

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

JOHTAMISKOULUTUKSEN MERKITYS NAISTEN
URALLA ETENEMISESSÄ

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2012
Ohjaaja: Risto Harisalo

Päivi Kumpu

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

Tekijä:

KUMPU, PÄIVI

Tutkielman nimi:

Johtamiskoulutuksen merkitys naisten uralla etenemisessä

Pro Gradu – tutkielma:

88 sivua, 4 liitesivua

Aika:

Toukokuu 2012

Avainsanat:

naisjohtaja, naisjohtajuus, johtamisen kehittäminen, uralla eteneminen, urakehitys, johtamisosaaminen, johtamiskoulutus

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee johtavassa asemassa työskentelevien naisten uralla etenemistä ja johtamiskoulutuksen vaikutuksia uraa edistävänä tekijänä. Suomessa naisten koulutustaso on erittäin korkea, mutta edelleenkin naiset ovat vähemmistö mitä korkeimmalle organisaatiohierarkiassa mennään.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka johtamiskoulutukset vaikuttavat koulutuksen suorittaneiden naisjohtajien uraan ja heidän johtamisosaamiseen kehittymiseen. Aihetta tarkastellaan johtamiskoulutuksen suorittaneiden naisten näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen pohja muodostuu viidestä pääkäsitteestä, jotka ovat johtamiskoulutus, motivaatio, johtaminen, johtamisen kehittäminen ja ura. Nämä viisi käsitettä antavat yhdessä alakäsitteiden kanssa vastauksen päätutkimusongelmaan.

Tutkielma on laadullinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoidun avoimista kysymyksistä muodostuvan haastattelulomakkeen avulla. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tutkimusta varten haastattelulomake lähetettiin sähköpostin välityksellä johtamiskoulutuksen suorittaneille naisille, jotka olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen Täydennyskoulutuskeskuksen tekemän ennakkokyselyn perusteella. Vastauksia saatiin yhteensä 10 kappaletta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että johtamiskoulutus vaikuttavaa edistävästi naisten urakehitykseen osaamisen kehittymisen kautta. Vastauksissa nousi vahvasti esille itsensä, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja johtamisosaamisen kehittäminen. Kun oma osaaminen on kunnossa ja hallitsee omaa työtään, on mahdollisuus myös edetä uralla joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Naiset eivät olleet asettaneet mitään erityisiä tavoitteita uralla etenemisen osalta ennen johtamiskoulutuksen alkua ja kukaan kohderyhmästä ei vaikuttanut olevan kovin uraorientoitunut. Tästä huolimatta melko monelle oli tapahtunut johtamiskoulutuksen jälkeen vertikaalista tai horisontaalista urakehitystä. Lisäkoulutukseen suorittamisen ja osaamisen kehittymisen lisäksi uraa edistävänä tekijänä nähtiin verkostoituminen muiden ryhmäläisten kanssa. Myös mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittaminen koettiin urakehityksen kannalta tärkeänä seikkana.

SISÄLLYSLUETTELO

I JOHDANTO	5
II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT.....	8
1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen.....	8
2 Tutkimuksen tavoitteiden asettaminen	10
3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen	12
III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	14
1 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet	14
2 Johtamiskoulutus	15
3 Motivaatio	17
3.1 Naisten työmotivaatio.....	17
3.2 Motivaatioprosessi	18
3.3 Motivaatioteorioita	19
3.4 Uramotivaatio	20
4 Johtaminen.....	21
4.1 Naiset ja johtajuus.....	22
4.1.1 Naisjohtajuuden tutkimuksia	23
4.2 Johtamisen käsite	24
4.2.1 Piirreteoreettinen näkemys	26
4.2.2 Johtamiskäyttäytyminen	27
5 Johtamisen kehittäminen	28
5.1 Osaaminen	29
5.2 Työhallinta.....	33
6 Ura.....	34
6.1 Urapolku ja urakehitys.....	36
6.2 Yksilötason tekijät	37
6.2.1 Työ ja perhe	38
6.3 Organisaatiotason ja ihmissuhdetason tekijät	39
6.4 Yhteiskuntatason tekijät.....	40
6.5 Verkostoitumisen hyödyt naisten uralla	40

IV TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY	42
1 Tutkimuskohde ja laadullinen tutkimus	42
2 Tutkimusaineiston keruu	43
3 Tutkimusaineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus	45
V TUTKIMUKSEN LAADULLINEN ANALYYSI.....	47
1 Syyt osallistua johtamiskoulutukseen	47
2 Uraan vaikuttavat tekijät	53
2.1 Yksilötason ja yhteiskuntatason tekijöiden vaikutus uraan	54
2.2 Organisaatiotason tekijöiden vaikutus uraan	58
2.3 Urakehitys.....	60
2.4 Verkostoituminen ja ura	64
3 Johtamiskoulutuksella saavutettu johtamisosaaminen	66
3.1 Substanssiosaamisen ja liiketoimintaosaamisen kehittyminen.....	67
3.2 Sosiaalisten taitojen kehittyminen	70
3.3 Normatiivisten kvalifikaatioiden kehittyminen	72
3.4 Työhallinnan kehittyminen	74
VI JOHTOPÄÄTÖKSET.....	76
LÄHDELUETTELO	82
LIITTEET.....	89
Liite 1 Tutkimuksen saatekirje	89
Liite 2 Haastattelulomake.....	90
Kuvio 1 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet	14
Kuvio 2 Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen	24
Kuvio 3 Yksilöosaamiset	31
Kuvio 4 Työura – käsitteen typologisointi objektiivisen, subjektiivisen ja organisatorisen uratulkinnan mukaisesti.....	35

I JOHDANTO

Tasa-arvo on Suomessa ja muissa Pohjoismaissa korkealla tasolla ja sitä pyritään koko ajan edistämään, mutta työmarkkinat ovat edelleenkin eroteltavissa sukupuolen mukaan. Tutkimusten mukaan naiset päätyvät eri ammatteihin ja työtehtäviin kuin miehet. Tämä näkyy erityisesti naisten vähäisenä edustuksena yritysten ylimmässä johdossa. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että naisten johtamat yritykset ovat jopa kannattavampia kuin vastaavat miesomistuksessa olevat yritykset. Nykyään yhtenä erittäin tärkeänä kilpailutekijänä pidetään osaamista ja kehittymistä. Hyvän johtajuuden kautta voidaan pitää osaaminen hyvällä tasolla ja kehittää sitä.

Naisten uralla etenemistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu kotimaassa sekä kansainvälisesti melko paljon, mutta tutkimus on keskittynyt lähinnä naisten johtamisuria estäviin ja hidastaviin tekijöihin. Naisjohtajien uralla etenemisestä puhuttaessa nousee esille termi lasikatto-ilmiö. Lasikatto-ilmiön mukaan naiset voivat edetä vain tietylle tasolle johtoportaassa, kun taas vallan ytimeen tuntuu olevan mahdoton päästä. Wall Street Journal julkaisi vuonna 1986 ensimmäisenä artikkeli lasikatto-ilmiöstä, jonka jälkeen tämä näkymätön urakehityksen este on ollut kaikkien tietoisuudessa. Ylimmässä johtoportaassa olevien naisten pientä määrää voidaan selittää, sillä ettei sopivan koulutuksen ja taustan omaavia naisia ole riittävästi. Tätä voidaan kutsua myös nimellä ”pipeline” -ongelma, jonka mukaan naiset eivät ole toimineet riittävän kauan johtotehtävissä. Kyseinen ”pipeline” – ongelma ei ole kuitenkaan enää niin arvossaan, koska naisten määrä johtajina on dramaattisesti kasvanut. (Carli & Eagly 2001, 630-631.) Lasikatosta ja sen vaikutuksista sekä muista estävistä tekijöistä on tehty useita tutkimuksia, mutta erityisesti tutkimus naisten johtamisuria edistävästä tekijöistä on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Naisten osuus työelämässä on ollut koko ajan kasvussa ja työvoimaa tarkasteltaessa naisten määrä työvoimasta on melkein puolet tällä hetkellä. Naiset ovat myös erittäin korkeasti koulutettuja ja he ovat enemmän kiinnostuneita kouluttamaan itseään kuin miehet, jolloin naisten koulutustaso voi olla korkeampi kuin miesten tietyissä maissa. (Davidson & Burke 2004, 7-8.) Taloussanomien uutisoi vuonna 2011 naisjohtajien osuuden laskeneen maailmanlaajuisesti vuoden 2004 tasolle, jolloin johtotasolla naisia oli vain 20 prosenttia. Kotimaassa naistoimitusjohtajien määrä on kuitenkin kasvanut voimakkaasti ja neljännes toimitusjohtajista on naisia. Johtoryhmissä naisia on jopa yli viidennes.

Kuitenkin edelleen yritysten hallituksissa naisten osuus on laskenut alle 12 prosenttiin. (Taloussanomat, 2011.)

Moni nainen kokee tänä päivänä, että ura ei ole pelkästään kouluttautumista, kunnianhimoa ja urakehitystä ylöspäin, vaan se voi olla myös samantasoisten tehtävien vaihtamista ja ylenemisen sijaan pidetään tärkeänä mielenkiintoisia työtehtäviä. Urakehitys lähtee koulutusvalinnoista ja jako naisten ja miesten alojen välillä on edelleen melko selkeä. (Piha 2006, 24, 106.) Miesvaltaisilla aloilla naisjohtajat tarvitsevat ehkä enemmän tukea urakehityksessä, koska usein naisjohtajat valitsevat naisvaltaisen alan. Johtamista pidetään usein miehisenä ilmiönä ja naisten osuus esimerkiksi valtion ylimmissä johtotehtävissä on vähäinen verrattuna miesten osuuteen. Erityisesti valtionhallinnossa samoin kuin yksityisellä sektorilla sukupuoliroolien merkitys tuntuu korostuvan ylimpiin johtotehtäviin valittaessa. Johtajuuteen liittyvät käsitteet ja valtarakenteet ovat usein median luomia ja yhteiskunnan sekä kulttuurin tilaan sidonnaisia.

EVAn Naiset huipulle! –hankkeen ohjausryhmä on koonnut lähinnä suomalaisille yrityksille toimenpidesuosituksia naisten urakehityksen edistämiseksi. Suositusten mukaan yrityksissä tulisi tehdä strategisia päätöksiä ja asettaa tavoitteita, jolloin parhaat resurssit saataisiin käyttöön sukupuolesta riippumatta ja naisten osuus kasvaisi johtotehtävissä. Ehdotuksissa tuli myös esille jatko- ja täydennyskoulutusten tarjoaminen tasapuolisesti naisille ja miehille sekä mentorointi- ja tutorointikäytännöt. Tasa-arvo työelämässä toteutuu vasta sitten, kun työtehtäviin valitaan sopivimmat henkilöt sukupuolesta riippumatta sekä palkka muodostuu tehtävän mukaisesti sukupuolineutraalisti. (Salo & Blåfield 2007, 7-8, 12.)

Nykyään kiinnitetään yhä enemmän huomiota naisjohtajuuteen ja naisten etenemismahdollisuuksien lisäämiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Uusilla tutkimuksilla ja käytännön keinoilla on pyritty siihen, että kaikilla olisi sukupuolesta riippumatta yhtäläiset mahdollisuudet menestyä työelämässä sekä saada osaaminen organisaatioiden ja yhteiskunnan käyttöön mahdollisimman hyvin. Olisi erityisen tärkeää tarjota vastavalmistuneille naisjohtajille tukea uralla etenemisessä ja uran nostamisessa, jolloin naispotentiaalia saataisiin hyödynnettyä eikä tapahtuisi sitä, että vastavalmistunut naisjohtaja jäisi keskijohtoon. Myös miesten ja naisten palkkaeroihin tulisi kiinnittää vielä enemmän

huomiota. Miehet, jotka työskentelevät johtotehtävissä ansaitsevat enemmän kuin vastaava työtä tekevä nainen. Naisjohtajien kohtalona ovat usein huonompi palkka tai määräaikaiset työsuhteet.

Usein naisjohtajien kohdalla puhutaan siitä, että naisilta puuttuu rohkeutta tai heiltä puuttuu tietty kiinnostus hakeutua johtotehtäviin tai että heillä on ehkä muita tärkeimpiä asioita elämässä kuten perhe-elämä. Nainen haluaa osallistua tasa-arvoisesti miesten rinnalla yhteiskuntaa ja olla vuorovaikutuksessa, kehittää ja käyttää kykyjä, taitoja ja osaamista, haastaa itsensä ja toteuttaa itseään sekä parantaa itsetuntoa työelämässä, jolloin mahdollisuus edetä johtotehtäviin paranee. Monet naiset kokevat etteivät he edes halua edetä johtoon tai päästä lasikaton yli, koska uralla eteneminen olisi niin epätodennäköistä. Useasti esille nostetaan myös naiskiintiöt, mutta pahimmassa tapauksessa ne voivat viedä asioita väärään suuntaan tai tarjota tilaisuuden kyseenalaistaan naisten osaaminen ja kyky hoitaa tehtävää. Saattaa myös syntyä oletamus siitä, että nainen olisi jotenkin heikompi, koska tulee kiintiön kautta valituksi johtotehtävään. (Piha 2006, 109, 115, 119.)

Organisaatioiden tulisi kehittää ja hyödyntää naisjohtajien osaamista, koska se merkitsee hyvää liiketoimintaa. Organisaatioilla on mahdollisuus tukea menestyvien naisten uraa ja saada paras osaaminen käyttöön hyödyntämällä myös naispotentiaalia. (Piha 2006, 123.) Kuten Pirjo Airaksinen toteaa Pihan (2006, 122) teoksessa: ”Ehdottomasti tarvitaan lisää naisjohtajia”.

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Uralla etenemistä ja työuria voidaan tarkastella yleisellä tasolla erilaisista näkökulmista. Monet tutkijat (Puttonen 2006, 17; ks. esim. Hall 1987; Powell & Maniniero 1992; Raginsin & Sundströmin 1989; White, Cox & Cooper 1992) ovat esittäneet näkemyksen, jonka mukaan naisten urien edistäviä ja estäviä tekijöitä voidaan tarkastella yhteiskunnan, organisaation, ihmissuhteiden ja yksilön tasolla. Aluksi tutkimukset naisten urista pohjautuivat miesten urista tehtyihin tutkimuksiin, jolloin naisten ja miesten uria vertailtiin keskenään. Vasta 1980-luvulla nousi esille tutkimuksia pelkästään naisten työurista. (Ekonen 2007, 15.) Scheinin (1984) määritelmän mukaan työuria voidaan tarkastella objektiivisesta, subjektiivisesta ja organisatorisesta näkökulmasta. Naisten työuria ei voida kuitenkaan pelkästään tarkastella perinteisen objektiivisen lineaarisen mallin mukaan, jossa yksilö etenee urallaan hierarkkisesti ylöspäin, vaan naisten urat pitävät sisällään paljon erilaisia ominaispiirteitä. (Puttonen 2006, 12, 15.)

Ahlstedtin (1978, 29) mukaan uraa ja urakehitystä voidaan tutkia sen mukaan onko kyse yksilön sisäisistä vai ulkoisista muutoksista tai toinen näkökulma on se, että nähdäänkö ura työelämässä vai laajemmin, koko ihmisen elämän kulkuna. Erilaiset täydennyskoulutukset ja lisäkoulutukset ovat jääneet vähemmälle huomiolle naisten uratutkimuksessa. Uratutkimus on keskittynyt lähinnä uraan liittyvien ongelmien etsimiseen. Johtamiskoulutus voidaan nähdä ratkaisuna uraongelmiin ja sen tarve on selkeä. Usein työnantaja kustantaa johtamiskoulutukseen osallistumisen niiden korkeiden hintojen vuoksi, mutta valitettavan usein johtamiskoulutuksiin pääsee osallistumaan vain jo johtotasolla olevat naiset, kun taas uran alkuvaiheessa olevat naiset jäävät ilman lisäkoulutusta. Vuonna 2005 naisista 54 % osallistui työnantajan maksamaan johtamiskoulutukseen ja miehistä vain 46 % osallistui, joten naisilla on halu ja tarve koulutusten avulla kehittää itseään ja omaa osaamistaan. (Tuutti 2007, 12.)

Oakley (2000, 321) päätyy selittämään myös naisten uraa edistäviä ja hidastavia tekijöitä yksilölähtöisestä ja sukupuolikeskeisestä sekä organisaatioiden käytännöistä ja kulttuurillisista lähtökohdista. Naisten uralla etenemistä voidaan ymmärtää myös työuran eri vaiheiden kautta. Naiset kokevat työuran eri vaiheissa uralla etenemisen esteitä, kuten työmarkkinoille tuloa edeltävässä

vaiheessa, työmarkkinoilla ja organisaation palveluksessa olevassa vaiheessa ja ylenemisen vaiheessa. (Bartol 1978, 809-811.)

Naisjohtajien uratutkimuksessa uraa edistävien tekijöiden tutkimus on jäänyt melko vähäiseksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten johtamiskoulutuksella voidaan vaikuttaa johtavassa asemassa työskentelevien naisten uralla etenemiseen. Edellä mainittujen seikkojen perusteella asetan tutkimuksen päätehtäväksi selvittää voidaanko johtamiskoulutusta pitää naisten urakehityksen kannalta uraa edistävänä tekijänä ja millaisia vaikutuksia johtamiskoulutuksella on erilaisiin työuraan vaikuttaviin tekijöihin, kuten osaamiseen, työnhallintaan ja verkostoitumiseen. Työuraan vaikuttavilla tekijöillä voi olla suoria ja epäsuoria vaikutuksia naisten urakehitykseen. Tutkimukseni päätutkimusongelma on: **”Miten johtamiskoulutukset vaikuttavat naisten urakehitykseen uraa edistävänä tekijänä”**.

Valintaani perustelen sillä, että naisjohtajien uraa ja uralla etenemistä on tutkittu paljon varsinkin yksilön näkökulmasta sekä myös jonkin verran organisaation näkökulmasta, mutta koulutuksen vaikuttavuutta naisten uraa edistävänä tekijänä ei ole tutkittu juuri ollenkaan. Lisäksi olisi tarkoitus selvittää miten johtamiskoulutus kehittää osaamista ja mitä vaikutuksia sillä on naisten uralla etenemisen suhteen. Naisjohtajien uraa käsittelevissä tutkimuksissa keskitytään yleensä selvittämään naisten uraa estäviä tekijöitä. Yleensä naisten uralla etenemisen esteenä pidetään esimerkiksi naisten ominaisia piirteitä, joidenkin organisaatioiden rakenteisiin ja järjestelmiin liittyviä naisia syrjiviä käytäntöjä ja miesten epävirallisia verkostoja. (Puttonen 2006, 1.)

Naisjohtajien johtamisurien edistämistä pidetään tärkeänä ja sitä on perusteltu tehokkuuden, innovoinnin, eettisyyden ja työnantajaimagon kautta. Organisaatioissa tulisi hyödyntää ja käyttää tehokkaasti kaikki mahdolliset resurssit, jotta voidaan taata menestyminen sekä kilpailutilanteessa tulisi hyödyntää kaikki se osaaminen, tieto ja taito, joka on sitoutunut nais- ja miespuolisiin työntekijöihin. Eettisyyden kannalta molemmille sukupuolille tulisi taata samanarvoiset etenemismahdollisuudet ja mahdollisuudet toteuttaa uratavoitteita. (Puttonen 2006, 8.) Johtamiskoulutuksella voidaan vaikuttaa näihin tekijöihin yksilötasolla ja parantaa uralla etenemisen mahdollisuuksia.

2 Tutkimuksen tavoitteiden asettaminen

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tutkimusongelman avulla erilaista ja uudenlaista tietämystä, koska tutkimuksella on aina olemassa jokin tarkoitus tai tehtävä. Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkijan on tehtävä tiettyjä valintoja, jotka ohjaavat tutkimuksen kulkua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 127.) Metodologian tarkoituksena on valittujen menetelmien avulla tuotetun tiedon koettelu, menetelmien analysointi sekä sen avulla voidaan selvittää ovatko tutkimuksen tulokset kuinka riippuvaisia vai riippumattomia käytössä olleesta menetelmästä. Tutkimuksen tavoitteena on kertoa millaista tietämystä tutkimusongelman vastaus edustaa. (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 22-23.)

Jürgen Habermas edustaa transsendentaalishermeneuttista suuntausta. Habermasin analyysi tiedonintresseistä on klassinen hermeneuttinen. Jürgen Habermas analysoi ja selvittää tiedonintressejä ja niiden välisiä suhteita yhteiskuntaan sekä eri tieteisiin. Habermas on erottanut toisistaan kolme tiedonintressiä. Teknisen tiedonintressin tavoitteena on kerätä maailmaa koskevaa informaatiota, joka on erityisesti luonnontieteellistä informaatiota ja teknistä tiedonintressiä vastaavat empiirisanalyttiset tieteet. Praktinen tiedonintressi perustuu kieleen ja tähän kuuluu tieteet, jotka voidaan klassisesti nimetä hermeneuttiseksi ja niiden päämäärä on tulkinta. Emansipatoriseen tiedonintressiin liittyy oleellisesti valta, jonka tavoitteena on maailman muuttaminen. Tähän liittyy kriittiset yhteiskuntatieteet, koska ne auttavat erittelemään yhteiskunnallisia suhteita. (Patoluoto & Tuomela 1976, 120-121.)

Tutkimukset voidaan selkeästi jaotella teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Tämä tutkimus on empiirinen, jolloin tutkimuksen on kohteena jokin reaali maailman ilmiö, josta on tarkoitus hankkia uutta tietoa jollakin menetelmällä. Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa niiden tavoitteiden mukaan. Uusitalon (2001, 61) mukaan tutkimus voi olla kuvaava, selittävä, ennustava tai tietyn toiminnan arviointia ja kehittämistä. Kun taas, Hirsjärvi ym. (2001, 128) jakavat tutkimukset niiden tarkoituksen mukaan kartoittaviin, selittäviin, kuvaileviin ja ennustaviin tutkimuksiin. Etsinnällinen eli eksploraatiivinen tutkimus on tarpeen silloin, kun kohteena on jokin uusi ilmiö tai sitä ei ole aiemmin tutkittu, tällöin etsinnälliset tutkimukset ovat tarpeen aihepiirin perehdyttäessä (Uusitalo 2001, 62). Harisalon ym. (2002, 24) mukaan eksploraatiivisuus jää kuvauksen ja selityksen välimastoon, jolloin tutkimuksen tavoitteena on kuvaus ja kuvauksen perusteella tehtävät ehdotteiset selitykset.

Kuvaileva (description) tutkimus pohjautuu havaintoihin, joiden tulee olla luotettavia, tarkkoja ja yleistettäviä. Kuvailu perustuu juuri näihin tehtyihin havaintoihin ja tarkoituksena on vastata kysymykseen mitä tai miten. Kuvailevan tutkimuksen tavoite on kuvata jotain ilmiötä, tilannetta tai tapahtumaa niin, että voidaan tuoda esille niiden taustoja ja olennaisia piirteitä. Kuvaileva tutkimus voi olla perustana käytännön ongelmien selvittämisessä, mutta se on myös tarpeellinen keino tieteessä. Tutkittavan ilmiön kuvailu voi vaatia paljon voimavaroja ja menetelmien kehittämistä. (Uusitalo 2001, 62-63.)

Kuvailevaa ja selittävää (explanation) tutkimusta on vaikea erottaa toisistaan, koska tutkimuksessa on yleensä piirteitä molemmista. Selittävän tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymykseen miksi. Tarkoituksena on ilmiön selittäminen sekä etsiä sille syy tai syitä, miksi se on niin. (Uusitalo 2001, 63.) Hirsjärven ym. (2001, 128) mukaan selittävän tutkimuksen tavoitteena on kausaalisten suhteiden selvittäminen eli selittävä tutkimus on syy-seuraus-suhteita etsivää ja tarkoituksena on selvittää syy-seurausketjuja. Kausaalisella selittämisellä tarkoitetaan selittävien tekijöiden tai riippuvien muuttujien vaikutuksia selitettävään tekijään, joka on riippumaton muuttuja. Selitettävässä tekijässä tapahtuu muutoksia, jonkun tietyn asian vuoksi. Tällöin voidaan osoittaa tiettyjen asioiden mahdollinen keskinäinen riippuvuus. Kausaalinen selitys on hypoteesien testausta. (Harisalo ym. 2002, 24.) Yhteiskuntatieteissä selittäminen voidaan jakaa vielä kausaalisen selityksen lisäksi funktionaalisiin ja intentionaalisiin selityksiin. Funktionaalisen selityksen tavoitteena on selittää ilmiö sen vaikutusten kautta, jolloin ilmiö palvelee jotain kokonaisuutta ja on olemassa sen vuoksi. Se voidaan palauttaa myös kausaalisen muotoonsa. Intentionaaliset tutkimukset soveltuvat ihmisten tai ihmisryhmien käyttäytymisen tutkimiseen sekä ne liittyvät päämäärähakuihin ja tietoiseen toimintaan. Käyttäytymiselle voidaan esittää erilaisia perusteita. (Uusitalo 2001, 105-111.)

Ennustavan (prediction) tutkimuksen tavoitteena on ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat seurausta jostakin ilmiöstä ja tällöin käytetään eksperimentaalista strategiaa (Hirsjärvi ym. 2001, 128). Tarkoituksena on luoda käyttökelpoisia ennusteita, esimerkiksi talouteen liittyviä ennusteita tai väestörakenteen väestöennusteita. Ennusteiden tekemiseksi on olemassa monenlaisia keinoja, mutta tavallisin menetelmä on ekstrapolointi eli aikasarjojen jatkaminen tulevaisuuteen ja niiden keskinäisten riippuvuuksien mallintaminen. Tulevan muutoksen oletetaan olevan yleensä entisen mukainen. Joskus ennusteiden tarkoitus on osoittaa, kuinka tietyt toiminnot tulevat vaikuttamaan. (Uusitalo 2001, 66-68.)

Tämän tutkimuksen avulla tarkoitukseni on selvittää miten ja missä määrin johtamiskoulutus vaikuttaa naisten uralla etenemiseen edistävästi. Tutkimuksen tieteelliseksi tavoitteeksi asetan etsinnällisen eli eksploratiiviseen tutkimuksen ja tarkoituksena on käyttää hermeneuttista tiedonintressiä apuna. Etsinnällisen tutkimusotteen valintaa perustelen sillä, että tutkimusaihetta on tutkittu melko vähän ja tavoitteena on tuottaa uutta tietoa käytäntöön naisten urakehityksen tukemisesta ja edistämisestä sekä johtamisosaamisen kehittamisestä ja niiden välisistä yhteyksistä. Kuten jo aiemmin mainittiin etsinnälliset tutkimukset jäävät kuvailevan ja selittävän tutkimuksen välimaastoon, joten kuvailevan tutkimusotteen avulla on myös mahdollista tuottaa tässä tutkimuksessa tietoa ja ymmärtämään esille nousevia havaintoja.

3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen

Tutkimuksia johtamiskoulutuksen vaikuttavuudesta johtavassa asemassa työskentelevien naisten uralla etenemiseen ei juuri tehty Suomessa. Tutkimukset perustuvat yleensä palautteeseen, joka annetaan heti johtamiskoulutuksen jälkeen. Palautteet on kerätty johtamiskoulutukseen osallistuneilta henkilöiltä ja mitään pidemmän aikavälin vaikuttavuutta esimerkiksi uraan ei ole tutkittu. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi suhteessa uralla etenemiseen on vaikeasti mitattavissa, koska johtamiskoulutus ei pelkästään keskity uralla etenemiseen kehittämiseen vaan mukana ovat myös muut johtamisen osa-alueet. Tässä tutkimuksessa näkökulmavaihtoehdot ovat melko rajalliset. Johtamiskoulutuksen vaikuttavuutta uraan voidaan tarkastella johtavassa asemassa työskentelevien naisten näkökulmasta, koulutukseen lähettäjän eli työnantajanorganisaation näkökulmasta tai johtamiskoulutusta järjestävän organisaation näkökulmasta. Johtamiskoulutus naisten urakehityksen edistämisen välineenä on jäänyt melko vähäiselle tutkimiselle.

Johtamiskoulutusta järjestävällä organisaatiolla tarkoitetaan lähinnä kouluttajia ja suunnittelijoita, jotka ovat päävastuussa johtamiskoulutuksen järjestämisestä ja organisoinnista. Johtamiskoulutuksen kouluttajien näkökulmasta tavoitteena on saada tietoa johtamiskoulutuksen onnistumisesta ja tuloksista, jotta he voivat kehittää toimintaansa parempaan suuntaan ja asettaa sille uusia tavoitteita. Järjestävän organisaation on pohdittava johtamiskoulutuksen laatua, asetettuja kriteereitä, vaikuttavuutta, tehokkuutta, tuottavuutta, kannattavuutta ja tuloksellisuutta. Johtamiskoulutusta arvioitaessa on selvitettävä miten hyvin toiminta toteuttaa sen tavoitteena olevan tarkoituksen. Tämän tutkimuksen

tavoitteena ei ole kuitenkaan arvioida johtamiskoulutusta järjestävien tahojen onnistumisia, epäonnistumisia tai johtamiskoulutuksen vaikuttavuutta uraan heidän näkökulmasta.

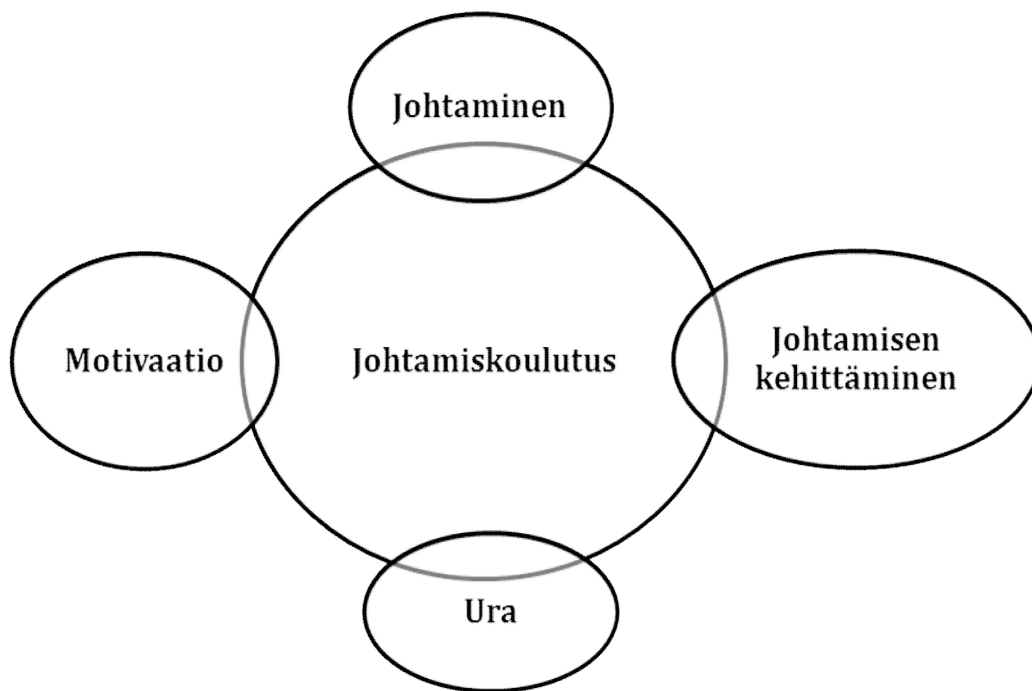
Johtamiskoulutukseen lähettävän eli työnantajaorganisaation näkökulmasta johtamiskoulutuksen tavoitteena on henkilöstön kehittäminen. Organisaation tarkoituksena on henkilöstön uuden oppimisen tukeminen ja ohjaaminen, jotta päästäisiin parempiin tuloksiin. Organisaation näkökulmasta naisten uralla edistäminen riippuu pitkälti organisaation toiminnoista ja käytännöistä. Näitä ovat ennen kaikkea koulutus, urasuunnittelu, ylennykset ja palkitseminen. Organisaatioissa kiinnitetään huomiota naisjohtajien urien edistämiseen joko organisaatioiden sisäisten ohjelmien tai ulkopuolisten erityisesti johtajille suunnattujen koulutusten ja muiden ohjelmien avulla. Organisaationäkökulma ei tässä tutkimuksessa ole relevantti, koska tarkoituksena ei ole selvittää miten organisaatio voi tukea ja edistää naisjohtajien uralla etenemistä.

Johtavassa asemassa työskentelevät naiset ovat ainoa relevantti vaihtoehto tämän tutkimuksen näkökulmaksi. Naisjohtajat voivat parhaiten arvioida sitä mikä merkitys johtamiskoulutuksella on ollut heidän urakehityksen kannalta ja mitä hyötyä koulutuksesta saaduilla kokemuksilla on ollut ja miten osaaminen ja oppiminen ovat kehittyneet koulutuksen aikana sekä miten koulutus onnistui ylipäänsä heidän kohdalla. Naisjohtajilla on tietty motivaatio ja intressi, joka ohjaa heidät osallistumaan johtamiskoulutukseen. He ovat asettaneet joitakin tavoitteita ennen johtamiskoulutuksen alkua ja pyrkivät saavuttamaan ne. Naisjohtajilla kokemukseen perustuva näkemys ja tietämys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat heidän uralla etenemiseen edistävästi ja estävästi sekä miten niihin tekijöihin voidaan vaikuttaa ja mitä ominaisuuksia tulisi kehittää, jotta uralla eteneminen olisi helpompaa ja päästäisiin ylempiin johtotehtäviin.

III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

1 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu viidestä eri pääkäsitteestä, jotka ovat johtamiskoulutus, motivaatio, johtaminen, johtamisen kehittäminen ja urakehitys. Koska tarkoituksena on selvittää miten ja millä tavalla johtamiskoulutus vaikuttaa naisten urakehitykseen, kaikki viisi käsitettä ja niiden väliset suhteet ovat tutkittavan tiedon perustana. Motivaatio ohjaa yksilöä hakeutumaan johtamiskoulutukseen ja johtamiskoulutuksen avulla voidaan kehittää yksilön tietoja ja taitoja, jotta hän pystyy paremmin hoitamaan työtehtävänsä ja kehittymään työssään, jolloin myös urakehitys helpottuu ja mahdollistuu. Tutkimuksen pääkäsitteet ovat esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

2 Johtamiskoulutus

Työelämässä tapahtuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä tapahtuu erilaisten menetelmien kautta. Työelämässä tapahtuva oppiminen voidaan jakaa Dohmenin (1996) mukaan neljään luokkaan, jotka ovat formaalinen oppiminen, nonformaalinen oppiminen, informaalinen oppiminen ja satunnainen oppiminen. Näistä voisi esille nostaa varsinkin formaalisen oppimisen, jolla tarkoitetaan koulutusorganisaatioiden alaisuudessa tapahtuvaa opiskelua. Opiskelu on lähinnä määrämuotoista ja tavoitteena on suorittaa jokin kokonaisuus tai muodollinen tutkinto. Organisaatiot kannustavat työntekijöitään osallistumaan ulkopuoliseen formaaliseen koulutukseen tai organisaatiot voivat myös kehittää omia sisäisiä koulutusohjelmia. Henkilöstön kehittämisen keinoja voidaan myös tarkastella sen mukaan ovatko ne suunnattu yksilölle, ryhmälle vai koko yhteisölle. Yksilötason kehittämisen muotoja ovat esimerkiksi koulutus- ja kehittämisohjelmat, tutorointi, benchmarking, mentorointi, esimerkeistä oppiminen ja itseopiskelu. Työn ulkopuolella ja yksilön osaamisen kehittämiseen tähtäviä keinoja ovat koulutus tai omaehtoinen opiskelu, joka voi tapahtua omalla ajalla koulutuksessa, verkossa tai kirjallisuuden avulla oppiminen. (Viitala 2005a, 271; Viitala 2007, 187–189.)

Nykyään johtamiskoulutusten avulla pyritään parantamaan organisaatio-osaamista, jolloin ne ovat vahvasti sidoksissa yliopistoihin tai ne ovat yritysten sisäisiä koulutusohjelmia, jotka ovat tarkoin suunniteltu. Erilaisista koulutuksista ei ole ainoastaan hyötyä vain yksilön kannalta vaan se myös lisää organisaation tehokkuutta ja suorituskykyä. Koulutuksen avulla tavoitellaan yksilön kehittymistä asioiden ja ihmisten johtamisen osalta sekä samalla myös urakehityksen parantamista. Johtamiskoulutusta tulisi ohjata ja suunnitella kolmen eri päämäärän mukaisesti: 1) tietoisuuden lisääminen ja strategisten muutosten tukeminen 2) suurien organisaatiomuutosten johtaminen vaatii uusien strategisten suuntausten ymmärtämistä 3) syvän johtamisosaamisen kehittäminen. (Conger & Xin 2000, 76–78.)

Koulutuksella voidaan vastata yksilön tai ryhmän osaamistarpeisiin. Koulutus itsessään käsittää kaiken organisoidun toiminnan, jonka tavoitteena on oppiminen. Se voi tapahtua työteosta erillään tai se voi olla lyhyt luento, päivän koulutus tai tutkintoon johtava koulutus. Lyhytkestoisten ja pitkäkestoisten koulutusten välillä on eroja. Pitkäkestoisiin koulutuksiin luetaan juuri johtamiskoulutukset tai koulutusorganisaatioiden johdolle tarkoitettut valmennusohjelmat. Tämän tyyppisessä koulutuksessa on

tavoitteena ammattitaidon syväinen ja laajempi kehittyminen sekä tietojen ja taitojen vahvistaminen, jolloin myös ammatillisen kasvun tukeminen tulee esille. (Viitala 2005a, 271–272.)

Koulutuksen tavoitteena on tiedon siirtäminen jollekin ja se voi tapahtua erilaisten opetusmenetelmien avulla, kuten verkostoituminen muiden opiskelijoiden kanssa tai pelkkä luento, joka ehkä noudattaa enemmänkin behavioristista ajatusmallia. Koulutus voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla, joilla omat heikkouden ja vahvuudet. Ulkopuolisella koulutuksella tarkoitetaan sitä, että kouluttautumiseen erikoistunut ulkopuolinen organisaatio järjestää koulutuksen ja suunnittelee sen. Heikkoutena voi olla se, että koulutus ei välttämättä vastaa organisaation tavoitteita mutta se antaa ulkopuolista näkemystä ja asiantuntemusta. On myös mahdollista, että koulutuksen järjestää organisaation oma koulutusyksikkö, jolloin se ei välttämättä anna mitään uutta, mutta organisaation tarpeet tunnistetaan. Koulutus voi tapahtua myös työpaikalla. (Viitala 2005a, 272–274.)

Johtamiskoulutusten tavoitteena on mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kehittää yksilön tietoja, taitoja ja asenteita, jotta yksilön osaaminen saadaan hyödynnettyä myös organisaation kannalta (Sogunro 1997, 713–714). Yksi johtamiskoulutuksen suosittu muoto on MBA-koulutus. Tämän tyyppisen koulutuksen tavoitteena on johtamisosaamisen kokonaisvaltainen kehittäminen. Ensimmäiset MBA-koulutukset alkoivat 1900-luvun alkupuolella ja nykyään MBA-koulutus on tunnettu kaikkialla maailmassa. Sitä pidetään tärkeänä johtamistehtävässä työskentelevän henkilön kehittymisen ja osaamisen kannalta. Suomessa kyseessä on johtamisen täydennyskoulutusohjelma, joka ei sinällään johda loppututkintoon ja järjestäjinä toimivat yleensä yliopistojen yhteydessä toimivat koulutusorganisaatiot. (Lämsä & Savela 2010, 18–19).

Baruchin ja Peiperlin (2006, 69) mukaan MBA-koulutus nähdään tärkeänä osana johtotehtävissä toimimiselle ja sinne pääsemiselle. Koulutus luo hyvän pohjan esimiestyössä vaadittaville tehtäville ja usein osallistujat hakeutuvat MBA-koulutukseen, koska tavoittelevat uusi työ- ja uramahdollisuuksia, liiketoimintaosaamisen kehittymistä, älyllistä stimulointia, ansiotason nousua ja itseluottamuksen vahvistumista. Myös muissa tutkimuksissa samat asiat nousivat esille, kun tarkasteltiin osallistujien motivaatiotekijöitä. Lämsä ja Savela (2010, 19) tuovat esille tutkimukseen sukupuolinäkökulman liittyen koulutuksiin. Kansainvälisissä tutkimuksissa naisten osuus MBA-koulutuksiin tai muihin kehittämisohjelmiin osallistuneissa on ollut pienempi kuin miesten. Simpson (2000) on tutkinut miten

MBA-koulutus vaikuttaa naisiin ja miehiin sekä miten he hyötyvät koulutuksesta. Tutkimukseen mukaan koulutus vaikuttaa naisten ja miesten urakehitykseen eri tavoin. Naiset kokivat saaneensa lisää verkostosuhteita ja työtyytyväisyyttä sekä naiset vaihtoivat usein organisaatiota koulutuksen jälkeen, jolloin urakehitystä tapahtui. Koulutuksella oli vaikutusta myös naisten uskottavuuteen organisaation sisällä ja intrapersonaalisen osaamisen kehittämiseen. Sen sijaan miehillä koulutus vaikutti eniten palkkaan ja urakehitykseen saman organisaation sisällä. (Simpson 2000, 768–779.)

3 Motivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä ja motiivien aikaansaamaa tilaa. Tavoitteena on saavuttaa jokin tiedostettu tai tiedostamaton päämäärä. Motivaatio on psyykinen tila, joka määrittää yksilön aktiivisuuden ja ahkeruuden sekä miten hän tietyssä tilanteessa toimii. Motivaatioon liittyy ominaisuudet, jotka korostavat ja suuntaavat yksilön inhimillistä käyttäytymistä. Motivaatiosta voidaan erottaa sana motiivi, joka on keino, jolla henkilön motivaatio saadaan aikaan ja sitä pidetään yllä. Motiivi voi olla tarve, sosiaalinen normi, yllyke eli annettu tavoite, rangaistus tai palkkio. (Peltonen & Ruohotie 1987, 20, 22.)

Motivaation voidaan olettaa olevan tilannesidonnainen, mutta motivaatio on mahdollista jakaa tilannesidonnaiseen ja yleismotivaatioon. Motivaatio on dynaaminen ilmiö ja se vaihtelee tilanteen mukaan. Yleismotivaatio kuvastaa tilannetta, jossa sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet saavat aikaa motiiveja, jotka luovat tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. Yleismotivaatio kuvastaa käyttäytymisen pysyvyyttä ja tilannemotivaatio on hyvin riippuvainen yleismotivaatiosta, esimerkiksi johtamiskoulutukseen orientoitunut ja energisoitunut henkilö on helpompi saada oppimaan uutta. Asenne on yleismotivaation synonyymi, joka kertoo yleisestä asennoitumisesta koulutukseen. Asenne on melko pysyvä ilmiö ja vaikuttaa toiminnan laatuun, kun taas motivaatio on usein lyhytaikainen ja liittyy vain yhteen tilanteeseen. Motivaatioon liittyy selkeästi arvot ja tavoitteet sekä yksilön motivaatiota ei ole mahdollista havaita vaan se auttaa ymmärtämään yksilön käyttäytymistä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 17–18.)

3.1 Naisten työmotivaatio

Motivaatioteorioissa yleensä naisia ja miehiä kohdellaan tasa-arvoisesti ja vain muutamat motivaatioon liittyvä tutkimukset ovat ottaneet huomioon sukupuolten mahdolliset väliset erot motivaatiossa.

Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriassa tutkimusjoukkoa kohdellaan yksilöinä, jolloin sukupuolella ei ole merkitystä. Maslowin teoriaa on sovellettu johtavassa asemassa työskenteleviin naisiin. Naisjohtajat kokivat, että tarvehierarkiassa alimmalla tasolla ovat perustarpeet ja ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. (Wilson 2003, 109-114, 116.)

Karenon (1999) mukaan johtamis- ja organisaatioteoreettisessa tutkimuksessa naisten ja miesten uralla etenemisen ja menestymisen taustalla on pidetty naisten ja miesten motivaation erilaisuutta. Usein oletetaan, että naisilla on pelko menestyä ja he hakeutuvat usein naisille perinteisiin naisten ammatteihin. Syynä on pidetty heikkoa itseluottamusta ja alhaisempaa työmotivaatiota verrattuna miehiin. (Karento 1999, 18.) Wajcman (1998, 34–35) esittää, että naisilta puuttuu se tietty halu menestyä johtamisuralla ja sukupuolten välillä on eroja työhön asennoitumisessa ja sitoutumisessa sekä työmotivaatiossa.

Jos vertaillaan miesten ja naisten koulutusta sekä työelämässä suoriutumista, voidaan olettaa, että motivaatioissa saattaa olla eroja. Naisten uravalinnat ovat jonkin verran erilaiset verrattuna samassa asemassa olevien miesten kanssa. Naiset usein tavoittelevat usein sukupuolelle tyypillisiä rooleja ja eivät ota huomioon omia kykyjä ja taitoja. Tähän vielä usein liitetään myös työn ja perheen yhteensovittaminen. (Wilson 2003, 120–121.)

3.2 Motivaatioprosessi

Motivaatio on seurausta tietynlaisista prosesseista, jotka voivat saada alkunsa esimerkiksi yksilön ja ympäristön välisistä vuorovaikutussuhteista. Ympäristö muodostuu sosiaalisesta sekä fyysisestä ympäristöstä. Motivaatioprosessi koostuu erilaisista käsitteistä. Yksi näistä on käyttäytyminen, joka muodostuu toiminnoista. Käyttäytymistä kuvaa pyrkimykset, joiden avulla halutaan saavuttaa päämäärät. Motiivit eli käyttäytymisen aiheuttajat ovat yksilön subjektiivisia tiloja. Tarpeet kuuluvat motiiveihin. (Vartiainen & Falck 1993, 93.) McCllandin mukaan motiivi on tietynlainen kiinnostuksen kohteena oleva tavoite, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä. Motiivin tavoite on toiminnan avulla saavutettava mielihyvä. McCllandin motiivitutkimusten pohjalta kehiteltiin kaksi motiivia, kuvakertomusmotiivi ja itsearvioitu motiivi. Kuvakertomusmotiivi kertoo suoriutumisesta, jossa kannustimet tukevat käyttäytymistä, kuten palkka- ja urakehitys, ja itsearvioitu motiivi kertoo ulkoapäin normitetusta suoriutumisesta. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 43, 45.)

Motivaatioprosessissa ihminen on motivoitunut, hänen päämäärien ja nykytilan välillä vallitsee epätasapaino, jolloin syntyy jännitystilaa. Jännitystilaa ihminen pyrkii vähentämään käyttäytymisellä. Käyttäytymisen avulla halutaan päästä päämääriin. Päämäärät ohjaavat tarpeet ja käyttäytymisen. Motiivit kuitenkin aiheuttavat epätasapainotila, joka tasaantuu kun päämäärät on saavutettu. Mikäli ihminen ei saavuta asettamia päämääriään, hän stressaantuu ja turhautuu. (Vartiainen & Falck 1993, 93–94.)

Käyttäytyminen määritellään sen perusajatukseen mukaan tavoite-orientaatioksi eli motivaatio saavuttaa jokin tietty tavoite ohjaa käyttäytymistä. Käyttäytyminen kohti tavoitetta ei aina ole tiedostettu vaan käyttäytymiseen voi vaikuttaa tiedostamattomat motiivit tai tarpeet. Käyttäytyminen nähdään jatkuvana toimintana. Ihmisellä on tarve tehdä koko ajan jotain ja ihminen voi suorittaa ja yhdistää monia eri toimintoja samanaikaisesti tai keskittyä vain yhteen. Käyttäytymistä ohjaavat motiivit ja henkilön motivaatio on riippuvainen motiivien vahvuudesta. (Blanchard & Hersey 1972, 9-10.)

3.3 Motivaatioteorioita

Abraham Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan ihmisellä halu tyydyttää tietyn tyyppisiä tarpeita, jotka hän on asettanut hierarkkiseen järjestykseen. Näitä tarvehierarkiatasoja on viisi: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Alimmalla tarvehierarkiatasolla ovat fysiologiset tarpeet. Fysiologiset tarpeet pitävät sisällään ihmisen elämän ylläpitämiseen liittyviä biologisia tarpeita. Näihin biologisiin perustarpeisiin kuuluu esimerkiksi ruuan ja juoman hankkiminen. Fysiologiset tarpeet ovat kaikkein voimakkaimpia ja niiden tulee olla tyydytettyjä, jotta voidaan tavoitella ylempiä tarpeita. (Maslow 1970, 35-37.) Seuraavalla tasolla on turvallisuuden tarve, joka ilmenee emotionaalisesti monin eri tavoin. Monet tekijät, kuten terveys, sosiaaliturva ja työ, saavat turvallisuuden tarpeen tyydytettyä. Liittymisen tarve on seuraavalla tarvehierarkia tasolla ja tämä tarkoittaa sosiaalisen elämän tyydyttämistä, koska ihminen tarvitsee muiden ihmisten seuraa ja kontakteja. Neljännellä tarvehierarkia tasolla on arvostuksen tarve, joka ilmenee tarpeena erottua ryhmästä. Ihmisellä on itseluottamuksen ja itsekunnioituksen tarve sekä tarve saada muilta luottamusta. Ylimmällä tarvehierarkia tasolla on itsensä toteuttamisen tarve. Kun kaikki muut tarpeet on jokseenkin tyydytetty, ihminen tuntee, että hän pystyy vielä parempaan suoritukseen. (Peltonen & Ruohotie 1992, 54–55.)

Frederick Herzbergin motivaatio-hygienia-teoria on myös yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista Maslowin teorian lisäksi. Herzbergin mukaan tutkimus perustuu kahteen oletukseen siitä, että ihmisellä on kaksi tarvetta: välttää kipua ja kasvaa psykologisella tasolla (Herzberg 1971, 71). Motivaatio-hygienia-teoriassa työmotivaatio on jaettu tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin, joihin vaikuttavat eri asiat. Motivaatiotekijät lisäävät tyytyväisyyttä. Motivaatiotekijät liittyvät suoraan itse työhön, työstä maksettavaan palkkaan ja itsensä toteuttamiseen. Tyytymättömyyttä kuvaavat hygieniatekijät liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Jos työntekijöiden tyytymättömyyttä halutaan vähentää, on vaikutettava hygieniatekijöihin ja sitä kautta motivaatiotekijöihin. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

David McClelland on tuonut esille suoriutumisen tarpeen, joka tarkoittaa yksilön tarvetta menestyä ja ylittää itsensä. Työssä henkilöä motivoi henkilökohtainen vastuu ja mahdolliset riskit. Työn tulee olla haasteellista ja monimutkaista. Kun ihmisellä on korkean suoriutumisen tarve, hän etenee haasteellisiin tehtäviin ja pysyy niissä sekä pitää epäonnistumista turhauttavana ja arvostaa symbolisia menestyksen merkkejä. (Lämsä & Hautala 2005, 85–86.) Edward Deci on tuonut ulkoisen motivaatiokäsitteen rinnalle sisäisen motivaatiokäsitteen. Hänen mukaansa sisäinen motivaatio pohjautuu siihen, että ihminen hakee haasteita ja pyrkii kohtaamaan nämä haasteet. Käyttäytyminen voi olla sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoitua. Kun ihmisellä on jokin motiivi, hän valitsee päämäärän, jonka avulla motiivi saadaan tyydytettyä. (Vartiainen & Falck 1993, 110.)

3.4 Uramotivaatio

Motivaatiokäsitteestä voidaan myös erottaa toisistaan työ- ja uramotivaatio. Tarve tehdä erottelu uramotivaation ja työmotivaation välille sekä käsitteellisesti että operationaalisesti, perustuu laajennettuun suoritusmotivaatioon, jonka mukaan tulevaisuuteen kohdistuvat odotukset ja välitön motivaatio liittyvät toisiinsa. Kun puhutaan saavutushakuisuudesta, yksilön pitkäjänteisyys ja suhtautuminen riskeihin voidaan nähdä eri tavoin. Yksilöllä on erilaisia odotuksia tulevaisuutta ja yksittäistä tehtävää kohtaan. (Lähteenmäki 1995, 67.)

Yksilön persoonallisuuden piirteet määrittävät sen kuinka henkilöt suhtautuvat omaan uraansa, tekevät töitä uransa eteen ja kuinka he tekevät uraa koskevat valinnat sen sekä kuinka pitkä työura tulee olemaan. Uramotivaatio pitää sisällä monia erilaisia luonteenpiirteitä. Nämä uramotivaatiota kuvaavat

luonteenpiirteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka ovat urajoustavuus, urakäsitys ja uraidentiteetti. (London & Mone 1987, 53.)

Urajoustavuus tarkoittaa ihmisten sietokykyä vastustaa omaan uraan liittyviä esteitä tai hajauttamista, joka vaikuttaa omiin työtehtäviin. Henkilöt, joilla on hyvä urajoustavuus, ovat kykeneviä ja päteviä hallitsemaan tulevia tapahtumia sekä he tunnistavat omassa työssä saavutetut aikaansaannokset. Urajoustavat henkilöt ottavat helpommin riskejä, toimivat itsenäisesti sekä pystyvät yhteistyöhön muiden kanssa. Urajoustavuus määrittää pitkälti henkilön sinnikkyuden saavuttaa asetetut uratavoitteet. (London & Mone 1987, 54.)

Henkilöt, joilla on selkä urakäsitys, ovat realistisia itsensä sekä oman uransa suhteen ja osaavat yhdistää nämä havainnot omiin uratavoitteisiinsa. Korkean urakäsityksen omaavat henkilöt yrittävät ymmärtää itseään ja ympäristöään. He odottavat saavansa palautetta omasta pärjäämisestä sekä asettavat uratavoitteita ja suunnitelmia kuinka saavuttaa asetetut tavoitteet. Urakäsitys vaikuttaa siihen intoon ja kiinnostukseen, jolla he yrittävät saavuttaa uratavoitteet. Uraidentiteetillä tarkoitetaan sitä, että henkilöt määrittävät itsensä oman työnsä kautta. Henkilöt, joilla on korkea uraidentiteetti, ovat sitoutuneita työhönsä ja uraansa sekä he ovat lojaaleja työnantajaa kohtaan. Uraidentiteetti määrittää paljolti yksilön uratavoitteiden suunnan, kuten korkeamman aseman saavuttaminen, johtotehtävissä työskentelyn, rahan ansaitsemisen ja pyrkimyksen saavuttaa tavoitteet niin pian kuin mahdollista. (London & Mone 1987, 54.)

4 Johtaminen

Johtamisen määritelmiä on monia, mutta johtaminen on vuorovaikutusta johtajan ja alaisten välillä sekä tavoitteellista toimintaa. Johtajuus taas merkitsee johtajan olemista tai asemaa, joka voi olla virallinen eli lakeihin, sääntöihin tai sopimukseen sidottu tai epävirallinen eli organisaation sisäisiin vaikutussuhteisiin perustuva. Samassa henkilössä voi yhdistyä samanaikaisesti virallisen ja epävirallisen johtajan piirteet. (Peltonen 1991, 7; Peltonen & Ruohotie 1991, 152.)

Johtaminen voidaan jakaa samoihin vaiheisiin kuin työkin. Johtamisen vaiheita ovat suunnittelu, päätöksenteko, toimeenpano ja valvonta. Päätös voi syntyä suunnittelun tai toimeenpanon yhteydessä. Valvonnalla voidaan tarkoittaa välitöntä työn arviointia. (Peltonen 1991, 8.) Johtamista voidaan kuvata

erilaisten mallien avulla. Autokraattinen eli autoritaarinen eli johtajakeskeinen johtamisen kuvastaa johtajan yksinvaltaa ja määräysvaltaa. Demokraattinen eli ryhmäkeskeinen johtaminen merkitsee sen sijaan yhteistyötä ja vuorovaikutusta johtajan ja alaisten välillä sekä kaikkien välillä vallitsee keskinäinen luottamus. Kolmas johtamismalli on *laissez faire* eli antaa mennä – johtaminen, jolloin kaikki ajavat omaa etuaan ja yhteistyö puuttuu sekä kaikki pyrkivät tässä tilanteessa johtamaan, mutta kukaan ei tottele ketään. (Peltonen & Ruohotie 1991, 153.)

4.1 Naiset ja johtajuus

Johtajuus korostetaan perinteisesti maskuliinisuutta ja miehiä, koska yleisesti tutkimukset ovat liittyneet organisaatioissa työskenteleviin miehiin. Organisaatio- ja johtamistutkimukset ovat jättäneet sukupuolen merkityksen melko vähälle huomiolle. Johtajuustutkimuksen voidaan sanoa olevan tietyissä määrin sukupuolisokeaa. (Vanhala & Pesonen 2008, 3.) Naisjohtajuuskeskustelu on Suomessa lähtenyt varsinaisesti käyntiin vasta 1980-luvun alkupuolella, kun muualla läntisen Euroopan maissa ja Yhdysvalloissa naisjohtajuuskeskustelu oli alkanut jo lähes vuosikymmen aiemmin. Tällöin suomalaisten yritysten ylimmässä johdossa työskenteli noin yksi prosentti naisia. Kun puhutaan naisjohtajista, viitataan usein palkattuihin johtajiin, mutta mukaan lasketaan yleensä myös omistajajohtajia eli itsenäisiä naisyrittäjiä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 272, 278.)

Naisjohtajuuden historia Suomessa, kuten myös muualla, perustuu pitkälti yrittäjyyteen. Menneinä aikoina perinteinen kanava johtotehtäviin naisilla oli yksinomaan omistaja-yrittäjyyden avulla, esimerkiksi nainen saattoi periä yrityksen vanhemmiltaan tai aviopuolisoltaan. Nykyään naisjohtajuuskeskustelu liittyy naisjohtajien osuuden pienuuteen, naisjohtajien asemaan ja eriarvoisuuteen miesjohtajiin verrattuna. Suomessa naisten osallistuminen työhön on länsimaiden korkeimpia ja työsuhdemalli on ollut jo toisesta maailmansodasta lähtien kokoaikainen jatkuva työsuhde. (Vanhala & Pesonen 2008, 3-6.)

Vaikka perinteinen näkemys johtajuudesta on miehinen, kiinnostus naisjohtajuutta kohtaan on lisääntynyt organisaatioiden diversiteetin eli monimuotoisuuden myötä ja, koska maskuliininen hallitseva näkemys saattaa jättää alleen monimuotoisuuden. Naisjohtajuuden merkitystä voidaan perustella eettisillä syillä, koska tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus vaativat miehille ja naisille yhtäläiset mahdollisuudet. Organisaatioissa on myös huomattu naisten korkea osaaminen ja sen hyödyntäminen.

Organisaatioissa tulisi hyödyntää kaikki mahdolliset resurssit täysimääräisesti riippumatta sukupuolesta tai muista ominaisuuksista. Johtotehtäviin tulisi valita henkilöitä sellaisista ryhmistä, joista ei aiemmin ehkä ole valittu johtajia. Naisten lisäksi tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi maahanmuuttajat. Naisten osaamisen kehittämistä pidetään erityisen tärkeänä ja naiset usein panostavat itse koulutukseen, ammattitaidon kehittämiseen ja monipuoliseen työkokemukseen. (Lämsä & Hautala 2005, 247–249.)

Naisjohtajien asemaa tarkasteltaessa naiset sijoittuvat usein naisvaltaisille aloille, pieniin yrityksiin ja heidän työtehtävänsä ovat usein henkilöstö- ja talousjohtajana. Jos katsotaan nais- ja miesjohtajien työmarkkinoiden eriytymistä tehtävänimikkeen mukaan, naisjohtajien ”johtajakuva” on paljon laajempi kuin miesjohtajien. Miesjohtajat sijoittuvat usein yleisjohtoon, teknisiin tai markkinointitehtäviin, kun taas naisjohtajat sijoittuvat näiden tehtävien välille. (Vanhala ym. 2002, 279–280.)

4.1.1 Naisjohtajuuden tutkimuksia

Johtajuustutkimuksen kohderyhmänä ovat usein olleet miehet, kuten jo aiemmin todettiin, ja miehet ovat pääosin tehneet johtajuustutkimusta, kuten esimerkiksi tunnettu johtamistyylijä koskeva tutkimus on toteutettu miesten joukossa. Joanne Martinin mielestä johtamiskirjallisuuteen klassikkona kuuluva ihmissuhteiden koulukunta ei ole ottanut huomioon ollenkaan sukupuolinäkökulmaa. Rosabeth Moss Kanter (1977) teoksessaan esittää tunnetun käsitteen ”token”, joka tarkoittaa vähemmistön edustajaa ryhmässä. Tässä tapauksessa tarkoitetaan naisjohtajaa johtajien keskuudessa. Hänen mukaansa naisjohtajaa arvioidaan stereotyyppien ja yleistysten mukaan, ja silloin nainen muodostuu yleisemmäksi symboliksi sukupuolelleen. Naisjohtaja edustaa yleisesti naisia eikä itseään. ”Token” viittaa myös siihen, että naisjohtaja on ”poikkeus säännöistä” ja erilainen verrattuna muihin ryhmän jäseniin. Monesti on myös tullut esille kolme erilaista kysymystä tarkasteltaessa naisjohtajuutta: 1) Kykenevätkö naiset johtajiksi? 2) Eroaako naisten johtamiskäyttäytyminen miesten johtamiskäyttäytymisestä? 3) Miksi vain harvat naiset etenevät huippujohtoon? (Lämsä & Hautala 2005, 247-248.)

Billing ja Alvesson (1989) ovat julkaisseet artikkelissaan naisjohtajuustutkimusta koskevan mallin. Sen mukaan naisjohtajuustutkimukset eroavat toisistaan kahden yleisen tekijän osalta. Tutkimuksissa naisjohtajuutta perustellaan joko eettisyyden kautta tai tehokkuusnäkökulmasta. Naisjohtajuutta koskevissa tutkimuksissa naiset ja miehet nähdään samanlaisina tai erilaisina. Billing ja Alvesson ovat

yhdistäneet nämä tekijät ja luoneet neljä erilaista näkökulmaa, joiden avulla voidaan tarkastella naisjohtajuutta. Nämä neljä näkökulmaan ovat tasa-arvo, meritokratia, vaihtoehtoiset arvot ja naisten erityiset kyvyt. (Billing & Alvesson 1989, 63-78.)

Eettiset syyt

Naiset ja miehet ovat erilaisia

1. Tasa-arvo

3. Vaihtoehtoiset arvot

Naiset ja miehet ovat erilaisia

2. Meritokratia

4. Naisten erityiset kyvyt

Tehokkuussyyt

Kuvio 2 Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen (Billing & Alvesson 1989, 77)

4.2 Johtamisen käsite

Johtajaa kuvastavia termejä ovat yleensä voimakas, älykäs ja dynaaminen persoona, joka johtaa monikansallisen yrityksen huippusuorituksiin tai onnistuu valtion päämiehenä. Johtamiseen liittyy paljon myyttejä ja legendoja esimerkiksi hyvän johtajan synnynnäisestä karismaattisuudesta. Nämä piirteet viittaavat melko pitkälti maskuliinisuuteen kuin feminiinisuuteen. Vasta 1900-luvulla johtajuuden tieteellinen tutkimus käynnistyi ja tutkimuskohteena oli erityisesti johtamisen tehokkuus. Johtaminen itsessään voidaan määritellä monin eri tavoin. Yleensä johtamisella tarkoitetaan vallankäyttöä, auktoriteettia, hallintoa, valvontaa ja kontrollia organisaatiossa. Tutkijat määrittävä johtamisen käsitteen siitä näkökulmasta, joka on heidän oma kiinnostuksen kohde. (Yukl 2010, 19-20.)

Stogdillin päätelmien mukaan hyvän johtajan määritelmiä voi olla yhtä monta kuin maailmassa on johtajia. Johtaminen on riippuvainen yksilön persoonasta, joten yksilön piirteiden, käyttäytymisen, vaikutusvallan, vuorovaikutustaitojen sekä roolisuhteiden avulla voidaan kuvata johtamiseen liittyviä

ominaisuuksia. Johtamisen prosessi on ohjeiden ja käskyjen jakamisesta organisaation alaisille toiminnan perustaksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Yukl 1998, 1-3.) Johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa ryhmää ohjataan kohti päämääriä ei-pakottavin keinoin tai yksilöä johtajan asettamien roolien mukaisesti. Hyvällä ja tehokkaalla johtamisella tarkoitetaan alaisten ohjaamista suuntaan, joka tuottaa pitkällä aikavälillä hyötyä ja tuloksia. (Kotter 1988, 16.)

Johtamisessa sosiaalisen prosessin avulla pyritään vaikuttamaan organisaation rakenteisiin ja koko ryhmän keskinäisiin suhteisiin käyttämällä tarkoituksellisia keinoja. Johtajuuden määrittely on tilannekohtaista riippuen esimerkiksi siitä, kuka käyttää valtaa ja mikä on vallankäytön tarkoitus. Johtajuutta kuvastaa johtajan erityisasema organisaatiossa ja sosiaalinen vaikutussuhde alaisten kanssa. Johtajuuteen liitetään yleensä rationaalisuus ja emotionaalisuus. Johtajan tehokkuutta ja toiminnan tuloksia voidaan arvioida alaisten ja muiden sidosryhmien näkökulmasta. (Yukl 1998, 5, 14.)

Johtaminen käsitteenä voidaan jakaa kahteen osaan, jotka ovat leadership ja management. Leadership merkitsee johtajuutta ja sen ajatellaan liittyvän ihmisiin. Leadership on ihmisten johtamista, kun taas management liittyy asioihin ja asioiden johtamiseen. Näiden kahden käsitteen osalta löytyy paljon eroja ja näkökulmia. Leadershipin ajatellaan olevan monimuotoinen vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä. Management viittaa taas rationaaliseen päätöksentekoon. (Vanhala ym. 2002, 257.) Yuklin (1998, 4) mukaan johtajan ei tarvitse hallita molempia ulottuvuuksia johtaakseen organisaatiota hyvin. Management edustaa tasapainoista johtajuutta, kun taas leadership perustuu innovatiiviseen johtamiseen. Management saa ihmiset toimimaan tehokkaammin ja leadership korostaa sitä taitoa miten asiat pitäisi tehdä. Leadership kuvataan usein tieteelliseksi, muodolliseksi ja universaaliksi ilmiöksi, kun management nähdään rationaalisena toimintana, kontrollina ja suunnitteluna. (Kotter 1988, 22.)

Lämsän ja Hautalan (2005, 207) mukaan leadershipin ja managementin erona on se, että leadership tarkoittaa monimuotoista vuorovaikutusprosessia johtajan ja johdettavien välillä, ja managementilla tarkoitetaan toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä päätöksentekoa. Kuuluisat johtamistutkijat Bennis ja Nanus ovat todenneet, että managerit tekevät asiat oikein ja leaderit tekevät oikeita asioita. Johtajuuden tarkoituksena on edistää yhteisöllisiä tavoitteita ja tarkastella ihmisten välisiä suhteita. Johtamisteoriat ja – mallit voidaan jakaa eri vaiheisiin empiirisen johtamistaidollisten tutkimusten

perusteella. Johtamisteorioita ja – malleja on lukuisia ja tunnetuimpia ovat klassiset lähestymistavat, kuten Frederick Taylorin tieteellinen liikkeenjohto, johon pohjautuvat monet myöhemmät johtajuusteoriat. Yksi tapa tarkastella johtajuutta on Mintzbergin kehittämä malli, jossa johtajuus voidaan käsitteellistää kymmenen eri roolin avulla. Nämä kymmenen roolia on jaettu kolmeen eri ryhmään: 1) johtajan ja alaisten välisiä suhteita kuvastavat roolit, jolloin johtaja nähdään keulakuvana ja liiderinä, 2) tiedonvälitykseen liittyvät roolit ja 3) päätöksentekoa kuvastavat roolit. (Yukl 2010, 83.)

4.2.1 Piirreteoreettinen näkemys

Piirreteoreettista näkemystä pidetään yhtenä vanhimpana johtajuuden suuntauksena. Piirreteorioissa hyvä ja tehokas johtaja määritellään luonteenpiirteiden perusteella, jolloin johtajuus jollakin tavalla perustuu jokaisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja osalla ihmisistä on sellaisia persoonallisuuden piirteitä, jotka tekevät heistä vahvemman johtajan kuin toisista. Ensimmäisten tutkimusten perusteella kehitettiin niin sanottu suurmiesteoria, jonka mukaan ajateltiin että johtajaksi synnyttään. (Lämsä & Hautala 2005, 222.) Yuklin (2010, 31) mukaan piirreteoreettinen tutkimus perustuu ajatukseen johtajan persoonallisuuden piirteistä, motiiveista, arvoista ja taidoista, jolloin osa ihmisistä olisi luontaisesti johtajia.

Vanhalan ym. (2002) mukaan piirreteoreettisen tutkimukset ajoittuvat pääosin 1940- ja 1950- luvulle, jolloin tavoitteena oli erottaa menestyvä johtaja heikommin menestyvästä. Piirreteoriat perustuvat tavallaan olettamukseen, että tehokkaalla johtajalla on määriteltävissä synnynnäisiä henkisiä ja fyysisiä ominaisuuksia, jotka erottavat heidät muista. Kotterin piirreteoreettisessa tutkimuksessa nousi esille yhtäläisyyksiä, jotka kuvastavat hyvää johtajaa. Nämä piirteet liittyvä osaksi persoonallisuuden piirteisiin, kuten henkinen tasapaino, analyyttisyys ja keskivertoa korkeampi älykkyys, osa piirteistä liittyy taas oman työn hallintaan, jolloin henkilön tulee olla hyvin perillä työstään, organisaatiosta ja alasta, ja yhteistyösuhteista. Kotterin tutkimuksessa tutkittavat olivat pelkästään miehiä ja valkoisia, joten naisnäkökulma on jäänyt kokonaan huomioimatta. (Vanhalan ym. 2002, 260.)

Piirreteoreettisesta näkökulmasta on tutkittu naisten yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka määrittävät naisten aseman työorganisaatiossa. Yksilön ominaisuuksia kuvaavat persoonallisuuden piirteet ja kulttuuriset stereotyyppit, joiden avulla naisia ja miehiä voidaan tarkastella länsimaisessa yhteiskunnassa sekä heidän soveltumista johtajiksi. Varhaisimmissa tutkimuksissa naisilla ei uskottu olevan

synnynnäisiä lahjoja johtajaksi, kuten ehkä suurmiesteoriakin osoittaa. Myöhempien tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin osoittaa, että johtajan ominaisuudet ovat sekä synnynnäisiä että opittuja. Miesten ja naisten ominaisuudet tai piirteet ovat usein toistensa vastakohtia, mutta molemmat sukupuolet eroavat ominaisuuksiltaan toisistaan myös oman sukupuolen osalta. (Karento 1999, 16-17.)

4.2.2 Johtamiskäyttäytyminen

Johtajan ominaisuuksien ja piirteiden tarkastelusta siirryttiin johtamistyyliin ja – käyttäytymiseen sekä tehokkuuden arviointiin. Pohjana tälle tarkastelulle oli Frederick W. Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon tehtäväkeskeinen johtamistyyli, joka korostaa autoritaarisuutta sekä toiminnan tuloksellisuutta ja tavoitteisiin pyrkimistä. Toinen johtamistyyliä edustava koulukunta oli Elton Mayon ihmissuhdekoulukunta, joka perustuu ihmiskeskeisyyteen. Ihmiskeskeinen näkemys edustaa demokraattista johtamiskäyttäytymistä ja sen tavoitteena on ihmissuhteiden hoito, vuorovaikutus ja yhteistoiminta. Tarkoituksena on ihmisten sitoutuminen organisaation. (Vanhala ym. 2002, 262.) Naisten ja miesten henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat johtamistyyliin ja – käyttäytymiseen. Naisten johtamistyyliä pidetään usein ihmiskeskeisenä, kun taas miesten johtamistyyli nähdään asiakeskeisenä. (Karento 1999, 17.)

Naisjohtajien johtamiskäyttäytymiseen liitetään yleensä perinteisiä stereotyyppisiä olettamuksia ja naisten on väitetty olevan parempia juuri ihmisten johtamisessa kuin miesten. Naisjohtajat mielletään yleensä erilaisiksi verrattuna miesjohtajiin ja heidän johtamistyyliään pidetään erilaisena kuin miesten. Naisjohtajien johtamiskäyttäytymistä voidaan kuvata niin sanotuksi transformaatiojohtamiseksi, joka korostaa esimiehen ja alaisten välistä suhdetta. Miesten johtamiskäyttäytymistä luonnehditaan yleensä niin sanotuksi transaktiojohtamiseksi, jolloin alaisten suorituksista joko rangaistaan tai palkitaan. (Vanhala & Pesonen 2008, 11.)

Nais- ja miesjohtajien välisistä mahdollisia eroja on kartoitettu monien eri tutkimusten avulla, mutta monien kansainvälisten tutkimusten perusteella voidaan todeta, ettei naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisen osalta löydy mitään suuria eroja (Kontoniemi, verkkodokumentti.) Alvessonin ja Billingin (1997, 162) mukaan tähän voi olla syynä se, että naisia ei ole niin paljon yritysten huippujohdossa kuin miehiä ja miehisessä työympäristössä tai miehille tyypillisillä aloilla naisten on sopeuduttava jo olemassa oleviin toimintamalleihin.

5 Johtamisen kehittäminen

Johtamisen kehittämisellä tarkoitetaan johtamisosaamisen parantamista erilaisin keinoin. Tarkoituksena on parantaa johtotehtävissä toimivan, siihen pyrkivän tai yleisesti jotakin johtotehtäviä hoitavan henkilön osaamista ja pätevyyttä, jotta hän selviää ja onnistuu omassa työssään ja hallitsee sen. Etukäteen suunnitellun oppimisprosessin avulla on mahdollista kehittää omia johtamistaitoja ja johtamisosaamista. (Lämsä & Savela 2010, 14.) Nykyään yksilön osaaminen on yksi keskeinen menestystekijä organisaatiossa jatkuvasti muuttuvan työympäristön vuoksi ja tällöin osaamisen merkitys korostuu. Henkilöstön kehittämisen eli Human Resource management (HRD) avulla on mahdollista varmistaa henkilöstön osaaminen ja oppiminen tulevaisuudessakin. Ylimmän johdon kehittäminen on myös yksi osa henkilöstön kehittämistä ja se voidaan toteuttaa juuri ulkopuolisen koulutuksen avulla. (Kauhanen 2010, 145, 157.)

Itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen on pääasiassa jokaisen omalla vastuulla, jokainen voi valita organisaatiossa tarjolla olevista kehittämismenetelmistä itselleen sopivamman. Henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään, jotka ovat työpaikalla tapahtuva oppiminen ja työpaikan ulkopuolella tapahtuva oppiminen. Työpaikan ulkopuoliseen oppimiseen kuuluu juuri erilaiset johdolle suunnatut koulutusorganisaatioiden järjestämät kurssit ja koulutukset. Usein itsensä kehittäminen ja oppiminen tapahtuvat työajan ulkopuolella, mutta työntajat suhtautuvat positiivisesti henkilöstön itsensä kehittämiseen ja ovat kannustavia sen suhteen. Johtamisen kehittäminen liittyy tietojen ja taitojen yksilölliseen kehittämiseen. Itsensä kehittämisestä ja aikuiskoulutuksesta ovat erityisen kiinnostuneet 35–55-vuotiaat naiset. (Kauhanen 2010, 153-158, 209.)

Johtamisen kehittäminen voidaan jakaa kolmeen osaan: 1) virallinen koulutus 2) kehittämisaktiviteetit 3) omaehtoinen oppiminen. Nämä kolme osa-aluetta yhdistyvät toisiinsa monimutkaisella tavalla ja oppiminen on prosessi, joka vaatii näiden kolmen osa-alueen yhdistämistä. Kehittämisaktiviteeteilla tarkoitetaan esimerkiksi mentorointia ja henkilökohtaista kasvua tukevia ohjelmia. Omaehtoinen oppiminen sisältää muun muassa omien näkökulmien laajentamista. Useimmat johtamisen kehittämisohjelmat ovat suunniteltu edistämään yleisiä johtamisessa tarvittavia taitoja ja ohjaamaan käyttäytymistä niin, että johtaminen olisi tehokasta. Usein puhutaan myös johtamisen kehittämisestä ja johtajana kehittymisestä. Johtamisen kehittäminen keskittyy lähinnä vain ihmisten taitojen ja käyttäytymisen edistämiseen, mutta olisi myös otettava huomioon ihmiset ja heidän

vuorovaikutussuhteiden parantaminen juuri johtajana kehittymisen kautta. (Yukl 2010, 423-424, 447, 450-452.)

Johtamisen kehittäminen ja johtajana kehittyminen ovat oppimista, jolloin pyritään kehittämään käyttäytymistä, ajattelutapoja ja asenteita. Jotta johtamistyössä on mahdollista kehittyä, jokaisen tulee tutkia, syventää ja uudistaa suhteita ihmisiin sekä asioihin. Johtajan kehittyminen edellyttää ajatusta siitä, miten johtamistaitoja ja vahvuuksia tulisi parantaa. (Ollila 2006, 90, 92.) Yksilön oppimisen ja kehittymisen taustalla voidaan pitää behavioristista ja kognitiivista oppimisnäkemystä. Behavioristisen oppimisnäkemysten mukaan oppiminen on sama kuin käyttäytymisen muutos, jonka aiheuttaa ulkoinen tekijä, kuten palkkiot. Kognitiivisen oppimisnäkemys korostaa ajattelua ja ymmärtämistä sekä tunteita ja oppimisen sosiaalista luonnetta. Ymmärrys osaamisen vajavaisuudesta lisää motivaatio oppimiseen. Kognitiivista näkemystä edustaa yksilökeskeinen lähestymistapa, jolla tarkoitetaan esimerkiksi yksilön lähettämistä ulkopuolisiin koulutuksiin. (Viitala 2005a, 136-137.)

Johtaminen tarkoittaa vallan ja vastuun ottamista, mutta naisjohtajat eivät usein ota valtaa, vaan valitsevat vastuun. Naisjohtajat usein saattavat kokea valta-sanankäytön hankalana. Valta pitää hankkia itselleen, se ei lankea automaattisesti. Valtaan kuuluu myös vaikutusvalta, joka syntyy hyvän johtamisen kautta ja se on usein naisten kielenkäytössä hyväksyttävämpi muoto kuin valta. Pelkkä vastuun ottaminenkin voi johtaa uralla eteenpäin. Johtamistaitoja ja – valmiuksia tulee kehittää ja monelle uran aikana esimerkiksi esimiehet ovat olleet tärkeitä opettajia. Naisjohtajille mentori voi löytyä vaikka naisverkoston kautta tai aivan jostain lähipiiristä. Sparraaja voi olla hyvä esimies oman yhtiön sisällä. Itsensä kehittäminen on todella tärkeää esimiehille. Uuden oppimista, kehittymistä ja kokemuksia voivat tukea erilaiset opinnot, kuten esimerkiksi MBA-ohjelman suorittaminen ja suurten organisaatioiden omat johdon koulutusohjelmat. (Hirvikorpi 2005, 70-77, 177-180.)

5.1 Osaaminen

Yksilön osaaminen luo pohjaa sille, että hän onnistuu työssään ja kehittyy jatkuvasti omassa työtehtävässään ja työyhteisössä. Työn ohessa oppiminen ja osaamisen edistäminen ovat osa nykyajan työelämää. Osaaminen auttaa henkilöä selviämään työtehtävistään paremmin sekä osaamisen kautta ihminen saa enemmän arvostusta muilta työyhteisönsä jäseniltä. (Viitala 2007, 178.) Ojala (2000) jakaa yksilön osaamisen eri osa-alueisiin. Tiedot ja taidot ovat vain yksi osa yksilön osaamista. Ne pitävät

sisällään ammattitaidot, yleiset ja sosiaaliset taidot. Näihin tietoihin ja taitoihin kuuluvat menetelmät ja mallit, joita käytetään työelämässä sekä sitä kuinka yksilö osaa soveltaa omaa osaamistaan. Sosiaaliset taidot kuvastavat vuorovaikutusta, kommunikointia sekä motivaatiota. Kokemuksen kautta ihminen pystyy ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Kontaktit eli verkostot työyhteisössä toimivat tiedot välittäjinä työyhteisössä. Arvot ja asenteet ovat myös yksi osa yksilön osaamista. Asenne vaikuttaa siihen kuinka paljon ihminen haluaa ja tahtoo oppia uutta ja kehittää osaamistaan. Negatiivinen asenne ei kehitä osaamista tai lisää oppimista. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat ihmisen fyysisiä ja henkisiä tiloja sekä henkilökohtaisia taitoja. (Ojala 2000, 103-105.)

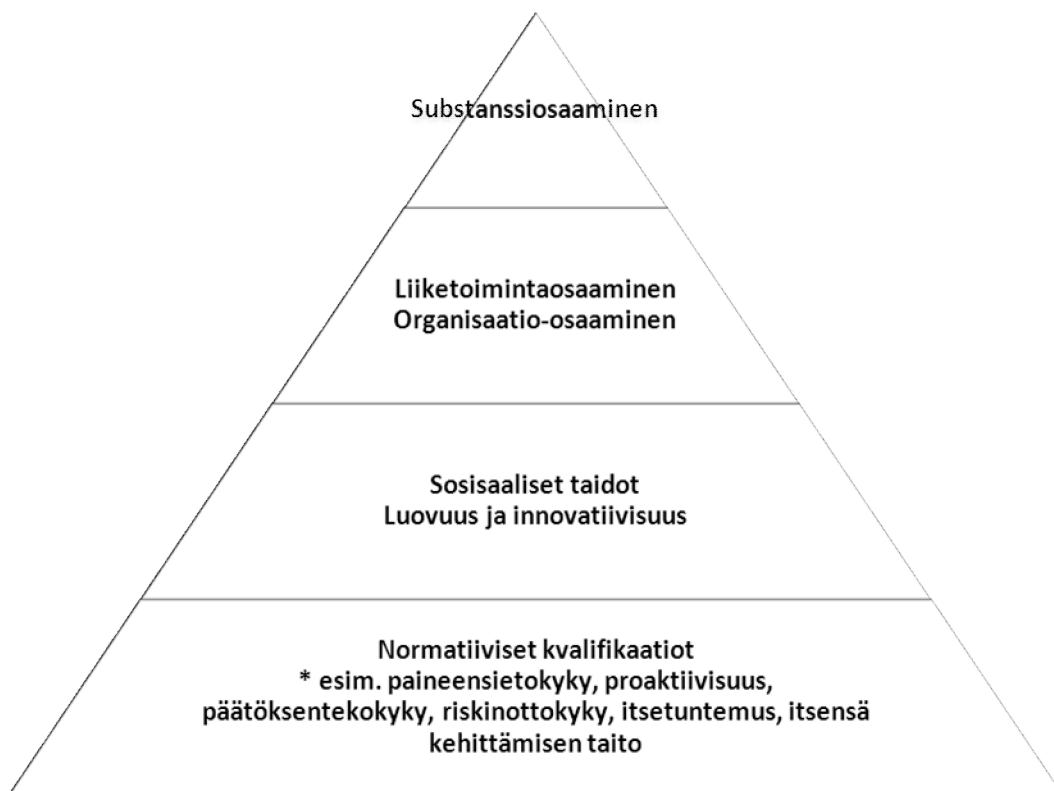
Petteri Niitamon mukaan yksilön kompetenssi eli osaaminen työelämässä voidaan jakaa substanssiosaamiseen tai substanssista riippumattomaan tekemiseen, joita ovat johtaminen ja viestintä. Tällöin puhutaan teknisistä ja henkilökohtaisista osaamisista, joka ei kuitenkaan pidä sisällään henkilön persoonallisuutta. (Salminen 2005, 171.) Osaamisen yhteydessä voidaan puhua myös johtajuusosaamisesta ja johtamisosaamisesta. Sydänmaanlakan (2004, 184) mukaan johtajuusosaaminen koostuu ammattitaidosta, vuorovaikutuksesta, johtamisesta, tehokkuudesta, hyvinvoinnista ja itsetuntemuksesta. Johtamisosaamisessa tulee esille johtajuusominaisuudet, -arvot ja johtamisen prosessi, joka liittyy organisaation rakenteisiin ja muihin toimintamalleihin sekä kulttuuriin. (Hogan & Warrenfeltz 2003, 6.)

Vanhala ym. (2002, 57-58) tarkoittaa osaamisella tietoja ja taitoja sekä kykyä ymmärtää ja ratkaista ongelmia. Katz (1955/1974) on kehittänyt klassisen liikkeenjohtamisen kolmen perustaidon jaottelun. Katz'n mukaan johtamisessa tarvittavat taidot ovat melko pitkälti opittavissa. Jaottelun mukaan tekniset taidot (technical skills) tarkoittavat toimialalle ja tehtävälle ominaista tietämystä ja menetelmien tuntemista, kuten taloushallinnossa tai tuotekehityksessä tarvittavat taidot. Ihmissuhdetaidot (interpersonal skills) kuvastavat sitä miten ja miksi yksilöt käyttäytyvät tietyissä tilanteissa sekä miten he toimivat ryhmässä ja ovat vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Käsitteelliset taidot (conceptual skills) liittyvät teknis-tieteelliseen osaamiseen, luovuuteen ja epävarmuuden sietoon. (Vanhala ym. 2002, 57-58.)

Viitala (2005a, 113-115) kutsuu yksilön osaamista ammattitaidoksi ja hyvä ammattitaito koostuu tiedoista, taidoista, valmiuksista ja asenteista. Hyvän ammattitaidon omaava henkilö kykenee

monipuolisesti hoitamaan työtehtävänsä ja kehittymään. Työssä tarvittavaa osaamista voidaan tarkastella myös työelämäkvalifikaatioiden kautta. Thomas N. Garavan ja David McGuire (2001) kuvaavat työntekijöiden ammattitaitoa jäävuorimallin avulla. Jäävuoren ylin huippu koostuu taidoista ja tietämyksestä, kun taas jäävuoren alaosassa ovat vähemmän näkyvät ammattitaidon osa-alueet. Näitä ovat sosiaalinen rooli, minäkäsitys, piirteet ja motiivit ja ne liittyvät enemmänkin ihmisenä kasvamiseen ja kehittymiseen. Jäävuoren ylimmässä osassa olevat ominaisuudet liittyvät tietojen, taitojen ja substanssiosaamisen kehittämiseen. (Garavan & McGuire 2001, 151-152.)

Ammattitaitoa voidaan kuvata pyramidin avulla, joka on lähellä jäävuorimallia. Kuten myös Garavanin ja McGuiren (2001) jäävuorimallissa, lähempänä pyramidin perustaa olevat osaamisalueet edustavat persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja yleisiä taitoja, joita tarvitaan yleensä työelämässä. Pyramidin huippua lähimpänä olevat osaamisalueet liittyvät suoritettavaan työtehtävään (Viitala 2005a, 116). Viitala on jakanut yksilön osaamiset oheisen pyramidikuvion mukaisesti:



Kuvio 3 Yksilöosaamiset (Viitala 2007, 179)

Kaikki nämä kvalifikaatioalueet ovat yhteydessä toisiinsa. Substanssiosaaminen eli oman ammattialan osaaminen viittaa tuotannollisiin kvalifikaatioihin, joihin kuuluvat tekniset perusvalmiudet. Teknisten perusvalmiuksien avulla henkilö pystyy hoitamaan omaa työtehtäväänsä ja hallitsee sen. Koulutuksen ja uravalintojen kautta henkilö on hankkinut itselleen nämä tuotannollis-tekniset perusvalmiudet, kuten taloushallinto ja tietotekniikka. (Viitala 2005a, 116, 119.) Teknisiä perusvalmiuksia voidaan kutsua myös tekniseksi johtamisosaamiseksi, jota tarvitaan oman vastualueen tehtävien hoitamisessa (Lämsä & Savela 2010, 17).

Tuotannollis-teknisiin taitoihin kuuluvat myös osana liiketoimintaosaaminen ja organisaatio-osaaminen. Liiketoimintaosaaminen on osaamista, jota tarvitaan kaikissa organisaatioissa yleensä riippumatta alasta tai omasta työtehtävästä. Jokaisella tulisi olla perustietämys organisaation taloudesta, markkinoinnista, tuotannosta, tuotekehityksestä ja henkilöstöjohtamisesta. Organisaatio-osaaminen kertyy työhistorian myötä ja se liittyy organisaation rakenteisiin, historiaan ja ulkoisiin sekä sisäisiin verkostoihin. Organisaatio-osaaminen tulee esille siinä kuinka tehokkaasti henkilön oman alan osaaminen siirtyy organisaation hyödyksi. (Viitala 2005a, 117.)

Sosiaaliset taidot voidaan luokitella sosiaalisiin kvalifikaatioihin. Sosiaaliset taidot ovat myös sosiaalista eli interpersonaalista osaamista, joka tarkoittaa johtajan kykyä rakentaa ja ylläpitää sosiaalisia suhteita. Interpersonaalinen osaaminen on johtajuuden eli leadershipin tärkein osa-alue, jonka keinoin on mahdollista vaikuttaa muihin ihmisiin. Sosiaalisiin kvalifikaatioihin kuuluu esimerkiksi vuorovaikutustaidot erilaisissa tilanteissa, toisten tunnetilojen tunnistaminen ja yksilö- sekä ryhmätasolla toimiminen. Sosiaalisesti taitava ihminen ymmärtää itseään ja muita sekä hänellä on tilannetajua. Sosiaaliset taidot sisältää persoonallisuuden piirteitä mutta ne ovat myös opittavissa ja kehitettävissä. (Viitala 2005a, 117-118; Lämsä & Savela 2010, 17.)

Luovuus ja innovatiivisuus kuuluvat innovatiivisiin kvalifikaatioihin. Tähän kuuluu myös persoonaan liittyvät asiat, kuten luovuus ja epävarmuuden sietokyky. Vaatimukset luovuudesta ja innovatiivisuudesta korostuvat melko paljon nykyään organisaatioissa, koska uusiin ongelmiin on keksittävä luovia ja innovatiivisia ratkaisukeinoja. Monimutkaistuvassa ja muuttuvassa työnkuvassa tarvitaan myös yhä useammin teoreettista tietoa, jotta voidaan kehitellä luovia ongelmanratkaisuja. Pyramidikuvion perustana ovat normatiiviset kvalifikaatiot, jotka ovat jokaisen henkilökohtaisia

ominaisuuksia ja niitä voidaan kutsua myös intrapersonaaliseksi osaamiseksi eli se on persoonan syvintä osaa. Tälle alueelle kuuluvat johtajan minäkuva, identiteetti, arvot, motiivit ja asenteet. Johtajalle tärkeitä valmiuksia ovat esimerkiksi itseluottamus ja -tunto, ristiriitojen sieto, itsehallinta ja tulevaisuuteen katsominen. Normatiivisten kvalifikaatioiden kehittymiseen ei voida vaikuttaa muuten kuin ehkä henkisen kasvun kautta. (Viitala 2005a, 111, 118-119; Lämsä & Savela 2010, 17.)

Viitalan tutkimuksessa, jossa tutkittiin uran keski- ja loppuvaiheessa olevien johtajien kiinnostusta kehittää johtamisosaamistaan, tuli esille se ettei johtamisen kehittäminen ole kovin järjestelmällistä ja suunniteltua. Monilla johtajille ei ole edes mitään ajatusta oman johtamisen kehittämisestä. Tutkimus toi esille kuitenkin sen, että naiset ovat miehiä kiinnostuneempia johtamisen kehittämisestä, etenkin johtajuus- ja esimiesosaamisen, tietojohtamisen ja strategisen johtamisen osalta. (Viitala 2005b, 437-448.)

5.2 Työhallinta

Työhallinta viittaa työtehtävien hyvään hallintaan, jolloin on mahdollista suoriutua työtehtävistä itsenäisesti, ottaa vastuu omasta työsuorituksesta ja tuloksista sekä saa onnistumisia aikaa myös muuttuvissa tilanteissa. Yksittäinen työsuoritus vaatii monenlaisia valmiuksia, jotka Hacker on jakanut viiteen ryhmään: suuntautuminen, orientoitumisvaihe, suunnitteluvaihe, päätöksenteko ja kontrolli. Hyvä työhallinta vaatii sen, että henkilöllä on jokaisessa vaiheessa riittävät työkalut ja osaaminen. Mitä paremmin henkilö osaa ja hallitsee työtehtävänsä, sitä helpommin ja sujuvammin työt sujuvat. Vaatimukset työn ohessa oppimisessa kasvaa koko ajan ja monet työskentelevät jatkuvasti epävarmuudessa omaa osaamistaan kohtaan ja tämä vaatii voimavaroja ja yksilö ei voi luottaa oman työnsä tulokseen. (Viitala 2005a, 111-112, 113.)

Työhallinnalla tarkoitetaan työn itsenäisyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, joka taas on työntekijöiden tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Työn itsenäisyys viittaa siihen miten oma työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää aikatauluista sekä menettelytavoista. Hyvään työn hallintaan liittyy parempi työtyytyväisyys, sitoutuminen työhön, työsuoritus ja työmotivaatio sekä sairauspoissaolojen väheneminen. (Manka 2006, 188, 191.) Työntekijä pystyy työhallinnan avulla hallitsemaan työtään ja työympäristöään. Työhallinnalla pyritään vaikuttamaan töiden järjestykseen, aikataulutukseen ja sisältöön. (Työsuojeluhallinto.)

Työhallinta voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: 1) työroolin selkeys ja monipuolisuus 2) osallistumismahdollisuudet 3) vaikuttamismahdollisuudet 4) jatkuvan kehittymisen mahdollisuudet 5) sosiaalinen tuki. Työn monipuolisuus viittaa siihen kuinka työntekijä voi työssään käyttää osaamistaan ja taitojaan sekä hänen tulee olla tietoinen perustehtävästään ja siitä mitä häneltä odotetaan. Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä kuinka työntekijä pystyy osallistumaan työtään ja työympäristöä koskevaan päätöksentekoon. Vaikuttamismahdollisuuksien avulla työntekijä voi osallistua työtään koskevien tavoitteiden asettamiseen, työn aikatauluttamiseen, työn suorittamisjärjestykseen ja työtahtiin. Jatkuvan kehittymisen kautta työntekijällä tulisi olla oikeus oppia uusia asioita ja kehittyä työssään sekä mahdollisuus saada tarvittavaa lisäkoulutusta. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan työyhteisön tukea, arvostusta ja apua sekä palautetta työstä. (Manka 2006, 194-196.)

6 Ura

Ura käsitteenä voi vaikuttaa melko yksinkertaiselta, mutta tarkemmin tarkasteltuna se on melko moni merkityksellinen. Lähteenmäen (1995, 25) mukaan ura ja työura tarkoittavat samaa asiaa. Kun puhutaan käsitteistä ura ja työura, niillä tarkoitetaan objektiivisesti havainnoitavissa olevaa uraa tai objektiivista työuraa. Työura nähdään tällöin muodostuvat sarjasta työpaikkoja, jotka ovat hierarkkisesti järjestäytyneet toisiinsa nähden. Urapolulla tarkoitetaan taas peräkkäisten toimien sarjaa ja jokainen työtehtävä on ura-askel. Urakulku tai urakehitys merkitsee puolestaan uralla etenemistä. (Kilpeläinen 2000, 83-84.) Työura voi muodostua erilaisista työtehtävistä yhden tai useamman työnantajan palveluksessa, koska sillä tarkoitetaan pelkästään sen hetkistä työtehtävää. Organisatorinen ura tarkoittaa taas yksilön uraa organisaation sisällä. (Lähteenmäki 1995, 25.)

Kuten jo aiemmin todettiin, että urakulku ja urakehitys viittaavat uralla etenemiseen ja ne myös kuvaavat objektiivista urakäsitettä. Urakehitys voidaan nähdä laajana tapahtumien ketjuna, jonka yksilö kulkee läpi uransa aikana. (Lähteenmäki 1995, 26.) Esimiehen ja alaisen välinen psykologinen sopimus on menettämässä tämän vuoksi merkitystään. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä prosessia, jossa esimies huolehtii alaisen hyvinvoinnista ja takaa parhaat mahdolliset työolot. Tällöin myös alainen toimii uskollisena työnantajaansa kohtaan. Psykologista sopimuksesta ei ole olemassa mitään kirjallista todistusta, se on vaan oletamus työnantajan ja alaisen välisessä suhteessa. (Schein 1978, 112.)

Työuraa voidaan tarkastella myös objektiivisen uratulkinnan lisäksi subjektiivisesta näkökulmasta. Subjektiivisen urakäsitteen mukaan voidaan tarkastella sitä mihin yksilö toiminnallaan pyrkii ja miten tyydyttäväksi hän sen kokee. Tällöin urakehitys koskee kaikkia mahdollisia ammatteja, kuten kotiäidin ura, joka ei etene ammattitasolta toisella vaan lähinnä tyydyttää omia tarpeitaan työtehtävässä. Subjektiivinen työura voidaan nähdä ammatillisen identiteetin kehitysprosessina, jota ohjaavat ura-ankkurit ja se kehittyy yksilön kokemuksen kautta. Kun taas objektiivisen uratulkinnan mukaan työpaikat ovat kytkeytyneet toisiinsa, mutta ei välttämättä hierarkkisesti, ja työntekijä etenee tällöin tehtävästä ja ammattitasolta toiselle. (Lähteenmäki 1992, 45, 48.) Kolme erilaista uratulkintaa näkyy kuviossa 4.

		Subjekti	
		Yksilö	Organisaatio
Ura- tulkinta	Objektiivinen	Urapolku/urakulku	Urapolku organisaatiossa
	Subjektiivinen	Ammatillisen identiteetin kehitysprosessi	Yksilön ammatillinen kehityskaari
	Organisatorinen	Organisatoristen roolien muutos ammatilaisena	Organisaation osaamista uudistava prosessi

Kuvio 4 Työura – käsitteen typologisointi objektiivisen, subjektiivisen ja organisatorisen uratulkinnan mukaisesti (Lähteenmäki 1995, 29)

Hall (1976) on kehittänyt Proteuksen ura käsitteen, jonka mukaan henkilö pyrkii urallaan koko ajan kehittämään ja uudistamaan omia taitojaan. Proteuksen uran näkökulmasta yksilö hallitsee omaa uraansa ja mahdollinen urakehitys tapahtuu itsensä kehittämisen ja omien uravalintojen kautta. Uralla menestymisen kriteerit ovat sisäisiä. Uraan kuuluvat koulutus, työkokemus, ammatinvaihdos ja muut muutokset omalla ammatillisella alueella. Kehittyminen on jatkuvaa oppimista ja vuorovaikusta, eikä

pelkästään lisäkoulutusta ja liikkumista ylöspäin. (Ekonen 2007, 24.) Ura voidaan määritellä tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta viidellä eri tavalla: 1) ura kehityksenä 2) ura ammattina 3) ura elämänmittaisena työtehtävien sarjana 4) ura elämänmittaisena sarjana rooleihin liittyviä kokemuksia. Ura kehityksenä tarkoittaa vertikaalista työuraa, jolloin edetään organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Ura nähdään tällöin yksilötason ilmiönä, joka koostuu yksilöllisestä kehittymisestä työuralla sekä objektiivisesta työuran näkemyksestä. Ura ammattina nähdään vertikaalisena liikkuvuutena vain tiettyjen ammattien välillä, jotka ilmentävät työuria. Ura elämänmittaisena työtehtävien sarjana merkitsee henkilön aikaisempaa työhistoriaa koko työelämän ajalta. Neljännen määritelmän mukaan ura koostuu yksilön työhistoriasta, joka kuvastaa yksilön kokemuksia, omista uraan liittyvistä käsityksistä ja omista rooleista. (Gunz 1989, 226-227.)

6.1 Urapolku ja urakehitys

Urapolulla tarkoitetaan yksilön toimien ketjua ja työtehtävien määrää, kestoja sekä järjestystä. Urapolkua luonnehditaan myös toimien ketjuksi, jonka yksilö on saavuttanut tiettyyn hetkeen mennessä ja urapolku on mitattavissa oleva. Ura-askel on taas urapolun sisältämät yksittäiset toimessaoloajat. (Ahlstedt 1978, 29.) Lähteenmäen (1995, 27) mukaan urapolku on elämänmittainen työpaikkojen sarja, jossa keskeistä on liikkuvuus ja uralla eteneminen. Urapolkua voidaan tällöin tarkastella objektiivisesta näkökulmasta. Urapolku voidaan nähdä ajallisenä jaksoina tai polkuina, jotka kuvastavat yksilön tarpeita, motiiveja ja tavoitteita suhteessa työhön sekä yhteiskunnan odotuksia ja käsityksiä siitä miten päästään hyvään lopputulokseen taloudellisessa ja statuksellisessa mielessä (Van Maanen 1984, 52).

Urapolut liitetään jatkuvaan kehittymiseen ja siihen liittyy jatkumon näkökulma. Urakehitys on prosessi, jonka yksi mitattavissa oleva osa on urapolku ja siihen vaikuttaa monenlaisia tekijöitä. (Ahlstedt 1978, 29.) Urakehitys nähdään etenemisenä, johon sisältyy vertikaalista liikkuvuutta. Urakehitys kuvastaa yksilön etenemistä uralla ja kehittymistä. Urakehityksen, erityisesti objektiivisesta näkökulmasta katsottuna, nähdään muodostuvan uraliikkuvuuden avulla. Yleisesti liikkuvuus tarkoittaa yksilön siirtymistä eri työtehtävää, työpaikkaan tai toimialalle. Liikkuvuutta voidaan tarkastella organisaation sisäisenä liikkuvuutena ja organisaatioiden välisenä eli ulkoisena liikkuvuutena. Tämä riippuu siitä katkeako henkilön työsuhde työn vaihdoksen vuoksi. On myös mahdollista puhua uraliikkuvuudesta, jolloin kyse on mahdollisesta ammatin vaihdoksesta työtehtävän vaihdoksen yhteydessä. Kokonaisliikkuvuus ja toimialaliikkuvuus ovat myös liikkuvuus käsitteitä. (Lähteenmäki

1992, 47, 57, 62.) Riippuen liikkuvuuden lajista, se tarkoittaa yksilön siirtymistä toimesta, toiminnoista, organisaatiosta tai toimialasta toiseen (Ahlstedt 1978, 29).

Uralla liikkuvuus voidaan nähdä myös urasiirtymänä. Urasiirtymiä voidaan tarkastella sellaisten henkilöiden kohdalla, jotka työskentelevät toisen palveluksessa. Louis on kehittänyt teorian urasiirtymistä, jonka mukaan ura on sarja kokemuksia, jotka muodostuvat rooliin liittyen ja tällöin ura voidaan ymmärtää työrooliin ja työn ulkopuoliseen rooliin sidottuna. Urasiirtymä on muutos työroolissa, joka on tapahtumassa tai on jo tapahtunut. (Lämsä & Savela 2010, 13.) Schein näkee urakehityksen myös liikkuvuuden näkökulmasta. Yksilö liikkuu työuransa aikana vertikaalisesti, syvyysuuntaisesti ja horisontaalisesti. Syvyysuuntaisen urakehityksen mukaan yksilö etenee tietyissä toiminnoissa kohti parempaa asiantuntijuutta ja osaamista. Yksilö voi edetä kohti organisaation tai tiimin ydintä. Urakehitys voi tapahtua jonkin tai kaikkien näkökulmien mukaan ja eri aikoihin. Nämä näkökulmat kuitenkin sisältävät niille tyypilliset urakehityksen esteet. (Puttonen 2006, 13.)

6.2 Yksilötason tekijät

Naisten uralla etenemiseen vaikuttaa selkeästi yksilötason tekijät, mutta kuitenkin tulee ottaa huomioon organisaatio ja yhteiskunnalliset tekijät, jotka vaikuttavat voimakkaasti yksilöllisiin ominaisuuksiin. Yksilölliset tekijät vaikuttavat naisten menestymiseen uralla sekä ihmissuhteiden tasolla. Powellin ja Mainieron (1992, 223) mukaan yksilölliset tekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään, jotka ovat työn ja perheen yhteensovittaminen sekä työmotivaatio ja uraa koskevat valinnat. Naisten johtamisurien esteenä on yleisesti pidetty eroja naisten ja miesten persoonallisuuden piirteissä. Yksilötason tekijät liittyvät henkilön henkilökohtaisiin piirteisiin ja ominaisuuksiin sekä työelämän ulkopuolisiin rooleihin. (Powell & Mainiero 1992, 223; Puttonen 2006, 18, 32-33.)

Ekonen (2007, 20) jakaa naisten urakehitykseen liittyvät yksilölähtöiset tekijät kahteen osaan. Toinen osa-alue muodostuu juuri henkilökohtaisista piirteistä ja toinen osa-alue taas koostuu työelämän ulkopuolisista rooleista, kuten vanhemmuudesta. Urasuuntautuneilla naisilla on huomattavasti korkeampi itseluottamus ja oman arvontunto kuin kotiäideillä. Naiset saattavat usein aliarvioida omia kykyjä ja taitoja. Tutkimukset osoittavat, että naisjohtajat ovat enemmän ihmissuhdekeskeisempiä ja empaattisempia kuin miesjohtajat, jotka taas ovat enemmänkin tehtäväkeskeisiä. (Wilson 2003, 173-174, 176.)

Yksilöön liittyviä tekijöitä ovat myös ikä, sukupuoli, kokemus, koulutus, persoona, ulkonäkö ja verkostoituminen, joka kertoo henkilön omasta aktiivisuudesta. Naisten uraa edistävänä ja estävinä tekijöinä ovat yleensä ikä, perheellisyys ja koulutus. Naisjohtajat usein valitsevat työn uraan sijaan ja tämä tarkoittaa sitä, ettei työ tarjoa koulutusta eikä etenemismahdollisuuksia. Myös persoonallisuudella, ulkonäöllä ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkitystä naisten uralla etenemisessä. Yleisimmät tekijät, jotka vaikuttavat naisten mielestä uralla etenemiseen, ovat ammatillinen pätevyys, oma yrittäminen, itsensä likoon laittaminen ja kunnianhimo. (Puttonen 2006, 35; Vanhala, verkkodokumentti.)

6.2.1 Työ ja perhe

Työn ja perheen yhteensovittaminen on yksi haaste naisten urakehityksessä ja se tuottaa yleisesti enemmän vaikeuksia naisille kuin miehille. Avioliiton ja lasten vaikutusta naisten urakehitykseen on tutkittu todella paljon ja melkein jokainen tutkimus on päätenyt tulokseen, jonka mukaan perhe on hidastava tekijä naisten uralla etenemisessä varsinkin varhaisimpien tutkimusten mukaan. Perhettä on myös pidetty naisten voimavarana ja tutkimusten avulla on pyritty tasa-arvonäkökulmasta selvittämään miten naiset voisivat yhdistää uran ja perheen. Useat tutkimustulokset kertovat, että ylimmässä johdossa työskentelevät naiset ovat useimmiten perheettömiä sekä Suomessa että muualla maailmassa verrattuna taas vastaavassa asemassa työskenteleviin miehiin, joilla on perhe. (Karento 1999, 140; Puttonen 2006, 35-36.)

Naisten yrittäessä yhteen sovittaa perhe-elämää ja työuraa sekä samalla panostaa itseensä, saattaa syntyä roolikonflikteja, stressiä ja uupumusta. Myös äitiys ja aika lasten kanssa koetaan tärkeäksi. Organisaatiot voivat helpottaa perheen ja työn yhteensovittamista esimerkiksi joustavilla työaikajärjestelyillä, joka helpottaa ajanhallintaa. Monet naiset haluavat edetä urallaan, mutta kuitenkin perheen ehdoilla. Perhe asetetaan usein etusijalle. Naiset, jotka ovat menestyneet urallaan joutuvat usein valitsemaan perheen ja uran välillä toisin kuin samassa asemassa olevat miehet. Tosin nykyään naiset ja miehet pyrkivät siihen, että molemmat ovat tasa-arvoisessa asemassa ja molemmat ovat vastuussa perhe-elämän toimivuudesta. (Burke & Nelson 2002, 67-74.)

6.3 Organisaatiotason ja ihmissuhdetason tekijät

Naisten urakehitykseen vaikuttavat organisatoriset tekijät voidaan Oakleyn (2000) mukaan jakaa kahteen ryhmään, jotka ovat organisaation käytäntöihin liittyvät tekijät ja organisaation sosiaalisiin suhteisiin liittyvät tekijät. Hänen mukaansa myös ne organisatoriset tekijät, jotka vaikuttavat eniten naisten uraan, ovat koulutus, urasuunnittelu, ylennykset ja palkitseminen. (Ekonen 2007, 17; Vanhala, verkkodokumentti.) Vanhalan (1986, 56) mukaan naisjohtajien syrjintää tapahtuu kuitenkin kaikissa työuran vaiheissa.

Naisjohtajilta puuttuu yleensä työkokemusta linjajohdosta, kuten tuotannosta tai myynnistä, ja sen vuoksi naiset eivät helposti ylene ylimpään johtoon. Naisjohtajat sijoittuvat yleisesti henkilöstöhallinnon puolelle ja tällöin jo rekrytointivaiheessa tulisi ottaa huomioon se, että naisia palkattaisiin myös tehtäviin, joista on helppo edetä ylimpään johtoon tai ainakin jossain kohtaa työuraa he saisivat työkokemusta linjajohdon tehtävistä. Menestyminen uralla edellyttää haastavan ja vaativan työtehtävän saamista jo uran alkuvaiheessa. (Ekonen 2007, 17-18; Puttonen 2006, 23-25.)

Mentoroinnin ja roolimallien puutetta voidaan pitää myös naisten urakehityksen esteenä varsinkin miesvaltaisilla aloilla. Mentorointia pidetään merkittävänä urakehitystä edistävänä tekijänä erityisesti naisjohtajien kohdalla. Rekrytointi- ja mentorointikäytäntöjen ohella naisjohtajien urakehitystä voidaan tukea organisaatioiden järjestämien urasuunnittelu ja -ohjauksen avulla työuran alkuvaiheessa sekä myöhemmin. Organisaatioiden epäviralliset verkostot vaikuttavat myös uralla etenemiseen, mutta naisilla on yleensä hankaluuksia päästä osallisiksi näihin verkostoihin ja siksi he eivät saa tietoa avoimista mahdollisuuksista. Urasuunnitteluun ja -ohjaukseen liittyy myös organisaatioiden tarjoamat koulutusmahdollisuudet. (Ekonen 2007, 18-19; Puttonen 2006, 25, 27.)

Raginsin ja Sundströmin (1989, 75) mukaan ihmissuhdetason tekijöitä voidaan tarkastella esimerkiksi mentoroinnin, sisäpiirien ja verkostojen kautta. Vaikutusvaltaisten miesmentorien kautta naiset voivat päästä osallisiksi organisaation sisäisiin verkostoihin tai sisäpiireihin, joista on hyötyä johtamisuralla ja joihin naisten on melko vaikea päästä muutoin mukaan. Ihmissuhdetason tekijät liittyvät vahvasti organisaatiotasolta peräisin oleviin tekijöihin ja ne voivat esiintyä itsenäisinä organisaation käytännöistä riippumatta. Myös yhteiskuntatasolta tulevat tekijät vaikuttavat osaltaan ihmissuhdetasoon. (Puttonen 2006 18, 29-32; Ragins & Sundström 1989, 64.)

6.4 Yhteiskuntatason tekijät

Naisten uraan vaikuttavat arvo- ja kulttuuriselitykset voidaan liittää yhteiskunnan tasolla oleviin tekijöihin, jotka ovat organisaatioiden vaikutusvallan ulkopuolella. Yhteiskunnassa olevat perinteiset normit, arvot ja stereotyyptit ohjaavat naisten ja miesten käyttäytymistä tiettyyn suuntaan. Yhteiskunnan tasolta nousee esille sukupuoliroolien sosiaalistuminen ja sukupuolirooliin kohdistuvat olettamukset, kuten naisella äidin rooli. Sukupuoliroolien sosiaalistuminen ohjaa naisia heille perinteisiin työtehtäviin ja koulutukseen sekä miehiä taas heille ominaisiin tehtäviin. Naisjohtajuudesta keskusteltaessa liian vähäiselle huomiolle jää ne tekijät, joiden avulla voitaisiin edistää naisten uraa. (Puttonen 2006, 17; Vanhala, verkkodokumentti.)

Sukupuolirooliin kohdistuu yleensä stereotyyppioita ja johtajuutta tarkasteltaessa ajatellaan usein miesten olevan kyvykkäämpiä johtajia kuin naiset. Schein tarkasteli tutkimuksissaan stereotyyppisiä ajatuksia johtajuudesta ja perusteli hyvän johtajan olevan identtinen miesjohtajan kanssa. Mielikuva, joka tästä syntyi, perustuu ajatukselle "think manager, think male". Vaikka tämän ajattelumalli on muuttunut, on käsitykset edelleen hyvästä johtajasta melko miehiset. Stereotyyppisen ajattelun seurauksena asetetaan usein yksilöille odotuksia, jotka perustuvat heidän sukupuoleensa, kuten työelämässä olevien äitien ei oleteta olevan uraansa sitoutuneita tai miesten ajatellaan tavoitteleva pelkästään uralla etenemistä piittaamatta perheestä. (Ekonen 2007, 16-17; Powell & Mainiero 1992, 229; Vanhala, verkkodokumentti.)

Menestyviä naisjohtajia kuvataan usein maskuliinisilla piirteillä ja vahvoina persoonina, vaikka naisjohtajuuteen liitetään paljon feminiinisiksi koettuja piirteitä ja ajatellaan naisten käyttäytyvän näiden piirteiden mukaisesti. Tällöin henkilö joutuu ristiriitaiseen tilanteeseen, joka voi johtaa naisten itsetunnon heikkenemiseen ja huonoon työsuoritukseen. Naisjohtaja voi onnistua uran alkuvaiheessa torjumaan yhteiskunnan tasolta tulevat tekijät, mutta on niiden epäsuorien vaikutusten alaisena jossakin kohtaa työuralla. (Puttonen 2006, 21-23.)

6.5 Verkostoitumisen hyödyt naisten uralla

Työelämän osalta osaamisvaatimukset lisääntyvät koko ajan ja osaamisen liitetään tietojen, taitojen ja kokemusten lisäksi asennoitumista ja suhdeverkostoja. On erittäin tärkeää keitä ihmisiä tunnemme, mitä he osaavat ja ketkä tuntevat meidät. Verkostot voidaan jakaa virallisiin eli muodollisiin ja

epävirallisiin eli epämuodollisiin verkostoihin. Virallisia verkostoja edustaa esimerkiksi valtion toimielimet, yhtiöiden hallituksen ja säätiöt sekä toiminta perustuu sääntöihin ja toimintatavat sekä yhteistyö- ja tiedonvälistyskanavat ovat vakiintuneet. Epäviralliset verkostot perustuvat vapaaehtoisuuteen, asiantuntemukseen ja osaamisen vaihtamiseen sekä ne muodostuvat yleensä samankaltaisten tai samoja kiinnostuksen kohteita omaavien ihmisten kesken. Epävirallisten verkostojen kautta ihmiset saavat itselleen tietoa, osaamista ja muita hyödyllisiä asioita, jotka eivät virallisen verkoston kautta tulisi. (Silvennoinen 2008, 8-11.)

Traversin, Pembertonin ja Stevensin (1997, 62) mukaan naisten verkostoituminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) ammatilliset verkostot, jotka yhdistää samalla alalla työskenteleviä naisia 2) organisaation sisäiset viralliset ja epäviralliset verkostot, jotka ovat suunnattu tietyllä tasolla työskenteleville naisille tai ne voivat olla kaikille avoimia 3) koulutus- tai tukiverkostot, kuten johtamiskoulutukset. Verkostot antavat tietynlaista lisäarvoa, josta on hyötyä esimerkiksi urakehityksen kannalta. Verkostot luovat uutta tietoa, joka syntyy tiedon jakamisen yhteydessä ja ne mahdollistavat vuorovaikutussuhteiden syntyminen sekä eri alojen tietojen, taitojen ja kokemusten jakamisen. Epävirallisten verkostojen kautta on mahdollisuus kehittää omaa uraansa sekä lisätä tunnettavuutta. Verkostojen avulla on mahdollista luoda koko ajan uusia suhteita ja sitä myös uutta verkostoa. (Silvennoinen 2008, 52-66.)

Schor (1997, 54) arvioi verkostoitumisen olevan naisille erityisen tärkeää ja naiset näkevät enemmän vaivaa verkostoitumisen eteen kuin miehet. Naiset luovat verkostoja työssä ja työajalla, koska vapaa-aikaa ei riitä perhe-elämän lisäksi juuri muuhun. Miehet ovat taas enemmän keskittävät verkostosuhteensa työajan ulkopuolelle ja tällöin syntyy helposti myös niin sanottuja ”hyvä veli”-verkostoja. (Schor 1997, 54.) Naisten ja miesten luomat verkostosuhteet ovat eroavat toisistaan. Miehet näkevät verkostosuhteet enemmänkin hyötynäkökulmasta ja naiset kokevat verkostot sosiaalisiksi ja saavat verkostojen kautta sosiaalista tukea. Naiset etsivät usein sosiaalistukea myös organisaation ulkopuolelta muiden naisten keskuudesta ja tällöin voi syntyä pelkästään naisten omia verkostoja tai mentorointisuhteita. (Travers ym. 1997, 62-63.)

IV TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

1 Tutkimuskohde ja laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen koulutusohjelmiin osallistuneiden henkilöiden keskuudesta. Tutkimuskohteena ovat esimiesasemassa työskentelevät naiset, jotka ovat osallistuneet erilaisiin johtamista ja esimiestyötä tukeviin koulutuksiin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työtä ja uraa tukevien johtamiskoulutusten vaikuttavuutta naisten uralla etenemiseen. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan arvioida johtamista ja esimiestyötä tukevia johtamiskoulutuksia, vaan saada selville miten ja missä määrin johtamiskoulutus vaikuttaa naisten uralla etenemiseen ja urakehitykseen sekä johtamis- ja johtajuusosaamiseen. Painopiste tässä tutkimuksessa on ainoastaan naisten urakehityksessä ja johtamisosaamisen kehittämisessä.

Laadullisen tutkimuksen kirjallisuudesta löytyy monenlaisia tapoja arvioida laadullisen tutkimuksen kokonaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 24). Alasuutarin (1999, 38, 39) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineisto on kokonaisuus, jota voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Laadullinen tutkimus perustuu kahteen vaiheeseen, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Laadullista tutkimusta voidaan kuvata ymmärtäväksi tutkimukseksi, jolloin tutkittavaa ilmiötä voidaan joko selittää tai ymmärtää (Tuomi & Sarajärvi 2002, 27). Tässä tutkimuksessa tutkimusotteeksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote, koska tavoitteena oli ymmärtää ja selittää mikä merkitys johtamiskoulutuksella on suhteessa uraan ja tehdä uusia havaintoja sekä tulkintoja, ja löytää tälle johtamiskoulutus-ura-arvoitukselle ratkaisu. Samalla pyrin viittaamaan aiempiin tutkimuksiin ja löytämään yhteyden teoreettiseen viitekehyksen ja aineiston välille. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon keruu perustuu mahdollisimman todellisiin ja luonnollisiin tilanteisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksen perusajatus on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuskohteen käsittely kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmisiä pidetään tiedon keruun instrumentteina ja apuna käytetään usein juuri lomakkeita, kuten tässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2001, 152, 155.)

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää monenlaisia tutkimuksen lajeja. Sitä ei voi määritellä vain yhden merkityksen mukaan. Aineistoa tulee tarkastella monitahoisesti ja yksityiskohtaisesta, ja suunnitelmia on muutettava olosuhteiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessa on myös kohdejoukko valittu

tarkoituksenmukaisesti, kuten laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä. Tarkoitus on tuoda esille odottamattomia asioita aineiston pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2001, 153, 155.) Tässä tutkimuksessa nousee vahvasti esille johtamiskoulutuksen ja urakehityksen yhteys sekä johtamiskoulutus uraa edistävänä tekijänä.

2 Tutkimusaineiston keruu

Kvalitatiivisia tutkimustyyppisiä on monia erilaisia ja ne eroavat toisistaan siinä, mitä tutkimuksessa on tavoitteena tarkastella. Tutkimustyypeillä on siitä huolimatta yhteisiä piirteitä, vaikka ne eroavat toisistaan tarkastelukohteiden perusteella. Niille on yhteistä samat aineistonkeruumenetelmät. Aineistonkeruun perusmenetelmät ovat tunnettuja ja paljon käytettyjä. Näitä aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. (Hirsjärvi ym. 2001, 178-179.) Laadulliset tutkimusmenetelmät soveltuvat tähän tutkimukseen hyvin, koska kyseessä on pieni aineisto ja aihe, joka on jäänyt tutkimuksellisella ja teoreettisella tasolla vähemmälle huomiolle.

Valitsin aineiston keräämisen välineeksi haastattelulomakkeen. Aineisto hankittiin puolistrukturoidulla haastattelulomakkeella, jossa käytettiin avoimia kysymyksiä. Tutkijat ovat jakautuneet kahteen ryhmään avointen kysymysten ja strukturoitujen kysymysten osalta. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa, mitä hän todella ajattelee tutkittavasta ilmiöstä. Toisaalta avointen kysymysten vastausten analysointi voi olla vaikeampaa. (Hirsjärvi ym. 2001, 188.) Haastattelulomakkeen kysymykset ovat muodostettu tutkimusongelman mukaisesti ilman teoreettista viitekehystä ja lomake jakaantui kolmen eri teeman mukaisesti: johtamiskoulutus, urakehitys ja vaikuttavuus. Kysymykset olivat muodossa: ”Miksi hakeuduit johtamiskoulutukseen? Mainitse vähintään kolme keskeisintä seikkaa” (liite 2).

Puolistrukturoitu haastattelulomake tarkoittaa sitä, että kysymykset ovat kaikille vastaajille samat, mutta vastaajat voivat kertoa omin sanoin kuinka he kokevat ja näkevät kysyttävän ilmiön. Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi. Tällöin vastaajien tulkinnat asioista ja niille annetut määritelmät ovat keskeisiä, jolloin jokaisen yksilön omia uskomuksia ja ajatuksia voidaan tutkia teemahaastattelulla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44, 47-48.) Haastattelulomakkeessa kysymykset tulee olla tarkoin mietitty ja muotoiltu, koska jokaiselle esitetylle

kysymykselle pitäisi löytyä perustelut teoreettisesta viitekehystä (Tuomi & Sarajarvi 2002, 77). Puolistrukturoitu haastattelulomake oli paras vaihtoehto tähän tutkimukseen, koska se oli helpoin, nopein ja edullisin vaihtoehto. Vastaajamäärän pienuus ei ollut ongelma tämän tyyppisen menetelmän käyttöön.

Tutkimukseen vastanneet henkilöt olivat johtavassa asemassa työskenteleviä naisia, jotka olivat suorittaneet jonkin Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen johtamiskoulutuksen tietyn aikajanan puitteissa, mutta eivät kuitenkaan samana ajankohtana. He eivät olleet saman organisaation palveluksessa ja he työskentelevät eri toimialoilla. Vastaajajoukon heterogeenisyys antoi mahdollisuuden saada erilaisia näkökulmia ja kokemuksia naisjohtajuudesta sekä johtamiskoulutuksesta. Ennen haastattelulomakkeen lähettämistä täydennyskoulutuskeskus tiedusteli sähköpostitse satunnaisesti valikoituneilta johtamiskoulutukseen osallistuneilta naisilta heidän kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Naiset, jotka olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen, lähettivät yhteystietonsa minulle sähköpostitse. Kiinnostuneita oli yhteensä 13 henkilöä. Lähetin sähköpostin välityksellä erikseen jokaisella vastanneelle henkilölle vahvistuksen tutkimuksen aikataulusta. Täydennyskoulutuskeskuksella ei ole oikeutta luovuttaa suoraan opiskelijoiden nimiä tai yhteystietoja ilman opiskelijoiden nimenomaista lupaa.

Keväällä 2011 lähetin haastattelulomakkeen 13 johtamiskoulutuksen suorittaneelle esimiesasemassa työskentelevälle naiselle, joiden yhteystiedot olin saanut edellä mainitulla tavalla. Toimitin haastattelulomakkeen sähköpostilla jokaiselle kiinnostuneelle naisjohtajalle erikseen omalla viestillä, jotta vastaajien anonymiteetti voitiin säilyttää suhteessa muihin vastaajiin. Tutkimukseen osallistuneiden naisten nimet tai yhteystiedot eivät tule ilmi missään tutkimuksen vaiheessa. Valitettavasti haastattelulomaketta ei ollut mahdollista esitestata. Esitestaus olisi antanut mahdollisuuden tarkastella kysymyksiä tarkemmin ja haastattelulomaketta olisi voitu vielä muokata. Tutkimuksen otoskoko on melko pieni, mutta en voinut itse vaikuttaa siihen ja sen pienuudesta huolimatta se mielestäni mahdollistaa laadullisen tutkimuksen. Haastattelulomakkeen palautti minulle vain 10 vastaajaa. Vastauksien saamista hankaloittivat vastaajien kiireiset aikataulut. Yritin tavoitella kolmea vastaajaa erikseen vielä lomakkeen osalta, mutta en saanut heiltä lomaketta takaisin.

3 Tutkimusaineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2002, 93) mukaan laadullisessa tutkimuksessa perusanalyysimenetelmänä voidaan pitää sisällönanalyysiä, koska sitä voidaan soveltaa monenlaisiin tutkimuksiin yksittäisenä metodina ja väljänä teoreettisena viitekehyksenä. Yleisesti tutkimusongelmat ohjaavat osaltaan menetelmien ja analyysin valintaa tai ne voivat olla yhteneväiset, mutta aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset on tutkimuksen ydinasia. Kuitenkin on valittava sellainen analyysitapa, joka parhaiten antaa vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym. 2001, 207, 210.)

Sisällönanalyysin avulla voidaan tutkittava ilmiö kuvata tiivistetyssä ja yleisessä muodossa sekä sen sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysin vaarana on kuitenkin se, että johtopäätöksiä ei saada tehty vaan aineisto esitellään tuloksina. Aineiston analysointi koostuu kolmesta eri vaiheesta, jotka ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Analyysin alkuvaiheessa pelkistin aineiston karsimalla kaiken turhan pois ja luokittelin jokaisen vastauksen erikseen, jonka jälkeen oli mahdollista luoda erilaisia ylä- ja alakategorioita aihealueiden mukaan sekä etsiä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Vastauksissa esiintyi melko paljon samankaltaisuuksia ja toistoa. Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 103, 106; Tuomi & Sarajärvi 2003, 110-111.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysi menetelmää, jota voidaan kutsua myös teoriasidonnaiseksi analyysiksi.

Teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia yhteyksiä, mutta se ei ole kuitenkaan teoriasta nouseva tai pohjautuva (Aaltola & Valli 2001, 137). Teoriasidonnaisessa eli teoriaohjaavassa analyysissä tutkijan on nostettava aineistosta merkityksiä, mutta aikaisempi tieto tai teoria toimii apuna aineistoa analysoitaessa. Aikaisemman tiedon vaikutus ei ole teoriaa testaava, vaan tarkoitus on luoda uusia havaintoja. Teoriaohjaavan analyysin sovelletaan abduktiivista päättelyä, jolloin ajattelun perustuu aineistolähtöisyyteen ja jo olemassa oleviin malleihin. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet ovat valmiina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97, 117.) Analyysin avulla aineistosta pyrittiin löytämään aihealueita ja merkityksiä sekä löytämään aineistosta nousevien teemojen välille yhteys. Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena löytää tutkimusongelmalle perusteluita, jolla ei ole vahvaa teoriataustaa, merkityksiä ja selityksiä (Aaltola & Valli 2001, 72).

Hirsjärven ym. (2001, 213) mukaan kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Laadullisen tutkimuksen piirissä on kuitenkin esitetty kritiikkiä validiteettia ja reliabiliteettia kohtaan, koska ne soveltuvat lähinnä kvantitatiivisen tutkimuksen piiriin ja käsitteet perustuvat vain oletukseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta, joka on tutkimuksen tavoite, vaikka ei ole olemassa vain yhtä sosiaalista todellisuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen oppaissa ehdotetaan usein validiteetin ja reliabiliteetin hylkäämistä kokonaan tai niiden korvaamista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133-134.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa esille nousee totuus ja objektiivinen tieto. On olemassa erilaisia totuusteorioita, joiden mukaan laadullinen tutkimus on ”totta”. Jos laadullisen tutkimuksen yhteydessä tarkastellaan myös objektiivisuutta, on totuuden lisäksi erotettava toisistaan havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Havaintojen puolueettomuudella tarkoitetaan sitä vaikuttaako esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli, uskonto ja kansalaisuus havaintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa tämä toteutuu, koska tutkija on tutkimusten luoja ja tulkitsija. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pyritään parantamaan koko ajan erilaisten keinojen avulla, esimerkiksi tutkimusprosessin tulisi olla julkista tai luotettavuutta voitaisiin kehittää triangulaation avulla, joka tarkoittaa eri tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-136, 142.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kolmen erilaisen käsitteen kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa uskottavuus luotettavuuden kriteerinä merkitsee sitä, että tutkijan on arvioitava onko hänen omat tulkinnat ja käsitteet vastaavia tutkittavien käsitteiden kanssa. Tutkimuksen varmuutta voidaan lisätä sillä, että otetaan huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Kolmas luotettavuuden kriteeri on vahvistuvuus, joka tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea muista samaa ilmiötä koskevista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998, 212-213.) Laadullisen tiedon luotettavuudessa on kyse tulkintojen validiteetista, joka tarkoittaa sitä kuinka hyvin tulkinnat vastaavat tutkimushenkilöiden tarkoittamia merkityksiä ja missä määrin ne vastaavat teoreettisia lähtökohtia. Aineiston osalta validiteetti tarkoittaa aitoutta. Aineisto on aito, jos tutkimushenkilöt kertoivat siitä aiheesta kuin tutkija oletti ennen tutkimuksen alkua. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei mahdollista tarkistaa toistamalla tutkimusta, koska uudessa tutkimuksessa merkitykset ja muut selitykset muotoutuvat uudelleen. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 129-131.)

V TUTKIMUKSEN LAADULLINEN ANALYYSI

1 Syyt osallistua johtamiskoulutukseen

Tämän päivän työelämässä yhtenä kilpailutekijänä pidetään ihmisten osaamista ja sen hyödyntämistä. Johtamiskoulutuksen yhtenä tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen. Haastattelulomakkeen alussa halusin kartoittaa syitä sille miksi esimiesasemassa työskentelevät naiset osallistuivat johtamiskoulutukseen ja mitä tavoitteita heillä oli ennen koulutuksen alkua. Johtamiskoulutukseen lähdetään yleensä sekä työntajaorganisaation tahdosta että yksilöllä lähtöisesti. Vaikka alun perin osallistumisen syynä olisi työntajan asettama pyyntö, niin henkilön oma motivaatio ja asenne vaikuttavat siihen miten johtamiskoulutukseen suhtaudutaan ja mitä siltä vaaditaan sekä miten sitä halutaan hyödyntää tulevaisuudessa. Johtamiskoulutuksessa opitut uudet asiat ja saatu osaaminen toki suunnataan työnantajan hyväksi, mutta siitä on hyötyä myös yksilölle erityisesti urakehitystä ajatellen. Johtamiskoulutuksen tulisi olla järjestetty niin, että sen avulla voisi vahvistaa naisten tietoja ja taitoja, jotka ovat puutteellisia tai heikkoja johtamisuran kannalta. Johtamiskoulutukset voivat olla pelkästään naisille järjestettyjä tai kaikille avoimia. Kaikille avoimen koulutuksen etuna juuri se, että naiset voivat kehittää johtamisosaamistaan ilman erkaantumisen tunnetta, joka voi tulla esille naisille suunnatun koulutuksen yhteydessä. (Puttonen 2006, 50-51.)

Naiset kertoivat avoimesti miksi he osallistuivat johtamiskoulutukseen ja mitä tavoitteita heillä oli johtamiskoulutuksen suhteen sekä miten nämä mahdolliset tavoitteet ja odotukset toteutuivat. Naiset ovat miehiin verrattuna enemmän kiinnostuneita kasvun mahdollisuuksista, itsenäisyydestä ja haasteista. Donnellin ja Hallin vertailun perusteella voidaan myös todeta, että naiset painottavat enemmän näitä kolmea aihealuetta ja ovat vähemmän kiinnostuneita työympäristöstä ja palkasta. Naisjohtajilla saattaa olla korkeampi tarve itsensä toteuttamiseen ja parempiin saavutuksiin kuin miesjohtajilla. (Wilson 2003, 109-114, 116.) Aineistosta nousi esille kiinnostus kasvun mahdollisuuksista, itsenäisyydestä ja haasteista, mutta naiset eivät olleet kovin kiinnostuneita uralla etenemisestä, palkasta tai paremmista saavutuksista. Vastauksista välittyi tarve sen hetkisen tilanteen parantamiseen. Kiinnostus osallistua johtamiskoulutukseen oli kuitenkin korkealla.

Vastaajat olivat motivoituneita osallistumaan johtamiskoulutukseen ja kaikilla vastaajilla oli joitakin tavoitteita tai odotuksia johtamiskoulutusta kohtaan. Menestyvien ja uralla etenevien miesten sekä

naisten motivointikeinot ovat melko samanlaiset. Tekijät, jotka vaikuttavat ainakin osaksi työmotivaatioon ja haluun kehittyä sukupuolesta riippumatta, ovat haasteellisuus, mahdollisuus parantaa osaamista, arvostus, itsenäisyys ja oman esimiehen tuki. (Wilson 2003, 120-121.) Vastauksissa tuli esille mahdollisuus johtamiskoulutuksen avulla parantaa omaa osaamista niillä osaamisalueilla, jotka ovat heikkoja. Arvostus tai oman esimiehen tuki ei näyttänyt nousevan aineistosta esille millään lailla. Ne eivät motivoineet tai vaikuttaneet haluun kehittyä ja osallistua koulutukseen, vaan yksilölähtöiset syyt motivoivat osallistumaan koulutukseen. Tavoitteena oli lähinnä henkilökohtaisten osaamisalueiden kehittäminen. Osaamisen vahvistuessa, haasteellisuus ja itsenäisyys työssä lisääntyvät. Motivaatiota uuden oppimiseen ja kehittymiseen korostavat parin vastaajan seuraavat toteamukset:

Kun oma kehittymisen motivaatio on kohdallaan, sopivalla koulutuksella saavuttaa sen mitä siltä odottaakin, koulutus on tarpeellinen oikeiden osaajien ja oikean tiedon ja kokemuksen äärelle pääsemiseksi.

Uuden oppiminen jo aika pitkän työuran jälkeen. Uusia tapoja tehdä asioita.

Vastauksissa korostuivat vahvasti ja toistui useampaan kertaan halu ja tarve kehittyä sekä oppia uutta. Kuten jo teoriassakin puhuttiin motivaatioprosessista ja siihen liittyvistä käsitteistä, voidaan todeta, että johtamiskoulutukseen osallistuvan henkilön käyttäytymisen perustana ovat motiivit. Motiivit voidaan määrittellä yksilön tarpeina ja haluina. Motiivit selittävät sen miksi joku käyttäytyy tietyllä tavalla ja motiivit saavat aikaan toimintaa sekä määrittävät käyttäytymisen suunnan. (Blanchard & Hersey 1972, 9-10.) Näitä motiiveja, joiden vuoksi vastaajat osallistuivat johtamiskoulutukseen, ilmaisevat seuraavat vastaukset:

Haluan oppia ja kehittyä työssäni.

Halu kehittyä työssäni.

Oman osaamisen jatkuva kehittämisen halu. Kaikki uuden oppiminen on merkityksellistä omalla tavallaan, niin tämäkin teema, siis johtajuuden teema. On hyvä pitää mielensä avoimena ja tarttua uuteen ja tuntemattomaan. Mieli pysyy virkeänä ja uteliaana. Yleisen oppimisen ja kehittymisen kannalta tämäkin kokemus oli positiivinen.

Tietojen ajantasaistamistarve (suoritin ekonomin tutkinnon v. 1990). Tarve saada koulutusta muusta kuin pankkien omasta koulutustarjonnasta – laajempi näkökulma.

Ihmiset joutuvat tekemään erilaisia valintoja ja päätöksiä liittyen uraan ja sen kehittämiseen. Uraa koskevat päätökset perustuvat usein johonkin muutokseen, joka liittyy omaan työhön. Muutos lähtee yksilön omasta halusta ja päätöksestä. Yksilöllä on jokin tarve saada aikaan muutos. Muutoksiin johtavia syitä voivat olla eläkkeelle siirtyminen, työtehtävän vaihtaminen oman organisaation sisällä tai työnantajan vaihtaminen. (London & Mone 1987, 1, 53.) Koulutukseen osallistuneet naiset olivat tehneet itsenäisesti päätöksen osallistumisesta ja halusivat saada aikaan muutoksia koskien nimenomaan omaa työtään. Yksilö asettaa usein itse motivaatiota ohjaavat tavoitteet, mutta ne voivat tulla myös organisaation taholta. Aineistosta ei kuitenkaan noussut esille uramuutoksiin liittyviä asioita, kuten työtehtävän tai työnantajan vaihtaminen, joiden vuoksi olisi varsinaisesti hakeuduttu koulutukseen. Vastaajat eivät olleet ajatelleet niin pitkälle johtamiskoulutuksen vaikutuksia ja sen antamaa tukea mahdollisiin uramuutoksiin. Vastaajat suhtautuivat kuitenkin avoimesti uusiin työtilaisuuksiin.

Aineistosta nousi esille vahvasti muutamia kehittämis- ja muutoskohteita, joiden vuoksi hakeuduttiin johtamiskoulutukseen. Näitä esille nousseita aihealueita ovat:

- 1) Johtamisosaamisen kehittäminen
- 2) Oman yrityksen tai organisaation toiminnan kehittäminen
- 3) Verkostoituminen
- 4) Urakehitys

Kaikki 10 vastaajaa kertoi johtamiskoulutukseen hakeutumisen syynä olleen juuri johtamisosaamisen kehittäminen. Johtamisosaaminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: 1) henkilökohtaiset taidot 2) sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot 3) johtajuusosaaminen 4) liiketoimintaosaaminen. Näiden neljän eri osa-alueen kautta voidaan kehittää yksilöiden johtamisosaamista ja parantaa johtajuutta. (Hogan & Warrenfeltz 2003, 78.) Johtamisosaamisen kokonaisvaltainen kehittäminen ja yksilöllinen kehittyminen olivat yleisempiä mainittuja syitä osallistua koulutukseen. Erityisesti johtamisosaamisen osa-alueilta esille nousi henkilökohtaisten taitojen ja johtajuusosaamisen sekä liiketoimintaosaamisen kehittäminen, johon liittyy vahvasti myös asioiden johtaminen eli management. Tarkoituksena ei ollut pelkästään saada uusia tietoja ja hyötyjä oman työnantajaorganisaation tai oman yrityksen hyväksi vaan pääasiassa oli itsensä kehittäminen ja henkilökohtaiset tavoitteet.

Kun tarkastellaan tarkemmin henkilökohtaisten taitojen ja johtajuusosaamisen kehittymistä, ne liittyvät uuden oppimiseen ja omassa työssä kehittymiseen. Henkilökohtaisten taitojen kehittyessä itsevarmuus kasvaa oman työn tekemisestä ja samalla työnhallinta lisääntyy. Henkilökohtaisia taitoja voidaan kutsua myös intrapersoonalliseksi osaamiseksi ja persoonallisuuden piirteet ovat osa intrapersoonallista osaamista. Persoonallisuuden piirteet, jotka koskevat myös uramotivaatiota, ovat osa yksilön minäkäsitystä ja vaikuttavat siihen, miten henkilö näkee omat mahdollisuutensa ja millaisia uraa koskevia ratkaisuja hän tulee tekemään. Ammatti, tarve edetä ja kehittyä ovat vahvasti yhteydessä henkilön identiteettiin. (Polo 2004, 109.)

Henkilökohtaisten taitojen kehittämisen osalta vastauksissa näkyi selkeästi oma halu ja tahto kehittää itseään sekä uuden oppiminen, jolloin myös omien työtapojen tai toimintamallien kyseenalaistaminen tulee esille. Muutamassa vastauksessa tuli esille tietojen ja näkemysten ajanmukaistamisen tarve pitkän työuran jälkeen sekä laajemman näkökulman tarve kokonaan oman alan ulkopuolelta. Henkilökohtaisten taitojen lisäksi aineistosta nousi esille johtajuusosaamisen parantaminen, johon kuuluu nimenomaisesti esimiestyö, ihmisten johtaminen ja siihen liittyvien osaamisalueiden kehittäminen. Esimiehen ja alaisten välinen suhde vaatii jatkuvaa kehittämistä. Näin vastaajat kertoivat halusta kehittää johtajuusosaamistaan ja esimiestaitojaan:

Halu kehittyä esimiehenä: koulutus tarjosi käytännön ohjeita ja ideoita toimintaan ja itsetutkiskeluun.

Oli hyvä hahmottaa se taitojen kokonaisuus, mitä johtamiseen liitetään. Tietää, mitä pitää tietää ja kuinka laajalti. Tämä tuo suunnitelmallisuutta siihen, mitä koulutuksia seuraavaksi hankkii.

Monipuolinen tietämys johtajuuden osa-alueista.

Työn vaatimukset lisääntyivät, laajentaa näkemystä johtamisesta.

Ilman koulutusta ja siihen panostettua aikaa kehittyminen johtajana saattaa olla sattumanvaraisempaa ja omaksutut johtamismallit vääristyä. Koulutus omalla kohdallani ajoittui hyvin, olin valmis, mutta en vielä liian pitkään ehtinyt voimantua omille ajatusmalleille.

Aineistosta tuli vahvasti esille myös teoreettinen johtamisosaaminen, joka liittyy kognitiivisen osaamiseen eli yksilö henkilökohtaiseen osaamiseen. Neljä vastaajaa hakeutui johtamiskoulutukseen johtamiseen liittyvän teoreettisen osaamisen ja käsitteiden hallinnan parantamisen vuoksi, jotka liittyvät liiketoimintaa ja työelämään. Monet tarvitsivat työssään teoreettista viitekehitystä käytännön

johtamistyön tueksi. Yksi vastaajista korosti erityisesti olevansa kiinnostunut vallankäytöstä ja vastuun jakautumisesta sekä valmentavasta johtamisesta. Seuraavassa vastaajien toteamuksia teoreettisesta osaamisesta:

Tarvitsin työssäni teoreettista viitekehystä. Olen kiinnostunut johtamiseen, vallankäyttöön ja asioiden organisoimiseen liittyvistä asioista ja myös valmentavasta johtamisesta. Tapaan työssäni paljon johtajia ja halusin tietää alan kielenkäytöstä ja käsitteiden sisällöstä.

Halu oppia johtamisen ja esimiestyön teoriaa käytännön tueksi.

Kartuttaakseni teoreettista johtamisosaamista.

Johtamiskoulutuksen avulla saatu parempi osaaminen voi mahdollistaa uralla etenemisen, mutta vain yksi vastaaja kertoi, että hakeutui johtamiskoulutukseen etenemismahdollisuuksien vuoksi. Muutoin kukaan vastaajista ei ollut hakeutunut johtamiskoulutukseen pelkän uralla etenemisen vuoksi, vaan lähinnä monipuolinen osaamisen kehittäminen olivat syynä osallistumiseen. Muut eivät kokeneet ennen johtamiskoulutuksen alkua, että siitä voisi olla apua uran kannalta. Vastaajat eivät olleet kovin urakeskeisiä tai urasuuntautuneita. Toki osaamisen kehittyminen ja oman työnhallinnan parantuminen voisi avata uusia työmahdollisuuksia ja vahvistaa urakehitystä.

Johtamisosaamisen yksi osa-alue on liiketoimintaosaaminen, joka tarkoittaa liiketoiminnan ja johtamistehtävän kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Liiketoimintaosaamisessa on kyse mitentietämyksestä. (Lämsä & Savela 2010, 37.) Talousosaaminen nousi esille vastauksissa liiketoiminnan osalta. Kolme vastaajaa toivoi talousosaamisen syventämistä ja parantamista johtamiskoulutuksen avulla. Tässä parin vastaajan toteamukset talousosaamiseen liittyen:

Taloustietämyksen tarve, saada talousosaamisen perusteet.

Talousjohtamisen osaamisen kehittyminen, tavoite toteutui kohtalaisesti.

Osallistujien joukossa oli kaksi itsenäistä naisyrittäjää ja loput kahdeksan työskentelivät toisen palveluksessa. Toinen yrittäjästä kertoi yhtenä koulutukseen hakeutumiseen syynä olleen oman yrityksen kehittäminen ja samalla uuden oppiminen sekä omassa työssä kehittyminen. Molemmat yrittäjät kokivat, että johtamiskoulutuksesta oli hyötyä oman yrityksen kehittämisen kannalta. He kertoivat näin tavoitteiden toteutumisesta:

Halu kehittää yritystäni. Kehitän yritystäni – toteutui.

Organisaation johtamisen kokonaiskuvan jäsentäminen sekä toiminnan analysointi. Toteutui kiitettävästi.

Toisen palveluksessa työskentelevillä tavoitteet olivat melko yksilölähtöisiä, kuten oman osaamisen syventämistä ja laajentamista. Toisaalta yksi toisen palveluksessa työskentelevä vastaaja toivoi saavansa koulutuksen avulla henkilökohtaisesti omaan työhönsä sekä työnantajaorganisaatiolle uusia näkemyksiä ja näkökulmia johtamiseen liittyen, ja tätä kautta kehittää oman työnantajaorganisaation toimintaa. Yleensä johtamiskoulutukseen hakeudutaan omien tavoitteiden ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen vuoksi eikä vain organisaation tai yrityksen kehittämisen takia. Eräs vastaaja kertoi tehneensä johtamiskoulutuksen välityöt ja lopputyön omiin työtehtäviin liittyen, ja sai johtamiskoulutuksen avulla varattua näille ajan ja paikan.

Johtamiskoulutukset ovat usein suunniteltu niin, että eri alojen esimiesasemassa työskentelevät voivat parantaa ja kehittää osaamistaan sekä jakaa kokemuksia ja samalla vertaisoppia sekä verkostoitua muiden osallistujien kanssa. Seitsemässä vastauksessa tuli esille halu verkostoitua muiden osallistujien kanssa ja vertaisoppia muiden kokemuksista. Tavoitteena oli verkostoitua samalla sekä eri alalla työskentelevien kanssa. Tarkoituksena oli tutustua muihin osallistujiin ja jakaa kokemuksia eri osa-alueilta sekä vertaisoppia muiden ongelmista tai kokemuksista. Muilta osallistujilta kaivattiin kokemuksia ja neuvoja esimiestyöhön liittyen. Myös molemmilla yrittäjillä oli tavoitteena verkostoituminen muiden kanssa. Muutama vastaaja kertoi verkostoitumisen tavoitteista näin:

Tavoite: vertaisoppiminen johtajuuden ongelmista ja ratkaisuista. Ryhmä oli keskustelevalta, fiksusti asioita jäsentävä ja monipuolinen taustaltaan.

Toive tavata muita oppijoita eri yrityksistä ja saada uusia kokemuksia: ryhmä oli monipuolinen ja hyvin opettavainen erilaisuudessaan.

Verkostoituakseni muiden johtajien kanssa vertaiskokemusten hyödyntämiseksi.

Verkottuminen myös muiden kuin alalla toimivien kanssa. Tutustuminen uusiin ihmisiin eli saada johtajaverkostoa sekä opettajista että opiskelijoista.

Kaikki seitsemän vastaajaa, jotka olivat lähteneet tavoittelemaan johtamiskoulutuksesta verkostosuhteita ja vertaisoppimista, olivat todella tyytyväisiä sen osa-alueen toteutumiseen.

Verkostoituminen ja vertaisoppiminen toteutuivat monen mielestä hyvin ja osalla koulutuksen aikana syntynyt verkostosuhde on jatkunut vielä johtamiskoulutuksen jälkeenkin.

Kaikki vastaajat kokivat, että ainakin yksi asetetuista tavoitteista toteutui hyvin johtamiskoulutuksen avulla. Osa asetetuista tavoitteista tai syistä osallistua johtamiskoulutukseen toteutuivat naisten mielestä liian pintapuolisesti tai jäivät heikolle tasolle. Osa olisi kaivanut syvempää ja laajempaa tarkastelua joltain tietyltä aihealueelta. Vastaukset erosivat toisistaan tavoitteiden toteutumisen osalta melko paljon sen vuoksi, koska kaikki vastaajat eivät olleet suorittaneet samaa johtamiskoulutusta tai he eivät olleet edes samana ajankohtana johtamiskoulutuksessa. Esimerkiksi talousosaamisen ja teoreettisen osaamisen osalta vastaajien tavoitteiden toteutuminen erosi toisistaan ja vastaukset olivat melko ristiriitaisia. Seuraavassa muutama ristiriitaisuutta kuvastava vastaus:

Tavoite: saada talousosaamisen perusteet. Toteutuminen: Aika hyvin toteutui. Kouluttajat olivat osaavia.

Oppiminen, etenkin talousasiat... Olisin halunnut oppia perusteellisemmin.

Johtamiskokemuksen täydentäminen teoriaosaamisella. Toteutui tyydyttävästi.

Opin paljon teoreettista johtamis- ja organisaatiojärjestelmistä.

2 Uraan vaikuttavat tekijät

Koska tutkimusongelma rakentuu pääasiassa naisjohtajien uraan liittyvistä tekijöistä, johtamiskoulutukseen osallistuneilta naisilta kysyttiin, mitkä tekijät ovat edistäneet tai estäneet heidän urakehitystään ja onko johtamiskoulutuksen avulla saavutettu minkäänlaisia uramuutoksia ja mitä hyötyä johtamiskoulutuksesta on ollut urakehityksen kannalta. Sekä uraa edistävänä että estävänä tekijänä aineistosta nousi vahvasta esille itsensä ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittäminen. Uran kannalta tämä tarkoittaa sitä, ettei ilman tietynlaista osaamista pääse etenemään, mutta taas tarpeellisella osaamisella työnkuvan kannalta voi päästä etenemään ylemmäksi organisaation hierarkiassa.

Naisten työuria tarkasteltaessa voidaan havaita, että useat tekijät vaikuttavat estävästi ja edistävästi naisten uralla etenemiseen. Naisjohtajien uraa edistävistä ja estävistä tekijöistä käyty keskustelu on jakautunut monenlaisiin näkökulmiin ja periaatteessa kahteen ääripäähän. Naisjohtaja nähdään

organisaatorakenteiden ja – käytäntöjen sekä yhteiskunnan toimintojen uhreina, ja siksi he eivät voi vaikuttaa omaan uraansa. Toisaalta ajatellaan myös niin, että nainen joka on sitoutunut omaan uraansa saavuttaa tavoitteensa ja naisten uralla etenemisen hidastuminen on heidän oma vika. Naisten uraa edistävät ja hidastavat teorit tai selitykset ovat jakautuneet kahteen tai kolmeen ryhmään. Perinteisen ajattelun mukaan on yksilötasoinen tai sukupuolikeskeinen näkökulma eli gender-centered perspective. Toinen ryhmä muodostuu organisaation käytännöistä ja kolmas koskee kulttuuriselityksiä. (Vanhala, verkkodokumentti.)

Naisten uria estävät ja edistävät tekijät voidaan jakaa myös eri tekijöiden mukaan, joita ovat yksilölliset ja ihmissuhteisiin liittyvät tekijät, organisaatioon liittyvät tekijät ja yhteiskunnalliset tekijät (Powell & Mainiero 1992, 223-229). Analyysissä naisten urakehitystä ja uria voidaan tarkastella näiden tekijöiden kautta.

2.1 Yksilötason ja yhteiskuntatason tekijöiden vaikutus uraan

Haastattelulomakkeessa kysyttiin mitkä johtamiskoulutuksessa esille tulleet tekijät tai muut tekijät ovat naisten mielestä edistäneet heidän urakehitystään. Vastauksissa nousi vahvasti esille henkilökohtaisten ominaisuuksien ja piirteiden vaikutus uralla etenemiseen. Johtamiskoulutus ei ole tutkinto, jonka suorittamalla henkilö saisi uuden position tai urakehitys olisi turvattu hänen kohdallaan. Johtamiskoulutus ei suoranaisesti edistä uraa, mutta kaikki uuden oppiminen lisää henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittymistä ja johtamisosaamista, jotka vahvistavat tunnetta edetä uralla ja lisäävät työnhallintaa. Melkein kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että johtamiskoulutus edistää jollakin tavalla urakehitystä. Kolme vastaajaa koki, ettei johtamiskoulutuksen avulla kehittynyt yksilöllinen osaaminen ole vaikuttanut heidän urakehitykseen edistävästi. He eivät kertoneet muitakaan syitä tai tekijöitä, jotka olisivat vaikuttaneet edistävästi heidän urakehitykseen.

Vastausten perusteella voidaan tulkita, että yksilöntason tekijöillä on vaikutusta uralla etenemiseen. Yksilötasolla nousevat esille yksilön henkilökohtaiset piirteet ja ominaisuudet, kuten taidot, tiedot ja persoonallisuuden piirteet sekä työelämän ulkopuoliset roolit. Yksilölliset tekijät vaikuttavat omaan työhön sekä työn ulkopuoliseen elämään. Henkilökohtaiset piirteet ja ominaisuudet nousivat esille uraa edistävinä, mutta samalla ne voivat olla myös uraa estäviä tekijöitä. Naiset kokevat, että itsevarmuuden puute on yksi melko suuri selittävä tekijä, miksi he eivät etene urallaan huippujohtoon. Miehet saattavat

olla myös motivoituneempi ja pyrkiä naisia voimakkaammin uralla eteenpäin. Toisaalta naiset saattavat kohdistaa motivaationsa myös muualle kuin uraan, kuten perheeseen tai muuhun vapaa-aikaan. Myös jatkuvat esteet uralla saattavat laskea naisten pyrkimystä eteenpäin. (Puttonen 2006, 18-19, 33.) Seuraava toteamus kuvastaa naisten motivaation kohdistamista juuri vapaa-aikaan ja muuhun elämään:

Terve järki: vedän rajan työajan ja vapaa-ajan väliin, enkä tee ympäröiväitä päiviä. Tämä varmasti estää saavuttamasta suuria uratavoitteita, mutta priorisoin muun elämän myös tärkeäksi. Työ on vain yksi osa elämää.

Naiset kertoivat persoonallisuuden piirteiden olleen vaikuttavana tekijänä uralla etenemisessä. Uraa edistävien vastausten osalta neljä vastaajaa koki persoonallisuuden olleen vaikuttava osa urakehityksen kannalta. Persoonallisuuden piirteitä kuvastavat muun muassa itsetunto, itseluottamus, motivaatio ja vallanhalu (Puttonen 2006, 18). Jokainen vastaaja koki oman persoonansa kautta mitkä persoonallisuuteen liittyvät tekijät vaikuttavat heidän uraansa. Vastauksissa tuli esille itsetunnon ja itseluottamuksen sekä oman aseman vahvistuminen. Vastaajat korostivat omaa aktiivisuutta ja uskallusta suunnata eteenpäin. Nämä tunteet vahvistavat työnhallintaa, joka luo uskallusta ottaa vastuuta ja pyrkiä eteenpäin. Vastaajat kertoivat näin persoonallisuuden piirteiden vaikutuksista uraan:

Uskallus lisääntyi, itsetunto kohosi ja oma rooli vahvistui.

Itsevarmuus ja usko itseensä. Kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja edetä kohti päämäärää.

Rohkeus hakeutua uusille, itselle vaikeillekin vastuualueille. Uteliaisuus uusien asioiden suhteen, oppimisenhalu. Nopea oppimiskyky.

Sinnikkyys ja järjestelmällisyys. Aktiivisuus ja uteliaisuus.

Neljä vastaajaa kertoi henkilökohtaisen osaamisen kehittyneen johtamiskoulutuksen myötä. Vastaajat kertoivat henkilökohtaisen osaamisen kehitymisestä yleisellä tasolla oman työelämän kautta sekä johtamiskoulutuksen näkökulmasta. Johtamiskoulutuksesta saatu parempi osaaminen voi edistää työuralla tapahtuvia muutoksia. Johtamiskoulutuksen myötä kehittynyt korkeampi osaaminen sekä henkilökohtaisten tietojen ja taitojen kehittyminen uraa edistävänä tekijänä näkyi vastauksissa seuraavalla tavalla:

Oppiminen on tuonut varmuutta ja rohkeutta oman johtajuuden toteuttamiseen... ja uuteen vaativampaan rooliin siirtymiseen. Osaaminen on kehittynyt.

Ylipäänsä lisäkoulutuksen suorittaminen, strateginen johtaminen ja opintoon kuuluvilla matkoilla saatu osaaminen.

Toinen yrittäjistä kertoi osaamisen parantumisen vaikuttaneen oman yrityksen menestymiseen ja sen kasvattamiseen. Hän kertoo omasta edistymisestä seuraavalla tavalla:

Teoreettisen johtamisosaamisen kasvu on mahdollistanut yrityksen kasvattamisen paremmin. Aktiivisuus jatkuvaan oppimiseen ja uskallus uusiin haasteisiin on kasvanut.

Haastattelulomakkeen avulla kartoitin myös syitä sille, mitkä tekijät vaikuttavat hidastavasti naisten uriin. Naisten urakehityksen kannalta hidastavina ja estävinä tekijöinä pidetään yleensä ikää, perhettä ja koulutusta. Koulutuksen suhteen naiset ovat Suomessa korkeasti koulutettuja, mutta koulutus sekä työmarkkinat ovat eriytyneet vahvasti sukupuolen mukaan. Naiset hankkivat koulutuksen usein aloilta, jotka eivät tarjoa heille urakehitystä. (Vanhala, verkkodokumentti.) Organisaatioiden tulisi tukea naisten sekä miesten osallistumista johtamiskoulutuksiin, koska sitä kautta osaaminen ja valmius uusiin haasteisiin kasvavat. Johtamiskoulutuksiin on vaikea osallistua ilman työntäjäorganisaation rahallista tukea. Kolme vastaajista totesi, että sopivan koulutuksen puuttuminen ja hankkimatta jättäminen voi olla urakehitystä estävä tekijä. He kertoivat tilanteesta seuraavalla tavalla:

Osaamisen puute estää pääsyn tiettyihin tehtäviin, mutta kun hankkii sitä osaamista, esteitä ei ole.

Rahanpuute: en ole voinut hankkia sitä nimenomaista täydennyskoulusta, jonka haluaisin, sillä se maksaa liikaa.

Akateemisen loppututkinnon puuttumisella on ollut hieman merkitystä uran alkuvaiheilla.

Yksi vastaaja koki, että ikä saattaa olla urakehityksen kannalta estävä tekijä varsinkin työuran alussa. Erityisesti nuorilla vastavalmistuneilla naisilla saattaa olla hankaluuksia edetä uralla ja päästä luomaan uraa työelämän alkuvaiheessa. Ikä vaikeuttaa usein naisten uralla etenemistä, koska liian nuoren naisen ajatellaan perustavan perhettä jo uran alkuvaiheessa, kun taas perheen perustamisen jälkeen naista pidetään liian vanhana työmarkkinoille (Vanhala, verkkodokumentti).

Neljässä vastauksessa perheen ja työn yhteensovittaminen nähtiin yhtenä ongelmana urakehitykselle. Perheen vuoksi ei välttämättä ole mahdollista vaihtaa paikkakuntaa, jolloin paremmat

työmahdollisuuden kasvaisivat. Myös huomion kiinnittäminen pelkästään puolison uraan ja sen luomiseen, ei tue naisten omaa urakehitystä. Perheen ja työn yhteensovittaminen nähtiin vaikeana asiana uran kannalta ja se liitettiin ajanjaksoon, jolloin lapset ovat pieniä. Vastajaat kokivat sen kuitenkin vain hetkellisenä, eri elämävaiheisiin kuuluvana. Naisten urakehitystä hidastavina tekijöinä nähdään ennen kaikkea kotityöt sekä lasten syntyminen ja vaikeudet lasten päivähoidon järjestämisessä. Kun taas menestyneiden miesten kohdalla, kotitöillä tai lasten hoidolla ei suurta merkitystä urakehityksen kannalta. Naiset tukevat yleensä puolison uraa huomattavasti enemmän kuin miehet ja tällöin naisten oma urakehitys jää usein puolison uran varjoon. (Vanhala 1986, 47-48.) Seuraavat vastaukset havainnollistavat perheen ja työn yhteensovittamista:

Perhe: en halua muuttaa pääkaupunkiseudulle lasten ja perheen vuoksi. Kiinnostavimmat paikat löytyvät lähes poikkeuksetta Helsingistä.

Oman perhe (3 lasta) ja erityisesti silloisen puolison uran huomioiminen muuttoineen ovat aikoinaan olleet estämässä urakehitystä.

Vanhempainlomat ja pienten lasten vanhempien mahdollisuudet panostaa työhön.

Sukupuoli on myös tekijä, joka vaikuttaa naisten urakehitykseen edistävästi tai estävästi. Sukupuoli ei ole aina uraa hidastava tai estävä tekijä vaan siitä voi olla myös hyötyä uralla. Kuitenkin miesten keskuudessa sukupuolen vaikutus uraan negatiivisessa mielessä on melko vähäinen tai vaikutusta ei ole juuri ollenkaan. (Vanhala 1986, 49-53.) Aineistossa kuitenkin sukupuoli nähtiin estävänä tekijänä. Neljässä vastauksessa tuli esille sukupuolen merkitys uraa hidastavana tekijänä. Kaksi vastaajaa mainitsi työskentelevänsä alalla, joka on yleisesti miesvaltainen, jolloin miespuoliset työntekijät tulevat usein valituksi johtotehtäviin. Yksi vastaaja koki, että julkinen sektori on esteenä hänen urakehitykselleen sen miesvaltaisuuden vuoksi. Esille tuli myös osaamisen ja kokemuksen puute sekä omat henkilökohtaiset ominaisuudet, koska tietyt henkilökohtaiset piirteet tai ominaisuudet voivat olla sukupuolelle tyypillisiä. Naisilla ei ole välttämättä itseluottamusta ja itsevarmuutta hakea parempiin tehtäviin, koska oma työnhallinta on puutteellista. Naisten ongelma on yleensä liiallinen kiltteys ja muiden huomioiminen, jolloin tarvittaisiin tietynlaista itsekkyyttä ja kunnianhimoa hakeutua rohkeasti uusille paremmille johtopaikoille.

Naiset toivat vastauksissa esille sukupuolityypittelylle ominaisia piirteitä ja ominaisuuksia, kuten arkuus, omat valinnat ja epävarmuus. Lämsän ja Hautalan (2005, 250-251) mukaan sukupuolityypittely

tarkoittaa niitä ominaisuuksia ja piirteitä, jotka jossakin ympäristössä ovat naiselle ja miehelle sopivia. Yleistä on, että naisilla katsotaan olevan feminiinisiä piirteitä ja miehillä taas maskuliinisia piirteitä. Naisille ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi empaattisuus, hoivaavuus ja tunteikkaus, kun taas miehisii piirteitä voivat olla jämäkkyys, kilpailuhenkisyys ja aktiivisuus. Naisjohtajaa voidaan luonnehtia rautarouvakksi, ammattilaiseksi tai ovelaksi naiseksi erilaisista tilanteista riippuen. Naiset kertoivat seuraavasti sukupuolen vaikutuksista uraan:

Olen nainen.

Sukupuoli.

Arkuus hakea uusia haasteita.

Kärsimättömyys, liian vähäinen politikointi asioiden eteenpäinviemiseksi.

Liiallinen muiden huomioiminen, terveen itsekkyyden puute ja samalla epävarmuus omista johtamiskyvyistä sekä riittämätön kunnianhimo.

2.2 Organisaatiotason tekijöiden vaikutus uraan

Organisaation käytännöillä ja organisatorisilla tekijöillä on suuri vaikutus naisten urakehitykseen siirryttäessä työmarkkinoille. Organisatoriset tekijät vaikuttavat naisten menestymiseen uralla ja pääsyn urakehityksen kannalta tärkeisiin tehtäviin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi lisäkoulutus, ylenemiskäytännöt, työn ja perhe-elämän tasapainottaminen, uraohjelmat, mentorointi ja palautekäytännöt. (Hall 1987, 303-304; Powell & Mainiero 1992, 225.) Haastattelulomakkeen avulla halusin selvittää myös mitä vaikutuksia johtamiskoulutuksella oli työnantajaorganisaatiolle ja miten siellä koettiin johtamiskoulutuksen suorittaminen. Koulutus voi olla suunniteltu pelkästään naisille tai se voi olla kaikille avoin. Kaikille avoin koulutus antaa mahdollisuuden kehittää johtamisuran kannalta puutteellisia taitoja niin, ettei synny samaa erkaantumisen tunnetta, joka voi olla pelkästään naisille suunnatun koulutuksen mukana. (Puttonen 2006, 49-51.) Kaikki vastaajat olivat osallistuneet kaikille avoimeen johtamiskoulutukseen.

Aineistosta nousi esille, ettei työpaikalla koettu johtamiskoulutusta kohtaan niin suurta arvostusta kuin voisi olettaa, enemmänkin työnantajan taholta koettiin tärkeäksi osaaminen ja kehittyminen. Vain neljässä vastauksessa mainittiin selkeästi, että työpaikalla arvostetaan johtamiskoulutusta ja sitä

tuetaan, esimerkiksi työnantaja osallistui johtamiskoulutuksesta aiheutuviin kustannuksiin ja johtamiskoulutuksessa tehdyt harjoitukset ja muut työt oli mahdollista tehdä oman työpaikan hyväksi ja yhteistyössä oman organisaation kanssa. Johtamiskoulutuksen arvostus näkyi enemmänkin johdon ja kollegoiden tasolla kuin alaisten keskuudessa. Seuraavassa muutama vastaus työntäjäorganisaation arvostuksesta johtamiskoulutusta kohtaan:

Arvostetaan – kaikkiaankin koulutusta ja asiantuntijuutta.

Arvostetaan kyllä. Työnantajani osallistui koulutuksen kustannuksiin. Tein monet työt suoraan työpaikan käyttöön ja monet niistä ovat vielä käytössä tai käytössä olevien pohjana.

Johtamiskoulutusta arvostetaan esimieheni ja kollegojen taholta – alaisten suhteen pelkästään johtamiskoulutus ei ratkaise.

Ilman muuta arvostetaan insinööriopintojen lisänä olevaa muuta koulutusta.

Organisaatioiden koulutus- ja kehitysmahdollisuudet vaikuttavat suuresti naisten uralla etenemiseen aina ylimpään johtoon saakka. Koulutusohjelmien avulla henkilöille kehittyy uutta osaamista ja uusia taitoja sekä tietoja, jolloin myös itseluottamus paranee ja mahdollistaa etenemisen organisaatiohierarkiassa ylöspäin. (Puttonen 2006, 49.) Neljässä vastauksessa korostui erityisesti osaamisen merkitys. Osaamista pidetään tärkeänä organisaation monella eri tasolla. Vastaajat kertoivat, että esimiehen, työtovereiden sekä yhteistyökumppanien taholta osaamisen arvostus on korkealla. Oikein tietojen ja taitojen hallintaa pidetään työntäjäorganisaation näkökulmasta todella tärkeänä.

Monet kertoivat osaamisen arvostuksen näkyvän palkassa, työyhteisössä ja erilaisiin työtehtäviin tai tilanteisiin valittaessa. Vastauksissa tuli esille myös pitkän työkokemuksen merkitys ja sitä kautta kehittynyt osaaminen. Vastaajat kokivat itse myös osaamisen paljon tärkeämmäksi ja merkityksellisemmäksi kuin pelkän johtamiskoulutuksen suorittamisen. Yksi vastaajista kertoi asiantuntijuuden olevan tärkeämpää kuin johtamiskoulutuksen suorittaminen, mutta kuitenkin johtamiskoulutuksen avulla voidaan kehittää asiantuntijuutta, jolloin kehittynyt osaaminen ja asiantuntijuus tulevat tärkeiksi vaikeissa tilanteissa, kuten organisaatiomuutoksissa. Vastaajat kertoivat osaamisen merkityksestä seuraavalla tavalla:

Osaamisen arvostaminen: palkka on mielestäni hyvin kohdallaan ja aivan riittävällä tasolla.

Osaamistani arvostetaan pitkän kokemukseni takia... Asiakkaat ja yhteistyökumppanit arvostavat osaamistani ja kokemustani, työtoverini arvostavat osaamistani, johtamiskoulutuksesta heillä ei ole edes tietoa.

Tiedän esimieheni arvostavan osaamistani, koska hän kertoo niin. Kehityskeskusteluissa hän kertoo tyytyväisyydestä ja on antanut ison palkankorotuksen, kun olin jäämässä äitiyslomalle.

Aineistosta nousi esille myös johtamiskoulutuksen vähäinen arvostus työnantajan taholta. Työnantajan näkökulmasta johtamiskoulutuksen suorittaminen on vain väline todistaa oma halu kehittyä ja edetä. Viidessä vastauksessa tuli esille työnantajaorganisaation vähäinen arvostus johtamiskoulutusta kohtaan. Työnantaja ei ollut kannustanut tai tukenut johtamiskoulutukseen osallistumista. Vastaajat olivat osallistuneet johtamiskoulutukseen itsenäisesti, oman osaaminen ja kehittymisen vuoksi. Johtamiskoulutuksen suorittamista ei työpaikalla erikseen arvostettu tai korostettu. Työpaikalla sen suorittaminen tuli esille lähinnä parantuneen osaamisen muodossa ja osaaminen on se, mitä työnantaja arvostaa. Näin vastaajat kertoivat työnantajaorganisaation vähäisestä arvostuksesta:

Johtamiskoulutusta erikseen ei juuri arvosteta: esimerkiksi lopputyötä ei olisi käsitelty, ellen olisi itse sitä esille nostanut.

Johtamiskoulutukseni ei ole työpaikallani saanut juurikaan huomiota/arvostusta.

Organisaation rakenteen ja vanhanaikaisen kulttuurin takia todennäköisesti ei ole merkitystä.

Jokon piikkiin en osaa laittaa juuri mitään, ehkä kokonaisuus ratkaisee.

2.3 Urakehitys

Johtamiskoulutuksella ja urakehityksellä ei ole mitään suoranaista yhteyttä vastausten perusteella. Johtamiskoulutuksen tavoitteena on omassa työssä kehittyminen, mutta johtamiskoulutukselle voidaan asettaa myös uraan ja sen kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Johtamiskoulutukseen osallistuneet neljä naista kertoivat, että he olivat edenneet urallaan johtamiskoulutuksen jälkeen. He olivat vaihtaneet työtehtäviä saman organisaation sisällä hierarkkisesti ylöspäin. Kukaan ei ollut siirtynyt uuden työnantajan palvelukseen. Yksilön urakehitys on perinteisesti liikkuvuutta. Vertikaalisen näkökulman mukaan yksilö etenee ylöspäin ja horisontaalinen urakehitys puolestaan tarkoittaa siirtymistä tehtäväalueelta toiselle. (Puttonen 2006, 13.) Kaikilla neljällä naisella tapahtui vertikaalista uralla etenemistä johtamiskoulutuksen jälkeen. He siirtyivät ylöspäin hierarkkisesti parempiin ja vaativampiin tehtäviin omassa organisaatiossa. Tällöin voidaan puhua myös organisatorisesta urasta. Organisatorisen

uran aikana voi saman työnantajan palveluksessa tapahtua työpaikan vaihdoksia eli uraliikkuvuutta tapahtuu vertikaalisesti, säteittäisesti ja funktioiden sekä yksiköiden välillä (Lähteenmäki 1995, 25). Seuraavassa vastaajien kertomuksia urakehityksestä:

Koulutuksen aikana minut nimitettiin kehittämisspäälliköksi ja olen edelleen siinä tehtävässä. Parhaillaan haen uutta tehtävää, koska kaipaen uusia haasteita.

Asiantuntijaroolista yleisjohtajaksi.

Sain vastuullisempia tehtäviä ja paremman position.

Tämä siirtymä omasta aiemmasta työstä ("kakkospomosta ykköspomoksi") kestää noin 4 kk. Sen jälkeen, nyt lähitulevaisuudessa, siirryin vetämään uutta osatoimintoa ja kehittämistoimintaa siinä (lateraalinen siirtymä).

Urakehitykseen liittyvistä vastauksista voi päätellä ettei naiset olleet kovin urasuuntautuneita. He eivät kokeneet urakehitystä niin tärkeäksi kuin omaa johtamisosaamisen kehittämistä. Tätä tulosta tukee myös tutkimus naisten sitoutumisesta työhön. Naisten työhön sitoutuminen ja työorientaatio eroavat jonkin verran samassa tilanteessa olevien miesten kanssa. Osa naisista on motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä, mutta osa ei taas ole kiinnostuneita omasta urastaan samoin ja valitsevat helpoimman polun esimerkiksi perheen vuoksi, kun taas miehet ovat ehkä enemmän motivoituneita tekemään uraan eteen töitä. Naiset voidaan jakaa työhön panostaviin tai kotiäiteihin, jotka haluavat työskennellä vain esimerkiksi osa-aikaisesti. Joissakin tutkimuksissa sukupuolisyryntä voidaan nähdä johtuvan naisten omista valinnoista ja motivaatiosta. (Hakim 1995, 432-434.) Eräs vastaaja kuvaa omaa työhön sitoutumistaan ja työorientaatiotaan seuraavasti:

Siirryin vetämään koko organisaation toimintaa, kun oma esimieheni yllättäen irtisanoutui. En kuitenkaan hakenut tätä paikkaa, kun se laitettiin auki, sillä en ole niin kiinnostunut tästä koko toiminnan vetämisestä. Haluan tehdä ihmisten kanssa töitä, en papereiden.

Myös kahden yrittäjän kohdalla tapahtui muutoksia uran suhteen. Molemmat yrittäjät kertoivat, että heidän kohdallaan tapahtui horisontaalista urakehitystä. Johtamiskoulutuksen avulla omaa tehtävänkuvaa ja työn sisältöä voitiin monipuolistaa ja laajentaa. Toiselle yrittäjistä tapahtui myös vertikaalista uralla etenemistä ja hän eteni yrityksen sisällä hierarkiassa ylöspäin. Yrittäjät kuvasivat tapahtuneita uramuutoksia seuraavalla tavalla:

Sen jälkeen seuraavana vuonna siirryin yritykseni toimitusjohtajaksi ja omistajaksi. Yritykseni tuotevalikoima on kasvanut. Oma osaaminen ja asiantuntijuus on laajentunut.

Johtamani organisaatio on kasvanut. Minulla on myös muutamia mentoroitavia yrityksiä ja hallituspaikkoja. Olen kuitenkin edelleen samassa yrityksessä toimitusjohtajana, kuten koulutuksen aikaan.

Yksi vastaajista koki, että johtamiskoulutuksen suorittamisesta oli kulunut niin vähän aikaa, ettei mahdollisia uramuutoksia ollut vielä tapahtunut. Hän kuitenkin kertoi, että johtamiskoulutuksesta on ollut hyötyä hänen nykyisen aseman ja työtehtävän kannalta. Aineistosta nousi esille myös, että kolmen vastaajan osalta uralla ei ollut tapahtunut minkäänlaista kehitystä tai muutosta. He kokivat, ettei johtamiskoulutuksen suorittaminen yksistään mahdollista urakehitystä vaan uralla etenemismahdollisuudet voivat lisääntyä johtamiskoulutuksessa tapahtuneen oppimisen, osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymisen myötä:

Johtamiskoulutuksella ei ole ollut vaikutusta uraani. Johtamiskoulutus tukee johtamista, mutta ura-asiat tulevat muusta kuin teoreettisesta koulutuksesta.

Urakehitys; vähäinen merkitys.

Naisilta kysyttiin myös miten he kokevat johtamiskoulutuksen ja urakehityksen välisen yhteyden ja millainen merkitys johtamiskoulutuksella on etenemismahdollisuuksien kannalta. Ihmiset joutuvat tekemään erilaisia uraan liittyviä päätöksiä ja valintoja, joihin liittyy muutos. Muutoksen aiheuttaja voi olla esimerkiksi työtehtävän vaihtaminen ja uralla eteneminen. Näihin urapäätöksiin vaikuttavat vahvasti jokaisen persoonallisuuden piirteet, tarpeet, kiinnostuksen kohteet, kyvyt ja uratavoitteet. Itsevarmoilla henkilöillä on usein tarve pyrkiä eteenpäin ja ottaa riskejä sekä heillä on kyky tehdä onnistuneita päätöksiä oma uran suhteen, kun taas heikon itsevarmuudet omaavien henkilöiden uraa koskevat päätökset ovat usein epäonnistuneita. (London & Mone 1987, 1, 53.) Johtamiskoulutus vahvistaa juuri näitä persoonallisuuden piirteitä, jotka altistavat muutosten aikaansaamiseen ja uusien päätösten tekemiseen uran suhteen.

Viisi vastaajaa koki, että johtamiskoulutuksen ja urakehityksen välillä on selkeä yhteys. Johtamiskoulutuksen nähtiin edistävän uraa eri näkökulmista. Kaksi naista oli sitä mieltä, että johtamiskoulutuksesta on ehdottomasti hyötyä urakehityksen ja menestymisen kannalta. Johtamiskoulutus oli mahdollistanut vertikaalisen urakehityksen ja tuonut monipuolisuutta omaan

työnkuvaan. Muutama vastaaja kertoi, että pystyi luomaan verkostosuhteita muiden johtamiskoulutukseen osallistuneiden kanssa, josta voi olla hyötyä uralla etenemisen kannalta ja verkostosuhteet voivat avata ovia uusille työmahdollisuuksille.

Ura ei pidetä enää perinteisen näkemyksen mukaan ylöspäin etenevänä kehityksenä ja vastuu omasta urasta on siirtynyt enemmän työntekijälle itselleen. Uraa voidaan pitää yksilön henkilökohtaisena projektina, joka vaatii yksilöltä korkeaa osaamista ja jatkuvaa kehittymistä. (Ekonen 2007, 25.) Tämä näkyy vastauksissa selkeästi. Uralla etenemiseen on vaikuttanut enemmänkin johtamiskoulutuksen myötä tullut henkinen kasvu ja varmuus omasta osaamisesta. Johtamiskoulutuksen tarkoitus on antaa valmiuksia omaan työhön ja osaamisen kehittämiseen. Monet vastaajat kertoivat saaneensa koulutuksen myötä enemmän itseluottamusta, varmuutta ja rohkeutta toteuttaa omaa työtään. Johtamiskoulutus antoi mahdollisuuden tarkastella omia persoonallisuuden piirteitä ja kehittää niitä, jolloin myös halu ja valmius hakea uusia tehtäviä sekä rohkeus uralla etenemiseen lisääntyi jatkoa ajatellen. Johtamiskoulutus antaa uudenlaista motivaatiota, joka kannustaa hakeutumaan uusiin työtehtäviin. Henkilöt uskaltavat ottaa riskejä ja muutostilanne ei tunnu niin pelottavalta, koska työnhallinta on parantunut ja nykyiset työtehtävät sujuvat ja ovat hallinnassa. Vastaajat kuitenkin korostivat sitä, että pelkkä johtamiskoulutus ei takaa urakehitystä. Vastaajat kertovat seuraavasti johtamiskoulutuksen ja urakehityksen yhteydestä:

Omalla kohdallani johtamiskoulutus toi itseluottamusta, ja ottaen nykytilanteesta ja lisääntyneestä vastuusta vähemmän stressiä kuin olisin ottanut ilman koulutusta...johtamiskoulutus toi myös varmuutta sanoa ei, kun minulta kysyttiin halukkuutta ottaa isompi vastuu. Ymmärrän paremmin, ettei kaikkeen tarvitse suostua vain statuksen kasvattamisen vuoksi, vaan että oma motivaatio on tärkeää jaksamisen kannalta.

Koulutus on tuonut varmuutta ja rohkeutta oman johtajuuden toteuttamiseen.

Johtamiskoulutus auttaa arjessa ja kun työt sujuvat, se edistää urakehitystä.

Johtamiskoulutus altistaa hakeutumaan johtotehtäviin. Syntyy hyvä motivaatio. Varmuus pärjäämisestä lisääntyy.

Pelkkä johtamiskoulutus ei riitä urasiirtymään – täytyy olla myös kokemusta ja näkemystä asioista.

2.4 Verkostoituminen ja ura

Johtamiskoulutus antaa mahdollisuuden verkostoitua muiden osallistujien kanssa, jotka ovat yleensä oman yrityksen tai organisaation ulkopuolelta sekä eri toimialoilta. Osallistujat voivat koulutuksen yhteydessä muodostaa uusia sosiaalisia suhteita, kontakteja ja verkostoja, joista on hyötyä tulevaisuudessa. Johtamiskoulutukseen osallistuneet tulevat eri aloilta ja ovat oman alansa asiantuntijoita. Aineiston perusteella johtamiskoulutukseen osallistuneet loivat epävirallisia verkostosuhteita keskenään. Kuten McGuire (2000, 503) toteaa artikkelissaan, että epäviralliset verkostot ovat yleensä vapaaehtoisia ja ne muodostuvat sattumanvaraisesti ihmisten kesken, joilla on samanlaisia kiinnostuksen kohteita. Henkilön oman uran kannalta on tärkeää luoda kontakteja ja suhteita, jotka ovat hyödyllisiä oman työn tai uran kannalta. Verkostoituminen ja verkostot voivat edistää urakehitystä joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella.

Epävirallisten verkostojen avulla voidaan luoda sosiaalisia suhteita ja ne ovat luottamuksellisia ja henkilökohtaisia sekä ne saattavat liittyä työhön ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen, mutta työhön liittyvistä asioista voidaan puhua vain epävirallisesti (Ibarra 1993, 58; McGuire 2000, 503). Yhdeksän kymmenestä vastaajasta kertoi, että heillä oli tavoitteena johtamiskoulutuksen avulla luoda sosiaalisia suhteita muiden osallistujien kanssa eli verkostoitua ja vertaisoppia johtajuuteen liittyvistä teemoista. Tarkoituksena oli tutustua eri alalla toimivien kanssa sekä saada uudenlaista kokemusta ja osaamista muilta. Osallistujat halusivat kuulla muiden mielipiteitä ja kokemuksia johtajuuden ongelmista ja ratkaisuksista sekä verkottua muiden samassa asemassa olevien kanssa, jotta vertaiskokemuksia voidaan hyödyntää omassa työssä. Kaikki vastaajat kertoivat luoneensa verkostosuhteita muiden osallistujien kanssa ja myös omien kokemusten jakaminen ryhmässä koettiin hyödylliseksi. Seuraavassa vastaajien ajatuksia ja kokemuksia verkostoitumisesta sekä epävirallisista verkostoista:

Tavoite: vertaisoppiminen johtajuuden ongelmista ja ratkaisuksista... Ryhmä oli keskusteleva, fiksusti asioita jäsentävä ja monipuolinen taustaltaan.

Verkostoituakseni muiden johtajien kanssa vertaiskokemusten hyödyntämiseksi -> yksi syy osallistua koulutukseen, verkostoituminen toteutui hyvin.

Toive tavata muita oppijoita eri yrityksistä ja saada uusia kokemuksia: ryhmä oli monipuolinen ja hyvin opettavainen erilaisuudessaan. Iso merkitys muiden esimerkeillä. Merkityksellistä oli ryhmähenki, jonka muistan erittäin hyvin.

Verkottuminen myös muiden kuin alalla toimivien kanssa. Tutustuminen uusiin ihmisiin eli saada johtajaverkostoa sekä opettajista ja opiskelijoista. Toteutui.

Vastaajien välinen verkostoituminen ei kuitenkaan perustu instrumentaalisiin verkostositeisiin, jotka ovat yleensä riippuvaisia työnteosta ja kehittyvät työtä tehdessä (Ibarra 1993, 59). Johtamiskoulutuksessa syntyneet verkostositeet perustuivat enemmänkin ystävyyteen ja toisen tukemiseen. Ibarran (1993, 59) mukaan verkostositeet voivat olla myös ystävyyteen ja sosiaaliseen tukeen perustuvia sekä tämän tyyppisessä verkostositeessä korostuu osallistujien läheisyys ja luottamus. Useassa vastauksessa tulikin esille tärkeät keskustelut ryhmäläisten kesken. Keskustelut olivat näkökulmia avartavia ja antoisia, koska osallistujien välille syntyi pitkäaikainen luottamus ja sosiaalinen suhde. Monet loivat johtamiskoulutuksen avulla pysyvät ja luottamukselliset verkostositeet. Muutaman osallistujan osalta yhteydenpito on säilynyt ja tapaamisia järjestetään vuosittain. Näin vastaajat kertovat omista verkostositeistään:

Muut osallistujat olivat todella kannustavia. Kävimme monia syventäviä ja avartavia keskusteluja. Osaan osallistujista on jäänyt pysyvämpi kontakti. On helppo olla yhteydessä.

Yhdessä asioiden ja kokemusten jakaminen oli paitsi mukavaa, myös opettavaista ja kannustavaa. Yhteydenpito koulutuksen aikana ja jälkeen loi hyvän verkoston jossa toisten rohkaisun ja tukemisen henki. Tapaamme vuosittain vieläkin.

Vertaistuki oli hyvää ja kehittävä. Muiden osallistujien kokemuksista on ollut selkeää hyötyä.

Verkostoitumiseen liittyvissä vastauksissa ei tullut esille uralla eteneminen tai halu edetä uralla uusien verkostojen avulla. Kukaan vastaajista ei kertonut, että olisi halunnut verkostoitumisen avulla edetä uralla. Enemmänkin verkostoitumisen avulla pyrittiin kehittämään omaa osaamista ja tutusta uusiin ihmisiin. Vastaukset keskittyivät lähinnä vertaistuen ja vertaiskokemusten saamiseen sekä muiden kokemuksista oppimiseen. Keskustelujen avulla osallistujat kertoivat huomanneensa, että johtajuuden haasteet ja epävarmuus ovat samanlaisia toimialasta riippumatta. Yksi osallistuja kertoi, että pystyi hyödyntämään omassa työssään toisen eri alalla työskentelevän esimiehen esimerkkejä, joita hän oli toteuttanut työssään. Osa oli pitkään omalla alalla työskennelleitä esimiehiä, joten heillä oli paljon annettavaa muille osallistujille. Toisaalta yksi vastaaja oli sitä mieltä, että muutama johtamiskoulutuksessa ollut henkilö oli liian pitkään työskennellyt omalla alalla esimiestehtävissä, jolloin esimiehenä kehittyminen jäi heikolle tasolle tai kehittymistä ei tapahtunut ollenkaan. Näin hän kertoo kokemuksestaan:

Osa osallistujista vaikutti toimineen ehkä liian pitkään johtamistehtävissä ja tavallaan fakkiutuneen, josta syntyi vaikutelma, ettei heidän osaltaan kehittymistä ollut nähtävissä. Ilmiön havaitseminen sekkin oli sinällään opettavaa. Kuulimme eräältä sellaiselta huvittuneena loppulauseena päättäjäsissä: "Pääasia oli, että sain leimasimeeni merkinnän eMBA."

Osallistajat jakoivat keskenään konkreettisia johtamiseen liittyviä käytännön työkaluja sekä antoivat neuvoja, esimerkiksi esimies-alaistilanteisiin. Yksi vastaaja kertoi saaneensa muilta ryhmäläisiltä vertaistukea työhyvinvoinnin ylläpitoon ja eräässä vastauksessa tuli esille myös toisten työtavoista oppiminen johtamiskoulutuksen ryhmätöiden myötä. Osallistajat kokivat yleisesti, että ryhmässä oli hyvä henki ja kannustava sekä opettavainen ilmapiiri. Tutustuminen kiinnostaviin ja monipuolisiin ihmisiin oli tärkeää osallistujille. Muutamassa vastauksessa tuli esille myös muiden alojen benchmarkkaus.

3 Johtamiskoulutuksella saavutettu johtamisosaaminen

Johtamiskoulutuksen yhtenä tavoitteena on osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen. Haastattelulomakkeessa kysyttiin kuinka johtamisen työkalut ja osa-alueet sekä kuinka oma johtamisosaaminen kehittyi johtamiskoulutuksen aikana. Vastaajien oletettiin kertovan vähintään kolme keskeisintä asiaa. Moni vastaajista oli vastannut samat asiat alakysymyksiin neljä ja viisi. Samat vastaukset toistuivat myös muissakin alakysymysten vastauksissa.

Johtamiskoulutus liittyy osaltaan myös henkilöstön kehittämiseen, jota kutsutaan Human Resource Development (HRD). Henkilöstön kehittäminen on yksi osa laajempaa osaamisen kehittämistä. Yrityksissä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on kehitelty monenlaisia lähestymistapoja. Yksi henkilöstön osaamisen kehittämisen muoto on juuri työpaikan ulkopuolella toteuttava ja yksilön osaamistasoa kehittävä koulutus sekä myös omaehtoinen opiskelu. Koulutuksen järjestämisessä on muutamia vaihtoehtoja, mutta yksi tapa on ulkoinen koulutus, jolloin koulutuksen järjestää jokin kouluttamiseen erikoistunut ulkopuolinen organisaatio. (Viitala 2005a, 254, 271-273.)

Aineistosta nousi selkeästi esille tietyt johtamisosaamisen osa-alueet ja valmiudet, jotka kehittyivät eniten ja, joiden avulla henkilö voi menestyä tehtävässään ja edetä uralla. Yksilön osaamista voidaan tarkastella monista eri näkökulmista, kuten teoriaosuudessa on myös todettu. Yksilön osaaminen on ammattitaitoa, jota voidaan tutkia työelämäkvalifikaatioiden kautta. Työelämäkvalifikaatiot tarkoittavat

työssä ja työorganisaatioissa tarvitsemia valmiuksia, jotka ovat kehittyneet koulutuksessa, työssä ja sosiaalisissa ympäristöissä sekä ne voiva olla myös persoonallisia ominaisuuksia. Ammattitaito koostuu yleisistä, ammattikohtaisista ja tehtäväkohtaisista kvalifikaatioista. Yleiset kvalifikaatiot ovat esimerkiksi sosiaalisia taitoja tai ongelmaratkaisutaitoja, joita tarvitaan aina työelämässä. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot viittaavat tiettyyn ammattialaan ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn työtehtävään. Kvalifikaatiot eli osaamiset koostuvat tiedoista, taidoista, asenteista ja motivaatiosta. (Viitala 2005a, 113–115.)

Vastaajien johtamisosaamisen kehittymistä voidaan analysoida Viitalan (2005a, 116; 2005b, 439; 2007, 179) ammattitaitoa ja yksilöosaamista kuvaavan pyramidin avulla. Osaamispyramidi on hyvä työväline, jotta voidaan kuvata ja arvioida niitä tietoja, taitoja, kykyjä ja käyttäytymistä, jota tehokas johtaminen ja toiminta organisaatiossa vaativat. Näitä kvalifikaatioalueita ovat substanssiosaaminen, liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja innovatiivisuus sekä normatiiviset kvalifikaatiot. (Viitala 2005a, 116; 2005b, 438; 2007, 179.) Viitala on tuonut artikkelissaan esille näiden kvalifikaatioiden lisäksi tietojohdamisen ja leadershipin eli ihmisten johtamisen. Nämä osaamisalueet voidaan nähdä persoonasta riippuvaisten kykyjen jatkumona työhön liittyviin kykyihin. (Viitala 2005b, 439, 440.)

3.1 Substanssiosaamisen ja liiketoimintaosaamisen kehittyminen

Substanssiosaaminen ja liiketoimintaosaaminen kuuluvat tuotannollis-teknisiin perusvalmiuksiin. Substanssiosaaminen tarkoittaa oman ammattialan osaamista eli henkilö pystyy näiden teknisten perusvalmiuksien avulla soveltamaan omaa alaa koskevaa tietoa, menettelytapoja ja työkaluja työssään. Henkilö on tietoinen alaa koskevasta teoreettisesta tiedosta sekä alan yleisistä menettelytavoista ja työkaluista sekä osaa soveltaa asioita. Oman ammattialan osaaminen kehittyy koulutuksen ja urakehityksen kautta. (Viitala 2005a, 116-119.) Muutamassa vastauksessa tuli substanssiosaaminen kehittyminen esille, vaikka se ei ollut johtamiskoulutuksen näkökulmasta kovin keskeinen oppimisen kohde. Vastaajat kokivat saaneensa uusia keinoja ja työvälineitä omaan työhönsä. Substanssiosaamisen osalta eräs vastaaja kertoi, että johtamiskoulutus antoi valmiudet substanssiosaamisen ja johtamisosaamiseen yhteensovittamiseen sekä koulutus auttoi omaksumaan yleisjohtajuutta substanssiosaamisen sijaan.

Liiketoimintaosaaminen, kuten myös substanssiosaaminen, liittyy vahvasti asioiden johtamiseen eli managementiin. Liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan sitä, että henkilöllä tulisi olla muun muassa perusajatus organisaation johtamisesta, taloudesta, strategioista, päätöksenteosta, asiakassuhteista, tuotekehityksestä ja henkilöstöjohtamisesta sekä henkilöstöhallinnosta. (Viitala 2005b, 440.) Liiketoimintaosaaminen on kokonaisuuksien hallintaa ja tämä on varmasti yksi johtamiskoulutuksen tavoite. Liiketoimintaosaamisen kehittyminen näkyi melkein kaikissa vastauksissa. Monet kertoivat liiketoimintaosaamisen osalta erityisesti talousosaamisen kehittyneen johtamiskoulutuksen aikana. Kuudessa vastauksessa mainittiin talousosaamisen liittyvien osa-alueiden kehittyminen. Haluttiin oppia uutta, tarvittiin perustietoja talouden hallinnasta ja kehittää talousosaamiseen liittyviä taitoja. Vastaajat, jotka olivat kiinnostuneita talousosaamisen kehittämisestä, kokivat talousosaamisen parantuneen johtamiskoulutuksen aikana. Muutama henkilö olisi kuitenkin kaivannut talouteen liittyvien asioiden käsittelyä jonkin verran syvällisemmin ja laajemmin. Talousosaamisen kehittymistä havainnollistaa seuraavat vastaukset:

Talousosaaminen kehittyi noin nollassa reippaasti ylöspäin. Siitä katosi mystiikka ja turha ”vaikeus”. Samalla sain ymmärrystä siitä, että talous ei kuitenkaan ole se aihealue, johon ehdottomasti haluaisin syventyä vieläkin lisää.

Talousosaaminenkin kehittyi, mutta olisin toivonut enemmän ja syvemmin.

Talusojohtamisen osaamisen kehittyminen, tavoite toteutui kohtalaisesti. Talusojohtamisessa varmuutta siitä, että riittävästi paneutumalla ja tavoitteellisella suunnittelulla asiat hoituvat kokonaisuuden kannalta oikein.

Liiketoimintaosaamisessa on pääosin kyse liiketoiminnan ja johtamisen kokonaisuuksien hallinnasta ja tämä on luonteeltaan geneeristä (Hogan & Warrenfeltz 2003, 79). Johtamiskoulutuksen yhtenä tärkeänä tehtävänä on juuri osaamisen kehittäminen tällä osa-alueella (Viitala 2005b, 440). Vastaajat kertoivat monipuolisesti liiketoimintaosaamisen kehittymisestä johtamiskoulutuksen aikana. Talusosaamisen lisäksi esille tuli muitakin liiketoimintaosaamisen osa-alueita, jotka kehittyivät koulutuksessa. Vastaukset erosivat toisistaan jonkin verran, koska jokaisella vastaajalla oli omat tavoitteensa ja kehittämiskohteensa. Kolme vastaajaa totesi strategioihin liittyvän suunnittelun ja johtamisen kehittyneen koulutuksen aikana sekä myynnin ja markkinoinnin kehittyminen tuli myös esille muutamassa vastauksessa.

Yhdessä vastauksessa tuli esille juridisen osaamisen parantuminen liiketoiminnan osa-alueelta. Vastaaja oli tyytyväinen saamaansa opetukseen ja tietämys juridiikasta oli parantunut huomattavasti. Muutama vastaaja kertoi työssä tarvittavien toimintatapojen ja johtamistyökalujen hallinnan kehittyneen johtamiskoulutuksessa. Johtamiskoulutus kehitti osaamista tehtävien suunnittelun, tavoitteiden asettamisen ja viestinnän osalta.

Vastauksissa tuli esille myös liiketoimintaosaamiseen liittyen erilaisten johtamisen osa-alueiden kehittyminen. Vastaajat kokivat, että prosessijohtaminen, asiakkuuksien johtaminen ja tiedolla johtaminen sekä kokonaiskuva organisaation johtamisesta kehittyivät johtamiskoulutuksen aikana. He olivat tyytyväisiä saamaansa opetukseen ja totesivat johtamiskoulutuksen onnistuneen tässä. Parissa vastauksessa tuli myös esille se, että johtamiskoulutuksessa opittuja asioita hyödynnetään koko organisaation tasolla eikä vain omassa henkilökohtaisessa työssä. Tässä muutamia vastauksia eri liiketoimintaosaamisen osa-alueiden kehittymisestä:

Tiedolla johtaminen kehittyi paljon: kun asiat ovat jotenkin, ne vain ovat niin. Osaaminen ja tietoa auttavat näkemään epäselvien asioiden yli. Kun selvittää taustat, on paljon vahvemmillä.

Asiakkuuksien johtamiseen liittyvissä asioissa tietämys lisääntyi huomattavasti. Niitä jalkautetaan omassa organisaatiossa koko ajan eteenpäin.

Strategisen johtamisen omaksuminen.

Tuotannollis-teknisiin taitoihin kuuluu myös liiketoimintaosaamisen lisäksi organisaatio-osaaminen. Organisaatio-osaamisella tarkoitetaan oman organisaation tuntemista, kuten liikeidean tai strategian tuntemista. (Viitala 2005a, 117.) Tähän liittyen Viitala (2005b, 440) puhuu artikkelissaan tietojohdamisesta yhtenä osana osaamispyramidia. Tietojohdaminen viittaa johtajan nykyisiin ja tuleviin vaatimuksiin johtamisosaamisen ja johtajuusosaamisen osalta. Tietojohdamisen tavoitteena on tiedon käsittely sekä yksilötasolla että organisaatiotasolla. Tarkoituksena on esimerkiksi oppiminen, kehittyminen, tiedon etsiminen, ongelmanratkaisukyky ja analyyttinen ajattelukyky. (Viitala 2005b, 440-441.)

Vastauksissa nousi esille yksilön henkilökohtainen osaaminen. Tällöin voidaan puhua kognitiivisesta osaamisesta ja se voidaan erottaa organisaatio-osaamisesta sekä tietojohdamisesta. Kognitiivisessa osaamisessa on kohteena yksilön henkilökohtainen osaaminen ja hänen ajattelu-, tiedonkäsittely- ja

oppimisprosessit. (Lämsä & Savela 2010, 38-39.) Kognitiivisen osaamisen osalta aineistosta nousi esille teoreettinen osaaminen ja teoreettiset käsitteet. Neljä vastaaja koki teoreettisenosaamisen kehittyneen ja parantuneen johtamiskoulutuksen avulla. Yksi vastaaja kertoi, että tiedonhankintaan liittyvä osaaminen ja taidot parantuivat johtamiskoulutuksessa. Kognitiivisen osaamiseen kehittymistä kuvastavat seuraavat toteamukset:

Opin paljon teoreettista johtamis- ja organisaatiojärjestelmistä.

Teoreettinen osaaminen kehittyi selkeästi.

Johtamiskokemukseni täydentäminen teoriaosaamisella...Teoreettisen viitekehyksen muodostaminen.

Tiedonhankintakyvyt ja into hankkia kaikkea tietoa netistä lisääntyi huomattavasti.

3.2 Sosiaalisten taitojen kehittyminen

Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan esimerkiksi muiden ohjaamista, ymmärtämistä, motivointia ja sitä miten henkilö osaa toimia erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Henkilö, jolla on hyvät sosiaaliset taidot, pystyy toimimaan muiden kanssa yhteistyössä niin yksilö- että ryhmätasollakin ja hänellä on taito ratkaista ristiriitatilanteita. Sosiaaliset taidot liittyvät vahvasti myös työelämään, koska työnteko vaatii yhteistyötä ja yhteydenpitoa muiden ihmisten kanssa. (Viitala 2005a, 117-118.) Sosiaaliset taidot liittyvät leadershipiin eli ihmisten johtamiseen ja johtajuusosaamiseen. Viitalan (2005b, 441) mallissa on leadership erotettu sosiaalisista taidoista, koska ihmisten johtaminen on enemmänkin sidoksissa johtajan ja alaisten välisiin suhteisiin.

Monessa vastauksessa nousi esille johtajuusosaamisen kehittyminen johtamiskoulutuksen aikana. Sosiaaliin taitoihin kuuluu myös interpersonaalinen osaaminen, joka tarkoittaa johtajan sosiaalisia suhteita ja mahdollisuutta vaikuttaa muihin ihmisiin. Interpersonaalisen osaamisen avulla johtaja voi rakentaa ja pitää yllä sosiaalisia suhteita eri ryhmien kanssa. Se tarkoittaa muun muassa ihmisten ja heidän käyttäytymisen ymmärtämistä, kommunikaatiota ja vuorovaikutusta muiden kanssa, ihmisten motivointia ja konfliktien hallintaa. (Viitala 2005b, 441.) Johtajuusosaamisen avulla johtaja voi vaikuttaa muihin ihmisiin ja aineiston perusteella voidaan todeta, että johtamiskoulutus kehitti näitä taitoja. Vastaajien sosiaaliset taidot, interpersonaalinen osaaminen ja johtajuusosaaminen kehittyivät

johtamiskoulutuksen aikana. Useassa vastauksessa toistui omien johtamistaitojen ja sosiaalisten taitojen kehittyminen suhteessa alaisiin ja muihin sidosryhmiin.

Sosiaaliset taidot kertovat johtajan kyvystä vaikuttaa muihin, kuten alaisiin ja yhteiskumppaneihin. Taito muiden motivointiin kehittyi johtamiskoulutuksessa sekä johtamiskoulutus lisäsi myös motivointiin liittyvien asioiden ja haasteiden laajempaa ymmärtämistä. Vuorovaikutussuhteet korostuivat ryhmän kesken käydyissä keskusteluissa johtamiseen liittyen. Sosiaalisten taitojen kehittäminen ja tärkeys koettiin merkitykselliseksi johtamiskoulutuksessa, koska sosiaaliset taidot takaavat paremmin laadun esimiestyössä ja asiat osataan kohdistaa oikeisiin tavoitteisiin sekä tiedetään paremmin miten erilaisten ihmisten kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Monet kertoivat kommunikointitaitojen kehittyneen johtamiskoulutuksen avulla, joka on johtamistyön kannalta erittäin tärkeää. Tällöin esimerkiksi negatiivisen tai muun palautteen antaminen on helpompaa ja se osataan antaa oikein. Muutamassa vastauksessa tuli esille systemaattisen ajattelun parantuminen, jolloin johtajana on mahdollista katsoa asioita laajemmin ja erilaisista näkökulmista. Vastaajat kokivat, että esimiestyössä on tärkeää ajanmukaistaa omia näkemyksiä, koska johtaminen on jatkuvassa muutoksessa. Johtamiskoulutus auttoi myös esimiesroolin omaksumisessa. Näin vastaajat kertovat motivoinnista ja sosiaalisista suhteista:

Muiden motivointi: ymmärrän mielestäni entistä paremmin tähän teemaan liittyvät haasteet, ja koitan parhaani mukaan huomioida tätä asiaa entistä paremmin.

Sosiaalisten taitojen merkitys korostui, johtajan kehittyminen –leadership, uusien ja laajempien näkökulmien oppiminen.

Kommunikaatiotaidot paranivat varsinkin tavoitteiden esittämisen osalta.

Yksi vastaaja kertoi analyyttisen ajattelukyvyyn parantuneen johtamiskoulutuksen myötä, jolloin ihmisten johtaminen on helpompaa ja laadukkaampaa. Esimiehen on helpompi asettua alaisten asemaan ja ymmärtää erilaisia tunnetiloja sekä nähdä työ alaisten näkökulmasta. Seuraavassa vastaajien toteamuksia esimiestaitojen kehittämisestä:

HR osaaminen, etenkin osaamisen kehittämisen tärkeys.

Ihmisten johtaminen ja elämä työyhteisössä, esimiestyö ongelmatilanteissa.

Henkilöstöjohtamisessa omien ja muiden tunteiden huomioiminen ja niiden analysointi suunnittelu-, sitouttamis-, motivointi- ja mm. ristiriitatilanteissa.

Lämsä ja Savela (2010, 42) tuovat esille naisten yleisen ongelman esimiestehtävissä, joka on liiallinen muiden miellyttäminen ja muista huolehtiminen. Naisjohtajat tekevät ja ajattelevat yleensä asiat muiden ihmisten kautta, eivätkä huolehdi omasta työssäjaksamisesta. Koulutus auttoi myös kiinnittämään huomiota enemmän omaan ajankäyttöön ja sen organisointiin sekä asioiden priorisointiin ja delegointiin, sillä kaikkea ei tarvitse tehdä itse ja oleellisinta on keskittyä oman työn kannalta tärkeisiin asioihin. Seuraavassa muutama kommentti työssäjaksamiseen liittyen:

Oman toiminnan ja ajankäytön organisointi: kehittyi aika paljon, myös sen ansiosta, että kasvanut itseluottamus antoi delegoinnin ja priorisoinnin osaamista.

Oman jaksamisen huomioiminen, delegoinnin osaamisen, positiivisen ja muun palautteen oikean antamisen, myös itselle. Oma työtyytyväisyys on lisääntynyt.

Panosten kohdistaminen oikeisiin kohteisiin, johtamisroolin selkiintyminen, delegointiosaamisen lisääntyminen.

3.3 Normatiivisten kvalifikaatioiden kehittyminen

Normatiiviset kvalifikaatiot ovat jokaisen henkilökohtaisia ominaisuuksia ja persoonasta riippuvaisia. Sitä voidaan kutsua myös intrapersonaaliseksi osaamiseksi, joka liittyy yksilön persoonaan ja on lähellä johtamisen piirreteoreettista näkemystä. Intrapersonaalisia ominaisuuksia kuvastaa piirteiden lisäksi sosiaalinen rooli, minäkuva, motiivit ja arvot. Esimiehelle tärkeitä kykyjä tai ominaisuuksia ovat itseluottamus ja itsetunto, proaktiivisuus ja suorituskeskeisyys, ongelmien ratkaisukyky sekä suvaitsevaisuus ja epävarmuuden sietokyky. Persoonasta riippuviin ominaisuuksia ei voi vaikuttaa samoin kuin esimerkiksi ammattitaidon kehittämiseen. Niiden kehittäminen lähtee henkilöstä itsestään ja hänen halusta kasvaa henkisesti. (Viitala 2005a, 117–119; Viitala 2005b, 441.) Johtamiskoulutuksen yhtenä tavoitteena on näiden ominaisuuksia kehittäminen ja samalla lisätä henkilön ymmärrystä toimia esimiehenä.

Vastauksissa nousi esille erilaisten henkilökohtaisten kykyjen tai ominaisuuksien kehittyminen. Viisi vastaaja totesi, että johtamiskoulutuksen avulla itseluottamus ja itsevarmuus paranivat huomattavasti. Myös itsetuntemuksen ja itsensä kehittäminen tulivat esille monessa vastauksessa. Mone kokivat myös,

että näkemys johtajan identiteetistä selkiytyi koulutuksen avulla. Lämsä ja Savela toteavat tutkimuksessaan, että naiselle on vaikeampaa ja haasteellisempaa johtajan identiteetin rakentuminen. Syynä voi olla esimerkiksi johtamiskulttuurin miehisuus ja naisilla ei ole juurikaan naispuolisia esikuvia tai malleja, jotka auttaisivat johtajan identiteetin rakentumisessa samalla tavalla kuin miesten kohdalla. (Lämsä & Savela 2010, 44.)

Useat kertoivat vastauksissaan itseluottamuksen ja varmuuden parantuneen koulutuksen myötä, jonka johdosta esimiestyö koettiin helpommaksi. Vastaajat kertoivat, että he osaavat paremmin arvioida oman osaamisen tason ja sen mikä työtehtävä soveltuu parhaiten itselle sekä missä asioissa on hyvä ja onnistuu. Johtamiskoulutus antaa varmuutta ja rohkeutta hakeutua uusiin haasteisiin sekä parantaa johtamisosaamista, joka auttaa työnhallinnassa. Seuraavassa vastaajat kertovat itseluottamuksen ja varmuuden parantumisesta:

Koulutus kehitti itseluottamusta. Osaan arvioida mitä osaamista minulla on, missä määrin, ja missä pitäisi kehittyä johtajuuteen liittyen. Kaikki uuden oppiminen on merkityksellistä omalla tavallaan, niin tämäkin johtajuuden teema. On hyvä pitää mielensä avoimena ja tarttua uuteen ja tuntemattomaan. Mieli pysyy virkeänä ja uteliaana.

Toi varmuutta uusiin rooleihin siirtymiseen. Koulutus on tuonut varmuutta ja rohkeutta oman johtajuuden toteuttamiseen.

Antoi itsevarmuutta. Sain varmuutta olla oma itseni – myös esimiesasemassa.

Lisää varmuutta miten asioita kannattaa hoitaa. Hyvin merkityksellinen sekä halukkuuden että osaamisen muodossa.

Itsetuntemuksen ja johtajan identiteetin kehittymistä kuvaavat seuraavat toteamukset:

Näen merkityksellisenä oman varmuuden ja esimiesidentiteetin kannalta. Olin ryhmän nuorin 30v., mutta minua kohdeltiin kuin vertaista. Se antoi varmuutta olla oma itseni.

Itsetunnon vahvistuminen; merkityksellinen.

Johtamiskoulutusta voidaan pitää välineenä oman itsensä kehittämiseen. Oppimisen ja osaamisen kehittymisen kautta naisten työssäjaksaminen sekä työtyytyväisyys ovat lisääntyneet. Vastaajat kertoivat, että asioiden tarkastelunäkökulma muuttui laajemmaksi, mikä taas auttaa ihmisten ja asioiden johtamisessa. Koska johtamiskoulutus toteutetaan yleensä työn ohella, se vaatii oikeaa asennetta ja

motivaatiota. Yksi vastaaja kertoi kurinalaisuuden lisääntyneen työskentelyn osalta, koska omaa ajankäyttöä joutui tehostamaan koulutuksen vuoksi. Koulutus lisäsi myös määrätietoisuutta ja keskittymistä oleellisiin seikkoihin johtamistyön kannalta. Kyky omaksua ja oppia uusi asioita sekä positiivinen asenne muutoksiin ja muutosalttius parani johtamiskoulutuksessa. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että oman ajattelun kehittäminen lisää innovatiivisuutta ja tällöin osaa myös tarkastella omaa työtään kauempaa, jolloin näkevät paremmin mahdolliset epäkohdat tai asiat, joita ei muuten huomaa. Näin vastaajat kertovat muiden intrapersonaalisten ominaisuuksien kehittymisestä:

Henkinen valmius ottaa vastuuta ehkä kasvoi vielä. Turhautumisen sieto ja eteenpäin katsominen kyky on tärkeä ominaisuus johtajalle joka toimialalla.

Uskon että oma kurinalaisuuteni lisääntyi – ajankäyttöä täytyi tehostaa, koska koulutukseen joutui käyttäytymään kuitenkin työ-/omaa aikaa.

3.4 Työnhallinnan kehittyminen

Työnhallinta liittyy vahvasti osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen. On myös mahdollista puhua uran hallinnasta, joka liittyy uran suunnitteluun ja uusien asioiden opetteluun. Tätä kautta myös työn mielekkyys lisääntyy ja työn hallinta kasvaa. Työn pitäisi olla mielekäästä, jotta se motivoi ja henkilöllä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tällöin osaamista voidaan hyödyntää ja työn hallinnan tulisi olla osa organisaatorakenteita. Tutkimusten mukaan suomalainen arvostaa työssään henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuksia. Työnhallinta lisää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia sekä työntekijä voi antaa parhaan suorituksen työtehtävissään. Henkilöt voivat tunnistaa paremmin omia vahvuuksiaan ja onnistumisia. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Kun oma ammattitaito ja osaaminen kehittyvät, työnhallinta lisääntyy ja sitä kautta syntyy tuloksellisuutta ja urakehitystä. Työnhallinta liittyy myös osaltaan työhyvinvointiin. Kun henkilön työhyvinvointi on kunnossa, hän on motivoitunut ja jaksaa työssään. Motivaatio on mahdollista jakaa ulkoiseen ja sisäiseen kontrolliin. Usein menestyvillä ja korkeassa asemassa olevilla naisjohtajilla on hyvä sisäinen uraan liittyvä kontrolli ja tällöin heillä on tunne siitä, että he voivat vaikuttaa omaan uraansa ja he kokevat, että menestyminen perustuu heidän omiin taitoihin ja kykyihin. (Wilson 2003, 120-121.) Ammatillisen osaamisen hallinta lisääntyy, kun henkilöllä on luottamus omiin taitoihin ja kykyihin.

Launiksen, Mäkitalon, Virkkusen ja Engeströmin (2000) mukaan työn asettamat vaatimukset muuttavat selkeästi työn henkistä ja fyysistä kuormitusta, jolloin työnhallinnan ongelmat tulevat esille. Työntekijän selviytyminen työstään on riippuvainen siitä miten hyvin organisaatiossa järjestetään perehdyttäminen, kouluttaminen ja ohjaus työnhallinnan osalta sekä kuinka henkilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Ihminen tarvitsee tunteen siitä, että hän itse osaa ja pystyy pitämään yllä työnsä hyvän hallinnan ja saavuttaa sen. (Saarelainen & Korhonen 2001, 24.) Aineistoa nousi vahvasti esille oman osaamisen kehittäminen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittyminen. Molemmat voidaan taas liittää osaksi työnhallintaan. Omien ominaisuuksien ja persoonaan liittyvien piirteiden kehittäminen lisää työnhallintaa ja tätä kautta se vaikuttaa uralla etenemiseen, koska varmuus ja rohkeudesta omasta itsestä kasvaa. Johtamiskoulutus auttoi osallistujia arvioimaan omaa osaamistaan ja omia kehittymistarpeitaan, jotta johtajana kehittyminen olisi mahdollista. Oppimista pidettiin positiivisena ja mielekkäänä kokemuksena, joka nostaa omaa tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Vastauksissa korostui oppimisen kautta tullut avoimuus uusia ja tuntemattomia haasteita vastaan. Omien taitojen ja tietojen syventäminen toteutui vastaajien mielestä koulutuksen aikana. Yksi vastaaja kertoi, että parempi osaaminen auttaa ongelmatilanteissa. Hän kertoi näin tilanteesta:

Osaaminen ja tieto auttavat näkemään epäselvien asioiden yli. Kun selvittää taustat, on paljon vahvemmillä.

Johtamiskoulutus antoi omaan työhön liittyen tyytyväisyyttä ja helppouden tunnetta. Eräässä vastauksessa tuli esille johtamiskoulutuksen ajoittuminen uran alkuvaiheeseen, koska siinä vaiheessa on ehkä helpompi muuttaa ja kehittää osaamista, omia työruutuneja ja nähdä paremmin omat kehittämiskohteet, koska ei ole niin rutinoitunut. Näin vastaajat kertovat johtamiskoulutuksen vaikutuksesta työnhallintaan:

Osaan arvioida mitä osaamista minulla on, missä määrin ja missä pitäisi kehittyä johtajuuteen liittyen.

Henkilökohtainen kehittyminen. Opin uusia asioita. Osaamisen kannalta syventävä vaikutus. Oppiminen on tuonut varmuutta ja rohkeutta oman johtajuuden toteuttamiseen ja uuteen vaativampaan rooliin siirtymiseen.

VI JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli kartoittaa miten johtamiskoulutuksen suorittaneet naiset kokivat koulutuksen urakehityksen kannalta, miksi he osallistuivat johtamiskoulutukseen sekä mitä tavoitteita heillä oli ennen koulutuksen alkua. Lisäksi tarkoitus oli selvittää millaisen mahdollisuuden johtamiskoulutus tarjoaa verkostoitumiseen muiden osallistujien kanssa sekä kuinka erilaiset johtamisosaamisen osa-alueet kehittyivät koulutuksen myötä. Naisten uraa edistäviä ja estäviä tekijöitä on tutkittu melko paljon ja erityisesti painopiste on ollut estävissä tekijöissä, mutta johtamiskoulutuksen vaikuttavuutta naisjohtajien uran edistämisen kannalta ei ole tutkittu juuri ollenkaan.

Nykyään hyvä johtajuus perustuu enemmänkin oppimiseen ja osaamiseen kehittämiseen kuin johtajan luonteenpiirteisiin. Johtamisessa korostetaan oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Johtamisen kehittäminen on lisääntynyt koko ajan ja Suomessa on tällä hetkellä monia erilaisia organisaatioita, jotka tarjoavat johtamiskoulutusta, mentorointia, valmennusta ja johtamisen kehittämistä tai useiden organisaatioiden sisällä on erilaisia uraohjelmia, joiden tarkoitus on lisätä henkilöstön osaamista ja mahdollisuuksia edetä organisaation sisällä. Suomessa on myös alettu kiinnittää enemmän huomiota naisten uralla etenemiseen ja sen kehittämiseen sekä tutkimuksellisella että käytännön tasolla. Nuorten naisten ja uran alkuvaiheessa olevien naisten kannalta johtamiskoulutus olisi erityisen tärkeä asia, koska esimerkiksi perhevapaat ja äitiysvaihe aiheuttavat pitkiä poissaoloja naisille työelämästä. Tällöin johtamiskoulutukset ja täydennyskoulutukset olisivat hyvä ratkaisu, jotta tilanne olisi tasa-arvoinen miehiin verrattuna ja naisten urakehitykselle saataisiin vauhtia. Naisten uraa edistävinä tekijöinä pidetään yleensä mentorointia ja verkostoitumista. Johtamiskoulutus mahdollistaa mentorointisuhteiden syntymisen, ja kuten aineiston pohjalta voidaan todeta, johtamiskoulutus edistää ja luo myös uusia verkostosuhteita osallistujien välille. (Tuutti 2007, 13.)

Naiset osallistuvat miehiä vähemmän yleensä johtamiskoulutuksiin, koska naiset eivät välttämättä pääse tai hakeudu samoin kuin miehet erilaisiin kehittämisohjelmiin. Kehittämisohjelmien ja koulutusten vaikutuksista naisten osaamiseen ja uraan on erittäin vähän tietoa saatavilla. (Lämsä & Savela 2010, 8-9.) Kuten myös valtiohallinnon loppuraportissa, jossa tarkastellaan naisten urakehitystä, tuli esille naisten osallistuminen johtamiskoulutuksiin. Loppuraportin mukaan ylimmän johdon koulutusohjelmissa miesten osuus on ollut kaksi kolmannesta. Naisten osuus on vaihdellut

satunnaisesti eikä naisten osallistumisen lisääntymisestä ole vahvaa näyttöä. (Naisten urakehityksen edistämisen työryhmä 2009, 4.)

Tutkimustuloksia tarkastellaan naisjohtajien näkökulmasta ja aineiston analyysin perusteella johtamiskoulutuksen vaikutuksista nousi esille erilaisia teemoja. Naisjohtajat kokivat, että tärkeimmät syyt osallistua johtamiskoulutukseen olivat oman johtamisosaaminen kehittäminen ja verkostoituminen muiden opiskelijoiden kanssa. Johtamisosaamisen osalta naisjohtajat olivat erityisesti kiinnostuneita kehittämään johtajuusosaamista eli esimiestaitoja sekä liiketoimintaosaamisen osa-alueilta teoriaosaamista ja talousosaamista. Verkostoitumista pidettiin myös erittäin tärkeänä. Monet olivat asettaneet yhdeksi tavoitteeksi ennen johtamiskoulutuksen alkua verkostosuhteiden luomisen muiden osallistujien kanssa. Muita koulutukseen hakeutumisen syitä olivat esimerkiksi oman yrityksen kehittäminen, uuden oppiminen ja sisällön hankkiminen työhön sekä urakehityksen edistäminen. Vastaajilla oli korkea motivaatio osallistua johtamiskoulutukseen sekä heillä oli selkeä halu ja tarve kehittyä. Vastaajat olivat kiinnostuneita kasvun mahdollisuuksista, itsenäisyydestä ja tulevista haasteista. Vastaajilla oli selkeästi korkea tarve toteuttaa itseään. Vastaukset olivat melko ristiriitaisia tavoitteiden toteutumisen osalta. Osa oli selkeästi tyytyväisiä tavoitteiden toteutumiseen, kun taas osalla tavoitteiden toteutuminen jäi heikolle tasolle tai ne eivät toteutuneet ollenkaan.

Kun tarkastellaan naisten uralla etenemistä, voidaan tutkimustulosten valossa nostaa esille yksilötason tekijöiden vaikutus naisten uraan edistävänä tekijänä. Yksilötason tekijät, kuten persoonallisuuden piirteet ja ominaisuudet vaikuttavat uralla etenemiseen edistävästi, mutta samalla myös hidastavasti riippuen henkilön tilanteesta. Johtamiskoulutuksen avulla henkilökohtaiset piirteet ja ominaisuudet kehittyivät ja vaikuttivat sitä kautta positiivisesti mahdolliseen urakehitykseen. Suurin osa naisista tarkasteli uraa edistäviä tekijöitä johtamiskoulutuksen näkökulmasta ja arvioivat koulutuksen vauhdittaneen urakehitystä, esimerkiksi parantuneen johtamisosaamisen muodossa. Muutama vastaaja ei nähnyt yhteyttä johtamiskoulutuksen ja uraa edistävien tekijöiden välillä. Yhteenvetona uraa edistävästä tekijöistä on mahdollista todeta, että yksilötason tekijöillä, kuten persoonallisuuden piirteillä, on vaikutusta naisten urakehitykseen edistävässä mielessä.

Naiset eivät olleet asettaneet ennen johtamiskoulutuksen alkua tavoitteita urakehitykseen liittyen, mutta koulutuksesta oli selkeästi hyötyä uralla etenemisessä. Kuten Lämsä ja Savela (2010, 47-48) toteavat

tutkimuksessaan, että erilaisiin johtamiskoulutuksiin osallistujat kokevat saavansa urakehityksen kannalta hyötyjä koulutuksista ja naiset eivät välttämättä kerro asettaneensa ennen johtamiskoulutuksen alkua erityisiä uratavoitteita, mutta se ei tarkoita sitä ettei naisilla olisi tavoitteita uran suhteen ja koulutus enemmänkin tukee uramuutosta. Vaikka naiset eivät olleet kovin urasuuntautuneita ennen koulutuksen alkua, muutamalle heistä oli tapahtunut vertikaalista uralla etenemistä hierarkiassa ylöspäin. Tämä osoittaa päinvastaisen tuloksen kuin Simpsonin (2000, 769–770) tutkimuksessa, jossa naisten urakehitys oli horisontaalista, tehtävääalueelta toiselle siirtymistä, johtamiskoulutuksen myötä, kun taas miehillä uralla eteneminen oli enemmänkin vertikaalista. Aineiston perusteella on pääteltävissä, että naisten asettamat tavoitteet urakehityksen osalta ylittyivät selvästi johtamiskoulutuksen myötä, koska vain yksi vastaaja oli asettanut ennen koulutuksen alkua urakehitystavoitteita. Johtamiskoulutukseen osallistuneet naiset eivät olleet aineiston perusteella kovin orientoituneita uramuutoksiin ennen johtamiskoulutuksen alkua, vaikka Lämsän ja Savelan (2010) tutkimuksessa tulos oli päinvastainen.

Uraa estäviä ja hidastavia tekijöitä tarkasteltaessa aineiston perusteella voidaan todeta, että perhe, ikä, sopivan koulutuksen puute ja sukupuoli vaikuttavat naisten uriin hidastavasti. Aineistosta nousi esille vahvasti perhe-elämän ja sukupuolen vaikutus uraan hidastavasti, kuten myös monessa muussa naisten urakehitykseen liittyvissä tutkimuksissa on päädytty samaan lopputulokseen. Suomalaisten naisten osallistumisaste työelämään on maailman korkeimpia, mutta naisten vastuu perhe-elämästä on perinteinen selitys naisten huonolle urakehitykselle (Tuutti 2008, 8). Sukupuolen merkitys tulee usein esille rekrytointi- ja ylenemistilanteissa, joissa ihmissuhdetason tekijät korostuvat. Naiset eivät välttämättä pääse mukaan organisaatioiden epävirallisiin verkostoihin, joista olisi hyötyä urakehityksen kannalta. Yhteiskunnassa esiintyvät sukupuoliin liittyvät stereotypiat ja ennakkoluulot tulevat esille naisten ja miesten välisissä ihmissuhteissa työelämässä. (Puttonen 2006, 31.)

Aineistosta voi päätellä, että työnantajaorganisaation taholta pelkän lisäkoulutuksen suorittamista ei arvosteta niin paljon kuin yksilön osaamista ja kykyä kehittyä. Kun koulutus vaikuttaa henkilö osaamisen kehittymiseen positiivisesti, siitä on hyötyä organisaation kannalta, koska kaikki potentiaalinen osaaminen saadaan hyödynnettyä ja organisaation kilpailukyky paranee. Vastaajat olivat asennoituneet koulutukseen myönteisesti ja heillä oli selkeästi motivaatiota kehittyä, vaikka työnantajan taholta olisi johtamiskoulutukseen suhtauduttu ristiriitaisesti. Luultavasti naisten

myönteistä asennetta johtamiskoulutusta kohtaan korostaa se, että he olivat lähteneet mukaan oman itsensä vuoksi eikä pelkästään työnantajan vuoksi. Olisi tärkeää, että työnantajaorganisaatio tukisi johtamiskoulutukseen osallistumista esimerkiksi rahallisessa muodossa. Lämsän ja Savelan (2010, 47) mukaan suurissa organisaatioissa nuorten naisten keskuudessa, jotka työskentelevät alemmassa keskijohdossa ja ovat jo jonkin aikaa luoneet uraa, koetaan halukkuutta kehittää johtamisosaamista ja uraa, mutta mahdollisuudet päästä pitkäkestoisiin ja kalliisiin koulutuksiin ovat vähäiset. Organisaatiossa naisten osallistumisen tukeminen ja kannustaminen johtamiskoulutuksiin ja johtamiskoulutuksen myötä saatu osaaminen vaikuttaa myönteisesti urakehitykseen ja mahdollistaa uralla etenemisen.

Verkostoituminen muiden osallistujien kanssa oli yksi tärkeä tavoite ennen johtamiskoulutuksen alkua. Tutkimus osoitti, että tämä tavoite onnistui erittäin hyvin ja vastaajat olivat todella tyytyväisiä luotuihin verkostoihin ja verkostositeisiin, joista heille on ollut hyötyä johtamiskoulutuksen jälkeen ja pysyvä yhteydenpito on säilynyt verkoston jäsenten kanssa. Naiset kokivat, että verkostoituminen antaa sosiaalista tukea ja muiden ihmisten kanssa käydyt keskustelut, tapaamiset sekä kokemukset koettiin tärkeiksi. Verkostosuhteita pyrittiin luomaan muiden osallistujien kanssa, koska vastaajilla oli halu kehittää omaa osaamista, jakaa omia kokemuksia ja tukea samalla muita sekä vertaisoppia muiden kokemuksista. Verkostoitumista voidaan pitää erittäin tärkeänä uramahdollisuuksien kannalta, koska se edistää näkyvyyttä ja lisää mahdollisuutta tutustua uusiin ihmisiin. Verkostositeistä on hyötyä urakehityksen kannalta. Aineiston pohjalta voidaan päätellä, että monimuotoinen ryhmä on parempi vaihtoehto sosiaalisuuden ja henkisten resurssien näkökulmasta johtamiskoulutukseen osallistuville kuin se vaihtoehto, että osallistujat olisivat olleet samasta organisaatiosta tai yhdeltä alalta. Myös se, että osallistuneiden joukossa oli pari yrittäjää sekä toisen palveluksessa työskenteleviä antoi monipuolisuutta ja rikkautta koulutukseen. (Lämsä & Savela 2010, 48-49.)

Johtamisosaaminen kehittyi selkeästi johtamiskoulutuksen avulla, ja melkein jopa paremmin mitä vastaajat olivat ajatelleet ennen koulutuksen alkua. Erityisesti liiketoimintaosaamisen osa-alueilta nousi vahvasti esille talousosaamisen kehittyminen, strategisen johtamisen ja asioiden johtamisen eli managementin kokonaisuuksien hallinta sekä kognitiiviseen osaamisen alaisuuteen liittyvän teoriaosaamisen hallinta. Sosiaalisten taitojen osalta johtajuusosaaminen eli ihmisten johtaminen oli yksi tärkeimmistä osa-alueista, joka kehittyi koulutuksen avulla. Myös interpersonallinen osaaminen

nousi voimakkaasti esille aineistosta, kun naiset kertoivat sosiaalisten taitojen kehittymisestä. Johtamiskoulutus antoi keinoja työssäjaksamisen parempaan hallintaan, esimerkiksi ajankäyttö ja tehtävien delegointi parantui koulutuksen avulla.

Aineisto osoitti, että normatiiviset kvalifikaatiot kehittyivät johtamiskoulutuksen aikana erityisen hyvin. Nämä henkilökohtaiset ominaisuudet, joita kutsutaan myös intrapersonaaliseksi osaamiseksi, liittyvät yksilön persoonallisuuteen ja persoonan. Naiset kokivat itseluottamuksen ja –varmuuden parantuneen huomattavasti johtamiskoulutuksen avulla sekä itsetuntemus ja johtajan identiteetin selkeytyminen kehittyi vahvasti. Lämsän ja Savelan (2010, 48) tutkimus tukee myös tulosta intrapersonaalisten ominaisuuksien kehittymistä ja sitä pidetään erittäin tärkeänä, koska usein näiden ominaisuuksien kehittyminen voi olla naisille vaikeaa roolimallin puuttumisen vuoksi. Myös Hogan ja Warrenfeltz (2003) ja Viitala (2005b) ovat todenneet tutkimuksissaan, että intrapersonaalinen osaaminen on yksi vaikeimmista kehittämiskohteista. Lämsän ja Savelan (2010, 48) tutkimuksessa todetaan, että yksi syy intrapersonaalisen osaamisen voimakkaaseen kehittymiseen voi olla pelkästään naisista koostuva koulutusryhmä, koska heidän tutkimuksessa arvioitiin pelkästään naisista koostuvaa koulutusryhmää. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tähän tutkimukseen osallistuneet naiset olivat erittäin tyytyväisiä intrapersonaalisen osaamisen kehittymiseen, vaikka he olivat suorittaneet johtamiskoulutuksen sekaryhmässä eikä kyse ollut pelkästään naisille suunnatusta koulutuksesta.

Johtamisen kehittämistä ja johtamiskoulutusten vaikuttavuutta tulisi arvioida myös yksilön näkökulmasta. Liian usein organisaatiot arvioivat työntekijöiden kouluttamista ja kehittämistä kilpailukyvyn ja hyödyn kannalta. Onnistuessaan johtamiskoulutus antaa osallistujalle keinoja, jotka ovat hyödyllisiä myös muussa elämässä kuin pelkästään omassa työssä. Johtamiskoulutus vahvistaa itseluottamusta ja itsetuntoa sekä henkistä kasvua, josta on apua myös työelämän ulkopuolella. Kuten aineiston perusteella on pääteltävissä, johtamiskoulutus antaa uusia näkökulmia ja ajatusmalleja sekä pyrkii kyseenalaistamaan omaa arvoperustaa. Sosiaaliset suhteet, osaamisen kehittyminen ja uuden oppiminen ovat merkityksellisiä. Näiden taitojen avulla voidaan tavoitella hyvää ja vastuullista johtajuutta.

Naisten uralla eteneminen ja sen edistäminen on edelleenkin erittäin kiinnostava tutkimuskohde ja paljon puhuttu aihe julkisuudessa. Mielestäni tutkimus osoittaa, että johtamiskoulutuksella on tarvetta esimiesasemassa toimivien ja uran alkuvaiheessa olevien naisten joukossa. Johtamiskoulutuksen merkitys näkyy johtamisosaamisen kehittämisessä ja parantunut osaaminen vaikuttaa uralla etenemiseen positiivisesti. Koulutus mahdollistaa myös verkostoitumisen, joka on erittäin tärkeää naisten uran etenemisen kannalta. Usein johtamiskoulutusta ja kehittämistä toteuttavat organisaatiot keräävät palautteen onnistumisista heti tai melko pian johtamiskoulutuksen jälkeen. Johtamisen kehittämisen vaikutuksista on vain vähän tietoa tarjolla ja varsinkin johtamiskoulutusten pidempiaikaisista vaikutuksista ja hyödyistä osallistujille sekä organisaatioille on tutkittu todella vähän. (Lämsä & Savela 2010, 8.) Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää arvioitaessa voidaan todeta, että puolistrukturoitu haastattelulomake soveltui melko hyvin aineiston keräämiseen, mutta se sisälsi tiettyjä haittoja. Mielestäni haastattelu olisi soveltunut paremmin tämän tyyppiseen tutkimukseen, jossa otoskoko on pieni. Haastattelu olisi mahdollistanut avoimen keskustelun tutkijan ja tutkittavien välille, jolloin aineistoa olisi tullut enemmän ja se olisi ollut monimuotoisempaa.

Mahdollisia jatkotutkimuksia ajatellen, olisi tärkeää miettiä sitä millä keinoin naisten johtamisuria voitaisiin edistää enemmän. Onko johtamiskoulutus yksi vaihtoehto ja erityisesti pelkästään naisille suunnattu koulutus vai kaikille avoin? Huomio kiinnittyy liian usein siihen mitkä tekijät vaikuttavat estävästi naisten uriin. Johtamisosaaminen positiivisia vaikutuksia naisten uriin ja muuhun työelämään ei ole tutkittu Suomessa juuri ollenkaan, vaikka aiheesta on tehty muutamia kansainvälisiä tutkimuksia. Myös verkostoitumisen merkitys naisten uraa edistävänä tekijänä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ahlstedt, Leo 1978. Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeenjohtajan urakehitystekijöinä. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylällä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alvesson, M. & Billing, Y. 1997. Understanding Gender and Organizations. Lontoo: Sage.
- Billing, Y. & Alvesson, M. 1989. Four Ways of Looking at Women and Leadership. Scandinavian Journal of Management 5(1), 63–80.
- Blanchard, Kenneth & Hersey, Paul 1972. Management of organizational behavior: utilizing human resources. New Jersey: Prentice-Hall.
- Burke, Ronald & Nelson, Debra 2002. Advancing women's careers. Oxford: Blackwell.
- Davidson, Marilyn & Burke, Ronald 2004. Women in management worldwide: facts, figures and analysis. Aldershot: Ashgate.
- Ekonen, Marianne 2007. Moninaiset urat - Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Harisalo, Risto, Keski-Petäjä, Timo & Talkkari, Antti 2002. Otin kynän kynsihini: ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampere: Hallintotieteen laitos, Tampereen yliopisto.
- Herzberg, Frederick 1971. Work and nature of man. New York: World, cop.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja Kirjoita. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvikorpi, Helinä 2005. Valta jakkupuvussa: naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kanter, Rosabeth Moss 1977. Men and women of the corporation. New York: Basic Books, cop.

- Karento, Helena 1999. Olen tehnyt parhaani. Tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kilpeläinen, Arja 2000. Naiset paikkaansa etsimässä. Aikuiskoulutus naisen elämänsä rakentajana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kotter, John 1988. The leadership factor. New York: The free press.
- Launis, Kirsti – Mäkitalo, Jorma – Virkkunen, Jaakko – Engeström, Yrjö (2000): Millaista työn kuormittavuuden mittaria tarvitaan nyt. Työssä jaksamista tutkitaan – työssä uupuminen lisääntyy. Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön julkaisussa Toimintaa 1/2000. Yliopistopaino, Helsinki.
- London, Manuel & Mone, Edward 1987. Career management and survival in the workplace: helping employees make tough career decisions, stay motivated and reduce career stress. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lähtenmäki, Satu 1992. ”Mikä sille nyt tuli?": eli Työura ja sen kriisivaiheet urakäyttäytymisen yksilöllisten erojen kannalta tarkasteltuna. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Lähtenmäki, Satu 1995. “Mitä kuuluu – kuka käskää?” Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Maslow, Abraham A. 1970. Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
- Ollila, Seija 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Otala, Leenamajja 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Patoluoto, Ilkka & Tuomela, Raimo 1976. Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet. Helsinki: Gaudeamus.
- Peltonen, Matti 1991. Johtamisen käsitteistöä. Oitmäki: Aavaranta.
- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.
- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Piha, Kirsi 2006. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum.
- Polo, Sirpa 2004. Minästäkö kaikki riippuu? Ammatillisen aikuisopettajan valmiudet selviytyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tampere: Tampere University Press.
- Puttonen, Tuomas 2006. Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Saarelainen, Hanna & Korhonen, Maarit 2001. Osaaminen esiin ja käyttöön! – Kansanterveyslaitoksen henkilöstön kehittämisen menetelmä. Joko Executive Education Oy: Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jan-Erik 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Salminen, E. Olavi 2005. Joustava urakehitys: miten johtaa sitä? Helsinki: Edita.
- Schein, Edgar 1978. Career dynamics: matching individual and organizational needs. Reading (Mass.): Addison-Wesley.
- Silvennoinen, Markku 2008. Löydä aarteesi – verkostoidu. Helsinki: Tammi.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, Leena, Ahonen, Sirkka, Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuutti, Laura 2007. Delfoi Akatemia: uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta –hankkeen vaikuttavuus. Mikkeli: Helsingin yliopisto, Pienyrityskeskus.
- Uusitalo, Hannu 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva:WS Bookwell Oy.
- Vanhala, Sinikka 1986. Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät: tutkimus taustan, koulutuksen ja työkokemuksen vaikutuksesta mies- ja naisjohtajien urakehityksessä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

- Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vanhala, Sinikka & Pesonen Sinikka 2008. Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Van Maanen, John 1984. Organizational careers: some new perspectives. Ann Arbor, Mich.: University Microfilms International.
- Vartiainen, Matti & Falck, Aarre 1993. Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. Juva: WSOY.
- Viitala, Riitta 2005a. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Wajcman, Judy 1998. Managing like a man. Women and man in corporate management. Cambridge: Polity Press.
- White, Barbara, Cox, Charles & Cooper, Cary 1992. Women's career development: a study of high flyers. Oxford: Blackwell Business.
- Wilson, Fiona 2003. Organizational behavior and gender. Aldershot: Ashgate.
- Yukl, Gary 1998. Leadership in Organisations. New Jersey: Prentice - Hall.
- Yukl, Gary 2010. Leadership in Organisations. New Jersey: Prentice - Hall.

Muut lähteet:

- Kontoniemi, Nea. Naiset ja johtaminen. Naiset, miehet ja tasa-arvo. Naiset ja johtaminen verkko-opetusaineisto[verkkodokumentti][viitattu 31.10.2011]. Saatavissa: http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm#Naiset_miehet_ja_tasa-arvo.
- Lämsä, Anna-Maija & Savela, Terttu 2010. Avaimet käteen. fMBA-koulutus tukee naisjohtajuutta [verkkodokumentti]. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut [viitattu 20.09.2011]. ISBN 978-951-597-069-5. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-069-5>.
- Naisten urakehityksen edistämisen työryhmä. Loppuraportti 2009 [verkkodokumentti]. Helsinki: Valtiovarainministeriö [viitattu 10.03.2012]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20090115Tyoeryh/NaisjohtajuusRAPORTTI_final_yht.pdf.
- Salo, Irmeli & Blåfield, Ville 2007. Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. Helsinki: Yliopistopaino [verkkodokumentti]. Helsinki: Yliopistopaino [viitattu 20.02.2012]. ISBN 978-951-628-462-3. Saatavissa: http://www.eva.fi/wpcontent/uploads/files/2069_johtaja_sukupuolesta_riippumatta.pdf.

Taloussanomat

<http://www.taloussanomat.fi/i ihmiset/2011/03/08/johtotehtavissa-entista-vahemman-naisia/20113268/12> [viitattu 22.02.2012].

Työ- ja elinkeinoministeriö

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=4065> [viitattu 14.02.2012].

Työsuojeluhallinto

http://www.tyosuojelu.fi/fi/tutsp_linkitettavat/363#osa_alueet [viitattu 29.11.2011].

Vanhala, Sinikka. Naiset ja johtaminen. Uraa edistävät ja hidastavat tekijät. Naiset ja johtaminen verkko-opetusaineisto. [verkkodokumentti] [viitattu 25.10.2011]. Saatavissa:

http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Nainen_johtamisuralla.htm#Uraa_edistavat_ja_hidastavat_tekijat.

Sähköiset artikkelit:

Bartol, Kathryn 1978. The Sex Structuring of Organizations: A Search for Possible Causes. *The Academy of Management Review* 3(4), 805-815 [verkkolehti] [viitattu 25.11.2011]. Saatavissa:

<http://www.jstor.org/stable/257935?origin=JSTOR-pdf>.

Baruch, Y & Peiperl, M. 2000. The impact of an MBA on graduate careers. *Human Resource Management Journal* 10(2), 69-90 [verkkolehti] [viitattu 21.01.2012]. Saatavissa:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2000.tb00021.x/abstract>.

Carli, Linda L. & Eagly, Alice H. 2001. Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction. *Journal of Social Issues* 57(4), 629-636 [verkkolehti] [viitattu 12.01.2012]. Saatavissa:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=8&sid=9f62cf94-59c0-48f4-96a2-c8c9921696d8%40sessionmgr4>.

Conger, Jay A. & Xi, Katherine 2000. Executive education in the 21st century. *Journal of Management Education* (24)1, 73-101 [verkkolehti] [viitattu 15.12.2011]. Saatavissa:

<http://jme.sagepub.com/content/24/1/73.full.pdf+html>.

Garavan, Thomas & McGuire David, 2001. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and reality. *Journal of Workplace Learning* 13(4), 144-163 [verkkolehti] [viitattu 10.12.2011]. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=13665626&volume=13&issue=4>.

Gunz, Hugh 1989. The dual meaning of managerial careers: organizational and individual levels of analysis. *Journal of Management Studies* 26(3), 225-250 [verkkolehti] [viitattu 10.01.2012].

Saatavissa:<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=8&sid=9b1792aa-e17a-42b3-8109-5edcdaeaf8e%40sessionmgr4>.

Hakim, Catherine 1995. Five Feminist Myths about Women's Employment. *The British Journal of Sociology* 46(3), 429-455 [verkkolehti] [viitattu 15.01.2012]. Saatavissa:

<http://www.jstor.org/stable/591850>.

- Hall, Douglas T. 1987. Careers and socialization. *Journal of Management* 13(2), 301-321 [verkkolehti] [viitattu 24.10.2011]. Saatavissa: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=8&sid=4e63176b-fb68-4f31-a900-014b3d3258df%40sessionmgr11>.
- Hogan, R. & Warrenfeltz, R. 2003. Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Education* 2(1), 74–84 [verkkolehti] [viitattu 03.12.2011]. Saatavissa: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=8&sid=5806242f-9c53-423e-ba86-e3055135e43e%40sessionmgr15>.
- Ibarra, Herminia 1993. Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework. *The Academy of Management Review* 18(1), 56-87 [verkkolehti] [viitattu 05.02.2012]. Saatavissa: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=8&sid=402219f3-9232-4d0c-b430-f3f4bffa0f9%40sessionmgr4>.
- McGuire, Gail 2000. Gender, Race, Ethnicity, and Networks: The Factors Affecting the Status of Employees' Network Members. *Work and Occupations* 27(4), 500-523 [verkkolehti] [viitattu 08.02.2012]. Saatavissa: <http://wox.sagepub.com/content/27/4/500>.
- Oakley, Judith G. 2000. Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27, 321–334 [verkkolehti] [viitattu 15.11.2011]. Saatavissa: <http://www.springerlink.com/content/173457728v031435/fulltext.pdf>.
- Powell, Gary N. & Mainiero, Lisa A. 1992. Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the complexities of women's careers. *Journal of Management* 18(2), 215-237 [verkkolehti] [viitattu 10.11.2011]. Saatavissa: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=9&sid=99784653-c438-4dd0-ad5a-b2d2b3e2d6c6%40sessionmgr13>.
- Ragins, B. R. & Sundström, E. 1989. Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin* 105(1), 51-88 [verkkolehti] [viitattu 14.10.2011]. Saatavissa: <http://ovidsp.uk.ovid.com>.
- Schor, Susan M. 1997. Separate and unequal: The nature on women's and men's career-building relationship. *Business Horizons* 40(5), 51-58 [verkkolehti] [viitattu 03.02.2012]. Saatavissa: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=9&sid=202a36b2-d8ca-45fb-9b0e-9b1e94148752%40sessionmgr13>.
- Simpson, R. 2000. A voyage of discovery or a fast track to success: men, women and the MBA. *Journal of Management Development* 19(9), 764–782 [verkkolehti] [viitattu 04.03.2012]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=02621711&volume=19&issue=9>.
- Sogunro, Olusegun Agboola 1997. Impact of Training On Leadership Development: Lessons From a Leadership Training Program. *Evaluation Review* 21(6) [verkkolehti] [viitattu 16.03.2012]. Saatavissa: <http://erx.sagepub.com/content/21/6/713.full.pdf+html>.

- Travers, Cheryl & Stevens, Samantha & Pemberton, Carole 1997. Women's networking across boundaries: recognizing different cultural agendas. *Women in Management Review* 12(2), 61-67 [verkkolehti] [viitattu 08.02.2012]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0964-9425&volume=12&issue=2>.
- Viitala, Riitta 2005b. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning* 17(7), 436 – 451 [verkkolehti] [viitattu 20.10.2011]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1366-5626&volume=17&issue=7>.

LIITTEET

Liite 1 Tutkimuksen saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

Olen Tampereen yliopiston hallintotieteen opiskelija. Teen parhaillaan pro gradu – tutkielmaa johtavassa asemassa olevien naisten urasiirtymistä, ja kuinka johtamiskoulutus vaikuttaa naisten uralla etenemiseen. Tutkimuksen kohderyhmänä on Tampereen yliopiston Täydennyskoulutuskeskuksen johtamiskoulutukseen osallistuneet naiset. Yhteystietonne olen saanut Täydennyskoulutuskeskuksen kautta ja kysely on lähetetty kaikille yhteystietonsa luovuttaneille henkilöille.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa naisten uralla etenemisestä ja johtamiskoulutuksen vaikuttavuudesta naisten urakehitykseen. Teidän kokemusten ja näkemysten avulla on mahdollista arvioida naisjohtajien uraan vaikuttavia tekijöitä sekä johtamiskoulutuksen merkitystä uralla etenemisessä.

Toivon, että sinulla olisi aikaa vastata huolella esittämiini kysymyksiin, sillä antamasi tieto on erittäin tärkeää ja merkittävää tutkimukseni kannalta. Kaikki saadut tiedot tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti ja teille taataan täydellinen anonymiteetti siten, että vastaukset ja tulokset eivät henkilöidy.

Kaikki kysymykset ovat avoimia kysymyksiä. Voit vapaamuotoisesti kirjoittaa vastauksesi sille varattuun tilaan. Vastattuasi lomakkeeseen voit lähettää sen minulle takaisin sähköpostin liitetiedostona. Mikäli haluat lisätietoja tutkimuksesta tai sinulla on ongelmia lomakkeen kanssa, niin olethan yhteydessä, autan mielelläni. Tarvittaessa voit olla myös yhteydessä graduohjaajaani professori Risto Harisaloon (risto.harisalo@uta.fi).

Kiitos aktiivisuudestasi ja vastauksistasi!

Päivi Kumpu (paivi.kumpu@uta.fi)

Liite 2 Haastattelulomake

I JOHTAMISKOULUTUS

1. Miksi hakeuduit johtamiskoulutukseen? Mainitse vähintään kolme keskeisintä seikkaa.

1.1

1.2

1.3

2. Mitkä olivat henkilökohtaiset tavoitteesi ja odotuksesi ennen johtamiskoulutuksen alkua ja miten ne toteutuivat? Mainitse vähintään kolme keskeisintä tavoitetta tai odotusta ja kerro niiden toteutumisesta.

2.1

2.2

2.3

3. Miten merkityksellisenä näet johtamiskoulutuksen oman kehittymisesi kannalta? Mainitse vähintään kolme keskeisintä seikkaa.

3.1

3.2

3.3

4. Mitkä johtamisen osa-alueet ja työkalut kehittyivät johtamiskoulutuksen avulla tai mitä uutta johtamisosaamista syntyi? Mainitse vähintään kolme keskeisintä asiaa.

4.1

4.2

4.3

5. Miten arvioisit oman johtamisosaamisesi kehittyneen johtamiskoulutuksen aikana? Mainitse vähintään kolme keskeisintä osa-aluetta.

5.1

5.2

5.3

II Urakehitys

1. Mitkä johtamiskoulutuksessa esille tulleet tekijät tai muut tekijät ovat mielestäsi edistäneet urakehitystäsi? Mainitse vähintään kolme keskeisintä tekijää.

1.1

1.2

1.3

2. Mitkä tekijät yleisesti ovat mielestäsi estäneet urakehitystäsi? Mainitse vähintään kolme keskeisintä tekijää.

2.1

2.2

2.3

3. Millaisia urasiirtymiä urallasi on tapahtunut johtamiskoulutuksen myötä?

4. Millainen yhteys mielestäsi urasiirtymillä ja johtamiskoulutuksella on keskenään? Miten ne tukevat ja vaikuttavat toisiinsa? Mainitse vähintään kolme keskeisintä seikkaa.

4.1

4.2

4.3

III Vaikuttavuus

1. Miten merkityksellisenä kokonaisuutena koet johtamiskoulutuksen urasi ja johtamistyön kannalta näin jälkikäteen? Mainitse vähintään kolme keskeisintä asiaa.

1.1

1.2

1.3

2. Miten mielestäsi työpaikallasi osaamistasi ja johtamiskoulutustasi arvostetaan? Mainitse vähintään kolme keskeisintä esimerkkiä.

2.1

2.2

2.3

3. Millaista tukea sait muilta osallistujilta johtamiskoulutuksen aikana tai oliko mahdollista hyödyntää heidän osaamista? Mainitse vähintään kolme keskeisintä seikkaa.

3.1

3.2

3.3