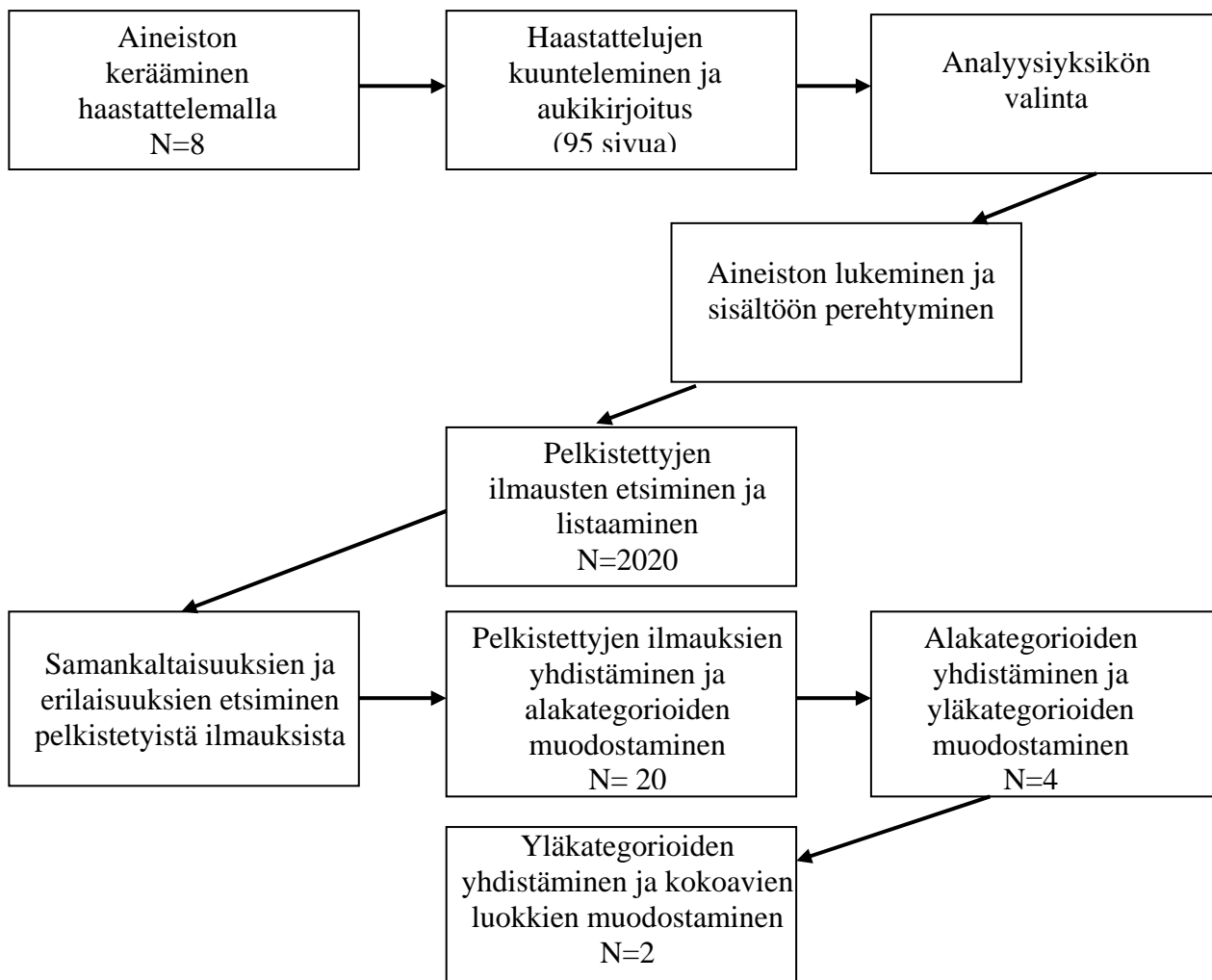
Pitää olla valmis kehittämään itseään aina on mahdollisuuksia kehittää ja kehittyä aktiivisesti etsinyt kehittämiskohteita lähtenyt kehittämään saa itsenäisesti kehittää itseään voi kehittää itseään on kehittäjä luonteeltaan itsestä kiinni miten paljon kehittää	kehittämishaluinen
Ei voi olla jäykästi jonkun asian takana pitää pystyä muuttumaan on ollut valmis mukautumaan on ollut valmis tekemään uutta ei voi suunnitella mustavalkoisesti elämäänsä on ennakkoluuloton asioiden suhteen	muutoshaluinen
loogisia kokonaisuuksia ajatteleva kokonaisuuden hallinta systemaattisen ajattelun ihminen toimii systemaattisesti niin ideat toteutuvat pitäisi systemaattisesti pyrkiä mihin haluaa systemaattisesti viemään eteenpäin	systemaattinen
Kova tekemään töitä töitä tekemällä ja sen osoittamalla pärjää on aina tehnyt kovasti töitä väitöskirja työn ohessa työn ohella koko tutkinto on tottunut tekemään paljon töitä tuli haalittua kaikennäköistä	ahkera
Määrätietoinen päämäärätietoinen vaatii määrätietoisuutta pitää räjäyttää koko homma johtajuudessa tärkeää että fokus säilyy pitää olla päämäärätietoinen täytyy selkeästi osoittaa päämäärä kun lähtee johonkin niin tekee päätökseen ei hae sieltä täältä tuolta jotakin	määrätietoinen
On pitkäjänteinen vaatii pitkäjänteisyyttä ei jätä asioita kesken pitkäjänteisyys on aina vienyt kaikki päätökseen on aina kaikki tutkinnot vienyt loppuun on mennyt sen loppuun ei ole yhtään arvosanaa jäänyt kesken	pitkäjänteinen

Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin samaan kategoriaan ja kategorialle annettiin sisältöä kuvaava nimi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija päättää tulkintaansa hyväksi käyttäen, mitkä asiat voidaan yhdistää samaan kategoriaan ja mitä taas ei voida yhdistää. Tähän vaiheeseen liittyy jo aineiston käsitteellistämistä. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, Kyngäs & Vanhanen 1999.)

TAULUKKO 2. Esimerkki alakategorian muodostamisesta

Ryhmitelty ilmaisu	Alakategoria
kehittämishaluinen muutoshaluinen systemaattinen ahkera määrätietoinen pitkäjänteinen	Naisjohtajalta vaadittavat ominaisuudet

Analyysiä jatkettiin siten, että yhdistettiin saman sisältöiset alakategoriat toisiinsa. Näin saatiin muodostettua yläkategorioita. Yläkategorialle annettavan nimen tulee kuvata hyvin sen sisältöä eli kaikkia niitä alakategorioita, joista se on muodostettu. Käsitteellistämistä jatkettiin niin kauan kuin se sisällön kannalta oli mielekästä ja mahdollista. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, Kyngäs & Vanhanen 1999.) Tämän tutkimuksen aineiston analyysiprosessi on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Tutkimusaineiston analyysin kuvaus

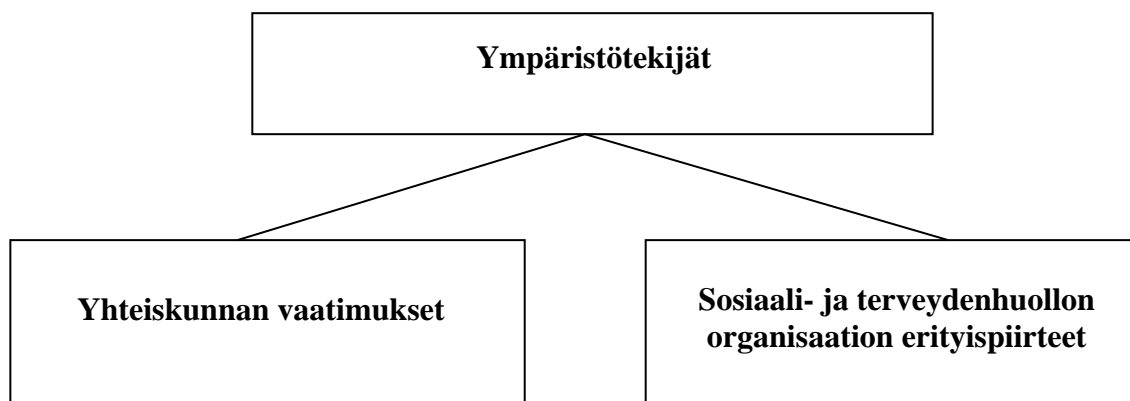
Sisällön analyysin tuloksena raportoidaan analyysissä muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitekartta tai kategoriat. Tuloksissa kuvataan myös kategorioiden sisällöt eli se, mitä kategoriat tarkoittavat. Suorien lainausten tarkoituksena on lisätä raportin luotettavuutta sekä osoittaa lukijalle millaisesta alkuperäisaineistosta kategoriat on muodostettu (Kyngäs & Vanhanen 1999, Hirsjärvi & Hurme 2001). Sisällön analyysin haasteellisuutena pidetään sitä, miten tutkija onnistuu pelkistämään aineiston sekä muodostamaan mahdollisimman kuvaavat kategoriat. Tuloksen luotettavuuden kannalta on olennaista että tutkija pystyy osoittamaan yhteyden tuloksen ja aineiston välillä. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Tässä tutkimuksessa on käytetty suoria lainauksia, jotta tutkijan on mahdollista osoittaa yhteys aineiston ja tulosten välillä. Suorista lainauksista on poistettu koodit sekä yksilölliset ilmaukset, jotta tutkimukseen osallistuneiden anonyymiteetti säilyy.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tuloksena saatiin kaksi yhdistävää luokkaa, jotka vastaavat tutkimustehtävän kysymykseen sosiaali- ja terveydenhuollon naisjohtajien urakehitystä edistäneistä ja estävistä tekijöistä. Nämä yhdistävät luokat ovat **ympäristötekijät** sekä **henkilökohtaiset tekijät**. Nämä kaksi yhdistävää luokkaa muodostuivat neljästä yläkategoriasta ja 20 alakategoriasta.

5.1. Ympäristötekijät

Yhdistävä luokka ympäristötekijät (kuvio 3) muodostui kahdesta yläkategoriasta **yhteiskunnan vaatimukset** sekä **sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation erityispiirteet**.



Kuvio 3. Ympäristötekijät

5.1.1. Yhteiskunnan vaatimukset

Yläkategoria yhteiskunnan vaatimukset muodostui alakategorioista **näkemys johtajuudesta**, **pelisääntöjen omaksuminen** sekä **naisjohtajien urakehityksen haasteet**.

TAULUKKO 3. Yläkategoria yhteiskunnan vaatimukset

YLÄKATEGORIA	ALAKATEGORIA
Yhteiskunnan vaatimukset	Näkemys johtajuudesta
	Pelissäntöjen omaksuminen
	Naisjohtajien urakehityksen haasteet

Näkemys johtajuudesta

Yhteiskuntatason tekijät toimivat useimmiten estävinä tekijöinä naisjohtajien urakehitykselle. Naisjohtajien näkemyksissä omasta urakehityksestään tuli esille yhteiskunnan tasolla olevat **stereotypiat johtajuudesta** sekä **sukupuolirooliin** samaistuminen. Sukupuolirooliin samaistuminen ohjaa naista käyttäytymään naisen rooliin liittyvien odotusten mukaisesti. Stereotypiat ja niiden aiheuttamat **ennakkoluulot** estävät naisten urakehitystä.

”Kyllä vieläkin niinko jollakin lailla siihen miesjohtajaan luotetaan enemmän..”

”Johtajuus nähdään enemmän semmosena direktiivisenä toimintana.. ulkoo päin.. ehkä vielä siinä vaiheessa – 90 luvullakin nähtiin hyvin puhtaasti tällasena ... niin mua ei ehkä mielletty sellaseks johtajaks.”

Naisjohtajat toivat esille johtajuuteen liitettäviä piirteitä kuten **itsevarmuus, looginen ja analyttinen ajattelutapa, asiakokeskeisyys, asiantuntijuus, objektiivisuus** sekä **kovanahkaisuus** ominaisuuksina, joita työelämässä menestyminen ja uralla eteneminen vaatii.

”Se että sä niin kuin pystyt olemaan, sä pystyt istumaan sen pöydän päähän ja niin kuin johtamaan sitä joukkoa ja näkemään ja strategioimaan, koska silloin sä olet yksin.”

”Mun mielestä tällä hetkellä niin kuin.. niin kuin se, että mä saan sen.. sen homman hallittua sillä tavalla että se on taloudellisesti kunnossa ja siellä.. siellä on visioita ja siellä .. siellä päästään etenemään niitten visioitten suuntaan ja mull on mahdollisuus ite.. ite niin kuin vaikuttaa siihen mitkä ne tavoitteet on ja.. ja kuinka meillä siellä edetään ja.. ja että mä kykenen hallitsemaan sen talouden ja.. ja kattoon että se putiikki on kunnossa.”

”Johtajuudessa on tärkeitä et asiat ilmaistaan selkeesti, mennään eteenpäin.. ja niitä osataan rajata.. ja ja.. se fokus säilyy kaiken aikaa.. se on se johtajuuden niinkun tärkein asia..”

”Kyl mä silti uskon et .. et jos on tarpeeks kova ja pystyy sen osoittamaan .. siis tekemään töitä.. niin .. niin tota .. kyl sil sit pärjää.”

Naisjohtajien kuvaillessa johtajuutensa piirteitä esille tulivat **ihmiskeskeisyys, vallan jakaminen, kuunteleminen, ystävällisyys** sekä muiden päätöksentekoon osallistuvien työntekijöiden **osallistumisen mahdollistaminen**.

”Mä oon ainakin ollu semmonen et mielellään niinku kuunnellu ihmisii ja ..ja vähemmän ehkä .. ehkä sitten tuonu niinku ainakaan ensimmäisenä sitä omaa mielipidettä et mä ensin kuuntelen.”

”Tämmönen johtaminenki miten mää ite sen ymmärrän.. niin on tää yhdessä tekeminen ja tämmänen niinku tiedon jakaminen ja osaamisen jakaminen.”

”Mä en oo koskaan ollu semmonen et mä haluisin niinku vaikuttaa ihmisiin tai .. siis sil taval et määrätä tavallaan ihmisiä.”

Naisjohtajien näkemyksissä tuli esille myös naisjohtajien **vähäisempi arvostus** sekä **palkkauksen epätasa-arvoisuus**.

”Se on se naisjohtaja joka usein kuitenkin on se joka kantaa sen suuremman vastuun siitä kokonaisuudesta .. mutta se ei näy palkassa eikä se näy siinä arvostuksessa.”

Pelissäntöjen omaksuminen

Johtoryhmät sekä organisaatioiden ylin johto koostuu useimmiten miehistä. Päästäkseen ylimpään johtoon ja saadakseen mieleisiään päätöksiä läpi on naisjohtajien pitänyt oppia **olemaan tarkkana, pelaamaan sääntöjen** mukaisesti, ymmärtää **miesten tapa** hoitaa asioita sekä löytää tapa **myydä omat ideat** miehistä koostuvalle johdolle.

”Kyl mää oon niinku tullu siihen tulokseen että miesten kanssa ku tekee yhteistyötä niin ihan niinku jonkun toisen naisenkin kanssa niin täytyy niinku kohdata ihminen ihmisenä.. ja tota ja sil taval niinku semmosil yhteisillä pelisäännöillä.”

”Kyllä miehet hoitaa asioita toisella tapaa.. ne hoitaa niitä keskenään eri tavalla.. joo.. että saa olla niinkun tosi tarkkana.”

”Miesten kanssa hoitaa asioita niin ne täytyy hoitaa sillä tavalla että se mies keksii itse sen jutun.. Idean myynti on se tapa millä niitten kanssa tehdään menestyksellisesti töitä.. Että jos jaksat aina vaan myydä niin hyvä tulee.. mutta jos et jaksat niin .. niin sit taas lyöt päätäs seinään.”

Naisjohtajien urakehityksen haasteet

Naisjohtajien näkemyksen mukaan yhteiskunnan tasolta tulevat haasteet ovat yksi merkittävimmistä urakehityksen haasteista. Sukupuolirooliin sidonnaiset tekijät, kuten yhteiskunnan **asenteet** miesjohtajien paremmuudesta ovat edelleenkin olemassa. Naisjohtajien näkemyksen mukaan **tutkimukseen perustuvan tiedon puute** on olemassa sekä asenteellista muokkausta tarvitaan niin yhteiskunnassa kuin työyhteisöissäkin.

”Mut kyl mä niinko sen nään että ei nainen oo vielä samalla viivalla miehen kanssa..”

”Näkemyks johtajuudesta.. tää yleinen näkemys et tuo.. mä väittäisin et tutkimustyötä tarvitaan vielä aika paljon ja sen julkistamista.. ennen ku näkemys johtajuudesta muuttuu.”

”Sen jälkeen niin se asenteen muokkaus työyhteisöissä .. et se on niinku.. aika tärkeä asia että .. et sitä asenteellista muokkausta ei oo tapahtunu ollenkaan riittävästi.”

Naisjohtajat kokivat **päätösten läpisaamisen** haasteellisempänä ja enemmän työtä vaativana kuin he arvioivat sen vaativan työtä miehiltä. Naisjohtajana **paikan hakeminen** ylimmässä johdossa koettiin haasteena. Naisten **oma asennoituminen** omaan sukupuoleen sekä miessukupuoleen oli yksi merkittävä tekijä naisjohtajana asenteiden muuttumiseksi.

”Mutta sitten taas se että miten sä haet niinkun johtajana siis sen .. sen hoitotyön puolen johtajana paikkas esimerkiksi strategisessa johdossa ja johtoryhmässä.. joka .. joka muuten on sit miehistä koostuva.. niin.. niin miten niinkun siinä toimitaan niin se on must se niinkun se iso haaste ja tosi mielenkiintoisen .. mielenkiintoinen kysymys niinkun nais.. naisjohtajuuden näkökulmasta.”

”Se on varmaan niinkun muutenki semmonen just et se naisten oma asennoituminen siihen miessukupuoleen tavallaan et .. et me voidaan omal käytöksellämme ja monil semmosil asioil niinku tavallaan .. ee.. ikään kuin hyväksyä sen et se mies on jotenki .. ku erilainen tai osaavampi tai muuta.”

5.1.2. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation erityispiirteet

Yläkategoria sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation erityispiirteet muodostui neljästä alakategoriasta **naisvaltainen ala, hoitajatausta, asenteet** sekä **organisaatiomuutokset**

TAULUKKO 4. Yläkategoria sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation erityispiirteet

YLÄKATEGORIA	ALAKATEGORIA
Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation erityispiirteet	Naisvaltainen ala
	Hoitajatausta
	Asenteet
	Organisaatiomuutokset

Naisvaltainen ala

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä suurin osa on naisia. Tämä tulee esille myös naisjohtajien näkemyksissä urakehitykseen vaikuttaneista tekijöistä. Naisjohtajat kuvasivat, että terveydenhuollossa oli pitkään **helppo edetä** johtuen juuri **naisvaltaisesta alasta** sekä **kilpailutilanteiden puuttumisesta** miesten kanssa.

”Tietysti ko on naisvaltasella alalla niin eihän täs sillä lailla niinku .. täs on pitkään niinku ollu helppo porskutella..”

”Tää on ollu silleen niinku helpompi reitti tossa mielessä et ei oo tarvinnu tän sukupuolen suhteen niinku olla missään kilpailuasemissa..”

”Mullahan oli niin kuin tämmöinen niin kutsuttu naisen ura täältä hoito.. hoitopuolelta lähtien .. jolloinka mä niin kuin etenin tässä hoitotyön portaikossa tänne huipulle asti ja .. ja hoitelin niinkun.. niinkun siinä sitä .. sitä kuvioo, sehän oli niinkun ihan helppo.. helppo polku sinänsä .. ja.. ja se eteneminen.”

Terveydenhuollossa naisjohtajien mielestä on jopa **helpompaa** toimia johtajana kuin jollakin muulla miesvaltaisemmalla alalla. Terveydenhuollossa on aina ollut se naisjohtaja olemassa jossakin. Terveydenhuollon **tasa-arvokysymykset** eivät liiku nais-mies akselilla eivätkä naiset kokeneet sukupuolta urakehitystä estävänä tekijänä.

”Meillä tietysti terveydenhuollon kuviossa niin ehkä .. ehkä niinkun semmonen .. se on niinkun helpompaa ehkä kuin jossakin miesten alalla..”

”Tää on niin naisvoittoista. Ja olkoonpa nyt nais- tai miesvoittoista niin meillähän terveydenhuollossa nää tasa-arvokysymykset ei liiku ollenkaan niinku... naiset miehet akselilla...akseleilla.”

Hoitajatausta

Hoitajatausta sen sijaan koettiin lähes poikkeuksetta urakehitystä estävänä tekijänä edetessä organisaatiohierarkiassa ylemmille tasoille. Naisjohtajat kuvasivat edellä naisvaltaisella alalla urakehitystään helpoksi siihen saakka kun oltiin perinteisellä naisen uralla. Saavutettaessa tietty taso organisaatiossa alkoi esteitä ilmetä. Suurin yksittäinen tällainen este oli **hoitajatausta** sekä yliopisto-opinnoissa **hoitotiede** pääaineena. Organisaatiossa eteneminen esimerkiksi lääkäreille tai juristeille oli naisjohtajien näkemyksen mukaan huomattavasti helpompaa kuin hoitajataustaisille. **Virkanimikemuutosten** koettiin olevan hoitajataustaisille vaikeammin saatavissa kuin muiden alojen asiantuntijoille.

”Se mikä tota on selkee este on tää että hoitotiede on ollu pääaineena ni.. et se on.. se on ihan selvästi Suomessa edelleenki... että kunnat valitsee näihin tehtäviin mieluiten .. ee.. sosiaalipuolen osaajia tai lääkäreitä.. ja tää on ihan.. ihan faktaa.. että .. että tän tietää..”

”Mie tien sen et siin siis katotaan kaks kertaakin et jos on niinku hoitupuolen ihminen ... suhteessa esimerkiks jos on lääkäri.. tai siis.. et yleensä siin kyl haetaan jonkun muun koulutuksen saanutta ekonomia tai juristia tai jotain muuta.”

Naisjohtajien näkemyksen mukaan yhä edelleen stereotypia sairaanhoitajasta on se, että **sairaanhoitaja vain hoitaa** eikä näin ollen osaa johtaa.

”Siin on jonkinlainen niinku stereotypia et niinku ajatellaan sitä et hoitaja ei voi olla johtaja et se on.. se vaan hoitaa.”

Toisaalta nähtiin, että hoitotyön johtajana **sairaanhoitajan rooli** ja hoitotyö tulisikin säilyä osana ammattitaitoa ja osaamista eikä sitä sairaanhoitajan leimaa edes tarvitse yrittää häivyttää pois.

”Kyllä se säilyy .. ja toisaalta minust se on hyväkin .. et jos on hoitotyön johtaja niin pitää ollakin sairaanhoitaja.. et pitää tuntee niinku se oma ammattinsa substanssi ...muuten ei sitä tietäis että mitä siel tapahtuu.”

”Kyl mä näen et naisil on mahdollisuuksia mut ... mut naisen täytyy se niinku itte tiedostaa .. et vieläkin on niinku semmosta .. et täytyy niinku uskaltaa vaan olla rohkee ja tunnustaa niinko oma tekeminen.”

Asenteet

Naisjohtajien näkemysten mukaan edellä esitetty hoitajatausta oli este, mutta terveydenhuollossa joillakin sektoreilla naisjohtajien näkemysten mukaan sekä hoitajatausta että sukupuoli toimivat urakehitystä estävinä tekijöinä eli **lasikattona**. Lasikatto ei kuitenkaan kaikissa organisaatioissa ole kovin selkeästi **hahmotettavissa**.

”Siin on kaks lasikattoa.. toinen on, että olen nainen.. johtavissa tehtävissä.. ja toinen on tää terveydenhuollon .. tausta..”

Organisatoristen tekijöiden vaikutus naisjohtajien urakehitykseen saattaa joskus olla niin voimakas, että huolimatta naisten omista kyvyistä ja taidoista, urakehitys pysähtyy. Organisatorisen **urasuunnittelun puuttuminen** toimii myös urakehitystä estävänä tekijänä.

”Naisjohtajien on vaikeempi selvästi edetä uralla.. se on huomattavasti hitaampaa.. myös tässä iässä kun lapset ja perhe ei enää rajoita millään tavalla etenemistä ..et kyllä se ihan selvästi niinku näkyy joka valinnassa.”

”Mulle niinku osoitettiin samat tehtävät ku ennen ku mä olin väitöskirjaani tehny.. et siel ei ollu tavallaan tämmöstä urakehitysajatusta organisaation sisällä.”

Ei ainoastaan hoitajatausta toimi esteenä vaan myös naislääkäreiden eteneminen ylimpään johtoon on haasteellista. **Sukupuolisidonnaiset asenteet** on siis havaittavissa myös lääkäreiden ammattikunnassa.

”Mutta täälläkin tapahtuu niin että ne miehet siilautuu tänne johtoon.. ei tääl oo naislääkäreitä näissä huippuviroissa.”

Lääkärien ammattikunnan pitkät perinteet, korkea arvostus sekä terveydenhuollon **hierarkisesti** järjestäytynyt organisaatiokulttuuri heijastelee edelleen joissakin **virkanimityksissä** sekä tehtävien **pätevyysvaatimuksissa**. Pitkät perinteet näkyvät virkoihin hakeutumisessa jo **ennakkoasenteissa** eli hoitajataustaiset eivät ehkä edes hae joihinkin virkoihin, koska valinta on hyvin epätodennäköinen.

”Että nythän mä tavallaan oon.. oon sillä reviiirillä millä.. missä lääkärit on normaalisti eli nyt mä oon lääkärin reviiirillä ja mä oon maassa lähes ainoita ihmisiä ja lääkäriliitto suunnattomasti paheksui että .. että joku muu kuin lääkäri tämmöseen tehtävään organisaatiossa voidaan ottaa.. ja vielä yliopistosairaalassa.”

”Aina voi hakee esimerkiks sairaanhoitopiirin johtajan tehtäviin on mahdollisuus hakee, mut kyllä se.. kyl..ei siihen kyl valita..”

”Ei mitenkään automaattisesti et jos joku lääkäri et se ois hyvä johtaja tai et jos joku hoitaja et se ois hyvä johtaja.”

Toisaalta **naisten oma asenne** saattaa estää urakehitystä. Jäädään liaksi kiinni sairaanhoitajan tai naisen **rooliin** eikä **uskallus** yrittää irti roolista **puuttuu**.

”Ihmiset jotenkin niinkun ei .. ei niinkun rohkene niihin tarttua .. on semmoisia perinteisiä naisen rooleja ja sairaanhoitajan niinkun pohjakoulutuksen rooleja joihin jäädään kiinni eikä niinkun niin sanotusti uskalleta lähteä.. että ei kai .. ei kai .. en kai minä..”

Organisaatiomuutokset

Sosiaali- ja terveydenhuollon **organisaatiomuutokset** sekä **palvelurakennemuutokset** nähtiin lähes poikkeuksetta **positiivisena** asiana naisjohtajien urakehityksen kannalta. Muutokset tarjoavat mahdollisuuksia.

”Sit mä olin voimaini tunnossa ja kun nää kysy kun sairaanhoitopiirit muodostettiin ja tää vanha kuntayhtymä lakkautettiin et mitä mä haluan tehdä .. nii mä mietin et mä meen joko yliopistoon tiedepuolelle tai sit mä haluan näitä kunnallisia hallinnon puuhia...”

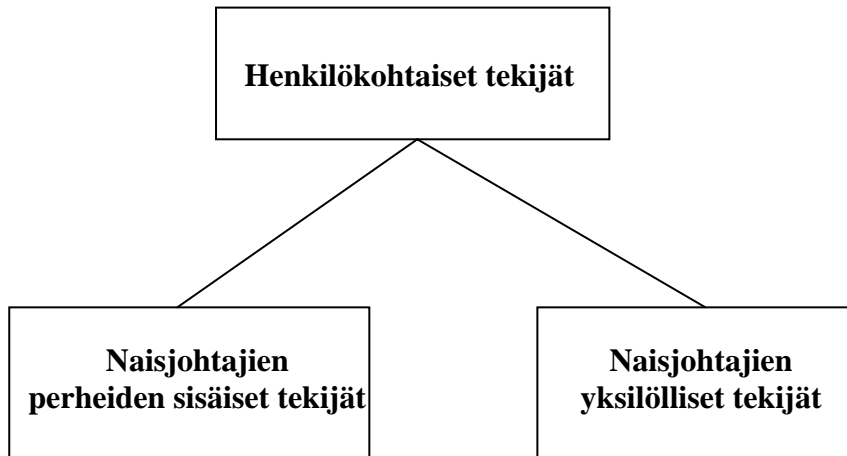
Organisaatiomuutokset sekä **lainsäädännön** muutokset **mahdollistavat uuden virkanimikkeet**, organisaatioiden **johtamisjärjestelmien tarkastelun** sekä uudenlaisen **organisaatiokulttuurin** luomisen.

”Terveydenhuollon organisaatiot on muuttumassa ja .. ja nää palvelujärjestelmät muuttuu.. tulee näitä palvelurakenne uudistuksia ja uutta lainsäädäntöä ja niitähän ei sidota enää professioihin sillain kun näitä vanhoja malleja.”

”Tää ei korjaannu sellaisil yksittäisil asioil vaan pitää räjäyttää koko homma. Ja meil on nyt tapahtumassa varmaan aika isoja muutoksia täs organisaatiossa täs johtamisjärjestelmän kehittämisessä... niitä nyt täs selvitetään niitä pohjia.”

5.2. Henkilökohtaiset tekijät

Yhdistävä luokka henkilökohtaiset tekijät (kuvio 4) muodostui kahdesta yläkategoriasta **naisjohtajien perheiden sisäiset tekijät** sekä **naisjohtajien yksilölliset tekijät**.



Kuvio 4. Henkilökohtaiset tekijät

5.2.1. Naisjohtajien perheiden sisäiset tekijät

Yläkategoria naisjohtajien perheiden sisäiset tekijät muodostui kuudesta alakategoriasta **parisuhde, käytännön järjestelyt, tukiverkostot, perhe voimavarana, perhe etusijalla** sekä **perhe jarruttanut**.

TAULUKKO 5. Yläkategoria naisjohtajien perheiden sisäiset tekijät

YLÄKATEGORIA	ALAKATEGORIA
Naisjohtajien perheiden sisäiset tekijät	Parisuhde
	Käytännön järjestelyt
	Tukiverkostot
	Perhe voimavarana
	Perhe etusijalla
	Perhe jarruttanut

Parisuhde

Naisjohtajien näkemyksen mukaan **parisuhteen luonne** vaikuttaa naisten mahdollisuuksiin edetä urallaan. **Sopivan puolison** löytyminen, **puolison tuki mahdollistivat** naisjohtajien uraan panostamisen.

”Et mun miehelle kyllä kuuluu erikoiskiitos.. mutta ei hän oo koskaan .. hän varmaan .. tai jotenkin mä oon kokenut aina että hän haluaa että mä oon täysin niinkun itsenäinen ja.. ja .. vien asioita.. asioita eteenpäin että..hänelle sopii semmonen puoliso et ei mun oo tarvinnu koskaan ruikuttaa että mies estää jotakin.”

”Ei mun oo koskaan tarvinnut kieltäytyä et se on meillä niin selvää kotona tää peli.. että mä meen sinne mun .. minne mun pitää mennä”

Lähes poikkeuksetta kaikki naisjohtajat kertoivat **puolisoidensa edistäneen** urakehitystä sekä kantaneen suuren **vastuun** perheestä **taloudellista tukea** unohtamatta. Naisjohtajat kertoivat voineensa **vapaasti tehdä omat ratkaisunsa sekä rakentaa uraa** ilman että **mies olisi asettanut esteitä etenemiselle** tai heidän olisi **tarvinnut kieltäytyä** tarjoutuneista mahdollisuuksista edetä urallaan.

”Minähän olen voinut rakentaa ihan vapaasti uraa ja ja tuota.. tuota, opiskella ja mua on mies aina tukenut. Ja minun mieheni on kantanut suuremman vastuun kodista kuin minä itse. Et sen mä voin sanoa..”

”Tietyst mies on tehny töitä et on riittäny leipää pöydässä et sitte ku mul on vähempi tullu rahaa.. ni sitte on niinku .. et se on tietyst yks semmonen .. semmonen tota asia sitte kans joka .. et hän on niinku mahdollistanu sitä.”

Kahden paikkakunnan välillä matkustaminen oli muutamille naisjohtajille sopiva ratkaisu kun taas toiset olivat päätyneet ratkaisuun olla ottamatta vastaan työpaikkaa toisella paikkakunnalla jos se edellytti asumista **eri paikkakunnalla kuin puoliso**.

”Meil on vähän tämmöinen .. reissaus .. reissaus..suhde.. mut hänel on paljo täällä ja .. et en mä oo mitenkään harvinainen et mul on ystäviä jotka kyllä pendelöi eri välejä..”

”Mä päädyin siihen, että mä en.. että nyt mä en lähde tätä uraa rakentamaan tänne vaan mä jään tähän et mä haluan rauhoittaa tän et ihmisen pitää rauhoittua kuitenkin johonkin ja en halua sitä että mä oon viikot poissa ja mulla on kahdessa paikassa vaatteet, aina väärässä paikassa ja niin edelleen..”

Naisjohtajan uralla eteneminen ja työpäivien venyminen pitkiksi saattaa joissakin tapauksissa olla **haaste miehelle** sekä **parisuhteelle**.

”Mies välil valittaa tietysti ja tota.. aika monilla mä tiedän kollegoillakin et on tullu avioeroja ja tota.. ottaahan se miehen luonnolle .. luonnolle tietyl tavalla sit se että nainen etenee urallaan..”

Naisjohtajat totesivat pääsääntöisesti **toimivan parisuhteen** sekä **perheen mikrotason** toimivan naisjohtajien urakehitystä edistävinä tekijöinä.

”Kylhän sitä naisen etenemistä vaikka menis sit vähän maltillisemmin kuin meikäläinen niin .. ni tota.. totta kai auttaa se et miten sit ihan tää mikrotaso perheessä sitte toimii et miten miehen ja naisen työjako ja välit ja kaikki niinko vaikuttaa.”

Käytännön järjestelyt

Urakehityksen ja perheen yhdistäminen vaatii naisjohtajilta **venymistä**, seuraavan päivän tarpeiden **ennakointia**, **priorisointia**, **omista harrastuksista luopumista**, **työajan joustoja**, **organisointikykyä** sekä lisäksi **puolison vastuun kantoa**.

”Aamuks aina vaatteet sitte siihen lapsii varte et jos mää lähdin sit seuraavan aamun taas junal XX:lle ni mä olin kaikki viritelly ja varmistanu et jääkaapis on ruokaa ja kyl mä sit monta kertaa kävin viel kaupassa.”

”Mul oli tietysti se että nuorempi poika .. silloin kun oli tarhaikäinen niin siinä sairaalan pihalla oli tarha että se kävi näppärästi sit kuskata mennessään kun meni töihin.. mut et aina iltaisin.. siel ei ollu iltahoitoa et iltavuorossa ku oli niin sit piti aina järjestellä..”

Tukiverkostot

Naisjohtajien näkemyksen mukaan heidän uransa ja perheen yhdistämistä ovat edistäneet hyvä ja turvallinen **päivähoitopaikka**, johon lapset on uskaltanut luottavaisin mielin jättää. **Hoitaja kotona** on mahdollistanut melko varhaisessa vaiheessa työelämään paluun. **Isovanhempien tuki** lastenhoidossa sekä lasten harrastuksiin kuljettamisessa on ollut merkittävä tekijä suurimmalle osalle naisjohtajista.

”Mä en halunnu viedä päiväkotiin niin pieniä vaan must oli parempi että tota.. meille tulee hoitaja kotiin ja sitä paitsi silloin oli tosiaan helppo saada kun ei ollu töitä ihmisillä, se oli kauheeta aikaa.. ja .. ja ja.. meil oli kotona hoitaja.”

”No meillä oli se hyvä puoli, että meillä on miehen vanhemmat XX:ssä, että.. et sit tietysti isovanhemmat oli myös aina kuljettamassa lapsia harrastuksiin ja sillä lailla että..”

Isovanhempien tuen lisäksi tukiverkostoja on muodostunut niin **naapureista** kuin **miehen työpaikan verkostojen** kautta.

”Vanhinta lasta tosiaan äiti kyllä paljo hoiti et oli hyvä ... hyvät tukiverkot.. no sit siel XX:lla meil oli niinku tuttuja perheitä .. asuttiin sit viel semmoses isos omakotitalos mis yläkerrassaki asu et sil et ei .. oli kyllä sellasta kyllä.. verkostoa että..”

”Miehen työpaikka oli yleensä sillä paikkakunnalla jossa asuttiin niin sitä kautta se verkosto eli niitten perheitten kautta.”

Perhe voimavarana

Naisjohtajat kokivat perheen olleen heille **voimavara** sekä **ilon lähde**. Perhe on **motivoinut** ja **edistänyt** naisjohtajien urakehitystä niin tutkimustyössä kuin työelämässäänkin.

”Mut kaikesta kaikkiaan toi perhe on kans niinku ja lapset ja näin... niin on ollu kyllä äärimmäisen motivoiva tekijä... sekä.. sekä siin tutkimustyössä että .. että tässä ylipäätään täs työelämässä mukana olossa että... jotenkin se vaan on niin että sieltä saa sellaisia henkisiä voimavaroja sielt perheestä että kaikki on ...niinku paljon hausempaa ja helpompaa ja näin.. elämässä kun on se perhe kuin jos ei olisi sitä.”

Perhe ei ole estänyt naisia etenemästä urallaan ja naisjohtajat kokivat myös, että perheestä saa **organisointitaitoja**. Jopa lasten puolisot koettiin elämää rikastuttavana voimavarana.

”Mä en oo kokenu millään tavalla perhettä esteeksi, enkä esteeksi sitä että minulla ei olisi voinut olla perhettä edetäkseni uralla ja opiskellakseni ja niin edelleen.”

”Voimavarana kyllä..ihan puhtaasti voimavarana.. jopa nyt nää vävyt joita nyt on jo kaksi kappaletta .. ihan niin laajasti.”

Perhe etusijalla

Päävastuu perheestä on luonnollisesti naisella lasten ollessa pieniä. Näin myös tässä tutkimuksessa, jossa naisjohtajat kertoivat olleensa kotona **lasten ollessa pieniä** sekä laittaneensa siinä vaiheessa **lapset etusijalle**.

”Naisilla on kuitenkin se perhe ja ne lapset ja se niinkun se toinen elämä vahvemmin kuin mitä miehillä on.”

”Sit mul alko lapsii syntymään ni silloin niin.. niin siinä vaiheessa mielestäni mä oon laittanu lapset etusijalle ..”

Naisjohtajilla säilyi kuitenkin myös myöhemmässä vaiheessa kontrolli sekä vahva **vastuun tunne perheen hyvinvoinnista**. Perheen hyvinvoinnin järkkyyessä naisjohtajat olivat **valmiita luopumaan** omasta **uran luomisesta** eikä perhettä oltu valmiita uhraamaan uran eteen.

”Mut kyl se tietyst on semmost tasapainoilemista.... ja kyl siin koko aika täytyy seurata sit sitä perheen tilannetta et millai itse kukin jaksaa ja.. ja tota.. et mut kyl mul sil taval oli et jos olis ollu jotain ni mä olisin jättäny tän opiskelun ja.. ja pannu sitten lapset ja .. perheen etusijalle..”

”Mul on aina ollu lapset niinku etusijalla et jos on ollu joku semmonen asia tai tilanne niin .. niin mul on niinku lapset ja perhe ollu ennen .. et mä en oo koskaan mitään uhrannu tavallaan niinko .. siin suhtees.. taik perhettä tai lapsia niinku sen urani eteen..”

Perhe on ollut etusijalla myös sillä tavalla, että työpaikan ollessa toisella paikkakunnalla ovat naisjohtajat olleet **valmiita pitkiinkin päiviin** ollakseen kotona perheen parissa. **Halu olla lähellä lapsia** sekä **halu antaa aikaa lapsille** ohjasi päätöksentekoa. Ainoa asia mitä naisjohtajat olisivat ehkä tehneet toisin, oli juuri se, että he **olisivat olleet rauhassa kotona** ja antaneet **aikaa lapsille heidän ollessaan pieniä**.

”Kyl mä tulin sielt 60 kilometrin päästäki joka ilta kotiin että ...satoi tai paistoi ni aina ajettiin kotiin..”

”Se on sit pikemminkin oikeestaan itelle ikääntyessä tullu et miks on ollu niin malttamaton .. ja kiire..”

Perhe jarruttanut

Naisjohtajat kuvasivat myös tilanteita joissa **perhe on hidastanut** tai on joutunut **tarkemmin miettimään** omaa urakehitystään muista kuin omista lähtökohdista.

”Mieheni oli jo paljon aikaisemmin sitä mieltä et lähdetään eteenpäin ja opiskelemaan ja muuta .. et kyl mä itse jarrutin et mä ajattelin et ne lapset on niin lyhyen aikaa pieniä että mä haluan kuitenkin olla lähellä.”

Työpaikan hakemiseen sekä vastaanottamiseen naisjohtajat kertoivat perheen vaikuttaneen joko niin että työpaikkaa ei edes haettu tai sitä ei otettu vastaan silloin kun se olisi edellyttänyt **toisella paikkakunnalla** asumista kuin missä perhe ja puoliso olivat.

”Kyl mä väittäisin et jonkun verran se on jarruttanu sitä et on aika tarkkaan miettiny hakemisiaan ja sit se et ei voi.... ei voi niinku kovin kauas hakee ku lapset on pieni et pitää suht läheltä löytää molempien se työpaikka et se .. se kyllä rajoittaa et ei voi sillä tavalla ajatella et asuis viikot..”

5.2.2. Naisjohtajien yksilölliset tekijät

Yläkategoria naisjohtajien yksilölliset tekijät muodostui alakategorioista **ammatin valinta, erikoistuminen, jatko-opinnot, naisjohtajalta vaadittavat ominaisuudet, urakehityksen suunnitelmallisuus, urakehityksen suunnan muutokset** sekä **urakehityksen kannalta merkittävät tapahtumat**.

TAULUKKO 6. Yläkategoria naisjohtajien yksilölliset tekijät

YLÄKATEGORIA	ALAKATEGORIA
Naisjohtajien yksilölliset tekijät	Ammatin valinta
	Erikoistuminen
	Jatko-opinnot
	Naisjohtajalta vaadittavat ominaisuudet
	Urakehityksen suunnitelmallisuus
	Urakehityksen suunnan muutokset
	Urakehityksen kannalta merkittävät tapahtumat

Ammatin valinta

Uran alkuvaiheessa naisjohtajien näkemysten mukaisesti ammatinvalintaa ohjasi **sisarusten tai ystävien esimerkit, roolimallit, opiskelupaikan maantieteellinen läheisyys, ideologiset taustat, ammatin arvostus, ammatin tarjoamat mahdollisuudet** sekä sairaanhoitajan ammatin tarjoamat **hyvät työllistymismahdollisuudet**.

”Jos mä mietin että oliko mulla mitään roolimalleja ni mulla itse asiassa oli samassa talossa asui semmoinen hyvin reipas nuori rouva, joka oli kättilö. Ja hän ehkä tätä tämmösenä tyyppinä sillä reippaudella ja tarmokkuudellaan.”

”Mut sitte oikeastaan se, se varsinainen ammatinvalinta sitte ni siihen yks tekijä oli tää maantieteellinen läheisyys sitte.”

”Myös tää tavallaan .. tää.. tää hyvä työllistyminen .. siinä vaiheessa se näytti hyvältä alalla ja turvalliselta alalta ja sitten se että .. että tuota siinä tehtävässä vois toimia missä päin maailmaa hyvänsä.”

”Sillon mä ajattelin tätä sairaanhoitajan ammattia ehkä tämmäsiä hyvin .. ee .. tuota tämmästä .. ihmisten auttamisen näkökulmasta että mä ajattelin että mä haluaisin tehdä jotain hyvää tässä maailmassa.. aika tämmäset ideologiset taustat oli silloin.”

Uran alkuvaiheessa vaihtoehtoista uraa saatettiin suunnitella tai kokeilla hetkellisesti. Ammatinvalinnan ratkaisuihin ja vaihtoehtoisten ammattien hylkäämiseen kokeilematta vaikuttivat kuitenkin **pitkä opiskeluaika, pelko ottaa lainaa, epävarma työllistyminen, muutto kaupunkiin, kulttuuri** sekä **yksipuolinen työn kuva**.

”Maalta lähtö opiskelemaan Helsinkiin esimerkiksi niin se ei ihan niinkuin yksinkertaista ollut.. silloin ei ollut mitään opintotukia, oli opintolainat tietysti, ja semmoinen vähän pelotti semmoisetkin.”

”Insinööriksi siihen maailman aikaan ei maalta naiset voineet niinku oikein ajatella.”

Kokeiluluontoisesti naisjohtajat olivat testanneet taipumuksiaan ja ennakkokäsityksiään eri opiskelupaikoissa sekä työpaikoissa. Näiden vaihtoehtoisten ammattien hylkäämiseen oli kuitenkin johtanut huomiot, että **ala ei ollut oma**, tapa antaa koulutusta tai muodostunut käsitys alasta **ei miellyttänyt**.

”Ni se tapa miten sitä koulutusta annettiin ja sitte se visio minkä mä sain siitä työsarasta niin mä ajattelin et tää on niinko kaukana todellisuudesta ni et en mä halua niinku täl taval tehdä. Mä haluun tehdä jotain konkreettist työtä.”

Erikoistuminen

Haastatellut naisjohtajat ovat valmistuneet sairaanhoitajaksi aikaan jolloin erikoistumisala valittiin yleensä vasta muutaman vuoden työssäoloajan jälkeen. Erikoistumisalan valintaan naisjohtajien mielestä olivat vaikuttaneet **työkokemuksen** kautta saatu kuva eri erikoistumisalojen tarjoamista mahdollisuuksista, **selkeä käsitys** omasta alasta, ala **tuntui omalta**, **päivätöiden** mahdollisuus sekä **kiinnostus** erikoisalaa kohtaan.

”Et kun sitä sitte tietysti mielti siinä muutaman ensimmäisen vuoden jälkeen sitä jatkaa että mihin haluais erikoistua.. kun silloin piti se erikoistuminen käydä siihen päälle .. mille alalle erikoistuu.. no sitä ehkä suuntas enemmänkin sitte se työkokemus mikä oli siinä pohjalla..”

”Ja sitten niin toinen mikä selvis kans nopeesti niin oli .. oli se, että kun pääsi harjoittelemaan tonne synnytysosastoille niin et mä haluan kätilöksi. Se tuli niin kuin kerta kaikkiaan niin selvänä näkemyksenä että siinä ei ollut niinkun vaihtoehtoja.”

”Mut kyl mul sit oli ajatus päivätöistä.. et ehkä se oli yks semmonen asia sitte.. ja toisaalta sit terveydenhoitajan työ muuten niin oli semmonen joka kiinnosti..”

Jatko-opinnot

Naisjohtajat olivat kaikki suorittaneet vähintään maisterin tasoiset jatko-opinnot sekä yhtä lukuun ottamatta tehneet tohtorin väitöskirjan. Opiskellessaan sairaanhoitajaksi ja jo ammatinvalinta vaiheessa osalla oli **selvä näkemys** siitä, että muutaman vuoden työssä olon jälkeen hakeutuu jatkokoulutukseen. Toisaalta terveydenhuollossa **akateeminen meritoituminen** nähdään **luonnollisena mallina**.

”Siellä kun mä opiskelin niin hyvin nopeesti mulle tuli ajatus että .. ja näkemys siitä minkälaisia jatkokouluttautumisyliä on ja .. ja tota se oli niinku ilman muuta selviö että.. että mä jatkokouluttaudun.”

Muutaman vuoden työkokemuksen jälkeen syntyi halu saada työuralta enemmän **haasteita**, halu katsoa mihin **oma potentiaali riittää**, **halu kehittää itseään**, **kiinnostus hallinnollisiin** tehtäviin tai **vaihtelunhalu**.

”Mutta tota.. sitte siitä et niinku kyl mä halusin johonkin semmisiin tehtäviin että ihan siitä rivisairaanhoitajan tehtävästä .. et jotain muutakin haastetta . Mä en koskaan vierastanu sitä perustyötä, mä oon aina tykänny potilastyöstä... Vieläkin menisin tekemään ... Et mä oon aina tykänny siitä tehtävästä mut et jotakin niitä haasteita sitte siitä työuralta kai haki.”

”Et mä kokeilen nyt minkälaisii ne yliopisto-opinnot sitte on että kui niistä niinku vois selvitä että.. et kuin vaativaa se sit oikeastaan on.. niin tota.. et se oli myöskin tavallaan yks semmonen ittelle .. ajattelin että tota .. et täytyy kokeilla et minkälaista se opiskelu on et onnistuuks se..”

Toisaalta tarve jatkokoulutukseen saattoi tulla **työelämän asettamien haasteiden** kautta. **Tietojen päivittämisen tarve**, tarve saada **uutta sisältöä johtamiseen**, tarve **kehittää hoitotyötä** tai **halu saada laajempaa näkökulmaa** omaan työhön ja työyhteisöön toimivat tekijöinä jatkokoulutukseen hakeutumiselle.

”No ku halua tietää niinku enemmän et tuntu et ei oo riittävästi tietoo jos halus sitä hoitoo kunnolla kehittää .. niin ei niillä tiedoilla niinko pysty siihen .. mikä oli ihan tottakin nyt ku ajattelee, se oli täysin mahdottomuus.”

”Sekin et mä olin aika pitkään osastonhoitajan tehtävissä siinä ja huomas niinkun siinä jollain tavalla et.. mä tykkäsin siit työstä se ei ollut siitä kiinni .. mut et ihan se tietojen päivittäminen ja niinku piti hakee jotain uutta pohjaa sille johtamiselle ja siihen työhön sitä tatsia.”

”Se oli niinkun se minkä takia mä läksin opiskelemaan et vähän niinkun laajemmin osaa kattoo asioita sit niinku yhteiskunnassakin ja sen mikä on se oman työpisteen paikka. Et .. et sitä helposti sokeutuu ja kattoo vaan niin pienestä näkökulmasta kun pyörii siinä samassa ympyrässä.”

Naisjohtajalta vaadittavat ominaisuudet

Naisjohtajat kuvasivat näkemyksiään siitä millaisia **luonteenpiirteitä** naisjohtajilta vaaditaan. Esille tulleet yleisimmät tarvittavat luonteenpiirteet olivat **kehittämishaluinen, muutoshaluinen, systemaattinen, ahkera, määrätietoinen** sekä **pitkäjänteinen**.

”Kyllä mä ollu aina niinku luonteeltani sellai.. sillai niinku tämmöinen.. niinkun .. strategisesti ajatteleva mieluummin ja tämmöisiä loogisia kokonaisuuksia .. ja. ja tämmöinen niinku systemaattisen ajattelun ihmisiä.. että .. että..et tämmöinen niinku väitöksen teko ja ratkaisut.. niin ne on mua aina viehättänyt..”

”Pitää kuitenkin ite muuttua mukana niin ei voi olla niinku jäykästi vaan jonkun asian takana et kyllä siinä täytyy .. ja täytyy olla semmoinen ihminen joka on valmis kehittämään itseensä että tänä päivänä ei pärjää jos ei niinku jatkuvasti kouluttaudu ja hae sitä osaamista lisää.. et vaan kerran käy koulun niin ei se riitä.. siin on pakko olla niinku innostusta siihen että kehittää itseensä ja kouluttaa.”

”Mä en jätä asioita kesken et mä niinku .. ko mä lähden johonkin ni mä teen sen päätökseen et mä en oo semmonen et mä hakisin sieltä täältä tuolta jotakin vaan mä oon aina vieny kaikki päätökseen et ehkä sielt tulee sit se pitkäjänteisyys tavallaan ja se määrätietoisuus sitte että..”

Urakehityksen suunnitelmallisuus

Naisjohtajilla ei uran alkuvaiheissa ollut kovin selkeää käsitystä siitä, mitä he työuraltaan haluavat eikä se kaikilta osin olisi ollut mahdollistakaan. Urakehitys oli naisjohtajien näkemyksen mukaan pääsääntöisesti ollut **suunnittelematonta, sattumanvaraista** tai **portaittaista eteenpäin menoa**. Naisjohtajat kertoivat edenneensä **ilman selkeää tavoitetta** tai **ajautuneensa** johonkin tehtävään. Kuvaillessaan uransa etenemistä naisjohtajat käyttivät usein ilmaisuja; **pyydettiin, kysyttiin** tai **kehotettiin**.

”Mä sattumalta tapasin yhden henkilön yhdes tilaisuudessa joka kertoi.. että he tarttis tämmöstä henkilöö siihen hankkeeseen.. et olisinko mä kiinnostunu niin mä sit ilmoitin heti et olen kiinnostunut..”

”Ei.. ei ole ollut suunnitelmissa ei.. että kyll se on ollut hakeutumista.. porras portaalta. Ei mitään...mitään suunnitelmaa, että johonkin tähtää.. sehän olisi ollut mahdotontakin... Yliopisto opiskelukaan ei ollut silloin. Että aina yksi porras eteenpäin ja sitten on katsottu..- uudelleen..”

”Mua pyydettiin siihen ryhmään ja sit kirjoittajaks ja jotenki sit tää tuli niinku ... ei .. ei nyt mikskään läheiseks mut kuitenkin niinku enemmän ku mis mä olin aikaisemmin ollu ja sitte vapautu tää mun edeltäjän virka enkä mä ollu todella eläissäni ajatellut et mä sit haen .. mutta sitte viime hetkellä hain ja sit.. sit mut valittiin.”

Urakehitys oli kuitenkin naisjohtajien näkemyksen mukaan ollut **eteenpäin menoa** ja **systemaattisesti etenevää** eikä **ura ollut polveillut moneen suuntaan**.

”Tää on hirveen systemaattinen kuitenkin ollu mitä mä oon tehny täs.. Nii et ei siin oo haahuillu siellä eikä täällä vaan se on niinku menny eteenpäin.”

”Osin sattuma ja sit varmaan kuitenkin niin tietyl taval sellaista eteenpäinmenoa.”

Muutamissa tilanteissa naisjohtajat olivat **selkeästi ilmaisseet tavoitteensa** urakehityksen suhteen ja kuvasivat etenemistään **tietoiseksi valinnaksi**.

”Ja sit mää vaan kylmästi sanoin et mä haluan hallintoylihoitajaks tai sit mä lähden.”

”Mä päätin jäädä tuonne, ensinnäkin siks et se on niin sanottu miehen paikka ...siin saa myös miehen palkkaa..”

Tulevaisuuden suunnitelmat urakehityksen suhteen olivat pääosiltaan **samassa organisaatiossa** kuin tälläkin hetkellä johtuen mahdollisesta eläkeiän lähenemisestä, työn sisällöllisestä mielekkyydestä sekä kehittymismahdollisuuksista omassa työssä oman organisaation sisällä tai äskettäin aloitetusta urasta nykyisessä organisaatiossa. Muutamissa vastauksissa tuli esille mahdollinen eteneminen uralla **vastuullisempiin tehtäviin** tai **kansainväliset tehtävät**.

”Kyl mä näen itseni .. vähän isomman organisaation johtotehtävissä ... kuin mitä tällä hetkellä et.. tarkempaa en osaa sanoo et mikä se sit on .. että onks se sitte tällä alueella .. tämä konsepti isompana vai onko se jossain muualla..”

Urakehityksen suunnan muutoksen tarve

Naisjohtajat kuvasivat tilanteita, joissa he ovat joutuneet tarkastelemaan ja pohtimaan urakehityksensä suuntaa tai oman työnsä sisältöä. Tällaisissa tilanteissa naisjohtajat olivat joko **vaihtaneet työpaikkaa** tai **tehtäviä organisaation sisällä**. Työpaikan vaihtoon olivat olleet vaikuttamassa **motivaation puute, liiat rutiinit** sekä yksi merkittävimmistä tekijöistä, **haasteiden puute**. Toisaalta naisjohtajat kertoivat, että jos työssä ei haasteita ole, niin he hakevat niitä. **Aina on kehitettävää**, oli yleisin tässä vaiheessa esille tullut kommentti. Työn käydessä **liian tutuksi** ja **helpoksi** naisjohtajat olivat kokeneet **turhautuvansa**. Pitkän työuran aikana jo **toteutuneet ideat** ja kehittämishankkeet loivat **halun antaa tilaa nuoremmille** ja heidän ideoilleen.

”Siinä niinku mun mielestä selvästi näkee sen että.. että tulee tekijöitä jotka syö motivaatiota ja kun sä riittävän kauan teet samaa puuhaa ..”

”Sä saat tosi isoja juttuja aikaiseksi, valmiiksi .. niin alkaa niin kuin tulla sellainen vaihe että .. että ne seuraavat jutut mitä sä haet niin ei oo niinku riittävän isoja.. eli.. eli tulee niin kuin tavallaan sitä niin sanottua rutiinia. Rutiini syö aina mun motivaatioo.. jos mä joudun niinkun pyörittään semmosta arkee ihan paperia tosta noin vaan ja .. ja siin ei oo niinkun mitään .. mitään tämmöstä isompaa juttua.”

Urakehityksen suunta oli muuttunut myös tilanteissa, joissa silloisessa organisaatiossa ei **asiantuntijuutta kyetty hyödyntämään** tai urakehitykseltä puuttui **esimiehen tuki**.

”Ehkä siin oli sit just se että ei ollu saanu sitä omaa asiantuntijuuttaan riittävän laveesti käyttää että..”

”Esimies halus itte sen.. ja hän väitteli ja hän meni.. meni itte sitä polkua ja se oli ehkä sit syy miks mä lähdin pois sieltä organisaatiosta.”

Urakehityksen kannalta merkittävät tekijät

Naisjohtajat kuvasivat muutamia heidän urakehityksensä kannalta merkittäviä tapahtumia tai tekijöitä, joita ilman he eivät nykyisissä tehtävissään olisi tai eivät omaisi nykyistä osaamistaan samalla tavalla. Merkittäviä tekijöitä tai käännekohtia olivat olleet **rohkeus tarttua haastaviin tehtäviin, itsetunto tai sen puuttuminen**.

”Mutta mun työurallani on ollut semmoisia vaiheita, että minä en olisi tähän käänteeseen uskaltanut mennä ilman että mä en olis tiettyjä prosesseja käynyt läpi, koska se se kuitenkin.. mulla ei olis ollu sitä rohkeutta ja varmuutta eikä osaamista..”

”Se että mä uskalsin lähteä siihen.. mul ei ollu ketään opastamassa.. et mun piti lähteä niinkun tekemään lautakunnan esityslistat .. se koko päätöksentekokuvio ihan alust saakka ja tota mul oli vaan mielikuvia sielt jostain -80 luvulta kun olin itse toiminu lautakunnassa.. et mitä se työ oli ja se oli vähän eri tyyppistä kuitenkin siihen aikaan että.. et väittäisin et se on ollu semmonen käännekohta..”

”Mutta sitten se että mihin asti sä niinkun pääset ja mitä mahdollisuuksia niinkun.. .. niinkun et onx sut tyrmätty jossakin niin sitä mä en oo kokenu.. eli.. eli aina .. eli mä.. mulle .. mulle ei kyllä oo niinkun tullut sitä kattoa vastaan, että tohon et enää pääse.”

Naisjohtajien näkemyksen perusteella kuitenkin merkittävämmäksi tekijäksi tässä tutkimuksessa nousi **usko itsensä**.

”Kyl mä niinko oon sitä mieltä että kun ihminen tekee töitä ja osoittaa sen eikä vingu että .. ettei kuunnella tai arvosteta tai .. vaan tekee sen työnsä ja näyttää sen ulospäin ni .. ni ei sillon kukaan tu sanomaan että mitä sukupuolta olet.. päinvastoin sitä voi joskus vähän käyttää hyväkseenkin..”

”Totta kai niinko mä sanoin että se ku tekee vaan työnsä ja osoittaa että pystyy ja.. ja tota ei mee semmoseen itsesääliin että ... ei meistä naisista kukaan välitä. Et mää toimin aika kovalla alueella ja valtaosa tutkijoista on miehiä niin tota .. emmä kyllä koe mitenkään jalkoihin jääväni.. Niin pitää olla myöskin paukkuja sitte.”

Naisjohtajat olivat toimineet omilla sektoreillaan **uranuurtajina, puhkoneet lasikattoja ja raivanneet polkua** heidän jälkeensä tulleille ja tuleville naisjohtajille. Naisjohtajat totesivat, että sosiaali- ja terveydenhuollon alalla **pitkä ja monipuolinen työura ja kokemus eri sektoreilta** mahdollistaa haastavat asiantuntija- ja johtotehtävät. Naisjohtajat kuvasivat käyneensä läpi **opettaneita tai valmistavia prosesseja**, jotka ovat heidät tähän hetkeen johdattaneet.

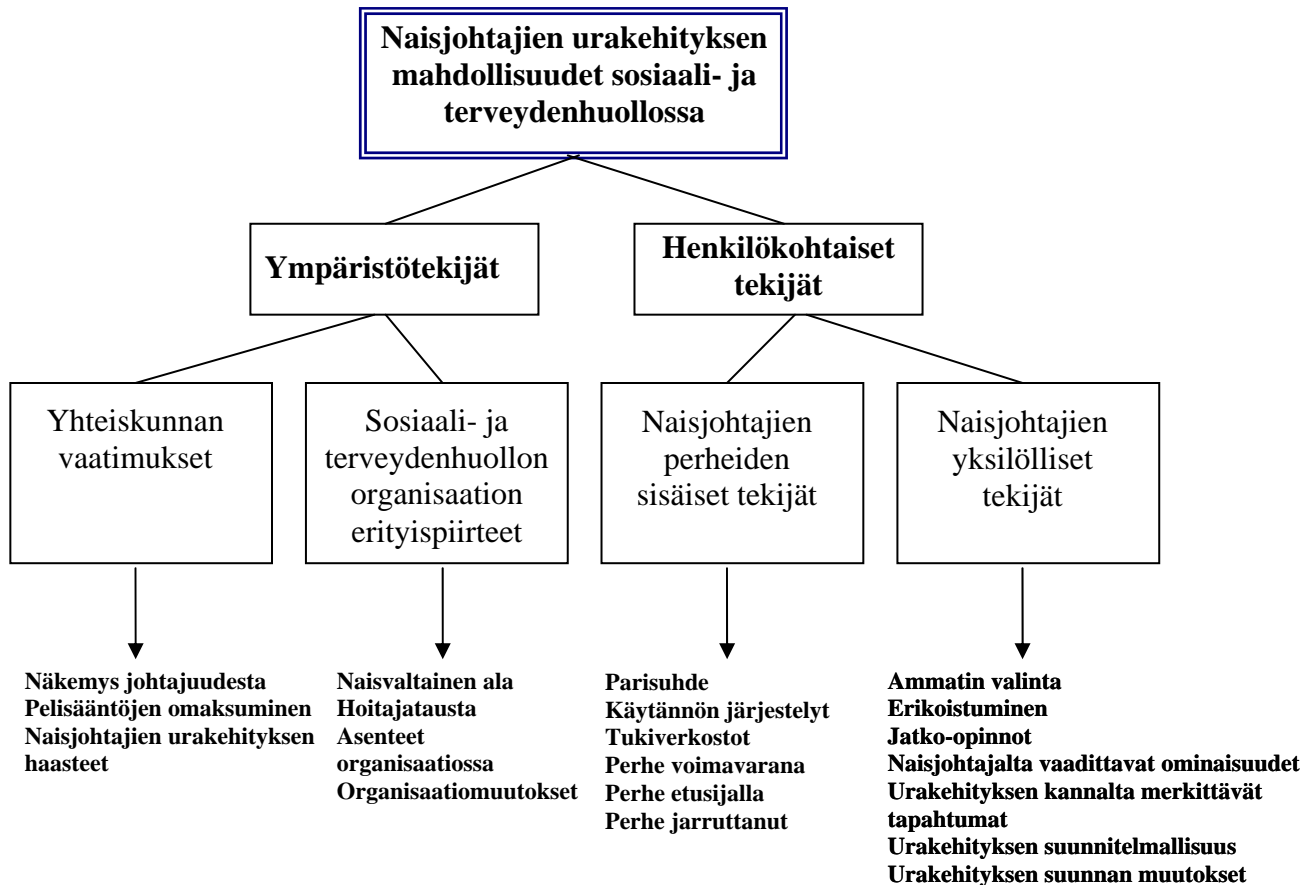
”Mul on ollu kaks semmoista hyvää työ..työvaihetta, jotka on mua valmistanut yleisjohtajatehtäviin.”

”Mul ois ollu eväitä siihen ... jos ei mul ois ollu kokemusta hoitajien kans, potilaitten kans, eri organisaatiois... niinku eri näkökulmia et tää pitkä tie on kuitenkin niinko antanut eväät siihen..”

”Mä taisin olla ensimmäinen joka.. mä väittelin sit sieltä omasta organisaatiosta.”

5.3. Tutkimustulosten yhteenvedo

Tutkimusaineiston analyysin perusteella naisjohtajien urakehityksen mahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollossa on kuvattu seuraavan kuvion mukaisesti (kuvio 5).



Kuvio 5. Naisjohtajien urakehityksen mahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollossa

Tutkimustulosten perusteella saatiin esiin, että naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksiin naisjohtajien näkemyksen mukaan ovat vaikuttamassa ympäristön tason sekä henkilökohtaisen tason tekijät. Ympäristön tason tekijöitä ovat yhteiskunnan vaatimukset sekä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation erityispiirteet. Henkilökohtaisen tason tekijöitä tässä tutkimuksessa ovat naisjohtajien perheiden sisäiset tekijät sekä naisjohtajien yksilölliset tekijät.

Yhteiskunnan vaatimukset tulivat naisjohtajien urakehityksessä esille yleisenä näkemyksenä sekä stereotyyppinä johtajuudesta. Naisjohtajat toivat esille maskuliiniseen johtamiseen liitettäviä piirteitä kuten itsevarmuus, looginen ja analyyttinen ajattelutapa, asiakaskeisyys, asiantuntijuus,

objektiivisuus sekä kovanahkaisuus ominaisuuksina, joita työelämässä menestyminen ja uralla eteneminen vaatii. Naisjohtajien näkemyksen perusteella kuitenkin merkittävämmäksi tekijäksi maskuliinisen johtajuuden piirteistä tässä tutkimuksessa nousi usko itsensä. Toisaalta sukupuolirooliin samaistuminen ohjaa naista käyttäytymään naisen rooliin liittyvien odotusten mukaisesti. Feminiinisen johtamisen piirteitä naisjohtajat toivat esille huomattavasti vähemmän. Kuvaillessaan feministisen johtajuuden piirteitä esille tuli ihmiskeskeisyys, vallan jakaminen, kuunteleminen, ystävällisyys sekä muiden päätöksentekoon osallistuvien työntekijöiden osallistumisen mahdollistaminen.

Keinoksi yhteiskunnan tason haasteiden kanssa selviämiseksi esille tuli oppia elämään miesten maailmassa sekä omaksua siellä vallitsevat pelisäännöt. Johtoryhmät sekä organisaatioiden ylin johto koostuu useimmiten miehistä. Päästäkseen ylimpään johtoon ja saadakseen mieleisiään päätöksiä läpi on naisjohtajien pitänyt oppia olemaan tarkkana, pelaamaan sääntöjen mukaisesti, ymmärtää miesten tapa hoitaa asioita sekä löytää tapa myydä omat ideat miehistä koostuvalle johdolle.

Naisjohtajien näkemyksen mukaan yhteiskunnan tasolta tulevat haasteet ovat yksi merkittävimmistä urakehityksen haasteista. Sukupuolirooliin sidonnaiset tekijät, kuten yhteiskunnan asenteet miesjohtajien paremmuudesta ovat edelleenkin olemassa. Naisjohtajien näkemyksen mukaan tarvetta naisjohtajuuden tutkimukselle on olemassa sekä asenteellista muokkausta tarvitaan niin yhteiskunnassa kuin työyhteisöissäkin.

Naisjohtajat kokivat päätösten läpisaamisen haasteellisempänä ja enemmän työtä vaativana kuin he arvioivat sen vaativan työtä miehiltä. Naisjohtajana paikan hakeminen ylimmässä johdossa koettiin haasteena. Naisten oma asennoituminen omaan sukupuoleen sekä miessukupuoleen oli yksi merkittävä tekijä naisjohtajana asenteiden muuttumiseksi.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation erityispiirteinä tutkimuksessa nousi esille, että naisjohtajien urakehitykseen vaikuttaa naisvaltainen ala, hoitajatausta, asenteet sekä organisaation muutokset. Naisjohtajat kuvasivat, että terveydenhuollossa on helppo edetä tiettyyn tasoon saakka johtuen juuri naisvaltaisesta alasta sekä kilpailutilanteiden puuttumisesta miesten kanssa. Terveydenhuollossa naisjohtajien mielestä on jopa helpompaa toimia johtajana kuin jollakin muulla miesvaltaisemmalla alalla. Terveydenhuollossa on aina ollut se naisjohtaja olemassa jossakin. Terveydenhuollon tasa-arvokysymykset eivät liiku nais-mies akselilla eivätkä naiset kokeneet

sukupuolta urakehitystä estävänä tekijänä. Hoitajatausta sen sijaan koettiin lähes poikkeuksetta urakehitystä estävänä tekijänä edessä organisaatiohierarkiassa ylemmille tasoille. Saavutettaessa tietty taso organisaatiossa alkoi esteitä ilmetä. Suurin yksittäinen tällainen este oli hoitajatausta sekä yliopisto-opinnoissa hoitotiede pääaineena. Organisaatiossa eteneminen esimerkiksi lääkäreille tai juristeille oli naisjohtajien näkemyksen mukaan huomattavasti helpompaa kuin hoitajataustaisille. Virkanimikemuutosten koettiin olevan hoitajataustaisille vaikeammin saatavissa kuin muiden alojen asiantuntijoille.

Stereotypia sairaanhoitajasta on se, että sairaanhoitaja vain hoitaa eikä näin ollen osaa johtaa. Toisaalta nähtiin, että hoitotyön johtajana sairaanhoitajan rooli ja hoitotyö tulisikin säilyä osana ammattitaitoa ja osaamista eikä sitä sairaanhoitajan leimaa edes tarvitse yrittää häivyttää pois. Naisjohtajien näkemysten mukaan edellä esitetty hoitajatausta oli este, mutta terveydenhuollossa joillakin sektoreilla naisjohtajien näkemysten mukaan sekä hoitajatausta että sukupuoli toimivat urakehitystä estävinä tekijöinä eli lasikattona. Lasikatto ei kuitenkaan kaikissa organisaatioissa ole kovin selkeästi hahmotettavissa. Organisatoristen tekijöiden vaikutus naisjohtajien urakehitykseen saattaa joskus olla niin voimakas, että huolimatta naisten omista kyvyistä ja taidoista, urakehitys pysähtyy. Organisatorisen urasuunnittelun puuttuminen toimii myös urakehitystä estävänä tekijänä.

Lääkärien ammattikunnan pitkät perinteet, korkea arvostus sekä terveydenhuollon hierarkisesti järjestäytynyt organisaatiokulttuuri heijastelee edelleen joissakin virkanimityksissä sekä tehtävien pätevuysvaatimuksissa. Pitkät perinteet näkyvät virkoihin hakeutumisessa jo ennakoasenteissa eli hoitajataustaiset eivät ehkä edes hae joihinkin virkoihin, koska valinta on hyvin epätodennäköinen. Toisaalta naisten oma asenne saattaa estää urakehitystä. Jäädään liiaksi kiinni sairaanhoitajan tai naisen rooliin eikä uskallus yrittää irti roolista puuttuu.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiomuutokset sekä palvelurakennemuutokset nähtiin lähes poikkeuksetta positiivisena asiana naisjohtajien urakehityksen kannalta. Muutokset tarjoavat mahdollisuuksia. Organisaatiomuutokset sekä lainsäädännön muutokset mahdollistavat uuden virkanimikkeet, organisaatioiden johtamisjärjestelmien tarkastelun sekä uudenlaisen organisaatiokulttuurin luomisen.

Naisjohtajien perheiden sisäisiä tekijöitä olivat parisuhde, tukiverkostot sekä käytännön järjestelyt. Perheen todettiin pääasiassa olevan voimavara, mutta naisjohtajilla on myös tilanteita, joissa he ovat laittaneet perheen etusijalle tai perhe on jarruttanut heidän etenemistään uralla.

Naisjohtajien näkemyksen mukaan parisuhteen luonne vaikuttaa naisten mahdollisuuksiin edetä urallaan. Sopivan puolison löytyminen, puolison tuki mahdollistivat naisjohtajien uraan panostamisen. Lähes poikkeuksetta kaikki naisjohtajat kertoivat puolisoidensa edistäneen urakehitystä sekä kantaneen suuren vastuun perheestä taloudellista tukea unohtamatta. Naisjohtajat kertoivat voineensa vapaasti tehdä omat ratkaisunsa sekä rakentaa uraa ilman että mies olisi asettanut esteitä etenemiselle tai heidän olisi tarvinnut kieltäytyä tarjoutuneista mahdollisuuksista edetä urallaan. Kahden paikkakunnan välillä matkustaminen oli muutamille naisjohtajille sopiva ratkaisu kun taas toiset olivat päätyneet ratkaisuun olla ottamatta vastaan työpaikkaa toisella paikkakunnalla jos se edellytti asumista eri paikkakunnalla kuin puoliso. Naisjohtajan uralla eteneminen ja työpäivien venyminen pitkiksi saattaa joissakin tapauksissa olla haaste miehelle sekä parisuhteelle. Naisjohtajat totesivat pääsääntöisesti toimivan parisuhteen sekä perheen mikrotason toimivan naisjohtajien urakehitystä edistävinä tekijöinä.

Urakehityksen ja perheen yhdistäminen vaatii naisjohtajilta venymistä, seuraavan päivän tarpeiden ennakoimista, priorisointia, omista harrastuksista luopumista, työajan joustoja sekä organisointikykyä. Naisjohtajien näkemyksen mukaan heidän uransa ja perheen yhdistämistä ovat edistäneet hyvä ja turvallinen päivähoitopaikka, johon lapset on uskaltanut luottavaisin mielin jättää. Hoitaja kotona on mahdollistanut melko varhaisessa vaiheessa työelämään paluun. Isovanhempien tuki lastenhoidossa sekä lasten harrastuksiin kuljettamisessa on ollut merkittävä tekijä suurimmalle osalle naisjohtajille. Isovanhempien tuen lisäksi tukiverkostoja on muodostunut niin naapureista kuin miehen työpaikan verkostojen kautta.

Naisjohtajat kokivat perheen olleen heille voimavara sekä ilon lähde. Perhe on motivoinut naisjohtajia niin tutkimustyössä kuin työelämässäkin. Perhe ei ole estänyt naisia etenemästä urallaan ja naisjohtajat kokivat myös, että perheestä saa organisointitaitoja. Jopa lasten puoliset koettiin elämää rikastuttavana voimavarana.

Päävastuu perheestä on luonnollisesti naisella lasten ollessa pieniä. Näin myös tässä tutkimuksessa, jossa naisjohtajat kertoivat olleensa kotona lasten ollessa pieniä sekä laittaneensa siinä vaiheessa lapset etusijalle. Naisjohtajilla säilyi kuitenkin myös myöhemmässä vaiheessa kontrolli sekä vahva vastuun tunne perheen hyvinvoinnista. Perheen hyvinvoinnin järkkyessä naisjohtajat olivat valmiita luopumaan omasta uran luomisesta eikä perhettä oltu valmiita uhraamaan uran eteen. Perhe on ollut etusijalla myös sillä tavalla, että työpaikan ollessa toisella paikkakunnalla ovat naisjohtajat olleet

valmiita pitkiinkin päiviin ollakseen kotona perheen parissa. Halu olla lähellä lapsia sekä halu antaa aikaa lapsille ohjasi päätöksentekoa. Ainoa asia mitä naisjohtajat olisivat ehkä tehneet toisin, oli juuri se, että he olisivat olleet rauhassa kotona ja antaneet aikaa lapsille heidän ollessaan pieniä. Naisjohtajat kuvasivat myös tilanteita joissa perhe on jarruttanut tai on joutunut tarkemmin miettimään omaa urakehitystään muista kuin omista lähtökohdista. Työpaikan hakemiseen sekä vastaanottamiseen naisjohtajat kertoivat perheen vaikuttaneen joko niin että työpaikkaa ei edes haettu tai sitä ei otettu vastaan silloin kun se olisi edellyttänyt toisella paikkakunnalla asumista kuin missä perhe ja puoliso olivat.

Naisjohtajien yksilöllisinä tekijöinä esille nousivat ammatin valintaan, erikoistumiseen sekä jatko-opintoihin vaikuttaneita tekijöitä. Tutkimuksessa selvisi naisjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia sekä urakehityksen suunnitelmallisuuteen, suunnan muutoksiin sekä urakehityksen kannalta merkittäviin tekijöihin liittyviä asioita.

Uran alkuvaiheessa naisjohtajien näkemysten mukaisesti ammatinvalintaa ohjasi sisarusten tai ystävien esimerkit, roolimallit, opiskelupaikan maantieteellinen läheisyys, ideologiset taustat, ammatin arvostus, ammatin tarjoamat mahdollisuudet sekä sairaanhoitajan ammatin tarjoamat hyvät työllistymismahdollisuudet. Uran alkuvaiheessa vaihtoehtoista uraa saatettiin suunnitella tai kokeilla hetkellisesti. Ammatinvalinnan ratkaisuihin ja vaihtoehtoisten ammattien hylkäämiseen kokeilematta vaikuttivat kuitenkin pitkä opiskeluaika, pelko ottaa lainaa, epävarma työllistyminen, muutto kaupunkiin, kulttuuri sekä yksipuolinen työn kuva. Kokeiluluontoisesti naisjohtajat olivat testanneet taipumuksiaan ja ennakkokäsityksiään eri opiskelupaikoissa sekä työpaikoissa. Näiden vaihtoehtoisten ammattien hylkäämiseen oli kuitenkin johtanut huomiot, että ala ei ollut oma, tapa antaa koulutusta tai muodostunut käsitys alasta ei miellyttänyt.

Erikoistumisalan valintaan naisjohtajien mielestä olivat vaikuttaneet työkokemuksen kautta saatu kuva eri erikoistumisalojen tarjoamista mahdollisuuksista, selkeä käsitys omasta alasta, ala tuntui omalta, päivätöiden mahdollisuus sekä kiinnostus erikoisalaa kohtaan. Opiskellessaan sairaanhoitajaksi ja jo ammatinvalinta vaiheessa osalla oli selvä näkemys siitä, että muutaman vuoden työssä olon jälkeen hakeutuu jatkokoulutukseen. Toisaalta terveydenhuollossa akateeminen meritoituminen nähdään luonnollisena mallina. Muutaman vuoden työkokemuksen jälkeen syntyi halu saada työuralta enemmän haasteita, halu katsoa mihin oma potentiaali riittää, halu kehittää itseään, kiinnostus hallinnollisiin tehtäviin tai vaihtelunhalu. Toisaalta tarve jatkokoulutukseen saattoi tulla työelämän asettamien haasteiden kautta. Tietojen päivittämisen tarve, tarve saada uutta

sisältöä johtamiseen, tarve kehittää hoitotyötä tai halu saada laajempaa näkökulmaa omaan työhön ja työyhteisöön toimivat tekijöinä jatkokoulutukseen hakeutumiselle.

Naisjohtajat kuvasivat näkemyksiään siitä millaisia luonteenpiirteitä naisjohtajilta vaaditaan. Esille tulleet yleisimmät tarvittavat luonteenpiirteet olivat kehittämishaluinen, muutoshaluinen, systemaattinen, ahkera, määrätietoinen sekä pitkäjänteinen. Naisjohtajilla ei uran alkuvaiheissa ollut kovin selkeää käsitystä siitä, mitä he työuraltaan haluavat eikä se kaikilta osin olisi ollut mahdollistakaan. Urakehitys oli naisjohtajien näkemyksen mukaan pääsääntöisesti ollut suunnittelematonta, sattumanvaraista tai portaittaista eteenpäin menoa. Naisjohtajat kertoivat edenneensä ilman selkeää tavoitetta tai ajautuneensa johonkin tehtävään. Kuvaillessaan uransa etenemistä naisjohtajat käyttivät usein ilmaisuja; pyydettiin, kysyttiin tai kehoitettiin. Urakehitys oli kuitenkin naisjohtajien näkemyksen mukaan ollut eteenpäin menoa ja systemaattisesti etenevää eikä ura ollut polveillut moneen suuntaan. Muutamissa tilanteissa naisjohtajat olivat selkeästi ilmaisseet tavoitteensa urakehityksen suhteen ja kuvasivat etenemistään tietoiseksi valinnaksi.

Tulevaisuuden suunnitelmat urakehityksen suhteen olivat pääosiltaan samassa organisaatiossa kuin tälläkin hetkellä johtuen mahdollisesta eläkeiän lähenemisestä, työn sisällöllisestä mielekkyydestä sekä kehittymismahdollisuuksista omassa työssä oman organisaation sisällä tai äskettäin aloitetusta urasta nykyisessä organisaatiossa. Muutamissa vastauksissa tuli esille mahdollinen eteneminen uralla vastuullisempiin tehtäviin tai kansainväliset tehtävät. Naisjohtajat kuvasivat tilanteita, joissa he ovat joutuneet tarkastelemaan ja pohtimaan urakehityksensä suuntaa tai oman työnsä sisältöä. Tällaisissa tilanteissa naisjohtajat olivat joko vaihtaneet työpaikkaa tai tehtäviä organisaation sisällä. Työpaikan vaihtoon olivat olleet vaikuttamassa motivaation puute, liiat rutiinit sekä yksi merkittävimmistä tekijöistä, haasteiden puute. Toisaalta naisjohtajat kertoivat, että jos työssä ei haasteita ole, niin he hakevat niitä. Aina on kehitettävää, oli yleisin tässä vaiheessa esille tullut kommentti. Työn käydessä liian tutuksi ja helpoksi naisjohtajat olivat kokeneet turhautuvansa. Pitkän työuran aikana jo toteutuneet ideat ja kehittämishankkeet loivat halun antaa tilaa nuoremmille ja heidän ideoilleen. Urakehityksen suunta oli muuttunut myös tilanteissa, joissa silloisessa organisaatiossa ei asiantuntijuutta kyetty hyödyntämään tai urakehitykseltä puuttui esimiehen tuki.

Naisjohtajat kuvasivat urakehityksensä kannalta merkittäviä tapahtumia tai tekijöitä, joita ilman he eivät nykyisissä tehtävissään olisi tai eivät omaisi nykyistä osaamistaan samalla tavalla. Merkittäviä ominaisuuksia tai käännekohtia olivat olleet usko itseensä, rohkeus tarttua haastaviin tehtäviin,

itsetunto tai sen puuttuminen. Naisjohtajat olivat toimineet omilla sektoreillaan uranuurtajina, puhkoneet lasikattoja ja raivanneet polkua heidän jälkeensä tulleille ja tuleville naisjohtajille. Naisjohtajat totesivat, että sosiaali- ja terveydenhuollon alalla pitkä ja monipuolinen työura ja kokemus eri sektoreilta mahdollistaa haastavat asiantuntija- ja johtotehtävät. Naisjohtajat kuvasivat käyneensä läpi opettaneita tai valmistavia prosesseja, jotka ovat heidät tähän hetkeen johdattaneet.

6. POHDINTA

6.1. Tulosten tarkastelu

Yhteiskunnan vaatimukset

Tutkimus tuotti tietoa naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksista heidän omien näkemystensä perusteella. Urakehityksen mahdollisuuksiin ovat vaikuttamassa yhteiskunnan vaatimukset, sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation erityispiirteet, naisjohtajien perheiden sisäiset tekijät sekä naisjohtajien yksilölliset tekijät. Seuraavassa tarkastellaan joitakin keskeisimpiä tuloksia suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin.

Tässä tutkimuksessa yhteiskunnan tasolta urakehityksen mahdollisuuksiin vaikuttavat yleinen näkemys johtajuudesta sekä stereotypiat. Naisjohtajat toivat esille maskuliiniseen johtamiseen liitettäviä piirteitä kuten itsevarmuus, looginen ja analyyttinen ajattelutapa, asiakeskeisyys, asiantuntijuus, objektiivisuus sekä kovanahkaisuus ominaisuuksina, joita työelämässä menestyminen ja uralla eteneminen vaatii. Lisäksi esille tuli joidenkin naisjohtajien näkemys siitä, että miesten eteneminen ja päätösten läpi saaminen on helpompaa ja miesjohtajaan luotetaan yhä edelleen enemmän kuin naisjohtajaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa (Ragins & Sundström 1989) on esille tullut stereotypioita siitä, että edelleen miehiä pidetään parempina johtajina. Tehokkaaseen johtajaan liitetään usein maskuliinisia piirteitä, kuten itsevarmuus, aggressiivisuus, tunteiden tasapaino, looginen ja analyyttinen ajattelutapa, kovanahkaisuus, rationaalisuus, itsenäisyys, kilpailuvietti ja voittamisen halu (Puttonen 2006, Ragins & Sundström 1989). Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväiset aikaisempien tutkimusten tuloksien kanssa stereotyyppien sekä

tehokkaaseen johtamiseen liitettävien määreiden perusteella. Tässä aineistossa kilpailu sekä voittamisen halu eivät erityisemmin nousseet esille.

Feminiinisen johtamisen piirteitä naisjohtajat toivat esille huomattavasti vähemmän. Kuvaillessaan feministisen johtajuuden piirteitä esille tuli ihmiskeskeisyys, vallan jakaminen, kuunteleminen, ystävällisyys sekä muiden päätöksentekoon osallistuvien työntekijöiden osallistumisen mahdollistaminen. Puttosen (2006) mukaan feminiinisen johtajuuden piirteisiin liitetään ystävällisyys, huolenpito, ihmiskeskeisyys, alistuvuus, vallan jakaminen, avoimuus sekä osallistumisen mahdollistaminen (Puttonen 2006). Monesti naisjohtajat kuvaillessaan tämän tyyppistä johtajuutta olivat pohtineet omaa johtajuuttaan melko laajasti ja näkivät sen, että se eroaa yleisesti hyväksytyistä tavasta johtaa. Näyttää, että yhteiskunnan kulttuurisessa rakenteessa piilevät tiedostamattomia olettamukset ja käsitykset naisten ja miesten paikasta, asemasta ja tehtävistä yhteiskunnassa elävät edelleen vahvasti. Nämä sisäänrakennetut roolimallit siirtyvät seuraaville sukupolville koulutuksen ja kasvatuksen kautta (Ragins & Sundström 1989, Sinkkonen 1999.) Naisjohtajien näkemyksen mukaan yhteiskunnan tasolta tulevat haasteet ovat yksi merkittävimmistä urakehityksen haasteista. Naisjohtajien näkemyksen mukaan tarvetta naisjohtajuuden tutkimukselle on olemassa sekä asenteellista muokkausta tarvitaan niin yhteiskunnassa kuin työyhteisöissäkin. Myös naisten oma asennoituminen omaan sekä miessukupuoleen on yksi merkittävä tekijä asenteiden muuttamisessa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation erityispiirteet

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation naisvaltaisuuden todettiin helpottavan tiettyyn tasoon saakka uralla etenemistä, mutta tämän jälkeen hoitajatausta sekä hoitotiede pääaineena toimii estävänä tekijänä edetessä organisaatiohierarkiassa ylemmille tahoille. Tutkimuksessa tuli esille stereotypia sairaanhoitajasta, joka on se, että sairaanhoitaja vain hoitaa eikä näin ollen osaa johtaa. Lasikattoilmiö sosiaali- ja terveydenhuollossa ei siis johdu niinkään sukupuolesta vaan sairaanhoitajataustasta. Lasikatolla tarkoitetaan sellaista tasoa organisaation hierarkiassa, jota naisten on vaikea ylittää tai jonka yläpuolelle he eivät pääse ollenkaan (Burke & Nelson 2002, ILO 1997, Karento & Hänninen-Salmelin 2003, Puttonen 2006, Ragings & Sundström 1989). Organisaatiossa eteneminen esimerkiksi lääkäreille tai juristeille oli naisjohtajien näkemyksen mukaan huomattavasti helpompaa kuin hoitajataustaisille. Virkanimikemuutosten koettiin olevan hoitajataustaisille vaikeammin saatavissa kuin muiden alojen asiantuntijoille. Ragins & Sundström (1989) ovat todenneet, että siirryttäessä työmarkkinoille ja organisaation palvelukseen alkavat

naisiin vaikuttaa organisaatiotasolta lähtöisin olevat urakehitykseen vaikuttavat tekijät. Joskus organisatoristen tekijöiden vaikutus voi olla niin voimakas, että riippumatta naisen omista kyvyistä tai taidoista, hänen urakehityksensä pysähtyy. (Ragins & Sundström 1989.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa ympäristö on hyvin naisvaltainen. Aikaisempien tutkimusten mukaan mitä miesvaltaisempi ympäristö on, sitä miehisemmäksi muuttuu myös naisten käyttäytyminen sekä ihmissuhdepainotteinen johtamistyyli heikkenee. (Gardiner ja Tiggemann 1999, Kandolin ja Kauppinen 1994.) Tämän tutkimuksen perusteella mielenkiintoiseksi tulokset tekee se, että huolimatta naisvaltaisesta alasta samat johtajuuden piirteet nousivat esille. Aikaisempien tutkimusten mukaan muutosta saattaa selittää se, että naisjohtajat miesvaltaisessa ympäristössä joutuvat omaksumaan miehisen tyylin säilyttääkseen auktoriteettinsa ja asemansa. (Gardiner ja Tiggemann 1999, Kandolin ja Kauppinen 1994.) Tämän tutkimustuloksen tutkija voi omakohtaisesti allekirjoittaa. Naisten vapaaehtoisen varusmiespalveluksen suorittaneena ja lähes kymmenen vuotta miehisessä ympäristössä työskennelleenä voin todeta omalta kohdaltani, sekä tuntemistani muista miehisessä ympäristössä työskennelleistä naisista, että sillä on vaikutusta. Ansaitaksesi arvostusta ja auktoriteettia miesvaltaisessa yhteisössä on sinun omaksuttava miehinen kulttuuri ja pyrittävä jopa häivyttämään omaa naiseuttasi. Toisaalta nainen miehisessä ympäristössä voidaan kokea myös uhkana ihmissuhdepainotteisella johtamistyyllillään.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sosiaali- ja terveydenhuollossa asenteet estävät naisjohtajien urakehitystä. Miesten on kuitenkin vaikea ymmärtää naisten kokemia urakehityksen esteitä, koska miehet ovat olleet itse luomassa organisatoriset käytännöt miesten urakehitystä tukeviksi (Ragins, Townsend & Mattis 1998). Miesten ymmärryksen lisääminen naisten kokemista organisatorisista esteistä on kuitenkin tärkeää, sillä miehet omaavat huomattavasti paremmat mahdollisuudet esteiden poistamiseksi. Tämä johtuu heidän suuremmasta vallastaan organisaatioissa. (Puttonen 2006.) Myös sosiaali- ja terveydenhuollossa aivan ylin johto koostuu yleensä miehistä. Jotta tähän tasoon ja asenteisiin voidaan vaikuttaa, on ylimpään johtoon saatava naisia lisäämään miesten ymmärrystä esteistä, joita naiset kohtaavat. Tässä tutkimuksessa naisjohtajat näkivät organisaatioiden muutokset urakehityksen mahdollisuutena. Terveydenhuolto ja koko julkinen sektori on jo pitkään ollut ja tulee olemaan suurten muutosten edessä. Onko tämä organisaatio- sekä palvelurakennemuutos sellainen, että sen myötä myös naisjohtajille avautuu uusia paikkoja ja tehtäviä päästä osaamistaan hyödyntämään.

Useissa kansainvälisissä artikkeleissa tuodaan esille mentorin merkitys naisjohtajien urakehityksen kannalta (Mutanen & Lämsä 2006, Ragins 2000). Tutkimuksen mukaan naisista, jotka olivat lasikaton onnistuneet puhkaisemaan jopa 91 %:lla oli mentori (Ragins 2000). Tässä tutkimuksessa mentori ja mentorointi ei noussut esille. Tosin tutkija ei sitä myöskään erikseen kysynyt.

Naisjohtajien perheiden sisäiset tekijät

Päävastuu kodista ja lapsista lepää kuitenkin edelleen hyvin pitkälti naisten harteilla (Puttonen 2006). Perhe, lapset ja yleinen käsitys siitä, miten naiset sitoutuvat työhön johtajina, hidastaa naisten etenemistä uralla. Johtuen naisten perinteisestä roolista niin erityisesti perhe on nähty luonnollisena selityksenä työkehityksen eroille (Kartovaara 2003.) Naisjohtajat kokevat monesti huonoa omaatuntoa perheen, työn ja uran yhteensovittamisesta. Naisjohtajien panostaessa uraan saattaa seurauksena olla onnistumisen kokemuksia, turhautumista, uupumista, roolikonflikti tai jopa identiteettikriisi. (Vanhala 2005.) Tässä tutkimuksessakin naiset toivat esille, että lasten ollessa pieniä, uran ja perheen yhdistäminen vaati naiselta venymistä, mutta huomattavaa on kuitenkin se, että tässä tutkimuksessa yksikään naisjohtaja ei kokenut perheen estäneen urakehitystä. Sen sijaan naisjohtajat näkivät perheen lähes poikkeuksetta voimavarana.

Aikaisempien tutkimusten mukaan perheen ja uran yhdistämistä helpottavia keinoja ovat; uralla eteneminen vaiheittain, sapattivapaat, perheen sisäiset järjestelyt, yhteiskunnan tukijärjestelmät kuten lasten päivähoitojärjestelmästä tai vanhempainlomajärjestelmästä, kotiapu, isovanhemmat tai muut tukiverkostot (Aaltio-Marjosola 2001, Hirvikorpi 2005). Tämän tutkimusten tulosten perusteella naisjohtajat olivat osittain käyttäneet samoja keinoja. Merkittävimpänä yksittäisenä tekijänä he kuitenkin nostivat esille perheen sisäiset järjestelyt sekä puolison tuen merkityksen.

Vanhemmuus ja perhetilanteet näkyvät sekä naisten että miesten uraa koskevissa työelämän ratkaisuisissa, mutta erityisesti ne näkyvät naisten ratkaisuisissa. (Aaltio-Marjosola 2001.) Tässä tutkimuksessa naisjohtajat kertoivat perheen vaikuttaneen työpaikan hakemiseen sekä vastaanottamiseen. Työpaikkaa ei edes haettu tai sitä ei otettu vastaan, silloin kun se olisi edellyttänyt toisella paikkakunnalla asumista kuin missä perhe ja puoliso olivat. Perhe on ollut etusijalla myös sillä tavalla, että työpaikan ollessa toisella paikkakunnalla ovat naisjohtajat olleet valmiita pitkiinkin päiviin ollakseen kotona perheen parissa. Halu olla lähellä lapsia sekä halu antaa aikaa lapsille ohjasi päätöksentekoa. Naisjohtajat kuvasivat myös tilanteita joissa perhe on

jarruttanut tai on joutunut tarkemmin miettimään omaa urakehitystään muista kuin omista lähtökohdista.

Hirvikorven (2005) tutkimuksessa haastatellut naisjohtajat totesivat perheen ja uran yhdistäminen olevan mahdollista. Muutama haastateltava totesi, että jos jotain tekisi nyt toisin, niin olisi antanut enemmän aikaa lapsilleen silloin kun he olivat pieniä. Tässä tutkimuksessa esille tuli samansuuntaisia näkemyksiä. Ainoa asia mitä naisjohtajat olisivat ehkä tehneet toisin, oli juuri se, että he olisivat olleet rauhassa kotona ja antaneet aikaa lapsille heidän ollessaan pieniä.

Naisjohtajien yksilölliset tekijät

Naisjohtajien vähäiseen määrään on tarjottu selitykseksi naisten sukupuolirooliin samaistumista, sukupuolirooliin kohdistuvia stereotyyppioita, asenteita ja ennakkoluuloja. Varhaisimpana ja eniten käytettynä perusteluna naisten hitaammalle johtamisuralla etenemiselle on mainittu erot naisten ja miesten persoonallisuuden piirteissä. (Ragins & Sundström 1989.) Tässä tutkimuksessa naisjohtajat kuvasivat näkemyksiään siitä millaisia luonteenpiirteitä naisjohtajilta vaaditaan. Esille tulleet yleisimmät tarvittavat luonteenpiirteet olivat kehittämishaluinen, muutoshaluinen, systemaattinen, ahkera, määrätietoinen sekä pitkäjänteinen. Tarkasteltaessa aikaisemmin maskuliinisen johtamisen tunnuspiirteitä, myös nämä edellä luetellut piirteet kuvaavat tehokkaaseen johtamiseen liitettyjä käsitteitä. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi olevan niin, että urallaan edenneet naisjohtajat omaavat maskuliinisen johtamisen tunnuspiirteitä.

Naisjohtajilla ei uran alkuvaiheissa ollut kovin selkeää käsitystä siitä, mitä he työuraltaan haluavat eikä se kaikilta osin olisi ollut mahdollistakaan. Tämä on tullut esille myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Wentling 1996). Urakehitys oli naisjohtajien näkemyksen mukaan pääsääntöisesti ollut suunnittelematonta, sattumanvaraista tai portaittaista eteenpäin menoa. Naisjohtajat kertoivat edenneensä ilman selkeää tavoitetta tai ajautuneensa johonkin tehtävään. Aikaisempien tutkimusten mukaan ura-ankkurit kirkastuvat yleensä vasta muutaman työkokemusvuoden kuluessa eikä niitä tunnusteta ammattia valitessa (Lähteenmäki 1995). Ura-ankkurilla tarkoitetaan työkokemuksen, osaamisen motiivien ja arvojen yhdistelmää, joka ohjaa yksilön urakehitystä (Sydänmaanlakka 2006). Kerran kirkastuttuaan ura-ankkurit edustavat pysyvyyttä ja jatkuvuutta urakehityksessä, joskin eri ankkurien painotukset saattavat vuosien aikana muuttua (Lähteenmäki 1995). Muutaman vuoden työkokemuksen jälkeen syntyi halu saada työuralta enemmän haasteita, halu katsoa mihin oma potentiaali riittää, halu kehittää itseään, kiinnostus hallinnollisiin tehtäviin tai vaihtelunhalu.

Toisaalta tarve jatkokoulutukseen saattoi tulla työelämän asettamien haasteiden kautta. Tietojen päivittämisen tarve, tarve saada uutta sisältöä johtamiseen, tarve kehittää hoitotyötä tai halu saada laajempaa näkökulmaa omaan työhön ja työyhteisöön toimivat tekijöinä jatkokoulutukseen hakeutumiselle. Tämän perusteella yleisesti voi todeta, että pääasiassa naisjohtajien ura-ankkureissa (Schein 1985, Lähteenmäki 1995, Salminen 2005) korostuivat; johtajuus, asiantuntijapätevyys sekä halu saada haasteita.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että itsevarmuus piirteenä liitetään maskuliiniseen johtamiseen (Puttonen 2006). Naisten omia kokemuksia tarkasteltaessa yhtenä merkittävänä organisaation huipulle nousua estävänä tekijänä on todettu naisten itsevarmuuden puute (Altman 2005). Tässä tutkimuksessa naisjohtajat kuvasivat heidän urakehityksensä kannalta merkittäviä tapahtumia tai tekijöitä, joita ilman he eivät nykyisissä tehtävissään olisi tai eivät omaisi nykyistä osaamistaan samalla tavalla. Merkittäviä tekijöitä tai käännekohtia olivat olleet usko itseensä, rohkeus tarttua haastaviin tehtäviin, itsetunto tai sen puuttuminen. Naisjohtajat olivat toimineet omilla sektoreillaan uranuurtajina, puhkoneet lasikattoja ja raivanneet polkua heidän jälkeensä tulleille ja tuleville naisjohtajille. Tämän perusteella voidaankin todeta, että vahvistamalla naisten uskoa omiin kykyihin sekä kasvattamalla naisten itseluottamusta, naisjohtajilla on rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin ja heidän urakehityksensä mahdollisuudet kasvavat entisestään.

6.2. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi ei ole luotu yhtä selkeitä kriteereitä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista (Nieminen 1997). Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta on yleensä käsitelty validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Näiden kriteerien soveltuvuutta laadullisen tutkimuksen arviointiin on kuitenkin kritisoitu siitä syystä, että ne on ensisijaisesti kehitetty arvioimaan kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. (Nieminen 1997, Tuomi & Sarajarvi 2002.) Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin. Tiettyä toimintaa pyritään ymmärtämään, jotakin ilmiötä tai tapahtumaa pyritään kuvaamaan tai jollekin ilmiölle pyritään antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta. (Eskola & Suoranta 1996.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä on myös käytetty uskottavuutta, riippuvuutta, yhdenmukaisuutta sekä siirrettävyyttä (Holloway & Wheeler 2002). Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tulkinta on aina tutkijan persoonallinen näkemys, eikä sellaisenaan siirrettävissä toiseen kontekstiin (Denzin 1994). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei siis ole

olemassa yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi & sarajärvi 2002). Yleisesti hyväksytyjen arviointikriteerien puuttuessa on kuitenkin esitetty, että arvioinnin tulisi kohdistua tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysointiin sekä tutkimuksen raportointiin (Nieminen 1997). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu tutkimusaineiston keräämisen, aineiston analysoinnin sekä raportoinnin näkökulmasta.

Tutkimusaineiston keräämisestä laadullisessa tutkimuksessa on annettu yleinen ohje kerätä aineistoa sieltä missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy (Nieminen 1997). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tiedonantajina toimivat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että heillä on kokemusta asiasta. Tästä syystä tiedonantajien valintakaan ei voi olla satunnaista. (Eskola & Suoranta 1996.) Tässä tutkimuksessa haluttiin tietoa sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien naisjohtajien kokemuksista heidän urakehitykseensä vaikuttaneista tekijöistä. Tutkimuksessa haastatellut naisjohtajat olivat kaikki sairaanhoitajan tai terveydenhoitajan peruskoulutuksen saaneita. Sosiaali- ja terveydenhuollossa eteneminen perinteisen vertikaalisen uramallin mukaisesti on nähty vaativan uuden kouluttautumisen (Suonsivu 2003). Haastateltavien valinnassa tutkijaa ohjasi tämä käsitys vertikaalisen urakehityksen vaatimuksista. Kaikki naisjohtajat olivat suorittaneet vähintään maisterin tasoisen jatkokoulutuksen sekä yhtä lukuun ottamatta myös tohtorin väitöskirjan. Objektiiivisen urakehityksen näkökulmasta työura muodostuu sarjasta enemmän tai vähemmän ennustettavissa olevia työpaikkoja, jotka ovat toisiinsa nähden hierarkisesti järjestyneet ja joiden kautta yksilö etenee tehtävästä toiseen tai ammattitasolta toiselle (Lähtenmäki 1995). Naisjohtajilla oli kaikilla objektiiivisen uratulkinnan mukaisesti tarkasteltuna havaittavissa olevaa urakehitystä. Tutkijalla ei ole syytä epäillä etteikö haastatelluilla naisjohtajilla olisi ollut syvällistä tietoa tutkimuskohteena olleesta aihealueesta.

Standpointfeministinen näkökulman tarkoituksena tässä tutkimuksessa oli kiinnittää huomiota tutkijan ja tutkittavan suhteeseen. Tutkija ei voi asettua kohteensa yläpuolelle, vaan hänen on pyrittävä tutkittavan kanssa tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Tutkijan on ymmärrettävä naisten kokemuksia ja kieltä. (Karento 2003.) Tutkijan käsitys asiasta tutkimuksen jälkeenkin on se, että naisjohtajien kokemusmaailman ymmärtäminen on naiselle huomattavasti helpompaa kuin miestutkijalle. Tasavertaiseen vuorovaikutukseen haastatteluissa päästiin kaikkien haastateltavien kanssa.

Laadullisessa tutkimuksessa on paljon pohdittu tutkijan oman näkökulman vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijalla on omat ennakkokäsityksensä, intressinsä, esitulkintansa sekä situationsa

jo valitessaan tutkimuskohdetta. (Metsämuuronen 2006, Varto 1992.) Tutkija oli tietoinen ennakkokäsityksistään sekä intresseistään tutkimuskohteen valinnassa. Näistä johtuvia mahdollisia luotettavuus ongelmia tutkija pyrki häivyttämään pitämällä tutkijan päiväkirjaa johon hän kirjasi tutkimuksen edetessä esille tulleita huomioita itsestään tai tutkimuksesta.

Itse haastattelutilanteessa tutkija huomasi kehittyvänsä haastattelutekniikan suhteen saadessaan kokemusta. Tämän tutkija havaitsi kuunnellessaan nauhoittamiaan tallennuksia. Aluksi tutkijalla oli hieman liian kiire edetä seuraaviin kysymyksiin ja teemoihin, ja saattoi olla niin, että tutkija ei antanut kaikissa tilanteissa riittävästi tilaa haastatelluille. Tämä näkyi kuitenkin vain lievästi aivan ensimmäisissä haastatteluissa. Tutkija pyrki tietoisesti haastattelutilanteessa antamaan aikaa haastatellulle. Tässä tutkimusraportissa tutkija on pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti kaikki tutkimuksen teon vaiheet, jotta lukija voi muodostaa oman käsityksensä tutkimuksen luotettavuudesta (Metsämuuronen 2001).

Aineiston analysointi

Kyngäksen & Vanhasen (1999) mukaan sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan järjestää, kuvailla sekä kvalifioida tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysissä pyritään rakentamaan malleja, jotka kuvailevat tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa, ja joiden avulla tutkittava ilmiö voidaan käsitteellistää. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Laadullisessa tutkimuksessa saattaa olla luotettavuuden kannalta ongelmallista jos tutkijan omat ennakkokäsitykset ilmiöstä ovat hyvin vahvat. Tutkija oli siis tietoinen näistä riskeistä lähtiessään aineistoa analysoimaan. Tutkija pyrki häivyttämään omat subjektiiviset näkemyksensä ja tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineiston voi yleensä analysoida vain tutkimuksen tekijä ja tutkija päättää tulkintaansa hyväksi käyttäen, mitkä asiat voidaan yhdistää samaan kategoriaan ja mitä taas ei voida yhdistää. Tähän vaiheeseen liittyy jo aineiston käsitteellistämistä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, Metsämuuronen 2006.) Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tämä vaihe oli haasteellinen. Tutkija on kuitenkin kuvannut tutkimuksensa etenemisen avoimesti. Näin lukija voi itse muodostaa käsityksen siitä onko tutkimuksen analyysi toteutettu luotettavasti.

Ennen analyysin aloittamista tutkijan tuli päättää analysoiko hän ilmissä olevia viestejä (Kyngäs & Vanhanen 1999). Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valittiin tutkittavan

ilmiön kannalta olennaiset selkeät ilmaisut yksittäisen sanan ja ajatuskokonaisuuden väliltä. Tämä Kyngäksen & Vanhasen (1999) mukaan sisältää jo tulkintaa. Laadullisen aineiston analysointi vaatii tutkijalta kykyä abstraktiseen ajatteluun. Lisäksi tutkijalta edellytetään kykyä luovuuteen sekä valmiutta tarkastella asioita useasta eri näkökulmasta. (Nieminen 1997.) Tämän tutkija havaitsi useaan otteeseen aineiston analyysin edetessä. Tässä vaiheessa tutkija pyrki luotettavuuteen sillä, että hän otti etäisyyttä aineistoon ja tarkasteli sitä jonkin ajan kuluttua tietyllä tavalla uusin silmin. Tämä vaihe oli tutkimuksen teossa melko aikaa vievä ja raskas vaihe, mutta tutkijan näkemys on, että ilman tähän vaiheeseen käytettyä aikaa, ei tutkimustulos olisi ollut riittävän luotettava. Toisaalta vaihe oli erittäin antoisa. Kuten Denzin (1994) on todennut, että ei ole pelkästään yhtä tulkinnallista totuutta, vaan tulkinnoissa on aina mukana tutkijan löytävä mieli.

Analyysin luotettavuuden arvioimiseksi tulee tutkijan kirjata ja perustella omat luokitteluperusteensa. Tutkijan tulee esittää analyysin tueksi riittävä määrä alkuperäishavaintoja tai dokumentoitujen havaintojen autenttisia kuvauksia. (Nieminen 1997.) Tässä tutkimuksessa tutkija on esittänyt suoria lainauksia haastatteluista analyysin tueksi. Tutkittavien melko pienestä määrästä sekä tunnettavuudesta johtuen ei naisjohtajien ole tarkemmin kuvattu. Lisäksi sellaiset lainaukset, joissa naisjohtajien tunnistettavuus joutuisi kyseenalaiseksi, on joko jätetty kokonaan pois raportista häivytetty niin, ettei henkilöllisyys voi selvitä edes tutkittavien lähiomaisille.

Raportointi

Laadullisen tutkimuksen raportoinnista tai luotettavuuden arvioinnin kriteereistä ei ole olemassa selkeitä ohjeita. Onnistuakseen laadullinen tutkimus vaatii tutkijalta taitoa kirjoittaa. (Nieminen 1997.) Laadullisen tutkimuksen raportoinnissa tulisi muistaa, että tutkijalta ei saa hämärtyä tutkittavien todellisuus. Tulosten tulee nousta tutkittavien kontekstista ja kokemuksista. (Metsämuuronen 2006.) Laadullisen tutkimuksen raportoinnissa tulisi kuitenkin pyrkiä selkeyteen. Lukijan tulisi kyetä seuraamaan tutkijan päättelyä sekä kyetä samalla arvioimaan sitä. Tutkijan tulisi kyetä vakuuttamaan lukija tekemiensä ratkaisujen oikeutuksesta, muodostettujen luokkien perusteluista sekä ylipäätään tutkimuksen kulun luotettavuudesta. (Nieminen 1997.)

Edellä esitettyihin tavoitteisiin tutkija pyrki pääsemään tutkimuksen etenemisen tarkalla kuvauksella sekä eri vaiheiden esittelyllä. Lisäksi tutkija on tuonut esille tutkimuksen eri vaiheisiin liittyviä tekijöitä, kuten aineiston hankintaan, haastattelutilanteisiin sekä analyysiin liittyen. Tutkijan velvollisuuksiin kuuluu pyrkiä totuuden mukaiseen raportointiin sekä tutkittavien

näkemyksen luotettavaan esille tuomiseen. Haastatteluaineiston laadulliseen analyysiin kuuluu, että materiaalia on runsaasti ja vain osa siitä, mikä nousee esille analyysivaiheessa, voidaan esittää lopullisessa tutkimuksessa. Analyysin edetessä varsinaisen raportin kirjoittamisen vaiheeseen tutkija koki hankaluutena sen, mitä jättää varsinaisesta tutkimuksesta pois. Tässä vaiheessa tutkija palasi tarkastelemaan aineistoa uudelleen tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Mitä tässä tutkimuksessa halutaan saada selville? Tämä selkiytti tekemään ratkaisuja siitä, mitä jättää pois ja mitä sisällyttää varsinaiseen tutkimukseen ja sen raportointiin.

6.3. Eettiset näkökohdat

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettistä pohdintaa ja eettisiä ratkaisuja. Ihmistieteissä ja hoitotieteessä tämä puoli korostuu erityisesti. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa mainitaan yleensä tärkeimpinä eettisinä periaatteina informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia sekä yksityisyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2001). Tutkimuksen luotettavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat täysin yhdessä. Tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus perustuvat siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tässä tutkimuksessa hyvään tieteelliseen käytäntöön on pyritty käyttämällä alkuperäisiä lähteitä sekä myös viittaamalla alkuperäiseen tekstin kirjoittajaan. Tutkimustulokset on raportoitu tutkijan mielestä huolellisesti sekä lähteinä on käytetty pääasiassa viimeisen kymmenen vuoden aikana julkaistuja tieteellisiä tutkimuksia.

Haastattelua aineistonkeruumenetelmänä käyttävä tutkija joutuu usein pohtimaan sitä, miten paljon tutkittavalle tulisi kertoa tutkimuksen tavoitteista ja yksityiskohtaisista menettelytavoista. Tutkija voi arvella, että tieto voi vinouttaa tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001.) Tässä tutkimuksessa tutkija pohti myös edellä esitettyjä seikkoja. Itse haastattelutilanteessa tutkija ei erityisemmin ennen haastattelua tuonut esille omia mielenkiinnon kohteitaan, jotta ei olisi johdatellut haastateltavia. Tämä siitä syystä, että yhtenä mielenkiinnon herättäjänä tutkijalla on ollut oma varusmiespalvelus ja se aiheena on usein vahvojakin mielipiteitä herättävä. Muutama haastateltava kysyi ennen haastattelun aloittamista, miksi tutkija oli aiheesta kiinnostunut ja heille tutkija pyrki antamaan mahdollisimman yleisen kuvauksen. Haastattelun loputtua lähes kaikkien haastateltujen kanssa käytiin vapaamuotoista keskustelua tutkimuksen aikatauluista ja tutkijan intresseistä aihealueeseen. Tässä yhteydessä tutkija toi omat mielenkiinnon kohteensa esille. Tiedoilla ei kuitenkaan ollut merkitystä haastatteluissa esille tulleisiin tekijöihin.

Eettisiin kysymyksiin liittyy myös haastattelujen purkaminen (Kyngäs & Vanhanen 2001). Tutkija kirjoitti haastattelut sanasta sanaan melko pian haastattelun toteutumisen jälkeen. Tämä oli siitäkkin syystä mahdollista, että haastattelujen välillä oli melko pitkiä aikoja ja näin tutkija pääsi jo aloittamaan analyysiprosessia ja samalla miettimään miten monta haastateltavaa hän tarvitsee, jotta aineisto on saturoitunut riittävästi.

Tutkija on eettisesti vastuussa siitä, että tutkimustulos vastaa aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2001). Asiantuntijat suosittelevat, että sisällön analyysin luotettavuuden lisäämiseksi käytetään face-validiteettia (Kyngäs & Vanhanen 1999). Tässä tutkimuksessa on käytetty face-validiteettia niin, että yksi tutkimukseen osallistuja on tutustunut tutkimuksen analyysiin ja arvioinut vastaako tulos todellisuutta. Toisaalta tästä menetelmästä on olemassa ristiriitaista näkemystä, koska eräät asiantuntijat ovat sitä mieltä, että tutkimuksen tuloksia ei kykene hahmottamaan samalla tavalla kukaan muu kuin tutkija itse.

Tutkimuksen eettisiin pohdintoihin liittyy lisäksi tutkimuksen tarkoitus sekä sen pohtiminen miten se parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta (Hirsjärvi & Hurme 2001). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli naisjohtajuuteen liittyvän tiedon ja ymmärryksen lisääminen. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sosiaali- ja terveydenhuollon naisjohtajien urakehitystä edistäneitä ja estäviä tekijöitä. Nämä erityispiirteet tuntemalla ja huomioimalla tämä tutkimus on tuottanut tietoa päätöksenteon perustaksi ja tätä kautta parantanut tutkittavan ilmiön inhimillistä tilannetta.

6.4. Kehittämishaasteet

Tutkimus tuotti tietoa naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksista heidän omien näkemystensä perusteella. Urakehityksen mahdollisuuksiin ovat vaikuttamassa yhteiskunnan, sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiotason, perheen sekä yksilön tasolta lähtöisin olevat tekijät. Johtopäätöksenä tutkimuksessa on, että naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksiin voidaan vaikuttaa edistämällä perheen mikrotason hyvinvointia sekä vaikuttamalla yhteiskunnassa vallitsevaan maskuliinispainotteiseen näkemykseen johtajuudesta.

Kehittämishaasteena tämän tutkimuksen tuottaman tiedon perusteella voidaan nähdä yhteiskunnassa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa vallitseviin **asenteisiin vaikuttaminen**. Myös

sosiaali- ja terveydenhuollossa aivan ylin johto koostuu yleensä miehistä. Jotta tähän tasoon ja asenteisiin voidaan vaikuttaa, on ylimpään johtoon saatava naisia lisäämään miesten ymmärrystä esteistä, joita naiset kohtaavat. Naisjohtajat näkivät pääsääntöisesti organisaatioiden muutokset urakehityksen mahdollisuutena. Terveydenhuolto ja koko julkinen sektori on jo pitkään ollut ja tulee olemaan suurten muutosten edessä. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana työvoimapula tulee olemaan myös terveydenhuollossa todellinen ongelma, ellei se jo ole. On siis aika havahtua huomaamaan, että myös sairaanhoitaja voi ja osaa johtaa.

Toinen tutkimuksessa merkittävästi esille noussut tekijä oli se, että tulosten perusteella naisjohtajat näkivät perheen lähes poikkeuksetta voimavarana. Toinen perheen mikrotason tekijä oli se, että naisjohtajien urakehityksen mahdollistaa tukea antava, vastuun kantava ja kannustava puoliso. Naisjohtajien perheen, uran ja hyvinvoinnin takaamiseksi on yhteiskunnan tason päätöksenteossa edelleen kiinnitettävä huomiota päätöksiin, joilla perheiden **mikrotason toimivuutta voidaan tukea** ja parantaa.

6.5. Jatkotutkimushaasteet

Tässä tutkimuksessa esille tulleiden tulosten perusteella, jatkotutkimushaasteeksi nousi selvittää miten lähijohtajien ja organisaation ylimmille tasoille edenneiden naisjohtajien käsitykset urakehitystä edistäneistä ja estävistä tekijöistä eroaa toisistaan. Ja missä vaiheessa organisaatiopyramidia ylöspäin kivetessä nämä haasteet muuttuvat. Toinen jatkotutkimushaaste olisi selvittää miten sosiaali- ja terveydenhuollon naisjohtajien urakehityksen erityispiirteet eroavat esimerkiksi julkisen sektorin tai yksityisen sektorin naisjohtajien urakehityksestä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon sektori on hyvin naisvaltainen. On todettu monissa tutkimuksissa, että myös sosiaali- ja terveydenhuollossa miehet etenevät johtaviin virkoihin. Yhtenä mielenkiinnon kohteena olisi tutkia millaisina sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa miesjohtajat näkevät urakehityksensä mahdollisuudet. Olisiko niissä tuloksissa eroavaisuuksia naisjohtajien näkemyksiin urakehityksestä. Haastatteluissa tuli esille, että naisjohtajien perheiden kokemukset saattavat erota naisjohtajien kokemuksista. Eräänä jatkotutkimushaasteena näkisin naisjohtajien perheiden kokemusten selvittämisen siitä, miten he ovat kokeneet uralla etenevän äidin.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- Altman Y., Simpson R., Baruch Y. & Burke R.J. 2005. Reframing the "glass ceiling" debate. Teoksessa Burke R.J. & Mattis M.C. (toim.) Supporting Women's career Advancement. Edward Elgar Publishing Ltd. Cheltenham.
- Asplund G. 1986. Uran luominen. Miehet, naiset ja johtajuus. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Bondas T. 2006. Paths of nursing leadership. Journal of Nursing Management, Vol 14(5), 332-9.
- Burke R.J. & Nelson D.L. 2002. Advancing Women in Management: Progress and Prospects. Teoksessa Burke R.J. & Nelson D.L. (toim.) Advancing Women's Careers, 3-14. Blackwell. Oxford.
- Crawford D.I. 1993. The Glass Ceiling in Nursing Management. Nursing Economics Vol.11/No.6, 335 – 41.
- Dahlbom-Hall B. 2002. Mies naisten johtajana. Yliopistopaino, Helsinki.
- Denzin N.K. 1994. The art and politics of interpretation. Teoksessa Denzin N.K & Lincoln Y.S. (toim.) Handbook of qualitative research, 500-515. Sage publications, Thousands Oaks, California.
- Eskola J. & Suoranta J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Vastapaino, Tampere.
- Gardiner M. & Tiggeman M. 1999. Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. Journal of Occupational and Organizational Psychology, N:o 72, 301-315.
- Hakanen J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Akateeminen väitöskirja. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos.
- Hall D.T. 1990. Promoting Work/Family Balance: An Organisation-Change Approach. Organisational Dynamics, Vol. 18(3), 4-18.
- Henriksson L. 1994. Ammatillisen sisaruuden uudet jaot. Teoksessa Anttonen A., Henriksson L. & Nätkin R. (toim.) Naisten hyvinvointivaltio. Vastapaino, Tampere.
- Hilden R. 1994. Hoitotyön johtaja hoitotyön kehittäjänä. Hoitotyön johtajien käsitys itsestään hoitotyön kehittäjänä. Lisensiaattitutkimus. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirvikorpi H. 2005. Valta jakkupuvussa, naiset ja johtaminen. WSOY, Vantaa.
- Holloway I. & Wheeler S. 2002. Qualitative Research in Nursing. Blackwell Science Ltd, Oxford.

- Huttunen M. & Ylönen M. 2002. Urakehitysohjelma hoitotyöntekijän asiantuntijuuden kehittymisessä hoitotyöntekijän arvioimana. Pro gradu – tutkielma. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos.
- International Labour Office (ILO). 1997. Breaking through the glass ceiling: women in management. Sectoral Activities Programme. Geneva.
- Janhonen S. & Nikkonen M. 2003. Laadullinen tutkimusmetodologia hoitotieteessä. Teoksessa Janhonen S. & Nikkonen M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä, 7-20. WS Bookwell Oy, Juva.
- Julkunen R. 1999. Sukupuoli, työ, hyvinvointivaltio – Suomi vertailussa. Teoksessa Suomalainen nainen, 79-100. Otava, Keuruu.
- Jyllinkoski L.-M. 2006. Saako nainen olla johtajana oma itsensä? Valtiotyönantaja 4/2006, 18-21.
- Järvinen P. 2005. Terveystieteiden maisterien näkemyksiä asiantuntijuudesta, asiantuntijan urakehityksestä sekä yliopistokoulutuksesta. Pro gradu – tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja – talouden laitos.
- Kandolin I. 1991. Naisten ja miesten palkkaerot ja palkkatyytyväisyys. Teoksessa Haavio-Mannila E., Kauppinen-Toropainen K., Kandolin I. (toim.) Naiset ja miehet työelämässä. Työ ja ihminen, 258 -273. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Kandolin I. & Kauppinen K. 1994. Nais- ja miesjohtaja, johtamistapa ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa Lindström K. (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, 211-218. Helsinki.
- Karento H. 1999. Olen tehnyt parhaani. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos.
- Karento H. & Hänninen-Salmelin E. 2003. Naisten asema vahvistui. Hyvinvointikatsaus 4/2003, 44 – 49.
- Kartovaara L. 2003. Miesjohtajilla ura ja perhe, entä naisjohtajilla? Hyvinvointikatsaus 4/2003, 2 - 8.
- Kattelus R. 2002. Uran monet ulottuvuudet. Teoksessa Kattelus R., Tammeaid M. & Jokinen T. (toim.) Uraopas, omasta urastaan kiinnostuneille, 20–46. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kellokumpu J. 2006. Lasten vaikutus äidin palkkaan. Palkansaajien tutkimuslaitos. Tutkimuksia 103, Helsinki.
- Kilpeläinen A. 2000. Naiset paikkaansa etsimässä. Aikuiskoulutus naisen elämänselämän rakentajana. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research.
- Korppi-Tommola A. 2001. Tahdolla ja tunteella kohti tasa-arvoa. Naisjärjestöjen keskusliitto. Gummerus, Jyväskylä.

- Kvaerner K.J., Aasland O.G. & Botten G.S. 1999. Female medical leadership: cross sectional study. *BMJ*, Vol 318(7176), 91-4.
- Kyngäs H. & Vanhanen L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* Vol 11(1), 3 -11.
- Lammi-Taskula J. 2004. Äidit työmarkkinoilla - kahden kerroksen väkeä. *Yhteiskuntapolitiikka* Vol 69(2), 202-206.
- Latvala E. & Vanhanen-Nuutinen L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen S. & Nikkonen M. (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*, 21–43. WS Bookwell Oy, Juva.
- Lauri S. 2005. Sairaanhoidajan ammatti – tietoa, päätöksentekoa ja vaikuttamista. Teoksessa Miettinen M., Hopia H., Koponen L. & Wilskman K. *Hoitotyön interventiot. Hoitotyön vuosikirja*, 9 – 20. Suomen Sairaanhoidajaliitto, Helsinki.
- Liff S., Worrall L. & Cooper C.L. 1996. Attitudes to women in management: an analysis of West Midlands businesses. *Personnel Review*, Vol. 26(3), 152-173.
- Lyness K.S. & Thompson D.E. 2000. Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(1), 86-101.
- Lähteenmäki S. 1992. ”Mikä sille nyt tuli?” eli työura ja sen kriisivaiheet urakäyttäjytymisen yksilöllisten erojen kannalta tarkasteltuna. *Lisensiaatintyö. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja D-2:1992*.
- Lähteenmäki S. 1995. ”Mitä kuuluu- kuka kääsee?” Yksilöllinen urakäyttäjytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä - vaihemallin mukainen tarkastelu. *Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-1:1995*.
- Lähteenmäki S. 2005. Miten motivaatio työhön rakentuu, millaisia ura-ankkureita meillä on? *TERVE SOS 2005 – koulutustapahtuman luentolyhennelmät, koonnut Hinkka T. Stakes aiheita 10/2005. Stakesin monistamo, Helsinki*.
- Lämsä A-M. 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa Lämsä A-M. (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 137/2003, 25-46*.
- Martelius-Louniala T. 2003. Tunteet ja naisjohtaja. Teoksessa Lämsä A.-M. (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 137/2003, 47-71*.
- Matus JC. & MacDowell NM. 2005. Gender differences in career progression and career satisfaction among graduates of a Midwestern M.H.S.A. program. *Journal of Health Administration Education*, Vol 22(11), 119-35.
- Metsämuuronen J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. *Metodologia –sarja 4. Methelp. Helsinki*.

- Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp. Helsinki.
- Muhonen T. 1999. Kvinnor, karriär och familj: en studie om chefer i fyra olika branscher. Akateeminen väitöskirja. Lundin yliopisto. Psykologian laitos.
- Mutanen S. & Lämsä A-M. 2006. Mentoroinnin merkitykset naisten urakehitykselle. Hallinnon tutkimus, Vol 25(4), 19-32.
- Nieminen H. 1997. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen M. & Vehviläinen-Julkunen K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Juva, 216-220.
- Ollikainen V. 2003. Naiset Suomen työmarkkinoilla. Teoksessa Lämsä A.-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 137/2003, 6-24.
- Peipponen S. 2001. Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavien yksilöllisten ja organisaatioiden sisäisten tekijöiden merkitys. Pro gradu-tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Organisaatiot ja johtaminen.
- Piitulainen S., Jaakkola K., Kuhmonen T. & Rönkkö J. 2003. Naiset, johtajuus ja hyvinvointi. Teoksessa Lämsä A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 137/2003, 120-151.
- Powell G.N. & Mainiero L.A. 1992. Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's careers. Journal of Management, Vol. 18(2), 215-37.
- Puhakka H. 2003. Koulutus, työelämä ja sukupuoli. Teoksessa Vanhalakka-Ruoho M. (toim.) Näkymätöntä näkyväksi. Elämänkulku, työura ja sukupuolitietoinen ohjaus – projektin ydinteemoja, 20 – 42. Kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita. Joensuun yliopisto.
- Puttonen T. 2006. Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Working paper N:o 328/2006. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä.
- Pylkkänen A. 1999. Suomalainen tasa-arvo. Teoksessa Suomalainen nainen, 24-38. Otava, Keuruu.
- Ragins B.R. & Sundström E. 1989. Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. Psychological Bulletin, Vol.105(1), 51-88.
- Ragins B.R., Townsend B. & Mattis M. 1998. Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the class ceiling. Academy of Management Executive, Vol. 12 (1), 28-42.
- Ragins B. 2000. Tips on Choosing the right mentor, Not a Tormentor. Women in Higher Education, 9(12), 36.
- Roemer L. 2002. Women CEOs in Health Care: Did they have mentors? Health Care Management review, 27 (4):57-67.
- Ruohotie P. & Honka J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

- Ruohotie P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WS Bookwell Oy, Juva.
- Sairaanhoitajaliitto. 2005. Sairaanhoitajaliitto. Saatavissa:
<http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/asiantuntijatyoryhmat/urakehitys>. Luettu 10.3.2006.
- Salminen E.O. 2005. Joustava urakehitys: Miten johtaa sitä? Edita, Helsinki.
- Salminen H. 2005. Eri-ikäisten sairaanhoitajien kehittymismahdollisuudet ja organisaatioon sitoutuminen. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopiston julkaisuja N:o 150/2005.
- Savola L. 2000. Naiset Suomen työmarkkinoilla 1990-luvulla. Tilastokeskus. Työmarkkinat 2000:4.
- Schein E. 1978. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Addison-Wesley, Massachusetts Institute of Technology.
- Siljander J. 2004. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien käsityksiä urakehityksestään ja siihen vaikuttaneista tekijöistä – ”Jos minne lie, polkuni vie...” Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja – talouden laitos.
- Sillankorva J. 1999. Naisjohtajien uralla etenemisen myyttisyys. Pro gradu-tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede.
- Sinkkonen S. 1999. Onko sukupuolella merkitystä johtamisessa? Teoksessa Simoila R., Kangas R. & Ranta J. (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Sipilä J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia. 2. painos. WSOY, Porvoo.
- Suonoja I. 2006. Hoitotyön johtajien urakehitys – sattumien summa, sarja harkittuja tekoja vai palkinto pitkästä palvelusta? Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja – talouden laitos.
- Suonsivu K. 2003. Kun mikään ei riitä – Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Sutela H. 2003. Johtajuus teettää naisilla töitä. Hyvinvointikatsaus 4/2003, 24.
- Sydänmaanlakka P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum, Helsinki.
- Tamminen H. 2005. Osallistuminen henkilöstön kehittämistoimiin ja kehittymismahdollisuudet eri-ikäisillä hoitotyöntekijöillä. Esitutkimusraportti. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working paper N:o 293/2005.
- Tilastokeskus 2003. Väestön ikääntyminen on suhteellista. Saatavissa:
http://www.stat.fi/tup/tieto aika/tilaajat/ta_05_03_nieminen.html. Luettu 27.4.2007.
- Tilastokeskus 2007. Palkat ja työvoimakustannukset. Saatavissa
http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_palkat.html. Luettu 26.3.2007.

- Tracey C. 2006. The glass ceiling in Irish healthcare: a nursing perspective. *Journal of Health Organization & Management* Vol. 20(6), 502-11.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Utrio K. 2006. Suomen naisen tie – pirtistä parlamenttiin. Otava, Keuruu.
- Valentine S., Godkin L. & Turner J. 2002. Women's management, perceived job responsibility and job search intention. *Women in management Review* 17(1), 29-38.
- Valtioneuvosto 2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. Saatavissa: <http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>. Luettu 27.4.2007.
- Valtiovarainministeriö 2004. Naisjohtajat – uralla eteenpäin. Naisten sijoittuminen valtionhallinnon johtotehtäviin. Työryhmämuistioita 5 / 2004.
- Valtiovarainministeriö 2007. Naisten osuuden kehittyminen valtionhallinnon johtotehtävissä. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/13_Johdon_kehittaminen/03_Naisjohtajat_-_verkosto/00_Naisten_osuuden_kehittyminen.html. Luettu 27.4.2007.
- Vanhala S. 2005. Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. *Työ ja ihminen* Vol 19(2), 199-214.
- Varto J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tammer-Paino Oy, Tampere
- Vehviläinen-Julkunen K. & Paunonen M. 1997. Hoitotieteellisen tutkimuksen tarkoitus ja merkitys. Teoksessa Vehviläinen-Julkunen K. & Paunonen M. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Juva.
- Veikkola E-S. 1999. Onko huipulla tyyntynyt. *Työmarkkinat 1999:12*. Tilastokeskus. Yliopistopaino, Helsinki.
- Wentling R.M. 1996. A study of the career Development and Aspirations of Women in Middle Management. *Human Resource Development Quarterly*, Vol 7(3), 253-270.
- Wilson E.J.H.1999. Nursing academic administrators' perceptions on personal and professional attributes, relationships and experiences influential in their career pathways. Väitöskirja. Texasin yliopisto.
- Wirth L. 2001. Breaking through the Glass Ceiling. ILO, Geneva.
- Yedidia M.J. & Bickel J. 2001. Why aren't there more women leaders in academic medicine? The views of clinical department chairs. *Academic Medicine*, Vol 76(5), 453-65.
- Åstedt-Kurki P. & Nieminen H. 1997. Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymyksiä. Teoksessa Paunonen M. & Vehviläinen-Julkunen K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Juva; 152-163.

Liite 1. Taulukko naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä käsittelevistä tutkimuksista.

Tekijä(t)/ Vuosi/ Maa	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmät/ Aineisto	Keskeiset tutkimustulokset
Bondas T. / Suomi / 2006	Tutkimuksen tarkoituksena selittää hoitotyön johtajien erilaisia urapolkuja sekä syitä hoitotyön johtajaksi hakeutumiseen.	Tutkimuksen aineiston muodostivat 68 suomalaista hoitotyön johtajaa. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla kysymyksillä. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.	Tutkimuksessa löytyi neljä erilaista hoitotyön johtajaksi johtavaa polkua; ihanne-, sattuma-, väliaikainen - tai urapolku. Johtopäätöksinä oli, että motivaatio- ja koulutustekijöiden taustalla merkittävässä roolissa ovat tilannetekijät sekä hoitotyön johtamisen niin hyvät kuin huonotkin roolimallit. Jotta hoitotyön johtajiksi saadaan päteviä henkilöitä, tulisi hoitotyön johtajia valittaessa kiinnittää huomiota koulutuksen vaatimuksiin sekä rekrytointikäytäntöihin. Jatkotutkimusaiheeksi tutkija totesi hoitotyön johtajan urapolun teoreettisen tarkastelun.
Puttonen T. / Suomi / 2006 Working paper	Työpaperin tarkoituksena selvittää, mitkä tekijät toimivat esteenä naisten johtamisurille.	Vastauksia etsittiin viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana julkaistuista naisjohtajuutta käsittelevistä tutkimuksista.	Tulosten mukaan 30 vuoden aikana julkaistujen naisjohtajuutta käsittelevien tutkimusten perusteella vaikutti siltä, että naisten johtamisuria estävät tekijät voidaan jakaa yhteiskunnan, organisaation, ihmissuhteiden sekä yksilön tasolle. Merkittävimpiä olivat kuitenkin yhteiskunnan ja ihmissuhteiden tasolta peräisin olevien tekijöiden estävä vaikutus. Organisatorisilla tekijöillä naisten johtamisuria voidaan edistää muistaen kuitenkin että naiset ovat yksilöitä sekä organisaation ylimmän johdon tuen tarve on välttämätön.
Suonoja I. / Suomi / 2006 Pro gradu.	Kuvata hoitotyön johtajien kokemuksia urakehityksestään.	Laadullinen tutkimus, jossa aineisto on kerätty esseen muodossa 55 terveydenhuollon johtamisen lisäkoulutuksen opiskelijalta.	Tutkimustulosten mukaan hoitotyön johtajan tehtäviin on hakeuduttu omasta halusta, lähijohtaja on tarjonnut työpaikkaa tai sattuma on ohjannut tapahtumia. Urakehitystä ovat edistäneet työyhteisön, lähijohtajien ja perheen antama tuki ja kannustus, kouluttautuminen, työn mielekkäisyys ja sattuma. Urakehitystä hidastavia tai estäviä tekijöitä olivat lähijohtajan tuen ja rohkaisun puute, toimien vähäisyys, johtamispätevyyden puuttuminen, terveydenhuollon organisaatioiden muutokset, sosioekonomiset tekijät ja henkilökohtaiset valinnat.
Tracey C. / Espanja/ 2006	Kuvailla ja tutkia hoitotyön johtajien havaintoja ja käsityksiä lasikatosta Irlantilaisessa terveydenhuollossa.	Laadullinen grounded teoria tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu 50:lle hoitotyön johtajalle.	Tutkimus toteutettiin tilanteessa, jossa terveydenhuollon organisaatiomuutos madalsi organisaatiopyramidia. Tuloksena oli, että organisaation rakenteet saattavat muuttua, mutta käyttäytyminen säilyy ennallaan. Hoitotyön johtajien valta ei muuttunut, mutta suhteessa yleisjohtoon ero kasvoi. Johtopäätöksinä oli, että hoitotyön johtajien pitää ottaa ensimmäiset askeleet kohti lasikaton pirstomista; tutkimalla omaa käyttäytymistään tilanteen ylläpitämisessä sekä perinteisissä valtasuhteissa.
Järvinen P. / Suomi /	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata	Laadullinen tutkimus, jossa aineisto kerätty	Asiantuntijaurakehityksen kriittisiksi tekijöiksi nousivat yliopistossa opiskelu sekä

2005 Pro gradu.	terveystieteiden maisterien näkemyksiä asiantuntijuudesta, asiantuntijan urakehityksestä sekä yliopistokoulutuksesta.	teemahaastattelemalla 11 terveystieteiden maisteria. Aineisto analysoitiin kvalitatiivisesti sisällönanalyysinä apuna käyttäen.	töiden tai työtehtävien vaihtuminen. Asiantuntijaurakehitystä edistivät henkilökohtaiset ominaisuudet ja työyhteisö, mutta henkilökohtaiset ominaisuudet olivat toisaalta myös urakehitystä estäviä tekijöitä. Asiantuntijuuden tutkimuksessa todettiin kehittyvän erityisesti työkokemuksen, reflektoinnin, sosiaalisen kanssakäymisen, koulutuksen sekä vaihtuvien työtehtävien avulla. Perheen ja oman asenteen todettiin olevan sekä kehittymistä edistäviä että estäviä tekijöitä. Terveystieteiden maisterin urakehitystä voi kuvailla moninaiseksi.
Matus JC. & MacDowell NM. / USA / 2005	Tutkimuksessa verrattiin naisten ja miesten urakehitykseen sekä uratytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä.	Tilastollinen tutkimus, jossa aineistoa analysoitiin faktorianalyysin, regressiomallin sekä t-testin avulla 833:sta M.H.S.A. tutkinnon suorittaneista.	Faktorianalyysin avulla saatiin kolme määriteltyä muuttujaa; ympäristö, yrittäminen sekä tietoisuus. T-testin mukaan naisten ja miesten välillä tilastollisesti merkittäviä eroja löytyi ympäristön ja tietoisuuden välillä. Regressiomallin avulla ennustettiin uratytyväisyyttä. Koska miehet ja naiset näkevät faktoreiden vaikutukset eri tavalla, on sillä vaikutuksia myös akateemisiin koulutusohjelmiin sekä ammatteihin. Myös terveydenhuollon johtajien tulisi huomioida se mikä merkitys ympäristöllä sekä yrittämisellä on yksilön urakehitykseen.
Siljander J. / Suomi / 2004 Pro gradu.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien käsityksiä urakehityksestä.	Tutkimusaineisto kerättiin postikyselynä sekä avoimia kysymyksiä sisältävällä kyselylomakkeella (N=17) PD -koulutusryhmän opiskelijalta. Aineisto analysoitiin sisällön analyysin sekä SPSS:llä.	Urakehityksessä korostui subjektiivinen urakehitys. Urakehitystä edistävinä tekijöinä korostuivat oma asenne; halu kehittyä ja etsiä haasteita, johdon ja sidosryhmine kannustus ja tuki sekä sattuma. Urakehitystä estäviä tekijöitä olivat johtajien toimintavalmiuksien puute; koulutuksen puute, johdon tuen puute ja työn vähäinen mielekkyys. Urakehityksessä korostui kouluttautuminen ja sen vaikutus uralla etenemiseen. Yleistä oli runsas työkokemus ennen johtaja-asemaa. Urasuunnittelu koettiin tärkeänä urakehityksen välineenä.
Peipponen S. / Suomi / 2001 Pro gradu	Tavoitteena oli tarkastella naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavien yksilöllisten ja organisaatioiden sisäisten tekijöiden merkitystä.	Aineisto koostui viiden kaupallisella alalla työskentelevän naisjohtajan omaelämäkerrallisista kuvauksista.	Tulosten mukaan oikeanlainen koulutusprofiili, naisjohtajan vahva itsetunto, päämäärätietoisuus, perheen henkinen tuki sekä tasa-arvoiset työyhteisöt vaikuttivat positiivisesti naisjohtajien urakehitykseen. Merkittäviä hidastavia tekijöitä olivat suuret, perinteitä kunnioittavat, hierarkkiset organisaatiot sekä vanhakantaiset asenteet.
Yedidia MJ. & Bickel J. / USA / 2001	Tutkimuksessa selvitettiin naislääkäreiden urakehityksen esteitä sekä mahdollisia keinoja esteiden poistamiseksi.	Laadullinen tutkimus, jossa aineisto kerättiin teemahaastattelulla 36:lta osaston lääkäriltä sekä kahdelta ylilääkäriltä. Aineisto analysoitiin sisällön analyysin avulla.	Tuloksissa vastaukset keskittyivät perinteisten sukupuoliroolien olemassaoloon, seksismin ilmentymiseen lääkärin työyhteisöissä sekä vaikuttavien mentorointimenetelmien puutteeseen. Johtopäätöksinä todettiin, että keinot vaihtelevat yksilöllisistä puuttumisista (neuvonta, ennakkoluulojen kohtaaminen, tarkoituksenmukaisen mentoroinnin järjestäminen) yhteiskunnallisten muutosten tarpeeseen (epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumisen mekanismit, mentorointi järjestelmä yliopistoon, koeajan pidentäminen). Tutkimuksessa todettiin myös

			että yksilöllisillä puuttumisilla on tapana suojella olemassa olevaa menetelmää, sen sijaan institutionaalisilla muutoksilla on todennäköisesti suurempi vaikutushalutun tuloksen aikaansaamiseksi.
Lyness KS. & Thompson DE. / USA / 2000	Tutkimuksessa verrattiin naisten ja miesten urakehitystä sekä kokemuksia urakehitystä estävistä ja edistävästä tekijöistä.	Tilastollinen tutkimus jossa aineisto koostui naisjohtajista (n=69) sekä miesjohtajista (n=69) merkitysteoreettisesti analysoituna.	Tutkimustulosten mukaan naiset kertoivat suuremmista esteistä, kuten sopimattomuudesta sisäiseen kulttuuriin, jäämisestä ulkopuolelle epävirallisista verkostoista sekä suuremmasta tarpeesta luoda suhteita sekä omata hyvä cv edetäkseen uralla. Menestyneet naiset kertoivat miehiä harvemmin mentoroinnin merkityksestä urakehitykseensä. Miehet olivat solmineet naisia useammin kansainvälisiä suhteita kun taas naisilla oli enemmän epävirallisia suhteita.
Karento H. / Suomi / 1999 Väitöskirja.	Tutkimuksen tarkoituksena kuvata valtion ja kuntien hallinnon sukupuolipolitiikkaa naisten näkökulmasta.	Aineisto koostui 30:stä valtion tai kuntien johtajana tai vaativassa asiantuntijatehtävässä toimivan naisen omaelämäkerrasta. Laadullinen sisällönanalyysi.	Sukupuolistuneet prosessit muovasivat organisaatioiden sukupuolipolitiikkaa. Sukupuolta käytettiin avoimesta tai peitellysti voimavarojen jakoperusteena kilpailtaessa viroista, uralla etenemisestä, johtamisesta, asiantuntemuksesta ja toiminnan mahdollisuuksista. Tässä tilanteessa edut jakautuivat epätasaisesti naisille ja miehille.
Kvaerner KJ., Aasland OG: & Botten GS. / Norja / 1999	Verrattiin nais- ja mieslääkäreiden demografisia tietoja toisiinsa.	Tilastollinen tutkimus, jossa ristiintaulukoitiin naisten urakehitystä ennustavia tekijöitä 13 844 työssä olevalta norjalaiselta lääkäriltä; sukupuoli, ikä, erikoitumisala, virka-asema.	14.6 % (95 % luottamusväli, vaihtelu 14.0 % - 15.4 %) miehistä oli johtajia verrattuna naisjohtajien 5.1 % (4.4 % -5.9 %). Ikää tarkasteltaessa miehillä oli kaikissa luokissa suurempi todennäköisyys olla johtaja, suurin todennäköisyys (0.57 vaihteluvälin ollessa 0.42–0.72) miehillä yli 54 vuotta verrattuna saman ikäisiin naisiin (0.39 vaihteluvälillä 0.21–0.63). Naislääkäreiden joukossa todettiin erikoistumisalalla sekä todennäköisellä johtajuudella olevan tilastollinen merkitsevyys. Johtopäätöksenä oli, että naisten on vaikeampi päästä johtavaan asemaan kuin miesten.
Muhonen T. / Ruotsi / 1999 Väitöskirja	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, mitkä yksilö- ja tilannesidonnaiset tekijät ovat vaikuttaneet naisten urakehitykseen Ruotsissa.	Aineisto kerättiin kyselylomakkeen (N=338), haastattelujen (N=45) sekä päiväkirjojen (N=16) avulla naisjohtajilta neljältä eri sektorilta; kunnallinen rakennustoimi, sosiaaliala, pankkitoimi sekä tekninen ala. Aineisto analysoitiin SPSS ohjelman avulla, NUDIST ohjelman sekä luokitteluteemojen (Ellegård) avulla.	Tutkimuksen tulosten perusteella riippumattomista muuttujista: ala, demografia, sosiaalisuus lapsena, kotiolot, työolot, persoonallisuus, koti- ja työolot sekä persoonallisuus ennustivat naisten uralla etenemistä. Haastattelujen perusteella näytti naisten lapsuuden aikaisilla sosiaalisilla rakenteilla olevan merkitystä myöhemmään urakehitykseen. Persoonallisuuspiirteistä omalla yrittämisellä, sosiaalisella pätevyydellä, sekä itseluottamuksella oli urakehitystä edistäviä vaikutuksia. Hidastavia tekijöitä olivat heikko itsetunto, puutteellinen ura suunnittelu sekä perhetausta. Tutkimuksen perusteella näyttäisi olevan ruotsalaisille naisille mahdollista yhdistää sekä perhe että ura.
Sillankorva J. / Suomi / 1999 Pro gradu	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää naisjohtajien urasuuntautuneisuutta	Aineisto kerättiin kyselytutkimuksena kaupallisen koulutuksen saaneilta keskijohtoon	Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta naisten kohtaavat runsaasti uraesteitä. Naisten urakehityksen esteitä olivat organisatoriset asenteet, hyvä veli –verkosto, perheen ja uran

	sekä onko naisjohtajien sijoittuminen keskijohtoon oma valinta vai onko urakehityksessä löydetävissä esteitä.	kuluvilta naisilta. Aineisto analysoitiin faktorianalyysin sekä summamuuttujien avulla.	yhdistämisen vaikeudet. Tuloksena oli myös, ettei naisjohtajien enää odotettu omaksuvan miehisiä arvoja ja käyttäytymistapoja, vaan naisten edustamat feminiiniset, pehmeät arvot olivat valttia yritysmaailmassa.
Wilson E.JH. / USA / 1999	Tutkimuksen tarkoituksena kuvata merkittäviä henkilökohtaisia, ammatillisia kokemuksia, suhteita sekä ominaisuuksia hoitotyön johtajan näkökulmasta sekä lisäksi miten suhteet, ominaisuudet sekä piirteet kehittyivät tai hankittiin.	Aineisto koostui yhdeksästä hoitotyön johtajasta. Elämäkertat-aineisto kerättiin puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla. Haastattelussa kerättiin tietoa viidestä urakehitykseen sekä menestykseen vaikuttavasta tekijästä; merkittävät tapahtumat (olosuhteet/kokemus), muut merkittävät tapahtumat, ammatillinen tuki (mentori, tukijoukko), henkilökohtaiset ominaisuudet sekä esteet. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.	Aineiston analyysin perusteella esille nousi kuusi hoitotyön johtajan urakehitykseen vaikuttavaa tekijää; 1) sitoutuminen kouluttautumiseen 2) perheen, puolison tuki 3) kollegoiden tuki, mentorit, roolimallit 4) yhteisön osallistuminen 5) rahallinen tuki, verkostot 6) ympäristön esteet. Johtopäätöksenä todettiin olevan enemmän tarvetta kiinnittää huomiota naisten urasuunnitteluun sekä urakehitykseen jo lapsuudessa sekä varhaisessa aikuisiässä. Lisäksi naisilla todettiin olevan tarvetta hyödyntää aikaisempaa järkevämmin mentorin, verkostojen sekä rahallisen tuen mahdollisuuksia urakehityksessä sekä uran edistämiseksi.
ILO / Geneva / 1997	Tutkimuksessa tarkasteltiin naisten urakehitysten esteitä sekä mitä toimia on tehty naisten urakehityksen ja tasa-arvon edistämiseksi .	Tutkimuksen tulokset perustuvat ILO:n ja UNESCO:n tilastoihin, eri maissa tehtyihin tutkimuksiin sekä aiheesta julkaistuihin artikkeleihin.	Naiset muodostavat 40% työvoimasta, kuitenkin johtavassa asemassa on vain muutama prosentti. Koulutustausta ei nykypäivänä tätä selitä. Naiset toimivat kyllä johtavissa tehtävissä, mutta alemmilla tasoilla ja vähemmän tärkeillä aloilla. Sukupuolijakauma työelämässä on parempi, mutta ammatillinen syrjintä, niin horisontaalinen kuin vertikaalinen, on edelleen merkittävä epäkohta

Liite 2. Saatekirje haastatelluille.

Arvoisa vastaanottaja!

Olen terveystieteiden maisteri-opiskelija Tampereen yliopiston hoitotieteen laitokselta hoitotyön johtamisen koulutusohjelmasta ja teen tutkimusta, jonka tavoitteena on naisjohtajuuteen liittyvän tiedon ja ymmärryksen lisääminen. Tarkastelun kohteina ovat sosiaali- ja terveydenhuollon naisjohtajien urakehitystä edistävät sekä estävät tekijät. Tutkimus on opintoihini kuuluva pro gradu – työ. Pyydän teitä kohteliaimmin suostumaan tähän tutkimukseen.

Kyseessä on teemahaastattelututkimus, jonka kautta haluaisin kuulla kokemuksianne urakehitykseenne vaikuttaneista tekijöistä. Teemahaastattelun runkona tulen käyttämään subjektiivisen urakehityksen käsitteeseen perustuvaa urakehitysmallia (Lähtenmäki 1992). Haastatteluissa antamianne tietoja tulen käsittelemään luottamuksellisesti eikä teidän henkilöllisyyttänne ole mahdollista tunnistaa tutkimusraportista. Tutkimukseen osallistuminen on teille täysin vapaaehtoista. Tutkimusaineiston analysoituani tuhoan aineiston asianmukaisesti.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta teidän osallistumisenne on ensiarvoisen tärkeää. Tulen ottamaan teihin henkilökohtaisesti yhteyttä puhelimitse, jolloin voin tarkemmin kertoa tutkimuksesta. Tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä voitte tuki ottaa minuun yhteyttä jo aiemminkin. Ohjaajina pro gradu-tutkielmassani toimivat TtT Marja Kaunonen sekä THT Heli Laijärvi.

Kunnioittaen,

Nakkilassa 30.06.2006

TtM – opiskelija Niina Mitikka

Gsm: xxx-xxxxxxx

niina.mitikka@uta.fi

Liite 3. Teemahaastattelurunko.

TAUSTATIEDOT

- ikä, elämäntilanne, perhetilanne
- asema nykyisessä tai aikaisemmassa organisaatiossa (jos eläkkeellä)

URAN VALINTAVAIHE

- koulutustausta
- urakehityksen kulku: suunniteltu ura vai ajautuminen
- mitkä tekijät olivat vaikuttamassa uralle suuntautumiseen
- vastaako tilanne suunnitelmia
- jos ei, niin miksi ei

URAN ALKUVAIHE

- missä vaiheessa urasuunnitelmasi selkiytyivät ja mikä tähän oli mielestäsi eniten vaikuttamassa (mahdolliset ura-ankkurit)
- missä määrin muiden odotukset ovat vaikuttaneet ratkaisuihisi?

URAN KESKIVAIHE

- eteneminen nykyisessä työpaikassa ja tulevaisuuden näkymät
- työnantajan urakannustus itsensä kehittämiseen
- tämänhetkinen tunnelma työssä ja uralla
- työtyytyväisyys työhön ja uralla etenemiseen, motivoivuus, väsymys yms.
- kuvitellaan, että työpaikallasi irtisanotaan 5 ihmistä, joista sinä voit olla yksi, mitä ajattelet?
- Ajatellaan, että tiedät, ettei sinun työpaikallasi ole suuriakaan mahdollisuuksia päästä etenemään haluamiisi tehtäviin, mutta työpaikkasi on muutoin turvattu. Mitä teet?

URAN LOPPUVAIHE

- tulevaisuuden odotukset
- lähiajan suunnitelmat
- miten olet suunnitellut toteuttavasi työelämästä pois jäännin tai jos jo toteutunut niin miten se sujui

URAHISTORIA

- onko urakehityksesi muuttanut jossakin vaiheessa radikaalisti suuntaa, ja jos niin mistä syystä
- mikä on ollut sukupuolen merkitys urakehityksessäsi
- miten lasikatto-ilmiö on näyttäytynyt

ARVOT JA PERHE

- arvojen muutos vuosien aikana (työ/yksityiselämän suhde)
- elämäntyytyväisyys, ilon / huolen aiheet, mikä ahdistaa, mikä tyydyttää?
- miten perhe on vaikuttanut uran suhteen tekemiisi ratkaisuihin
- millaisia käytännön järjestelyjä mahdollisesti teit perheen ja uran yhdistämiseksi
- oletko perheesi johdosta joutunut tekemään uhrauksia urallasi
- tekisitkö nyt perheen suhteen jotain toisin kuin mitä olet tehnyt
- paljonko tekemisissäsi otat huomioon muiden mielipiteet?

Liite 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista ja luokittelusta.

Ydinkategoria perhe		
Alakategoria	Ryhmitelty ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
Parisuhde	Parisuhteen ongelmat	parisuhteen luonne mies valittaa tietysti joskus sanoo pitkistä päivistä ja kotoa poissa olosta kollegoilla avioeroja on omat keskustelunsa käyty ottaa miehen luonnolle kun nainen etenee urallaan mies on voinut joskus joutua kovalle koetukselle
	Etäsuhde	etäsuhde paljon ystäviä jotka matkustelevat eri paikkakuntien väleillä uusi työpaikka edellytti asumista toisella paikkakunnalle kuin missä perhe asui ensin lasten kanssa mies kävi viikonloppuisin
	Sopiva puoliso	miehelle sopii itsenäinen ja asioita eteenpäin vievä puoliso sopiva puoliso hyvästä puolisosta etua miehelle erikoiskiitos
	Mikrotason toimivuus	naisen etenemistä auttaa perheen mikrotason toimivuus naisen etenemistä auttaa että mikrotaso perheessä toimii miehen ja naisen työnjako perheessä miehen ja naisen välinen työnjako
	Puolison tuki	mies joustava miehellä joustava työ miehen tuki mies ollut äärettömän kannustava ilman miehen tukea ei voisi lähteä miehen tuki mies on kannustanut hyvän miehen tuki yksityiselämässä
	Puoliso ei ole estänyt	ei ole tarvinnut ruikuttaa että mies estää mies ei ole estänyt mies ei ole asettanut esteitä mies ei ole vaikuttanut valintoihin ei ole tarvinnut kieltäytyä mies edistänyt
	Vapaus tehdä omat valinnat	on voinut tehdä omien halujen mukaan on voinut tehdä omat valintasi vapaa rakentamaan uraa vapaus mennä minne pitää mennä kotona peli selvää
	Käytännön järjestelyt	Ennakointi

	Organisointi	<p>organisointikysymys organisointi luovittiin soviteltiin kuka hakee päivähoidosta soviteltiin kuka vanhempainillassa</p>
	Priorisointi	<p>On jättänyt nuorena juttuja pois Oli musiikkia ja kaikkea jätti omat harrastukset ollut iltoja kotona vähentämällä muita harrastuksia tällä hetkellä ei voi harrastaa yhtään mitään väitöskirjaa tehdessä piti priorisoida</p>
	Työajan joustot	<p>viikolla kotona koska teki pitkiä päiviä viikolla 1-2 päivää kotona liukuva työaika liukuva työ- ja vapaa-ajan raja</p>
	Miehen vastuu perheestä	<p>Mies on tehnyt töitä että on riittänyt leipää pöydässä (kun itsellä vähemmän tuloja) Mies on mahdollistanut Miehellä ollut säännöllinen työ miehellä säännölliset työajat Mies ollut fyysisesti paikkakunnalla mies oli kotona Isä on ollut saatavilla lähempänä mies on osallistunut lasten hoitoon mahdollisuuksien mukaan mies kantanut suuremman vastuun kodista mies tottunut hoitamaan lapsia mies päästi hoitajan kotiin mies lupasi hoitaa lapset mies hoiti lapset ja huolehti muista mies halusi olla perheen kanssa Mies kuljettanut lapsia Miehellä oma osuutensa mies on jakanut vastuun perheestä Ei ole mikään kotitalousmies</p>
	Yhteiskunnan tarjoamat mahdollisuudet	<p>perhevapaiden mahdollisuudet mahdollisuus miehille olla enemmän kotona työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen On pystynyt sovittamaan yhteen Otti opintovapaata Aikuisopintotukia</p>
Tukiverkostot	Isovanhemmat	<p>Isovanhemmat hoitivat lapsia isovanhemmat apuna kun lapset pieniä isovanhemmista yksi hoiti lapsen ollessa pieni isovanhempien luokse oli helppo viedä lapset isovanhempien tuki isovanhemmat kuljettivat harrastuksiin isovanhemmat päästi hoitajan kotiin isovanhemmat asuivat lähellä isovanhemmat apuna suku ollut kaukana isovanhemmista osa ei elossa mummot huono kuntoisia ei apua isovanhemmista isovanhemmat eivät osallistuneet lasten hoitoon</p>
	Miehen työkaverit	<p>hyvät tukiverkot tutut perheet toimivat tukiverkostona miehen työkavereiden kautta tukiverkosto eri paikkakunnilla</p>

	Päivähoitopaikka	Lapsilla oli päivähoitopaikka Päivähoitopaikka kodin lähellä naapurissa Päivähoitopaikka oli hyvä paikka Isompana oli hyvä hoitopaikka Päivähoitopaikka oli todella hyvä Varmistui että hoito oli hyvin kohdallaan lapset kunnallisessa päivähoidossa lapset olleet hoidossa ja koulussa hoitopaikka tarha oli sairaalan pihalla päivähoito oli isossa kaupungissa vaikea järjestää
	Hoitaja kotona	lamavuosien aikana oli helppo saada hoitaja kotiin ei halunnut viedä niin pieniä päiväkotiin vaan hoitaja tuli kotiin
Perhe voimavarana	Voimavara	perhe voimavara vävyt voimavarana perhe voimavara
	Edistänyt	perhe edistänyt ilman perhettä ei olisi tässä perheen tuki
	Motivoiva tekijä	perhe ja lapset motivoiva tekijä tutkimustyössä että työelämässä mukana olossa erittäin vahva motivaatio kaikkeen
	Henkinen voimavara	ilo perheestä kaikki on mielenkiintoista ja hauskaa elämässä perheestä saa henkisiä voimavaroja kaikki on hauskeempaa elämässä kun on perhe
	Perhe ei este	perheestä saa organisointikykyä työ tai perhe eivät ole toisiaan syrjineet perhe ei ole vaikuttanut työn suhteen tekemisiin ratkaisuihin perhe ei ole ollut este uralla etenemiseen eikä opiskeluun
Perhe etusijalla	Lapset ja perhe etusijalla	On ollut vaiheita joissa on laittanut lapset ja perheen etusijalle On tehnyt siihen athtiin että ei ole joutunut lapsia ja perhettä uhrata Ei ole koskaan uhrannut perhettä tai lapsi uran eteen Lasten ollessa pieniä on laittanut lapset etusijalle Lapset ja perhe etusijalla On pistänyt perheen edelle Lapset ovat aina olleet etusijalla Lapset ja perhe ovat olleet ensin naisilla on kuitenkin se perhe ja ne lapset naisilla on perhe ja lapset se toinen elämä vahvemmin kuin miehillä aikaa lapsille
	Kotona lasten ollessa pieniä	Toisen lapsen jälkeen muutama vuosi kotona oli kotona muutaman vuoden lasten kanssa kotona lasten ollessa pieniä Oli lasten kanssa kotona Hoiti pientä lasta kotona lapset pieniä lyhyen aikaa halu olla lähellä lapsia Lapset olivat sen verran pieniä lapset kuitenkin aika pieniä
	Illaksi kotiin	Tuli illalla kotiin ajoi iltaisin kotiin

		tuli illalla yhdeksän aikaan Halusi joka ilta olla kotona Ei ole ollut yhtään yötä pois kotoa opiskeluaikana Kävi kotoa käsin XX:lla
Perhe jarruttanut	Ei matkalaukkuelämää	Ei yliopistoura toisella paikkakunnalla Ei ole lähtenyt toiselle paikkakunnalle uraa luomaan ei voinut asua toisella paikkakunnalla teki sen uhrauksen että ei ottanut kiinnostavaa työpaikkaa vastaan koska olisi tiennyt muuttoa matkalaukkuelämä voi sopia miehelle ei halunnut kahta kotia töiden takia olisi joutunut pois kotipaikkakunnalta ero läheisistä viikoiksi toiselle paikkakunnalle ei halunnut olla viikkoja poissa toisella paikkakunnalla professuurin hoitaminen ei ole naisen hommaa miehet voivat tehdä matkalaukkuhommia vaatteet kahdessa paikassa ja aina väärässä
	Työpaikan läheisyys	on miettinyt hakemisiaan ei voi hakea työtä kovin kaukaa lasten ollessa pieniä molempien työpaikkojen oltava aika lähellä
	Rajoittanut	jarrutti urakehitystään rajoittaa on jonkin verran jarruttanut mies olisi lähtenyt aikaisemmin jatkamaan opiskelua ja eteenpäin lasten ollessa yläaste ja lukioikäisiä eivät kiinnostuneita lähtemään jos lapset olisivat isompia niin kansainväliset työt kiinnostaisivat ei halua hakeutua ulkomaille lasten ollessa kouluiässä