

**Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta**

Marianne Ekonen

**Moninaiset urat
- Narratiivinen tutkimus naisjohtajien
urakehityksestä**

N:o 170 / 2007

Lisensiaatintutkimus

Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta
P1 35, 40014 Jyväskylän yliopisto
Puh. 014-260 2942
taltdk@econ.jyu.fi

ISBN 978-951-39-2949-7
ISSN 1457-036X
Jyväskylä 2007

ALKUSANAT

Kuten jo tämän työn johdannosta käy ilmi, syyskuu on toiminut tutkijanurani kannalta eräänlaisena käännekohtana. Otin ensimmäiset askeleeni tutkijana jo syyskuussa 2002, kylläkin vielä tiedekuntamme perusopiskelijana. Tuolloin kuitenkin kiinnostuin naisjohtajuudesta ja uratutkimuksesta ensimmäisen kerran ja olen edelleen samalla tiellä. Nyt, viisi vuotta myöhemmin, kirjoitan liseniaatintyöni alkusanoja ja mietin, mitä kaikkea tämän viiden vuoden ajanjaksolle onkaan mahtunut. Joka tapauksessa koko tämä aika on avannut eteeni täysin uudenlaisen maailman, jonka olemassaolosta en vielä viisi vuotta sitten tiennyt. Siitä syystä odotankin innolla, mitä kaikkea tulevaisuus tällä jännittävällä uralla vielä tuokaan mukanaan.

Saan kiittää työni ohjaajaa, professori Anna-Maija Lämsää siitä, että ylipäättään kirjoitan tätä. Toki tutkimuksen tekoon tarvitaan myös tutkijan oma kiinnostus, mutta ilman sellaista innostunutta tukea ja kannustusta mitä Anna-Maija on nuorelle tutkijalle tarjonnut, ei varmasti mikään voi korvata. Myös professori Tuomo Takala on ansainnut kiitokset erityisesti siitä, että sain mahdollisuuden aloittaa tutkijana tiedekunnassa syyskuussa 2004. Erityiskiitokset ansaitsevat myös työni tarkastajat, dosentti Tarja Pietiläinen ja professori Janne Tienari. Heiltä saamieni erinomaisten kommenttien myötä on hyvä jatkaa eteenpäin.

Onneksi työ ei ole tuonut mukanaan pelkkiä mielenkiintoisia tutkimusartikkeleita vaan myös työkavereita. Kiitos erityisesti Marjo Siltaojalle siitä, että ymmärrät niitä kaikkia epäkohtia, joita tässä maailmassa pitäisi vielä korjata – tutkimuksella tai ilman. Myös Tiina Onkila, Nadia Sabour, Mari Suoranta ja Meri Vehkaperä ovat tarjonneet tukeaan ja kannustustaan alusta saakka, kiitos siitä. Kiitokset menevät tietysti koko tiedekunnalle, erityisesti hallintohenkilökunnalle ja dekaani Jaakko Pehkoselle.

Työni on valmistunut osana Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanketta, NASTA:a. Kiitos Jeff, Sinikka, Minna, Marjut, Katlin, Nea ja Tuomas kaikesta tuestanne. Haluan kiittää myös niitä rohkeita naisjohtajia, jotka suostuivat haastateltavikseni tähän tutkimukseen. Haluan myös kiittää Sailaa, Tuulaa ja Henrikiä auttaessani minua löytämään nämä haastateltavat. Rahallisesta tuesta kiitän ensinnäkin hankkeemme rahoittajaa Opetusministeriötä sekä Jyväskylän Kauppalaisseuran Säätiötä, Liikesivistysrahastoa ja Ellen ja Artturi Nyysösen säätiötä.

Suurimmat kiitokseni menevät kuitenkin elämäni tärkeimmille tukipilareille. Vanhempani Leena ja Seppo sekä isot pikkuveljeni Jarno ja Jarkko ovat tarjonneet tukea, kannustusta ja kodinlämpöä aina, kun olen sitä tarvinnut. Laina-mummoni on myös aina keittänyt kahvit ja tarjonnut elämäkokemustaan pullan kera. Appivanhempani Sointu ja Antero ovat jaksaneet kannustaa elämässä eteenpäin ja tarjonneet apuaan tilanteessa kuin

tilanteessa. Viimeisimmän ja rakkaudentäyteisimmän kiitoksen osoitan kuitenkin miehelleni Samille. Kiitos, että olet elämässäni.

Jyväskylässä, 28. pñä syyskuuta 2007

Marianne Ekonen

TIIVISTELMÄ

Ekonen, Marianne

Moninaiset urat - Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2007, 156 s.

Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta

Uratutkimus on kohdannut viime aikoina haasteita, osittain juuri naisten määrän lisääntyttä johtotehtävissä. Sen lisäksi teknologinen kehittyminen, muutokset organisaatorakenteissa, uusien toimialojen synty ja maailmanlaajuisen kilpailun kiristyminen ovat sellaisia muutoksia, jotka ovat asettaneet perinteisen uratutkimuksen uusien haasteiden eteen. Perinteisten, hierarkkisten urien on nähty antavan tilaa vapaammille ja eri suuntiin kehittyville urille, joissa yhdistyvät niin henkilökohtaisen kuin ammatillisen elämän osa-alueet.

Tässä tutkimuksessa kohteena on high tech-alalla, keskijohdossa toimivien naisjohtajien urakehitys. Tutkimuksessa tavoitteena on kuvata ja tulkita naisjohtajien kerrontaa urakehityksestään. Tutkimusotteeltaan kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaihetta lähestytään ja tarkastellaan narratiivisesta näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kahdeksalle naisjohtajalle tehdystä teemahaastattelusta, joiden toteuttamisessa keskeistä on säilyttää narratiiviselle tutkimukselle olennainen piirre orientoida haastateltavaa tarinankerrontaan. Empiirisen aineiston ja teoreettisten lähtökohtien perusteella on muodostettu kahdeksan naisjohtajan uratarinaa. Tutkimusongelma on jäsentynyt seuraaviin kysymyksiin: Miten naisjohtajat kertovat urakehityksestään? Mitkä keskeiset urakehitystä ohjaavat tekijät nousevat kerronnassa esille? Uratarinoiden rakentamisessa on käytetty menetelmänä Labovin ja Waletskyn strukturaalista analyysia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että naisjohtajien kerronnassa urakehityksestään on löydettävissä neljä uratarinatyyppiä, joita ovat *tasapainohakuinen, hierarkkinen, ideologinen ja vaakatasoinen ura*. Tutkimus osoittaaakin, että naisten johtamisurat ovat monipuolisempia kuin yleisesti ajatellaan. Jatkuvasti muutoksessa oleva high tech -ala tarjoaa naisjohtajille monenlaisia mahdollisuuksia uransa rakentamiseen. Tuloksista käy ilmi, että uransa keskivaiheilla olevat naiset törmäävät urallaan ensimmäistä kertaa esteisiin ja kohtaavat heistä itsestään riippumattomien tekijöiden vaikutuksen urakehitykseensä. Alalla tapahtuvat muutokset avaavat uusia uramahdollisuuksia, eikä samassa työtehtävässä työskennellä kovinkaan pitkään. Muutos ja jatkuva kehittyminen ovatkin keskeisiä alaa kuvaavia ilmiöitä.

Avainsanat: Ura, urakehitys, narratiivisuus, naiset, johtajuus, korkea teknologia

SISÄLLYS

ALKUSANAT TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	4
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ	6
1.2	TUTKIMUKSEN RAJAUS	7
1.3	AIHEEN VALINNAN PERUSTELUT JA TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE.....	8
2	NAISJOHTAJUUS, URATUTKIMUS JA NARRATIIVISUUS: TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	10
2.1	NAISET JA JOHTAMINEN	10
2.1.1	<i>Naiset johtajina Suomessa ja kansainvälisesti</i>	<i>10</i>
2.1.2	<i>Naisjohtajuuden tutkimus</i>	<i>13</i>
2.1.3	<i>Naiset uratutkimuksen kohteena.....</i>	<i>15</i>
2.1.3.1	Arvo- ja kulttuuriselitykset	16
2.1.3.2	Organisaatiotason selitykset	17
2.1.3.3	Yksilölähtöiset selitykset	20
2.2	URATUTKIMUS	22
2.2.1	<i>Uratutkimuksen kehittyminen</i>	<i>22</i>
2.2.1.1	Uudet urakäsitteet.....	23
2.2.1.2	Naisten urien erityispiirteet ja uramallit.....	26
2.2.2	<i>Objektiivisen ja subjektiivisen uran vastakkainasettelu</i>	<i>29</i>
2.2.3	<i>Sosiaalinen konstruktionismi uratutkimuksen viimeaikaisena suuntana.....</i>	<i>30</i>
2.3	NARRATIIVINEN LÄHESTYMISTAPA	31
2.3.1	<i>Narratiivisuus metateoreettisena viitekehyksenä</i>	<i>33</i>
2.3.2	<i>Narratiivinen tutkimusaineisto ja narratiivisuus analyysimetodina.....</i>	<i>34</i>
2.3.3	<i>Narratiivit käytännön työvälineenä.....</i>	<i>35</i>
3	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	37
3.1	TUTKIMUSAINIESTON HANKINTA.....	38
3.2	HAASTATELTAVAT JA HEIDÄN VALINTANSA	39
3.3	HAASTATELUIJEN SUORITTAMINEN	41
3.4	HAASTATELUAINEISTON ANALYYSI	42
4	NAISJOHTAJIEN URATARINAT	46
4.1	KAIJAN URATARINA	46
4.1.1	<i>Haastattelun taustaa.....</i>	<i>46</i>
4.1.2	<i>Perheen perustaminen opiskeluaikana.....</i>	<i>47</i>
4.1.3	<i>Julkiselta sektorilta yksityiselle sektorille</i>	<i>49</i>
4.1.4	<i>Kieltäytyminen toimitusjohtajan tehtävästä</i>	<i>50</i>
4.1.5	<i>Avioero ja high tech-alalle siirtyminen</i>	<i>52</i>
4.1.6	<i>Tulevaisuus asiakastyössä.....</i>	<i>54</i>
4.1.7	<i>Yhteenveto Kaijan uratarinasta.....</i>	<i>55</i>
4.2	RITVAN URATARINA	56
4.2.1	<i>Haastattelun taustaa.....</i>	<i>56</i>
4.2.2	<i>Diplomi-insinööriksi ja high tech-alalle.....</i>	<i>57</i>
4.2.3	<i>Törmäys lasikattoon</i>	<i>62</i>
4.2.4	<i>Tulevaisuus laaja-alaisessa osaamisessa.....</i>	<i>65</i>
4.2.5	<i>Yhteenveto Ritvan uratarinasta.....</i>	<i>66</i>

4.3	KATIN URATARINA.....	66
4.3.1	<i>Haastattelun taustaa.....</i>	67
4.3.2	<i>Rakennusinsinööriksi ja high tech-alalle</i>	67
4.3.3	<i>Hankaluudet esimiehen kanssa.....</i>	70
4.3.4	<i>Tulevaisuus haasteellisissa työtehtävissä.....</i>	74
4.3.5	<i>Yhteenveto Katin uratarinasta.....</i>	74
4.4	SEIJAN URATARINA.....	75
4.4.1	<i>Haastattelun taustaa.....</i>	75
4.4.2	<i>Kauppateiden maisteriksi ja high tech-alalle.....</i>	76
4.4.3	<i>Uusien haasteiden etsiminen</i>	78
4.4.4	<i>Tulevaisuus pitkäjänteisessä henkilöstöjohtamisessa</i>	82
4.4.5	<i>Yhteenveto Seijan uratarinasta.....</i>	83
4.5	PIRKON URATARINA.....	84
4.5.1	<i>Haastattelun taustaa.....</i>	84
4.5.2	<i>Insinööriopinnoista high tech-alalle</i>	85
4.5.3	<i>Ekspatriaatiksi Englantiin.....</i>	85
4.5.4	<i>Paluu Suomeen.....</i>	88
4.5.5	<i>Tulevaisuus ylemmissä johtotehtävissä</i>	91
4.5.6	<i>Yhteenveto Pirkon uratarinasta.....</i>	93
4.6	JAANAN URATARINA.....	94
4.6.1	<i>Haastattelun taustaa.....</i>	94
4.6.2	<i>Diplomi-insinööriksi ja high tech-alalle.....</i>	94
4.6.3	<i>Äitiyslomalta tehtaanjohtajaksi.....</i>	96
4.6.4	<i>Kohti uusia näkökulmia.....</i>	101
4.6.5	<i>Yhteenveto Jaanan uratarinasta.....</i>	102
4.7	LIISAN URATARINA.....	102
4.7.1	<i>Haastattelun taustaa.....</i>	103
4.7.2	<i>Julkiselta sektorilta high tech-alalle.....</i>	103
4.7.3	<i>Miesten asenteellisuus</i>	107
4.7.4	<i>Tulevaisuus mielenkiintoisissa työtehtävissä.....</i>	110
4.7.5	<i>Yhteenveto Liisan uratarinasta.....</i>	111
4.8	MAIJAN URATARINA	112
4.8.1	<i>Haastattelun taustaa.....</i>	112
4.8.2	<i>Insinööriopinnoista työelämään ja high tech-alalle.....</i>	113
4.8.3	<i>Vuorotteluvapaalta valmistuspäälliköksi</i>	114
4.8.4	<i>Tulevaisuus horisontaalisessa urakehityksessä.....</i>	120
4.8.5	<i>Yhteenveto Maijan uratarinasta.....</i>	121
4.9	NAISJOHTAJIEN URATARINOIDEN TYYPITTELY.....	122
4.9.1	<i>Tasapainohakuinen ura.....</i>	124
4.9.2	<i>Hierarkkinen ura</i>	125
4.9.3	<i>Ideologinen ura</i>	126
4.9.4	<i>Vaakatasoinen ura.....</i>	126
5	PÄÄTELMÄT JA KESKUSTELU.....	128
5.1	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	128
5.2	TUTKIMUKSEN PÄÄTELMÄT.....	128
5.2.1	<i>Teoreettiset päätelmät</i>	128
5.2.2	<i>Käytännölliset päätelmät.....</i>	130
5.3	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	132
5.3.1	<i>Tutkimuksen luotettavuus</i>	132
5.4	JATKOTUTKIMUSAIHEITA.....	135
	SUMMARY	136

LÄHTEET	140
LIITTEET.....	155

1 JOHDANTO

Muistan hyvin tuon syksyisen sunnuntaiaamun. Otin kupin kahvia, tartuin päivän sanomalehteen ja istahdin lukemaan sitä kaikessa rauhassa, sillä tiedossa oli rauhallinen vapaapäivä. Tällä kertaa en vain arvannut, että lehden lukeminen tulisi muuttamaan senhetkisen maailmankuvani. Silmiini osui nimittäin otsikko "Aina vähän huonompi", jonka yläpuolella luki seuraava teksti

"Koulu sujuu häneltä hyvin, opinnot suorastaan loistavasti, mutta työelämässä vauhti pysähtyy kuin seinään. Miksi naisen on yhä miestä vaikeampi työllistyä ja edetä uralla?" (Ängeslevä 2002).

Kyse oli naisten kohtaamista ongelmista niin urallaan kuin työelämässä ylipäänsä. Siis mistä ongelmista? Suomalaiset naiset saivat yleisen ja yhtäläisen äänioikeuden¹ noin sata vuotta sitten ja muutoinkin olemme olleet edelläkävijöitä tasa-arvoasioissa. Olin tuohon aikaan nuori kauppatieteiden opiskelija, joka tulisi valmistumisensa jälkeen siirtymään työelämään yhtä tasa-arvoisena ja arvostettuna työntekijänä kuin kaikki muutkin. Ihmettelin sitä, miten juttua varten haastateltujen naisten kokemukset työelämästä olivat niin negatiivisia. Olin sentään kasvanut yhteiskunnassa, jossa oli kautta aikojen puhuttu siitä, että olemme tasa-arvon mallimaa, edelläkävijä.

Tuon saman tasa-arvomyytin varassa elävät monet muutkin suomalaiset. Yleisesti vallalla oleva oletus on nimittäin pitkään ollut se, että Pohjoismaissa naisilla on työelämässä paremmat etenemismahdollisuudet kuin muualla maailmassa, koska naisten määrä työelämässä on suuri, naiset ovat korkeasti koulutettuja ja perhepolitiikka sekä tasa-arvolainsäädäntö ovat toteutuneet (Kauppinen-Toropainen, Kandolin & Haavio-Mannila 1988; Vinnicombe 2000, 11). Näin ei kuitenkaan ole, sillä tasa-arvon toteutumista työelämässä tarkasteltaessa Suomi jää Euroopan keskitason alapuolelle. Kun tarkastellaan naisjohtajien tilannetta suomalaisessa työelämässä, huomataan, että naiset johtavat pääasiassa naisvaltaisilla aloilla ja että naisten urat etenevät pääasiassa keskijohdon tehtäviin. Ylimmässä johdossa naisia toimii vain muutama prosentti.

Se, että viime vuosina naisten määrä ylimmissä johtotehtävissä on noussut muutama prosenttiin, on saanut tutkijat kiinnostumaan naisista huippujohdossa ja siitä, miksi naisten määrä ylimmissä johtotehtävissä on

¹ Vuonna 2006 tuli kuluneeksi 100 vuotta siitä, kun suomalaiset naiset saivat saivat valtiollisen äänioikeuden ensimmäisinä Euroopassa ja kolmantena maailmassa sekä vaalikelpoisuuden toisena maailmassa (Naisten täydet poliittiset oikeudet 100 vuotta -toimikunta ja Saara Tuomaala, 2006).

edelleen niin vähäinen (Liff & Ward 2001; Oakley 2000). Tutkijoiden kiinnostus muutamia lasikaton² rikkoneita naisia kohtaan on ollut huomattavasti suurempi kuin tämän tutkimuksen kohteena olevia keskijohdossa, lasikaton alla, toimivia naisjohtajia kohtaan (Vanhala 2004). Näiden huippujohtoon edenneiden naisten kokemusten kautta urakehityksestä on yleensä muodostunut kuva menestystarinasta, johon kuitenkin vain harvalla naisjohtajalla on mahdollisuus samaistua. Toisaalta naisjohtajia tutkitaan usein uraongelmien- ja esteiden kannalta (esim. Fels 2004; Liff & Ward 2001; Oakley 2000; Vanhala 2005), jolloin syntyy helposti mielikuva naisjohtajasta uhrina (Lämsä & Tiensuu 2002, 361). Koska suurin osa naisjohtajista toimii nimenomaan keskijohdon tehtävissä, olen valinnut tarkastelun kohteeksi juuri keskijohdossa toimivien naisjohtajien urakehityksen. Tekemällä aihetta näkyväksi tämän vähemmän tutkitun ryhmän näkökulmasta pyrin monipuolistamaan käsitystä naisjohtajien urakehityksestä joko huippujohtajan menestystarinana tai uhrina uralla etenemisen suhteen. Lähtökohtana tässä työssä onkin ajatus, että naisjohtajien kokemukset urakehityksestään ovat monipuolisemmat kuin aikaisemmissä tutkimuksissa on tuotu esille.

Myös uratutkimus on kohdannut viime aikoina haasteita, osittain juuri naisten määrän lisääntyttä johtotehtävissä. Sen lisäksi teknologinen kehittyminen, muutokset organisaatiorakenteissa, uusien toimialojen synty ja maailmanlaajuisen kilpailun kiristyminen ovat sellaisia muutoksia, jotka ovat asettaneet perinteisen uratutkimuksen uusien haasteiden eteen. Erityisesti nopeatahtista ja jatkuvasti muuttuvaa high tech-alaa³ pidetään esimerkkinä siitä, mihin suuntaan organisaatiot alkavat tulevaisuudessa muuttua (Catalyst 2003). Perinteisesti ura on määritelty yhden tai kahden organisaation sisällä tapahtuvaksi, katkeamattomaksi ja ylöspäin eteneväksi kehitykseksi organisaation hierarkiassa. Näiden perinteisten, hierarkkisten urien on nähty kuitenkin antavan tilaa vapaammille ja eri suuntiin kehittyville urille, joissa yhdistyvät niin henkilökohtaisen kuin ammatillisen elämän osa-alueet. Innokkuus uran uudelleenmäärittelyä kohtaan on ollut kasvavaa, mutta se, miten näitä uusia uria voidaan tutkia, on saanut vähemmän huomiota (Cohen, Duberley & Mallon 2004, 408).

² Käsite viittaa sellaiseen näkymättömään, mutta vahvaan esteeseen, joka estää naisia etenemästä ylöspäin organisaatioshierarkiassa (Morrison & Von Glinow 1990, 200).

³ Korkean teknologian toimialoihin kuuluvat avaruus ja ilmailu, tieto- ja konnttorikoneet, elektroniikka ja tietoliikennevälineet, lääkevalmisteet sekä instrumentit ja hienomekaniikka (Tilastokeskus 2004).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä

Tutkimukseni kohteena on high tech-alalla toimivien naisjohtajien urakehitys. *Tutkimuksessa tavoitteena on kuvata ja tulkita naisjohtajien kerrontaa urakehityksestään.* Tutkimusotteeltaan kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaihetta lähestytään ja tarkastellaan *narratiivisesta näkökulmasta.* Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kahdeksalle naisjohtajalle tehdystä teemahaastattelusta, joiden toteuttamisessa keskeistä on ollut säilyttää narratiiviselle tutkimukselle olennainen piirre orientoida haastateltavaa tarinankerrontaan (Gubrium & Holstein 2002, 1). Muodostan empiirisen aineiston ja teoreettisten lähtökohtien perusteella kahdeksan naisjohtajan uratarinaa. Tutkimusongelma jäsentyy seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten naisjohtajat kertovat urakehityksestään?
- 2) Mitkä keskeiset urakehitystä ohjaavat tekijät nousevat kerronnassa esille?

Uratarinoiden rakentamisessa olen käyttänyt menetelmänä Labovin ja Waletskyn (1967) strukturaalista analyysia, joka auttaa jakamaan tutkimusaineistoa pienempiin kerronnallisiin osiin eli narratiiveihin, rakenteellisten osien avulla. Olen analyysin loppuvaiheessa vielä tyypitellyt tarinat. Tyypittelyssä on kysymys ennen kaikkea aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. Tyypit tiivistävät ja tyypillistävät, parhaimmillaan tyypit kuvaavat laajasti ja mielenkiintoisesti aineistoa. (Eskola & Suoranta 1999, 182.) Esimerkiksi tarinoista voi rakentaa tyypillisen kuvauksen naisjohtajan urakehityksestä.

Tässä tutkimuksessa omaksutun narratiivisen lähestymistavan keskeisenä lähtökohtana on ollut sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva käsitys ihmisestä kielellisenä, sosiaalisena ja kulttuurisena olentona, joka rakentaa käsitystään maailmasta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Berger & Luckmann 1966). Tällöin ymmärryksemme maailmasta ei ole muuttumatonta ja väistämätöntä, vaan historia- ja kulttuurisidonnaista, joka kehittyy ajassa ja paikassa. Toisin sanoen, sosiaalinen konstruktionismi korostaa niiden historiallisten ja kulttuuristen kontekstien huomioimista, jotka vaikuttavat ura-ajatteluun ja toimintaamme samalla havainnollistaen yksilöiden ja heidän sosiaalisten maailmojen yhteyttä. Uran käsitteen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että käsityksemme urasta ovat aina sidoksissa siihen sosiaaliseen arvomaailmaan, yhteisiin merkityksiin ja rakenteisiin, joita sosiaalinen todellisuutemme pitää sisällään. Nämä rakenteet ovat toimijoille osittain tiedostettuja ja tiedostamattomia. Taustalla on tällöin näkemys, jonka mukaan ura ei voi koskaan olla täysin subjektiivinen tai objektiivinen. Yksilön uralla on aina tiettyyn aikaan, paikkaan ja kulttuuriin kytkeytyvä merkitysrakenteensa.

Uran määrittäminen sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkoittaa objektiivisesti tulkitun sosiaalisen maailman ja ihmisen subjektiivisen kokemuksen rakentuvan vuorovaikutteisena dynaamisena prosessina. Toisin sanoen yksilön omat kokemukset ja havainnot ovat uraa määrittäviä seikkoja ja tutkittava henkilö määrittää itse, mitä uralla ja urakehityksellä tarkoitetaan (Peiperl & Arthur 2000). Tutkijana ei ole kuitenkaan mahdollista päästä käsiksi tutkittavan kokemukseen sellaisenaan vaan voimme ainoastaan saada siitä erilaisia representaatioita, esimerkiksi kerronnan muodossa (Riessman 1993, 8).

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajautuu johtamisen alueelle, missä johtamista koskeva nykyinen uratutkimus sai alkunsa 1970-luvun Yhdysvalloista (Hall 1976; Schein 1978; Van Maanen 1977). Olen rajannut tutkimani johtajat keskijohtoon, jolla tarkoitan sellaisia johtajia, jotka toimivat ylimmän ja alimman johtotason välissä (Fenton-O’Creevy 1998, 68). Keskijohtoa koskevat aikaisemmat tutkimukset voidaan jakaa pääasiassa kolmeen aihepiiriin: keskijohdon asemaan ja rooliin organisaatiossa, keskijohdon muuttuvaan rooliin organisaatiossa ja naisiin keskijohdossa (Vanhala 2004). Keskijohdon asema keskellä organisaatiohierarkiaa ja rooli asioiden välittäjänä ylimmän ja alimman johtotason välillä on nähty johtamistutkimuksissa sekä edistävänä että hidastavana tekijänä. Keskijohdon on nähty edistävän esimerkiksi organisaatiomuutoksen toteuttamista sen keskeisestä asemasta johtuen (Huy 2001, 73). Toisaalta keskijohdon on nähty olevan ristiriitaisten odotusten keskellä ja sen on ennustettu kutistuvan ja vaikutusvallan vähenevän informaatioteknologian, organisaatioiden kutistumisen ja madaltamisen myötä. (Dopson & Stewart 1990; Huy 2001; McDermott 1996.)

Tutkimukseni rajautuu edelleen naisiin keskijohdossa. Rajaukseni perustuu ennen kaikkea siihen, että keskijohdon tehtävät ovat avautuneet naisille ylimmän johdon tehtäviä paremmin. Naisia keskijohdossa on tutkittu kuitenkin vain vähän, sillä kiinnostuksen kohteena ovat olleet usein ylimpään johtoon edenneet naisjohtajat (Vanhala 2006). Naisten lisääntynyt määrä keskijohdossa on johtanut joidenkin näkemysten mukaan keskijohdon merkityksen vähenemiseen (Tienari 1999).

Haastattelemiini naisjohtajat ovat kaikki uransa keskivaiheilla olevia. Uran keskivaiheilla olevat naiset edustavat joukkoa, jolle on ehtinyt kertyä huomattava määrä sellaista kokemusta, taitoja ja suhteita, joita organisaation on usein vaikea korvata. (Gordon & Whelan 1998.) Sen lisäksi, että he huolehtivat perheestään, he myös keskittyvät yhä enemmän itseensä ja heillä on vahva tarve päästä uralla eteenpäin. He myös edustavat sellaista joukkoa, joka on onnistunut saavuttamaan usein sekä perheen että menestystä urallaan. Uran keskivaiheilla olevat naiset joutuvat usein ensimmäistä kertaa huomaamaan, että myös muilla kuin heillä itsellään on vaikutusta heidän urakehitykseensä, toisin kuin uran alkuvaiheessa olevat naiset, joilla on usein hyvin idealistiset

tulevaisuudennäkymät (O'Neil & Bilimoria 2005). Tämä johtuu siitä, että uran keskivaiheilla olevat naiset alkavat yleensä hakeutua ylempiin johtotehtäviin ensimmäistä kertaa. Verrattuna uran keskivaiheilla oleviin miehiin, palkkaerot naisten ja miesten välillä ovat kasvaneet, miesten urakehitys on johtanut naisia useammin ylimmän johdon tehtäviin ja naiset ovat saaneet työympäristöltään vähemmän tukea kuin miehet (Kirchmeyer 2002).

Kaikki haastattelemani naisjohtajat työskentelevät high tech-alalla. High tech-ala on melko uusi toimiala, jota luonnehditaan jännittäväksi ja nopeatahtiseksi toimialaksi, joka on jatkuvassa muutoksessa. Catalystin (2001) tutkimuksen mukaan alalla menestymisen edellytyksinä pidetään riskinottoa, alan laajaa tuntemusta ja uskallusta astua "tuntemattomille vesille", ei niinkään teknistä koulutusta ja asiantuntijuutta. Ylimpään johtoon edetään yleensä epätavallisten urapolkujen kautta, koska alan nopean muutosvauhdin takia yhtä, perinteistä menestymisen kaavaa ei ehdi muodostua. Johtajien mielestä suurin menestykseen vaikuttava tekijä ei liity niinkään henkilökohtaisiin ominaisuuksiin vaan alan ainutlaatuisen kulttuuriin, jota luonnehtivat avoin ja muuttuva työympäristö, työsuoritusten ja tulosten painottaminen sekä kyvykkyys työskennellä älykkäiden, haastavien ja miellyttävien ihmisten parissa. Ehdottamana menestyksen edellytyksenä ylimpään johtoon etenemisessä pidetään henkilökohtaisten verkostojen merkitystä, etenkin naisten kohdalla. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen on todettu olevan alalla tärkeää sekä miehille että naisille. (Catalyst 2001.)

1.3 Aiheen valinnan perustelut ja tutkimusraportin rakenne

Tutkijat ovat määritelleet uria viimeisten vuosien aikana innokkaasti ja uusia uramalleja on tuotu esille (Arthur, Claman & DeFillippi 1995; Arthur & Rousseau 1996; Hall 1976; Sullivan & Arthur 2006). Huomiota ei ole kuitenkaan kiinnitetty juurikaan siihen, miten näitä uusia uria voidaan tutkia ja tutkimusmenetelmät ovatkin usein lähestymistavoiltaan kvantitatiivisia, joissa tutkittavien kokemukset jäävät vähemmälle huomiolle (Cohen et. al 2004; Cohen & Mallon 2001). Puhuttaessa siitä, että vastuu urasta on siirtynyt yhä enemmän yksilölle itselleen, on mielestäni tärkeää, että tällöin myös yksilöiden kokemukset ja kuvaukset urista tuodaan tutkimuksissa paremmin esille. Tässä työssä käytetty narratiivinen lähestymistapa tarjoaa uratutkimukselle oivan työkalun tutkia uria nimenomaan yksilön lähtökohdista käsin, samalla painottaen kuitenkin sitä, että urat eivät ole koskaan yksilön omaisuutta. Urat eivät rakennu sosiaalisissa tyhjiöissä vaan niissä organisaatioissa ja yhteiskunnissa, joissa jokainen ihminen kulloinkin elää. Tämä johtaa siihen, että kertoessaan omasta urastaan, tutkittavat kertovat myös aina siitä sosiaalisesta arvomaailmasta ja niistä yhteisistä merkityksistä ja rakenteista, joita sosiaalinen todellisuutemme pitää sisällään. (Bruner 1986.)

Naisten urien tutkiminen nousi kiinnostuksen kohteeksi erityisesti 1980-luvulla, Suomessa aiheesta kiinnostuttiin vasta myöhemmin, 1990-luvun loppupuolella.

Vaikka tutkimusta naisten urista on tehty sen jälkeen runsaasti, akateeminen tutkimus on ollut Suomessa vähäisempää (Lämsä et. al 2007). Varhaisimmat tutkimukset lähtivät liikkeelle siitä, että mallit miesten urakehityksestä olisivat sovellettavissa myös naisten uriin (Gallos 1989). Myöhemmät tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että naisten ja miesten urat eroavat toisistaan useilla eri tavoilla ja tutkijat ovatkin eritelleet naisten urien erityispiirteitä (Larwood & Gutek 1987; Mavin 2001; Powell & Mainiero 1992). Naisten urien ymmärtäminen vaatii jo sen lähtökohdan huomioimisen, että naisten kokemukset urasta eroavat miesten kokemuksista. Toisekseen, naisten urat ovat katkonaisempia ja vaikeammin ennustettavia kuin miesten, lastenhankinnan ja suurempien perhevelvoitteiden takia. Kolmanneksi, naisten kohdalla subjektiiviset mittarit menestyksestä ovat yhtä tärkeitä kuin objektiiviset, kun määritellään naisten menestymistä urallaan. Perinteisesti uramenestys on määritelty objektiivisilla kriteereillä, kuten ylennysten ja palkan määrällä (Powell & Graves 2003, 186; Powell & Mainiero 1992; Sturges 1999.)

Tutkimustiedon lisääminen naisten urakehityksestä on tärkeää myös käytännön liike-elämän kannalta. Yhtenä perusteluna voidaan käyttää resurssiajattelua (Barney 1991), jolla tarkoitetaan organisaatioiden resurssien täysimääräistä käyttöä. Globalisaatio ja sitä kautta maailmanlaajuisen kilpailun kiristyminen ovat tekijöitä, joiden takia alan yrityksillä ei ole enää varaa tuhlaata käytössä olevia sisäisiä resursseja, kuten osaamista, esimerkiksi sukupuolen takia. Tuottavuuden lisääntyminen, parempi kilpailukyky ja sitä kautta taloudellisen tuloksen kasvu ovat syitä, joiden takia esimerkiksi high tech-alan yritysten tulisi hyödyntää naisten osaamista myös johtotehtävissä enemmän. Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet myös sen, että työvoiman diversiteetti eli monimuotoisuus voi parantaa yritysten kilpailukykyä ja innovatiivisuutta (Cox & Blake 1991). Lisäksi yhteiskunnassa tapahtuva työvoiman ikääntyminen johtaa siihen, että myös johtajia on rekrytoitava tulevaisuudessa ryhmistä, joita aikaisemmin ei ole juurikaan hyödynnetty. Yhtenä tavoitteena on myös se, että tutkimuksen avulla voitaisiin lisätä tietoa naisten urakehityksestä high tech-alalla ja sitä kautta kasvattaa naisten kiinnostusta teknisiä aloja kohtaan.

Tutkimusraportin rakenne koostuu viidestä pääluvusta. Tässä ensimmäisessä pääluvussa olen johdattanut lukijan aihepiiriin ja esittänyt tutkimukseni tarkoituksen ja tavoitteen sekä tutkimusta koskevat rajaukset. Lisäksi olen tuonut esille valitsemani tutkimusaiheeseen liittyvät perustelut. Toisessa pääluvussa käsittelen tutkimukseni teoreettiset lähtökohdat, jotka koostuvat naisjohtajuudesta, uratutkimuksesta ja narratiivisuudesta. Pääluvussa kolme käyn läpi tutkimukseni empiiriseen aineistoon ja tutkimuksen suorittamiseen liittyvät keskeiset asiat. Sen jälkeen pääluvussa neljä kuvaan ja tulkiten naisjohtajien kerrontaa urakehityksestään uratarinoiden muodossa ja tuon esille tekemäni tyypittelyn uratarinoiden pohjalta. Lopuksi luku viisi koostuu päätelmistä ja keskustelusta.

2 NAISJOHTAJUUS, URATUTKIMUS JA NARRATIIVISUUS: TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Naiset ja johtaminen

2.1.1 Naiset johtajina Suomessa ja kansainvälisesti

Yhdysvalloissa ilmestyvässä Harvard Business Review-lehdessä julkaistiin vuonna 1965 artikkeli, jossa kiinnitettiin ensimmäistä kertaa huomiota naisiin johtamisessa esittämällä kysymys ”Ovatko naisjohtajat ihmisiä?” Tuolloin johtavassa asemassa toimivien naisten uskottiin olevan poikkeuksellisia yksilöitä. Niin sanotusta normaalista naiseudesta poikkeavuutta pidettiin ainoana selityksenä sille, että naiset pystyivät ylipäättään hoitamaan johtotehtäviä. (Calas & Smircich 1996, 221.) Vanhalan ja Nordgrenin mukaan naisten koulutustason kohentuminen, aktiivinen osallistuminen työelämään ja naisliikkeen vaatimukset työelämän tasa-arvosta lisäsivät kiinnostusta aihealueeseen myös Suomessa, mutta vasta 1980-luvun loppupuolella (Asplund 1986, 13). Syrjinnän kieltävä tasa-arvolaki tuli Suomessa voimaan vuonna 1987, jonkin verran muita Pohjoismaita myöhemmin⁴. Tutkimus naisjohtajuudesta yleistyi Suomessa varsinaisesti vasta 2000-luvulla, useita vuosia alan kansainvälistä tutkimusta myöhemmin (Lämsä et. al 2007).

Suomalaisen naisen tutkimisen näkökulmasta on olennaista huomata, että maamme oli erittäin pitkään agraarinen yhteiskunta, jossa sukupuolten väliset suhteet eivät jakaantuneet kovin jyrkästi (Haavio-Mannila 1970). Naiset työskentelivät maataloudessa miesten kanssa. Erityisesti agraarisesta yhteiskunnasta kumpuavana meillä on ollut mahdollinen vahvan naisen malli ja kova työnteko miehen rinnalla. Suomalaisen yhteiskunnan sukupuolijärjestys alkoi muuttua toisen maailmansodan jälkeen, kun naiset siirtyivät enenevässä määrin kokoaikatyöhön kodin ulkopuolelle ja nousivat miestensä rinnalle perheensä elättäjiksi ja heistä tuli yhteiskunnallisia osallistujia (Valtonen 2004, 228; Vanhala 2005, 200). Sodan jälkeisinä vuosikymmeninä naiset ovat olleet ansiotyössä meillä enemmän kuin läntisessä Euroopassa yleensä. Toisin kuin monissa muissa maissa, suomalainen nainen on tehnyt työtä kokoaikaisesti työskennellessään kodin ulkopuolella.

Yleisesti vallalla oleva oletus on ollut se, että Pohjoismaissa naisilla on työelämässä paremmat etenemismahdollisuudet kuin muualla maailmassa,

⁴ Islannissa, Tanskassa ja Norjassa tasa-arvolaki tuli voimaan 1970-luvun loppupuolella ja Ruotsissa vuonna 1980 (Vanhala & Nordgren 1986, 11).

koska naisten määrä työelämässä on suuri, naiset ovat korkeasti koulutettuja ja perhepolitiikka sekä tasa-arvolainsäädäntö ovat toteutuneet (Kauppinen-Toropainen, Kandolin & Haavio-Mannila 1988; Vinnicombe 2000, 11). Koulutustasolla tarkasteltuna suomalaiset naiset ovatkin miehiä koulutetuimpia: 25–64-vuotiaista naisista kaikista korkeakoulututkinnon suorittaneista naisia on noin 62 prosenttia. Vastaava luku miehillä on noin 38 prosenttia. (Tilastokeskus 2005.)

Tasa-arvon toteutumista työelämässä tarkasteltaessa Suomi jää kuitenkin Euroopan keskitason alapuolelle. Työmarkkinat ovat segregoituneet voimakkaasti sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Horisontaalisella segregoitumisella tarkoitetaan naisten ja miesten sijoittumista eri tehtäviin ja eri toimialoille. Naisvaltaisia toimialoja ovat muun muassa sosiaalityö (91 %), terveydenhoitotyö (85 %) sekä majoitus- ja ravitsemisalojen työt (72 %). Miesvaltaisia toimialoja ovat rakennustoiminta (93 %), kuljetusala (78 %) sekä teollisuus (71 %). Segregoituminen näkyy myös johtamistilastoissa: naiset johtavat pääasiassa palvelualoilla, miehet teknisillä aloilla. Esimerkiksi teknisillä aloilla naisten määrä on pysynyt alle 20 prosentissa. Vertikaalisella segregoitumisella tarkoitetaan sitä, että miehet ja naiset ovat hierarkkisesti eri asemassa organisaatioissa ja työelämässä. Vertikaalinen segregoituminen näkyy työelämässä naisten vähäisenä määränä yritysten johtotehtävissä. Toisaalta segregoituminen organisaatioiden sisällä näkyy naisten määrän vähenemisenä, kun mennään organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Naiset sijoittuvatkin pääasiassa keskijohdon tehtäviin, joissa naisia toimii tällä hetkellä noin neljännes. Kaikkien yritysten, myös pienten ja keskisuurten, pää- ja toimitusjohtajista naisia arvioidaan olevan noin yhdeksän prosenttia. Sen sijaan suurten yritysten huippujohdosta naisia on Suomessa vain muutama prosentti. (Tilastokeskus 2005.) Talouselämän vuonna 2004 tekemän selvityksen mukaan 143 pörssiyhtiöstä neljän johdossa oli nainen. Sadan suurimman pörssiyhtiön hallituksissa naisia oli 17 prosenttia vuonna 2006 (Salo 2006, 38).

Työmarkkinoiden segregoitumisen lisäksi myös naisten ja miesten palkkamarkkinat ovat Suomessa eriytyneet. Eriytyminen näkyy siinä, että naiset ansaitsevat keskimäärin 80 prosenttia miesten palkoista. Kun katsotaan johtajien palkkamarkkinoita, naisten ja miesten väliset erot kasvavat edelleen. Tilastokeskuksen (2006) mukaan yksityisen sektorin naisjohtajien veronalaisten vuositulojen mediaani oli 67 prosenttia miesjohtajien vastaavista mediaanituloista. Naisten ja miesten palkkaerojen tarkastelua on etenkin viime aikoina kritisoitu paljon. Muun muassa Elinkeinoelämän Keskusliiton (2006) tekemän selvityksen mukaan myytti ”naisen euro on 80 senttiä” perustuu keskiansioiden väliseen eroon ja työmarkkinoiden segregoitumiseen, ei siihen, että naisille maksettaisiin vähemmän samasta ja yhtä vaativasta työstä kuin miehille.

Miten suomalaiset naisjohtajat sitten pärjäävät kansainvälisissä vertailuissa? Yhdysvallat, josta naisjohtajuuskeskustelu on lähtenyt alun perin liikkeelle, on

ollut perinteisesti tilastojen ykkösen naisjohtajien määrän suhteen. Siellä naisten osuus kaikista toimitusjohtajista on noin 24 prosenttia (Eagly & Carli 2006) ja naisten osuus kaikista johtajista on noin 45 prosenttia (Davidson & Burke 2004, 9). Huippujohdossa siellä toimii vain muutama prosentti naisia, kuten muissakin maissa. Näiden lukujen valossa Suomi on siis samalla tasolla. Euroopan Komissio on selvittänyt kaikissa jäsenmaissa olevien naisten osuutta 50 suurimman pörssiyhtiön johtoryhmässä vuonna 2006. Selvityksessä 31 EU-maan keskiarvo oli tuolloin 11 prosenttia. Suomi sijoittui tarkastelussa kuudenneksi, 19 prosentin osuudella. (European Commission 2006a.) Vuonna 2006 eri EU-maissa naisjohtajien osuus oli keskimäärin 30 prosenttia. Tässä vertailussa Suomi sijoittui samalle tasolle EU:n keskiarvon kanssa, jaetulle 16. sijalle yhdessä Tsekin, Irlannin ja Ruotsin kanssa. Merkille pantavaa oli se, että suurin osa Itä-Euroopan maista, kuten Latvia (44 %), Liettua (43 %) ja Viro (37 %), meni vertailussa Suomen edelle. (European Commission 2006b.) Selvityksen mukaan näyttäisikin siltä, että Pohjoismaat ovat jäämässä jälkeen muiden Euroopan maiden kehityksestä.

Kun siis katsotaan Suomen sijoittumista kansainvälisissä vertailuissa naisjohtajien määrän suhteen, huomataan, että Suomi ei ole tasa-arvon edelläkävijämaa näissä asioissa. Suomi asettuu EU:n keskiarvojen tasolle naisjohtajien määrän suhteen ja niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa huippujohdossa on vain muutama nainen. Suomalaista ja pohjoismaalaista naista on pidetty tasa-arvoisena ja yleisesti on oletettu, että naiset etenisivät paremmin myös johtotehtäviin (Kauppinen-Toropainen, Kandolin & Haavio-Mannila 1988; Vinnicombe 2000, 11). Näin ei ole kuitenkaan käynyt. Suomalainen tasa-arvomyytti onkin rakentunut pitkälti sen varaan, että Suomessa presidentti on nainen ja vielä jokin aika sitten myös eduskunnan puhemies ja pääministeri olivat naisia (Vanhala 2006). Myös muutamat liike-elämän huipulle edenneet naisjohtajat ovat olleet näkyvästi esillä, niin tutkimuksissa kuin eri tiedotusvälineissäkin.

Naisten osuuden kasvattamista erityisesti yritysten hallituksissa on ajettu jo pitkään, joka on virittänyt keskustelun myös naiskiintiöistä. Norja oli ensimmäinen maa maailmassa, jossa tuli vuoden 2006 alussa voimaan laki, joka määrää pörssiyhtiöihin sukupuolikiintiöt. Tämä tarkoittaa siis sitä, että vuoteen 2008 mennessä noin 500 norjalaisen pörssiyhtiön on varmistettava, että vähintään 40 prosenttia niiden hallitusten jäsenistä on naisia. Vastaavaa lakia ei ole muissa Pohjoismaissa hyväksytty, mutta Ruotsissa asialla on uhkailtu ja Suomessa tasa-arvoasioista vastaava ministeri on ottanut asian esille muutamaan otteeseen. Suomessa naiskiintiöiden sopimattomuutta on perusteltu yleensä sillä, että tehtäviä hoitamaan tulee valita sopiva henkilö pätevyyden, ei sukupuolen perusteella. Tämä perustelu on kuitenkin hieman ristiriidassa sen suhteen, että Suomessa naiset ovat koulutetumpia kuin miehet.

2.1.2 Naisjohtajuuden tutkimus

Sukupuolineutraalisuus ja sukupuolettomuus ovat kuuluneet suomalaiseen työelämään sekä siihen liittyvään tutkimukseen aina 1990-lupulle saakka. Sukupuoleen liittyvä keskustelu aloitetaan yleensä silloin, kun naiset kokevat tullessa väärin kohdelluiksi. (Karento 1999; Vanhala 1986.) Suomen kielessä on yksi sana *sukupuoli*, joka viittaa naista ja miestä kuvaavaan eroon. Sen sijaan englanninkieli sisältää kaksi käsitettä sukupuolelle: biologisen *sex* ja sosiaalisen *gender*. Sosiaalinen sukupuoli merkitsee sukupuoli-identiteetin oppimista ja kehittymistä (Kinnunen & Korvajärvi 1996; Lämsä 2003). Sosiaalisen sukupuolen näkökulmasta naiset oppivat elämänsä aikana naisellisen, feminiinisen ja miehet miehisen, maskuliinisen maailmankuvan, normitukset ja toimintatavat (Gilligan 1982). Sukupuoli-identiteetillä taas tarkoitetaan ihmisen omaa käsitystä siitä, millaisena naisena ja miehenä hän itsensä ymmärtää. Feminiininen ja maskuliininen ovat termejä, joilla viitataan naisille ja miehille tyypillisiin ominaisuuksiin (Fondas 1997, 260).

Myös johtajuus on nähty perinteisesti miehisenä ilmiönä. Organisaatio- ja johtajuustutkimusta ovat historian saatossa tehneet pääasiassa miehet, miehille ja miehistä. Näiden tutkimusten tavoitteena on ollut selvittää, miten miehet saadaan toimimaan yhdessä rationaalisesti tavalla, joka auttaa organisaatioita pääsemään tavoitteisiinsa. (Calas & Smircich 1996, 221; Schein 1973.) Siitäkin huolimatta, että naiset alkoivat työskennellä organisaatioissa jo teollistumisen alkuvaiheessa ja ensimmäiset naispuoliset organisaatiotutkijat⁵ aloittivat työnsä 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa, naiset nähtiin johtotehtävissä toimiessaan poikkeuksellisina yksilöinä ja heidät pyrittiin normalisoimaan työntekijöiden rooliin (Calas & Smircich 1996, 222).

Tieteellisessä tutkimuksessa naisjohtajuudesta kiinnostuttiin erityisesti Yhdysvalloissa 1970-luvulla. Vuonna 1977 ilmestynyttä Rosabeth Moss Kanterin teosta *Men and Women of the Corporation* pidetään yhtenä merkkipaaluna naisjohtajuustutkimuksen alkamisessa. Ensimmäiset tutkimukset etsivät vastauksia siihen, voivatko naiset ylipäätään toimia johtajina. Tämän jälkeen kiinnostuttiin nais- ja miesjohtajien johtamiskäyttäytymisen eroista. Seuraavana etsittiin syitä naisjohtajien vähäiseen määrään yritysten ylimmässä johdossa. (Indvik 2001, 217.) Viime aikoina tutkijoiden mielenkiinto on kohdistunut muun muassa naisten poisjäämiseen työelämästä ja haluttomuuteen vastaanottaa ylimmän johdon työtehtäviä (esim. Mainiero & Sullivan 2005; Mallon & Cohen 2001).

Varhaisimmat psykologiset tutkimukset selittivät naisjohtajien vähäisen määrän johtuvan yksilöllisistä tekijöistä kuten naisten persoonallisuuspiirteistä

⁵ Mary Parker Follet ja Lillian Gilbreht (Takala 1999).

ja käyttäytymismalleista (Riger & Galligan 1980, 902). Joidenkin tutkijoiden mielestä naisilta puuttuivat johtotehtävien hoitamisessa vaadittavat ominaisuudet ja he käyttäytyivät eri tavalla kuin johtotehtävissä toimivat miehet. Erojen naisten ja miesten välillä nähtiin johtuvan erilaisesta sukupuolirooliin sosiaalistumisesta lapsuudessa ja nuoruudessa. (Hennig & Jardim 1977). Naisten odotetaan sosiaalistuvan feminiinisiin ominaisuuksiin, kuten lempeyteen, sosiaalisuuteen ja empaattisuuteen kun taas miehen maskuliinisiin ominaisuuksiin, kuten aggressiivisuuteen, asiakeskeisyyteen ja kilpailunhaluun (Karento 1999, 17).

Kysymykseen naisten ja miesten johtamiskäyttäytymisen eroista on liittynyt tutkijoiden halu selvittää sukupuolen vaikutusta naisten ja miesten johtamiskäyttäytymiseen ja edelleen siitä aiheutuviin tuloksiin (Indvik 2001, 217). Kysymys on tärkeä, koska puheet naisten johtamiskäyttäytymisen sopimattomuudesta johtotehtävissä toimimiseen on usein esitetty syyksi naisjohtajien vähäiselle määrälle ja naisten hitaalle etenemiselle yritysten ylimpään johtoon (Vinkenburger & Van Engen 2005, 87). Merkittävimmät löydetyt eroavaisuudet ovat olleet naisten demokraattisempi ja osallistavampi johtamistyyli verrattuna miesten autoritäärisempään ja ohjaavampaan tyyliin (Indvik 2001, 225; Vinkenburger & Van Engen 2005, 88).

Psykologisten yksilöpainotteisten tutkimusten lisäksi varhaisimmat sosiologiset tutkimukset etsivät syitä naisten vähäiseen määrään myös organisatorisista eli työympäristöön liittyvistä tekijöistä. Kanterin (1977) mukaan kriittiseksi tekijäksi ei tällöin muodostu sukupuoli vaan naisten lukumäärä organisaatiossa. *Tokenia* eli vähemmistön edustajaa, kuten naisjohtajaa miesjohtajan joukossa, arvioidaan kriittisemmin ja usein hänen sukupuoleen liitettyjen stereotyyppien mukaisesti, ei yksilönä (Kanter 1977, 207). Muita työympäristössä naisten johtotehtäviin pääsyä vaikeuttavia tekijöitä ovat muun muassa miesten negatiiviset asenteet naisjohtajia kohtaan (O'Leary 1974, 809). Johtotehtävissä toimivien naisten nähtiin horjuttavan perinteisiä valtarakenteita ja uhkaavan sekä naisten että miesten asemaa yhteiskunnassa (Riger & Galligan 1980, 905–906). Myös erilaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen, kuten ylennysten (Rosen & Jerdee 1974), palkkauksen (Dipboye, Arvey & Terpstra 1977) ja koulutuksen (Renwick & Tosi 1978) nähtiin hankaloittavan naisten pääsyä johtotehtäviin.

1980-luvulle tultaessa kiinnostus naisjohtajuutta kohtaan kasvoi edelleen. Yksi merkittävä syy kiinnostuksen kasvamiseen oli teoksen *Breaking the Glass Ceiling* (Morrison, White & Van Velsor 1987) ilmestyminen Yhdysvalloissa. Kirjan saaman runsaan julkisuuden myötä tutkijoiden kiinnostus naisjohtajuutta kohtaan kasvoi ja myös organisaatioissa kiinnostuttiin naisjohtajien urien edistämisestä. Kirjassa esitetty tunnettu käsite *lasikatto* viittaa sellaiseen näkymättömään, mutta vahvaan esteeseen, joka estää naisia etenemästä ylöspäin organisaatiohierarkiassa (Morrison & Von Glinow 1990, 200). Siitä huolimatta, että naiset ovat edenneet keskijohdon tehtäviin, ylimmän johdon

tehtävät eivät ole edelleenkään avautuneet naisille.

Se, että viime vuosina naisten määrä ylimmissä johtotehtävissä on noussut muutamaa prosenttiin, on saanut tutkijat kiinnostumaan naisista huippujohdossa ja siitä, miksi naisten määrä ylimmissä johtotehtävissä on edelleen niin vähäinen (Liff & Ward 2001; Oakley 2000). Tutkijoiden kiinnostus muutamia lasikaton rikkoneita naisia kohtaan on ollut huomattavasti suurempi kuin tämän tutkimuksen kohteena olevia keskijohdossa, lasikaton alla, toimivia naisjohtajia kohtaan (Vanhala 2004). 2000-luvulle tultaessa tutkijat ovatkin alkaneet puhua *labyrintista*, joka kuvaa paremmin naisjohtajien tilannetta tämänpäivän yhteiskunnassa (Eagly & Carli 2006). Tie ylimpään johtoon on olemassa myös naisille, koska muutamat naiset ovat onnistuneet pääsemään sinne. Labyrintissa oikea tie on kuitenkin sokkeloinen ja vaikea löytää.

2.1.3 Naiset uratutkimuksen kohteena

1970-luvulla kiinnostuttiin naisjohtajien urien tutkimisesta ja 1980-luvulta lähtien suurin osa siitä on ollut niin sanottua lasikattotutkimusta eli tutkijat ovat olleet innokkaita selvittämään syitä kyseisen ilmiön olemassaoloon (Powell & Graves 2003). Syitä naisten urakehityksen ongelmiin ja etenkin siihen, miksi naiset eivät etene ylimpään johtoon, on etsitty monista eri tekijöistä; naisista itsestään, organisaatioista ja yhteiskunnasta. Tutkimukset ovatkin keskittyneet naisjohtajien urakehitykseen liittyvien esteiden löytämiseen, sillä naisjohtajien uraa edistäviä tekijöitä on tutkittu huomattavasti vähemmän (Puttonen 2006).

Tutkimukset naisten urista olivat aluksi voimakkaasti sidoksissa miesten uriin, sillä perinteiset ja tänäkin päivänä hyvin tunnetut urateoriat perustuivat miehille tehtyihin tutkimuksiin (Levinson 1978; Miller & Form 1964; Schein 1978; Super 1957). Tuolloin monet tutkijat uskoivat, että teoriat miesten urista olisivat sovellettavissa myös naisten uriin (Larwood & Gutek 1987). Ensimmäiset tutkimukset keskittyivät vertailemaan naisten uria miesten uriin, jonka seurauksena naisten urakehitys leimattiin ongelmalliseksi, koska se ei edennyt samalla tavalla kuin miehillä (Powell & Mainiero 1992). Vasta 1980-luvulla alkoi ilmestyä enenevässä määrin tutkimuksia, joiden kohteena olivat pelkästään naiset. Jo ennen 1970-lukua joidenkin tunnetuimpien uratutkijoiden teoksessa kuitenkin jo sivuttiin naisten uria. Esimerkiksi Super esittää kuuluisassa teoksessaan *The Psychology of Careers* seitsemän naisen uramallia⁶, jossa naisen pääasiallisena tehtävänä pidetään kuitenkin kotiäidin roolissa toimimista. Super ennakoii tuolloin jo naisten urien tutkimisen tärkeyttä tulevaisuudessa ja painotti naisten ja miesten urien eroavaisuuksien

⁶ Vakaa kodinhoidon uramalli, perinteinen uramalli, vakaa työuramalli, kahden uran malli, keskeytetty uramalli, epävakaa uramalli, monen uran malli (Super 1957, 77-78).

huomioimista. Useat muut urateoreetikot kuitenkin sivuuttivat naiset tutkimuksissaan täysin tai lähestyivät naisten uria eräänlaisina erityistapauksina (esim. Levinson 1978; Miller & Form 1964; Schein 1978). 1980-luvulla kuitenkin huomattiin, että naisten urien ymmärtäminen vaatii erilaisen lähestymistavan kuin miehillä (Gallos 1989; Larwood & Gutek 1987) ja se nosti naisjohtajien urien tutkimisen entistä suositummaksi aiheeksi (Ornstein & Isabella 1993).

Koska uratutkimuksen kohteena olivat olleet 1980-lukuun mennessä pääasiassa valkoihoiset keskiluokkaiset miehet, tutkijat ovat pitäneet vähemmistöjen mukaan ottamista uratutkimukseen yhtenä merkittävimmistä parannuksista tutkimusalueen historiassa (Cox & Nkomo 1990; Gallos 1989). Siitä huolimatta, että naisten urista on tehty runsaasti tutkimusta (esim. Mainiero & Sullivan 2005; Marshall 1995; Powell & Mainiero 1992; White 1995) naisilta puuttuvat yhä edelleen sellaiset mallit, joiden mukaan he voisivat rakentaa oman uransa. Keskustelu naisjohtajien urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä on ollut hajanaista ja vakiintumatonta. Keskustelun toisessa päässä naisjohtajia pidetään olosuhteiden uhreina, jotka eivät pysty vaikuttamaan oman uransa kehittymiseen (Liff & Ward 2001, 20.) Päinvastainen näkemys edellyttää, että uraansa sitoutunut nainen saavuttaa tavoitteensa, jolloin uralla etenemättömyyttä pidetään naisten omana vikana (Hakim 1996; 119). Viime aikoina tutkijat ovat esittäneet näkemyksiään siitä, että nainen voi menestyä urallaan, mikäli hän on halukas mukautumaan vallitseviin pelisääntöihin (White 1992). Naisten urakehitykseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa pääasiassa kolmeen kategoriaan: arvo- ja kulttuuriselityksiin, organisaatio- sekä yksilölähtöisiin selityksiin (Adler & Izraeli 1988; Oakley 2000).

2.1.3.1 Arvo- ja kulttuuriselitykset

Naisjohtajien urakehitykseen liittyvien arvo- ja kulttuuriselitysten mukaan yhteiskunnassa syvällä vallitsevat normit, arvot ja stereotyyppit toimivat naisten ja miesten urakehitystä ohjaavina tekijöinä. Esimerkiksi sukupuolirooliin sosiaalistuminen ja stereotyyppit naisten ja miesten rooleista yhteiskunnassa ovat vaikeasti muutettavia. Sukupuolirooliin sosiaalistumiseen on todettu vaikuttavan niin lapsuudenperheen, ystävien, lähipiirin kuin yhteiskunnankin (Wirth 2001, 40). Sukupuolirooliin sosiaalistuminen ohjaa naisia käyttäytymään naisen rooliin kohdistuvien odotusten mukaisesti ja vastaavasti miehiä miehen rooliin kohdistuvien odotusten mukaisesti. Tutkijat ovat eritelleet länsimaisia stereotyyppisiä miehiä ja naisia ominaisuuksia, jotka ovat luoneet ja ylläpitäneet käsityksiä hyvästä johtajasta. Miehiä ominaisuuksia, jotka on perinteisesti yhdistetty myös tehokkaaseen ja hyvään johtajaan, ovat muun muassa aggressiivisuus, asiakeskeisyys, dominoivuus, hyödyn tavoittelu ja kilpailunhalu. Näiden vastakohtia eli naisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi lempeys, sosiaalisuus, alistuvuus, empaattisuus ja yhteistoiminta. (Karento 1999, 17.)

Yleinen vallalla oleva stereotypia johtajuudessa on ollut se, että miehet ovat naisia kyvykkäämpiä johtajia. Tämän on todettu olevan yksi suurimmista esteistä naisten toimimiselle johtotehtävissä (Schein & Mueller 1992, 440; Vinnicombe & Singh 2002). Työelämässä olevia äitejä ei pidetä uraansa sitoutuneina (Schwartz 1989) ja miesjohtajien ajatellaan tavoittelevan vertikaalista urakehitystä ja kantavan perheestään vähemmän vastuuta kuin naisten (Powell & Mainiero 1992, 229). Esimerkiksi stereotypiat naisten sopimattomuudesta työskentelemiseen teknisillä aloilla toimivat naisten urakehitystä estävinä tekijöinä eivätkä houkuttele naisia töihin alan pariin (Mattis 2005, 248). Tällaiset käsitykset ja ennakkoluulot rajaavat sekä naisten että miesten liikkumatilaa yhteiskunnassa.

Erilaisiin yhteiskunnan tasolla oleviin naisten urakehitystä vaikeuttaviin tekijöihin on pyritty vaikuttamaan muun muassa tasa-arvolainsäädännöllä ja hallitusohjelmilla. Suomessa tasa-arvolaki säädettiin vuonna 1986 ja sen tarkoituksena on ollut estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lakia uudistettiin viimeksi vuonna 2005. Lisäksi yhteiskunnan toteuttamat erilaiset perhepoliittiset toimet, kuten päivähoido, perhelainsäädäntö ja erillisverotus ovat vaikuttaneet positiivisesti naisten työssäkäyntiin (Sinkkonen & Hänninen-Salmelin 1989, 38; Karento 1990, 137–138). Lukuisista lainsäädännöllisistä toimenpiteistä huolimatta monet työelämän sukupuolijaot ovat säilyneet. Esimerkiksi eri ammattialojen voimakas segregoituminen miesten ja naisten aloiksi sekä palkkaerot ovat rakenteita, joissa on tapahtunut vain vähän muutoksia viime vuosikymmenten aikana (Vanhala 2006).

2.1.3.2 Organisaatiotason selitykset

Naisten urakehitykseen vaikuttavat organisatoriset tekijät voidaan jakaa pääasiassa kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat organisaation käytännöistä johtuvat tekijät, jotka liittyvät perinteisiin henkilöstöjohtamisen aihealueisiin, kuten rekrytointiin, ylenemiskäytäntöihin ja suoritusarviointeihin. Toisessa ryhmässä ovat organisaation sosiaaliin suhteisiin liittyvät tekijät, kuten mentorointi, roolimallit, verkostot ja esimiesalaisyhteiset (Oakley 2000). Yhteistä organisatoristen tekijöiden vaikutuksiin keskittyneille tutkimuksille on ollut se, että naisjohtajat on nähty organisatoristen olosuhteiden uhreina, jotka eivät pysty vaikuttamaan omaan urakehitykseen (Liff & Ward 2001). Tämä johtuu siitä, että miehet ovat pitkien aikojen kuluessa muokanneet organisatoriset käytännöt miesten urakehitystä tukeviksi, joihin naiset urakehityksensä aikana törmäävät (Ragins, Townsend & Mattis 1998, 36).

Naisjohtajilta puuttuvaa kokemusta linjajohdosta, kuten tuotannosta tai myynnistä, pidetään yhtenä yleisimpänä syynä siihen, miksi naiset eivät etene yritysten ylimpään johtoon (Mattis 1995; Indvik 2001; Powell & Mainiero 1992; Tharenou 2005; Vanhala 2004). Naisten kokemattomuus linjajohdon tehtävistä

tulisi huomioida etenkin rekrytointitilanteessa, sillä naisia palkataan usein tehtäviin, joista on vaikea edetä organisaation ylimpään johtoon. Miehiä taas palkataan useammin vaativiin ja urakehitystä edistäviin tehtäviin. Suurin osa naisjohtajista työskentelee henkilöstöhallinnon tehtävissä, joista harvemmin edetään ylimpään johtoon. Tutkimusten mukaan naisjohtajan tulisi saada kokemusta linjajohdosta heti uransa alkuvaiheessa tai viimeistään keskivaiheessa, päästäkseen etenemään ylimpään johtoon. (Mattis 1995; Oakley 2000, 323.) Esimerkiksi White (1995) havaitsi tutkimuksessaan, että urallaan menestyneille naisjohtajille oli yhteistä se, että suurin osa heistä oli saanut nuorelle ihmiselle tai naiselle harvinaisen haastavan tehtävän hoidettavakseen heti uransa alkuvaiheessa.

Myös ylennyspäätöksiä tekevät yleensä miesjohtajat johtuen heidän enemmistöstään huippujohdossa ja johtajia valitessa ja rekrytoidessa on usein helpompaa ja turvallisempaa valita joukostaan kaltaisensa (Baron & Pfeffer 1994). Organisaatioissa tulisikin kiinnittää entistä suurempaa huomiota ylenemis- ja rekrytointikäytäntöjen tasapuolisuuteen. Tämä on mahdollista toteuttaa siten, että avoimista työtehtävistä ilmoitetaan julkisesti eikä työtehtäviä jaeta esimerkiksi suhdeverkoston perusteella (Ragins & Sundström 1989, 57). Myös työsuoritusten arviointi ja palautteen saaminen työstä on naisjohtajille erittäin tärkeää, jotta he voivat kehittyä työssään ja päästä edelleen vaativampiin työtehtäviin. Naisten kokemusten mukaan etenkin negatiivisen palautteen antaminen on miehille vaikeaa, koska naisia pidetään tunteellisina eikä heitä haluta loukata. (Mattis 1995, 10; Catalyst 2003.) Työssä kehittymisen ehdottomana edellytyksenä on kuitenkin negatiivisenkin palautteen saaminen, jotta omia työsuorituksia on mahdollista parantaa.

Organisaation sosiaalisista tekijöistä suurimpana esteenä naisjohtajien urakehitykselle pidetään mentoreiden ja roolimallien puutetta, etenkin miesvaltaisilla aloilla (Catalyst 2003; Singh, Vinnicombe & James 2006). Mentorilla tarkoitetaan kokenutta ja arvostetussa asemassa olevaa henkilöä, joka antaa tukea ja neuvoa nuoremmalle henkilölle sekä lisää hänen tunnettuuttaan organisaatiossa (Ragins & Scandura 1994, 962). Mentoroinnin on todettu olevan merkittävä urakehitystä edistävä tekijä etenkin naisjohtajien kohdalla, koska naisjohtajat kohtaavat enemmän uralla etenemisen esteitä (Liff & Ward 2001; Oakley 2000; Ragins & Sundström 1989; Vinnicombe & Singh 2002). Aikaisemmat tutkimukset ovat tuoneet esille muun muassa sen, että mentorointi olisi hyödyllisempää ja tehokkaampaa silloin, kun molemmat osapuolet ovat samaa sukupuolta (Feldman ym. 1999). Mutasen ja Lämsän (2006) tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että naiset kokivat miesmentorin toimivan naismentoria hyödyllisempänä nimenomaan johtamisuran edistämisessä kun taas naismentoria pidettiin enemmänkin roolimallina, joka tarjoaa emotionaalista tukea ja toimii rohkaisijana.

Viimeaikainen selvitys high tech-alan naisjohtajista osoittaa, että naisroolimallien puute on merkittävä este naisten uralla menestymiselle

(Catalyst 2003). Roolimallilla tarkoitetaan yhtä tai useampaa henkilöä, jonka on oltava tarpeeksi samanlainen, jotta yksilö voi joko samaistua tai vältellä roolimallin piirteitä ja käyttäytymistä (Gibson 2003). Roolimallien on todettu olevan tärkeä tekijä etenkin nuorten johtajien menestymiselle, mutta tutkimusta ilmiön sukupuolittuneisuudesta organisaatiokontekstissa on tehty vasta vähän. Singhin, Vinnicomben & Jamesin (2006) tutkimuksesta kävi ilmi, että nuorten naisjohtajien roolimallit tulivat oman organisaation ulkopuolelta, koska he eivät kyenneet samaistumaan organisaationsa ylimmässä johdossa työskenteleviin perheittämiin naisjohtajiin. Nuorten naisjohtajien mielestä ylimmässä johdossa toimivat naiset olivat uhranneet liikaa sekä sosiaalisesta että tunne-elämästään menestyäkseen maskuliinisessa työympäristössä. Jos ylimmässä johdossa työskentelee vain muutama nainen, alempana toimivilla naisilla on vain vähän roolimalleja ja he pystyvät samaistumaan ainoastaan miesten toimintatapoihin. Tällöin ylimmän johdon johtamistyyllillä on merkitystä, koska se luo ne kehykset, joihin alemmalla tasolla toimivien johtajien on samaistuttava (Ibarra 1999). Naisjohtajien on tällöin mukauduttava maskuliiniseen yritys- ja johtamiskulttuuriin muuttamalla johtamistyyliään maskuliinisemmaksi ja peittämällä feminiinisiä piirteitä (Ragins, Townsend & Mattis 1998, 30). Tätä kutsutaan niin sanotuksi kaksoissidos-ilmieksi, jossa feminiinisesti toimivia naisia ei pidetä tehokkaina johtajina ja maskuliinisesti toimivat naiset koetaan ”riivinrautana” tai ”ärsyttävinä akkoina” (Eagly & Carli 2003).

Muita naisten urakehitykseen vaikuttavia sosiaalisia tekijöitä ovat organisaatioissa toimivat epäviralliset verkostot (Liff & Ward 2001, 34). Erityisesti naisten kohdalla syrjintä nousee esille heidän kohtaaminaan vaikeuksina päästä osallisiksi organisaation epävirallisiin verkostoihin, joiden tiedetään olevan hyödyllisiä johtamisuralle (Liff & Ward 2001; Ragins & Sundström 1989). Näiden verkostojen ulkopuolelle jäämisestä voi aiheutua useita erilaisia vaikeuksia. Epävirallisten verkostojen kautta saa tietoonsa avoimena olevia työtehtäviä, pystyy tekemään itseään tunnetuksi organisaatiossa vaikutusvaltaa omaavien piirissä ja luomaan ihmissuhteita ylenemisistä päättäviin henkilöihin. Yksi esimerkki epävirallisista verkostoista ovat miesten niin sanotut hyvä veli-verkostot, jotka koostuvat usein yritysten ylimmässä johdossa toimivista vaikutusvaltaisista miesjohtajista (Oakley 2000, 328).

Myös kahdenkeskiset suhteet esimiehiin vaikuttavat naisten urakehitykseen. Esimies-alaisuuden negatiivinen vaikutus korostuu silloin, kun esimiehenä toimii mies, jonka on vaikea työskennellä naisen kanssa ja jolle naisten kehittäminen ja uran edistäminen ei ole tärkeää (Wentling 1996, 263–264). Tällöin törmätään asenteellisiin esteisiin, joiden muuttaminen on yleensä hyvin vaikeaa, koska ne nousevat yhteiskunnassa vallalla olevista uskomuksista ja stereotyyppioista. Tutkimusten mukaan esimiesten ja muiden miespuolisten työntekijöiden asenteiden muuttamisen sijaan organisaatioiden tulisikin keskittyä käytänteiden muuttamiseen ja naisten määrän lisäämiseen erityisesti näkyville johtopaikoille vallitsevien stereotyyppioiden poistamiseksi

organisaatioista. (Mattis 1995, 7.)

Naisten uria voidaan edistää organisaatioissa myös naisille suunnattujen urakehitystä tukevien ohjelmien ja koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien avulla. Ohjelmien toteuttamisessa on tärkeää huomioida, että ne on yleisesti hyväksytyjä ja ne koetaan oikeudenmukaisiksi myös ohjelman ulkopuolisten jäsenten keskuudessa. (Kottke & Agars 2005.) Naisia ei myöskään tulisi kohdella homogeenisena ryhmänä, jonka uria voidaan edistää saman kaavan mukaan, sillä viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että naisten urakehityksestä on löydettävissä eroavaisuuksia. (O'Neil, Bilimoria & Saatcioglu 2004). Yksi ohjelman onnistumisen edellytys on tässäkin ylimmän johdon avoin sitoutuminen ja tuki naisten urien edistämiseen organisaatiossa. Naisille tarjottujen koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien seurauksena on ollut ainakin naisten kasvanut itseluottamus ja sitä kautta parempi suoriutuminen vaativampien tehtävien hoidosta. (Kottke & Agars 2005; Mohsin-UI 1997, 156.)

Yksi tehokkaimmista naisten urakehitystä edistävästä tekijöistä on perheen ja työn yhteensovittamista helpottavat organisatoriset toimet. Perheen ja työn yhteensovittamiseen vaikuttaa ainakin kolme tekijää: johdon tuki, työaikavaatimukset, sekä työn ja perheen yhdistämisestä aiheutuvat seuraukset yksilön urakehitykselle. Johdon tuki tarkoittaa sitä, että eri tasoilla toimivien johtajien tulisi ymmärtää työntekijöille työstä ja perheestä aiheutuvat vaatimukset. Toisekseen, työaikavaatimukset viittaavat siihen, miten paljon työntekijöiden toivotaan käyttävän aikaansa työntekoon päivittäin. Mikäli organisaatiokulttuuriin sisältyy esimerkiksi pitkien työpäivien ihannointi ja työn asettaminen kaiken muun edelle, joutuu perheellinen johtaja helposti vaikeaan tilanteeseen joutuessaan asettamaan nämä kaksi osa-aluetta jatkuvasti vastakkain. (Forret & de Janasz 2005.) Kolmantena tekijänä on se, miten työntekijät kokevat erilaisten työn ja perheen yhteen sovittavista tukevien toimenpiteiden hyödyntämisen vaikuttavan heidän urakehitykseensä. Työntekijöille tämä aiheuttaa ristiriitoja etenkin siitä syystä, että perinteisen ajattelutavan mukaan perheen huomioiminen vähentää työntekijän sitoutumista omaan uraansa. Tämä ajattelutapa on etenkin naisjohtajien uran kohdalla osoittautunut ongelmalliseksi stereotyyppiaksi. (Burke 1997; Forret & de Janasz 2005.)

2.1.3.3 Yksilölähtöiset selitykset

Naisjohtajan urakehitykseen vaikuttavat yksilölähtöiset selitykset voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Ensimmäiseen kuuluvat yksilöön itseensä liittyvät tekijät, kuten henkilökohtaiset piirteet ja ominaisuudet. Toiseen osa-alueeseen kuuluvat työelämän ulkopuoliset roolit, kuten vanhemmuus. Varhaisimmat yksilölähtöiset tutkimukset lähtivät liikkeelle siitä, että naisilta puuttuvat johtamistehtävien hoidossa vaadittavat persoonallisuuden piirteet (Liff & Ward 2001, 20; Morrison & Von Glinow 1990, 201). Miesten on muun muassa ajateltu

olevan naisia vallanhaltuisempia, motivoituneempia johtamaan muita, itsevarmempia, ja kunnianhimoisempia (Fels 2004; Ragins & Sundström 1989; Sools, Van Engen & Baerveldt 2006).

Perhettä on käytetty ehkä kaikkein yleisimpänä selityksenä naisten huonommalle urakehitykselle ja alhaisimmille palkoille työelämässä (Metz 2005; Vanhala 2005). Yleensä perhe on nähty urakehitystä hidastava tekijänä, myös perheettömien naisten kohdalla. Uusimmat tutkimustulokset osoittavat myös sen, että yhä useammat naisjohtajat ovat lapsettomia, niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa (Hewlett 2002; 2004; Kartovaara 2003). Ilmiötä pidetään seurauksena siitä, että perheellisiin naisiin liitetyt stereotyyppit naisten vähemmästä työhön ja uraan sitoutumisesta elävät vielä voimakkaina, jolloin perheettömyys on ratkaisu ongelmiin. Esimerkiksi Yhdysvalloissa tilanne näyttää siltä, että mitä menestyneemmästä ja hyvin ansaitsevasta naisesta on kysymys, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän on yksineläjä ja lapseton. Myös Suomessa on havaittavissa sama ilmiö. Kun sen sijaan katsotaan miesjohtajien tilannetta, havaitaan, että mitä menestyneemmästä ja suurituloisemmasta miesjohtajasta on kysymys, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hänellä on vaimo ja useita lapsia. (Hewlett 2002; 2004; Kartovaara 2003; Vanhala 2005.) Naiset ovatkin siirtyneet yhä enenevässä määrin yrittäjiksi koettuaan ongelmalliseksi perheen ja uran yhdistämisen työorientoituneissa ja maskuliinisissa organisaatiokulttuureissa. (Kartovaara 2003; Mallon & Cohen 2001.)

Koska perheelliset naisjohtajat ovat pois työelämästä vähintään äitiyslomansa ajan, vähentää se väistämättä työvuosien ja työkokemuksen määrää, verrattuna esimerkiksi miesjohtajiin (Tharenou 2005). Toisekseen, etenkin viimeaikaisten tutkimusten mukaan naiset kokevat usein huonoa omaatuntoa perheestään ollessaan töissä, ja töistä ollessaan kotona (Vanhala 2005). Esimerkiksi Vanhalan (2005) tutkimuksessa, jossa tarkastelun kohteena ovat kauppatieteellisen korkeakoulututkinnon suorittaneet naisjohtajat, selvitetään naisten näkemyksiä perheen, uran ja työn yhteensovittamisesta. Tutkimus paljastaa, että naiset kokevat huonoa omaatuntoa aina johonkin suuntaan. Naisten kohdalla ongelmaksi näyttääkin muodostuvan se, että he haluavat panostaa täysillä niin työhön, uraan, perheeseen kuin itseensä. Tästä eräänlaisesta täydellisyyden tavoittelusta onkin seurauksena uupumista, roolikonflikteja ja jopa identiteettikriisejä. (Vanhala 2005.)

Viime aikoina perheellä on nähty olevan myös positiivisia vaikutuksia naisjohtajien urakehitykselle (Ruderman, Ohlott, Panzer & King 2002). Tämä näkyy muun muassa siinä, että tutkimuksissa on tarkasteltu esimerkiksi rikastuttamisen ja voimavarojen näkökulmia monimuotoisten roolien, kuten äidin, vaimon ja esimiehen, yhteensovittamisessa. Tämä liittyy joidenkin tutkijoiden mukaan psykologiassa yleistyneeseen perhettä ja työtä koskevan keskustelun siirtymiseen selvästi positiivisemmille osa-alueille (Greenhaus & Powell 2006). Tutkimusten mukaan monimuotoiset roolit ovat lisänneet naisten

tyytyväisyyttä elämää kohtaan ja samalla heidän itsearvostuksensa ja itseluottamuksensa on kasvanut, mikä on vaikuttanut positiivisesti naisten työsuorituksiin (Ruderman et. al 2002, 381). Viime aikoina tutkijat ovat kritisoineet ydinperheen määritelmää siitä, että se ymmärretään yleensä koostuvaksi vain aviopuolisosta ja lapsista. Sen sijaan käsite tulisi laajentaa koskemaan myös omia vanhempia, sillä suurten ikäluokkien vanhetessa yhä useammat nais- ja miesjohtajat huolehtivat myös omista vanhemmistaan. (Mainiero & Sullivan 2005, 111.)

2.2 Uratutkimus

2.2.1 Uratutkimuksen kehittyminen

Uran käsitteellä tarkoitetaan organisaatio- ja johtamistutkimuksessa yksilön työkokemusten ajallisesti kehittyvää järjestystä tai jatkumoa, jonka hallitsevina elementteinä ovat ajallinen ja pitkäjänteinen tarkastelu (Arthur, Hall & Lawrence 1989, 8). Uratutkimuksen historia on piirtänyt kuvan yksilön työurasta ylöspäin etenevänä ja katkeamattomana kehityksenä, yhden tai kahden organisaation sisällä, vakituisessa työsuhteessa valkoihoisen, keskiluokkaisen miehen omaisuutena (Levinson 1978; Miller & Form 1964; Super 1957). Määritelmän mukaan ura tarkoittaa sitä ylennysten ja muiden ylöspäin suuntautuvien toimien sarjaa, jonka yksilö käy läpi työelämänsä aikana. Etenkin menestyvän uran määritelmään on liitetty ylöspäin etenevyys ja katkeamattomuus (Hall 1996). Tutkijat ovat kritisoineet tätä määritelmää siitä, että se pohjautuu pääasiassa miehille tehtyihin tutkimuksiin ja pitää yllä maskuliinista stereotypiaa menestyvän johtajan urakehityksestä rajoittaen esimerkiksi naisten urakehitystä (Mavin 2001, 183; Sturges 1999; 251). Vaikka urasta voidaan puhua jokaisen työssäkäyvän ihmisen kohdalla, on käsite usein liitetty korkeasti koulutettuun ja arvostetussa ammatissa liike-elämän palveluksessa toimivaan yksilöön (Arthur ym. 1989, 9; Lähteenmäki 1995, 26).

Ensimmäinen urateoreettinen lähestymistapa sai alkunsa 1800-luvun loppupuolella samaan aikaan kuin sosiologia alkoi kehittyä moderniksi käyttäytymistieteelliseksi tutkimusalaksi. Näiden tutkimusten myötä sosiaaliluokan nähtiin olevan ammatillisia saavutuksia määrittävä tekijä ja tutkimuksissa huomattiin pojan uran kehittyvän hänen isän uran mukaisesti (Miller & Form 1964). Etenkin 1950-luvulla tutkijat pyrkivät selittämään sosiaaliluokan vaikutusta yksilön ammatillisten saavutusten tasoon. Esimerkiksi Blaun (1956) tutkimusten mukaan sosiaaliluokka vaikuttaa yksilön sosiaaliseen kehitykseen ja sitä kautta uraorientaatioon, minäkäsitykseen, arvoihin ja kiinnostuksen kohteisiin. Nämä tekijät taas vaikuttavat yksilölle tarjolla oleviin ammatillisiin mahdollisuuksiin. Blaun ja Duncanin (1967) myöhemmät tutkimukset tukivat käsitystä siitä, että isän ammatti ja koulutus vaikuttavat lapsen koulutusalan ja ensimmäisen työpaikan valintaan. Näitä tutkimuksia on kritisoitu erityisesti niiden staattisuudesta, jonka mukaan uravalinta tapahtuu vain kerran ja siihen vaikuttavat tekijät ovat helposti

selvitettävissä (Sonnenfeld & Kotter 1982, 22).

Psykologiassa uratutkimus lähti liikkeelle Sir Francis Galtonin yksilöiden älykkyyden eroja koskevasta tutkimuksesta ja Parsonsin vuonna 1909 esittämästä ammatinvalinnan teoriasta. Niiden pohjalta kehittyi ammatinvalinnan psykologia ja piirreteoreettinen uratutkimus. Piirreteoreettisten tutkimusten seurauksena alettiin kiinnittää huomiota yksilöiden luonteenpiirteiden välisiin eroihin, joista ensimmäiset piirteiden mittaamiseen keskittyvät tieteelliset tutkimukset alkoivat 1900-luvun alkupuolella ja johtivat ensimmäisten älykkyydsmittareiden kehittymiseen. (Sonnenfeld & Kotter 1982, 23.) Piirreteoreettisissa tutkimuksissa kiinnostus kohdistuu yksilön persoonallisuuden piirteisiin ja tietyssä ammattikunnassa vallitsevien piirteiden mahdollisiin yhtäläisyyksiin (Holland 1973; Strong 1943). Myös piirreteoriat ovat edustaneet urien pysyvyyttä: tutkimukset ovat olettaneet niin yksilöiden piirteiden kuin työympäristönkin pysyvän muuttumattomina. (Peiperl & Arthur 2000, 7; Sonnenfeld & Kotter 1982, 26.)

1940- ja 1950-lukujen aikana uratutkimuksessa alkoi kausi, jolloin uria tarkasteltiin erilaisten psykologisten ja sosiologisten vaihemallien kautta (Dalton & Thompson 1986; Miller & Form 1964; Super 1957). Uravaihemalleja on kritisoitu erityisesti siitä, että ne ovat olettaneet urien kehittyvän ennakoitavissa olevien vaiheiden mukaan. Vaihemalleissa yksilöt on nähty passiivisina ja heidän on oletettu työskentelevän samassa organisaatiossa ja ammatissa koko urakehityksensä ajan. Tutkijat ovat kritisoineet vaihemalleja myös siitä, että ne eivät ole huomioineet muiden elämän osa-alueiden, kuten perheen, merkitystä urakehitykseen vaikuttavana tekijänä (Peiperl & Arthur 2000, 5; Sonnenfeld & Kotter 1982; 29).

Toinen aikuisiän kehitysvaiheiden tutkimusta edustava suuntaus ovat olleet aikuisen elämänvaiheisiin keskittyneet tutkimukset (Levinson 1978; Vaillant 1977). Tutkimukset pohjautuvat erityisesti Jungin (1933) ja Eriksonin (1950) aikaisempiin tutkimuksiin yksilön kehityksestä ja suhteesta ympäröivään kulttuuriin. Tutkimuksen kohteena oli ennen kaikkea yksilö, mutta se otti huomioon myös muiden elämän osa-alueiden vaikutuksen yksilön kehitykseen. Näitä varhaisia tutkimuksia kritisoitiin erityisesti siitä, että niiden kohteena olivat ainoastaan miehet (Gallos 1989; Gilligan 1982; Larwood & Gutek 1987).

2.2.1.1 Uudet urakäsitteet

Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa urista kiinnostuttiin 1970-luvulla (Hall 1976; Schein 1978; Van Maanen 1977). Tutkimukset pohjautuivat psykologiassa ja sosiologiassa tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin ja tarkastelivat yksilön ja organisaation välistä suhdetta (Van Maanen 1977). Organisaatio- ja johtamistutkijoiden tarkoituksena olikin tarkastella uria kokonaisvaltaisemmin huomioiden samalla yksilöiden erilaiset kokemukset urastaan (Arthur ym. 1989, 11; Hall 1976; Schein 1978). Alettiin puhua urasuunnittelun ja -johtamisen

tärkeystä, eli siitä, millä tavalla johtajat olivat vastuussa alaistensa urakehityksestä. Samaan aikaan vastuun urasta nähtiin siirtyvän yhä enemmän yksilölle itselleen. (Hall 1976; Schein 1978.)

Hall (1976, 200) loi *Proteuksen*⁷ *uran* käsitteen, jolla hän tarkoitti sellaisia uria, joiden kautta ihminen pyrkii säännöllisesti uudistumaan ja kehittämään omia taitojaan. Proteuksen uralla ominaista on se, että sitä johtaa yksilö, ei organisaatio. Ura koostuu elämänmittaisesta sarjasta erilaisia kokemuksia niin koulutuksesta, työstä erilaisissa organisaatioissa ja muutoksista omalla ammatillisella alueella. Proteuksen uralla yksilön omat uravalinnat ja itsensä toteuttaminen ovat keskeisellä sijalla. Uran tavoitteena on psykologinen menestyminen eli uralla menestymisen kriteerit ovat sisäisiä, eivät ulkoisia. Kehitys on jatkuvaa oppimista, omatoimista, vuorovaikutteista ja sidottu haastaviin työtehtäviin eikä pelkästään uudelleen kouluttautumista ja ylöspäin etenemistä. Pystyäkseen pitämään työntekijän itsellään, organisaation tulee tarjota haastavia työtehtäviä, kehittäviä ihmissuhteita sekä tietoa ja erilaisia kehittymismahdollisuuksia. Käsitteen ilmestyminen tutkimukseen 1970-luvun lopussa kuvaa hyvin sitä muutosta, joka länsimaisessa työelämässä oli tuolloin alkamassa. Organisaatiot kasvoivat sulautumisten, uudelleenorganisointien ja talouskasvun myötä. Tutkijat näkivät merkkejä siitä, että yksilöt tulisivat rakentamaan uransa tulevaisuudessa useiden eri organisaatioiden palveluksessa. (Hall 1976, 201.)

Organisaatio- ja johtamistutkimuksen kentässä on muutosten myötä kehitetty lisää uusia urakäsitteitä, jotka pyrkivät avaamaan tuoreita näkökulmia. Hallin (1976, 200) *Proteuksen uran* käsitteen jälkeen on puhuttu myös *riippumattomasta urasta* (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006) ja *älykkäästä urasta* (Arthur et. al 1995), jotka muistuttavat monella tavalla Proteuksen uran käsitettä. *Riippumattoman uran* käsitteellä tarkoitetaan nimenomaan uran riippumattomuutta perinteisistä, hierarkkisista malleista, jossa uran riippumattomuus toteutuu kuuden merkityksen kautta. Ensinnäkin, yksilöllä on useita työsuhteita ja työnantajia uransa aikana eikä yksilö ole riippuvainen yhdestä organisaatiosta. Toisekseen, riippumaton ura voi tarkoittaa sellaista ammattia, jossa pätevyidytään työnantajaorganisaation ulkopuolella, esimerkiksi akateemisella uralla. Kolmanneksi, yksilön urakehitys voi perustua organisaation ulkopuolisiin verkostoihin ja tietoihin, kuten esimerkiksi kiinteistövälittäjän työssä. Neljänneksi, uralla ylitetään ja rikotaan totuttuja oletuksia urakehityksen hierarkkisesta etenemisestä. Viidenneksi, riippumattomalla uralla oleva yksilö voi halutessaan kieltäytyä tarjotuista etenemismahdollisuuksista, esimerkiksi henkilökohtaisiin tai perhesyihin vedoten. Ja kuudenneksi, urat perustuvat yksilön omiin kokemuksiin, jotka

⁷ Proteuksen ura on saanut nimensä kreikkalaiselta jumalalta Proteukselta, joka halutessaan pystyi muuttamaan muotoaan esimerkiksi puuksi, kiveksi tai tuleksi (Hall 1976, 200).

voivat olla riippumattomia yksilöä ympäröivistä rakenteellista rajoituksista huolimatta. (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006.)

Älykkäässä urassa yhdistyvät uuden uran hallitsemisessa tarvittavat urakompetenssit, jotka jakaantuvat yksilön itseymmärryksen ja toimialan tuntemuksen perusteella. Knowing why edustaa yksilön uraorientaatiota, motivaatiota, uskomuksia, arvoja ja identiteettiä eli sitä, miksi yksilö on valinnut tietynlaisen uran. Knowing with whom tarkoittaa sellaisia ihmissuhteita ja verkostoja, joiden avulla yksilö voi toteuttaa uraansa haluamallaan tavalla. Knowing how koostuu yksilön ammatillisesta osaamisesta, tiedoista ja taidoista, jotka auttavat yksilöä saamaan uusia mahdollisuuksia urallaan. Knowing what pitää sisällään toimialan mahdollisuuksien, uhkien ja vaatimusten tuntemusta. Knowing where puolestaan viittaa siihen, mistä yksilö voi saada toimialalla tarvittavaa koulutusta ja kehitystä. Knowing when tarkoittaa yksilön urallaan tekemien valintojen ja toimintojen oikeanlaista ajoitusta. Älykkäässä urassa painottuu yksilön monipuolinen asiantuntijuus, joka ei rajoitu ainoastaan ammatin sisällölliseen hallintaan ja kehittämiseen, vaan myös sosiaalinen pääoma, kuten verkostot ja maine, ovat sen keskeisiä osa-alueita. (Arthur et. al 1995; Jones & DeFillippi 1996.)

Tutkimus osoittaa, että nykyään vastuu urasta näyttää siirtyvän yhä enemmän työntekijälle itselleen, eikä työntekijän antama panos välttämättä takaa hierarkkista etenemistä tai pitkää työsuhteen kestoa (Sullivan, Carden & Martin 1998, 165). Työsuhteista on tullut lyhytkestoisempia ja irtisanomiset vaikeuttavat niin organisaatioiden kuin yksilöiden urasuunnittelua. Onkin alettu puhua työnantajan ja työntekijän välisen psykologisen sopimuksen muuttumisesta. Aikaisemman psykologisen sopimuksen mukaan työnantajat pitivät työntekijöistään huolta, takasivat pysyvän työpaikan, jolloin myös työntekijät pysyivät uskollisina työnantajaansa kohtaan. Enää työnantajat eivät tarjoa varmuudella pitkiä työsuhteita, joten työntekijät panostavat uuden oppimiseen oman henkilökohtaisen uransa kannalta ja opitun osaamisensa markkinointiin. (Sullivan 1999; 458.) Näyttää siltä, että urat ovat muuttumassa enenevässä määrin yksilöiden henkilökohtaisiksi projekteiksi. Tämä edellyttää yksilöltä korkeaa osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä. Organisaation kannalta ei voida olettaa henkilöstön niin syvää sitoutumista organisaatioon ja sen toimintaan kuin aikaisemmin.

Uraa ei siis enää nähdä perinteisesti ylöspäin etenevänä kehityksenä organisatorisessa tai ammatillisessa hierarkiassa. Maailmanlaajuisen kilpailun kiristymisen, uusien toimialojen synty ja organisaatioiden madaltuminen ovat muuttaneet rakenteita, joiden varaan perinteiset urat rakentuivat (Mallon & Cohen 2001). Uutta toimialaa edustaa high tech-ala, jota luonnehditaan jännittäväksi, nopeatahtiseksi ja jatkuvassa muutoksessa olevaksi alaksi. Catalystin (2001) tutkimuksen mukaan alalla menestymisen edellytyksinä pidetään riskinottokykyä, alan laajaa tuntemusta ja uskallusta astua

”tuntemattomille vesille”, ei niinkään teknistä koulutusta ja asiantuntijuutta. Ylimpään johtoon edetään yleensä epätavallisten urapolkujen kautta, koska alan nopean muutosvauhdin takia yhtä, perinteistä menestymisen kaavaa ei ehdi muodostua. Uusia joustavia uria pidetään kuitenkin alalle tyypillisinä, sillä urat kehittyvät yleensä useiden eri työnantajien palveluksessa, kuitenkin saman toimialan sisällä (Heilmann 2004, 199). Johtajien mielestä suurin menestykseen vaikuttava tekijä ei liity niinkään henkilökohtaisiin ominaisuuksiin vaan alan ainutlaatuisen kulttuuriin, jota luonnehtivat avoin ja muuttuva työympäristö, työsuoritusten ja tulosten painottaminen sekä kyvykkyys työskennellä älykkäiden, haastavien ja miellyttävien ihmisten parissa (Catalyst 2001). Verkostoitumista ja sosiaalisia suhteita pidetäänkin alalle tyypillisenä piirteenä (Heilmann 2004, 199). Etenkin naisten kohdalla ehdottamana edellytyksenä ylimpään johtoon etenemisessä pidetään henkilökohtaisten verkostojen merkitystä. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen on todettu olevan alalla tärkeää sekä miehille että naisille. (Catalyst 2001.)

Tutkijat uskovat, että high tech-alan urat toimivat esimerkkinä siitä, mihin suuntaan urat tulevaisuudessa yhä useammalla toimialalla kehittyvät ja muuttuvat (Catalyst 2001). Samalla nämä uudet, joustavat ja epävakaut urakäsitteet ovat sellaisia, jotka ovat kautta aikojen luonnehtineet parhaiten juuri naisten uria (Mainiero & Sullivan 2005; Mirvis & Hall 1996; Sullivan 1999). Suurimman muutoksen edessä näyttäisivätkin olevan miehet, joiden urakehitystä pidetään vertikaalisena ja katkeamattomana ja joka on tarjonnut vain vähän tilaa erilaisen uran rakentamiseen.

2.2.1.2 Naisten urien erityispiirteet ja uramallit

Naisten lisääntynyt määrä työelämässä sai aikaan sen, että naisten urat nousivat tutkijoiden kiinnostuksen kohteeksi erityisesti 1980-luvulla. Varhaisimmat tutkimukset lähtivät liikkeelle siitä, että mallit miesten urakehityksestä olisivat sovellettavissa myös naisten uriin (Gallos 1989). Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että naisten ja miesten urat eroavat toisistaan useilla eri tavoilla ja tutkijat ovatkin eritelleet naisten urien erityispiirteitä (Larwood & Gutek 1987; Mavin 2001; Powell & Mainiero 1992). Naisten urien ymmärtäminen vaatii jo sen lähtökohdan huomioimisen, että naisten kokemukset urasta eroavat miesten kokemuksista. Toisekseen, naisten urat ovat katkonaisempia ja vaikeammin ennustettavia kuin miesten, lastenhankinnan ja suurempien perhevelvoitteiden takia. Kolmanneksi, naisten kohdalla subjektiiviset mittarit uramenestyksestä ovat yhtä tärkeitä kuin objektiiviset, kun naiset määrittelevät menestymistä urallaan. Perinteisesti uramenestys on määritelty objektiivisilla kriteereillä, kuten ylennysten ja palkan määrällä (Powell & Graves 2003, 186; Powell & Mainiero 1992; Sturges 1999.)

Koska perinteiset tutkimukset miesten urakehityksestä eivät ole sovellettavissa naisten uriin, ovat tutkijat pyrkineet luomaan erilaisia urakehitysmalleja, jotka

ottavat huomioon nimenomaan naisten urien erityispiirteet (Mainiero & Sullivan 2005; O'Neil et. al 2004; O'Neil & Bilimoria 2005; Powell & Mainiero 1992; White 1995). Yksi perinteistä uratutkimuksen suuntausta edustava malli, jossa uraa tarkastellaan peräkkäisinä ikään sidottuina vaiheina, on Whiten (1995) vaihemalli menestyneiden naisjohtajien ja -yrittäjien urakehityksestä, jossa yhdistyvät niin naisten työhistoria kuin perhekysymykset. Vaihemalli pohjautuu Levinsonin (1978) aikuisiän kehitysteorialle. Malli koostuu kuudesta ikään sidotusta vaiheesta, joita ovat aikainen urakehitys (17-33), aikainen 30 ikävuoden siirtymävaihe (33-35), asettuminen (35), myöhäinen 30 ikävuoden siirtymävaihe (38-40), saavuttaminen (40-50) sekä ylläpitovaihe (50-). White (1995) pyrki tuomaan tutkimuksessaan esille erityisesti sen, että vaikka naiset työskentelivät kokopäiväisesti ja pyrkivät sovittamaan kodinhoitoon liittyvät velvollisuudet työhönsä, olivat he voimakkaasti urakeskeisiä ja heille ura oli olennainen osa elämää ja identiteettiä.

Toinen ikään sidottuja uravaihemalleja tarkasteleva tutkimus on O'Neilin & Bilimorian (2005) tutkimus, joka osoitti, että naisten urakehitys etenee kolmessa ikään sidotussa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe, johon kuuluvat naiset ovat iältään 24-35-vuotiaita, edustaa niin sanottua *idealistisen saavuttamisen* vaihetta. Suurin osa tähän ikävaiheeseen kuuluvista naisista oli lapsettomia ja he kokivat olevansa oman uransa ohjaksissa. He olivat motivoituneita menestymään ja kokivat uransa mahdollisuutena saavuttaa jotain merkittävää, joka tuo heille onnellisuutta ja elämän täyttymyksen. Toinen uravaihe koostuu 36-45-vuotiaista naisista ja se edustaa uransa keskivaiheilla olevia naisia ja *käytännöllisempää* suhtautumista uraan kuin edellinen. Tässä ikävaiheessa naisilla on useita erilaisia velvollisuuksia sekä henkilökohtaisella että ammatillisella osa-alueella ja heille ura on enemmän ulkopuolisten tekijöiden kuin heidän itsensä ohjattavissa. Kolmannessa uravaiheessa, jota voidaan nimittää *uudelleen osallistumiseksi*, naiset ovat iältään 46-60-vuotiaita. Tässä vaiheessa naiset ovat jälleen valmiita toimimaan organisaatioidensa, perheidensä ja yhteisöjensä hyväksi ja saamaan aikaan jotain merkittävää. Tämän vaiheen saavuttaneet naiset ovat onnistuneet löytämään tasapainon oman itsensä ja ympäristön vaatimusten väliltä. O'Neilin & Bilimorian (2005) tutkimuksessa vaiheet erosivat toisistaan etenkin siinä, miten naisten kokemukset henkilökohtaisten, ammatillisten ja ihmissuhteiden tasoilta nousevien tekijöiden vaikutuksista uraan vaihtelivat.

Powellin & Mainieron (1992) metafora naisten urakehityksestä *poikivirtauksena ajanvirrassa* edustaa kokonaisvaltaisempaa tarkastelua, joka pyrkii huomioimaan naisten urakehitykseen vaikuttavat tekijät suhteessa menestykseen uralla ja työn ulkopuolisessa elämässä. Metafora on enemmänkin kuvaus siitä, miten naisten urakehityksen aikana painotukset vaihtelevat uran ja sen ulkopuolella olevien ihmissuhteiden välillä, kuin tarkka määritelmä

erilaisista vaiheista. Samaan kategoriaan kuuluu myös Mainieron & Sullivanin (2005) *ABC malli kaleidoskooppi⁸urasta*. Ura kaleidoskoopina kuvaa naisten urien vaihtelevuutta, jossa haasteiden etsiminen (challenge), tasapainon löytäminen (balance) ja autenttisuus (authenticity) omaa itseään kohtaan muuttuvat uran eri vaiheissa. Uran alkuvaiheessa olevilla naisilla haasteiden etsiminen sai suurimman painoarvon, uran keskivaiheilla olevilla naisilla painottui tasapainon löytäminen ja uran loppuvaiheessa olevat naiset pyrkivät olemaan rehellisiä itselleen ja etsimään sitä, mitä he todella halusivat uraltaan. (Mainiero & Sullivan 2005, 114.)

O'Neilin, Bilimorian & Saatcioglun (2004) tutkimus eroaa edellä mainituista naisten uratutkimuksista siten, että se tuo esille erilaisia naisten uratyyppejä yhden vallitsevan urakehitysmallin sijaan. Tutkimus tarkasteli kolmen uratyypin, *saavuttajien, navigoijien ja mukautujien*, vaikutusta naisten tyytyväisyyteen uralla menestymistä kohtaan sekä uramenestykseen vaikuttavia tekijöitä. Saavuttajat uskoivat olevansa itse vastuussa omasta uramenestyksestään joka näkyi etenkin siinä, että he pyrkivät määrätietoisesti kehittämään itseään. Navigoijat sen sijaan uskoivat ulkopuolisten tekijöiden vaikuttavan uramenestykseensä, mutta pyrkivät kehittämään itseään samalla tavalla määrätietoisesti kuin saavuttajat. Myös mukautajat uskoivat uramenestyksensä olevan ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksen alaisina, mutta heillä ei ollut samanlaista määrätietoisuutta vaan he vaihtoivat usein tehtäviä ja organisaatioita. He myös olivat näistä kolmesta kaikkein tyytymättöimpiä uramenestykseensä. Tutkimus edustaa uuden uratutkimuksen kritiikkiä perinteistä uratutkimusta kohtaan siinä, että urat ovat muuttuneet yhä yksilöllisemmiksi, eikä myöskään naisten kohdalla voida puhua pelkästään yhdestä urakehitysmallista ja tavasta rakentaa uraa. Tutkimus kritisoi naisten urakehitysmallien yksipuolisuutta ja stereotyyppistä ajattelua sitä kohtaan, että perheellä ja ihmissuhteilla olisi aina kaikkein suurin vaikutus naisten urakehitystä ohjaavana tekijänä. (O'Neil et. al 2004, 496).

Tutkimusten mukaan uramenestystä arvioitaessa erot naisten ja miesten välillä tulevat selvästi esiin. Kuitenkin uramenestyksen yleisesti hyväksytty ja normaalina pidetty arviointi on perustunut ja perustuu yhä maskuliinisiin arvoihin, vertikaaliseen ja katkeamattomaan kehitykseen. Uusien, joustavampien urakäsitteiden luominenkaan ei ole heikentänyt tämän mallin vaikutusta (Mavin 2001). Naisten urakehitykseen onkin lyöty usein epäonnistumisen ja ongelmallisuuden leima, koska naisten urien sanotaan vaikeutuvan lastensaannin ja -hoidon vuoksi, joka myös aiheuttaa

⁸ Kaleidoskooppi on optinen leikkikalua, johon kurkistamalla voi nähdä uudenlaisia symmetrisiä kuvioita. Ilmaisuja kaleidoskooppi tai kaleidoskoopinomainen käytetään usein myös kuvaannollisesti puhuttaessa monipuolisista tai vaihtelevista ilmiöistä (Wikipedia 2007).

väistämättömiä katkoksia naisten urakehitykseen (Mavin 2001; Gallos 1989). Osa tutkijoista on kuitenkin sitä mieltä, että yhteiskunnan ja organisaatioiden muutokset tarjoavat naisille uusia mahdollisuuksia maailmassa, jossa joustavammat urakäsitykset tulevat olemaan yhä enemmän arkipäivää (Sullivan 1999; Mallon & Cohen 2001).

2.2.2 Objektiivisen ja subjektiivisen uran vastakkainasettelu

Kuten edellä esitetyistä uramenestyksen määrittelyistä käy ilmi, 1900-luvun aikana tehty uratutkimus sisältää vastakkainasetteluja, joista yksi keskeisimpiä on ollut keskustelu objektiivisesta ja subjektiivisesta urasta (Gunz 1989, 226; Peiperl & Arthur 2000, 3). Jaossa on siis kyse siitä, missä määrin ura ymmärretään yksilön ulkopuolisten *rakenteiden* määrittämäksi ja missä määrin se ajatellaan *yksilön oman kokemuksen* määrittämäksi. Rakenteeseen ja kokemukseen liittyvän vastakkainasettelun taustalla on se seikka, että urateoriat ovat kehittyneet pääasiassa kahden tieteenalan vaikutuksesta: sosiologisen ja psykologisen. Siinä missä sosiologit ovat usein lähteneet ajatuksesta "careers make people", ovat psykologit ajatelleet päinvastoin, "people make careers" (Van Maanen 1977). Toisin sanoen sosiologisesti painottunut tutkimus on tarkastellut uraa rakenteiden kautta muodostuneena, jolloin puhutaan *objektiivisesta urasta*. Psykologinen tutkimus on puolestaan keskittynyt yksilön omia kokemuksia korostavaan ideaan, jolloin käytetään *subjektiivisen uran* käsitettä.

1800-luvulta lähtien vaikuttanut byrokraattinen organisaatioteoria on luonut pohjan uratutkimukselle organisaatiokontekstissa. Teorian vaikutukset ovat nähtävissä vielä tänäkin päivänä (Peiperl & Baruch 1997, 4). Perinteisessä vertikaalisen uran määritelmässä hierarkkinen organisaatiorakenne mahdollistaa ylöspäin suuntautuvan urakehityksen yksilön edetessä organisaation sisällä vastuullisempaan ja hierarkkisesti korkeampaan organisaatioasemaan. Valta on keskittynyt tällaisessa organisaatiossa, ja sen johtajaksi pyritään valitsemaan parhaimmat yksilöt. Byrokratiateoriasta kumpuava urakäsitys korostaa uran objektiivista luonnetta. Toisin sanoen ura ymmärretään ihmisen ulkopuolelta määritettyjen objektiivisten tekijöiden perusteella. Tavanomaisesti nämä tekijät paikantuvat henkilön muodolliseen statukseen organisaatiossa ja hänen palkkatasoonsa. Objektiivisen käsityksen näkökulmasta urakehitys tarkoittaa yksilön kohoamista organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Uralla taantumisesta on puolestaan kysymys, kun henkilön muodollinen asema laskee hierarkiassa. (Ekonen & Lämsä 2005.)

Subjektiivinen urakäsitys lähtee ajatuksesta, jonka mukaan yksilön omat kokemukset ja havainnot ovat uraa määrääviä seikkoja. Toisin sanoen henkilö määrittää itse, mitä uralla tarkoittaa (Peiperl & Arthur 2000). Subjektiivisen käsityksen mukaan uralla menestymistä ei voi arvioida objektiivisilla kriteereillä, kuten organisaatioasemalla, vaan menestyminen tarkoittaa eri

henkilöille eri asioita. Tällöin esimerkiksi hierarkiassa etenemistä ei voi pitää kehityksen mittarina, vaan kehityksen tulkinta muotoutuu yksilön omien arvostusten ja valintojen pohjalta. Tärkeää on se, minkä yksilö itse kokee uraksi ja siinä kehittymiseksi. Esimerkiksi mahdollisuus oman asiantuntijuuden lisääntyvään käyttöön voi olla urakehitystä yhdelle henkilölle, kun toinen henkilö ei pidä sitä kehityksenä lainkaan. (Ekonen & Lämsä 2005.)

Subjekttiivisen uratutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkimusta ihmisten erilaisista kokemusmaailmoista ja näkökulmista yhden hallitsevan näkökulman sijaan (Hall 1976). Tutkittaessa uraa yksilön näkökulmasta käsin voidaan ymmärtää paremmin, miten yksilöt itse näkevät ja jäsentävät uraansa, miten näkemykset urasta muuttuvat ajan ja kokemuksen myötä ja miten yksilöiden omat tulkinnat vaikuttavat heidän uravalintoihinsa ja toimintaansa. Tällöin myös yksittäisten ihmisten äänet pääsevät paremmin kuuluviin ja sitä kautta aiheen tutkimus näyttäytyy moniäänisempänä.

2.2.3 Sosiaalinen konstruktioismi uratutkimuksen viimeaikaisena suuntana

Viimeaikaiset näkemykset uran käsitteen määrittelemisestä edustavat yhä enenevässä määrin näkemystä siitä, että sekä subjektiivinen että objektiivinen puoli on otettava uran käsitettä määriteltäessä huomioon (Cohen et. al 2004; Young & Collin 2004). Ajatus ei sinällään ole uusi, koska jo vuonna 1937 Hughes totesi uran subjektiivisuuden ja objektiivisuuden olevan saman kolikon kaksi eri puolta (Hughes 1937). Tämä Chicagon sosiologien näkemys tarjoaakin mahdollisuuden ylittää subjektiivisen ja objektiivisen käsityksen välinen vastakkainasettelu. Uran määrittely sosiaalisen konstruktioismin näkökulmasta tarkoittaa objektiivisesti tulkitun sosiaalisen maailman ja ihmisen subjektiivisen kokemuksen rakentuvan vuorovaikutteisena dynaamisena prosessina. Uusista näkemyksistä huolimatta uran käsitettä lähestytään vielä varsin harvoin tästä näkökulmasta.

Uratutkimuksessa perinteiset urateoriat edustavat staattisia käsityksiä ja yksinkertaistavia, universaalia tiedonkäsitystä edustavia malleja. Nämä pyritään sosiaaliseen konstruktioismiin pohjautuvassa tarkastelussa asettamaan kyseenalaisiksi, ja sen sijaan pyritään kuvaamaan urakehitystä siihen liittyvine ristiriitoinen ja monimutkaisuuksineen. Kertoessaan urastaan ja siihen liittyvistä tapahtumista, yksilöt kuten tässä tutkimuksessa naiset, liittävät siihen monenlaisia aineksia elämän eri osa-alueista, joita perinteiset positivistiset tutkimusmenetelmät eivät tuo esille. Tutkimuksella pyritään kyseenalaistamaan myös perinteiset vertikaaliset määritelmät urasta sekä oletukset siitä, miten menestyvän urapolun tulisi rakentua. Sosiaalinen konstruktioismi (Berger & Luckmann 1966) asettaa kyseenalaiseksi myös kysymykset vallasta ja ideologiasta uratutkimuksessa, kuten esimerkiksi sen, miksi jotkin urat ovat parempia ja tavoiteltavampia kuin toiset. Perinteisessä uratutkimuksessa usein sivuutettu näkökulma on ollut sukupuoli, jonka

merkitystä tänä päivänä ei voi enää jättää huomiotta. Näin ollen uratutkimuksen kentässä miesten dominoiva asema on mahdollista asettaa kyseenalaiseksi tuomalla esille myös vähemmistönä olevien ryhmien, kuten naisten, urakehitystarinoita.

Toinen tekijä on se, että sosiaalisen konstruktionismin lähtökohta liittyy historialliseen ja kulttuuriseen erityisyyteen. Tällöin ymmärryksemme maailmasta ei ole muuttumatonta ja väistämätöntä, vaan historia- ja kulttuurisidonnaista, joka kehittyy ajassa ja paikassa. Toisin sanoen, sosiaalinen konstruktionismi korostaa niiden historiallisten ja kulttuuristen kontekstien huomioimista, jotka vaikuttavat ura-ajatteluun ja toimintaamme samalla havainnollistaen yksilöiden ja heidän sosiaalisten maailmojen yhteyttä. Uran käsitteen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että käsityksemme urasta ovat aina sidoksissa siihen sosiaaliseen arvomaailmaan, yhteisiin merkityksiin ja rakenteisiin, joita sosiaalinen todellisuutemme pitää sisällään. Nämä rakenteet ovat toimijoille osittain tiedostettuja ja tiedostamattomia. Taustalla on tällöin näkemys, jonka mukaan ura ei voi koskaan olla täysin subjektiivinen tai objektiivinen. Yksilön uralla on aina tiettyyn aikaan, paikkaan ja kulttuuriin kytkeytyvä merkitysrakenteensa. Näin sosiaalinen konstruktionismi mahdollistaa objektiivisen ja subjektiivisen käsitteen yhteensitomisen.

Uusi uratutkimus tarvitseekin lähestymistapoja, jotka havainnollistavat uran sosiaalisia ja kulttuurisia puolia ja jotka auttavat ymmärtämään paremmin yksilön ja sosiaalisen kontekstin suhdetta toisiinsa. Ajatus urista tarinoina, joissa yhdistyy nykyisyys ja menneisyys, aika ja paikka, sekä erityisesti objektiivisuus ja subjektiivisuus, tarjoaa uudemman sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvan tavan lähestyä naisten urakehitystä.

2.3 Narratiivinen lähestymistapa

Narratiivisuus on ihmisille tyypillinen tapa ymmärtää todellisuutta (Bruner 1986). Ihmisinä, meillä on narratiivinen suhde ympäröivään maailmaan: tarinat toimivat ymmärryksemme ja tietojemme välittäjinä ja opimme kertomalla ja kuuntelemalla tarinoita (Lämsä & Sintonen 2006, 108). Ne ovatkin jatkuvasti läsnä jokapäiväisessä elämässämme: kerromme muille ihmisille meille tapahtuneista asioista, joka auttaa meitä jäsentämään kokemuksiamme. Meille kerrotaan lapsena satuja, luemme novelleja ja katsomme elokuvia ja televisiosarjoja. (Polkinghorne 1988, 14.) Ihmisten maailma siis perustuu tarinoiden kertomiseen ja niiden kuuntelemiseen (Eskola & Suoranta 1999, 23).

Sen lisäksi, että narratiivisuus on osa jokapäiväistä elämäämme, on se myös tieteellisen tutkimuksen kohde. Yleisesti ottaen narratiivisella tutkimuksella tarkoitetaan sellaista tutkimusta, jossa tarinan tai narratiivin käsitettä käytetään ymmärrysvälineenä (Hänninen 2002, 15). Englanninkielinen termi *narrative* käännetään suomen kielessä usein narratiiviksi, kertomukseksi tai tarinaksi,

eikä käsitteille ole suomen kielessä vakiintuneita määritelmiä. Tässä tutkimuksessa narratiiviseen lähestymistapaan eli narratiivisuuteen liittyvät seuraavat käsitteet: kerronta, narratiivi ja tarina. Käsitteet määritellään toisistaan eroavalla tavalla. *Narratiivinen lähestymistapa eli narratiivisuus* on tutkimuksen metateoreettinen oletus, jossa lähtökohtana on sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva käsitys ihmisestä kielellisenä, sosiaalisena ja kulttuurisena olentona (Berger & Luckmann 1966). *Kerronnalla* tarkoitetaan naisjohtajien kielellistä kuvausta urakehityksestä haastattelutilanteessa. *Narratiivilla* tarkoitetaan analyysin kohteena olevaa haastateltavan lyhyempää kerronnan osuutta, joka koostuu kuudesta rakenteellisesta osasta: abstraktista, orientaatiosta, komplikaatiosta, arvioinnista, tuloksesta ja lopetuksesta (Labov & Waletzky 1967; Labov 1981, 225; Cortazzi 1993, 45). *Tarinalla* tarkoitetaan tutkijan haastatteluaineistosta juonellistamisen avulla konstruoituja uratarinoita. Juonellistamisessa olennaista on tapahtumien ajallinen eteneminen (Labov & Waletzky 1967; Sintonen 2001).

Narratiivisuus on monitieteinen käsite, joka kuvaa 1960-luvulla ihmistieteissä alkanutta laajempaa tulkinnallista käännettä (Geertz 1983). Tutkijat alkoivat kritisoida luonnontieteille tyypillistä objektiivista tarkastelutapaa ja alettiin siirtyä pois päin niin sanottujen suurten tarinoiden hallinnasta. Narratiivinen käänne on levinnyt niin historian (Carr 1986; White 1987), psykologian (Bruner 1986, 1990; Mishler 1986, 2000; Polkinghorne 1988), sosiolingvistiikan (Gee 1991; Labov 1981) sosiologian (Bell 1988; Boje 1991; Chase 1995; Holstein & Gubrium 2000; Riessman 1993) kuin johtamis- ja organisaatiotutkimuksenkin alueelle (Czarniawska 1997, 1998, 2004; Gabriel 1995; Lämsä & Sintonen 2006).

Tämän päivän narratiivisuustutkijoiden yhtenä edelläkävijänä pidetään Chicagon sosiologeja (The Chicago School of Sociologists), jotka keräsivät elämäkertoja jo 1920- ja 1930-luvuilla. Thomasin ja Znanieckin *The Polish Peasant*⁹ on mainittu ensimmäiseksi sosiologiseksi tutkimukseksi, jossa on käytetty elämäkertoja tutkimusaineistona. Chicagon sosiologit olivat kiinnostuneita ennen kaikkea yksilöiden subjektiivisista kokemuksista, vaikkakin pääasiallinen kiinnostus kohdistui selittämään yksilöiden käyttäytymistä vuorovaikutteisena prosessina yksilön ja hänen sosiokulttuurisen ympäristönsä välillä. Nämä tutkimukset liitetään tänä päivänä kuitenkin enemmän miesten ja poikien elämäkertatutkimuksen tutkimusmenetelmiin. Myöhemmät 1940- ja 1950-lukujen Yhdysvalloissa tehdyt sosiologiset tutkimukset edustivat pääasiassa kvantitatiivisia

⁹ Varhaisimpana uratutkimuksen alkuunpanevana teoksena sosiologiassa pidetään kyseistä Thomasin ja Znanieckskin tutkimusta vuodelta 1918/1927 (Chase 2005).

tutkimusmenetelmiä, jonka seurauksena elämäkertatutkimus hävisi melkein kokonaan. (Chase 2005.)

1960- ja 1970-luvuilla syntyneet erilaiset vapautusliikkeet vaikuttivat elämäkertamenetelmän uudelleenelpymiseen. Feministit kritisoivat sosiaalitieteitä erityisesti siitä, että miehen elämää pidettiin tärkeämpänä kuin naisen, ja mies muodosti normin, josta naisen elämä poikkesi. Feministit alkoivat käyttää naisten henkilökohtaisia kertomuksia tutkimuksiensa tärkeimpinä dokumentteina. Kuuntelemalla aikaisemmin hiljennettyjä ääniä, feministitutkijat haastoivat sosiaalitieteiden tiedon yhteiskunnasta, kulttuurista ja historiasta. Sen kiinnostuksen mukana, joka liittyi naisten kertomuksiin, kyseenalaistettiin myös perinteiset tutkimussuhteet ja tutkimusmenetelmät. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ollut kerrottu esimerkiksi siitä, millä tavalla tutkimusaineistot oli kerätty. Myös yksilöt näissä elämäkerroissa olivat etäisiä ja usein jollain tavalla poikkeavia nimenomaan sosiaalitieteiden näkökulmasta katsottuna. (Chase 2005.)

Vuonna 1967 ilmestynyttä Labovin ja Waletskyn artikkelia *Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience* pidetään läpimurtona sille, että tavallisten ihmisten arkipäiväiset kokemukset nousivat lopulta tärkeiksi tutkimuskohteiksi. Labov ja Waletsky erottavat narratiivista kaksi funktiota: *referentiaalisen* eli tapahtumia selostavat ja *evaluatiivisen* eli kerrotun merkitystä arvioivan funktion. Referentiaalinen funktio tarkoittaa tapahtumien peräkkäisyyttä eli tapahtumien ajallinen järjestys on narratiivin kantava elementti. Evaluatiivinen funktio tarkoittaa puolestaan sitä, että ollakseen täydellinen, menneestä kertova narratiivi suhteuttaa itsensä nykyisyyteen ja siellä toimivan arvioivan kertojan merkityksenantoon. (Labov & Waletsky 1967, 13, 41.) Seuraavaksi kuvaan tarkemmin, mitä narratiivisuus tarkoittaa tässä tutkimuksessa.

2.3.1 Narratiivisuus metateoreettisena viitekehyksenä

Tässä tutkimuksessa omaksutun narratiivisen lähestymistavan keskeisenä lähtökohtana on ollut sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva käsitys ihmisestä kielellisenä, sosiaalisena ja kulttuurisena olentona, joka rakentaa käsitystään maailmasta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Berger & Luckmann 1966.) Sosiokulttuurinen ympäristö toimii tällöin resurssina, jonka avulla ihmiset ymmärtävät sekä oman että muiden ihmisten käyttäytymistä luomalla intersubjektiivisiä merkityksiä. Sosiokulttuuriset konventiot ja määritelmät eivät ole muuttumattomia vaan toimivat dynaamisina resursseina, vaikkakin ihmiset kokevat ne yleensä itsestäänselvyyksinä niiden kollektivisoituessa sosiaalisen konstruktionismin prosesseissa.

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan kaikki inhimillinen toiminta voi totunnaistua. Mikä tahansa usein toistuva toiminto saa vakiintuneen muodon,

jolloin se voidaan toistaa vastaisuudessa samalla tavalla. Bergerin ja Luckmannin (1966) mukaan totunnaistuminen edeltää instituutioistumista. Instituutioituminen tarkoittaa tällöin ihmisten ja ihmisryhmien toiminnan muuttumista rutiineiksi, joita aletaan pitää itsestäänselvyytenä. Esimerkiksi naisnäkökulmasta tehty uratutkimus on paljastanut, että uran määrittely on tapahtunut tavallisesti valkoisen keskiluokkaisen miehisen maailmankuvan ja normituksen perusteella (Mavin 2001). Niin sanotut normaalit urat ovatkin mainitun ja objektiiviseksi tiedoksi tulkitun käsityksen rajaamia.

Kieli on tärkeä sosiokulttuurinen resurssi sosiaalisen konstruktionismin prosesseissa. Voidaankin sanoa, että sosiaalisen ilmiön ja kielen suhde on dialektinen. Sen seurauksena kielen käyttö voi uudelleentuottaa tai muuttaa sosiaalista ilmiötä (Fairclough 1992). Toisin sanoen kielen käytöllä on sosiaalisia seuraamuksia. Esimerkiksi se, miten ihmiset esittävät jonkin asian, kuten urakehityksensä, voi pitää ennallaan tai muuttaa asiaan liitettäviä merkityksiä, joilla voi olla monia eri vaikutuksia sosiaaliseen maailmaan. Esimerkiksi aikaisempaa Suomessa tehtyä naisjohtajuustutkimusta voidaan kritisoida ainakin siitä, että tutkimuksen kohteena ovat olleet yleensä huippujohdossa toimivat naiset. Tällöin naisjohtajien urista muodostuu eräänlaisia menestystarinoita, jotka luovat yksipuolista kuvaa urakehityksestä ilman suurempia ristiriitoja tai esteitä. Vain muutama prosentti suomalaisista naisjohtajista voi samaistua tällaisiin menestystarinoihin ja ne vaikeuttavat niiden naisten urakehitykseen liitettyjen ongelmien ratkaisemista, joita suurin osa naisjohtajista urallaan kohtaa.

2.3.2 Narratiivinen tutkimusaineisto ja narratiivisuus analyysimetodina

Toinen narratiivisuuden käyttötapa tässä tutkimuksessa liittyy narratiiviseen tutkimusaineistoon, joka tarkoittaa tässä yhteydessä haastatteluja. Muita narratiivisia aineistoja ovat esimerkiksi päiväkirjat ja omaelämäkerrat (Riessman 1993). Narratiivista tutkimusaineistoa, kuten haastatteluita, kerättäessä olennaista on se, että haastateltavaa orientoidaan tarinankerrontaan. Tällöin haastattelijan tulee esittää haastateltavalle tarpeeksi laajoja kysymyksiä jostain menneisyyden tapahtumasta tai tilanteesta. (Gubrium & Holstein 2002, 1.) Tässä tutkimuksessa narratiivinen tutkimusaineisto on siis kerrontaan perustuvaa, jossa kielen merkitys on keskeisellä sijalla.

Narratiivisen tutkimusaineiston keräämisen taustalla vaikuttaa tässä tutkimuksessa ajatus siitä, että tutkimus tuo esille naisjohtajien tarinoita johtamismaailmasta, jota maskuliinisuus on pitkään hallinnut. Esimerkiksi tarinat yritysten johtamisesta ovat perustuneet maskuliiniseen normitukseen, jossa vallalla ovat miehiset arvot, kuten kilpailunhalu, aggressiivisuus ja riskinotto (Burke & Nelson 2002; Ridgeway 2001; Schein 2001). Tutkimuksella tuodaan esille valtasuhteiden epätasainen jakautuminen liike-elämässä tuomalla esiin sellaisten ihmisten mielipiteitä, jotka ovat saaneet vähemmän huomiota. Naisten kertomusten kuuleminen on tärkeää myös eettisistä syistä:

naisten kyvyt ja arvot ovat yhtä arvokkaita kuin miesten (Alvesson & due Billing 1989).

Kolmas narratiivisuuden käyttötapa liittyy tässä työssä narratiivisuuteen analyysimetodina eli tutkimusaineiston analyysiin. Koska narratiivinen analyysi on aikaavievää ja valitusta analyysimenetelmästä riippuen usein hyvin pikkutarkkaa, ei sen käyttö sovellu kymmenistä tai sadoista haastatteluista koostuvan aineiston analysointiin. Narratiivisessa analyysissä tutkimuksen kohteena voivat olla esimerkiksi erilaiset äänensävyt ja vivahteet, narratiivien rakenteet, tutkijan ja tutkittavan väliset suhteet kuin sosiaaliset ja historialliset kontekstitkin. Narratiivinen analyysi on saanut alkunsa kirjallisuudesta, mutta tänä päivänä sen käyttö on suosittua niin ihmistieteissä kuin monien eri alojen ammatinharjoittajien keskuudessakin. (Czarniawska 2004; Riessman 1993; 2004.)

Tutkijat ovat eritelleet erilaisia narratiivisen analyysin tapoja (Cortazzi 1993; Czarniawska 2004; Riessman 1993). Yksi jaotteluista perustuu erityisesti haastatteluaineiston analyysiin ja sen sisältä voidaan löytää neljä erilaista analyysimenetelmää: temaattinen, strukturaalinen, interaktionaalinen ja performatiivinen analyysi (Riessman 1993; 2004). *Temaattinen analyysi* on näistä neljästä kaikkein tavallisin ja käytetyin. Siinä analyysin kohteena on ennen kaikkea tekstin sisältö eli se, mitä kerrottiin. Temaattinen analyysi sopii monenlaisille teksteille ja laajalle aineistolle, koska tutkijan tavoitteena on löytää yhteisiä teemoja aineiston pohjalta. *Strukturaalinen analyysi*, jota tässä tutkimuksessa käytetään, soveltuu erityisen hyvin juuri haastatteluaineiston analysoimiseen. Myös strukturaalisen analyysin kohteena on narratiivin sisältö, mutta se tarkastelee myös narratiivin muotoa eli sitä, miten kerrottiin. Strukturaalinen analyysi pohjautuu Labovin ja Waletskyn (1967) tutkimukseen, jossa he erottivat narratiivista kuusi elementtiä (ks. kappale 2.3) ja sitä pidetään ensimmäisenä narratiivisena analyysimetodina. Kolmannen, eli *interaktionaalisen analyysin* kohteena on sen sijaan kertojan ja kuulijan välinen dialogi, jossa molemmat osapuolet osallistuvat merkityksien luomiseen. *Performatiivista analyysia* voidaan parhaiten kuvata eräänlaisena näyttämönä, jossa kertominen nähdään itsensä esittämisenä. Performatiivinen analyysi soveltuu erityisen hyvin kommunikaatiokäytäntöjen ja yksityiskohtaiseen identiteetin rakentumisen tutkimiseen. (Riessman 1993; 2004.)

2.3.3 Narratiivit käytännön työvälineenä

Näiden kolmen edellä mainitun käyttötavan lisäksi narratiivisuutta voidaan käyttää myös ammatillisena työvälineenä. Tällöin narratiivisen tutkimuksen ensisijainen tarkoitus ei ole pelkästään kuvata ja tulkita maailmaa, vaan myös muuttaa sitä, pyrkimällä vaikuttamaan tutkimuksen kohteena oleviin ihmisiin ja organisaatioihin (Hatch & Wisniewski 1995). Narratiivisuutta on käytetty käytännön työvälineenä tyypillisesti psykoterapiassa, mutta myös koulutuksessa ja markkinoinnissa. Psykoterapiassa tavoitteena on rakentaa

asiakkaalle uusi minäkertomus, joka auttaa elämänkriisin yli. Markkinoinnissa yritykset hyödyntävät narratiivisuutta luomalla yhä vetovoimaisempia kertomuksia, jotka lisäävät asiakkaiden mielenkiintoa ja auttavat erottautumaan kilpailijoista. (Heikkinen 2000.)

Tämän tutkimuksen kohdalla naisjohtajien urakehityksen tutkimisella on ensisijaisesti tiedonmuodostuksen tehtävä, ei pyrkimys muuttaa tutkimuksen kohteena olevien ihmisten oloja. Toisaalta voidaan ajatella, että haastattelutilanteet toimivat naisjohtajille omien kokemusten jäsentäjinä ja omasta urasta kertominen tuntemattomalle ihmiselle saattaa jopa toimia terapeuttisena tilanteena, jossa voi tuoda esille monenlaisia asioita.

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämän kappaleen tarkoituksena on tuoda esille tämän tutkimuksen metodologiset valinnat, jotka olen jakanut tutkimusaineiston hankintaan, haastateltavien valintaan, haastattelujen suorittamiseen ja tutkimusaineiston analyysiin.

Pyrkimykseni ymmärtää high tech-alalla toimivien naisjohtajien kerrontaa urakehityksestään on tulkintaa. Koska oma ymmärrykseni aiheesta on ollut ennen tutkimuksen aloittamista rajoittunutta, olen pyrkinyt laajentamaan ymmärrystäni perehtymällä kirjallisuuteen sekä ennen tutkimuksen aloittamista että koko tutkimusprosessin ajan. Olen pyrkinyt syventämään tietämystäni johtajuudesta erityisesti sukupuolinäkökulmasta tarkasteltuna, uratutkimuksesta sekä narratiivisuudesta paitsi lukemalla, myös osallistumalla luentoihin, seminaareihin ja alan konferensseihin. Olen havainnollistanut tutkimusprosessin etenemistä tarkemmin taulukossa 1.

Syksy 2004	Tutkimuksen aloittaminen
Syksy 2004- Talvi 2005	Uratutkimukseen ja narratiivisuuteen perehtyminen
Kevät 2005	Haastatteluiden suorittaminen (1. osa haastatteluista tehty keväällä 2004)
Kesä 2005	Haastatteluiden litterointi
Syksy 2005- Kevät 2006	Haastatteluaineistoon syventyminen ja teoriaosan kirjoittaminen
Kevät 2006- Kesä 2006	Haastatteluaineiston analyysia ja raportin kirjoittamista
Syksy 2006- Kevät 2007	Raportin kirjoittaminen valmiiksi

Taulukko 1. Tutkimusprosessin eteneminen

3.1 Tutkimusaineiston hankinta

Narratiivisen tutkimusaineiston hankintatapoja on eritelty useita (Czarniawska 2004; Riessman 1993). Olisin voinut päätyä valinnassani käyttämään aineistona esimerkiksi tekstejä, pyytämällä naisjohtajia kirjoittamaan minulle omasta urakehityksestään. En kuitenkaan usko, että olisin saanut kerättyä aineistoa tällä tavalla, haastateltavien kiireisestä aikataulusta johtuen. Toisaalta olisin voinut kerätä naisjohtajien urakehityksestä kertovia tekstejä erilaisista aikakaus- tai sanomalehdistä. Päädyin sen sijaan valitsemaan aineiston hankintatavaksi haastattelun. Haastattelu sopii narratiivisen tutkimusaineiston hankintaan erityisesti siitä syystä, että se korostaa tutkittavaa subjektina ja tuo tutkittavan äänen kuuluviin. Lisäksi haastattelu mahdollistaa aiheesta kertomisen laajasti ja tarjoaa tutkijalle parhaimmillaan yksityiskohtaisia kuvauksia haastateltavan kokemuksista. (Gubrium & Holstein 2002, 8.)

Haastattelu lienee yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa ja erilaisia haastattelutyyppejä on eritelty useita: strukturoitu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Eskola & Suoranta 1999, 87; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 194 - 197). Yksinkertaisuudessaan haastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelijä esittää kysymyksen, johon haastateltava vastaa. Narratiivisen tutkimusaineiston hankinnan yhteydessä puhutaan yleensä narratiivisesta haastattelusta. Narratiivisessa tutkimuksessa haastattelijan tuleekin huomioida muutama olennainen asia. Ensinnäkin, kysymysten tulee olla tarpeeksi laajoja, jotta ne orientoivat haastateltavaa tarinankerrontaan. Vaikka Mishler (1984) toteaaakin ihmisen kokemuksen tulevan esille tarinamuodossa, ei se kysymyksen muodosta riippuen ole aina itsestäänselvää. On eri asia kysyä "Oletko koskaan kohdannut urallasi vaikeuksia?" kuin "Kerro vaikeuksista, joita olet urallasi kohdannut". Ensimmäiseen kysymykseen vastauksena on todennäköisesti "Kyllä" tai "En". Toiseen kysymykseen vastattaessa haastateltavan oma ääni tulee sen sijaan paremmin esille, koska vastauksesta tulee todennäköisesti laajempi ja yksityiskohtaisempi. Toisekseen, haastattelijan esittämät jatkokysymykset, kuten "Kerro lisää" tai "Mitä sitten tapahtui?" ovat olennaisia narratiivisessa tutkimuksessa. (Gubrium & Holstein 2002, 18.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto on hankittu teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on määritelty etukäteen. Kysymykset eivät kuitenkaan ole strukturoidulle haastattelulle tyypillisellä tavalla tarkkaan muotoiltuja ja järjestettyjä vaan niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat usein haastattelusta toiseen. Teema-alueet siis toimivat ennen kaikkea eräänlaisena tukilistana haastattelijalle, eivät niinkään valmiina kysymyksinä. (Eskola & Suoranta 1999, 87.) Tässä tutkimuksessa olen toteuttanut teemahaastattelut siten, että kysymykset ovat noudattaneet narratiivisen haastattelun muotoa, kuten "Kertoisitko tähänastisesta urakehityksestäsi". Olin määritellyt haastattelun teema-alueet etukäteen, mutta sen verran väljästi, että pystyin muuttamaan niiden

järjestystä tarvittaessa. Pyrin myös esittämään kysymykset edellä mainitulla tavalla siten, että saisin kerättyä mahdollisimman paljon narratiivista aineistoa. Haastattelun teema-alueita olivat: tähänastinen urakehitys, muutokset ja käännekohtat uralla, nykyinen työ, naisnäkökulma sekä urakehityksen tulevaisuudennäkymät.

3.2 Haastateltavat ja heidän valintansa

Valitessani sopivia haastateltavia tutkimustani varten, yhtenä valintakriteerinä oli haastateltavan työtehtävän mies- ja naisvaltaisuus. Suomessa työmarkkinat ovat segregoituneet voimakkaasti mies- ja naisvaltaisiin aloihin, mutta myös johtotehtävissä on tapahtunut segregoitumista. Koska suurin osa henkilöstöpäälliköistä on tyypillisesti naisia, puolet haastateltavistani työskentelee henkilöstöpäällikön tehtävissä. Sen sijaan tuotantopuolen johtotehtävät ovat hyvin miesvaltaisia, joten toinen puoli haastateltavistani toimii erilaisissa tuotantopuolen työtehtävissä. Arvelin työtehtävän nais- ja miesvaltaisuuden vaikuttavan eri tavalla siihen, miten naiset tulisivat minulle urakehityksestään kertomaan.

Tarkoitukseni oli alun perin jakaa haastateltavat myös lasten lukumäärän suhteen siten, että puolella haastateltavistani olisi ollut lapsia ja toinen puoli olisi koostunut lapsettomista naisjohtajista. En kuitenkaan onnistunut löytämään yhtä valintakriteereihini sopivaa lapsetonta naisjohtajaa silloisen verkostoni avulla. Sen sijaan ikä ja työkokemuksen pituus muodostivat toisen tutkimukseni valintakriteerin siten, että kaikki haastateltavani ovat uransa keskivaiheilla olevia naisjohtajia, iältään 35-41-vuotiaita (Gordon & Whelan 1998, 21). Mikäli kyseessä olisivat olleet nuoremmat naisjohtajat, ei heidän lyhyt työhistoriansa olisi tarjonnut narratiivisuuden näkökulmasta tähän tutkimukseen tarpeeksi laajaa aineistoa. Taulukko 2. kuvaa tiivistetyssä muodossa haastateltavien taustatietoja. Tarkemmat kuvaukset haastateltavista löytyy jokaisen urakehitystarinan alusta, kohdasta *Haastattelun taustaa*.

Haastattelemieni naisjohtajien nimet ovat keksittyjä ja jo lähtökohtana tutkimuksessani oli se, että henkilöiden taustakuvaukset pyritään esittämään mahdollisimman suppeasti. Tunnistamattomuuden tarkoituksena on paitsi suojella tutkittavia mahdollisilta negatiivisilta seuraamuksilta, myös mahdollisuus saada rehellisiä ja yksityiskohtaisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin (Kuula 2006, 201). Etenkin narratiivista aineistoa kerättyä mahdollisimman yksityiskohtaisen ja rikkaan aineiston saaminen on keskeisellä sijalla.

Nimi	Ikä	Siviilisääty	Lapsien lkm	Koulutus	High tech-alalla	Nykyinen työtehtävä
Kaija	41	Avoliitossa	2	Psykologian maisteri	2000-	Henkilöstöpäällikkö
Ritva	37	Naimisissa	-	Diplomi-insinööri	1995-	Tuotannosuunnitteluosaston päällikkö ¹⁰
Kati	37	Naimisissa	3	Rakennusinsinööri	1995-	Ostopäällikkö
Seija	35	Naimisissa	1 ¹¹	Kauppatieteiden maisteri	1994-	Henkilöstöpäällikkö
Pirkko	40	Naimisissa	2	Tietotekniikan insinööri	1988-	Henkilöstöpäällikkö
Jaana	38	Naimisissa	2	Diplomi-insinööri	1994-	Tehtaanjohtaja
Liisa	39	Naimaton	-	Kauppatieteiden maisteri	1997-	Henkilöstöpäällikkö
Maija	35	Avoliitossa	-	Tuotantotalouden insinööri	1995-	Valmistuspäällikkö

Taulukko 2. Haastateltavat

¹⁰ Haastatteluhetkellä kaksi nimikettä

¹¹ Haastatteluhetkellä raskaana

3.3 Haastattelujen suorittaminen

Otin jokaiseen haastateltavaani yhteyttä ensimmäisen kerran joko puhelimitse tai sähköpostitse¹². Otin puhelimella yhteyttä niihin neljään naisjohtajaan, joita haastattelin tammikuussa 2004. Puhelinsoiton tarkoituksena oli kysyä heidän suostumustaan haastatteluun ja sopia jatkotoimenpiteistä haastattelun myöhempää toteuttamista varten. Niihin neljään naisjohtajaan, jotka haastattelin toukokuussa 2005, otin yhteyttä ensimmäisen kerran sähköpostitse. Yhteyshenkilöni, jolta olin saanut neljän viimeisen haastateltavani tiedot, oli kuitenkin ollut heihin yhteydessä jo ennen minua ja informoinut heitä tulevasta yhteydenotostani. Kaiken kaikkiaan kaikki haastateltavani suhtautuivat tutkimukseeni osallistumiseen myönteisesti heti alusta lähtien, jonka koin tärkeäksi luottamuksellisen yhteyden saavuttamiseksi myöhemmässä haastattelutilanteessa.

Haastattelin jokaista naisjohtajaa kahdenkesken heidän työpaikallaan. Jokainen haastateltava osallistui haastatteluun vapaaehtoisesti eikä kukaan pyytämistäni naisjohtajista kieltäytynyt haastattelusta. Tein haastattelut kahdessa osassa, joista ensimmäiset neljä tammikuussa 2004 ja loput neljä toukokuussa 2005. Haastattelin jokaista naisjohtajaa kerran eli tein yhteensä kahdeksan haastattelua (ks. tarkemmin jokaisen haastattelun yhteydessä).

Nauhoitin kaikki haastattelut, johon kysyin lupaa heti ensimmäisen yhteydenoton aikana. Kaikki haastateltavani suostuivat nauhoittamiseen ja suhtautuivat siihen myönteisesti. Yhtä haastattelua lukuunottamatta haastatteluiden nauhoittaminen sujui ilman teknisiä ongelmia. Ainoat ongelmat ilmenivät tutkimukseni toisen haastattelun aikana, kun kasetista katkesi nauha siinä vaiheessa, kun haastattelua oli kestänyt noin tunnin verran. Nauha saatiin kuitenkin myöhemmin korjattua, joten en menettänyt haastattelusta kuin muutaman kohdan, joita en voinut litteroida sanasanaisesti. Koin jokaisen haastattelun alussa, että haastateltavani suhtautuivat nauhoittamiseen hieman varauksella, mutta tottuivat nauhurin käyttöön melko nopeasti ja vastailivat kysymyksiini luontevammin ja vapautuneemmin. Yleensä siinä vaiheessa, kun haastattelu eteni uran aikana kohdattuihin ongelmiin, osa haastateltavista saattoi varmuuden vuoksi vielä kysyä ”Tämähän on luottamuksellinen, eikö?” viitaten siihen, että nauhoja ei kuuntelisi kukaan muu kuin minä. Haastattelut kestivät yleensä tunnista kahteen ja puoleen tuntiin.

Yksi haastattelun kulkuun vaikuttava tekijä on myös haastattelijan ja haastateltavan sukupuoli. Tässä tutkimuksessa nainen haastattelemassa naista vaikutti vapautuneen ilmapiirin ja luottamuksellisten välien luomiseen

¹² Yhteydenotoista tarkemmin luvussa 4, jokaisen urakehitystarinan alkuosuudessa kohdassa ”Haastattelun taustaa”.

mielestäni positiivisesti, mutta aina samaa sukupuolta olevienkaan välille ei välttämättä muodostu riittävää ymmärryssuhdetta muutoin liian erilaisesta taustasta johtuen (Riessman 1987, 188). Vaikka olinkin haastateltaviin verrattuna nuori ja kokematon johtotehtävissä toimimiseen en kokenut sen kuitenkaan haittaavan haastattelutilannetta. Päinvastoin koin, että haastateltavat kertoivat minulle hyvinkin tarkkaan omasta työstään ja minulle sallittiin myös niin sanottujen tyhmien kysymysten esittäminen. Oma roolini tutkijana korostui muutamassa kohdassa, jossa haastateltava halusi kuulla mielipiteeni jostakin häntä askarruttavasta asiasta nimenomaan aikaisempaan tutkimustietoon perustuen. Jotkut haastateltavani käyttivät puhuessaan myös hyvin paljon teknisiä termejä, joka muutamassa kohdassa hieman vaikeutti ymmärrystäni. Tällaisissa tilanteissa pyysin haastateltavaa yleensä selventämään termejä, koska halusin ymmärtää haastateltavien puheesta mahdollisimman paljon. Tämä saattoi vaikuttaa joissain tilanteissa siihen, että haastateltava joko vähensi teknisten termien käyttöä tai selvensi ne minulle oma-aloitteisesti termien käytön yhteydessä. Muutoin pyrin pitäytymään kuuntelijan roolissa siten, että en tuonut esille omia mielipiteitäni ja annoin haastateltavan puhua keskeytyksettä mahdollisimman pitkään.

Olin rakentanut haastattelun tietyn peruskaavan mukaisesti (ks. liite 1). Aloitin jokaisen haastattelun siten, että pyysin haastateltavaa kertomaan itsestään ensin muutamia taustatietoja, kuten iän, siviilisäädyn ja koulutuksen. Tämän jälkeen siirryimme varsinaisten haastattelukysymysten pariin, jotka olin rakentanut ajallisesti järjestäytyneeksi kokonaisuudeksi. Ajallinen järjestäytyneisyys tarkoitti sitä, että pyysin haastateltavaa kertomaan ensin tähänastisesta urakehityksestään, sen jälkeen haastatteluhetkellä olevasta työtehtävästään ja lopuksi urakehityksensä tulevaisuudennäkymistä. Koska urakehitykseen ja narratiivisuuteen liittyy tapahtumien eteneminen ajallisessa järjestyksessä, koin teema-alueiden rakentamisen tärkeäksi juuri tästä näkökulmasta käsin. Näiden kolmen teema-alueen lisäksi olin valinnut vielä kaksi muuta, joista toinen tarkasteli uralla tapahtuneita muutoksia ja käännekohtia sekä toinen naisnäkökulmaa. Haastattelujen lopussa pyysin haastateltavia kertomaan vielä sellaisista asioista, joita he haluaisivat tuoda esille. Yleensä haastateltavat halusivat vielä kertoa jostain heidän mieltään askarruttavasta asiasta.

3.4 Haastatteluaineiston analyysi

Kun haastattelut oli suoritettu loppuun, aloitin haastatteluaineiston analyysin haastattelunauhojen kuuntelulla ja sanasanaisella aukikirjoittamisella. Vaikka haastatteluaineiston transkribointi onkin työlästä, tein sen itse, koska sen aikana minulla oli mahdollisuus tutustua aineistoon ensimmäisen kerran sen keräämisen jälkeen. Vielä tässä vaiheessa mielessäni ei ollut mitään selkeää kaavaa siitä, miten tulisin analyysin toteuttamaan, sillä halusin tutustua aineistoon ensin kunnolla ja katsoa mitä se minulle tarjoaisi. Tämän jälkeen luin aukikirjoitetuja tekstejä läpi useaan kertaan, tarkoitukseni muodostaa

kokonaiskuva lukemistani teksteistä.

Aineiston lukemisen jälkeen aloin analysoida sitä yksityiskohtaisemmin. Ensimmäisessä vaiheessa tarkoitukseni oli muodostaa jokaisen haastattelun pohjalta urakehityksestä ajallisesti etenevä kokonaisuus. Narratiivisessa tutkimuksessahan juuri tapahtumien ajallinen järjestäytyneisyys ja niiden peräkkäisyys ovat keskeisiä; ilman niitä ei ole myöskään juonta, jonka olemassaolo on narratiivisuudessa keskeistä (Riessman 1993, 17; Czarniawska 1998, 2). Ajallinen järjestäytyneisyys olikin ensimmäinen tekijä, jonka kautta lähdin järjestelemään kussakin haastattelussa usein hajallaan esiintyviä tapahtumia. Haastattelun teema-alueiden rakentaminen ajalliseen järjestykseen helpotti aineiston jäsentelyä jonkin verran.

Toisekseen, jo aineistoa lukiessani huomasin etsiväni siitä automaattisesti eroja ja yhtäläisyyksiä, mikä yleensä onkin mainittu laadullisen tutkimusaineiston analyysin ensimmäiseksi vaiheeksi ja edeltää usein aineiston tyypittelyä (Eskola & Suoranta 1999, 182). Hämmästelini lukiessani usein myös sitä, miten samoilla sanoilla naisjohtajat minulle urastaan olivat kertoneet. Itse haastattelutilanteessa en ollut kiinnittänyt siihen lainkaan huomiota, mutta tekstejä lukiessani ne alkoivat kiinnittää huomioni entistä enemmän. Tämän seurauksena teemoittelin aineistoa pääasiassa siten, että keräsin samanlaisia tekstiosioita yhteen. Tämä selvensi itselleni sitä, mistä haastateltavat olivat kertoneet minulle enemmän ja mistä vähemmän.

Siinä vaiheessa, kun olin saanut jonkinlaisen alustavan käsityksen jokaisen haastateltavan urakehityksestä ja olin teemoitellut aineistoa, aloin rakentaa niistä uratarinoita. Tarinoiden rakentamisessa ja aineiston jäsentämisessä löysin hyödylliseksi työkaluksi Labovin ja Waletskyn (1967) kehittämän strukturaalisen menetelmän, jonka avulla on mahdollista analysoida ja tulkita narratiiveja. Mallin hyöty on erityisesti siinä, että se auttaa jakamaan kokonaiskertomusta eli tässä tapauksessa haastattelua pienempiin kerronnallisiin yksiköihin eli narratiiveihin. Rakensin Labovin ja Waletskyn (1967) strukturaalisen analyysin avulla uratarinat naisjohtajien kerronnasta nousseiden keskeisten narratiivien ympärille. Analyysin loppuvaiheessa muodostin aineistosta vielä tyypittelyn näiden uratarinoiden pohjalta.

Labov ja Waletsky (1967) olivat kiinnostuneita sekä narratiivin sisällöstä, että sen rakenteesta. He erottivat narratiivista kuusi rakenteellista osaa: abstraktin, orientaation, komplikaation, arvioinnin, tuloksen ja lopetuksen.

Abstrakti (A)

Mistä asiasta on kysymys?

Kaikki narratiivit eivät välttämättä sisällä abstraktia. Abstraktin tehtävä narratiivissa on esittää tiivistetysti, mistä siinä on kyse. Se antaa merkin narratiivin aloituksesta esittämällä asiat menneessä aikamuodossa. Abstrakti

johdattaa kuulijan narratiivin varsinaisiin tapahtumiin.

Orientaatio (O)

Kuka? Mitä? Milloin? Missä?

Narratiivin orientaatio tai tapahtumapaikka antaa kuulijalle tarkempia yksityiskohtia tapahtumien ajasta, siihen liittyvistä henkilöistä ja itse tilanteesta. Nämä ovat kertojan antamia taustatietoja, jotka auttavat kuulijaa ymmärtämään kerrotut tapahtumat paremmin. Orientaation tarkoituksena onkin luoda narratiiville oma konteksti, tuomalla esille yksityiskohtia esimerkiksi henkilöahmoista. Mikäli narratiivi eristetään muusta keskustelusta, orientaation tarjoama konteksti mahdollistaa narratiivin ymmärtämisen ilman, että kuulijan tai lukijan tarvitsee käydä läpi koko haastattelua tai keskustelua. Jos kertoja tietää kuulijan tuntevan taustatiedot entuudestaan, hän liittyy orientaatioon vain vähän taustatietoja. Etenkin haastattelutilanteessa orientaation tehtävänä on luoda konteksti antamalla kuulijalle olennaiset ja riittävät tiedot. Orientaatio esiintyy yleensä narratiivin alkuvaiheessa.

Komplikaatio (K)

Mitä sitten tapahtui?

Komplikaatio eli tapahtumien kuvaus seuraa orientaatiota ja se koostuu sarjasta narratiivisia lauseita menneessä aikamuodossa. Yleensä komplikaatioon liittyy jokin käännekohta, kriisi tai ongelma. Tähän osaan liittyy narratiivin viihdyttävyyttä, jossa kerronnan jännitys kasvaa. Tämä narratiivin rakenteellinen osa muodostaa narratiivin keskeisimmän sisällön.

Evaluaatio (E)

Entä sitten?

Evaluaatio eli arviointivaihe viivyttää narratiivin siirtymistä lopulliseen ratkaisuun monilla ei-narratiivisilla lauseilla, jotka pitävät kuulijaa otteessaan. Arvioinnin tehtävänä on osoittaa narratiivin tarkoitus eli se, miksi se ylipäänsä kerrottiin. Sen lisäksi, että arvioinnissa kertoja tuo esille narratiivin tarkoituksen ja sen, miksi hän sen kertoi, se myös paljastaa kertojan asenteen narratiivia kohtaan. Arviointia ei esiinny kuitenkaan kaikissa narratiiveissa esimerkiksi silloin, kun kyseessä on välillisesti toisten ihmisten kokemuksista kertominen.

Tulos (T)

Mitä lopulta tapahtui?

Tulos tai ratkaisu, kuvaa komplikaatiossa esiin tulleen käännekohdan seuraukset tai ongelman ratkaisun.

Lopetus (L)

Tuo kuulijan nykyhetkeen

Kaikissa narratiiveissa ei esiinny lopetusta, mutta sen tehtävänä on päättää narratiivi palauttamalla kuulija nykyhetkeen.

Labov ja Waletzky (1967) erottivat narratiivista kaksi funktiota: referentiaalisen eli tapahtumia selostavan ja evaluatiivisen eli narratiivin merkitystä arvioivan funktion. Narratiivin referentiaalisen funktion tarkoituksena on tuoda esille menneisyydessä tapahtuneet tapahtumat ajallisessa järjestyksessä eli käytännössä vastata kysymykseen ”mitä tapahtui”. Kertojat eivät kuitenkaan aina esitä tapahtumia sellaisenaan vaan liittävät tapahtumiin jälkeensä omia arvioitaan. Tällöin narratiivin arvioivan toiminnon tarkoituksena on tuoda esille narratiivin merkitys kertojalle, liittämällä mukaan omia henkilökohtaisia mielipiteitä. Arvioimalla tapahtumia, kertojat tuovat esille omat näkemyksensä tapahtumien merkityksellisyydestä heille itselleen. Arviointi onkin luonnollinen, jopa tiedostamaton osa kertomista.

Labov (1981) kehitti mallia myöhemmin edelleen ja sitä ovat soveltaneet jälkeensä myös monet muut tutkijat (esim. Cortazzi 1993; Riessman 1993; Siljanen 2007; Vilkkonen 1997). Labovin ja Waletzky (1967) määritelmässä narratiivin rakenteelliset osat esiintyvät aina samassa järjestyksessä, mutta myöhemmin tutkijat ovat tulkinneet mallia väljemmin (Coffey & Atkinson 1996, 58). Rakenteellisista osista abstrakti, arviointi ja lopetus ovat sellaisia, joita kaikissa narratiiveissa ei esiinny lainkaan tai esimerkiksi arviointi ja lopetus esiintyvät eri järjestyksessä. Myös tässä tutkimuksessa on omaksuttu mallin väljempi soveltaminen.

4 NAISJOHTAJIEN URATARINAT

4.1 Kaijan uratarina

Kaija on 41-vuotias psykologian maisteri, joka työskentelee henkilöstöpäällikkönä high tech-alan yrityksessä. Yrityksen palveluksessa työskentelee hieman alle sata työntekijää. Kaija on työskennellyt alalla ja nykyisen työnantajansa palveluksessa kaiken kaikkiaan kolme ja puoli vuotta, mikä on muihin haastateltaviin verrattuna kaikkein lyhin aika. Ennen high tech-alalle siirtymistään Kaija työskenteli julkisen sektorin palveluksessa 1980-luvulla ja toimi yksityisellä sektorilla konsulttina melkein koko 1990-luvun ajan. Kaija on kihloissa ja hänellä on entisestä avioliitostaan 17- ja 13-vuotiaat lapset.

4.1.1 Haastattelun taustaa

Kaija oli ensimmäinen henkilö, johon otin tutkimukseni alkuvaiheessa joulukuussa 2003 yhteyttä. Olin saanut hänen yhteystietonsa aikaisemmin työni ohjaajalta ja päätinkin tarttua rohkeasti puhelimeen. Olin tehnyt etukäteen listan asioista, joita minun piti muistaa puhelimesta mainita ja tunsin olevani tarpeeksi hyvin valmistautunut ensimmäistä yhteydenottoa varten. Muutaman kerran yritettyäni Kaija vastasikin puhelimeen työpaikaltaan. Kerroin puhelimesta lyhyesti itsestäni ja tutkimuksestani, jonka jälkeen kysyin hänen halukkuuttaan suostua haastatteluun. Kaija suhtautui pyyntööni myönteisesti ja lupasin lähettää vielä sähköpostia tarkemman haastatteluajan sopimiseksi ja haastatteluun liittyvien tietojen kertaamiseksi. Sovimme puhelinoiton yhteydessä, että haastattelu tultaisiin tekemään nimettömänä, koska arvelin sen vaikuttavan positiivisesti hänen halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Lähetettyäni sähköpostia pyysin häntä ehdottamaan sopivaa haastatteluajankohtaa. Sain vastauksen nopeasti ja sovimme haastattelun heti tammikuun alkuun, koska tuolloin Kaijan työpaikalla oli joululomien jälkeen rauhallista.

Saavuini sovitusti Kaijan työpaikalle tammikuuisena aamuna 2004 ja odotin hänen tapaamistaan innolla, koska kyseessä oli tutkimukseni ensimmäinen haastattelu. Ilmoittauduin yrityksen ala-aulassa olevaan info-pisteeseen, josta ilmoitettiin eteenpäin saapumisestani. Ehdin istuutua hetkeksi odottamaan ennen kuin Kaija ilmestyi ovelle ja lähdimme hissillä kohti hänen työpaikkaansa. Kaija kertoi valinneensa haastattelupaikakseen työhuoneensa, jonka hän vakuutti olevan tarpeeksi rauhallinen ympäristö haastattelun tekemiselle. Hän oli ilmoittanut puhelinvaihteeseen olevansa varattu, jotta kukaan ei soittaisi huoneeseen kesken haastattelun. Lisäksi Kaija kertoi olevansa vapaa koko aamupäivän ajan, joten haastattelulle oli varattu tarpeeksi aikaa. Kerroin vielä ennen haastattelun aloittamista tekeväni narratiivista tutkimusta ja rohkaisin häntä kertomaan mahdollisimman vapaasti kaikista

niistä asioista, joita kysymykset tulisivat hänessä herättämään. Lyhyen keskustelutuokiomme jälkeen laitoin nauhurin pöydälle ja kaivoin kysymykset esiin. Näin pääsimme aloittamaan haastattelun.

4.1.2 Perheen perustaminen opiskeluaikana

Kajalle oli jo melko varhaisessa elämänvaiheessa selvää, että hän haluaa opiskella psykologiksi. Tulevaisuudensuunnitelmista huolimatta opiskelupaikka psykologian laitokselta ei avautunut heti ylioppilaaksi valmistumisen jälkeen ja hänen oli mietittävä muita vaihtoehtoja sen tilalle. Kaija pääsi kuitenkin samana vuonna opiskelemaan terveydenhoito-oppilaitokseen, josta hän valmistui myöhemmin toimintaterapeutiksi. Toimintaterapeutin opinnotkaan eivät saaneet Kajaa luopumaan haaveestaan valmistua jonakin päivänä psykologiksi ja hän päätti hakea opiskelupaikkaa uudelleen. Vuosi toimintaterapeutina työskentelyn jälkeen ovet yliopistoon vihdoinkin avautuivat. Psykologian opinnot tuntuivat etenkin alussa ”puisevilta” jopa siinä määrin, että Kaija harkitsi opintojen keskeyttämistä. Olihan hänellä jo yksi ammatti ja lisäksi jonkin verran aikaisempaa työkokemusta. Kaija ei kuitenkaan halunnut antaa periksi ja päätti jatkaa psykologian opintojaan eteenpäin. Hän ehti opiskella psykologiaa noin vuoden, kunnes hän tuli raskaaksi ja sai ensimmäisen lapsensa.

- O *Mä oon opiskeluaikana tehny lapsia, että sehän oli silloin jo epätavallista, ja varmaan nykyään vielä epätavallisempaa. Ja minusta se on sääli sillä tavalla, että ihmiset työnnetään niinku johonki putkeen, täytyy tehdä samalla tavalla. Et mä en tiedä mitä nykyään esimerkiksi onko opintotukisysteemit, mitä ne on, mut että siihen maailman aikaan, kuitenkin kyllä sitä just ja just selvis, vaikka niinku teki näin. Ja jos aattelee niinku työn kannalta, niin se on ollu mulle etu, et mulla on ollu lapset tehtynä, jos nyt näin niinku raakasti sanotaan. Kyllä monella naisella on se vastassa, et sit kuitenkin mietitään et mihin elämänvaiheeseen ne lapset kuuluu.*
- K *Et olihan siinä sit se riski, mä muistan sen ku mä tän toisen lapsen kanssa sitte yhtenä talvena menin yhtenä päivänä tonne yliopiston kirjastoon jotaki hakemaan. Sitte siellä kahvilassa tuli kaks kurssikaveria, ne istu siinä, niillä oli semmonen tiiliskivi tossa noin, 'heillä on nyt gradu tässä'.*
- T *Mä muistan ajatelleeni, että 'voi perkele, mä en ikinä pääse tuohon asti, oonko mä ihan tyhmä, ku mä teen tällasia ratkasuja elämässäni'.*
- L *Että sen mä muistan.*

Kaija korostaa heti orientaatioissa lastenhankinnan olleen tuolloin opiskelijalle epätavallinen ratkaisu. Esimerkkejä vastaavanlaisista tapauksista ei ympärillä juuri ollut, ja muut opiskelijat tuntuivat keskittyvän ainoastaan opiskeluun. Kun katsotaan tämän päivän tilannetta, on vanhemmaksi tuleminen

opiskeluaikana aina vain harvinaisempaa¹³, mitä selittää suurimmalta osaltaan opiskeluaajan taloudelliset epävarmuustekijät. Lastenteko halutaan ajoittaa sellaiseen elämänvaiheeseen, jossa syntyville lapsille voidaan taata mahdollisimman hyvät olosuhteet. Koulutusaste vaikuttaa tutkimusten mukaan vanhemmaksi tulemiseen siten, että mitä korkeampi koulutus on, sitä todennäköisemmin lapset saadaan myöhemmin (Virtala & Kunttu 2006, 27). Päätös lastenhankinnasta ei ollut Kaijallekaan helppo, koska se pidensi hänen opiskeluaikaansa ja psykologiksi valmistuminen näytti siintävän kaukana tulevaisuudessa. Vaikka lastenhankinta opiskeluaikana hieman viivyttikin valmistumisaikaa, on siitä jälkeenpäin työelämässä ollut Kaijan mielestä vain hyötyä. Työelämään siirtymisen jälkeen hänen ei ole omien sanojensa mukaan monien muiden naisten tavoin tarvinnut miettiä sitä, mihin vaiheeseen uraa lastenhankinta olisi parasta ajoittaa. Kaijan mielestä työelämässä olevat naiset käyvät jatkuvaa mietintää itsensä kanssa siitä, milloin olisi sopiva aika hankkia lapsia ja raskaaksi tuleminen koetaan työelämässä usein pelottavaksi ja negatiiviseksi asiaksi.

- O *Yks tämmönen tuttavani, joka on musta vanhempi ja hällä on kolme lasta.*
- K *Ja hän aikanaan haki töitä yksityiseltä puolelta ja sai sen työpaikan ja sit hän niinku totes siinä kun hän oli menossa sinne töihin, että hetkinen, hän onkin raskaana. Tää oli ihan niinku yllätys hänelle itselleen. No hän soittaa sille työnantajalle että 'nyt on kuulkaas tämmönen tapaus, että mitäs me nyt tehdään' niin hän otti sen asian niinku siinä mielessä just esille, että tää oli hänelle ihan yllätys, että hän on kyllä nyt valmis niinku miettimään tän asian omalta kohaltaankin uusiks.*
- T *Niin kun hän esitti sen näin, niin työnantaja totes, et 'ei mitään tuu töihin ja pidät äitiysloman ja tuut sitten niinku kunnolla töihin'. Että se meni näin.*
- E *Et minusta se on niinku hirveen hyvä esimerkki siitä että, että miten nää asiat kuitenkin, ihmisethän näitä hoitaa, että ei siinä mikään kasvoton työnantaja ole. Minusta se on kamalaa, että annetaan nuorille ihmisille taas jälleen kerran semmoinen kuva, että jos sinne alueelle mennään ollenkaan, niin sit sää oot niinkun, sit sua ei ainakaan oteta.*

Kaija halusi tuoda narratiivin kautta esille myös positiivisemmän näkökulman työnantajan suhtautumisesta raskauteen. Narratiivi tuttavasta tuo esille sen, että raskauden ja äitiysloman ei tarvitse toimia urakehitystä estävänä tekijänä, mutta se vaatii myös naiselta avoimuutta asian esille tuomista kohtaan. Kaijan kokemuksen mukaan raskaaksi tulemisesta ja lastenhankinnasta puhutaan yhteiskunnallisessa keskustelussa usein negatiiviseen sävyyn ja narratiivin kautta hän pyrkii tuomaan keskusteluun toisenlaisen, positiivisemmän puolen. Evaluaatiossa Kaija haluaa korostaa myös sitä, että monilla johtotehtävissä ja työnantajina toimivilla ihmisillä on myös itsellä perhe ja he ymmärtävät sitä kautta, että lastenhankinta kuuluu luonnollisena osana elämään. Samaan

¹³ Vuonna 2004 yliopistossa opiskelevista naisista 7,9 prosentilla oli lapsia, vastaava luku miehillä oli 6,8 prosenttia (Kunttu & Huttunen 2005, 11).

aikaan tutkimukset osoittavat naisjohtajien kohdalla sen, että korkeasti koulutetut naiset tekevät yhä vähemmän lapsia ja äitien keskimääräinen synnytyssikä nousee jatkuvasti (Hewlett 2002; Kartovaara 2003).

4.1.3 Julkiselta sektorilta yksityiselle sektorille

Toimintaterapeutiksi valmistumisen ja ensimmäisen lapsen syntymän jälkeen Kaija jatkoi psykologian opintojaan ja teki samalla töitä julkisen sektorin palveluksessa. Psykologian opintojen edetessä ja valmistumisen lähestyessä hänellä alkoi vähitellen viritä ajatus siirtymisestä yritysmaailman palvelukseen. Muutaman vuoden työkokemus julkiselta sektorilta oli osoittanut sen, että omat vaikutusmahdollisuudet olivat hierarkkisesta organisaatorakenteesta johtuen vähäiset, ja se sai Kaijan tuntemaan olonsa työpaikallaan entistä ahdistuneemmaksi.

- O *Mä tein niitä töitä siellä julkisella puolella terveydenhuollossa ja potilaathan oli ihan kivoja ja mukavia.*
- K *Mutta sitte organisaatio siihen aikaan jo oli aika semmonen tosi hierarkkinen ja mä olin kyllä vähä niinku häkkilintu siellä. Että sitte ajattelin, että jos vois noita psykologin töitä tehdä jossain muussa kontekstissa. Ja niin sitte lähdin kolkuttelemaan noita konsulttimaailman ovia ja täällä mää olin sitte jo perheellinen, niin ei ollu kauheesti muita vaihtoehtoja kuin se oli tämä yks ja ainoa ja sinne menin ja pääsin ja sille tielle jäin.*
- E *Että kyllä se yksityinen sektori minulle sopii paremmin. Tietysti nyt on tilanne toinen, et nyt vois ajatella, et vois mennä julkisellekin puolelle töihin. Mut että sillon, yksityisellä sektorilla on vapaampaa, et voi itsekin päättää joistakin asioista ja vaikuttaa joihinkin asioihin paremmin kuin tuolla julkisella puolella. Että se oli tämmönen iso valinta siinä mielessä, että tuolla koulutustaustalla ihan yleisesti mennään tuonne julkiselle puolelle töihin.*
- T *Mutta yrityksessä on kaikenlaista kriisiä ja kaikkee sellasta, että kyllä siellä töitä sitten riitti.*

Heti narratiivin alussa Kaija tuo esille rajalliset vaikutusmahdollisuutensa kuvaamalla itsensä "häkkilinnuksi" julkisen sektorin palveluksessa. Yksityisen sektorin tarjoamat paremmat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja itsenäinen päätöksenteko tuntuivat Kaijasta yhä houkuttelevammalta vaihtoehdolta. Päätös yksityiselle sektorille siirtymisestä ei ollut kuitenkaan helppo, koska vain harvat psykologin koulutuksen saaneet työskentelevät yksityisen sektorin palveluksessa¹⁴. Myöskään se paikkakunta, jossa Kaija perheineen tuolloin asui, ei tarjonnut kovin montaa vaihtoehtoa psykologin koulutuksen saaneelle työnhakijalle. Hänen yksityisyrittäjämies ei voinut muuttaa toiselle paikkakunnalle eikä Kaija tästä syystä ollut halukas edes harkitsemaan muuttoa työnperässä muualle. Siinä vaiheessa, kun Kaija alkoi

¹⁴ Psykologeista 12 prosenttia työskentelee yksityisen sektorin palveluksessa (Suomen Psykologiliitto 2007).

odottaa toista lastaan, hän päätti hakea opintoihinsa kuuluvaa työharjoittelupaikkaa yksityiseltä sektorilta, konsulttitoimistosta.

O *Et silloin ku mä oon tätä nuorimmaista odottanu, sinä talvena, hän on juhannuksena syntyny,*

K *niin mä oon sen mahani kanssa kävelly sinne konsulttitoimiston oven taakse ja kolkuttanu sitä ovea ja menny toimitusjohtajan haastateltavaksi, että 'voisinko tulla sitten harjoittelijaksi kun tämän lapsen vien tarhaan'.*

E *Et sillä tavalla mä olen niinku sillai pitkällä tähtäimellä ajatellu nää asiat ja olen ottanut niinku riskejä elämässäni. En mä sitä kaikille suosittelen, kyllä se kalliiks on tullu, jos rahaa ajattelee, niin ois varmaan voinu järkevämminki toimia. Että mulla on kuitenkin isot opintovelat ja kaikki mahdolliset ja vaikka on tehny töitä, ni ei siellä julkisella puolella kuitenkaan ne palkat oo isoja. Että toimeen on tullu, mut et varmaan taloudellisesti ajatellen niin en oo tehny kaikkein järkevempiä ratkasuja. Mutta mä olen halunnu mennä näin ja se on sopinu mulle. Et se että mut otettiin siellä konsulttitoimistossa myönteisesti vastaan silloin, niin johtu tietysti varmaan monesta seikasta. Mut mulla oli kuitenkin jo niinkun työkokemusta eri paikoista ja yks ammatti ja sitten mulla oli toinen lapsikin jo tulossa, ni ehkä ne katto, et toi nyt on semmonen ihminen, joka sitte sitä vastuuta elämästään ottaa ja kantaa. Et ne otti mut sinne, et jos ne ei ois ottanu mua sinne, ni sit mä oisin taas ollu niinku ihan puulla päähän lyötynä, et miksi tää nyt näin meni. Mut et se sattuu menemään näin. Mut että siinä voi tietysti aatella, et oliko se sattumaa, en mä usko. Et ehkä se oli niinku luonteva siirtymä sinne.*

T *Ja se meni hirveen hyvin se harjoittelujakso.*

Kuten komplikaatiosta käy ilmi, raskaus ei estänyt Kaijaa etsimästä harjoittelupaikkaa vaan hän päätti järjestää asiat työharjoittelun osalta hyvissä ajoin ennen lapsen syntymää. Kaija tuo evaluaatiossa esille, että hän on omasta mielestään suunnitellut asioita aina pitkällä tähtäimellä ja toisaalta ottanut riskejä toimiessaan eri tavalla kuin muut. Kaijan mielestä hänen rohkeutensa ja muista poikkeavat valinnat vaikuttivat lopulta siihen, että hän sai psykologin koulutuksella harjoittelupaikan yksityiseltä sektorilta. Tässäkin narratiivissa Kaija kääntää raskausajan ja lasten merkityksen positiiviseksi tekijäksi hänen urakehitykselleen.

4.1.4 Kieltäytyminen toimitusjohtajan tehtävästä

Kaija aloitti harjoittelujakson konsulttitoimistossa siinä vaiheessa, kun hänen nuorin lapsensa oli vuoden ikäinen. Harjoittelujakso sujui hyvin ja sen seurauksena hänelle tarjottiin harjoittelun jälkeen vakituista konsultin paikkaa, jonka hän päätti ottaa vastaan. Koska konsulttitoimisto sijaitsi pääkaupunkiseudun ulkopuolella, joutui Kaija suuntaamaan työmatkansa usein Etelä-Suomeen ja olemaan siitä syystä pois kotoa. Kaijan kokemuksen mukaan mies ja lapset suhtautuivat matkusteluun pääasiassa myönteisesti eikä sitä koettu erityisen ongelmalliseksi heidän perheessään. Silloin tällöin tuli eteen tilanteita, jotka saivat Kaijan tuntemaan syyllisyyttä työmatkoistaan.

- O Tyttäreni, en muista minkä ikäinen se oli, olisiko se jokin kymmenen vee ehkä suurin piirtein.
- K Hänen kaverinsa siis vuotta nuorempi, hänen isä oli käynyt Helsingissä ja tuonut jonkun lelun. Niin tää tytär sanoi, että isä toi sille tuliaisena lelun sieltä Helsingistä, niin et äiti, jos sää toisit aina tuliaisena lelun Helsingistä, niin mulla ois yks huone täynnä leluja’.
- E Niin siinä kohti vähä tota, tuli semmoinen olo, et oonko mä niin paljon reissannu. Mutta se oli vaan tämmönen ihan hyöäntuulinen havainto, että mut ei oo perhe kuitenkaan syyllistäny niinku siitä, et siinä kohti ainoastaan. Mut et lapsethan on hirveen joustavia et äiti tekee tämmöstä työtä, et ei se oo mikään ongelma, et jos ei siitä niinku rupee rakentamaan ongelmaa niin kyllä elämästä vaikeeta tosiaan tulee.
- T Mutta määhän silloin kun mä reissasin, niin meillä oli sitte niinku siivooja, et mä ratkaisin sitte sillä tavalla, että meillä kävi siivooja. Et mä yritin sitte niinku rauhoittaa sen kotona olemisen siihen.

Narratiivi toimii esimerkkinä tilanteesta, jossa Kaijan tyttären kommentit kiinnittivät hänen huomionsa tekemiensä työmatkojen vaikutuksista perheeseen. Matkustelua vaativa työ ja aviomiehen toimiminen yksityisyrittäjänä vaikuttivat tietysti siihen, että lapset olivat jo pienestä pitäen päiväkodissa hoidossa. Arvioidessaan tilannetta jälkempäin, Kaija ei kuitenkaan kokenut matkustelua vaativan työn ja perheen yhteensovittamista ongelmalliseksi vaan toi enemmänkin esille lasten kyvyn joustaa ja ymmärtää hänen ajoittaiset poissaolonsa. Sen sijaan Vanhalan (2006) tutkimus tuo esille sen, että naiset kokevan usein huonoa omaatuntoa joutuessaan perheen, työn ja uran törmäyskurssille. Tutkimukseen osallistuneista naisista 45 prosenttia koki yleensä huonoa omaatuntoa nimenomaan huonosti hoidettuja kotiasioita kohtaan. Kaija sen sijaan pyrki omalta osaltaan ratkaisemaan asian siten, että hän palkkasi siivousapua ja pystyi näin viettämään lastensa kanssa mahdollisimman paljon aikaa kotona ollessaan. Matkustelua vaativan työn ja perheen yhteensovittaminen kuitenkin vaikeutui siinä vaiheessa, kun hänen molemmat lapset sairastuivat. Samoihin aikoihin Kaijan työpaikalla alettiin etsiä sopivia seuraajaehdokkaita entisen toimitusjohtajan tilalle ja Kaija oli yksi potentiaalinen kandidaatti tuohon tehtävään.

- O Semmoinen oli siellä loppuvaiheessa, et toimitusjohtaja totes jonain vuonna, että nyt hän luopuu näistä toimitusjohtajan tehtävistä, et joku muu saa nyt sit rueta toimitusjohtajaksi.
- K Ja hän sitte keskusteli mun kanssa, niinku muutaman muunki kanssa ja kolme kertaa me sitten keskusteltiin ja kolme kertaa mä sanoin, et mä en siihen ryhdy koska se suurin syy oli se, ei se että mä oisin uskonu, ettenkö mä jollain tavalla olis niistä tehtävistä selvinnytkin, mut siinä kohti tuli tää perhe ja tää mun entinen mies on yksityisyrittäjä ja sitten meidän lapsilla on semmoinen sairaus ja se on niinku elämässä semmoinen riskitekijä minkä kanssa elää.
- T Niin mä sanoin silloin sille esimiehelle, että mulle riittää se, et mä en niinkö halua, et jos mulla on, jos mun elämässä ei ois tämmöstä, ni mä voisin niinku miettiä, mut et se on iso vastuu et jos mä oisin toimitusjohtajana ja mun pitäis miettiä ihmisten työllistämiset ja asioitten markkinoinnit ja talous ja kaikki, niin sit jos mun lapsi sairastuu, niin tää jää niinku. Ei mun moraali ei niinku anna

periksi, et mä en voi ottaa semmosta vastuuta ihmisten elämästä taas sitte, että kun niinku useita konsultteja niin, mä otan sen sitte kuitenkin tän lasten kuvoion sillai vakavasti, että siinä tulee niinku se raja.

- E Johtuuko se siitä, et mä olen nainen, voi olla et se johtuu siitä et mä olen nainen. Mä en niinku, jos mä oisin ollu mies, ehkä mä en ois miettiny, pistäny niitä asioita niinku rinnakkain samaan kuppiin. Et se on semmonen kohta missä se on vaikuttanu. Ja sit tietysti se että, kun mä oon nainen, ei mulla oo mitään semmosta, siinäkään vaiheessa ollu mitään, että mä haluaisin toimitusjohtajaksi. Että kun sen tietää, että sä oot kaksytneljä tuntia sitte toimitusjohtaja niin, mä haluan olla kuitenkin vapaa niinku täällä, et toimitusjohtaja ei oo vapaa, et sillä on kaikesta täysi kokonaisvastuu. Että se on niinku rankka jobi, että en halua ottaa niinku enempää kantaakseni kun mihin mä kuitenkin koen että mun resurssit nyt riittää. Mut se on sitä jossittelua et jos mun lapset ois kutakuinkin niinku siinä mielessä normaalien kirjoissa, että ei ois tommosta riskiä niin olisinko mä sitte, mä epäilen etten mä ois sittenkään. Mut se oli hyvä syy sanoa että kyllä sä tän ymmärrät, että mä en tämän takia.*

Komplikaatiossa Kaija kertoo kieltäytyneensä hänelle tarjotusta toimitusjohtajan paikasta lasten sairauteen vedoten. Myös hänen miehensä toimiminen yksityisyrittäjänä vaikutti siihen, että Kaija tiesi olevansa päävastuussa lapsista siinä vaiheessa, kun heidät piti viedä sairaalaan. Kaija ei tästä syystä kokenut pystyvänsä hoitamaan toimitusjohtajan tehtävää täysipainoisesti, koska taustalla painoi huoli lasten sairastumisesta. Evaluaatiossa Kaija yhdistää kunnianhimon puutteen tehtävän vastaanottamista kohtaan johtuneen hänen sukupuolestaan, sillä hänelle naisena toimitusjohtajuus ei ollut uran tavoite muutoinkaan. Narratiivissa kieltäytyminen vaativasta työtehtävästä näyttäytyy naiselle hyväksyttävänä ja luonnollisena, koska sen syyt liittyivät perheeseen ja lasten sairasteluun. Evaluaatiossa Kaija epäilee, että lasten sairaus oli lopulta vain tekosyy ja ilman sitäkin hän olisi kieltäytynyt tehtävästä joka tapauksessa. Toisaalta jo ennen tarjottua työtehtävää, Kaija oli alkanut miettiä, miltä tuntuisi hoitaa henkilöstöpuolen tehtäviä yhden yrityksen näkökulmasta.

4.1.5 Avioero ja high tech-alalle siirtyminen

- O Sit se viimeinen vaihto*
- K niin totesin, et se liitty siihen et olin miettinyt, että olis tuolla toisella puolen töitä ja se oli niinku se yks ja toinen oli sitten tää, et fyysisesti ne työt oli niin paljon tuolla Helsingissä.*
- T Et mä erosin siinä vaiheessa, niin piti löytää semmonen paikallinen ratkasu.*
- E Että kyllä mä niissä hommissa olisin varmaan vieläkin, jos elämä olis menny niiltä osin toisin. Et en välttämättä olis vaihtanu, tai sitte olisin vaihtanu. Mut että en mä niin monta kertaa sit enää oo vaihtanu, enkä mää jaksa vaihtaa. Se on hiroeen raskas prosessi jo rueta miettimään sitä vaihtoa. Ja se että miks yheksänkyt luvulla ei tullut mieleenkään vaihtaa, niin oli tietysti se, että kun pääsi niissä konsultin töissä niin moneen taloon sisään, että onhan se hiroeen laaja näköala, et siinä tulee sitä variaatiota.*

Narratiivista käy ilmi, että Kaija oli suunnitellut konsultin töiden lopettamista

jo jonkin aikaa, kunnes avioero vaikutti lopullisesti hänen päätöksensä siirtyä uuteen työpaikkaan. Avioeron myötä lapset jäivät Kaijalle eikä jatkuva matkustelu ollut enää mahdollista. Evaluatiossa Kaija tuo kuitenkin esille sen, että ilman avioeroa hän tuskin olisi vaihtanut työpaikkaa, koska hän koki konsultin työn mielekkääksi. Toisaalta syyt työpaikanvaihdokseen liittyivät myös konsultintyön sisältöön, sillä ajatus henkilöstöasioiden hoitamisesta yhden yrityksen näkökulmasta vaikutti samaan aikaan houkuttelevalta. Konsulttina toimiessa yhteen yritykseen keskityttiin aina sen aikaa, kuin projekti vaati ja sitä kautta asiakkaat vaihtuivat usein. Toisaalta se toi Kaijan mielestä työhön vaihtelevuutta ja tarjosi näköaloja useisiin eri yrityksiin.

- O *Miks päätyi sitte tähän (high tech-alalle)*
K *niin se oli varmaan, miks mä en jatkanu siellä konsultintyössä niin se matkustuspuoli oli tietysti yks tämmönen käytännön asia, mut et kyllä siinä sitte alko varmaan viimeset viis vuotta tai kolme vuotta nyt vähintään siellä loppupuolella miettiä, et no entäs miltä tuntuis tehdä näitä töitä ikään kuin yhden talon näkökulmasta ja ottas niinku haltuun sen eikä pomppis monessa paikassa. Vaikka olikin pitkiä hankkeita, niin kuitenkin sä hajotat ittes aina useammalle asiakkaalle ja että halus ikään kuin kokeilla, että miltä se maistuu kattoo asioita niinku yhden yrityksen kantilta.*
E *Ja sitte tietysti se, että kun tämmönen mahollisuus tarjoutu, niin sitten piti miettiä että onko mulla tähän jotain annettavaa ja uskooko siihen että on jotain annettavaa.*
T *Ja tottakai sitte uskoin ja on varmasti ollukkin ja on jotain saanu aikaankin ja varmaan on tullu pettymyksiäkin, että olis halunnu saada paljon enemmän aikaan kuin on saanukkaan. Kyllä sitä nyt sillä tavalla tietenkkin, sen henkilöstöihmisen vaikeuden tai esimiehen vaikeuden niin, onhan se nyt erilaista sitte kun tietää sen tältä puolelta.*

Uuden työpaikan etsimisessä Kaijan etuna oli se, että hän oli konsulttina toimiessaan verkostoitunut eri alojen ihmisten kanssa. Kaija sai tiedon samalla paikkakunnalla toimivasta high tech-alan yrityksestä, joka etsi palvelukseensa henkilöstöpäällikköä. Kaija ei tuntenut kuitenkaan alaa entuudestaan ja tuo esille miettineensä tarkoin alalle siirtymistä siinä vaiheessa, kun hänelle tarjottiin paikkaa yrityksen palveluksesta. Kiinnostus hoitaa henkilöstöasioita yhden yrityksen sisällä oli sen verran suuri, että Kaija päätti ottaa tarjotun työn vastaan. Samaan aikaan ala oli muutosten kourissa ja Kaija joutui heti kohtamaan nopeat suhdannevaihtelut nousuineen ja laskuineen.

- O *Kun tulin, et kun tätä 2000-lukua sitte aattelee,*
K *et tulin tämmöseeseen kasvuyritykseen ja rekrytoimaan ja sitten markkinoissa tapahtuu niin raju muutos, että kaikki kuolee ja kuihtuu ja lakkaa ja joudutaan sen tilanteen eteen, että täällä ei oo töitä kaikille, eikä oo varaa maksaa kaikille palkkaa.*
T *Niin onhan se niinku kova paikka.*
E *Mut että ennemmin tai myöhemmin henkilöstöihminen, mä en usko, että semmosta henkilöstöihmistä Suomen maasta löytyy, joka ei ois siihen törmänny tai törmäis.*

Ottaessaan työtehtävän vastaan 2000-luvun alussa, yritys oli kasvuvaiheessa ja uusia työntekijöitä rekrytoitiin koko ajan lisää. Pian kasvukauden jälkeen ala alkoi kuitenkin taantua ja sen seurauksena yrityksessä aloitettiin yt-neuvottelut. Kaija kertookin saaneensa heti vastuulleen henkilöstöpäällikön työhön kuuluvat sekä positiiviset että negatiiviset puolet. Tilanteen muuttuminen kasvuyrityksestä nopeaan taantumiseen tuntui isolta haasteelta, etenkin kun se tapahtui melko pian uudessa työssä aloittamisen jälkeen. Kaijalle oli kuitenkin selvää, että jokainen henkilöstötehtävässä toimiva joutuu jossain vaiheessa kohtamaan myös työn negatiivisen puolen, mutta tilanteen nopea muuttuminen oli siitä huolimatta hänelle yllätys. Hänen mukaansa irtisanomistilanteessa kärsivät erityisesti ne työntekijät, jotka joutuivat lähtemään, mutta myöskään yrityksen palvelukseen jääneillä työntekijöillä ei ollut helppoa.

- O *Et sitte tässä, jos mä nyt vielä tätä työrupeamaa, tätä 2000-luvun rupeamaa tässä, niin täällä tosiaan näissä henkilöstöasioissa niin ihan semmoset asiat*
- K *että meilläkin oli niinkun ihan sen vaikeitten yt-neuvotteluiden jälkeen semmonen natinavaihe päällä, et täällä ihmiset ikään kuin nitisi ja nitisi ja sitten mä en tietenkään halunnu, että täällä on semmonen meininki. Ja sitte tehtiin henkilöstönedustajan kanssa tämmönen, toimitusjohtajan kanssa juteltuani, niin hän totes, et tehkää yhdessä tämmönen sisäinen ilmapiirikartotus ja et otettiin se niinku sillä lailla näppeihin se asia ja puututtiin sitten niihin asioihin ja niihin keskusteluihin.*
- T *Ja oon silleen tyytyväinen, vaikka se oli hirveen iso työ, niin se natina häipy.*
- E *Ja voihan et se ois häipyny ajan kanssa, mutta me nyt kuitenkin pidettiin huolta siitä, et se semmonen turha natina häipy ja siitä kuitenkin otettiin ne asiat ja vietiin ne asiat sitte eteenpäin. Ja jälleen kerran, et jos minä en ois ollu täällä, niin ei täällä kukaan semmosta ois tehny. Että tietysti jos täällä ois ollu joku toinen henkilöstöihminen niin se ois voinu toki sen tehdä, sitä en sano, mut jos ei ois ollu henkilöstöihmistä.*

Narratiivissa Kaija tuo esille, mikä vaikutus alalla tapahtuvilla muutoksilla on ollut henkilökuntaan. Hän on kokenut olevansa oikea ihminen hoitamaan vaikeita irtisanomistilanteita erityisesti psykologin koulutuksensa vuoksi. Usein irtisanomisten yhteydessä puhutaan irtisanottujen työntekijöiden kohtaloista, mutta Kaija tuo narratiivissa esille myös toisen puolen siitä, miten yrityksen palvelukseen jääneet työntekijät ovat joutuneet sopeutumaan alan epävarmuuteen ja omien työtovereiden irtisanomisiin. Omaa urakehitystään ajatellen Kaija on ollut tyytyväinen siihen, että hän on saanut käyttää asiantuntijuuttaan ja koulutustaan hyödyksi etenkin vaikeina aikoina.

4.1.6 Tulevaisuus asiakastyössä

- O *Tietysti siellä konsultintöissä, niin onhan se hirveen palkitsevaa kun asiakkailta tulee hyvää palautetta ja saadaan projekti hyvin päätökseen ja saahaan semmosta vaikutusta, mitä on niinku haettu. Että kyllä ne suurimmat semmoset onnistumisenkokemukset on niinku sieltä alalta.*
- K *Ja sitte taas tässä työssä, niin täällähän mulla on asiakkaana tietysti nää ihmiset,*

jotka on tässä talossa töissä niin se on erilaista. Mä en voi valita, täällä on se joukko joka täällä oli, että siinä mielessä asiakkaat tuli annettuna.

- T *Ja sitte sen jälkeen, tietysti mun jälkeen mä oon voinu vaikuttaa niihin ihmisiin.*
E *Mut onhan se, täällä on sit taas erilaista se, tää on niinku tavallaan niinku tämmönen lasten kasvatusprosessi, että kun saa lapsen, niin siinäähän menee vuosia ennen kun se saadaan siitä tolpillensa ja tää on vähä sama.*

Miettiessään urakehitystään ja suurimpia onnistumisenkokemuksiaan, liittyvät ne suurimmaksi osaksi kuitenkin aikaisempaan työhön konsulttina. Kaijan mielestä konsultintyö antoi hänelle siinä mielessä enemmän, että oman työn tulokset olivat lyhytaikaisten projektien päätyttyä selkeämmin nähtävillä. Sen sijaan nykyinen työ henkilöstöpäällikkönä on huomattavasti pitkäjänteisempää ja oman työnsä tulokset on usein vaikea nähdä tai sitten ne näkyvät vasta vuosien kuluttua. High tech-alalla työskentely on tarjonnut vaihtelevuutta suurimmaksi osaksi alan muutosten myötä, toisin kuin konsultin työssä, jossa asiakkaat ja projektit vaihtuivat nopeaan tahtiin. Kaija kokeekin nykyisen työn pitkäjänteisyyden välillä turhauttavaksi ja toivoo voivansa tehdä tulevaisuudessa jälleen sellaista työtä, jossa tulokset näkyvät nopeammin ja joka tarjoaa hieman enemmän vaihtelevuutta kuin nykyinen työ.

4.1.7 Yhteenveto Kaijan uratarinasta

Kuten edellä rakennetusta uratarinasta käy ilmi, Kaijan ura on edennyt julkiselta sektorilta konsultiksi ja sieltä edelleen high tech-alan palvelukseen. Narratiivit tuovat esille, että monilla perheeseen liittyvillä tapahtumilla on ollut vaikutusta siihen, miten Kaijan ura on kehittynyt. Hänen urakehityksensä onkin ollut usein tasapainon etsimistä työn ja perheen välillä, mitä pidetään naisen urakehitykselle tyypillisenä piirteenä (esim. Powell & Mainiero 1992; White 1995). Lastenhankinta opiskeluaikana, matkustelua vaativan työn ja perheen yhteensovittaminen, toimitusjohtajan tehtävästä kieltäytyminen lasten sairastelusta johtuen sekä viimeisimpänä avioero ja sitä kautta high tech-alan palvelukseen siirtyminen ovat esimerkkejä siitä, mitä näiden kahden osa-alueen välillä tasapainoilu on Kaijan kohdalla merkinnyt. Vaikka urakehitys onkin ollut työn ja perheen välillä tasapainoilua, ei Kaija ole kokenut sitä ongelmalliseksi, kuten aikaisempien tutkimusten perusteella voisi olettaa. Hän toi esille muun muassa positiivisia esimerkkejä työnantajien suhtautumisesta raskauteen, mikä myös poikkeaa yleisestä ongelmalähtöisestä keskustelusta, jonka mukaan perhe nähdään naisten urakehitystä hidastavana tekijänä (Metz 2005; Vanhala 2005). Vaikka Kaija kieltäytyi tarjotusta toimitusjohtajan tehtävästä lasten sairauksista johtuen, totesi hän sen johtuvan myös hänen naiseudestaan eli siitä, että hänellä ei naisena ollut kunnianhimoisia tavoitteita edetä kyseisiin tehtäviin konsulttina toimiessaan. Avioeron myötä hänen oli lopetettava työt konsulttina, koska lapset jäivät hänelle ja työmatkojen tekeminen oli käytännössä mahdotonta. Henkilöstöpäällikön työt high tech-alalla tarjosivat hänelle kuitenkin mahdollisuuden kokeilla, millaista henkilöstöasioiden hoitaminen on yhden yrityksen näkökulmasta katsottuna.

Hän on saanut kokea high tech-alalla työskennellessään suhdannevaihtelut nousuineen ja laskuineen ja kokee psykologin koulutuksestaan olleen hyötyä etenkin vaikeimpina aikoina. Kaija kuitenkin myöntää kaipaavansa takaisin konsultin töihin, koska hän nautti työn monipuolisuudesta ja projektiluonteisuudesta. Nykyisessä työssä henkilöstöasioiden hoitaminen on pitkäjänteisempää ja tulokset näkyvät hitaasti. Kaija uskookin suuntaavansa tulevaisuudessa takaisin sellaiseen työhön, jossa oman työn tulokset ovat nopeasti nähtävissä.

4.2 Ritvan uratarina

Ritva on 37-vuotias diplomi-insinööri, joka työskentelee suuressa high tech-alan yrityksessä. Ritvan pääasiallisena vastuualueena yrityksessä on tuotannosuunnitteluosaston vetäminen, mutta sen lisäksi hänen vastuullaan on myös muita tuotantopuolen työtehtäviä. Hänellä ei ole varsinaisesti yhtä nimikettä. Ritva on työskennellyt yrityksen palveluksessa melkein kymmenen vuotta eli koko työelämässä olonsa ajan. Ritva on naimisissa, eikä hänellä ole lapsia.

4.2.1 Haastattelun taustaa

Sain Ritvan yhteystiedot tietooni alunperin työni ohjaajan avulla. Ohjaajani tuttavalla oli laajat verkostot ja hän tunsii tutkimukseeni sopivia naisjohtajia high tech-alan yrityksistä. Sainkin sähköpostitse muutamien henkilöiden nimiä, joista Ritva oli yksi. Otin häneen puhelimitse yhteyttä joulukuussa 2003, kysyäkseen suostumusta haastatteluun. Kuten aikaisemmin Kaijan kohdalla, kerroin myös Ritvalle puhelimesta ensin lyhyesti tiedot itsestäni ja tutkimuksestani ja Ritva suostui haastateltavakseni mielellään. Hän kuitenkin halusi tietää, keneltä olin hänen yhteystietonsa saanut. Kerroin avoimesti yhteyshenkilöstäni, koska halusin luoda Ritvaan mahdollisimman luottamukselliset välit heti ensimmäisen yhteydenoton aikana. Lähetin puhelunne jälkeen vielä sähköpostia, jossa kertosin tutkimukseeni liittyvät asiat ja pyysin häntä ehdottamaan muutaman sopivan haastatteluajankohdan. Tavoitteenani oli tehdä kaksi haastattelua samana päivänä, koska tiedossani oli toinenkin tutkimukseeni sopiva henkilö, joka työskenteli samalla paikkakunnalla kuin Ritva. Kerroin asiasta Ritvalle, joka oli valmis tarvittaessa myös vaihtamaan ajankohtaa minulle sopivaksi. En kuitenkaan halunnut asettaa omia aikataulujani etusijalle, joten tunsin oloni hieman vaivautuneeksi sovitellessani kahta haastattelua samalle päivälle. Ritva kuitenkin suhtautui aikataulujen yhteensovittamiseen suopeasti ja sopivan ajankohdan löytäminen kävi lopulta helposti.

Menin tekemään haastattelun Ritvan työpaikalle tammikuussa 2004. Ilmoitin saapumisestani yrityksen ala-aulan infopisteeseen, josta minua kehoitettiin istumaan ja odottamaan. Ritva saapui hakemaan minua sovittuna ajankohtana ja hän vaikutti heti tavattuamme erittäin mukavalta ja helposti lähestyttävältä

ihmiseltä. Ritva ei ollut varannut haastattelulle erityistä tilaa, joten menimme hänen työhuoneeseensa, johon hän oli varannut kahvia ja sämpylöitä. Kerroin kahvinjuonnin ohessa itsestäni ja tutkimuksestani ja ehdimme tutustua toisiimme hieman paremmin ennen haastattelun aloittamista. Jonkin aikaa juteltuamme otin esille nauhurin, ja aloitimme varsinaisen haastattelun.

4.2.2 Diplomi-insinööriksi ja high tech-alalle

Lukiossa ollessaan Ritvalla oli kaksi vaihtoehtoa tulevaksi ammatiksi, sillä hän halusi opiskella joko lääkäriksi tai insinööriksi. Vaikka Ritva valitsikin lopulta insinöörin opinnot, hän kertoi miettineensä päätöstä tehdessään, millaista työskentely miesvaltaisella alalla tulisi lopulta olemaan. Hän aloitti diplomi-insinöörin opinnot 1980-luvun puolivälissä ja suuntautui opinnoissaan tuotantoteknologiaan. Hän teki opintoihinsa kuuluvan työharjoittelun ja diplomityönsä metalliteollisuusalan yrityksessä eikä tuntenut high tech-alaa entuudestaan lainkaan.

- O *Se on aivan puhdas sattuma, että mä olen tällä puolella. Mä voisin ihan yhtä hyvin olla sitten myöskin metalliteollisuudessa. Et mä oon kaiken opiskeluajan työharjoittelun tehnyt metalliteollisuudessa enkä täällä telekommunikaatiopuolella. Myöskin lopputyön mä tein metallialan yritykselle.*
- K *Mut tosiaan silloin kun mä olin metallialalla tekemässä lopputyötä, niin se oli niinku alusta lähtien selvää, että sille puolen ei keltanokka pysty pomppaamaan suoraan koulunpenkiltä. Niin mulla sitten ois ollu vaihtoehdot kahdessa eri yrityksessä ja mulla mies asu silloin eri paikkakunnalla, niin meillä oli semmonen pyrkimys, että yritetään jolleki yhelle paikkakunnalle ja tämä oli silloin kasvava paikkakunta ja silloin oli valtavasti työpaikkoja tarjolla ja mä pistin vaan hakemuksia vetämään.*
- T *Ja tämä yritys sattuu olemaan yks niistä paikoista, missä oli valmistuspäällikön paikka auki ja se kuulosti mielenkiintoselta ja siitä se sit lähti. Sieltä avautu sit pikku hiljaa ovet.*
- E *Vaikka ens järkytys oli et mihin, täällä oli siihen aikaan kun mä menin haastatteluun, vajaa sata ihmistä töissä oli semmonen pieni halli ja mä katsoin että voi kauhee, mihin mä oon hakenu. Mutta se oli hyöä juttu.*

Kuten komplikaatiosta käy ilmi, Ritva alkoi etsiä itselleen työpaikkaa siinä vaiheessa, kun lopputyön tekeminen ja opinnot alkoivat lähestyä loppuaan. Ensimmäisen työpaikan saaminen high tech-alan yrityksestä oli ”puhdas sattuma”, joka viittaa naisille tyypilliseen tapaan kertoa urakehityksestään itsestä riippumattomien tekijöiden ohjaamana (Blair-Loy 1999, 1349). Työharjoittelun ja lopputyön tekeminen metalliteollisuudessa antoi viitteitä siitä, että kyseiselle alalle työllistyminen olisi ollut luonnollinen jatkumo. Työpaikan etsimiseen vaikuttivat kuitenkin monet tekijät. Ensimmäinen oli se, että Ritva ja hänen miehensä halusivat muuttaa asumaan sellaiselle paikkakunnalle, joka pystyisi työllistämään heidät molemmat. Muutamien vaihtoehtojen joukosta he valitsivat asuinpaikakseen erään kasvavan paikkakunnan, joka kasvoi 1990-luvun puolivälissä etenkin high tech-alan vaikutuksesta. Metalliteollisuus ei kyseisellä paikkakunnalla ollut merkittävä

työllistäjä eikä työpaikkoja alalta ollut juuri tarjolla. Toisekseen, Ritvan valmistuminen ajoittui aikaan, jolloin Suomessa alettiin toipua lamasta ja työpaikkoja oli jälleen tarjolla. Hyvä työllistymistilanne käy ilmi komplikaatiosta ”mä pistin vaan hakemuksia vetämään”. Ritva lähetti yhden hakemuksen kasvavaan high tech-alan yritykseen, jossa oli avoinna valmistuspäällikön paikka. Evaluaatiossa Ritva kertoo, kuinka pieneen yritykseen hakeminen aiheutti hänessä aluksi epäilyksiä, koska aikaisempi työkokemus opiskeluajalta oli hankittu suuresta ja kansainvälisestä metalliteollisuusalan yrityksestä. Siitä huolimatta hän päätti ottaa tarjotun tehtävän vastaan, koska se vaikutti mielenkiintoiselta.

O *Mä aloitin siellä valmistuspäällikkönä ja tein oikeestaan sitä valmistuspäällikön tehtävää noin kaksi vuotta.*

K *Mä olin tämmönen uusien tuotteiden valmistuspäällikkö, mä niinku ajoin aina tuotteet ylös, ja aina kun saatiin se vaihe tehtyä, niin se siirtyi jollekkin muulle valmistuspäällikölle ja taas mä otin uuden projektin ja ajoin tuotteet ylös. Siinä vaiheessa meillä taidettiin tehdä yheksänkytluvun loppupuolella jo päätös, että tää yritys myydään amerikkalaisille ja firman nimi muuttu sit jossain vaiheessa ja mä jatkoin vielä jonkin aikaa valmistuspäällikkönä, mutta siirryin sitten perustamaan tuotannosuunnitteluosastoa, koska sitä ei varsinaisesti vielä ollu, firma oli silloin vielä niin pieni, et se haluttiin eriyttää. Ja sen tuotannosuunnittelun ylöspidon ohella mä olin mukana verkkojärjestelmän implementoinnissa. Olin siinä tuotannon osiossa duunarina mukana, että en vetänyt sitä sen osa-alueen projektia, että olin työntekijänä siinä mukana.*

T *Ja ja, no se projekti oli aika pitkäkestonen.*

Ritva aloitti uransa valmistuspäällikkönä, joka käytännössä tarkoitti sitä, että hänen vastuulleen yrityksessä tuli uusien tuotteiden valmistus. Vaikka yritys olikin kooltaan pienempi kuin missä hän oli aikaisemmin työskennellyt, oli se kuitenkin kasvava. Työ valmistuspäällikkönä ehti kestää noin vuoden, kunnes yritys myytiin amerikkalaiselle omistajalle. Uusi omistuspohja merkitsi kasvua ja yritykseen perustettiin tuotannosuunnitteluosasto, jossa Ritva oli alusta asti mukana. Yrityksen kasvuvauhtia ja työmäärää kuvaa hyvin se, että Ritva hoiti samaan aikaan valmistuspäällikön tehtävää, perusti tuotannosuunnitteluosastoa ja oli mukana uuden verkkojärjestelmän käyttöönotossa. Uuden, globaalisti toimivan omistajan myötä yritys kansainvälistyi. Uuden tuotannosuunnitteluosaston vetäjäksi ja Ritvan esimieheksi nimitettiin amerikkalainen Michael¹⁵.

O *Silloin kun mä siirryin siihen tuotannosuunnittelijaksi, meidät myytiin.*

K *Se amerikkalainen yritys oli globaali, hyvin edistynyt firma ja mulla oli onni saada semmonen amerikkalainen esimies, joka oli monella tavalla lahjakas ihminen, ja sillä oli paljon tietotaitoa ja hän oli valmis luovuttamaan sitä. Et hän ei niinku pelänny opettaa työkaveriaan, et ei ollu niinku sillä tavalla vartioinu*

¹⁵ Nimi muutettu

omaa paikkaansa, et jos tuo nyt oppii tuon, niin siinä on vaara, et se vie mun työpaikan.

T *Mä kerkesin Michaelin opissa olla semmoset kaks ja puoli vuotta.*

E *Ja sinä aikana, mä nyt vasta jälkikäteen oon ymmärtäny, et kuinka paljon sen kautta niinku vaivihkaa oppi, kun hänen työparinaan oli sitten sen ajan.*

L *Et kaikki kunnia ja kiitos hänelle.*

Michael ja Ritva tekivät yhdessä töitä kaiken kaikkiaan kaksi ja puoli vuotta. Ritvalle Michael toimi roolimallina esimiehestä, joka ei pelännyt jakaa tietoaan alaisilleen vaan antoi osaamisen koko organisaation käyttöön. Komplikaatiosta käykin ilmi, kuinka Michael toimi eräänlaisena mentorina Ritvalle ja siirsi osaamista työparilleen. Evaluaatiossa Ritva kertookin ymmärtäneensä vasta jälkeenpäin, miten paljon hän oppi esimieheltään tuona aikana. Tämän seurauksena Michaelin lähdettyä osaston vetovastuu siirrettiin Ritvalle, jolloin hän jättäytyi lopullisesti pois valmistuspäällikön tehtävästä. Uuden omistajan myötä Ritvasta tuli yksi yrityksen avainhenkilöistä, jonka tehtäviin kuului tuotannosuunnitteluosaston uusien toimintatapojen ja prosessien vieminen yrityksessä eteenpäin. Ritva vastasi tuotannosta ja tuotannosuunnittelusta kaiken kaikkiaan viisi vuotta ja yrityksen kansainvälistyttyä hänen tehtäväkenttensä laajeni edelleen.

O *Sit tää järjestelmäpuoli alkoi mulla painottua yhä enemmän. Mä oon vetäny meillä versiovaihtoprojekteja ja siirtynyt sitte lopulta vastaamaan tästä koko järjestelmästä täällä paikallisesti.*

K *No sit se uusi järjestelmä toi mukanaan sellasen mielenkiintosen työn, et mä pääsin kouluttamaan tän yrityksen toimintatapoja, ajatusmailmaa muille tehtaille. Ja siinä ohessa mä sitten koulutin tämmöstä niinku, miten tää järjestelmä toimii. Ja sitten mä tietysti tein täällä, meillä oli silloin muutama tehdas Suomessa, mä vastasin siitä koulutuksesta täällä Suomessa ja sitten mä ehdin käydä myös monessa muussa maassa kouluttamassa, mut siinä vaiheessa tuli sitten tieto, et meidät myydään. Elikkä mä oon koko työhistoriani ollu periaatteessa samassa talossa, mut kaikki yritykset on ollu ihan eri tyyppisiä, et käytännössä on kuitenkin ollu eri firmoissa. Ja 90-luvun puolella meidät taidettiin sit myydä jälleen uudelle omistajalle, joka on myöskin jenkkifirma, mutta hyvin toisentyypinen kuin mitä edellinen oli, kaikki toimintatavat ja arvomaailma on hyvin toisentyypisiä. Et edellinen oli hyvin globaali, nykyinen on vasta siitymässä globaaliksi yritykseksi.*

T *Ja yritysostojen tai myyntien vaiheessa mun toimenkuva on aina muuttunut.*

Narratiivi tuo esille sen, että yrityksen kasvulla ja kansainvälistymisellä oli vaikutusta myös Ritvan urakehitykseen. Saatuaan uuden omistajan toimintatavat ja järjestelmät toimintaan omassa yksikössään, Ritvan vastuulle siirtyi näiden samojen toimintatapojen kouluttaminen yrityksen muille tehtaille eri puolille maailmaa. Työkomennukset ulkomaille kestivät yleensä vain muutaman viikon kerrallaan, vaikka Ritvalle tarjottiin myös pitempiaikaisia ulkomaankomennuksia. Hän kertoo kieltäytyneensä tehtävistä ennen kaikkea henkilökohtaisista syistä, mutta toisaalta mielenkiintoisia tehtäviä oli tarjolla myös kotimaassa. Henkilökohtaiset syyt kieltäytymiseen tarkoittivat sitä, että

Ritvan mies työskentelee yksityisyrittäjänä, eikä hänellä ollut mahdollisuutta muuttaa ulkomaille pidemmäksi aikaa. Ritvan koulutusmatkat ulkomaille keskeytyivät kuitenkin siinä vaiheessa, kun yritys myytiin toisen kerran uudelle amerikkalaiselle omistajalle. Narratiivin lopussa Ritva toteaaakin toimenkuvansa muuttuneen jokaisen yritysoston jälkeen.

- O *Sit semmonen uus asia mikä on tullu uuden omistajan myötä on sitten ollut osallistuminen tuotesiiirtoihin.*
- K *Meillä on tuotekehitysyksiköt täällä Suomessa ja kahdessa muussa maassa, mä oon koordinoinut meijän tuotesiiirtoja niistä maista tänne Suomeen, että se on semmonen uus osa-alue, mihin mä olen osallistunut. Niin sit alkaa kuulostaa, et miten yks ihminen voi tehdä kaikkee tätä, niin lisätään sit vielä yks. Meillä lähti meidän asiakaspalvelunvetäjä, niin mulla on ollu myöskin sitten se jonkin aikaa, elikkä nyt semmonen vajaa vuosi. Et siinä on oikeestaan, mitä mä tällä hetkellä teen. Ja no sen tuotesiiirtojen lisäksi mä oon hyvin tiiviisti mukana myöskin sitten materiaalihallinnon puolta tonne Kiinan suuntaan, et meillä vetää materiaalihallintoon meillä on yks henkilö, et minä oon tuosta suunnittelun puolelta ja sit yks on ostopuolelta.*
- T *Työtä on valtavan paljon tällä hetkellä, et semmosta varsinaista yhtä työtä mä en oo tehny ku silloin hyvin alussa, kun mä olin valmistuspäällikkönä. Et sitten mun työaika on jakautunu vähän sen mukaan missä on tarvittu.*
- E *Mä oon nimittäny itseäni kriisityöntekijäksi.*
- L *Nyt on tarvittu tämmöstä kriisityöntekijää.*

Narratiivi vahvistaa käsityksiä siitä, että high tech-alalla muutokset ovat jatkuvia ja työntekijöiden on kyettävä sopeutumaan niihin hyvin lyhyessäkin ajassa. Yrityksen kasvu on merkinnyt myös työmäärän kasvua, joka on esimerkiksi Ritvan kohdalla tarkoittanut sitä, että hän on hoitanut yhtä työtehtävää ainoastaan uransa alussa. Evaluaatiossa Ritva nimittääkin itseään "kriisityöntekijäksi", joka on valmis työskentelemään siellä, missä apua kulloinkin tarvitaan. Voimakkaan kasvun ja jatkuvien muutosten aikana on tarvittu henkilöä, joka kykenee hoitamaan useita työtehtäviä. Ritva on ollut halukas tarjoamaan kokemustaan ja asiantuntemustaan uusien ja haasteellisten tilanteiden kohdalla. Toisaalta hänelle on myös annettu vastuuta silloin, kun on tarvittu työntekijää, joka pystyy toimimaan kovan paineen alla. Uusien työtehtävien saamisen edellytyksenä on ollut myös oman halukkuuden esilletuominen.

- O *Meillä oli palaveri tossa ihan jostain, en muista aihetta, mutta ei liittynyt mitenkään näihin tuotesiiirtoihin.*
- K *Ja mun työkaveri istu mua vastapäätä muutoksenhallinnasta ja meijän saittimanageri istu mun vasemmalla puolella ja mä kuiskasin mun työkaverille, että 'mää voisin vaikka tehdä tuon, tuo ois aivan ihanaa'. Meijän saittimanageri sattu kuulemaan sen ja se sano mulle että 'tuupas tuota mun huoneeseen tän palaverin jälkeen'. Siinä on niinku mun mielestä yks semmonen. Että mä silloin aattelin, että 'no voi hyvä ihminen, että mihin mä taas lusikkani löin'.*
- T *Mut se oli semmonen yks hyvä esimerkki, et kuinka pienestä se voi olla kiinni, että sä saat jotain todella mielenkiintosta ja haastavaa. Ja varmaan siinä vaiheessa kun sen meijän saittimanagerin kans kun keskusteltiin niin hänkin on*

varmaan sisäistänyt sen jälkeen, että mitä paskasempi homma, mitä ikävämpi tilanne ja mitä vaikeempi, oikein semmonen kaoottinen ongelma niin se on mulle se, mitä mä haluan tehdä. Ja semmosia tilanteita mä oon etsinyt.

E Mä oon yrittäny miettiä, että miks mä oon sen tyyppinen et mä haluan lyödä itteni sellaseen liemeen niin sanotusti, mut et tuota mä luulen että mä hakeudun semmosiin paikkoihin sen takia, että kun on oikein sellanen epäselvä, kaoottinen, totaalinen katastrofi niin kun sä lyöt ittes siihen soppaan ja otat sopivan porukan työskentelemään sun kanssa ja sä rupeat hahmottamaan sitä, mitä sää asialle voit, niin sen tyyppisissä tehtävissä näkee kaikista parhaiten sen työnsä tuloksen. Se on valtavan hieno tunne, kun sä näät, et se solmu solmulta lähtee laukeamaan se tilanne ja sä saat tulosta aikaan. Ne on ne, mitä mä etsin, oli se titteli mikä tahansa, on se työtehtävä mikä tahansa.

L Mut että ne on ne asiat, mihin mä hakeudun.

Narratiivi tuo esille tilanteen palaverista, jonka jälkeen Ritvalle tarjottiin uutta työtehtävää. Narratiivi vahvistaa näkemystä siitä, miten tärkeää naisen on tuoda esille omaa halukkuuttaan ottaa vastaan uusia ja haasteellisia työtehtäviä. Toisaalta yrityksessä tapahtuneet muutokset ovat tuoneet mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta myös Ritvan oma aktiivisuus on auttanut uusien työtehtävien saamisessa. Jatkuvat muutokset ovat auttaneet pitämään yllä mielenkiintoa yritystä kohtaan, koska ne ovat tarjonneet uusia haasteita. Ritvan käyttämät metaforat "mitä paskasempi homma" ja "kaoottinen ongelma" kuvaavat hänen voimakasta tarvettaan työskennellä haastavissa ja vaikeissa työtehtävissä, joiden kautta hän urakehitystään määrittelee. Määritelmä liittyy naisille tyypilliseen tapaan määritellä urakehitys subjektiivisesti, omien mielenkiinnon kohteiden ja oman kehittymisen kautta (Sturges 1999). Tämä viittaa myös uusien joustavampien urakäsitteiden määritelmiin, joissa korostuu yksilön jatkuva kehittyminen omassa työssä (Sullivan & Arthur 2006).

O Se varmaan onkin ollu se yks asia, mikä mut on tässä talossa pitäny, et mä en oo, ei oo ollu mielen- - tai sanotaan, että ei oo ollu mielenkiintoa, se on väärin sanottu, mut ei oo ollu painetta vaihtaa firmaa.

K Et mä oon saanu aina uusia haasteita yrityskauppojen myötä, mut myöskin sitten se, että tietenkkin miks mä oon ollu näin pitkään tässä talossa, no mut tunnetaan talossa tosi hyvin ja ne toimintatavat ja minkälainen mä oon luonteeltaan. Niin firmassa on kuitenkin ehtiny kehittyä semmonen luottamus, et okei, sä selviät kriisityöntekijänä.

T Niin mulla on myös siinä mielessä ollut helppo sitten ilmottautua aina et jees, mä voin ottaa sen.

E Et siinä mielessä se on ollu tosi mielenkiintoista, mut tietenkkin raskasta kun se että jos sää teet useampaa tai vastaat useammasta osa-alueesta ja teet tavallaan yhen nimikkeen alla useampaa eri toimea, niin se vaatii myöskin sit paljon.

Komplikaatiossa Ritva tuo esille sen, että hän on pysynyt saman yrityksen palveluksessa koko uransa ajan juuri siitä syystä, että yritys on tarjonnut muutosten kautta haastavia työtehtäviä. Ritvan urakehitys on rakentunut perinteisellä tavalla yhden organisaation palveluksessa, vaikkakin yritys on omistajanvaihdosten myötä koko ajan muuttunut. Ritva uskookin, että pitkäaikaisena työntekijänä hänet tunnetaan hyvin ja hänen

toimintatapoihinsa luotetaan. Myös se on auttanut uusien työtehtävien saamisessa ja on toiminut urakehitystä edistävänä tekijänä. Viimeisimmän yritystason myötä Ritvan kehittymismahdollisuudet yrityksessä ovat alkaneet kuitenkin heikentyä.

4.2.3 Törmäys lasikattoon

- A *M: Onko sulla jotain sellaisia taas, mitkä sää koet, että ois mahdollisesti estäny sua siirtymästä johonkin toiseen työtehtävään tai -*
- O *On niitä. Tämä niin paljon puhuttu lasikatto. Se on valitettava totuus.*
- K *Se on yks mihin mä oon sanotaanko viimesen vuoden aikana kolauttanu aika monta kertaa kovasti pääni, et se on meidän firmassa olemassa. Mä en haluais sanoa sitä ääneen, mutta meidän yritys on hirveen vanhoillinen firmana vielä ja erittäin sovinistinen. Ja siinä mielessä pää on tosissaan kolissut nyt kyllä kattoon, joka tietenkin naisten keskuudessa aiheuttaa valtavasti keskustelua.*
- T *Ja tietysti tämmösen asian tiedostaminen pistää sit miettiin että kuinka pitkään mä tässä firmassa sit vielä oon. Et kuinka pitkään täältä löytyy sit semmosia haasteita, jotka riittää pitämään mun mielenkiinnon yllä tähän firmaan ja sit tietenkin tuleviin tehtäviin.*
- E *Et siellä sitten on semmonen mahdollisuus taustalla, että jos se kolisee riittävän pitkään ja se estää mua kehittymästä ihmisenä ja kehittämästä niitä taitoja, mitä mä haluan määrätietosesti kuitenkin kehittää, niin siinä vaiheessa jonakin päivänä mun täytyy todeta, että mun täytyy etsiä sitten niitä vihreitä nurmikoita jostain muualta.*
- L *Se on semmonen selvä, mikä on tullu uuden omistajan myötä.*

Narratiivissa Ritva kertoo kohdanneensa viimeisen vuoden aikana urallaan esteitä. Modernista toimialasta huolimatta vanhoilliset ja stereotyyppiset asenteet naisia kohtaan ovat lisääntyneet yrityksessä viimeisimmän omistajanvaihdoksen jälkeen. Ritva kertoo joutuneensa ensimmäistä kertaa urallaan tilanteeseen, jossa hänen määrätietoisuutensa ja halunsa kehittyä on pyritty estämään. Tilanteen seurauksena hän on alkanut vakavasti harkita toisen yrityksen palvelukseen siirtymistä. Yrityksen kannalta Ritvan tulevaisuudensuunnitelmat ovat uhka, koska uran keskivaiheilla olevat naiset edustavat joukkoa, joilla on huomattava määrä sellaista kokemusta, taitoja ja suhteita, joita on vaikea korvata (Gordon & Whelan 1998). Viimeaikaiset tapahtumat alkoivat siitä, kun Ritvan esimiehen paikka materiaalihankintapuolelta avautui.

- O *Mun edeltävä esimies oli tämmönen globaali, materiaalihankintapuolen esimies, hänen paikkansa avautui.*
- K *Ja mä olin tottakai kiinnostunu siitä, en siinä mielessä et se ois ollu hyväpalkkanen, hyöällä tittelillä oleva tehtävä, vaan sen takia et se ois jälleen avannu mulle maailman hankintapuolelle, koska se on semmonen osa-alue mistä mulle ei vielä oo kokemusta. Ja mä oisin halunnu lähtä sinne puolelle yrittään. Ja se mun entinen esimies suositteli mua ja hänen esimiehensä puolsi sitä päätöstä.*
- T *Mut sitten täällä paikallisesti oli pari ihmistä, jotka eivät sitä halunneet.*
- L *Se on yks esimerkki ihan lähiajalta, missä se konkretisoitui.*
- E *Ja se on ehkä semmonen henkilökohtanen.*

Narratiivi kertoo viimeisimmästä tapahtumasarjasta, joka sai alkunsa siitä, kun Ritvan silloisen esimiehen lähdettyä, hänen paikkansa avautui. Ritva kertoi olleensa kiinnostunut tehtävästä erityisesti siitä syystä, että hän olisi sitä kautta saanut kokemusta uudelta osa-alueelta. Tehtävän vastaanottaminen olisi tarkoittanut Ritvan urakehityksen kannalta sekä vertikaalista etenemistä ylemmälle hierarkiatasolle että Ritvan henkilökohtaista kehittymistä työtehtävien laajennuttua uudelle osa-alueelle. Materiaalihankintapuolen esimiestehtävän hakemista tukivat erityisesti Ritvan kaksi esimiestä, jotka kannattivat Ritvan valintaa. Ongelmaksi muodostui kuitenkin muutama samassa yksikössä toimiva miespuolinen kollega, joiden vastustus Ritvan valintaa kohtaan oli sen verran voimakasta, että hän ei lopulta saanut tehtävää. Sen sijaan tehtävää hoitamaan valittiin mies.

- O *Et kyl mä niinkö sanosin, että mun kehittyminen ihmisenä, mun eteneminen tavallaan ei oo koskaan sinänsä, se on ensimmäistä kertaa pysähtynyt siihen että se seinä on tullu vastaan. Et mä tietenkin toivon, et ne on ihan yksittäisiä miehiä, jotka vielä ajattelee näin vanhakantaisesti. Niitä tietenkin miehiä sattuu olemaan paljon maailmassa, aina niitä joskus tulee kohdalle. Mut ei siinä auta muuta ku se, että aina mä kerron mun oman mielipiteeni niinku myös sillon, kun mulle kerrottiin tää hienovaraisesti, et nyt kolahti.*
- K *Mä toki kerroin, että ihan siis suoriin selvin sanoin että 'mä olen todella järkyttynyt, et miten meillä voi olla omassa firmassa tämmöstä asennetta, vielä näin vanhakantasta'. Ja sanoin myöskin sen että 'mä toivon, että jatkossa mun ei tarvi enää törmätä tämmöseen asenteeseen'.*
- T *Ja me keskusteltiin siitä asiasta ja katsotaan toiko se keskustelu mitään muutosta tämän henkilön asenteeseen.*
- E *Mutta että se on mun mielestä kuitenkin ollut aina hyvä, että kun oon tähän törmännyt, niin me on pystytty keskustelemaan sitte asiat halki poikki pinoon. Mut ei se tavatonta ole, et kyllä siihen joka firmassa siihen jossain vaiheessa ihan varmasti törmää.*

Ritva tuo esille heti narratiivin alussa, kuinka "mun kehittyminen ihmisenä, mun eteneminen" on törmännyt miesten asenteisiin ja pysähtynyt ainakin hetkeksi paikalleen. Narratiivi vahvistaa aikaisempia tutkimustuloksia siitä, kuinka uran keskivaiheilla olevat naiset joutuvat usein ensimmäistä kertaa urallaan huomaamaan, että myös muilla kuin heillä itsellään on vaikutusta heidän urakehitykseensä (O'Neil & Bilimoria 2005). Tämä johtuu siitä, että uran keskivaiheilla olevat naiset alkavat yleensä hakeutua ylempiin johtotehtäviin ensimmäistä kertaa uransa aikana. Kuultuaan asiasta, Ritva päätti ottaa asian avoimesti esille hänen nimitystään vastustaneiden miesten kanssa ja toivoo, että keskustelun tuloksena miesten asenteet muuttuisivat edes jonkin verran. Toisaalta tilanne on Ritvan mielestä yleinen yhteiskunnallinen ongelma ja jokainen nainen kohtaa jossain vaiheessa urallaan samanlaisia ongelmia "Niitä tietenkin miehiä sattuu olemaan paljon maailmassa, aina niitä joskus tulee kohdalle". Sen sijaan muualla organisaatiossa asiasta ei ole hyvä puhua, koska se voi Ritvan mielestä hankaloittaa omaa asemaa organisaatiossa entisestään.

- O *Mä hyöin harkitusti puhun tällasista asioista varsinkin työpaikalla, et sitten*

- työajan ulkopuolella on ihan eri asia.*
- K *Et naisten kesken keskustellaan ja mun mies on mulla sitten semmonen henkireikä, jolle mä sitten paasaan ja pauhaan aina työpäivän päätteeksi, kun semmonen päivä on sattunu olemaan.*
- T *Mut ei, en mä hae työpaikalla tukea sillä tavalla toisilta naisilta.*
- E *Ja en sitten myöskään mitenkään kailota siitä asiasta et kävisin tällasia yleisiä, yleisellä tasolla asioista voidaan keskustella ja näistä ilmiöistä, mutta mä en koskaan vedä sitä omaa tilannetta mihinkään, siinä saa vaan oman itsensä huonoon valoon. Yleinen keskustelu on ihan toinen seikka, mut en hae sillä tavalla niinku määrätietosesti tukea talon sisällä naisilta, et 'hei, apua, auttakaa'.*

Heti orientaatiossa Ritva painottaa, että hän ei yleensä keskustele kohtaamistaan ongelmista työpaikalla. Sen sijaan työpaikan ulkopuolella ystävät ja oma mies ovat sellaisia henkilöitä, joille Ritva voi tarvittaessa purkaa tuntemuksiaan. Evaluatiossa Ritva kertoo, että työpaikalla ongelmista ei haluta keskustella henkilökohtaisella tasolla, koska "siinä saa vaan oman itsensä huonoon valoon". Näin ongelmat saavat ikään kuin hyväksynnän, sillä pelko leimautumisesta estää ottamasta ongelmia esille laajemmin. Ongelmista puhuminen näyttäytyy narratiivin kautta eräänlaisena tabuna, josta voidaan puhua kyllä yleisellä tasolla, mutta ei henkilökohtaisena kokemuksena. Ritva on törmännyt urallaan miesten asenteisiin myös muualla kuin omassa organisaatiossaan.

- O *No sit yks asia minkä mä muistan, joskus kun mä harrastan myöskin sitten sellasta säännöllisin väliajoin, et mä lähetän hakemuksia. Mä vähän niinku skannaan itteeni, et missä mä meen niinku työmarkkinoilla.*
- K *Niissä semmonen lähes toistuva asia on, et jos on miespuoliset haastattelijat, miespuoliset testaajat, on vakiokysymys että haetaan vastausta siihen, että miten mä tyttösenä kuvittelen selviytyväni raakojen miesten joukossa. Ja nää on tietysti semmosia, mä oon ottanu sen siinä mielessä, siitähän vois vetää isonkin herneen nenään, et kuinka vanha täytyy olla ennen kuin on aikuinen nainen, vaan se että puhutellaan tyttösenä.*
- T *Mut mä oon ottanu ne sillä tavalla, et miesten maailma on miesten maailma ja mua testataan niissä haastatteluissa, et miten mä niissä pärjään ja katotaan niitä mun reaktioita, et miten mä suhtaudun näihin kysymyksiin.*
- E *Koska se voi olla myöskin se toinen osapuoli, sä et voi kertoa et onko se puhasta jotain testausta vai onko siellä jotakin tämmöstä asenneongelmaa takana. Toivon, et se ei oo ihan puhasta asenneongelmaa. Et maailmahan on valitettavasti tämmönen, et kyllä naisena on vaikeaa olla isolle monen kymmenen miehen porukalle, niin joko projektinvetäjä tai esimies, kyllä se vaatii sulta enemmän kuin mitä se vaatis jos sä oisit mies.*
- L *Siinä on ehkä semmonen yks hyvä esimerkki myöskin.*
- E *Mut se että mikä siinä on sit se tarkotusperä, se on tietenkin sit kyseenalainen. Mut se kuitenkin toistuu lähes jokaisessa haastattelussa mitä mä oon käyny näin kasvotusten ja melkeinpä aina samoilla sanoilla. Et se vaan on, eräänlainen karu maailma.*

Kuten orientaatiosta käy ilmi, Ritva hakee silloin tällöin avoimia työtehtäviä myös nykyisen työpaikkansa ulkopuolelta. Tällä tavoin hän pyrkii pitämään

huolta siitä, että hänen osaamisensa on ajan tasalla myös muiden yritysten tarpeisiin nähden. Ritvan kokemukset miespuolisten haastattelijoiden kohdalla liittyvät hänen kohtaamaansa työttölyyn. Narratiivin kautta Ritva ikään kuin hyväksyy asian ”miesten maailma on miesten maailma” ja pitää sitä miesvaltaisella alalla toimiviin naisiin kohdistettuna ”testauksena”. Ritvan mukaan miesvaltaisella alalla työskentely on naiselle ”karu maailma”, jossa on vain kohtaamistaan ongelmista huolimatta pärjättävä. Ritvan kokemukset viittaavat siihen, että menestyminen miesvaltaisella alalla vaatii naiselta miesten pelisääntöihin mukautumista (Hakim 1996).

4.2.4 Tulevaisuus laaja-alaisessa osaamisessa

- O *Se miten mä oon lähteny uraani rakentamaan mikä minusta on vähän hassu sana mä en oo koskaan kokenu sitä et mä oon niinku uraa tehny,*
- K *et mä oon niinku halunnu mulle ei oo tärkeä se, että mä etenen portaikossa ylöspäin siitä huolimatta, vaikka mä oon sitä tehny.*
- E *Mä en oo sen tyyppinen, vaikka mä olen ehkä semmonen miehinen nainen en ole tyyppillinen perinteinen, en ole pehmeä nainen, niin sanotaanko se, että mulla on housut jalassa sen sijaan, että mulla olis hame, että mä olen, mä olen luonteeltani hyvin miesmäinen, ehkä siinä mielessä niin mä oon lähteny sillä tavalla niinku perustamaan sitä tai se oikeastaan se mun ydin siellä jossain kaukana se mun tulevaisuus, on se nyt mitä tahansa, niin se pohjautuu siihen, et mä määrätietoisesti haen kokemusta eri osa-alueilta ja perustan sen oman osaamisen sit siihen semmoseen laaja-alaisempaan näkemykseen yrityksestä ja yrityksen toiminnasta, et mä oon lähteny sillä tavalla ehkä hakemaan, ehkä se voi olla semmosta lukkiutunutta ajattelua, että miehet etenee suoraviivaisesti, se kyllä osaltansa pitää paikkansa ja on toki naisiakin, jotka etenee sillä tavalla, mutta mulla on ollu niinku tarkoitus, tai se mun tähti jossain siellä on se, että mä hankin sitä osaamista eri osa-alueilta ja enkä välttämättä etene, enkä kaipaa etenemistä siinä niinkun ylöspäin. Mut se, et mä etenen, mitä on paljon nyt viime vuosina puhuttu, että etenee horisontaalisesti, mut mulla on ollu semmonen idea, et sieltä se lähtee ja se riittää mulle.*
- T *Kokemuksen kautta oon oppinut sen, että siinä riittää niin paljon haasteita kun vaan jaksaa ja on mielenkiintoa hakea.*

Komplikaatiossa Ritva yhdistää uran käsitteeseen perinteisen vertikaalisen etenemisen ja johon suomen kielessä liitetään usein negatiivisia merkityksiä, kuten itsekkyyys ja kyynärpäätaktiikka (Aaltio-Marjosola 2001, 184). Ritva kertoo rakentaneensa uraansa alusta saakka määrätietoisesti sen suhteen, että hän haluaa hankkia mahdollisimman laaja-alaisen näkemyksen yrityksen toiminnasta, joka viittaa urakehityksen horisontaaliseen määritelmään. Uran käsitteen negatiivisuudesta johtuen Ritva korostaa, että organisaatiohierarkiassa eteneminen ei ole hänen tavoitteensa, vaikka sitä onkin tapahtunut. Ritva yhdistää oman määrätietoisen etenemisensä miehisyyteen, mutta toisaalta sanoutuu siitä irti korostaessaan hakevansa osaamisensa laaja-alaista kehittämistä. Tällä hän haluaa tuoda esille omaa määrätietoisuuttaan, joka ei hänen mielestään ole naiselle tyyppinen ominaisuus. Naisjohtajan kohdalla tällainen miehinen puhetapa toimii usein miesvaltaisessa

organisaatioissa eräänlaisena selviytymisstrategiana. Naiset pyrkivät rajoittamaan feminiinistä puoltaan etenkin, jos se nähdään stereotyyppisesti epäammattimaisena tai viehättävänä ja miesten seksuaalista huomiota herättävänä. Johtajuus ja johtamistyyli pysyvät näin ollen maskuliinisina, koska feminiinisyttä ei tuoda esille ja sitä aliarvioivat sekä naiset että miehet (Singh et. al 2006; Schein & Mueller 1992). Ritva yhdistää vertikaalisen urakehityksen miehiin "miehet etenee suoraviivaisesti", joka viittaa siihen, että perinteinen urakehityksen määritelmä elää myös moderneissa high tech-alan organisaatioissa.

4.2.5 Yhteenveto Ritvan uratarinasta

Kuten edellä olevasta uratarinasta käy ilmi, Ritva on työskennellyt koko uransa ajan high tech-alalla, saman yrityksen palveluksessa. Yritys on omistajanvaihdosten myötä kasvanut ja kansainvälistynyt ja narratiivit toivat esille niiden vaikutukset Ritvan urakehitykseen. Uratarina osoittaa, että Ritvan ura on kehittynyt organisaatioissa tapahtuneiden muutosten mukana koko ajan organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Tällainen ura edustaa perinteisen urakehityksen määritelmää yhden yrityksen sisällä tapahtuvasta ylöspäin etenevästä ja katkeamattomasta kehityksestä (Levinson 1978; Miller & Form 1964; Super 1957). Erona perinteiseen ja ehkä hieman jäykkäänkin määritelmään on kuitenkin se, että yrityksessä tapahtuneet muutokset ovat olleet jatkuvia ja työtehtäviä on ollut useita kasvun ollessa voimakasta. Tämä viittaa high tech-alan nopeaan ja jatkuvaan muutosvauhtiin (Catalyst 2001). Viimeaikoina Ritva on kuitenkin kohdannut esteitä uralla etenemisen suhteen omasta sukupuolestaan johtuen. Uratarina vahvistaa aikaisempia näkemyksiä siitä, että uran keskivaiheilla olevat naiset joutuvat yleensä ensimmäistä kertaa huomaamaan, että vaikka heille on kertynyt runsaasti työkokemusta ja he ovat menestyneet työssään, heidän etenemisensä voidaan estää sukupuolen takia (O'Neil & Bilimoria 2005). Tämä johtuu siitä, että uran keskivaiheilla olevat naiset alkavat ensimmäistä kertaa hakeutua ylempiin johtotehtäviin. Ritvan tulevaisuus näyttääkin yrityksessä epävarmalta, koska hän haluaa määrätietoisesti kehittää osaamistaan ja tällä hetkellä näyttää siltä, että kehittyminen ja uralla eteneminen ei ole nykyisen työnantajan palveluksessa enää mahdollista.

4.3 Katin uratarina

Kati on 37-vuotias rakennusinsinööri, joka työskentelee ostopäällikkönä suuressa high tech-alan yrityksessä. Ennen tämänhetkistä työpaikkaa Kati ehti työskennellä toisen high tech-alan yrityksen palveluksessa kaiken kaikkiaan seitsemän vuotta. Hän on työskennellyt nykyisessä työpaikassaan puolitoista vuotta. Kati on naimisissa ja hänellä on 11-, 10- ja 4-vuotiaat lapset.

4.3.1 Haastattelun taustaa

Kati oli tutkimukseni kolmas haastateltava, johon otin yhteyttä joulukuussa 2003. Kuten Ritvankin kohdalla, sain Katin yhteystiedot sähköpostitse työni ohjaajan tunteman henkilön kautta. Otin puhelimitse yhteyttä hänen työpaikalleen ja kysyin suostumusta haastatteluun. Kerroin ensin lyhyesti itsestäni ja sen jälkeen muutaman sanan tutkimuksestani. Samoin kuin kaikki muutkin, myös Kati suhtautui tutkimukseeni positiivisesti ja oli suostuvainen haastatteluun. Hän oli myös utelias kuulemaan, mistä olin saanut hänen yhteystietonsa ja kerroin yhteyshenkilöstäni samat asiat kuin aikaisemmillekin haastateltavilleni. Ennen puhelun lopettamista lupasin lähettää vielä tarkempia tietoja myöhemmin sähköpostitse. Tarkoitukseni oli saada Katin ja Ritvan haastattelut samalla päivälle, koska he työskentelivät samalla paikkakunnalla. Tiesin, että kaksi haastattelua samana päivänä tulisi olemaan minulle haastattelijana melkoinen työ, mutta päätin siitä huolimatta toteuttaa suunnitelmani. Onnekseni myös Kati oli ymmärtäväinen joutuessani ehdottamaan hänelle muutamaa sopivaa ajankohtaa ja löysimme yhteisen ajankohdan loppujen lopuksi helposti.

Saatuani Ritvan haastattelun päätökseen tammikuussa 2004, oli vuorossa siirtyminen Katin työpaikalle. Aikaisesta aamuhätyksestäni huolimatta en tuntenut oloani iltapäivällä lainkaan väsyneeksi vaan odotin Katin tapaamista innokkaasti. Tähän mennessä tekemäni haastattelut olivat olleet niin mielenkiintoisia, että se auttoi hahmottamaan väsymyksen mielestäni eikä keskittyminen seuraavan haastattelun tekemiseen tuottanut vaikeuksia. Saavuttuani yrityksen tiloihin, Kati saapui hakemaan minua ja kävelimme haastattelua varten varattuun tilaan. Kati oli varannut käyttöömme kokoushuoneen, jossa nautimmekin aluksi kupilliset kahvia. Koska haastattelun ajankohta oli iltapäivällä, oli Katinkin työpäivä jo pitkällä. Siitä huolimatta hän suhtautui haastattelun tekemiseen mielenkiinnolla ja oli kiinnostunut tutkimuksestani. Pienen alkukeskustelun jälkeen aloitimme varsinaisen haastattelun.

4.3.2 Rakennusinsinööriksi ja high tech-alalle

Katin kohdalla lukion jälkeisen opiskelupaikan valintaan vaikuttivat ennen kaikkea hänen vanhempiansa mielipiteet. Katin mukaan kotona puhuttiin paljon naisvaltaisten alojen huonommista olosuhteista ja palkoista ja kehoitettiin sen sijaan menemään töihin miesvaltaiselle alalle. Tästä syystä Kati hakikin ylioppilaaksi päästyään opiskelupaikkaa ammattikorkeakoulusta rakennusalan puolelta. Katille kertyi kokemusta rakennusalan töistä ainoastaan opiskeluaikana, jolloin hän oli kesätöissä maanrakennuspuolella. Rakennusinsinööriksi valmistumisen jälkeen Kati sai kaksi lasta. Hänen varsinainen uransa alkoi vasta muutama vuosi myöhemmin, kun hän aloitti työt high tech-alan yrityksessä vuonna 1995.

- O *Et mää menin sinne tosiaan ostopuolelle,*
 K *varastossa olin ensin muutaman kuukauden ja sit menin ostopuolelle ja sieltä sitten aika äkkiä niin materiaalipäälliköksi ja sitten siinä olin muutaman vuoden ja sitten sanoin omalle pomolle, että nyt mää haluan jotakin muuta.*
 T *Se ei päästäny siitä pois, niin se sitte sen valmistuksen lykkäs vielä siihen.*
 E *Mutta ei se silleensä ollu ongelma vaikka tulikin lisää, et ainahan siinä oli saanu niinkö kehitettyä ne työt semmosiksi, että se meni niinkö niillä ihmisillä ketä siinä oli, et se oli se valvominen sitten enemmän. Ja varmaan se on niinkun jokaisella, et kai sitä luontaisesti hakeutuu sitte semmoseen, mihin niinkö on kykenevä.*

Katin ura high tech-alalla alkoi ostopuolen tehtävistä, kun hän aloitti työt varastotyöntekijänä. Kati ei kerro narratiivissa tarkemmin siitä, miten hän meni töihin juuri high tech-alalle, mutta noihin aikoihin ala kasvoi nopeasti ja työpaikkoja oli runsaasti tarjolla. Jo muutaman kuukauden kuluttua töiden aloittamisesta työtehtävät vaihtuivat ja hän eteni nopeasti esimiestehtäviin materiaalipäälliköksi, jossa hänen vastuullaan oli yrityksen lähetys- varasto- ja ostotoiminta. Työskenneltyään materiaalipäällikkönä muutaman vuoden ajan, Kati olisi halunnut vaihtaa työtehtäviä. Hänen esimiehensä ei kuitenkaan halunnut siirtää Katia muihin tehtäviin vaan hänen vastuulleen siirrettiin vielä valmistuksen hoitaminen. Kuten evaluaatio osoittaa, hän ei kokenut työmäärän kasvua ongelmalliseksi ja uskoi selviytyvänsä tehtävien hoidosta yhtä hyvin kuin ennenkin. Katin ura high tech-alalla eteni nopeasti yrityksen kasvun mukana.

- O *Mä menin sinne, kun siellä oli viiskyt henkeä.*
 K *Ja sitte kun se kasvatettiin, niin meitä oli toista tuhatta henkeä siinä töissä ja siellä varmasti automaattisesti ihmiset, jotka otti vastuuta niin sitte annettiin sitä vastuuta kun niin nopeaan noustiin.*
 T *Et me kuitenkin vuoden aikana tuplattiin ja triplattiinkin monta kertaa liikevaihtoa niin siinä oli niinkö ne ihmiset, jotka kaipas sitä vastuuta, niin niille sitä tosiaan aika nopeaa annettiin.*
 E *Että tuota voi sanoa, että se on semmonen yhteensattumien summa ehkä sitte ollu.*

Katin uran alussa yritys työllisti viisikymmentä henkeä ja jo muutaman vuoden kuluttua työntekijöiden määrä oli kasvanut yli tuhanteen. Nousuvauhti oli niin nopeaa, että esimiestehtäviin siirtyminen oli Katin mukaan "automaattista" niiden ihmisten kohdalla, jotka olivat valmiita ottamaan vastuuta. Kati oli halukas toimimaan esimiestehtävissä siinä vaiheessa, kun hänelle niitä tarjottiin. Toisaalta Kati arvioi nopean etenemisen olevan "yhteensattumien summa", joka viittaa samalla tavoin kuin Ritvankin kohdalla naisille tyypilliseen tapaan kertoa urakehityksestään itsestä riippumattomien tekijöiden ohjaamana. Yrityksen voimakas kasvu ja esimiestehtäviin siirtyminen tarkoittivat samalla pitkien työpäivien tekemistä. Kati oli siinä onnellisessa asemassa, että hänen aviomiehensä oli hänen tukenaan ja osallistui lasten hoitamiseen silloin, kun hänellä ei työkiireiden vuoksi ollut siihen

mahdollisuutta.

- O *Jos mies ois ollu erilainen niin eihän mistään tämmösiä ois voinu tulla, koska tota kyllähän sen on pitäny tukea hirveesti.*
- K *Et varsinkin alkuun, niin mää olin välillä yötä päivää töissä, et voi sanoa, et muutama ensimmäinen vuosi oli sitä jatkuvasti. Ylitöissä illat puhuin puhelimesta ja tehtiin niitä hommia ja yhenkin juhannuksen muistan kun istuin laiturinnokassa ja puhuin puhelimesta ja etsittiin kyytiä Englantiin. Että tämmöstä. Eihän niitä ois voinu tehdä, jos toinen ei ois ollu sitä mieltä että tää on hyö juttu.*
- T *Ja tota, sitte kun synty tämä nuorimmainen niin mun miehän oli kotona sitten hoitamassa, et mä olin sen ensimmäisen vuoden ja mies oli sitten vajaan vuoden kotona hoitamassa.*
- E *Et tämmösiä myönnytyksiä hän on joutunu tekeen, tai ei ne oo ollu myönnytyksiä, hän on ite kokenu toispäin et se on niinkö hänelle tärkeä juttu. Ja hoitanu samalla tavalla isommat, että meillä oli sillon alkuun sillai et se, kun se oli reissuhommissa niin se oli talvet sitte, et mun ei tarvinu huolehtia ollenkaan ja minä hoidin sitte kesällä, kuskasin lapsia hoidossa, että näitä kaikkia on. Et ei ilman tällästä tukee, niin eihän tätä ois voinu tehdä.*

Kati kertoo olleensa etenkin uransa alkuvaiheessa ”yötä päivää” töissä, joka kuvaa yrityksen nopeaa kasvuvauhtia ja sitä, että työ vei tuolloin suurimman osan elämästä eikä aikaa perheelle juuri jäänyt. Tuolloin Katin aviomies jäi hoitamaan lapsia kotiin, jotta Kati pystyi keskittymään työhönsä ja uraansa. Katin kokemus miehensä kotiin jäämisestä ”myönnytyksenä” liittyy siihen, että miehen uraa on perinteisesti pidetty naisen uraa tärkeämpänä. Kotiin jääminen miehen uran takia on ollut naiselle luonnollista, mutta miehen kotiin jääminen naisen uran takia on harvinaisempaa, jota Katikin kertoessaan kuulijalle perustelee. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että naiset kantavat edelleen suurimman vastuun esimerkiksi kotitöistä, mutta myös miehet osallistuvat kotitöiden tekemiseen yhä enenevässä määrin (Piekkola & Ruuskanen 2006). Kati kertoo miehensä kokeneen kotiin jäämisen kuitenkin tärkeänä asiana. Aviomiehen tuen lisäksi Kati arvioi alan kasvun ja sen, että hän oli ollut yrityksen palveluksessa useiden vuosien ajan urakehitystä edistäviksi tekijöiksi.

- O *Varmaan tämä aikakin oli yks semmonen, että tottakai ku oli ja tietenki ku maltoin jäädä siihen kuitenkin samaan yritykseen kehittyyn.*
- K *Et monihan oli sitte et ne lähti pomppiin eri paikkoihin että justiinsa ite siinä tulin työelämään siinä nousun aikana ja sitte varmaan se, että on tunnollisesti, ahkerasti tehny niitä töitä.*
- T *Niin sain olla sitte, kun sitä vähennettiin sitä porukkaa, niin sain tehdä niitä samoja töitä.*
- E *Et en mää niinkö, varmaan semmonen naisen ehkä semmonen tunnollisuus ja ahkeruus ja semmonen rehellisyys, että ei niinku koskaan oo edes halunnu päästä helpolla, vaan että on tehny oikeesti niitä töitä.*

Narratiivista käy ilmi se, että alan kasvun seurauksena Katin ura kehittyi nopeasti ja hän työskenteli useiden vuosien ajan saman yrityksen palveluksessa. Nopeaa kasvua seurasi kuitenkin taantuma, jolloin työntekijöitä

irtisanottiin. Etenkin siinä vaiheessa, kun ala alkoi taantua ja työntekijöitä irtisanottiin, pitkäaikaisimmat työntekijät saivat jäädä yrityksen palvelukseen ja Kati oli yksi heistä. Toisaalta Kati uskoo tunnollisuuden ja ahkeruuden auttaneen häntä saamaan uusia työtehtäviä ja välttymään irtisanomisilta. Luottamus siihen, että hän hoitaa annetut tehtävät hyvin, on Katin mielestä naisille tyypillinen piirre, joka tulee esille organisaatiossa myös muiden kuin hänen itsensä kohdalla. Katin mielestä naiset hoitavat annetut tehtävät huolellisesti ja heihin luotetaan.

- O *Onhan niitä ollut matkanvarrella sillai*
K *et kyllähän siellä sai taistella siellä poikien keskellä siitä olemassaolostaan, et kyllähän ihan varmasti sai tehdä tuplasti töitä, mitä samassa asemassa olevat miehet.*
T *Ihan loppuun asti.*
E *Et monta kertaa huomaa, et mä olin siellä paikallisen tehtaan johtoryhmässä niin huomaa, että kun tuli niitä poikia, niin kyllä niillä oli, ne niinkö paljo vähemmällä pääsi. Et kyllä mä ainakin niinku koin sen, et sai tehdä paremmin ne työt mitä ois tehny mies.*

Vaikka töitä riitti ja ura eteni nopeasti alan kasvaessa, ei miesvaltaisessa organisaatiossa työskentely ollut helppoa. Katin mielestä odotukset naista kohtaan olivat kovemmat ja ollakseen uskottava hänen oli tehtävä kaksi kertaa enemmän töitä kuin vastaavassa asemassa olevan miehen. Katin kokemukset viittaavat siihen, että miesvaltaisella alalla naiset ovat näkyvässä roolissa ja heitä arvioidaan usein sukupuoleen kohdistuvien stereotyyppien perusteella, ei niinkään yksilöinä (Kanter 1977). Kati keskusteli asiasta toisen saman organisaation palveluksessa työskentelevän naiskollegan kanssa, ja myös hänen kokemuksensa olivat samanlaisia.

4.3.3 Hankaluudet esimiehen kanssa

Aikaisemmin uskottavuusongelmat eivät olleet lannistaneet Katia, koska hän koki ne enemmänkin sellaisiksi ongelmiksi, joihin myös muut alalla työskennelleet naiset olivat jossain uransa vaiheessa törmänneet. Kati koki uskottavuusongelman johtuvan alan miesvaltaisuudesta eikä nähnyt sitä niinkään henkilökohtaisen tason ongelmaksi. Varsinaiset hankaluudet hänen kohdallaan alkoivatkin vasta siinä vaiheessa, kun esimies vaihtui. Uuden esimiehen myötä Katin alalta hankittu kokemus ja ammattitaito asetettiin kyseenalaiseksi sekä hänen ikänsä että sukupuolensa takia.

- O *No kyllähän siinä oli niinku sillai et se mun, joka tuli niinku mun esimieheksi siinä, ei se, joka oli minut valinnu siihen materiaalipäällikön työhön, mutta sitte tuli uus esimies niin se*
K *oltiinkohan me oltu kolme neljä kuukautta yhdessä töissä, niin sitte se yhtenä päivänä tuli siihen et mitä sää, et läheppä mun kans tuotantoon ja kerro, mitä sää oot tehny ja miten sää tekisit näitä asioita niinkö paremmin ja miten me saatas esimerkiksi siis tää meidän, ku kauppa näytti olevan tulossa, niin miten me saatas sutjakammaks ja puhuttiin alihankintaan laittamisesta ja mitä osia*

laitettas alihankintaan ja tämmösiä.

- T *Niin se seuraavana päivänä tosiaan mulle soitti ja pyysi anteeksi että hän on niinku pitäny sua aivan pikkutyttönä ja aatellu, että millähän se tuokin on tuohon päässy. Että hän niinku pyytää anteeks ja nyt hän niinkö vasta tajus, että sähän oot tehny oikeesti töitä.*
- E *Että tämmösiä. Mut mä olin 28-vuotias nuori tyttö. Niin sitä ei välttämättä oteta silleen tosissaan.*

Kuten narratiivista käy ilmi, uuden esimiehen asenne Katia kohtaan alkoi muodostua ongelmaksi jo muutama kuukausi sen jälkeen, kun esimies oli aloittanut työnsä. Vaikka Kati oli tottunut asemaansa miesten keskellä työskentelevänä nuorena naisena, uusi esimies vaati Katilta konkreettisia näyttöjä hänen osaamisestaan. Uusi esimies ei uskonut Katin pätevyyyteen ja ammattitaitoon. Aluksi Kati jollain tavalla ymmärsi esimiehen asenteen häntä kohtaan, koska hän oli omien sanojensa mukaan "28-vuotias nuori tyttö". Esimiehen anteeksipyyntö ei kuitenkaan parantanut tilannetta, vaan tilanne paheni entisestään.

- O *No silloin kun se pomo oli kuus, viis kuus vuotta sama, niin mähän olin samalla tasolla kuin pojat.*
- K *Mut sit kun se vaihtu se esimies, niin kyllä se niinku aina välillä tuntu, et ei jaksa. Et miks mun pitää aina enemmän niinkö näyttää ja selittää, et mitä mää teen, et teenkö mä oikeesti niitä hommia.*
- T *Niin kyllä se on ollu niinku rankkaa.*
- E *Ja nyt sitten kun tänne tuli niin tuntu, että samalla tavalla, vaikka täällä on enemmän näitä naisia esimiehenä, mutta kyllä se niinkö näkyy täälläkin, että, että miehiltä ei vaadita, mies ei vaadi toiselta mieheltä niin paljon. Että enemmän niinkö hyväksytään.*

Uuden esimiehen asenne ei juuri muuttunut sinä aikana, kun Kati työskenteli hänen alaisuudessaan ja Kati alkoi tuntea itsensä yhä väsyneemmäksi jouduttuaan jatkuvasti todistelemaan omaa osaamistaan. Kati koki oman työpanoksensa ja itsensä jatkuvasti huonommaksi työskennellessään miesten kanssa ja hän alkoi pikku hiljaa suunnitella mielessään työpaikanvaihtoa. Narratiivi vahvistaa aikaisempia tutkimustuloksia miesvaltaisella alalla työskentelevien naisten kohtaamista uskottavuusongelmista. Teknisellä alalla työskentelevät naiset joutuvat todistelemaan osaamistaan etenkin uransa alkuvaiheessa, mutta myös siirtyessään uuteen työtehtävään. (Catalyst 2001; 2003.) Kati yritti viimeiseen asti vaikuttaa tilanteeseensa ja haki tukea entiseltä esimieheltään, jonka alaisuudessa hän oli ollut kuusi vuotta.

- O *Mä silloin keväällä olin niinkö, mä oikeestaan vuoden kävin siellä edellisessä työpaikassa sitä taistelua itteni kanssa.*
- K *Et koko ajan mentiin niinkö, mulla vaihtu se esimies ja ruettiin tekemään sillä tavalla mihin minä olin vieny niitä asioita, niin se jyräs ne niinkö toiseen suuntaan. Ja se minun oikea esimies, joka oli mulla monta vuotta, niin se lähti jenkkeihin töihin ja se ei niinkö, se monta kertaa sieltä soitti ja sano, et se yrittää vaikuttaa näihin asioihin. Mut sekin niinkö pantiin siitä syrjään, et se ei päässy siihen vaikuttaan ja periaatteessa ne ihmiset pantiin, niin ne*

laitettiin kenen kans mää olin tehny aina töitä niin ne laitettiin niinku siinä yt-neuvotteluissa pois. Mä olin niitä ainuita ihmisiä, jotka sinne enää jäi. Ja mää sanoin, että nää oli viimeiset yyeet, mitkä mää käyn läpi ja mää en pane enää yhtään ihmistä pois. Ja tuota siinä vaiheessa niinkö rupesin kätteleen ympärille, et mikä ois se yritys, mihin mää haluaisin ja mää muistan kun mää sanoin että mää haluaisin tuonne töihin. Et mää en tiedä, mistä mää sain sen päähän. Laitoin sitte paperit tänne ja kävin sitte kesäkuussa oli haastattelu ja tuota mää sillon kesäkuun alussa, vaikka mä olin käynny täällä yhesti haastattelussa jo, mutta täällä ei ollu niinkö mitään semmosta paikkaa auki. Niin mää sillon otin niinkö lopputilin sieltä edellisestä työpaikasta, mää kuulin et alkaa seuraavat yyeet, mä sanoin, et 'en mää, et joku muu saa potkia niitä ihmisiä pihalle, minä en tee enää sitä', et mä olin niinku jo ku haamu. Niin tuota, mulla ei ollu tänne paikkaa, mut mää jäin sitte kotiin.

E Mää aattelin, että mää jollakin konstilla hommaan itelle, et mulla oli kaks muuta työpaikkaa, et mää oisin päässy sinne mejän yhelle alihankkijalle ja sitten tämmöseen ohjelmistotaloon, mut kumpikaan paikka ei ollu semmonen, mikä mua kauheesti kiinnosti.

T Se oli sitte elokuun alkua kun olin kotona ja ne sitte soitti täältä.

Kuten orientaatiosta käy ilmi, päätös irtisanoutumisesta alkoi kypsyä Katin mielessä vähitellen viimeisen vuoden aikana. Lukuisista yrityksistään huolimatta Katin entinenkään esimies ei voinut vaikuttaa hänen ongelmallisiin väleihin uuden esimiehen kanssa. Samaan aikaan yrityksessä aloitettiin yt-neuvottelut, joiden tuloksena irtisanottiin Katin pitkäaikaisimmat työkaverit ja Kati tunsi jäävänsä tilanteessa lopullisesti yksin. Siinä vaiheessa Kati alkoi katsella ympärilleen ja laittoi työhakemuksia menemään muihin paikkakunnalla toimiviin high tech-alan yrityksiin. Sopivaa työpaikkaa ei kuitenkaan löytynyt ja Kati jatkoi yrityksen palveluksessa vielä jonkin aikaa. Lopullinen päätös irtisanoutumisesta syntyi kuitenkin siinä vaiheessa, kun yrityksessä aloitettiin toiset yt-neuvottelut. Uutta työpaikkaa ei ollut tiedossa, mutta raskaitten yt-neuvotteluiden lisäksi Kati oli turhautunut esimiehensä asenteeseen lopullisesti. Koska Katilla oli monen vuoden kokemus alalta takanaan, hänelle olisi ollut tarjolla muutamia työpaikkoja heti irtisanoutumisen jälkeen. Työpaikat eivät kuitenkaan olleet Katin mielestä kovinkaan kiinnostavia, joten hän päätti jäädä odottamaan sopivan paikan löytymistä. Kati ehti olla kotona muutaman kuukauden, kunnes hän sai puhelun eräästä high tech-alan yrityksestä, josta hänelle tarjottiin ostopäällikön paikkaa. Kati päätti hyväksyä työtarjouksen ja on työskennellyt yrityksen palveluksessa kaiken kaikkiaan puolitoista vuotta. Katin mukana uuteen työpaikkaan siirtyi myös hänen seitsemän vuoden aikana hankkimansa työkokemus. Katille uuden työnantajan palvelukseen siirtyminen oli hänen vankan kokemuksensa myötä suhteellisen helppoa. Uusi työpaikka oli kuitenkin kulttuuriltaan erilainen kuin aikaisempi. Yritys oli kasvanut huomattavasti maltillisemmin ja se oli suomalaisomistuksessa toisin kuin edellinen, joka oli siirtynyt yritysostojen myötä amerikkalaisomistukseen. Edellisessä työpaikassa toimiessaan Kati oli tottunut siihen, että kaikki työt piti hoitaa mahdollisimman tehokkaasti, koska kasvu oli nopeaa ja omistajat pitivät resursseja jatkuvasti tiukoilla. Aloittaessaan työt uuden

työnantajansa palveluksessa, Kati huomasi nopeasti eron aikaisempaan työnantajaansa.

- O *Se mitä minä oon täällä varmasti niinkö järisyttäny on just tämä, että täällä on ihmisiä, jotka on ollu kaksyöt vuotta töissä.*
- K *Et tää on kasvanu silleen hirveen hitaasti ja sievästi koko ajan. Täällä on keretty ihmiset kouluttaa niihin kaikkiin pieniinki osa-alueisiin tekemään töitä, et täällä on hirveesti sihteereitä ja assistentteja ja tämmösiä kaikkia ihmisiä joka lähtöön. Ja mää oon taas oppinu siihen, että semmoset ihmiset korvataan, jotka ei oo niinkö muuta ku tekemässä rutiinitöitä, ne pitää korvata koneilla.*
- T *Niin mää oon vähä ehkä harppinu joskus sitte liikaakin sillai, että monen kanssa oon joutunu keskustelemaan asiasta. Ja sitte oon hirveesti kritisoinu sitä, että täällä on paljo esimiehiä, jotka ei tiä, mitä ne omat ihmiset tekee.*
- E *Että siitä oon niinkö, eilettäin keskusteltiin kun oli tuo kehityskeskustelu, niin sanoin, että mää en voi käsittää, että hyväksytään että nämä niinkö minun kollegat, nämä muut managerit niin hyväksyy sitä, että, hyväksyy niitä, tai antaa niitten ihmisten tehdä oman onnensa nojassa niitä töitä. Niitä pitäs koko ajan käydä läpi, et miten ne tekee, miten ne tehtäs järkevämmin*

Yritys oli kasvanut hitaasti koko sen olemassaolon ajan toisin kuin Katin edellinen työpaikka, jossa kasvu oli ollut todella nopeaa. Katin mukanaan tuoma tehokkuusajattelu ei saanut kovin hyvää vastaanottoa yrityksessä ja aiheutti vastarintaa hänen työtovereidensa keskuudessa. Myös aikaisemmassa työpaikassa Kati kohtasi arvostelua siitä, että hän puuttui liikaa toisten tekemisiin. Katin mukaan naisten kokonaisvaltainen ajattelutapa on herättänyt vastustusta niin nykyisessä kuin aikaisemmassakin organisaatiossa. Entisessä työpaikassa uusi esimies oli usein nimittänyt naisia hankaliksi työntekijöiksi etenkin silloin, kun he esittivät kritiikkiä havaitsemaansa epäkohtaa vastaan. Uudessa työpaikassa hän ei ole kuitenkaan kohdannut samanlaisia ongelmia kuin aikaisemmassa vaan naiset ja miehet ovat Katin mielestä tasa-arvoisemmassa asemassa. Sen sijaan ylimmän johdon työtehtävät eivät ole avautuneet sen paremmin naisille nykyisessäkään työpaikassa.

- O *No täällä on ainakin kyllä se on niinkö sillä lailla kuitenkin aika lailla tasavertanen, kun täällä on niin paljon naisia ja miehiä kumpaakin. Että aika lailla tasavertanen. Mutta kyllä mää niinkö kuitenkin nään sen taas sitte niinkö johtajatasolla vaikken niinkö ite silleen, mulla ei, mää oon niinkö tyytyväinen tähän, mutta kyllä siellä liian vähän on sitte taas tuolla johtajaportaassa naisia. Että pitää olla todella pätevä, että pääsee sinne asti. Että todella paljo tehdä töitä.*
- K *Että tuolla oli edellisessä työpaikassa meidän henkilöstöjohtaja, nykyään on johtaja-tittelillä, se oli yötä päivää siellä.*
- T *Ja sen niinkö perhe kärsi siitä, et se sano itekki että pojat ja niinku mies sanoo koko ajan, että kun se ei kerenny kotia kätteleen niille, kun ne oli edellisen asunnon, et se ei kerenny sen vertaa, että se ois käyny taloa kattomassa niille.*
- E *Se oli työnarkomaani, et se niinkö aamulla kuudelta heräs ja aukas koneen kotona ja luki koneelta kaikkia sähköposteja ja teki hommia ja sit meni kaheksaksi töihin ja soitettiin kotia illalla. Ja että ei kuitenkaan ihan tämmöseenkään tarvis mennä.*

Kati tuo narratiivissa esille, että naisten ja miesten määrä yrityksessä on tasapainoisempi kuin aikaisemmassa työpaikassa, mutta ylimmässä johdossa se ei ole sen suurempi. Naisten määrää yritysten ylimmässä johdossa tulisi Katin mielestä kasvattaa, mutta toteaa samaan hengenvetoon, ettei ole itse kiinnostunut ylimpään johtoon etenemisestä. Kati kertoo seuranneensa aikaisemmassa työpaikassa läheltä ylimpään johtoon edennyttä naisjohtajaa, joka joutui työnsä puolesta luopumaan muusta yksityiselämästään. Kuten narratiivi osoittaa, ylimpään johtoon edenneet naiset näyttävät alemmalla tasolla toimiville naisille usein negatiivisina roolimalleina, koska he joutuvat uhraamaan työnsä liian suuren osan elämästään (Singh et. al 2006).

4.3.4 Tulevaisuus haasteellisissa työtehtävissä

Tulevaisuudensuunnitelmista kertoessaan Kati tuo esille, että mielenkiintoiset ja uusia haasteita tarjoavat työtehtävät ovat tärkein tavoite myös tulevaisuudessa "mulla ei oo koskaan ollu sitä, et mun pitää päästä jonnekin tiettyyn asemaan vaan se, että mulla on mielenkiintoisia töitä, että niissä on haasteita". Samoin kuin Ritvankin kohdalla, määritelmä viittaa naisille tyypilliseen tapaan kuvata urakehitystään subjektiivisilla kriteereillä, joissa työn sisällöllä on ulkoiseen asemaan liittyviä saavutuksia suurempi painoarvo. Hän uskoo saavansa haasteita nykyisessä työssään vielä pitkään eikä koe vielä tässä vaiheessa tarpeelliseksi uusien työtehtävien etsimistä. Keskusteltuaan esimiehensä kanssa tähänastisesta työstään, Kati kokee vaikuttaneensa positiivisella tavalla yrityksen toimintaan. Hän haluaa myös parantaa suhteitaan työtovereihin, koska kokee oman tehokkuusajattelunsa huonontaneen heidän keskinäisiä välejänsä siinä määrin, että yhteistyön parantaminen on seuraava asia, johon hänen tulee panostaa. Kati uskoo jatkavansa high tech-alan palveluksessa myös tulevaisuudessa.

4.3.5 Yhteenveto Katin uratarinasta

Katin uratarina osoittaa, että hän on työskennellyt uransa aikana kahdessa eri high tech-alan yrityksessä. Narratiivit toivat esille, että aloittaessaan uransa high tech-alalla, hän eteni nopeasti yrityksen kasvun mukana vastuullisempiin tehtäviin ja ura eteni organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Myös Katin uratarina viittaa perinteiseen määritelmään urasta ylöspäin etenevänä kehityksenä (Levinson 1978; Miller & Form 1964; Super 1957). Yrityksen voimakas kasvu merkitsi myös sitä, että Katin vastuulla oli samanaikaisesti useiden eri työtehtävien hoitaminen. Aviomiehen tuki näyttää uratarinassa kolmen lapsen äidille merkittävänä urakehitystä edistävänä tekijänä, koska sen avulla Kati pystyi keskittymään työhönsä täysipainoisesti yrityksen voimakkaimpina kasvuaikoina. Perheen merkitys näyttää Katin kerronnan kautta positiivisena hänen urakehitykselleen, toisin kuin yleisessä keskustelussa urakehitystä hidastavana tekijänä (Metz 2005; Vanhala 2005). Naisjohtajana Kati joutui urallaan kuitenkin tilanteeseen, jossa uuden esimiehen asenteet häntä kohtaan alkoivat vaikeuttaa hänen urakehitystään ja johtivat lopulta

irtisanoutumiseen yrityksen palveluksesta. Uratarina antaa viitteitä siitä, että uran keskivaiheilla olevat naiset ovat yleensä hyvin urasuuntautuneita ja määrätietoisia ja etenemisen pysähtyessä he ovat valmiita siirtämään kokemuksensa, tietonsa ja taitonsa sellaiseen yritykseen, joka tarjoaa heille paremmat mahdollisuudet kehittyä ja edetä urallaan (Gordon & Whelan 1988). Yrityksen näkökulmasta tämä muodostaa merkittävän riskitekijän. Kati haluaa myös tulevaisuudessa toimia ennen kaikkea mielenkiintoisten ja haasteellisten työtehtävien parissa ja uskoo työskentelevänsä jatkossakin nykyisen työnantajansa palveluksessa.

4.4 Seijan uratarina

Seija on 35-vuotias kauppatieteiden maisteri, joka työskentelee henkilöstöpäällikkönä suuressa high tech-alan yrityksessä. Seija on työskennellyt nykyisessä työtehtävässään neljä vuotta. Ennen nykyiseen työtehtävään siirtymistään hän työskenteli kuusi vuotta toisen high tech-alan yrityksen palveluksessa. Seija on naimisissa ja hänellä on 6-vuotias lapsi. Hän oli haastatteluhetkellä raskaana.

4.4.1 Haastattelun taustaa

Seija oli neljäs haastateltavani, johon otin puhelimitse yhteyttä joulukuussa 2003. Sain myös Seijan yhteystiedot ohjaajani tuttavan kautta. Seija oli puhelimesta suostuvainen haastatteluun ja kertoi samalla olevansa raskaana. Tästä syystä olikin tarpeellista sopia haastattelun ajankohta tammikuulle 2004, koska hän jäisi muutaman kuukauden päästä äitiyslomalle. Tulevasta äitiyslomasta johtuen Seijalla oli työssään normaalia enemmän kiireitä ja hän halusi varmistua siitä, että ehtisimme toteuttaa haastattelun ennen äitiysloman alkua. Puhelinkeskustelumme jälkeen lähetin sähköpostitse tarkemmat tiedot haastattelusta ja sovimme tarkemman ajankohdan haastattelun toteuttamiselle. Siitä huolimatta, että Seijan raskausaika alkoi olla loppuillaan, hän suostui haastatteluun mielellään, vaikka epäilemättä hänelle riitti töissä muutenkin kiireitä.

Saavuvin tekemään haastattelun Seijan työpaikalle tammikuussa 2004. Löysin pienen etsiskelyn jälkeen oikean toimipisteen ja ilmoitin saapumisestani yrityksen sisääntuloaulassa. Minut ohjattiin odottamaan Seijaa kokoushuoneeseen, joka oli myös varattu haastattelua varten. Odotellessani Seijan saapumista, laitoin nauhurin ja kysymykset valmiiksi pöydälle. Seija saapui paikalle lyhyen odottelutuokion jälkeen ja vaikutti hyvinvoivalta ja pirteältä. Keskustelumme kääntyi heti hänen odotusaikaansa, ja hän kertoi voineensa koko raskausajan erittäin hyvin ja pystyneensä hoitamaan työtehtäviään täysipainoisesti. Tämän jälkeen kerroin omasta tutkimuksestani ja opiskeluistani hieman tarkemmin. Koska olin itse opiskellut kauppatieteitä, oli Seijan kanssa alusta alkaen helppo kommunikoida hänen työhönsä

liittyvistä asioista. Näin pääsimme siirtymään varsinaiseen haastatteluun.

4.4.2 Kauppatieteiden maisteriksi ja high tech-alalle

Seija kiinnostui jo lukioaikoinaan ihmistieteistä ja erityisesti häntä kiinnostivat psykologian opinnot. Hän aloitti kuitenkin ylioppilaaksi pääsyn jälkeen opintonsa yliopistossa kauppatieteiden puolella ja valitsi pääaineekseen laskentatoimen, koska tuolloin ei ollut tarjolla mahdollisuutta henkilöstöasioiden opiskeluun omalla pääaineenaan. Laskentatoimen opintojen edetessä Seija tutustui johdon laskentatoimen osa-alueisiin ja päätyi valitsemaan graduaiheekseen kannustinjärjestelmät, ja tutustui sitä kautta motivaatioteorioihin. Motivaatioteoriat vaikuttivat Seijasta mielenkiintoisilta ja hän keskittyi gradussaan tämän aihealueen tutkimiseen. Opiskeluiden loppuvaiheessa Seija alkoi etsiä sopivaa yritystä, jolle hän voisi tehdä gradunsa toimeksiantona. Sellainen löytyi ja Seija päätyi tekemään graduaan kasvavaan high tech-alan yritykseen.

- O *Elikkä mä aloitin siellä gradutyöntekijänä,*
K *syksyllä heti aloitin ja tein sen vuoden käytännössä. Ja valmistuin sitte syksyllä ja tammikuussa aloitin sitte niinku ihan virallisesti työt siinä samaisessa yrityksessä kirjoilla sitten henkilöstöassistenttina. Eli totaa, silloin siellä ei niinkun henkilöstötehtävissä ei ollu oikeestaan ketään muuta kuin minä. Et siinä palkanlaskenta oli ja sitten niinkun kehitysjohtaja, joka oli minun esimies. Mut että hän oli niinkun tällanen periaatteessa niinku täälläpäin puhutaan controller tyyppinen henkilö.*
T *Ja sitten lähdin rakentaan sinne ihan alusta alkaen kaikkia käytäntöjä ja ihan kaikkia perusasioita työterveyshuollon sopimuksista lähtien ja sillä koko kentällä tein tavallaan töitä.*

Kuten narratiivi osoittaa, Seijan tehdessä graduaan yrityksessä aloitettiin samaan aikaan henkilöstötoimintojen rakentaminen, sillä yrityksen pienestä koosta johtuen siellä ei ollut eriytettyä henkilöstöhallintoa vaan henkilöstöasioiden hoito oli ollut siihen asti omistajien vastuulla. Saatuaan gradunsa ja opintonsa päätökseen, Seija rekrytoitiin yrityksen palvelukseen henkilöstöassistentiksi. Yrityksen kasvun myötä työntekijämäärä kasvoi eivätkä omistajat kokeneet omien resurssiensa enää riittävän henkilöstöasioiden hoitamiseen. Seija pääsi perustamaan yritykseen kaikki henkilöstöhallinnon käytännöt alusta alkaen.

- O *No jos ajatellaan sieltä ihan alusta lähtien*
K *niin kyllä se minusta on omaan työhön kiinni pääsemisessä ja sellaseen oli merkittävää on ollu se, että on päässy tekeen siitä opinnoista suoraan sitä lopputyötä sitte. Oli päässy sellaseen yritykseen mukaan sitte.*
T *Se on tavallaan madaltanu sitä kynnystä päästä silleen työelämään kiinni. Pystyy tekeen sitä.*
E *Et sillä lailla nään sen hyväksi.*

Seija kokee etenkin uransa alun, mutta myös myöhemmän urakehityksensä kannalta merkittäväksi tekijäksi sen, että hän pääsi työelämään kiinni heti valmistumisensa jälkeen. Sen lisäksi, että työelämään siirtyminen sujui hyvin, myös yritys, jonka palvelukseen hän siirtyi, oli kasvava ja mahdollisti Seijan oman kehittymisen ja uusien asioiden oppimisen. Heti alusta lähtien yrityksen omistajien eettiset toimintatavat ja arvot tekivät Seijaan niin suuren vaikutuksen, että ne ovat toimineet hänen urakehitystään ohjaavana tekijänä myöhemminkin.

- O *Et se on ollut merkittävää*
K *et kyllä se yritys, et kyllä jos aattelee niinku sen yheksänneljä sinne kakstuhatta niin kasvo hyvin paljon sinä aikana ja siinä oppi ja näki hyvin paljon.*
T *Ja itte nään sen, että sen yrityksen silloinen johto, niin heiltä kyllä oppi paljon.*
E *Et se oli sellanen on tavallaan antanu semmosen suunnan. Ja edelleen uskon niihin samoihin asioihin, mitä siellä silloin oli, on tavallaan linjattu. Ja mitä on mietitty silloin, uskon samalla tavalla. Et kyllä sillai tarkkana olen, että minkätyyppiseen yritykseen meen töihin tai valitsen, että minkälainen arvopohja siinä yrityksessä on.*

Seijan aloitettua työt yrityksen henkilöstöassistenttina oli heti alusta asti selvää, että yrityksen johto halusi panostaa henkilöstötoimintojen rakentamiseen tosissaan. Seija oli ollut kiinnostunut henkilöstöasioiden hoidosta jo ennen yritykseen tuloa ja hän koki merkittäväksi tekijäksi sen, että henkilöstöä pidettiin yrityksen menestyksen kannalta olennaisena tekijänä. Seijan mukaan juuri nämä panostukset toimivat todisteina omistajien ja johdon aidosta huolenpidosta henkilöstöään kohtaan ja vaikuttivat positiivisesti yrityksen ilmapiiriin.

- O *Siellä nimenomaan tällaset eettiset, niinku etiikka ja tämmöset humaanimmat arvot oli hyvin tärkeitä. Ja ne aidosti näky siinä yrityksessä. Et sanotaanko, et jos oisin mennä johonkin toisentyyppiseen yritykseen, niin en ehkä silloin ois ees huomannu aluksi niinkun ajatella asiaa. Että tällasetkin on tärkeitä.*
K *Vaan se siellä tuli kyllä aika nopeesti ja varsinkin siellä, myös sitten henkilöstöpuolen tehtävissä niin näkyvät heti, että miten siellä rakennetaan kautta hoidetaan sitten henkilöstöasioita ja kuinka paljon niihin yleensä panostetaan resursseihin ja kaikkeen, että kuinka paljon sitä arvostetaan sitä työntekijää.*
T *Et sain sillä lailla niinku semmosen hirveän mahtavan alun.*
E *Tosi hyvän alun, että sen jälkeen oon kyllä hyvin tarkkaan sitte miettiny ja osaan kysyäkin sitte taas.*

Narratiivin orientaatiosta käy ilmi, että eettisen arvomaailman painottaminen näkyi etenkin työntekijöiden arvostuksena, ja se on ohjannut Seijan tekemiä valintoja myöhemmin uran aikana. Seija eteni henkilöstöassistentista henkilöstönkehittäjäksi yrityksen kasvaessa. Siinä vaiheessa, kun kuusi vuotta yrityksen palveluksessa täyttyi, hänestä alkoi vähitellen tuntua siltä, että oman kehittymisen kannalta muutos olisi paikallaan.

4.4.3 Uusien haasteiden etsiminen

- O *No tota mä olin itse asiassa siellä aikaisemmassa työpaikassa jo silloin, et mä alotin tosiaan itse henkilöstöassistenttina ja sitten olin niinkun henkilöstönkehittämispäällikkönä siellä.*
- K *Ja täällä sitten oikeestaan niin mua alko kiinnostamaan se, että soveltaa sitä osaamista ihan toisentyyppisessä liiketoiminnassa ja laajentaa sitä näkemystä, et mä olin silloin ollu aikaisemmassa työpaikassa semmosen kuutisen vuotta kun mä vaihdoin sitten tänne. Et varsinaisesti ei ollu sillai semmoseen vaihdokseen niinku jotaki semmosia syitä, et olisin välttämättä halunnut lähteä, mut lähinnä se että näkee erityyppisessä liiketoiminnassa sitten ja tämä oli yrityksenä kiinnostava.*
- T *Ja täältä tarjottiin sitä paikkaa sitten ja mahdollisuutta, niin tartuin siitä sitten kiinni.*
- E *Että sillä tavalla se nimike oli jo mulla sillai, että nytkin varsinaisesti mun nimike on niinkun henkilöstönkehittämispäällikkö, mikä enemmän ehkä kuvaa sitä, että mielellään ja enemmän haluan niinkun tehtävissä sitten suunnata niihin kehittämistehtäviin, vaikka käytännössä teenkin tehtäviä koko kentällä, että työsuhdeasiat vaatii niin, työehtosopimuksiin liittyvät asiat kuuluu myös. Niin mutta mielellään, että oma kiinnostuksen kohde on enemmän sitte se.*

Kuusi vuotta saman yrityksen palveluksessa työskennelleenä Seija koki, että yrityksellä ei ollut tarjota hänelle enää uusia haasteita henkilöstöpuolen tehtävien hoitamisessa. Niinpä muutos merkitsi toisen yrityksen palvelukseen siirtymistä. Työ henkilöstönkehittämispäällikkönä motivoi Seijaa edelleen, mutta sen soveltaminen hieman toisenlaiseen liiketoimintaan tuntui houkuttelevalta. Eettisen arvopohjan sisäistäminen oli johtanut siihen, että Seija halusi jatkossakin työskennellä sellaisessa yrityksessä, joka halusi panostaa henkilöstöasioiden hoitamiseen yhtä paljon kuin mihin hän oli ensimmäisessä työpaikassaan tottunut. Seija oli kiinnostunut eräästä high tech-alalla toimivasta yrityksestä ja päätti hyödyntää tähänastisen urakehityksen aikana luotuja verkostojaan uuden työpaikan etsimisessä.

- O *Et mä tunsin tän yrityksen johtoa ja sitten, tai sellasen henkilön, joka tunsii niinkun täältä vähä laajemmin ihmisiä*
- K *niin kerroin hänelle sitten että mahdollisesti oisin kiinnostunu kätteleen sitten, että jos jostakin tulee vastaavanlaisia paikkoja, et jos hän tietää et jostakin on tulossa, koska hän oli aika monien yritysten hallituksessa sitten mukana ja sillai.*
- T *Niin tuota sitten täällä hän tiesi, että on mietitty sitä ja sit tapasin yrityksen johtoa ja juteltiin vähän enemmän siitä ja sitten tän yrityksen toimitusjohtajan. Ja siitä se sitten lähti liikkeelle.*

Seijan miespuolisella tuttavalla oli kontakteja eri alojen yrityksiin, koska hän oli mukana useamman alalla toimivan yrityksen hallituksessa. Kerrottuaan tuttavalleen kiinnostuksestaan työpaikan vaihtoon, tämä järjesti tapaamisen yrityksen johdon kanssa ja keskusteluiden jälkeen yrityksestä tarjottiin Seijalle töitä. Yritys oli samanlaisessa kehitysvaiheessa kuin Seijan ensimmäinen työnantaja kuusi vuotta sitten eli yritykseen oltiin perustamassa erillistä henkilöstöosastoa. Koska Seijalla oli jo kokemusta henkilöstötoimintojen

rakentamisesta, auttoi se häntä pääsemään nykyisen työnantajansa palvelukseen.

- O *Et kun mä tulin tänne kakstuhatta*
K *niin täällä ei ollu niinku varsinaisesti henkilöstöpuolen tehtävissä ketään. Palkanlaskenta oli ja sitten esimiehet aika pitkälle johto niin, ylimmäs ja teki niitä henkilöstöasioita, mutta sitten ei ollu semmosta tointa.*
T *Sitten sama juttu oli sitte lähtee tavallaan niinku rakentaan melkein alusta alkaen niitä toimintoja.*
E *Että ne oli niinku järjestelmällisesti, tokihan oli niinku tottakai muodostunu, koska täällä ei ollu niin paljon työntekijöitä, niitä käytäntöjä. Mutta tavallaan sitten semmosia järjestelmällisempiä.*

Seija palkattiin yritykseen henkilöstön kehittämispäälliköksi ja hänen tehtävänä oli samalla tavalla kuin aikaisemmassakin työpaikassa, lähteä rakentamaan henkilöstötoimintoja yritykseen. Seijalle merkitsi hyvin paljon myös se, että uudessa työpaikassa henkilöstöä arvostettiin ja heidän osaamiseen ja hyvinvointiin haluttiin panostaa yrityksen kasvaessa. Seijalle oli myös itselleen tärkeää, että hän sai työskennellä sellaisten ihmisten kanssa, joilla oli samanlainen arvopohja kuin mitä hänelle itselleen oli vuosien myötä kehittynyt. Molempien yritysten kohdalla eettiset toimintatavat näkyivät muun muassa siinä, miten Seijan raskauteen suhtauduttiin.

- O *Ja työnantajat on olleet molemmat hirveen joustavia sitten aina tarvittaessa*
K *Et meillä on niinkun esimerkiks tällä hetkellä, on niinku kaikki kotiyhteydet ja kaikki muut, et mä pystyn ihan hyvin jäämään nyt raskausaikana esimerkiks ollaan mun esimiehen kans juteltu, et jos on niinkun vähä huonompi päivä, ettei jaksa tulla töihin, niin voi vaikka jäädä kotiin. Ja tehdä sitte siellä hommia.*
E *Et ei semmosissa oo missään, et hirveen hyvin ymmärretään se. Et paremmin päinvastoin, et ollaan huolestuneita ja kannustetaan enemmän sitten siihen, että pitää huolta itsestään ja hirveen hyvin ne on järjestäny kaikki niinkun nämä mun äitiysloman ajan järjestelyt, et tosi hyvin on saatu niitä organisoitua.*
T *Että ei sillai niissä ole ollu, et lähinnä ehkä sitten, et tottakai se on se aika, jonka on sitten niinku täysin pois työkuvoista, niin kyllähän se sillai vaikuttaa.*

Yleensä raskausajasta puhutaan negatiiviseen sävyyn etenkin työnantajan näkökulmasta, koska siihen liittyy muun muassa ylimääräisiä kustannuksia sekä uuden työntekijän kouluttamista. Seijan kohdalla molemmissa yrityksissä suhtautuminen on ollut positiivista eikä raskaudesta ole tehty ongelmaa. Seijan työskentely on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi muun muassa siten, että hänelle on annettu mahdollisuus tehdä töitä kotoa käsin ja esimiehet ovat suhtautuneet ymmärtäväisesti hänen jaksamiseensa. Seija onkin ollut tyytyväinen siihen, että uraa ja perhettä ei ole tarvinnut asettaa kummassakaan työpaikassa vastakkain.

- O *Perheen merkitys yleensä on tärkeä.*
K *Niinkun mä sanoin, täs sillä lailla molemmat arvoina on tärkeitä, mut jos tavallaan pitää arvottaa jompaakumpaa sitten, niin kyllä mä arvotan sitä*

- perhettä. Mut onneksi on sillai tasapainossa pystynyt olemaan molempien kanssa.*
- E *Että jos valintoja täytyis tehdä niin mieluummin painotan sitä perhettä enemmän kuin sitte uraa että ja urana sitten taas mitä mää sillä miellän mitä mä ajattelen niin se on sitte tosiaankin semmonen, että mää en nää sitä semmosena että mä tavottelen johonkin tiettyyn positioon tai tehtävään tai muuhun, et sitte mä tavallaan tähtään siihen, vaan enemmän just sitä, et mä saan tehdä semmosta työtä joka sitten minun mielestä palkitsee tullessansa sen*
- T *että jos mä oikeesti, aidosti oon siinä, antanu sitten itsestäni kaikkeni, niin kyllä se tuo sitä tulosta.*

Narratiivi osoittaa, että Seija ei ole omasta mielestään joutunut tilanteeseen, jossa hänen olisi pitänyt valita joko ura tai perhe vaan hän on pystynyt elämään molempien kanssa tasapainossa. Seija ei halua puhua urasta perinteisessä vertikaalisessa merkityksessä, johon liitetään ylöspäin eteneminen ja korkean aseman tavoittelu. Hänelle ura merkitsee itseä kiinnostavan työn tekemistä, jolle haluaa antaa kaikkensa ja joka ennen pitkää tuo mukanaan tulosta ja palkitsee tekijänsä. Seijalle uran parhaat onnistumisen kokemukset liittyvät sekä työyhteisön että oman itsensä kehittämiseen.

- O *No sillä tavalla niinku onnistumisia nään, että tietenkin ne on aina sitte semmonen, että ne ei oo henkilökohtasia onnistumisia vaan ne on aina semmosen jonkun isomman työn takana olevia onnistumisia, jossa on paljon ihmisiä mukana mutta semmosia isompia onnistumisia,*
- K *jos aatellaan omaa kehitystä on ollu nimenomaan se, että on saanu työskennellä semmosissa ryhmissä mukana ja kehittämässä sitten niitä oman alueen käytäntöjä ja tuota niin tapoja ja sitten niin sen oman osaamisen kehittämisen kannalta, niin et siinä on saanu luoda jotakin uusia, ainakin omasta mielestä jotain uusia käytäntöjä ja sovelluksia ja muita työkaluja.*
- E *Niin ne on minusta ollu semmosia tärkeimpiä onnistumisia et ollaan ja ollaan tehty ihan omista lähtökohdista, mut sitte muutkin on ollu kiinnostuneita. Mut siinä on toki sit se, että sitä on mukava olla sitten isommassa kokonaisuudessa olla tekemässä sitä.*
- T *Mut on saanu tavallaan niinku vetää sellasia ja on saanu sitten mukaan semmosia ihmisiä, joilta on oppinu paljon.*

Suurimmat onnistumisenkokemukset ovat syntyneet yhteistyön tuloksena, joka viittaa naisten tapaan arvioida menestymistä ja onnistumista ihmissuhteiden kautta (Gilligan 1982) ei niinkään omaa roolia korostamalla. Myös omassa kehittämisessä onnistumiset liittyvät yhdessä tekemiseen ja siihen, että on saanut rakentaa ja kehittää henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joita kummassakaan yrityksessä ei ole ollut valmiina. Esimiesasemassa toimimisen Seija näkee molemminpuolisena oppimisprosessina, jossa myös esimies voi oppia alaisiltaan. Seijan mielestä naisten sosiaalisista taidoista on ollut etua miesvaltaisessa organisaatiossa ja teknisellä alalla työskentelyssä.

- O *Nyt kun näin kun on tämmösessä hyvin insinöörivaltassa, miesvaltassa yrityksessä töissä niin on ne sosiaaliset taidot ja kyöyt ja semmonen niinku tietynlainen herkkyys sitten niissä, et ne on ainaki. Et se paljon vaikuttaa tavallaan.*

- K *Et jos aattelee vaikka otetaan meidän yrityksestä esimerkki, niin tämmöseen liiketoimintaan mitä me tehdään, et me tehdään niinkö lähellä asiakasta, tehdään tavallaan niinku semmosta konsultointityötä asiakkaalle. Niin hirveen tärkeätä on nimenomaan sitten se, että pystyt niinkun hoitamaan sitä asiakas, että se ei pelkästään riitä, et sulla on sellasta teknistä pätevyyttä ja osaamista, mutta myös, että kuinka hyvin sä sen asiakastilanteen hoidat muuten. Pystyt kuuntelemaan, aistimaan sen asiakkaan tarpeita.*
- T *Ja niin kyllä musta semmosilla hyoillä sosiaalisilla taidoilla on aina sitten etua.*
- E *Mutta eihän se ole tämäkään pelkästään sitä, mut keskimäärin mä uskosin, et naisilla on paremmat valmiudet.*

Teknisiin aloihin on perinteisesti liittynyt mielikuva monimutkaisten teknisten laitteiden hallinnasta, joka on osaltaan vaikuttanut siihen, että ala ei ole juuri naisia houkutellettu (Mattis 2005). Seija haluaa tuoda kuitenkin esille sen, että alalla ei pärjää pelkällä teknisellä osaamisella vaan asiakastilanteissa tarvitaan myös hyviä sosiaalisia taitoja. Hänen mukaansa naisten paremmista sosiaalisista taidoista onkin hyötyä, koska työhön liittyy tekniikan lisäksi hyvin paljon asiakaskontakteja, jossa asiakkaan tarpeita pitää kuunnella ja tunnistaa. Seija uskookin, että naiset pystyvät menestymään miesvaltaisella alalla ilman, että naisen tarvitsee muuttua mieheksi, hyödyntämällä alalla omia vahvuuksiaan.

- O *En nää sitä ihan sillai mustavalkosena, että eikö olis mahdollisuus aivan yhtä lailla sitten menestyä ja sillä lailla menestyä vielä niinkun sellasista naisten lähtökohdista, että ei tarvitse yrittää muuttua mieheksi.*
- K *Mut ehkä ja sitten kyllä sellasen, musta se on tärkeätä, että tavallaan semmonen tasapainokin työpaikoilla. Että sen työpaikan ilmapiiriin musta vaikuttaa paljon se, että on molempia tasapuolisesti, että molemmissa varmasti on, sekä miehillä että naisilla on tiettyjä ominaisuuksia, jotka ehkä painottuu keskimäärin enemmän. Niin se tasapaino, että on molempia työpaikassa ja eri tasoilla, eri tehtävissä, niin vaikuttaa siihen ilmapiiriin. Ja siihen, miten siellä työelämässä jaksetaa ja viihdytään.*
- E *Mutta kaiken kaikkiaan sillai nään, että jos ottaa sillai keskimäärin niin kyllä naisilla on vaikeempi vakuuttaa se oma osaaminen ja sitten taas se semmonen naisvaltasten alojen arvostus. Että kyllä siellä vielä paljon on töitä tehtävänä, mutta se ei oo ihan niin yksoikonen, että ois aina, et sillä tavalla,*
- T *Et en niinku jos aattelee mun opiskelukavereita tai semmosta tuttuopiiriä niin kyllä he on hyvin menestyneet ihan riippumatta siitä, onko tavallaan siitä omasta tahdosta enemmänkin kiinni, et minne on halunnu suunnata niin, riippumatta siitä, ovatko he miehiä vai naisia. Ihan samalla tavalla on pystyneet kehittämään työssään.*

Työpaikan ilmapiiriin positiivisesti vaikuttava tekijä on Seijan mielestä ennen kaikkea se, että naisten ja miesten määrä yrityksessä on tasapainoinen, koska tällöin molemmat sukupuolet tuovat yritykseen oman osaamisensa. Seija korostaa myös eri organisaatiotasolla sukupuolten tasapainon merkitystä. Vaikka naisten sosiaalisista taidoista onkin hyötyä, on Seijan mielestä naisen vaikea vakuuttaa oma osaaminen miesvaltaisella alalla ja etenkin johtotehtävissä toimiessaan. Seijan kerronnan kautta naisten

uskottavuusongelmat ja naisvaltaisten alojen huono arvostus näyttäytyvät ongelmallisena suomalaisessa yhteiskunnassa. Samalla hän korostaa, että omassa lähipiirissä ongelmia ei ole ollut vaan urakehitys on ollut omasta itsestä riippuvainen.

4.4.4 Tulevaisuus pitkäjärteisessä henkilöstöjohtamisessa

- O Niin näistä tekijöistä, jotka ois edistäneet jotenkin sitten,
K niin varmaan se nimenomaan on ollu justinsa sillai se aito kiinnostus siihen tehtäväalueeseen. Ja sen nään muutenkin yleensä, et kyllä se sitten, jos on oikeesti, aidosti kiinnostusta siihen omaan tehtäväalueeseen, niin sitten se tavallaan näkyy siinä työssä, et minkälainen työote tulee ja miten sitä työtä tekee. Niin se sitten vaikuttaa siinä ehkä eniten, et sillä tavalla mulla ei oo sellasta tavoitehakusuutta et määhän haluaisin jotain, et olisin miettiny et mun ura kehitty näin
- T vaan enemmänkin ollu nimenomaan sitä, et näistä asioista mä oon ollu kiinnostunu ja sitten tavallaan niihin perehtynyt ja hoitanu tavallaan varmaan sitä kautta sitten ne hyvin, koska se on se oma kiinnostus niin tärkeä.
- E Mut että en nää sillai, että mulla ois semmosta tavoitetta johonkin tiettyyn, et mä haluaisin johonkin tietylle tasolle tai johonkin tiettyyn tehtävään tai et se ois mun semmonen se mun oma käsitys. Et enemmänkin sitte sillai, et sitte teen töitä sillä alueella minkä nään kiinnostavammaksi ja mikä kiinnostaa eniten ja sitten valitsen ja keskityn sitten niihin. Pyrin niitä hoitaa sitten hyvin ja kunnolla.

Arvioidessaan tähänastista urakehitystään ja menestymistään, Seija tuo esille oman kiinnostuksensa henkilöstöasioiden hoitamiseen toimineen urakehitystään edistävänä tekijänä. Kiinnostus omaa työtä kohtaan näkyy hänen mielestään ennen kaikkea työn tuloksissa ja työn menestyksellinen hoitaminen auttaa uralla eteenpäin. Samalla hän korostaa, ettei ole määrätietoisesti tavoitellut urallaan tiettyyn asemaan pääsemistä vaan on hoitanut työnsä hyvin ja on sitä kautta edennyt urallaan. Seijalla urakehityksen määrittelyssä korostuu samalla tavalla kuin Ritvan ja Katinkin kohdalla subjektiivinen määritelmä työtehtävien mielenkiinnon tärkeydestä, ei tiettyyn asemaan etenemisestä.

- O Mut jos sen kokee tavallaan sen oman itsensä arvostuksen siinä, että mitä määhän oon saavuttanu niinku minkälaisia positioita, mikä on mun palkka ja mitkä on ne ulkoiset puitteet.
- K Jos sää niihin kiinnität sen oman arvostuksen niin silloin sun on vaikee lähtee tekeen semmosia oikeasti semmosia päätöksiä, että sä uskallat ottaa riskejä siinä, että ehkä sää menetätkin jotain. Et sillä lailla on ollu mulla kyllä ehkä semmonen loistava, hyvä mahdollisuus, että on saanu tehdä sitä mitä haluaa.
- T Ja sitten tavallaan sen mukana on sitten seurannu sillai ihan kohtalaisen hyvää menestyminen.
- E Et silti tinkimättä siitä, että ois huono omatunto siitä, että ei ole lapsen kanssa voinu olla niin paljon tai että ei ole ollut riittävästi aikaa tai että mä haluaisin panostaa kuitenkin enemmän johonkin tiettyyn asiaan ja että semmonen tunne koko ajan, että on jääny jostakin niinkun, ei oo ihan pystynyt johonki.

Seijan kerronnasta nousee esille perinteinen urakehityksen ja uralla menestymisen määritelmä, jossa uraa tarkastellaan ulkoisten tunnusmerkkien, kuten saavutetun aseman ja palkan määrällä (Sturges 1999). Hän itse kokee menestyneensä urallaan ”kohtalaisen hyvin” nimenomaan siksi, että hän on saanut tehdä itseä urallaan kiinnostavia työtehtäviä. Naiselle perheen ja uran yhteensovittamiseen liittyy yleensä huono omatunto ja riittämättömyyden tunne jompaankumpaan suuntaan (Vanhala 2005), mutta Seija kokee onnistuneensa yhdistämään nämä molemmat. Seuraavaksi edessä on äitiyslomalle jääminen, johon liittyvät valmistelut ovat työllistäneet Seijaa viime aikoina yhä enemmän. Hänen poissaolonsa ajan tehtäviä hoitaa toinen henkilö, jonka perehdyttämisessä Seija on ollut mukana. Vaikka äitiysloma merkitseekin naiselle työstä poissaoloa ja katkosta uralle, Seija kokee äitiysloman positiivisena välivaiheena, jonka aikana on mahdollista hengähtää ja pysähtyä miettimään omaa uraansa. Hän on tehnyt jo suunnitelmia äitiysloman jälkeisestä ajasta ja hänellä on mielessä useampia eri asioita, joihin hän haluaa äitiyslomalta palattuaan keskittyä. Tutkimukset ovat tuoneet esille sen, että naisten kohdalla urasuunnitelmien tekeminen ennen äitiyslomalle jäämistä helpottavat työelämään palaamista ja myös motivoivat naisia paremmin takaisin töiden pariin äitiysloman loputtua (Hewlett 2002, 71). Jo ensimmäisessä työpaikassa omaksutut arvot ja eettisyys henkilöstöjohtamisessa ovat sellaisia, joihin Seija uskoo tulevaisuudessa suuntaavansa yhä enemmän. Pitkäjänteinen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön hyvinvointi näyttäytyvät hänelle tulevaisuudessa yhä tärkeämmiltä osa-alueilta omassa työssä.

4.4.5 Yhteenveto Seijan uratarinasta

Seijan uratarinasta käy ilmi, että hän on työskennellyt uransa aikana kahdessa high tech-alan yrityksessä. Yritysten kasvaessa hän on ollut rakentamassa molempiin henkilöstötoimintoja alusta alkaen ja on samalla edennyt urallaan henkilöstöassistentista henkilöstön kehittämistehtäviin. Seijan urakehitystä on ohjannut alusta asti ensimmäisessä työpaikassa omaksuttu eettinen arvopohja ja henkilöstön hyvinvointiin panostaminen. Seija uskookin vahvasti siihen, että pitkäjänteinen henkilöstöjohtaminen on yrityksen keskeinen menestystekijä. Seijan positiivinen ajattelutapa ja usko siihen, että kiinnostus omaa työtä kohtaan johtaa ennen pitkää menestykseen on toteutunut myös hänen omalla urallaan. Voidaankin todeta, että urakehitystä on ohjannut eräänlainen ideologinen ajattelutapa ja sisäinen ”kutsumus” henkilöstöjohtamista kohtaan. Aikaisempien tutkimusten pohjalta vastaavanlaisia voimakkaan sisäisen kutsumuksen pohjalta toimivia johtajia on löydetty esimerkiksi voittoa tavoittelemattomista organisaatioista (esim. Siljanen 2007, 166). Seijan kohdalla työpaikanvaihto tuli ajankohtaiseksi siinä vaiheessa, kun hän ei kokenut enää kehittyvänsä ammatillisesti silloisen työnantajan palveluksessa. Uuden työpaikan etsimistä ohjasi mahdollisuus jatkaa työskentelyä saman ideologian pohjalta kuin aikaisemmassakin työpaikassa. Naisjohtajana Seija ei ole kokenut lastenhankintaa ja raskausaikaa ongelmallisena urakehityksensä kannalta, mikä myös viittaa yritysten eettiseen arvopohjaan ja on vastakkainen aikaisempien

tutkimustulosten valossa (Metz 2005; Vanhala 2005). Seijan lähitulevaisuuteen kuuluu äitiyslomalta jääminen, jonka jälkeen hän aikoo suuntautua yhä syvemmälle henkilöstön kehittämiseen ja pitkäjänteiseen henkilöstöjohtamiseen.

4.5 Pirkon uratarina

Pirkko on 40-vuotias tietotekniikan insinööri, joka työskentelee henkilöstöpäällikkönä suuressa high tech-alan yrityksessä. Hänen yksikössään työskentelee satoja työntekijöitä. Pirkko on työskennellyt high tech-alalla saman yrityksen palveluksessa kaiken kaikkiaan 17 vuotta, joka on muihin haastateltaviin verrattuna kaikkein pisin aika. Nykyisessä henkilöstöpäällikön tehtävässä hän on työskennellyt vuoden verran. Pirkko on naimisissa ja hänellä on 4- ja 12-vuotiaat lapset.

4.5.1 Haastattelun taustaa

Pirkko oli viides haastateltavani, johon otin yhteyttä huhtikuussa 2005. Toisin kuin edelliset haastateltavani, olin saanut Pirkon yhteystiedot erään tuttavani välityksellä. Tuttavallani oli kontakteja eri high tech-alan yrityksiin ja hän suostui pyyntööni etsiä sopivia henkilöitä tutkimustani varten. Laitoin yhteyshenkilölleni sopivien henkilöiden etsimistä varten vielä sähköpostia, jossa kerroin tarkempia yksityiskohtia tutkimuksestani. Laitoin lisäksi tiedot haastatteluiden nauhoittamisesta ja luottamuksellisuudesta. Arvelin tämän auttavan haastatteluun suostumista. Muutaman viikon odottelun jälkeen sain yhteyshenkilöltäni sähköpostia, jossa oli haastatteluihin suostuneiden henkilöiden nimet, yhteystiedot ja muutamia yksityiskohtaisempia tietoja muun muassa siitä, mitä he työkseen tekivät. Valitsin näistä neljä henkilöä, joista Pirkko oli yksi. Otin tämän jälkeen Pirkkoon yhteyttä sähköpostitse, jossa kerroin tarkemmin itsestäni ja tutkimuksestani ja halusin vielä varmistaa hänen suostumuksensa haastatteluun. Pirkko vastasi viestiini nopeasti ja ehdotti minulle muutamia sopivia tapaamisajankohtia. Sovimme tapaamisemme yrityksen Etelä-Suomen toimipisteeseen.

Saavuvin tekemään haastattelua toukokuussa 2005. Ilmoittauduin yrityksen ala-aulaan ja istahdin hetkeksi odottelemaan Pirkon saapumista. Pirkko saapui paikalle melko nopeasti, esitteli itsensä ja pyysi minua mukaansa haastattelulle varattuun tilaan. Pirkko oli heti alusta alkaen välitön ja puhelias ja ehdikin kertoa hississä lapsestaan, joka oli sinä päivänä loukannut itsensä päiväkodissa. Pirkolle oli juuri ennen saapumistani ilmoitettu loukkaantumisesta puhelimitse ja hän pahoitteli tilannetta, koska hän joutuisi vastaamaan haastattelun aikana puhelimeen muutama otteeseen. Pirkko itse oli samaan aikaan kykenemätön tekemään asialla mitään, koska hän oli satojen kilometrien päässä kotoa. Myöskään Pirkon miehestä ei ollut apua, koska hän oli juuri työmatkalla ulkomailla, joten Pirkko oli hälyttänyt avukseen äitinsä, joka asui samalla paikkakunnalla. Pirkko nauroi ja sanoi, että pääsinkin heti todistamaan

naisjohtajan työpäivän arkea. Pirkko kertoi olevansa kuitenkin onnellisessa asemassa, koska hänen äitinsä huolehtii heidän kahdesta lapsestaan silloin, kun hän on miehensä kanssa samaan aikaan työmatkalla. Tämän pienen keskustelutuokion aikana ehdimme siirtyä haastattelua varten varattuun huoneeseen ja kerroin vielä tarkemmin itsestäni ja tutkimuksestani. Tämän jälkeen aloitimme varsinaisen haastattelun.

4.5.2 Insinööriopinnoista high tech-alalle

Pirkolla ei ollut koulussa varsinaisesti mitään erityisiä mielenkiinnon kohteita, mutta matemaattiset aineet sujuivat häneltä kuitenkin sen verran hyvin, että hän päätyi hakemaan lukion jälkeen opiskelupaikkaa sekä arkkitehtuurin puolelta että teknillisestä opistosta. Arkkitehtiopinnot jäivät puolen pisteen päähän ja tästä sisuuntuneena Pirkko ei enää toista kertaa alalle hakenut. Sen sijaan hän pääsi teknilliseen opistoon ja aloitti insinööriopintonsa siellä. Pirkko valmistui tietotekniikan insinööriksi 80-luvun lopussa, jonka jälkeen hän aloitti työt nykyisen työnantajansa palveluksessa.

- O *Tietenki ku on tässä yrityksessä ollu töissä niin täällä on niin paljo kaikkea erinäköistä.*
- K *Ku määki oon alottanu sen niinku suunnittelijana täällä Etelä-Suomessa ja sitte olin projektipäällikkönä ja sitte muutin tonne Pohjois-Suomeen sinne töihin. Siinä olin sitte esimiehenä niinku että oli alaisia tai sitä perustettiin itse asiassa, et sitte itte rekrytoin sinne porukkaa ja sitä koko toimintoa oikeastaan pystytettiin ja sitte sitä hommaa tein jonku vuoden.*
- T *Ja sitte jäin äitiyslomalle.*

Pirkko aloitti uransa high tech-alalla suunnittelijana yrityksen silloisessa Etelä-Suomessa sijaitsevassa toimipisteessä. Oltuaan suunnittelijan työssä jonkin aikaa, hänet ylennettiin urallaan ensimmäistä kertaa esimiestehtäviin, projektipäälliköksi. Sen jälkeen edessä oli muutto Pohjois-Suomessa sijaitsevalle paikkakunnalle, jossa ura jatkui saman yrityksen palveluksessa. Uuteen toimipaikkaan siirtyminen merkitsi jälleen muutosta hänen uralleen, sillä hänet nimitettiin uuteen esimiestehtävään. Vastaavanlaista osastoa ei yrityksessä entuudestaan ollut ja Pirkon vastuulla oli koko toiminnan käynnistäminen aina työntekijöiden rekrytoimista myöten. Osasto saatiin onnistuneesti käyntiin ja muutama vuosi osaston perustamisen jälkeen Pirkko alkoi odottaa ensimmäistä lastaan ja jäi äitiyslomalle. Samaa aikaan Suomessa vallitsi lama, jonka seurauksena Pirkko sai maksettavakseen ystävälleen takaamansa lainan. Yllättävä rahatilanteen tiukkeneminen pakotti hänet keskeyttämään äitiysloman ja palaamaan takaisin töihin.

4.5.3 Ekspatriaatiksi Englantiin

- O *Ja ku olin äitiyslomalla, niin sitte töistä soitettiin, että kiinnostasko semmonen ja semmonen homma, ja sitte pikkusen ennenku se äitiysloma ois oikeesti loppunu niin menin takas töihin.*

- K *Ja alotin sit, siellä oli semmoinen niinku tuotannon ja tuotekehityksen välillä oleva semmoinen homma oikeestaan. Ja sitte siitä jotenki ajauduin niinku vetämään sitä tuotantolinjaa missä niitä tuotteita valmistettiin ja sitä tein muutaman vuoden. Ja sitte ihan hakemalla hakeuduin taas tuotekehitykseen, taas sinne tekniikan pariin oikeestaan. Sitte tein sitä työtä tuotekehityksen parissa pari vuotta itse asiassa vaan ja mun mies ku on myöski tässä yrityksessä töissä, niin sitte häntä houkuteltiin tonne Englantiin ekspatiks ja mää sitte lähin mukaan, niin sitte siinä vaihoin taas ite niinku tavallaan tänne tuotantoteknologian puolelle mikä se nyt varsinaisesti olikin silloin aikanaan se meikäläisenki erikoistumisala.*
- T *Ja oltiin se pari vuotta siellä ulkomailla ja sitte ku tulin takasi niin jäin taas äitiyslomalle.*
- E *Että se pari vuotta me siellä Englannissa oltiin, et se oli ihan kivaa, mutta että ei niinku ei oo semmosta että pakko päästä. Että me ollaan nyt niinku käyty siellä ja sekini on nähty, mut että jos joku tilaisuus niin ei nyt oo niinku semmosta pakokauhua ettei ikinä vois lähtyä enää minnekään.*

Kuten orientaatio osoittaa, Pirkon työnantaja tarjosi hänelle uutta työtehtävää ja Pirkko palasi tiukentuneen rahatilanteen myötä takaisin työelämään ennen äitiysloman loppua. Hän siirtyi tuotanto- ja tuotekehityspuolen tehtäviin, josta hän omien sanojensa mukaan "ajautui" tuotantolinjan vetäjäksi. Tämän jälkeen Pirkko "hakemalla hakeutui" takaisin tuotekehitykseen. Siinä vaiheessa, kun hän oli toiminut tuotantolinjan vetäjänä muutaman vuoden, hänen miehelleen tarjottiin mahdollisuutta lähteä ulkomaankomennukselle Englantiin. Koska Pirkko ja hänen miehensä työskentelevät samassa yrityksessä, myös Pirkko päätti lähteä töihin Englantiin. Kun muutto Englantiin tuli ajankohtaiseksi, heidän tyttärensä oli 5-vuotias.

- O *Ja lapset sopeutuu, lapsiahan sitä aina kaikki pelkää, että 'no eihän sitä nyt voi ku ne on siinä ja siinä iässä'. Ne on aina väärässä iässä. Ne lapsetki, niin kaikista helpoitenhan ne sopeutuu niinku niihin muutoksiin loppujen lopuksi.*
- K *Että mejän tyttö oli viis vuotta ku muutettiin Englantiin ja se ei puhunu englantia muuta ku että 'my name is se ja se' ja tota sitte mää vein sen sinne englantilaiseen kouluun ja käytiin ensin kattomassa että no tämmönen talo, seuraavana päivänä oltiin pari tuntia niinku siellä katteltiin sitä luokkaa ja opettajaa ja missä on vessa ja niin päin pois ja seuraavana aamuna ku mää menin niin tyttö sano että 'no sää voit jo lähtyä' että 'no enhän mää voi lähtyä ku sä et osaa englantiakaan' niin 'että ala vaan jo lähtyä'.*
- T *Sitte mää lähin pois ja sinne se jäi tyttö kouluun että se oli vielä syyskuun alussa ja me lähettiin joululomalle Suomeen niin se puhu täyttä päätä englantia.*
- E *Että ei ne niinkö, sitä ite stressas vaan jotenki että 'enhän mää voi nyt jättää sua tänne' ja sitte 'voitko lähtyä niinkö jo, että saakohan täällä rauhassa opiskella'. Se ehkä on semmosta äidillistä niinkö jotenki, että pitää niitä niin pieninä että paapoo niitä kauheesti että 'eihän sitä nyt voi tänne jättää'.*

Kaksi vuotta Englannissa osoittivat sekä Pirkolle että hänen miehelleen, mitä kaikkea ulkomaankomennus pitää sisällään. Viime aikoina tutkijat ovat alkaneet korostaa ulkomaankomennuksen merkitystä yhtenä tärkeimpänä urakehitystä edistävänä tekijänä (Adler 1997). Naisten kohdalla

ulkomaankomennukseen liittyy usein paljon ennakkoluuloja ja pelkoja, joka käy esille myös narratiivista. Pirkon kokemuksen mukaan ulkomaankomennukselle lähtevät pelkäävät ennen kaikkea lastensa sopeutumista muuttoon ja vieraaseen kulttuuriin. Kerronnan kautta Pirkko kuitenkin rakentaa positiivista kuvaa siitä, kuinka nopeasti ja ongelmattomasti heidän tyttärensä lopulta sopeutui Englannissa asumiseen. Kuten narratiivista käy ilmi, naisjohtajien kohdalla ulkomaankomennuksiin liittyvät ennakkoluulot ja pelot eivät liity pelkästään lapsiin vaan myös heihin itseensä. Naisten ulkomailla kohtaamia ennakkoluuloja heitä kohtaan pidetään yrityksissä yleisenä perusteluna sille, miksi naisia ei haluta lähettää ulkomaankomennustehtäviin (Adler 1984).

- O *Ja siellä brittikulttuuria kun et onneksi tuntenu kovin hyvin ennen ku sinne meni, ku sinne menee niinku nuorehkona naisena esimieheks niinku semmosille oikein vanhoille jääräpäille*
- K *Niin kyllä määh niinku ensiks aattelin että 'voi hyvät hykkyrät sentään, mihin määh oon taas lähtenykkään'. Mutta sekin meni sitte ihan hyvin ja osa sitte niistä mun entisistä alaisista, että ne vielä vaikka ne ei ollu enää tässä yrityksessä töissäkään ja tuli käymään ja kahvia keiteltiin ja kaikkea sitte.*
- E *Että ne niinku niillekki se oli ehkä niin erilaista niinku ensinnäkin tää yrityskulttuuri ja tämmösenä työpaikkana ja sitte sinne vielä pomsahti niille joku suomalainen nainen niinku tuotantoteknologiayksikköä vetämään joka on kuitenkin tämmönen teknologia, ettei mikään ollu hooärrä, siis semmonen missä ois totuttu näkemään naisia.*
- T *Niin nehän niinku sitte ku ne selois siitä alkujärkytyksestänsä varmaanki niin sitte meni ihan hyvin loppujen lopuksi se loppuaika. Että niinku paljo vielä sitte kun tuln töihin ja jäin äitiyslomalle niin ne lähetteli kaiken maailman nalleja ja kortteja sieltä.*

Orientaatiossa Pirkko toteaa olleensa näin jälkikäteen tarkasteltuna hyvillään siitä, ettei tiennyt tarkemmin, mikä häntä perillä Englannissa odotti. Nuorena naisena esimiehenä toimiminen "vanhoille jääräpäille" asetti heti alussa omat haasteensa. Etenkin työkomennuksensa alussa hän tunsi olonsa usein epätoivoiseksi ja melkein katui päätöstään lähteä miehensä mukana ulkomaille. Nuori nainen tuotantoteknologiayksikön vetäjänä oli Pirkon kuvauksen mukaan sellainen asia, johon hänen alaisuudessaan työskennelleet vanhemmat ja kokeneemmat miehet eivät olleet aikaisemmin tottuneet. Alkuvaikeuksista selvittyään kaikki sujui kuitenkin niin hyvin, että hänen silloiset alaisensa pitivät Pirkkoon vielä pitkään yhteyttä hänen kotimaahansa paluun jälkeenkin. Ennen Englantiin menoa Pirkolla oli jo aikaisempaa kokemusta siitä, millaista on työskennellä miesvaltaisella alalla nuorena naisena esimiesasemassa.

- O *Että olin määh kerran jouvuin semmoseenki tehtävään sillon tuotekehitysaikaan*
- K *että mä menin semmosen systeemitimin vetäjäksi ja en määh siitä tuotteesta tienny yhtään mitään, mutta määh tiesin systeemitasolla että miten se pitäs toimia. Sitte ne tuli ne miehet jotka oli tehny jotain tukiasemaa vääntäny viistoista vuotta, kyselemään jotaki että miten jotaki ihan pikku juttuja määh että 'en minä kuulkaa tiiä eikä mun tarvikkaan tietää, että teijän niinku pitäs tietää'.*

Että ne vähä niinku testas, että mitä tää eukko tulee tänne nyt niinku johtamaan. Mutta mullaki oli tapa, et mun piti vetää sitä projektia ja saaha se systeemi niinku kaikki ne palaset kohalleen ettei mun nyt ollu tarkotuskaan olla mikään semmonen tekninen bittinikkari asiantuntija siinä.

T Ja kyllä sekin siis meni sitte loppujen lopuks ihan hyvin.

E Mutta et silloin oli vähä semmonen, että hetkinen, ku ei niinkö ymmärtäny mitään, että mistä ne puhuu ne heput oikeen niinku alun perin. Tietenki nyt vähän pääsee aina sisälle siihen johonki, mutta et sitte ku niinkö vaan tavallaan sisäistää että no ei mun tehtävä oookkaan miettiä et miten se niinku bitti on poikittain vai eikö se oo poikittain niin sitä pääsi, mut kyllä sitä vähän aikaa piti niinku miettiä et mihinkähän mää nyt taas lähin oikein, joku mielenhäiriö tuli taas tässäki hommassa.

Pirkko kertoi joutuneensa jo uransa alussa usein tilanteisiin, jossa nuorena naisena esimiesasemassa toimiessaan häntä kokeneemmat miesalaiset usein "testasivat" hänen teknistä osaamistaan. Samalla tavoin kuin ekspatriaattina toimiessaan, myös tuossa tilanteessa hän sanoi miettineensä usein omien valintojensa järkevyyttä, jolla hän viittaa "mielenhäiriöön". Nuo kokemukset kuitenkin opettivat häntä pitämään puolensa ja usein alkuvaikeuksien jälkeen epätoivoiset tilanteet kääntyivät parhain päin.

4.5.4 Paluu Suomeen

Pirkon perheellä vierähti aikaa Englannissa kaiken kaikkiaan kaksi vuotta, jonka jälkeen oli edessä paluu takaisin Suomeen. Ennen Suomeen tuloa Pirkon miehelle tarjottiin toista ulkomaankomennustehtävää, mutta Pirkko oli raskaana eikä ulkomaille muutto tuntunut siinä vaiheessa houkuttelevalta vaihtoehdolta. Pirkolla ei ollut Suomeen paluun jälkeen aikaa enää kuin muutama kuukausi äitiysloman alkuun ja hän kävi keskusteluita esimiehensä kanssa sopivan työtehtävän löytämisestä tuolle ajalle.

O Siinä varsinki tää viimeinen, nyt ku me oltiin tulossa pois sieltä Englannista ettei oo niinku tavallaan mä olin muutenki hakemassa, että no mitä mä alan sitte Suomessa tekemään ku se ekspattisopimus loppu ja me tultiin kesäkuun alussa pois ja mä olin elokuussa jäämässä äitiyslomalle.

K Niin sitten sen silloisen esimiehen kans sovittiinki semmonen, että mikä oli semmonen kesäaikainen juttu, että mun piti käynnistää semmonen järjestelmä, että no mää tein sen siinä kesäaikana pois sitte ja katotaan sitte siitä joku taas pitempiaikasempi homma sitte ku tuun äitiyslomalta, että ku täällä meilläkin on kuitenkin semmonen systeemi tavallaan et niitä paikkoja koko ajan on jossakin ja niitä ihmiset saa hakea tavallaan semmoset sisäset työmarkkinat pyörii ettei semmosta oo että osotetaan että 'no tuo on sinun homma ja muuta vaihtoehtoa ei ole'.

T Sovittiinki sitte jo etukäteen, että no katotaan sitte sen äitiysloman jälkeen että mille aletaan taas niinku pitempiaikasesti.

E Sekin meni kyllä sinänsä ihan hyvin sitte että ei tullu semmosta niinkö alotat jonku ja sitte se jää kesken ja ei tullu itelle mikään huono omatunto että no nyt se jäi roikkumaan sinne sitte ettei saanukkaan valmiiksi tai joku homma jäi kesken.

Sopivan työtehtävän löytäminen parin kuukauden ajaksi onnistui ja Pirkko koki sen omalta osaltaan helpottavaksi, koska hänen ei tarvinnut jättää mitään työtä kesken äitiyslomansa ajaksi. Narratiivin kautta tuleekin esille se, että Pirkon esimies oli halukas hoitamaan äitiyslomaan liittyvät järjestelyt parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tuntui Pirkosta helpottavalta, koska hänen ei tarvinnut potea ”huonoa omaatuntoa” tekemättä jääneiden töiden suhteen äitiyslomansa takia. Pirkon kokemuksen mukaan hänen ei ole koko uransa aikana tarvinnut suunnitella tai pelätä lastenhankintaa, koska yrityksessä on suhtauduttu asiaan ongelmattomasti. Töitä on ollut aina tarjolla paljon ja työtehtävät ovat muutenkin vaihtuneet usein. Toisen lapsen syntymän jälkeen Pirkko päätti hankkia kotiin siivousapua, jotta hänellä olisi kotona enemmän aikaa lapsille. Hän kuitenkin pelkäsi siivousavun palkkaamisen aiheuttavan lähipiirissä negatiivisia reaktioita.

- O *Anoppi on niinku siis semmonen perinteinen perheenemäntä, mut hänki on ollu työelämässä aina.*
- K *Ja sit mää aattelin, että mitähän se sanoo, ku siis se oli ennen ku oli vaan yks lapsi ja se tuli meille hoitamaan tyttöä, ku tyttö oli sairas niin se hoiti sairasta lasta ja se ehti siivota koko talon ja leipoa rieskat ja hitto tehä vaikka mitä niinkö mää tuun neljältä töistä niin siellä on ruoka valmiina ja just ne liinavaatekaapit järjestetty ja kaikkea. Että se on semmonen patologinen huusaja, siis se ei osaa olla tekemättä yhtään mitään. Mää aattelin että mitähän se anoppi sanoo, ku meille siivooja tulee*
- T *niin sit se sano vaan että 'no kyllä minä oon aatellu että ois se että teilläki varmasti sitä rahaa on niin helpommalla pääsisitte ku ottasitte siivoojan' niin mää että 'sitähän minäki'.*
- E *Niin se oli ehkä niinku mejän, mun oma äiti on kans ollu aina työelämässä ja äiti on kans vähä semmonen samanlainen ku minä, että jos ne villakoirat nyt vähä kertyy niin ei se oo vaarallista jos ei kenelläkään henkeä ahista. Mut se anoppi ku se on ollu aina niin semmonen tiptop niinku systeemeissä, niin kyllä mää sitä anoppia vähä ensin aattelin, että mitähän se sanoo. No sanokoon mitä sanovat, että määhän teen omilla rahoilla mitä mää haluan.*
- L *Mut että on se on kyllä semmonen, että mistä en luopus enää, että mää ennemmin syön vaikka kaurapuuroa lopun ikääni.*

Narratiivista nousee esille anopin kautta ”perinteinen perheenemännän” malli, jonka mukaan nainen kantaa vastuun kodinhoidosta ja lapsista kokonaan itse ja jonka kodissa kaikki on hyvässä järjestyksessä. Toisaalta Pirkon äiti on toiminut esimerkkinä työssäkäyvistä äidistä, joka ei ole stressannut liikaa kodin siivouksesta. Narratiivi viittaa Vanhalan (2005) tutkimukseen, jonka mukaan naiset pyrkivät suoriutumaan täydellisesti sekä kodin- ja lastenhoidosta että omasta työstään. Usein tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, jonka seurauksena naiset potevat huonoa omaatuntoa aina ”johonkin suuntaan”. Pirkko pitää itseään kuitenkin äitinsä kaltaisena naisena, joka ei koeta vaativan työnsä ohessa enää pyrkiä pitämään kotiaan täydellisessä järjestyksessä vaan haluaa viettää aikaa lastensa kanssa kotona ollessaan. Narratiivista käy ilmi yhteiskunnan tarjoaman tuen merkitys työssäkäyville vanhemmille, joilla on mahdollisuus saada rahallista avustusta siivoojan palkkaamiseen. Toisaalta

Pirkon ajatukset muiden ihmisten reaktioista viittaavat siihen, että siivousapu nähdään myös jossain määrin negatiivisena asiana, joka naisen kohdalla nousee esille syyllisyydentunteena siitä, että ei itse pysty suoriutumaan kaikesta. Äitiyslomalta palaamisen jälkeen Pirkko aloitti uudessa työtehtävässään.

- O *Ja sitte sen äitiysloman jälkeen tulin esimiestehtävään*
K *ja sitte meillä niinku entinen mejän manageri lähti, hän vaihto tehtäviä niin musta sitte tehtiin se manageri ja tein sitä hommaa semmosen kolme ja puolisen vuotta, kunnes me sitte lakkautettiin se, tehtiin niinku organisaatiomuutos, et se niinku loppu se virkakin kokonansa. Ja sitte mä niinku viime vuoden kevällä hämmästelín siinä vähä että no mille tässä nyt alkas.*
T *Sitten mejän henkilöstöpäällikön paikka aukes niin mää sitte hain tätä ja tässä oon nyt ollu tämän vajaan vuoden. Kyllä mä oon niinku kuitenkin ollu tuotannossa ja tuotantoteknologiassa ja tuotekehityksessä ja asiakaspalvelussa ja nyt oon sitte hooärrässä.*
E *Että vaikka niinku tuntuu että on ollu kohta seittemäntoista vuotta tässä yrityksessä, mutta aika erilaisissa hommissa oikeestaan ja vähä niinkö semmosta, siis aina semmosien sattumien kautta niinku tavallaan tarjoutunu joitaki tilaisuuksia. Että en sillai hirveen päämäärätietosesti oo kyllä pyrkiny niinku minnekään erityisesti että aina menny vähä minne mun nenä näyttää.*

Äitiysloman jälkeen Pirkko työskenteli uudessa työtehtävässään reilun kolmen vuoden ajan, kunnes organisaatiomuutoksen myötä koko työtehtävä lakkautettiin. Hän oli jälleen kerran tilanteessa, jossa oli haettava uutta työtehtävää. Samaan aikaan yrityksessä avautui henkilöstöpäällikön paikka, josta Pirkko kiinnostui. Usean vuoden työkokemus tuotanto- ja tuotekehityspuolelta ei ollut esteenä henkilöstöpuolen tehtäviin siirryttäessä ja Pirkko valittiin tehtävään. Kertoessaan urakehityksestään saman yrityksen palveluksessa, Pirkko painottaa tehneensä monenlaisia työtehtäviä. Hän ei omien sanojensa mukaan ole suunnitellut urakehitystään määrätietoisesti vaan on päätenyt eri tehtäviin sattumien kautta. Myös narratiivissa rakentuu naisten tapa kuvata urakehitystään enemmän ulkopuolisten tekijöiden kuin itsensä ohjaamana.

- O *Kyllä sitä ihmiset on ihmetelly, että miten sitä insinööri henkilöstöpäällikkönä pärjää, hulluksiko se on tullu ku se tuonne lähtee, mutta oon kyllä siis aidosti tykänny olla, että ei oo tarvinnu katua.*
K *Sanoki mejän tää kehitysheppu on mies, että 'no mitä sää nyt oot niinku tykänny' ja 'ootko nyt oikeesti tykänny tästä hommasta missä oot' niin mää sitte yritin selittää, että miksi mää tästä tykkään, se sano että 'no on se tietysti, että jos haluaa niitä signaaleja tutkia niin mukavampi niitä on ihmisten välisiä signaaleja tutkia ku niitten komponenttien välisiä'. Se oli aika nappiin sanottu tavallaan. Mää että 'no itse asiassa kyllä, että niinku sitä tänä tämä on pääsääntöisesti'.*
E *Että en mää semmonen niinku tekniikkafriikki oo siis semmonen, että mää saisin mitään ahaa-elämyksiä jos mää istusin ja vääntäsin jotain koodia kolme kuukautta jossakin pimeässä kopissa, et semmonen mää en oo ikinä ollu. Et ehkä sekin se teknologia, se on niin loogista, että siitä mää tykkäsin tavallaan siinä suunnittelijan työssäkin että mä en oo mikään softasuunnittelija kylläkään vaan*

ihan siis tämmösiä niinku hardissuunnittelua tehny. Että en mä nyt sitä niin rakastanu erityisesti sitä tekniikkaa, mut se oli helppoa ja kätevää ja hauskaa ja siis sillä tavalla että nyt niin hirveesti syty siitä, että mikä teknologia nyt on missäki menossa, että kuhan sitä on helppo käyttää ja se on järkevä. Ja sitte tietysti se on etu tässä että ymmärtää sitä bisnestä ja sitä tekemistä ja miksi me tehdään jotain möhkylöitä ja toimitetaan asiakkaalle että mitä niille nyt sitte joku asiakas tekee, että sehän tässä tuo itelle ehkä sitte vähä enemmän näkyvyyttä jos vertaa toisiin henkilöstöpäällikköihin jotka ei niinkö oo teknisiä taustaltaan. Että meillä niinku kauppatieteilijöitä on aika paljon ja sitte on psykologeja ja kasvatustieteilijöitä ja tämmösiä mutta että niinkö insinöörejä ei oo ja sitte vielä nainen niin mää oon nyt vähä friik tuolla.

T Mutta ihan hyvin sinne on sekaan sopinu kuitenkin.

Insinöörin työskenteleminen henkilöstöpäällikkönä on aiheuttanut ihmetystä myös yrityksen sisällä. Pirkko kokee oman erilaisuutensa ja poikkeavuutensa kuitenkin positiivisena asiana ja pitää vahvuutenaan sitä, että ymmärtää monen vuoden työkokemuksen ansiosta tuotteisiin ja yrityksen toimintaan liittyvästä teknisestä puolesta sekä pystyy toimimaan ihmisten kanssa. Se, että kyseessä on insinööri, nainen ja vielä henkilöstöpäällikkö on Pirkon mielestä normaalista poikkeavaa, mutta hän kokee olevansa työhönsä tyytyväinen ja ihmetyksistä huolimatta hänet on otettu uudessa työssään hyvin vastaan.

4.5.5 Tulevaisuus ylemmissä johtotehtävissä

O No tietysti jos aattelee tässä mejän firmassa niin meillä se riippuu vähä tietenki, että mitä täälläki tekee tai minkälainen niinku ite on.

K Että onhan meillä niinku tietenkin nyt kun se meidän naisjohtaja lähti pois mikä oli niinku hyvä esikuvaki. Ku me niinku naurettiinki, että 'no mitäs me nyt tehdään' ku me aina naurettiin että 'johtajaksi hänen paikalle' niinku on itelle tuttuja niinku opiskelukavereita ja sitte näitä insinöörinkollegoita täällä töissä.

E Mutta ei täällä niinku mejän firmassa ehkä se ei oo ollu ikinä semmoinen niinku että sitä ois ees pohittu, että no voiko siihen ottaa jonku naisen vai eikö siihen voi ottaa jotaki naista. Ja nytki sitte on yks mun entinen kollega on nainen niin on nyt äitiyslomalla ja hoitovapaalla ja nyt sen ois pitäny tulla töihin niin soitteli että ne saaki toisen vauvan ja kaikki vaan niinku onnittelee tavallaan että ei sitä niinku aatella että 'no voi hitto, että siitäkään ollu mihinkään, no nyt se jää hoitovapaalle'.

T Että täällä on kuitenkin aika helppo olla kuitenkin naisena ja sitä ymmärretään.

Miettiessään urakehityksensä tulevaisuudennäkymiä, Pirkko tuo narratiivissa esille ylimmässä johdossa toimineesta naisjohtajasta, joka on toiminut yrityksen palveluksessa oleville naisille esimerkkinä siitä, että naiset voivat työskennellä myös ylemmän johdon työtehtävissä. Pirkko kertookin keskustelleensa leikkiliseen sävyyn muiden naispuolisten kollegojen kanssa kyseisen naisjohtajan paikan tavoittelemisesta. Narratiivi vahvistaa viimeaikaisten tutkimusten tuloksia roolimallien tärkeydestä naisjohtajien urakehitykselle ylimpään johtoon siirryttäessä (Catalyst 2003; Singh et. al 2006). Naisjohtajien puuttuminen ylimmästä johdosta viestittää sen sijaan siitä, että naisten toimiminen ylimmän johdon työtehtävissä on ongelmallista eikä lisää

alemmalla tasolla toimivien naisten halukkuutta edes näiden työtehtävien tavoitteluun (Liff & Ward 2001). Roolimallina toimineen naisjohtajan erottua yrityksen palveluksesta, ylin johto on jälleen miesvaltainen eikä sopivia esimerkkejä ole enää tarjolla.

- O *Mut en tiää sit taas tuolla ylempänä niinku ei siellä enää sitte sen naisjohtajan jälkeen meilläkään tuolla semmosia esikuvia oikeestaan tuolla ylempänä oo,*
- K *että täytyy kattoo että miten tässä käy ja sitte ku se naisjohtajakin on ollu niin kauan täällä, niinku pitempään ku mitä minä. Et se on aina ollu täällä ja se on aina niinku mennä viilettäny siellä niinku että se oli niinku itellekki mää että no 'mitä sitä nyt tehään niinku että ei sitä siksi uudeksi miesjohtajaksi halua'*
- E *että ko se oli siis tavallaan niinku semmonen vitsi, että kyseiseksi naisjohtajaksi johtajan paikalle että ku se oli semmonen hyvä esimerkki tavallaan että ei sitä niinkö, äh miten mää nyt sanosin siis tosissaan meikäläisenkään ikinä silleen sen paikalle.*
- T *Niin mutta kuitenkin että sitä pärjää kuitenkin.*

Narratiivin orientaatio tuo esille, että Pirkko kokee naisten mahdollisuuksien heikentyneen pitkäaikaisen naisjohtajan lähdettyä. Ilman ylemmällä tasolla toimivan naisjohtajan esimerkkiä urakehityksen tulevaisuudennäkymät tuntuvat epävarmemmilta, vaikka Pirkko painottaa, ettei hän puhunut tosissaan kyseisen naisjohtajan paikalle pyrkimisestä. Toisaalta Pirkon suhtautuminen huumorilla naisten yhteiseen päämäärään rakentaa kuvaa siitä, että naisille ei ole hyväksyttävää tuoda esille omaa kunnianhimoaan tai halukkuuttaan ylimmän johdon työtehtäviä kohtaan. Enemmänkin esikuva antoi Pirkon kuvauksen mukaan naisille uskoa ja luottamusta siihen, että naisena on mahdollista edetä urallaan ylimpään johtoon asti.

- A *M: Mmm, mut onks sulla silleen tavallaan kuitenkin et sä niinku mielellään etenet vaikka sitte ylöspäin siinä organisaatiossa?*
- O *joo ei mulla siis en ei niin, ei oo semmosta pelkoa, että itse asiassa nyt se meidän, mikä on tää meidän esimies niin se vaihtaa tehtäviä*
- K *niin sen paikka pantiin auki ja kyllä mäki sitä hain sitte ku mää sitte mää oon kyllä itekki sitä mieltä että mulla on ollu vasta vähä yli puoli vuotta hr kokemusta että jos ois vuoden päästä ollu niin mää oisin niinku vähä eri meinigillä hakenu sitä*
- T *enkä mää sitä sitte saanukkaan*
- E *minkä kyllä ymmärrän ja ymmärsin täysin siis että se ei ollu vielä sen aika. Mut että en mää sitte taas arastelekaan. Että jos jonku vuoden päästä tulis joku mahollisuus niin miksipä ei, mutta että ei se ei tämäkään, mää en niinkö tastäkään oo hakeutumassa nyt vielä, että tää on tosi kiva ja tässäki oppii vielä jotaki uutta. Mutta sitte aina jos se alkaa mennä niin rutiiniksi se homma niin sitte alkaa vähä vapisuttaa, että no hetkinen että mihin päin tässä nyt, niinku sitte alkaa vähä tuntosarvet oleen herkkänä. Että ehkä senkin takia sitte on ollukki niin monessa tehtävässä mukana että on sitte osuu ja kuulee juttuja tai osuu oikeeseen paikkaan niin sitte on pystyny vaihtaanki aina jotain. Et se nyt näyttää cv:ssä aika tylsältä ku sä oot ollu tän yrityksen palveluksessa seittemäntoista vuotta mut sitte ku kattoo et mitä kaikkia on tehny, niin se on vähän eri juttu sitte kuitenkin.*

Kysyessäni vielä tarkemmin Pirkon halukkuudesta edetä ylimmän johdon työtehtäviin tulevaisuudessa, hän kertoo hakeneensa jo paikkaa ylemmältä organisaatiotasolta. Hän ei saanut tehtävää, koska oli ollut omien sanojensa mukaan vasta niin vähän aikaa nykyisessä henkilöstöpäällikön tehtävässä. Pirkko yhdistää narratiivissa ylimpään johtoon siirtymiseen pelon, joka viittaa naisten haluttomuuteen siirtyä ylemmän johdon työtehtäviin. Pirkko korostaa tehneensä useita eri työtehtäviä uransa aikana ja tuo sitä kautta esille halun kehittyä ja oppia uutta. Urakehityksen rakentuminen saman työnantajan palveluksessa 17 vuoden ajan viittaa perinteiseen urakehityksen määrittelyyn ja mielikuvaan paikalleen jämähtämisestä ja kehityksen pysähtymisestä. Narratiivin kautta rakentuu sen sijaan kuva monipuolisesta ja jatkuvasti muutoksessa olevasta urasta, joka on kehittynyt high tech-alalla tapahtuneiden muutosten mukana. Työtehtävien vaihtaminen muutaman vuoden välein kertoo alalla tapahtuneiden muutosten nopeudesta ja siitä, että työntekijät pyrkivät jatkuvasti uudistumaan ja irrottautumaan rutiiniksi muodostuneista työtehtävistä.

4.5.6 Yhteenvedo Pirkon uratarinasta

Pirkon uratarina osoittaa, että hän on työskennellyt koko uransa ajan high tech-alalla, saman työnantajan palveluksessa. Hän eteni heti uransa alussa esimiestehtäviin ja ura on kehittynyt ylöspäin organisaatiohierarkiassa, mikä viittaa perinteisen uran määritelmään ylöspäin etenevänä kehityksenä (Levinson 1978; Miller & Form 1964; Super 1957). Vaikka työnantaja onkin ollut yksi ja sama, uran olennainen piirre liittyy kuitenkin työtehtävien monipuolisuuteen, sillä hän on toiminut useissa eri työtehtävissä sekä kotimaassa että ulkomailla. Organisaatiossa tapahtuneet jatkuvat muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että yleensä työtehtävät ovat vaihtuneet niiden mukana. Tämä viittaa myös high tech-alan muutosvauhtiin (Catalyst 2001). Alan ja yrityksen nopeaa muutosvauhtia osoittaa myös se, että Pirkko on palannut äitiyslomalta aina uusien työtehtävien pariin. Uratarinassa perheen ja työn yhteensovittaminen ei näyttäydä ongelmallisena aikaisempiin tutkimustuloksiin nähden (esim. Metz 2005; Vanhala 2005), vaan Pirkko tuo esille organisaation positiivisen suhtautumisen raskauteen ja lapsen sopeutumisen ulkomailla asumiseen. Toimiessaan naisjohtajana miesvaltaisella alalla, Pirkko kertoo törmänneensä ennakkoluuloihin etenkin uransa alkuvaiheessa ja ulkomaankomennuksen aikana. Pirkon uran aikana merkittävänä roolimallina on toiminut samassa organisaatiossa työskennellyt naisjohtaja, joka on luonut uskoa siihen, että naisenakin on mahdollista päästä ylimmän johdon tehtäviin. Tämä roolimalli on rohkaissut myös Pirkkoa hakemaan ylimmän johdon työtehtäviin, joissa hän uskoo tulevaisuudessa toimivansa. Uratarina vahvistaa viimeaikaisia tutkimustuloksia naisroolimallien tärkeydestä naisten urakehitykselle ylimpään johtoon siirryttäessä (Catalyst 2003; Singh et. al 2006).

4.6 Jaanan uratarina

Jaana on 38-vuotias diplomi-insinööri, joka työskentelee tehtaanjohtajana suuressa high tech-alan yrityksessä. Hän johtaa tehdasta, jossa työskentelee noin satoja ihmisiä. Jaana on työskennellyt yrityksen palveluksessa 11 vuotta, joista nykyisessä tehtävässään kaksi vuotta. Jaana on naimisissa ja hänellä on 2- ja 3-vuotiaat lapset.

4.6.1 Haastattelun taustaa

Otin Jaanaan yhteyttä ensimmäisen kerran huhtikuun lopussa 2005 sähköpostitse saatuaani hänen suostumuksensa haastatteluun yhteyshenkilöni välityksellä. Toisin kuin muissa yhteydenotoissa, sovin haastattelun ajankohdasta ja muista yksityiskohdista Jaanan assistentin välityksellä enkä näin ollen ollut Jaanan kanssa minkäänlaisessa henkilökohtaisessa kontaktissa ennen varsinaista haastatteluhetkeä. Löysimme sopivan ajankohdan haastattelun tekemiselle toukokuun puolivälistä hänen työpaikalleen, muutettuamme aikataulua hänen työkiireistään johtuen sitä ennen muutaman kerran.

Saapuessani haastattelupäivänä Jaanan työpaikalle, hänen assistenttinsa tuli tapaamaan minua ensin ja pyysi odottamaan Jaanan saapumista läheisessä huoneessa, joka oli varattu haastattelua varten. Odottaessani Jaanan saapumista hänen assistenttinsa järjesti huoneeseen syötävää ja juotavaa ja toi päivän lehtiä luettavakseni. Koin tilanteen selvästi muista haastatteluista virallisemmaksi, koska kaikki paikalla olijat odottivat hetkeä, jolloin Jaana saapuisi paikalle ja kaiken tulisi olla siihen mennessä järjestyksessä. Jaanan tullessa sisään, hän keskusteli assistenttinsa kanssa vielä muutaman minuutin huolehtien siitä, että kaikki asiat olisivat haastattelua varten kunnossa. Onnekseni huomasin, että Jaanan kanssa oli helppo tulla toimeen, eikä tilaisuuden virallisuudesta ollut enää tietoakaan. Jaana kertoi kiireisestä työpäivästään ja pyysi, että voisimme nauttia paikalle tuoduista tarjoiluista ensin rauhassa, koska hän ei ollut ehtinyt syödä mitään koko päivänä. Näin pääsimme pikku hiljaa tutustumaan toisiimme ja orientoituimme varsinaista haastatteluhetkeä varten. Jaana kuunteli mielenkiinnolla, kun kerroin hänelle tutkimuksestani ja halusi kuulla, kuinka monta henkilöä olin haastatellut ennen häntä tutkimustani varten. Pienen keskustelutuokiomme jälkeen olikin aika kaivaa nauhuri esiin ja aloittaa haastattelu.

4.6.2 Diplomi-insinööriksi ja high tech-alalle

Jaana oli omien sanojensa mukaan kouluaikoina hyvä matemaattisissa aineissa eivätkä häntä kiinnostaneet lukemista vaativat aineet juuri lainkaan. Päätös alan valinnasta olikin aikoinaan kahden vaihtoehdon väliltä valitsemista, sillä häntä kiinnostivat sekä lääkäriin että diplomi-insinöörin opinnot. Diplomi-insinöörin opinnot veivät lopulta voiton ja Jaana valmistui diplomi-insinööriksi

vuonna 90-luvun alkupuolella. Hän aloitti valmistumisensa jälkeen lisensiaatintyön tekemisen ja jatkoi opintojaan jatko-opiskelijana yliopistossa. Jatko-opinnot keskeytyivät kuitenkin siinä vaiheessa, kun hänen tuttavansa houkutteli hänet töihin high tech-alalle nykyisen työnantajan palvelukseen.

- O *Mä oon valmistunu deeiiksi, jonka jälkeen mä tein kaks vuotta mun lisensiaattityötä siihen pisteeseen asti, että se meinas tulla valmiiksi, kunnes sitten tämmösen tutun kautta houkuteltiin tähän yritykseen töihin.*
- K *Ja alotin tuotantolinjalla tuotantoinsinöörinä, siinä oli aika paljon siis sekä sitä tekniikkaa että siinähan oppi, se oli mahtava perehdytys yleensä tämmöseen elektroniikkateollisuuteen. Mut siinä oli myös sit semmosta ihmisten johtamista. Et en mä varmaan ollu ku muutaman kuukauden ollu, niin mä sain tiimin ja sitte mä sain osaston. Ja sitten tavallaan se promootio kävi sillai, että musta tuli sitte tämmönen päällikkö.*
- T *Ja sitte mä vastasin kokonaisesta tuotantolinjasta.*

Narratiivin orientaatio osoittaa, että Jaana aloitti uransa high tech-alalla tuotantoinsinöörinä, joka antoi hänen mielestään hyvän kuvan alan toiminnasta. Pelkkä tekninen osaaminen ei kuitenkaan tuossa vaiheessa riittänyt, sillä jo muutaman kuukauden jälkeen Jaana ylennettiin esimiesasemaan, vastaamaan omasta tuotantolinjasta. Tämä edellytti häneltä myös johtamistaitojen kehittämistä. Narratiivissa merkittävässä roolissa esiintyy hänen tuttavansa, joka "houkutteli" hänet töihin yrityksen palvelukseen, eikä Jaana itse näyttäydy tuossa tilanteessa aktiivisena työnhakijana. Työskenneltyään tuotantolinjan vetäjänä kolme vuotta, työtehtävät muuttuivat, kun Jaana siirtyi työskentelemään yrityksen kansainväliseen tiimiin.

- O *Sitten lähdin vähän eri urille vuonna yhdeksänkyluvun lopussa tämmöseen globaaliin tiimiin ja menin sinne mukaan.*
- K *Ja sitten kaks vuotta tein sitä työtä tämmösellä globaalilla mandaatilla joka tarkoitti sitä, että ihan valtavasti toimittajien luona vierailin ympäri maailmaa ja mietin, että miten sen tyyppiset asiat kehittyi. Ja sen jälkeen sitten pyydettiin tänne vetämään tehdasta ja otin tietenkin haasteen vastaan.*
- T *Ja sen jälkeen mä oon oikeestaan ollu, se oli sen verran pieni operatio, että puhuttiin silloin tehdaspäälliköstä tai miten sen nyt ottaa, vedin kuitenkin sitä tehdasta. Se oli operatona noin sadanviidenkymmenen henkilön tiimi.*

Työtehtävien vaihtuessa Jaana muutti samaan aikaan miehensä kanssa Pohjois-Suomesta Etelä-Suomeen, joka oli Jaanan mielestä yksi käännekohta hänen urallaan. Kansainvälisessä tiimissä työskentely vaati matkustelua ja Jaana reissasi jatkuvasti ympäri maailmaa kehittämässä yrityksen toimintoja. Toimittuaan tiimissä kaksi vuotta, hänelle tarjottiin tehdaspäällikön paikkaa Suomesta ja hän oli halukas ottamaan "haasteen vastaan". Alaisia hänelle tuli tuolloin reilut sata henkilöä. Kuten aikaisemmassakin kerronnassa, Jaana ei näyttäydy aktiivisena työnhakijana, vaan häntä "pyydettiin" ottamaan tehdaspäällikön paikka vastaan. Yrityksellä oli tuolloin useita tehtaita, jotka

ovat sulautuneet erilaisten muutosten kautta yhdeksi tehtaaksi.

4.6.3 Äitiyslomalta tehtaanjohtajaksi

- O *Sitten meillä täällä on tapahtunut tämmöstä integroitumista näissä tehtaissa.*
- K *Että tuolloin meillä oli vielä viis eri tehdasta ja tänä päivänä on nyt sitte kaikki integroitu tänne yhteen tehtaaseen, jossa mä oon sitten erinäisten vaihteitten jälkeen täällä sitte tehtaanjohtajana. Mä oon ollu tässä välillä äitiyslomalla kahesti mutta sitte oon palannu aina periaatteessa samaan hommaan, mutta siihen on aina vaan integroitu yks yksikkö lisää.*
- T *Että se on tämä urapolku.*
- E *Mä en ite oikeen osaa sitä hirveesti analysoida, ystävät ja kollegat joskus analysoi tietenkin jotenkin sillai että urapolku on ollu huikea ja hyvää tai jotain muuta, mutta en mä ite osaa sitä ajatella. Enkä myöskään ole silleen hirveen määrätietosesti pyrkiny mihinkään, enempi ajautunu sen mukaan että on aina pyydytty. Ja oon hirveen tyytyväinen, siis erittäin tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen.*

Tehdaspäällikön työtä hoitaessaan, on muutoksia tapahtunut yrityksen lisäksi myös Jaanan yksityiselämän puolella. Ollessaan tehdaspäällikkönä, Jaana on saanut kaksi lasta ja molemmilta äitiyslomilta palaaminen on tuonut mukanaan lisää vastuuta tehtaiden yhdistymisen myötä. Narratiivista käy ilmi, että Jaana ei ole itse halukas arvioimaan urakehitystään menestyksekkääksi vaan perustaa arvionsa siihen, mitä muut ihmiset ovat siitä sanoneet. Äitiyslomalle jääminen ja sieltä palaaminen eivät ole tuottaneet minkäänlaisia ongelmia vaan työt on järjestetty aina tilanteen mukaan. Jaanan molemmat lapset ovat syntyneet jo ennen kuin hän on ehtinyt jäädä äitiyslomalle.

- O *Yleensä mä oon lähteny äitiyslomalle siten että mä en oo tienny mihin mä palaan, ja sitte mä oon tiennykki yhtäkkiä aika nopeesti että mihin mä palaan.*
- K *et se ollu kyllä, mut hirveen lämmöllä on saatettu aina matkaan ja sanottu, että ilmoitele sitte ku tuut takas, että hommia on ja ei oo siis ollu mitään. Itse asiassa mun äitiyslomalle lähtöhän on ollu kuitenkin semmosta että ku mä mä oon aina synnyttäny ennenku mä oon jääny äitiyslomalle et mulla on sen verran nopeesti tullu ne lapset, joka todennäköisesti saattaa johtua siitä hektisyydestä siinä loppuaikoina.*
- T *Mut tota että en mä oo semmosta äitiyslomaa ennen syntymää kerenny viettää ikinä.*

Jaana kuvaa narratiivissa työnantajansa suhtautumista äitiyslomalle jäämiseen positiiviseksi, sillä molemmilla kerroilla hänen esimiehensä ovat tehneet selväksi sen, että töitä löytyy sitten, kun hän haluaa palata äitiyslomalta takaisin töiden pariin. Ensimmäisen lapsen synnyttyä Jaana piti koko äitiysloman, mutta toisen lapsen syntymän jälkeen hän palasi töihin hieman ennen äitiysloman loppua. Jaana kuvaa odottaneensa töihin pääsyä todella paljon, sillä hän koki kotona olemisen vaikeaksi. He palkkasivat kotiin lastenhoitajan ja Jaanan mielestä hänen työhön paluu on ollut hyvä ratkaisu koko perheen hyvinvoinnin kannalta. Viimeisimmän äitiysloman jälkeen hänet

ylennettiin tehtaanjohtajaksi.

- O *Varmaan se alkaa tuoreimmasta. Eli tuorein oli se, kun mä tulin äitiyslomalta.*
- K *Ja tulin sitte tähän tehtaaseen, johon integroitiin sit kaikki nämä Etelä-Suomen tekemiset.*
- E *Mun mielestä siinä oli isompi hyppäys siinä työn sisällössä kuin siinä, että mä oon joskus siirtynyt pienen tehtaan vetäjäksi.*
- T *Et se on semmonen käännekohta.*
- E *Mut se sun kysymys varmaan tarkotti, että miksi semmonen tapahtu. En minä tiedä, en minä tiä. Siis mä otin tarjotun työn vastaan enkä mä oo ikinä kysynyt, että miksi minä. Mun mielestä se on ihan selvää, että sen takia että ne uskoo että mä pystyn tekemään tän työn. Et se on varmaan semmonen käännekohta ainakin mulla itselläni tämmösessä kasvamisessa. Että kyllähän tää on niinku tosi hyvä homma.*

Äitiyslomalta palaamisen jälkeen kaikkien tehtaiden toiminnot siirtyivät Jaanan johtaman tehtaan yhteyteen. Jaanan mielestä työn sisältö muuttui tuolloin huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin hänen siirtyessään tehdaspäälliköksi. Arvioidessaan syitä siihen, miksi juuri hänet valittiin tehtaanjohtajaksi, Jaana uskoo sen johtuneen ennen kaikkea hänen pätevyydestään ja kyvyistään pystyä hoitamaan kyseistä tehtävää. Haasteellisen tehtävän vastaanottaminen on merkinnyt samalla myös henkilökohtaista kasvua sekä työssä että kotona, koska lasten syntymisen myötä Jaanan on pitänyt löytää uudenlainen tasapaino myös työn ja yksityiselämän välille.

- O *Estäviä tekijöitä on varmaan tää elämäntilanne kaiken kaikkiaan, ku on kaks pientä lasta.*
- K *Ja onhan tässä koko ajan sellasessa jonkunlaisessa mietinnässä itsensä kanssa, että onko sitä nyt noin lasten kannalta, et semmonen lifebalance asia niin se on varmaan semmonen suurin. Mut se ei tuu organisaatiosta se haaste. Siis kukaan ei oo mulle ikinä antanu ymmärtääkään et sulla on pieniä lapsia, että pitäskö vähän miettiä nyt jotain rauhallisempaa ei, vaan se lähtee kyllä ihan itsestä. Se tulee hetkittäin. Siis kieltämättä semmosia, et ei vitsi, että mun piti tänään olla viideltä kotona ja mä en oo tänäänkään viideltä kotona.*
- E *Se on se huono omatunto ehkä jonka kans joskus joutuu taisteleen, mut pääsääntöisesti ei, että se riippuu tietenki sitte että mulla on aika hyvin kotona sitten tilanne että mies pystyy pääsääntöisesti oleen kotona sitten kun niin siinä mielessä se on aika hyvä.*
- T *Mutta siis ikinä ei oo tullu semmosta tunnetta että organisaatio olis jotain mieltä et vitsi toi käpy lähtee taas kotiin ku sillä on ne kaks lasta siellä oottamassa semmosta ei ikinä ei et ihan yhtä paljon lähtee tänä päivänä miehet siis niillä on kans vaimot töissä ja ihan yhtä samanlainen ku alkaa kokoon varttii vaille viis kampeita ja ovat huolissaan siitä että kohta taas lastensuojeluviranomaiset soittaa ku ei oo kukaan hakemassa lapsia tarhasta et se ei siis ollenkaan aina nainen.*

Kahden pienen lapsen äitinä Jaana kokee ajoittain huonoa omaatuntoa siitä, että

hän ei ole kotona lasten kanssa tarpeeksi. Jaana pyrkii kuitenkin tuomaan kuulijalle esille sen, että huono omatunto ei johdu organisaatiosta vaan hänestä itsestään. Samoin kuin Kaijan ja Pirkonkin kohdalla, myös Jaanan kerronta tuo esille naisjohtajuuskeskusteluun liittyvän piirteen syyllisyydestä ja huonosta omastatunnosta kotiasioiden hoitoa kohtaan. Narratiivin kautta tulee esille, että myös miesten asema yhteiskunnassa on muuttumassa, sillä yhä useammat miehet osallistuvat lastenhoitoon. Jaana käyttää esimerkkinä omaa miestänsä ja työpaikallaan olevia miehiä. Jaanan mies on kotona silloin, kun Jaanalla on enemmän töitä, mutta kahden työssäkäyvän vanhemman kohdalla lastenhoidon järjestäminen saattaa silti aiheuttaa joskus ylimääräistä ahdistusta.

- A *M: Minkälaisissa tilanteissa (ahdistaa)?*
- O *Semmosessa aikataulupaineessa, ku mä oon tämmösessä operatiivisessa tehtävässä kuitenkin niin tätä ei voi silleen suunnitella aina tätä omaa ajankäyttöä*
- K *vaan aina joskus tai usein ne ad hoc tilanteet tulee, että huomiseksi pitää olla jotain ja tai ylihuomiseksi ja muuta. Ja sen vaan tietää itse, et se vaatii kaks, kolme tuntia aikaa ja kello on puoli viis ja se pitää olla huomenaamuna valmiina. Niin silloin tuntuu, että oispa mahtavaa kun pystyis jäähä tänne. Mut yleensä juuri sillä viikolla mies on sitten jossain tai siis semmosessa huonossa tilanteessa. Yleensä mä voinko jäähä.*
- T *Niin se on se mikä aiheuttaa sitten ne aikataulupaineet sitä stressiä, koska on pakko mennä kotiin.*
- E *Mut tota mä luulen, että ilman lapsiaki tai ilman perhettä, niin onhan ihmisillä muitaki sitoumuksia siviilissä, että niitä tulee sitte niitä päällekkäisyyksiä väkisin. Että ei ne lapset mitään estä, ne antaa vaan energiaa pääsääntöisesti kuitenkin.*

Jaanan työssä saattaa tulla usein yllättäviä aikataulumuutoksia, jolloin työpaikalle pitäisi jäädä pidemmäksi aikaa eikä omaa työpäivää pysty yleensä suunnittelemaan kovinkaan hyvin. Juuri nämä yllättävät aikataulumuutokset ovat niitä tilanteita, jotka aiheuttavat eniten stressiä, koska jommankumman vanhemman on hoidettava lapset toisen ollessa töissä. Usein juuri samaan aikaan myös Jaanan miehellä on työkiireitä ja silloin toisen on mentävä kotiin ja jätettävä työt kesken. Jaana korostaa, että lapset eivät hänen mielestään kuitenkaan estä mitään, sillä myös perheettömällä ihmisillä on työn ulkopuolisia sitoumuksia elämässään. Näin ollen hekään eivät pysty aina joustamaan työajoissa tilanteen sitä vaatiessa. Aikataulupaineiden lisäksi Jaana ei omien sanojensa mukaan ole kokenut urallaan juurikaan vaikeuksia.

- A *Ei, onhan mulla tietenki ollu, ootas ku mää mietin mulla tulee semmosia muutamia hauskoja juttuja mieleen, jotka ei mun mielestä oo vaikeuksia.*
- O *Mut alussahan oli paljo sillee,*
- K *et kun oli kokous eikä ollu sihteeriä mukana niin sitä aina katottiin, että tuo näyttää siltä että se osaa tehdä pöytäkirjaa ku se on, et se varmaan osaa. Et kyllä mä varmaan muutaman kuukauden suostuin aina sit oleen sihteeri.*
- T *Ja sit mää vaan et ei se kyvykyys kyllä niinkö tähän sihteeriksi tuu sen kautta, että on silmäripsissä tuota väriä. Että kyllä jotaki muuta kautta tulee.*
- E *Mutta mun mielestä ne on semmosia hauskoja juttuja. Mut ei mulla siis*

semmosia vaikeuksia oo hirveesti ollu, kyllä tietenkin varmaan joskus alkuaikoina, en mä okei muista silloinkaan. Nyt mä oon tässä meidän organisaatiossa kuitenkin sillai leimattu kokeneeks, että mä oon ollu pitkään talossa verrattuna moneen muuhun, että semmosta mandaattiongelmaa ei ole eikä semmosta että eikö joku kuuntele tai vastaa tai muuta ongelmaa. Että siis tietenkin meillä on aina toimitusongelmia ja puuttuu joku materiaali ja siis tän tyypisiä, mutta varmaan tarkoitat silleen johtajana (M: mmm tai uralla ylipäänsä) niin uralla ylipäänsä. No ei mulla oo kyllä ollu. Mua on varmaan kohdeltu jotenki hirveen hellästi.

L *Näin se varmaan on.*

Kuten narratiivista käy ilmi, Jaana joutui uransa alkuvaiheessa kokemattomana työntekijänä silloin tällöin tilanteisiin, jossa hänet pyrittiin asettamaan "normaaliin" naisen rooliin. Hän kertoo narratiivissa kokouksista, joissa hän toimi alussa yleensä sihteerinä, kunnes totesi, ettei hän naiseudestaan huolimatta halunnut olla sihteerin tehtävässä. Jaana suhtautuu asiaan kuitenkin huumorilla ja kokee sen johtuneen ennen kaikkea siitä, että hän oli tuolloin vielä nuori ja kokematon. Nyt tilanne on kuitenkin erilainen, koska Jaana on ollut yrityksen palveluksessa monia muita työntekijöitä kauemmin ja hänestä on tullut sitä kautta kokenut ja uskottava työntekijä. Siitä huolimatta miesvaltaisella alalla ja tehtaanjohtajana toimiva nainen saattaa herättää toisinaan ihmetystä miesten keskuudessa.

O *Kukaan ei oo edes koskaan, mietin oikein, että onkohan joitaki semmosia kummallisia tilanteita on joskus tullu*

K *en mä tiää että onko se haitta että pari kertaa joku mies on tullu 'siis sinäkö se oot' että vähä silleen niinku että ton näkönen tyyppi täällä jotain tehdasta vetää, että miten se niinku voi olla mahdollista tai sellasta ihan kummallista.*

T *Ja sitte ku mun ilme on menny varmaan jonkinlaiseks että 'ei hän sitä mutta aina kuullu vaan nimen ja on ajatellu että mä oon varmaan vaalee ja mulla on lyhyt tukka' et on kuvitellu jotenki erilaiseks.*

E *Mut jännä, sekin vaan tarkoittaa sitä että hirveen avoimesti ne on tullu joskus ihmettelemään.*

Kuten narratiivista käy ilmi, Jaana kertoo kohtaamistaan tilanteista, joissa hänen ensimmäistä kertaa tapaamansa miehet ovat yllättyneet hänen ulkonäöstään ja ovat ihmetelleet sitä ääneen. Myös Jaanalle tilanteet ovat olleet yllättäviä ja jossain määrin kiusallisia ja häntä ihmetyttääkin miesten tapa tuoda hämmästyttävää niin avoimesti esille. Toisaalta Jaana on huomannut myös sen, että naisten ulkonäköön kiinnitetään huomattavasti enemmän huomiota kuin miesten. Mitä näkyvämmästä virasta on kysymys, sitä suuremmat paineet naisen ulkonäköön kohdistetaan.

A *Naisissa merkkää paljon enempi se koko paketti kuin miehessä.*

O *Mun mielestä hirveen hyvä esimerkki on siis niinkin huikeassa virassa oleva tää Condoleezza Rice.*

K *Sitä katotaan koko ajan, miten se pukeutuu. Onko katottu jostain Helmut Kohlista, et miten se pukeutuu, ketään ei kiinnosta.*

T *Mut se nainen joutuu tavallaan sen koko persoonallisuutensa kautta aina niinkö*

siihen framille eikä pelkästään sen kautta, et mitä se ajattelee.

- E *Jos katsoo esimerkiksi maailmassa jotain huippujohtajia, naisia, vitsi ne on niinkö samasta muotista. Ne on kaikki tyylikkäättä, niillä on kaikilla hirveen huolitellut, siis se outfitti sehän on aivan hirveen huoliteltu. Katoppa miesjohtajia, ei sillä oo niin väliä. Voi olla semmoset tennarit jalassa ja vaikka minkälainen kravatti ja se voi olla vielä vaikka vinossa. Mut jos nainen ei, jos naisen tyyli on jotenkin ei-vakuuttava, niin se syö siltä sanat suusta. Mää en oo ihan varma oonko mää tätä mieltä, mutta nyt tämä tuli mulle mieleen ja mää melk--kyllä se vähän näin on. Ei siis missikisoistahan ei oo kysymys eikä semmosista, mut siitä semmosesta kokonaisuudesta. Maine on kokonaisempi paketti. Myös naiset arvioi naisia kokonaisimpina paketteina kuin miehiä. Se on itse asiassa aika raadollista.*

Jaanan mielestä naisten pätevyyttä arvioidaan kokonaisvaltaisemmin kuin miesten. Hän kokee raadolliseksi sen, että jos naisen ulkonäkö ei ole miellyttävä, se syö hänen uskottavuutensa välittömästi. Tilanteesta tekee entistä ikävemmän lisäksi se, että myös naiset arvostelevat korkeassa asemassa olevien naisten ulkonäköä, eivät pelkästään miehet. Jaanan mielestä miesten ulkonäöllä ei ole uskottavuuden kannalta mitään tekemistä eikä miehen ulkonäköä arvioida samalla tavalla kuin naisen. Myös naisten ja miesten palkkaerot ovat Jaanan mielestä sellainen asia, joka laittaa naiset ja miehet sukupuolen mukaan eriarvoiseen asemaan organisaatiossa.

- O *Tää ei perustu nyt faktaan eikä mihinkään, niin jollain lailla mulla saattaa olla semmonen tunne, et jos mä olisin mies niin mulle saatettas maksaa vähän enempi, mutta ku ei mulla oo huono palkka nytkään. Siis se ei oo se pointti. Mutta että silti semmonen tunne on tai ehkä tääki liittyy siihen itse asiassa nyt kun tästä puhutaan niin*
- K *viime viikolla yhen kolleegan kans, joka itse otti tämän esille, niin juteltiin hänen kanssaan ja hän toi tämän esille ja hyöin avoimesti, oli ennen raportoi mulle elikkä siinä mielessä mäkin tiiän suurin piirtein hänen palkkansa. Ja hän sitä sitten peilas ja kyseli multa, että onko hänen palkkansa niinku minun mielestä oikealla compare, meillä on semmoset palkkataulukot josta katotaan asiat ja muuta. Ja siinä vaan keskusteltiin ja siinä molemmat totes, että onkohan tää näin.*
- T *Mut se oli semmosta naisten välistä juttelua sitte varmaan. Mut en tiiä, se semmonen jota mä oon varmaan parikin kertaa minuutin miettiny joskus, kun on katsonu jotain tilastoja tai muuta. Mutta ei varmaan voi ajatella sillai, et täällä naisen miten se menee, miehen euro on naisen 90 senttiä vai mitä tai jotenki ei, ei sellasta.*
- E *Muuten mää näkisin että ei naiseudesta oo ollu ainakaan mitään haittaa ja hyötyä ehkä joo sillä lailla, että kyllähän mua on aina kohdeltu hirveen herrasmiesmäisesti, kun esimiehet on ollu aina miehiä oikeestaan kollegat on ollu aina miehiä ja ne on herrasmiehiä ja sillai niinku hyvään, normaalin kotikasoatuksen saaneita, niin kyllähän ne hirveen nätisti kohtelee. Että kyllä me osataan puhua ihan oikeesti joskus konsonanteillakin kyllä ihan terveesti, mutta enempi semmosta, jotenki must tuntuu että enempi, ei nyt ainakaan mitään haittaa oo kyllä ollu naisena olemisesta.*

Jaana viittaa narratiivissa ”naisten väliseen jutteluun”, keskusteltuaan vähän

aikaa sitten kollegansa kanssa organisaatiossa mahdollisesti vallitsevista palkkaeroista naisten ja miesten välillä. Suomessa palkkaeroista käyty keskustelu on etenkin viime aikoina jakaantunut kahteen osaan. Toisaalta on puhuttu siitä, että palkkaerot johtuvat pääasiassa eri alojen voimakkaasta sukupuolittuneisuudesta (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006). Toisaalta jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että osa naisten ja miesten välisistä palkkaeroista voidaan selittää nimenomaan työmarkkinoiden epätasaisen jakautumisen kautta, mutta osa ainoastaan sukupuolen mukaan. Kuten Jaanan kerronnasta käy ilmi, kollegan kanssa käydyn keskustelun myötä palkkojen vertaileminen yrityksen sisällä osoittautui vaikeaksi. Jaana on päätenyt omien kokemustensa pohjalta kuitenkin siihen tulokseen, että jonkinlainen palkkaero naisten ja miesten välillä on organisaatiossa olemassa, mutta tarkkoja lukuja siitä on vaikea saada käsiin. Muutoin Jaana ei ole keskustellut palkastaan yleisellä tasolla, ainoastaan naispuolisen kollegansa kanssa. Palkkaeroista huolimatta Jaana kokee tulleen muutoin hyvin kohdelluksi miesvaltaisessa organisaatiossa, jossa naisena olemisesta ei ole hänen mielestään ollut haittaa.

4.6.4 Kohti uusia näkökulmia

Miettiessään tähänastisen urakehityksensä suurimpia onnistumisia, Jaana nostaa esille uuteen työtehtävään siirtymiset. Kuten jo uratarinan alussa tuli esille, hän ei itse ole hakenut aktiivisesti uusia työtehtäviä vaan niitä on yleensä tarjottu jo ennen kuin hän on edes ehtinyt miettiä uuteen työtehtävään siirtymistä. Hän on ollut halukas ottamaan vastaan uusia ja haastavampia työtehtäviä ja kokee olevansa tyytyväinen tekemiinsä ratkaisuihin. Vaikka Jaana ei nostakaan omaa rooliaan uransa kehittämisessä uusien työtehtävien kautta merkittävälle sijalle, kokee hän kuitenkin saaneensa vastuuta siksi, että hän on hoitanut aikaisemmat työtehtävät menestyksekkäästi. Hän kertookin olevansa urallaan nyt ensimmäistä kertaa sellaisessa tilanteessa, jossa hänen on itse mietittävä, mihin työtehtävään hän haluaa seuraavaksi siirtyä.

- O *Mä oon ollu tässä nyt niin puoltoista vuotta*
- K *Mähän tulin tähän vuodeksi, elikkä mä itse sanoin kun tulin, että 'mä voin tulla tehdasta vetämään vuodeks', et sitte vois niinku firman kannalta ja mun itseni kannalta on hyvä ottaa joku uus näkökulma, kun mä oon kuitenkin aika tehdasihminen ja semmosista on keskusteltu.*
- T *Mutta nyt mä vaan, mä oon pitäny tästä paljo enempi kuin mun ennakko-odotus oli.*
- E *Ja mä luulen, että semmonen uravaihto tai steppi joko siis organisatorisesti flatisti tai johonkin, niin se saa sitten olla tuota niin vuodenvaihteeseen, mut kyllä onhan niistä puhuttu jo toki, mä nimittäin koen jotenki sillai et mä haluaisin ehkä jotain muuta. Ja tää on ensimmäinen kerta nyt mun elämässä, että mä itse oon alkanu sanoon et vois tehä jotain muuta. Mulla on vaan se ongelma et mä tykkään tästä niin paljon, mut ku mä en halua jämähtää. Siinä mielessä tässähan menee äkkiä viis vuotta ja jotenki mä nyt oon ollu kuinka kauan mä nyt oon ollu talossa, vähän toistakymmentä vuotta ja aina kattonu hyvin operatiiviselta näkökulmalta tän yrityksen elämää, niin se vaan vois olla hiroittävän hyvä, että sitä katsois joltain muultakin kantilta.*

Alun perin Jaanan tarkoituksena oli toimia tehtaanjohtajana vain noin vuoden verran, mutta työtehtävän mielekkyydestä johtuen hän on hoitanut tehtävää odotettua kauemmin. Jaanan urakehitys on objektiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna edennyt vertikaalisesti organisaatiohierarkiassa ylöspäin, mutta hän toivoo, että ura etenisi jatkossa enemmänkin horisontaalisesti. Hän on esittänyt esimiehelleen toiveen siirtyä johonkin ihan toisenlaiseen tehtävään toimittuaan tehdasympäristössä yli kymmenen vuoden ajan. Jaana kertoo seuranneensa vierestä omien esimiestensä työskentelyä ja pitää niihin tehtäviin siirtymistä kahden pienen lapsen äitinä haasteellisena tehtävänä ja uskoo niiden tuottavan ajankäytöllisesti ongelmia. Samalla tavoin kuin Ritvankin kohdalla, myös Jaana perustaa näkemyksensä ylimmän johdon työtehtävistä omien miespuolisten esimiestensä havainnointiin, koska naisia hänen yläpuolellaan organisaatiohierarkiassa ei ole. Tutkimusten mukaan naisroolimallien puute vähentää naisten halukkuutta tavoitella ylimmän johdon työtehtäviä, koska he voivat samaistua ainoastaan miesjohtajien toimintatapoihin (Singh et. al 2006).

4.6.5 Yhteenveto Jaanan uratarinasta

Kuten Jaanan uratarina osoittaa, hän on kahta jatko-opiskeluvuotta lukuunottamatta työskennellyt koko uransa ajan saman high tech-alan organisaation palveluksessa. Hän eteni heti uransa alussa nopeasti esimiestehtäviin ja hänen uransa on kehittynyt vertikaalisesti organisaatiohierarkiassa ylöspäin yleensä organisaatiossa tapahtuneiden muutosten yhteydessä. Tämä viittaa perinteiseen urakehityksen määritelmään (Levinson 1978; Miller & Form 1964; Super 1957). Jaana kokee uran ja perheen yhdistämisen välillä hankalaksi omassa työssään, jossa työpäiviä on usein hyvin vaikea suunnitella ja eteen voi tulla yllättäviä aikataulumuutoksia. Jaanan kerronta viittaaakin viimeaikaisiin tutkimustuloksiin, joiden mukaan naiset kokevat helposti huonoa omaatuntoa perheestään ollessaan töissä ja töistä ollessaan kotona (Vanhala 2005). Uratarina osoittaa, että Jaana on joutunut kohtaamaan naisjohtajana ennakkoluuloja etenkin uransa alkuvaiheessa, mutta kokee saaneensa uskottavuutta työskennellessään samassa organisaatiossa jo useiden vuosien ajan. Hän tuo esille johtotehtävissä toimiviin naisiin kohdistetut ulkonäköpaineet, minkä perusteella naisen pätevyyttä usein arvioidaan. Sen lisäksi myös naisten ja miesten väliset palkkaerot ovat hänen mielestään organisaatiossa olemassa, vaikka niiden selvittäminen onkin osoittautunut vaikeaksi. Jaana odottaa saavansa työhönsä tulevaisuudessa uusia näkökulmia, ja kokee, että eteneminen organisaatiohierarkiassa ylöspäin nykyisestä tehtävästä on pienten lasten äidille ongelmallista ajankäytöllisistä syistä johtuen.

4.7 Liisan uratarina

Liisa on 39-vuotias kauppatieteiden maisteri, joka on suorittanut ennen

maisteriksi valmistumistaan Yhdysvalloissa bachelor- ja MBA-tutkinnot. Liisa työskentelee henkilöstöpäällikkönä suuressa high tech-alan yrityksessä. Hän on työskennellyt alalla kahdeksan vuotta, joista nykyisessä tehtävässään kolmen vuoden ajan. Haastatteluhetkellä Liisa oli vaihtamassa työtehtäväänsä yrityksen sisällä uuden, äskettäin perustetun yksikön henkilöstöpäälliköksi. Nykyisessä työtehtävässään Liisan alaisuudessa työskentelee satoja työntekijöitä. Liisalla ei ole lapsia eikä hän myöskään seurustele.

4.7.1 Haastattelun taustaa

Otin Liisaan ensimmäistä kertaa yhteyttä sähköpostitse huhtikuussa 2005. Liisa oli myös yksi niistä haastateltavistani, jonka yhteystiedot sain tuttavani välityksellä. Informoin Liisaa sähköpostitse tulevasta haastattelusta ja varmistin vielä hänen suostumuksensa haastatteluun. Sain varmistuksen suostumuksesta ja sovimme haastatteluajankohdaksi toukokuun puolivälin hänen työpaikalleen, joka sijaitsee yrityksen pääkonttorissa. Jouduimme muutaman kerran vaihtamaan aikaisemmin sovittua haastattelu-aikaa Liisan työkiireiden vuoksi, mutta muilta osin järjestelyt sujuivat ongelmitta.

Saavuin Liisan työpaikalle toukokuussa 2005. Heti tavatessamme Liisa vaikutti kiireiseltä ja hänen puhelimensa ehti soida muutaman kerran sillä välin, kun haimme kahviosta itsellemme syötävää ja juotavaa. Tämän jälkeen siirryimme haastattelulle varattuun tilaan, joka oli pieni kokoushuone. Keskustelimme kahvia juodessamme tutkimuksestani ja kerroin Liisalle hieman tarkemmin itsestäni. Liisa kuunteli kertomustani mielenkiinnolla ja kertoi itsekin aloittaneensa aikoinaan väitöskirjan tekemisen ennen nykyiseen työpaikkaansa siirtymistä. Keskusteltuamme hetken tutkimustyön tekemisestä, otin nauhurin ja kysymykset esille ja aloitimme varsinaisen haastattelun.

4.7.2 Julkiselta sektorilta high tech-alalle

Liisa aloitti ylioppilaaksi valmistumisensa jälkeen kansantaloustieteen ja kielten opiskelut. Halu päästä pois pieneltä paikkakunnalta johti kuitenkin siihen, että hän lähti opiskelemaan kansantaloustiedettä Yhdysvaltoihin. Kiinnostus kauppatieteisiin ei ollut Liisan mukaan aluksi kovinkaan suurta, mutta opintojen edetessä kiinnostus kasvoi koko ajan. Liisa suoritti Yhdysvalloissa opiskellessaan ensin bachelor-tutkinnon ja sen jälkeen MBA-tutkinnon. Tämän jälkeen hän päätti palata Suomeen ja suoritti loppuun kauppatieteiden maisterin opinnot, jossa hänellä oli pääaineena johtaminen.

- O *Mä oon lähteny tuota opiskelujen jälkeen niin mä olin koulutuspuolella monta vuotta.*
- K *Eli mä olin opettamassa. Sitte mä oon ollu erilaisissa koulutusorganisaatioissa, tän tyyppisiä asioita. Sit mä olin kansainvälistämässä yhtä oppilaitosta ja siellä tehtiin näitten muitten oppilaitosten ja firmojen kanssa kaikkia yhteistyökuvioita. Mä tein sen tyyppistä hommaa siellä. Se oli uutta siihen aikaan. Ja koulutin kaikenmaailman kansainvälistä kauppaa ja mitä nyt sit kohalle tuliki. Ja sen*

jälkeen, niin mut mä sanon vielä tuosta koulutustaustasta, et mulla on bachelortutkinto jenkeistä niinku alussa ja sit mulla on ollu näitä muita sen jälkeen.

T Et en mä tiiä onko sillä merkitystä, mut kyllä sillä jonkunlaiseen niinku siihen ura-ajatteluun varmaan, et sen piti olla aikalailta kansainvälistä aina mitä mä teen. Sen se teki.

Liisan ura alkoi opintojen jälkeen julkisella sektorilla erilaisissa koulutuspuolen tehtävissä, joissa hän toimi 1990-luvun alkupuolella. Jo narratiivin alusta käy ilmi, että kansainvälisten työtehtävien parissa työskentely on kiinnostanut heti uran alkuvaiheista lähtien, mikä Liisan kokemuksen mukaan sai alkunsa Yhdysvalloissa opiskelusta. Liisan työhön koulutusorganisaatioissa kuului muun muassa opettamista ja oppilaitosten kansainvälistämistä. Ennen nykyiseen työpaikkaan siirtymistään hänen vastuullaan oli MBA-ohjelman vetäminen ja hän oli aloittamassa väitöskirjan tekoa.

O Mä olin koulutusorganisaatiossa siellä mbassa ja sit ne tietenkki, koska siellä olin töissä, niin sit tää väikkärikeskustelu alko jo siihen aikaan. Ja sit mä olevinaan olin, et mä teen näistä ulkomaankomennukselta palaavista ihmisistä väikkäriä.

K Ja tuota sit kun soitin tänne eräälle henkilöstöjohtajalle, että mä haluan haastatella häntä ja muita ihmisiä, niin sit hän vaan sano et 'joo, et meillä on paikkoja auki tuota joo se on hesarissa, että etkö sinä vois harkita hakevasi' ja sit mä sanoin vaan sille että 'niin et mähän en niinku oo hooärrää tehny, et mä oon tehny kaikkea muuta'.

T Ja se oli vaan et 'älä mitään, et haet vaan'.

E Ja mulla ei niinku oikeesti ollu mitään käsitystä, et mihin mä tulen. Mut ihan mukavaahan täällä on ollu.

Liisa alkoi tehdä väitöskirjaa 1990-luvun loppupuolella, jolloin "tää väikkärikeskustelu alko" viitaten aikaan, kun Suomessa alettiin puhua tohtorintutkintojen määrän lisäämisestä ja yliopistokoulutukseen panostamisesta. Kansainvälisistä työtehtävistä kiinnostuneena Liisa halusi tehdä väitöskirjansa ulkomaankomennukselta palaavista työntekijöistä ja otti yhteyttä erään kansainvälisen yrityksen henkilöstöpäällikköön tavoitteenaan saada haastateltavia tutkimusta varten. Haastatteluiden sijaan henkilöstöpäällikkö tarjosikin Liisalle yllättäen töitä yrityksen henkilöstöosastolta. Noihin aikoihin taloudessa elettiin jälleen nousukautta, jonka avoimien työpaikkojen määrä ja uusien työntekijöiden rekrytointi narratiivissa tuo esille. Narratiivista tulee esille hänen epävarmuutensa työtehtävän vastaanottamista kohtaan, koska hänellä ei ollut omien sanojensa mukaan mitään käsitystä tulevasta tehtävästä. Henkilöstöpäällikkö kuitenkin kannusti häntä hakemaan tehtävään ja Liisa päätti lopulta pistää hakemuksen menemään. Epävarmuuden korostaminen tuo esille myös sen, että työtehtävän vastaanottaminen oli merkittävä asia hänen urakehityksensä kannalta.

O Se on niinku tää yritys on vähän silleen jännä firma kanssa, että täällähän voi tätä uraansa suunnitella vähän mihin suuntaan niinku itte haluu.

K Mä tuln mejän, siihen aikaan mejän yrityksen yhden alueen

henkilöstöpäälliköksi ja nyt ku jälkikäteen kattoo, niin se vastuualue oli itse asiassa käytännössä ihan yhtä iso ku mitä mä teen nyt, mut sitä kukaan ei sillon ajatellu niin. Sillon se oli, mä olin vaan pikku henkilöstöpäällikkö, koska me aateltiin hooärrästä kauheen eri tavalla kaheksan vuotta sitten.

E Mutta nyt ku jälkikäteen kattoo niin kauhuissaan lähinnä aattelee, että herranjestas, mitä mä niinku oon olevinaan tehny sillon, mutta näin.

T Ja et kyllä niinku jos kattoo mejän tätä vaativuusryhmähierarkiaa, niin siitä se on menny niinku mukavasti ylöspäin koko ajan.

Liisa valittiin avoinna olleeseen työtehtävään henkilöstöpäälliköksi. Narratiivi tuo esille, että näin jälkeinpäin katsottuna henkilöstöpäällikön työtä ei pidetty kovinkaan tärkeässä asemassa vielä 1990-luvun loppupuolella, mutta arvostus työtä kohtaan on koko ajan noussut. Tänä päivänä hän kauhistelee vastaanottamansa työtehtävän vaativuutta, mutta kokee menestyneensä työssään hyvin ja edenneensä organisaatiossa ylöspäin. Orientaatioissa Liisa tuo esille sen, että yrityksen palveluksessa olevilla työntekijöillä on monia eri mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja uransa rakentamiseen, joka viittaa high tech-alan joustavimpiin urakehitysmalleihin. Liisan mielestä se tekee myös tarjotuista työtehtävistä kieltäytymisen helpommaksi.

*O Mut niinku esimerkiks kyllä mä tein sen päätöksen ihan selvästi viimeks,
K että jos mulla oli vaihtoehtona lähtee ehkä lähemmäksi niinku hierarkiassa toimitusjohtajaa, mutta se ois ollu paperinmakuinen homma,*

T niin mä päädyin lähtemään sivuttaissuuntaan meidän uuteen mielenkiintoiseen bisnekseen siks, et se jobi oli oikeesti mielenkiintoinen.

E Ja se ei täällä oo sellanen että ihmiset miettis, että miks se teki noin, koska ihmiset tekee aina noin. Myöskin miehet. Että se on siinä mielessä niinku mä tykkään tästä yrityksestä niinku voi vähän kattoo ja hypätä ihan erityyppisiin juttuihin. Ja onhan, hooärräähän mä oon tehny täällä koko ajan, mitä mä en tehny päivoäkään ennen tähän yritykseen tuloa.

Kuten narratiivi osoittaa, Liisalle tarjottiin vähän aikaa sitten työtehtävää yrityksen ylemmältä hierarkiatasolta, josta hän kuitenkin päätti kieltäytyä. Liisan tavoitteena on vakuuttaa kuulija siitä, että hänen tekemänsä päätös on oikeutettu. Hän perustelee päätöstään sillä, että kyseessä olisi ollut "paperinmakuinen homma" ja pyrkii antamaan kuvan ikävystyttävästä työtehtävästä, jota ei kannata tavoitella. Hän kuvaa siirtyvänsä "mielenkiintoiseen bisnekseen" ja korostaa sen olevan "oikeesti" mielenkiintoinen. Perusteluiden syynä on perinteinen käsitys menestyksekkään urakehityksen vertikaalisuudesta, joka tämän narratiivin kautta näyttäytyy yhä edelleen hyvin voimakkaana ja määräävänä tekijänä myös moderneissa high tech-alan organisaatioissa. Perinteisten käsitysten valossa Liisan urakehitys ei ole enää menestysekäs, koska se ei johda ylimmän johdon työtehtäviin. Liisa sen sijaan määrittelee menestyvän urakehityksensä siten, että se koostuu mielenkiintoisista työtehtävistä, joka liittyy naisille tyypilliseen subjektiiviseen määritelmään (Sturges 1999). Narratiivissa käydään vuoropuhelua perinteisen ja uuden urakäsitteen välillä, jossa naisille horisontaalisen urakehityksen valitseminen näyttäytyy miehiä luonnollisemmalta. Liisan mukaan "myöskin

miehet” tekevät samanlaisia päätöksiä, joka viittaa menestyvän uran määritelmän laajentuneen jonkin verran myös miesten kohdalla.

- O *Ehkä se on aina kun vaihtaa jobia on tavallaan muutos. Ainahan siinä on se joku juttu, miks niin tekee. Mut en mä usko, et ne on semmosii niinku mitään kauheen dramaattisia käännekohtia ollu.*
- K *Et meillähän täällä se käy aina silleen, et organisaatiot muuttuu ja siinä kohtaa sit mieltii, et 'haa mikäs ois nyt hyvä suunta' ja sit vaan menee sinne. Nyt ei oo ollu talviorganisaatio ja kesäorganisaatio niinku yhteen aikaan oli, et se muuttu ihan älyttömästi.*
- T *Et nyt ehkä on sit ihmiset joutunu enemmän miettiin ihan omista lähtökohdistaan, et miks nyt haluanks mä tehdä enää tätä työtä vai en. Ennen sen teki tavallaan se organisaatio niinku mejän puolesta, ku aina keikahti ympäri niin siellähän tuli niinku silleen uusi mahollisuuksii. Mutta ei mulla sitte oo ollu sellasta.*
- E *Se ehkä tietysti, et jos joku tämmönen niin kutsuttu käännekohta, et mä päädyin sieltä julkissektorilta tänne, niin se on selvästi ollu sellanen isompi muutos ja hyvä muutos sinänsä. Et täällä on niin paljon enemmän vauhtia ja niinku loppujen lopuks vaikka me aina sanotaan et me ollaan byrokraattisia, niin se riippuu. Se on aina mihin vertaa. Jos vertaa entiseen yritykseen ollaan byrokraattisia, mut jos vertaa julkishallintoon niin sit yks kaks me ei ollakaan enää. Mut ainahan se on käännekohta kun sä vaihdat jobii niinku jollain tavalla. Et halua jotain vähän enemmän sitte.*

Kuten orientaatiosta käy ilmi, Liisa kokee uransa aikana tapahtuneiden muutosten ja käännekohtien liittyvän organisaatiossa tapahtuneisiin muutoksiin ja sitä kautta työtehtävien vaihdoksiin. Työtehtävien vaihdoksiin ei Liisan mukaan liity ”dramatiikkaa” vaan ne ovat tapahtuneet alan kasvun ja nopealla vauhdilla tapahtuvien muutosten myötä. Organisaatiomuutokset näyttäytyvät high tech-alalla urakehitystä ohjaavina tekijöinä, joissa yksilön omalla urasuunnittelulla ei ole juurikaan ollut sijaa. Työtehtävien vaihdosten helppoutta ja tavanomaisuutta kuvaa myös Liisan kommentti ”ja sit vaan menee sinne”. Narratiivin edetessä Liisa arvioi tämänhetken tilanteeksi sen, että urasuunnittelun painopiste on siirtynyt enemmän työntekijälle itselleen, joka kertoo alan kasvun tasaantumisesta ja muutosten vähenemisestä. Lopussa Liisa toteaa työtehtävien vaihdoksiin liittyvän uusien haasteiden etsimiseen eli siihen ”et halua jotain vähän enemmän”. Tämän lisäksi Liisa on kieltäytynyt myös hänelle tarjotusta ulkomaankomennuksesta.

- O *Mä mietin sitä, että jos olisin, ku mua yritettiin yhteen aikaan änkeä ihan hirveällä vauhilla Singaporeen koko ajan, että nyt meet, nyt meet.*
- K *Mut sit siinä kohtaan mä en menny. Mulla oli niin vanha koira, tää ei oo niinku mun esimies vaan nauro että 'et sä voi olla noin pönttö' mä sanoin että 'mulla on vanha äiti, joka on vielä vanhempi tällä hetkellä plus vielä vanha koira, joo en mä voi niinku muuttaa Singaporeen' mut ku mun koiralla oli sokeritauti, et niinku diabetes, sitä pistettiin kahesti päivässä. Ei sitä voinu jättää kenellekään muulle, niin en mä siinä kohtaa. Eikä voi kuvitellakaan et sä viet jonku diabeetikko pystykorvan Singaporeen.*
- T *Ja sit mä en siinä kohtaan lähteny.*

- E *Ja mä mietin sitä, et oisko sillä ollu joku vaikutus, mut nytkö aattelee niin en mä usko. Mä uskon et mun ura ei ois niinku yhtään sen kummosempi, vaikka mä oisin sen keikan tehnykki.*
- L *Ja kyllähän sinne pääsis nytttenki jos haluis.*

Narratiivi osoittaa, että häntä yritettiin ”änkeä” ulkomaille ”hirveällä vauhdilla” ja ”koko ajan”, mikä tuo esille Liisan haluttomuuden ulkomaankomennustehtävän vastaanottamiseen. Narratiivista tulee esille, että hän on miettinyt jälkepäin kieltäytymisen seurauksia myöhemmälle urakehitykselleen, mutta ei usko sen vaikuttaneen siihen negatiivisella tavalla. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että kansainvälisissä työtehtävissä toimiminen on noussut yhdeksi tärkeäksi urakehitystä edistäväksi tekijäksi (Adler 1997). Liisan haluttomuus ulkomaille muuttoon liittyi siihen, että hänellä on vanha äiti, josta hänen on huolehdittava. Hieman humoristiseen sävyyn Liisa kertoi myös vanhasta koirastaan, jota hän ei voisi jättää kenenkään muun hoitoon hänen ulkomaankomennuksensa ajaksi. Narratiivista tulee esille myös ydinperheen laajentunut merkitys, sillä yhä useammalla keskiuran vaiheilla olevilla johtajilla on ikääntyvät vanhemmat, joista heidän on huolehdittava.

4.7.3 Miesten asenteellisuus

- A *Must nää mejän ukot on välillä asenteellisia.*
- O *Mun entinen esimies sanoi, joka on kyl siis paras pomo mitä mulla varmaan ikinä on ollu ja varmaan tulee ikinä olemaankaan, niin hän sit vaan sano tälleen ku kes--meillä oli kauhee diversiteettikeskustelu mejän johtoryhmäs. Se oli kyllä ihan järkyttävää*
- K *mutta sitte hän siinä erehty sanomaan että 'itse asiassa että kun nyt tulee tää sinunkin seuraaja, niin minä ajattelin diversiteettiä, et oli siellä miehiäkin hakijana mut nainen tuli valituksi' mä sanoin et 'fine, mut mun funktion näkökulmasta se oli huono juttu, koska meillä on niin vähän miehiä. Mejän funktion näkökulmasta olis ihan hyvä että sieltä tulis lisää miehiä'. No sitten tää sano, kattoo niit mieslaumaa siinä ympärillä ja sanoo' voisitteks te ihan oikeesti kuvitella, et tääl ois joku mies mejän hooärränä'.*
- E *Sit mä aattelin et nii-in, et vähän asenteellista jotenki.*
- T *No ei, kaikki alko vaan nauraa, se oli siinä.*

Sen lisäksi, että Liisa on epäillyt ulkomaankomennuksesta kieltäytymisen vaikuttaneen urakehitykseensä negatiivisesti, on hän pistänyt merkille organisaatiossa vallitsevat stereotypiset asenteet naisia kohtaan. Siinä vaiheessa, kun keskustelut Liisan nykyisen työtehtävän seuraajasta alkoivat, hän joutui palaverissa tilanteeseen, jossa hän huomasi organisaatiossa vallalla olevat asenteet miesten ja naisten töitä kohtaan. Liisa olisi halunnut valita seuraajakseen miehen, koska miehiä toimii henkilöstöpuolen tehtävissä niin vähän. Hänen ehdotuksensa sen sijaan herätti hilpeyttä kokouksessa olleen ”mieslauman” keskuudessa ja kaikki nauroivat Liisan ehdotukselle. Narratiivi tuokin esille organisaatiossa vallalla olevan ajattelumallin, jonka mukaan naisille sopivat henkilöstöpuolen tehtävät, mutta sen sijaan miehiä pidetään tehtäviin sopimattomina. Narratiivi viittaa siihen, että naiset hoitavat

”pehmeitä” henkilöstöpuolen asioita ja miehet ”kovia” teknisiä työtehtäviä. Loppujen lopuksi kaikki suhtautuivat tilanteeseen huumorilla, mutta miestä ei Liisan vaatimuksesta huolimatta nimitetty tehtävään. Hän on huomannut samanlaisen stereotyyppisen ajattelun tulevan esille myös muissa tilanteissa.

- O *Sit oon määh niinku huomannu joskus kun on ollu tosi kovia tehtäviä niinku ostajan, ei ostajan mut tämmösen niinkun meillä on isoja tuotantopartnereita, jotka tekee niinku puolet mejän tuotannosta suurin piirtein tällä osa-alueella ja ne on yleensä jenkkiyrmoja niinku lähtökohtasesti eli siellä on aika kovat vastapelurit, kun me ruetaan heiltä ostamaan heijän myyjät ja mejän ostajat ku juttelee. Sit mietitään on laitettu niinku aina tämmösiä just mejän niinku millähän nimellä sitä nyt sit käyttäs, ne on siis ihmisiä jotka vastaa vaikka tämmösen ison tuotantopartnerin suhteesta.*
- K *Ja siinäkin me käytiin se keskustelu silleen että miks, kun tää diversiteetti on iso juttu niin aina mietitään et onks sopivia naisia, ja sit tuota todettiin että no ei oo. Ne oli samaa mieltä, että ei ollu, mut meillä oli hirveen eri näkemys siitä miksi. Mä sanoin 'Mun mielestä meillä ei oo hyviä naisia siihen tehtävään siksi, et meillä on liian vähän naisinsinöörejä, jonka takia meillä ei oo kasvamassa siellä putkessa niinku riittävästi naisia, jotka tulis kovempiin tehtäviin', ku se prosenttiosuus on niinku niin minimaalinen. Mut sen sijaan nääh ukot oli taas sitä mieltä että 'Ei me voitais tommoseen tehtävään laittaa naista, et se ois epäluontevaa'. Siis mä kysyin et 'Miksi se on epäluontevaa' niin heijän mielestään 'Se on niin tough jobi, kun ne on niin kamalan kovii poikia ne jenkit, et eihän ne naiset pärjäis'. Ja se tuli ihan niinku sieltä sydämestä, niinku mä katoisin et 'Herranjumala, et jos me pistetään eräs naisjohtaja (sanoo nimen) jutteleen sen toimitusjohtajan kans niin kertokaa mulle kuka jää toiseksi' niin tota tavallaan, koska jos tarvii olla oikeen niinku tiukka niin tuota mä sanoin että 'Kyllähän naisilla yhtä paljon sitä kanttia on sitte oikeestaan. Todennäköisesti ne ei päädy siihen tilanteeseen et tulee tappelu vaan ne hoitaa sen ihan kokonaan muuten'.*
- T *Ja kyl ne sit lopulta, niinku tää kesti kaks tuntia tää vääntö. Ne alko ehkä sitte pikkusen uskoa.*
- E *Mut se tulee niinku niin syvältä se semmonen ajattelu et mitä voi ja mitä ei voi tehdä ja kuka voi tehdä mitäki sit loppujen lopuks. Mä en sitte, okei mä en oo ikinä yrittäny päätyä tommoseen hommaan. Et sit jos haluis johonki tollaseen niin en tiiä, tulisko siellä joku sellanen lasikatto vastaan. Vaikee sanoa.*

Toinen narratiivi Liisan ja mieskollegoiden välisestä diversiteettikeskustelusta liittyi jälleen stereotyyppiseen ajatteluun naisille ja miehille sopivista työtehtävistä. Vaikka high tech-ala on suhteellisen nuori toimiala, narratiivi osoittaa sen, kuinka siellä toimivien ihmisten kautta perinteiset kulttuuriin syvään juurtuneet stereotyyppiset elävät. Narratiivissa Liisa kuvailee ”väännön” kestäneen kaksi tuntia, jona aikana hän pyrki todistamaan miehille naisten kykenevyyttä toimia myös kovissa tehtävissä. Liisa vetosi muun muassa ylimmässä johdossa toimineeseen naisjohtajaan esimerkkinä siitä, että nainenkin voi pärjätä teknistä osaamista vaativassa tehtävässä. Narratiivi tuo esille myös alalla toimivien naisinsinöörien vähäisen määrän, jonka miehet ajattelevat johtuvan naisten sopimattomuudesta teknisessä ammatissa toimimiseen. Naiset sen sijaan ajattelevat sen johtuvan enemmänkin naisten

määrän vähyydestä, joka entisestään vähentää naisten halukkuutta hakeutua alalle. Liisa kuitenkin haluaa tuoda esille sen, että ei itse ole törmännyt tällaisiin asenteisiin henkilökohtaisesti. Hänestä naisten asema työelämässä on joka tapauksessa miehiä huonompi.

- O *Siis jos kattoo ihan, et nyt ei kato tätä firmaa niin yleensä, niin kyllähän se jotenkin niin selvää on, että naiset tekee enemmän hanttihommia kuin miehet kuitenkin keskimäärin. Ei ehkä hanttihommia, vaan ne tekee vaativia hommia, mut ne on selvästi alipalkattuja ja aliarvostettuja noin niinku yleisesti. Mä en sitä mun mielestä tässä firmassa oikeestaan nää, se on vähän vaikee sanoo.*
- K *Mä kerran kattelin mejän palkkavertailuja miesten ja naisten välillä ja kyl se niin on, että miehet hankkii enemmän. Mut sit mä jäin niinku miettiin, et pitäskö niinku jotenki päästä syvemmälle kattoon, et miten ne tehtäväsällöt menee. Et mulla ei vielä oo semmosta evidenssiä, et samassa tehtävässä miehet hankkis enemmän kuin naiset, mut kun ne on vaan niin treideittäin. No sit sulla on samassa vaativuusryhmässä insinööri x, joka on korkeakoulututkinnon suorittanu. Sit sulla voi olla samassa vaativuusryhmässä vaikka sihteeri, jolla ei oo sitä korkeakoulututkintoa, mut ne saattaa hyvässä lykyssä olla samassa tai melkein lähekkäisissä vaativuusryhmissä, jos se on niinku kokenu sihteeri. No se varma juttu on, et se insinööri todennäköisesti hankkii enemmän, todennäköisesti se insinööri on myöskin mies, mut todennäköisesti sit se koulutus tekee jo sen. Et niin sen perusdatan perusteella niinku oli vaikee sanoo.*
- T *Mut mä yritin kattoo, niin ei siellä niinku näyttäny olevan, et samas jobis hankkis ainakaan hiroittävän eri tavalla.*
- E *Ja mä en tiää, vaikee sanoo, mut musta tuntuu et niinku aika tasa-arvosesti tää toimii.*

Liisan mielestä naiset ovat työelämässä huonommassa asemassa ennen kaikkea siksi, että naiset tekevät vaativia töitä huonommalla palkalla kuin miehet. Samalla tavalla kuin Jaanankin kohdalla, myös Liisa on yrittänyt selvittää palkkaerojen tilannetta omassa organisaatiossaan. Myöskään Liisalla ei ole esittää todisteita miehiä huonommasta palkasta, koska palkkojen vertailu on hyvin vaikeaa. Muuhun yhteiskuntaan verrattuna Liisan mielestä hänen työpaikassaan naiset ja miehet ovat suunnilleen yhtä tasa-arvoisessa asemassa. Liisa ei ole keskustellut palkka-asioista muiden kanssa, mutta organisaatiossa toimineessa naisverkostossa on ollut mahdollista keskustella naisten asemasta organisaatiossa yleisemmin.

- O *Meillä on ollu täällä semmonen naisverkosto, yksi naisjohtaja piti sitä pystyssä.*
- K *Ja tuota niin me mietittiin, et onks meillä semmosta lasikattoo täällä vai ei ja suurin osa melkein niinku kaikki oli sitä mieltä että sitä ei ole sit oikeesti.*
- E *Et se katto tulee vastaan jossakin muussa, se voi tulla just siinä teknisessä osaamisessa meillä niinku siitä, et meidän insinöörinaisia on suhteellisen vähän tai se voi tulla enemmän siitä et onks sillä ittellä perhetilanteesta tai muusta johtuen oikeesti intressiä panostaa siihen työhön niin paljon kun pitäisi. Et se on ehkä, et ei oo joustavuutta sille faktalle et naiset kuitenkin enemmän vastaa perheestä kuin miehet niin mä en usko et me osataan tätä diversiteettiä käyttäa niinku siltä osin oikein. Mutta mä en usko että tavallaan, jos se nainen on valmis panostaan saman verran johonki juttuun ku mies, niin silloin se sukupuoli ei tuu*

- esteenä.*
- T *Mut me ei niinku mennä tavallaan out of our way auttaaksemme niitä naisiamyöskään.*
- L *Et se on se juttu.*

Organisaatiossa toimineessa naisverkostossa on ollut mahdollista pohtia naisten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä, koska myös Liisan työpaikalla naiset puuttuvat yrityksen ylimmästä johdosta. Kuten narratiivista käy ilmi, naiset ovat pohtineet keskenään sitä, miksi naisia ei ylimmässä johdossa ole. Narratiivin kautta tulee esille, että naisten mielestä etenemättömyys on kiinni heistä itsestään ja he siirtävät vastuun urakehityksestään itselleen. Liisa kuitenkin myöntää, että organisaatiossa ei osata vielä tarpeeksi huomioida sitä seikkaa, että naiset kantavat perheestään yhä edelleen suuremman vastuun kuin miehet. Siitä huolimatta naisille ei haluta antaa organisaatiossa erityisasemaa eikä heidän urakehitystään haluta Liisan mukaan erityisesti tukea. Narratiivi onkin ristiriidassa niihin tutkimuksiin nähden, joiden mukaan organisaatioiden tulisi ryhtyä käytännön toimenpiteisiin, mikäli naisia halutaan todella nostaa ylemmille johtotasolle. Esimerkiksi perheen ja työn yhteensovittamista helpottavat organisatoriset toimenpiteet ovat tehokkaita keinoja edistää naisten etenemistä vaativampiin johtotehtäviin (Davey & Davidson 1994; McKeen & Burke 1994).

4.7.4 Tulevaisuus mielenkiintoisissa työtehtävissä

- O *Mä olin kolme vuotta ollu siinä vanhassa, niin mä olin puhunu jo silleen tietenki tälle mun esimiehelle jo et kolme vuotta ois hyvä aika, et nyt on aika muuttaa. No sit me perustettiin tää uus bisnes niin se oli jotenki aika luontevaa et no tuohan se on se paikka.*
- K *Sit mä vaan menin sinne ja sattuu tietysti, et mä tunnen ton mun uuden esimieheni niin sit kauheen hyvin, koska mä oon ollu paikkaamas häntä kauan, niin sit me todettiin et ehkä tää riittää niin keskenämme, et ehkä mä voin sinne sit mennä.*
- E *Se oli vaan, se jotenki sattui sopivasti. Tää tuli ehkä pikkusen puol vuotta liian aikasin siihen nähen mitä mä olin aatellu, mutta näinhän ne käy.*
- T *Ja mun edellinen esimies sano kun se kuuli sitte että tää kuvio tapahtu, niin sit se vaan totes että 'no niin, tuonnehan nyt sun sitte pitää mennä'*
- E *Eli mun ei tarvinnu itteni mieltii kauheesti siinä kohtaa, et miten mä tän nyt sanosin et mä oon kiinnostunu lähteen täältä teiltä pois. Niin se vaan totes 'et tonne sun pitää mennä'.*

Liisa on parhaillaan siirtymässä uuteen työtehtävään, oltuaan entisessä henkilöstöpäällikön tehtävässään kolmen vuoden ajan. Hän työskentelee myös uudessa työtehtävässään henkilöstöpäällikkönä, mutta yrityksen uudella toimialueella. Uuteen työtehtävään siirtyminen sujui Liisan mukaan helposti, joskin hän oli jo aikaisemmin kertonut esimiehelleen halustaan vaihtaa työtehtävää kolmen vuoden jälkeen. Liisa myös tunsu uuden esimiehensä entuudestaan, joka helpotti pääsyä avoimena olevaan työtehtävään. Liisa siis kieltäytyi vastaanottamasta hänelle tarjottua henkilöstöjohtajan paikkaa, eikä

häntä omien sanojensa mukaan kiinnosta ylemmän johtotason tehtävät myöskään tulevaisuudessa, koska hän kokee menettävänsä siinä työssä kosketuksen yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan "sillä ei oo bisneksen tekemiseen hirveen paljo linkkiä, koska se on aika kaukana siellä pääkonttoris". Liisa perustaa näkemyksensä tehtävän hoitamisesta omiin havainnoiteihinsa esimiehensä työskentelystä "et mä katon mitä hän tekee työkseen niin se on hirvittävän tylsää". Hän haluaa edelleen työskennellä nykyisen työnantajansa palveluksessa, koska kokee yrityksen tarjoavan hänelle jatkuvasti mielenkiintoisia työtehtäviä alalla tapahtuvien muutosten myötä. Yksityiselämänsä liittyvistä tulevaisuudensuunnitelmistaan Liisa mainitsee sen verran, että hän haaveilee mahdollisuudesta jäädä kymmenen vuoden päästä pois työelämästä kokonaan, jolloin hän saisi nykyistä enemmän vapaa-aikaa ja voisi sitä kautta keskittyä esimerkiksi omiin harrastuksiinsa.

4.7.5 Yhteenveto Liisan uratarinasta

Kuten Liisan uratarinasta käy ilmi, hänen uransa on edennyt julkisen sektorin koulutustehtävistä high tech-alan palvelukseen. Kansainvälisyydellä on ollut merkitystä hänen urakehitykseensä alusta lähtien, joskaan hän ei ole ollut halukas lähtemään ulkomaankomennukselle perheeseen liittyvistä tekijöistä johtuen. Uratarina osoittaa, että Liisan ura on kehittynyt organisaatiossa tapahtuneiden muutosten mukana, mutta viimeaikoina hän on vaikuttanut enemmän itse siihen, minkälaisiin työtehtäviin hän seuraavaksi siirtyy. Liisa kieltäytyi hänelle tarjotusta ylemmän johdon työtehtävästä ja siirtyy sen sijaan yrityksen uuden yksikön henkilöstöpäälliköksi, mikä viittaa uusien urakäsitteiden määritelmään horisontaalisena kehityksenä (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006). Uratarina viittaa myös siihen, että Liisa kokee keskijohdon työtehtävät ylemmän johdon tehtäviä mielenkiintoisemmiksi, koska ne ovat lähempänä päivittäistä liiketoimintaa. Kuten uratarina osoittaa, Liisa tuo esille teknisellä alalla toimiviin naisiin kohdistettuja ennakkoluuloja ja miesten stereotyyppisen ajattelun naisten sopimattomuudesta teknisen alan työtehtäviä kohtaan. Hän myös nostaa esille naisen tekemän työn aliarvioimisen yhteiskunnassa, koska naisille maksetaan vähemmän palkkaa kuin miehille. Uratarinasta käy ilmi, että naisten etenemättömyyttä ylimpiin johtotehtäviin pidetään organisaatiossa naisista itsestään johtuvana syynä eikä organisaatiossa olla halukkaita ryhtymään erityistoimenpiteisiin naisten aseman parantamiseksi. Vastuu naisten urakehityksestä on kuitenkin myös organisaatioilla, koska naiset kantavat suuremman vastuun perheestä ja kohtaavat ylimpään johtoon siirryttäessä ennakkoluuloja ja muita esteitä (Ragins, Townsend & Mattis 1998, 36-37). Tulevaisuudessa Liisan ensisijaisena tavoitteena on työskennellä edelleenkin mielenkiintoisten työtehtävien parissa vertikaalisen uralla etenemisen sijaan.

4.8 Maijan uratarina

Maija on 35-vuotias tuotantotalouden insinööri, joka työskentelee valmistuspäällikkönä high tech-alan yrityksessä. Tehdas työllistää muutamia satoja ihmisiä, joista Maijan alaisuudessa on hieman alle sata työntekijää. Maija on työskennellyt yrityksen palveluksessa kymmenen vuotta, joista tämänhetkisessä työtehtävässä kolmen vuoden ajan. Maijan perheeseen kuuluu avomies.

4.8.1 Haastattelun taustaa

Maija oli viimeinen haastateltavani, johon otin yhteyttä tutkimukseni tiimoilta huhtikuussa 2005. Sain myös Maijan yhteystiedot tuttavani kautta. Kuten muidenkin kohdalla, laitoin Maijalle sähköpostia, jossa kysyin vielä hänen suostumustaan ja kerroin tarkemmin tekeillä olevasta tutkimuksestani. Maija vastasikin sähköpostiini nopeasti ja löysimme kalenterista molemmille sopivan ajankohdan haastattelun suorittamista varten. Sovimme haastattelun hänen työpaikalleen, koska se tuntui sopivan hänen kiireiseen aikatauluunsa kaikkein parhaiten.

Menin tekemään haastattelun toukokuussa 2005. Ilmoitin saapumisestani tehdasalueen portilla, jossa minua pyydettiin odottamaan siihen saakka, kunnes Maija tulisi hakemaan minua. Maija saapuikin paikalle melko nopeasti ja pahoitteli olevansa hieman myöhässä sovitusta aikataulusta. Heti tavatessamme huomasin Maijan olevan nuorin haastateltavani ja siitä varmaan johtui, että haastattelun tekeminen tuntui sujuvan kaikkein helpoiten muihin verrattuna. Kävellessämme tehdasalueen läpi, Maija kertoi olevansa kotoisin Keski-Suomesta ja sanoi käyvänsä tapaamassa vanhempiaan siellä silloin tällöin. Kerroinkin hänelle tuoreimmat kuulumiset ja keskustelimme kesäisistä järvimaisemista, joita hän tuntui kotiseudultaan erityisesti kaipaavan.

Siirryimme nopeasti tehtaan sisätiloihin ja keskustelumme kääntyi pikku hiljaa Maijan työhön. Ennen haastattelun alkua Maija esitteli minulle tehdasta ja tutustutti minut sitä kautta hieman lähemmin omaan työympäristöönsä. Samalla sain hieman konkreettisemmän käsityksen siitä, millaisessa ympäristössä Maija työtänsä päivittäin tekee. Kierreltyämme yrityksen tiloissa siirryimme itse haastattelutilaan ja kaadoimme itsellemme kupilliset kahvia. Maija oli varannut haastattelua varten työpaikaltaan sellaisen huoneen, jossa saimme rauhassa keskustella ilman minkäänlaisia häiriöitä. Hän myös ilmoitti olevansa käytettävissäni niin kauan kuin haastattelu tulisi vaatimaan. Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista kerroin vielä itsestäni ja omasta työstäni tutkijana sekä tietysti itse tutkimuksesta, jota olin tekemässä. Maija kertoi myös tarinan siitä, kuinka hän oli haastattelupäivän aamuna ilmoittanut työpaikkansa kahvipöydässä tulevasta haastattelusta työkavereilleen. Hän kertoi nauraen ilmoituksen aiheuttamista reaktioista, joista suurin osa oli ollut huvittuneita tyyliin 'taas yksi feministinen tutkimus'. Olin kuitenkin etukäteen

informoinut Maijaa sähköpostilla siitä, että tutkimukseni tulisi sisältämään myöhemmin myös miesjohtajien haastatteluita, josta hän olikin heti kommentit kuultuaan työtovereilleen huomauttanut. Tämän jälkeen keskustelu oli Maijan mukaan välittömästi tyrehtynyt. Kuultuani tämän tarinan ymmärsin heti ne uteliaat katseet, joita saimme osaksemme Maijan esitellessä minulle yrityksen tiloja. Maija kertoi valmistautuneensa haastatteluun miettimällä tähänastista uraansa edellisenä iltana ennen nukkumaan menoa. Näiden alkukeskustelujen jälkeen laitoin nauhurin päälle ja pyysin häntä kertomaan itsestään ensin muutamia taustatietoja. Näin pääsimme aloittamaan varsinaisen haastattelun.

4.8.2 Insinööriopinnoista työelämään ja high tech-alalle

Syy siihen, miksi Maija päätyi lukion jälkeen opiskelemaan tekniselle alalle, oli se, että hän kertoi olleensa jo lukioaikoina kiinnostunut matemaattisista aineista. Juuri tuotantotalouden opinnot olivat kiinnostavia, koska niissä yhdistyi sopivassa suhteessa sekä tekniikan että talouden osa-alueet. Maija valmistui tuotantotalouden insinööriksi teknillisestä oppilaitoksesta 90-luvun alkupuolella.

- O *Opiskelun jälkeen ku valmistuin, oli ne niin sanotut pahimmat lamavuodet.*
- K *Et sillen se tilanne oli aika hankala ja mä olin siinä vaiheessa tietysti aika nuorikin, et voi sanoo et alalla suhteellisen nuori, kaksytkolmevuotias valmistuessani. Että siinä mielessä semmosta heti selvää vakituista työpaikkaa niin ei ollu näköpiirissä, jotenka tein siinä semmoset puoltoista vuotta opiskelin ja tein kaikenlaisia semmosia pätkätöitä, sanottasko näin. Sillon siitä puhuttiin hanttihommista. Ja sitten sain ensimmäisen vakituisen työpaikan kuljetusliikkeestä eli tämmösestä pikakuriiriyrityksestä.*
- E *Mä koko ajan oikeestaan hain sellasta, et olis jotain kansainvälistä yritystä mihin pääsisi töihin ja sitte tosiaan tuo huolintapuoli ja kuljetukset ja logistiikka on ollu tietysti sitä, mitä mää oon opiskellukki aikanaan.*
- T *Niinku sinne pääsin ja olin asiakaspalvelussa siellä pari vuotta.*

Kuten jo narratiivin orientaatiosta käy ilmi, Maijan työelämään astuminen ei sujunut ihan helposti. Hän valmistui insinööriksi aikana, jolloin Suomessa vallitsi lama ja yhteiskunta oli taloudellisesti erittäin huonossa tilassa. Lama-ajan esiinnostaminen heti narratiivin alussa tuo esille sen, kuinka merkittävä tekijä se oli Maijan urakehityksen kannalta, koska se esti häntä saamasta omalta alalta vakituista työpaikkaa. Laman esiinnostaminen auttaa Maijaa myös perustelemaan kuulijalle, miksi työllistyminen oli niin vaikeaa. Toisin sanoen, hänen urakehitystä ohjaavana tekijänä toimi ulkopuolinen, hänestä itsestä riippumaton tekijä. Maija tuo esille myös laman seuraukset, eli "hanttihommien" tekemisen, joilla hän tarkoitti määräaikaisten työtehtävien tekemistä. Ensimmäinen käännekohta hänen urakehityksessään tapahtui puolitoista vuotta valmistumisen jälkeen, jolloin hän sai ensimmäisen vakituisen työpaikan pikakuriiriyrityksestä. Arvioidessaan syitä, jotka vaikuttivat päätökseen ottaa vastaan kyseinen työpaikka, Maija korosti kansainvälisessä yrityksessä työskentelemisen tärkeyttä, jota hän oli hakenut

”koko ajan”. Työskenneltyään yrityksessä kaksi vuotta, tapahtui hänen urakehityksensä toinen käännekohta.

- O *Sit vähän silleen sattuman kautta oikeestaan tänne yritykseen hain töihin*
K *ja muhun otettiin yhteyttä, mä olin messuilla jättäny yhteystietoni ja sit tuli sieltä soittopyyntö et olis tämmönen tehtävö tarjolla.*
T *Ja sit siirryin materiaali-insinööriksi tähän yritykseen.*
E *Et se on semmonen ensimmäinen vois sanoa tämmönen niinkun omaa koulutusta vastaava työpaikka, jonnekka sitte tulin.*
L *Että tässä tulee kohta kymmenen vuotta.*

Maija oli etsinyt uutta työpaikkaa, joka johti lopulta neljä vuotta valmistumisen jälkeen toivottuun lopputulokseen. Hän jätti messuilla yhteystietonsa high tech-alan yrityksen yhteyshenkilölle siinä toivossa, että hän saisi vihdoin omaa koulutusta vastaavaa työtä. Jonkin ajan kuluttua häneen otettiin yrityksestä yhteyttä ja tarjottiin materiaali-insinöörin paikkaa, jonka Maija päätti ottaa vastaan. Maija siis aloitti yrityksen palveluksessa, materiaalihankintoihin liittyvien työtehtävien parissa. Hän hoiti kyseistä tehtävää noin kolmen vuoden ajan, jonka jälkeen hän siirtyi tuotannosuunnittelupuolelle esimiestehtäviin.

4.8.3 Vuorotteluvapaalta valmistuspäälliköksi

- O *Tosiaan ensin olin materiaali-insinöörinä hyvin pitkään, niinkun ostoon ja materiaalihankintoihin liittyviä kehitystehtäviä ja siinä ehkä semmonen kaks, kolme vuotta meni aikaa.*
K *Me uusittiin meidän tuotannonohjausjärjestelmä, mikä oli semmonen iso projekti sillon aikanaan ja sitä kautta niinku toi mut oikeestaan tolle tuotannosuunnittelupuolelle. Elikkä mä tietysti tuotannonohjausta olin lukenu aikanaan koulussakin, mut sitte siirryin ihan sen meidän toimitustenohjauksen tiiminvetäjäksi. Elikkä kun tuli noin kolme vuotta tässä yrityksessä niin siirryin esimiestehtäviin ja olin siinä tiiminvetäjänä parisen vuotta. Ja sitten siinä vaiheessa sanotaan että siviilielämän puolella halus jotain muuta ja otin vuoden virkavapaata tai tämmöstä vuorotteluvapaalla sitten loppujen lopuks olin. Ja olin maailmalla yhden vuoden. Mä kuvittelin että kun mä sen vuoden vuorotteluvapaan siinä otan, että siihenhän se urakehitys loppuu. Mutta otin sit tietosen riskin, koska aattelin että nyt on niinku semmonen hyöä hetki kaikin puolin.*
T *Ja mun mielestä se ei loppujen lopuksi, se ei ollu sitä. Se oli ennemminki ehkä se apu siihen, et sitte ku palas niin sitä ikään kuin palas sillä lailla virkistyneenä ja uutta intoo täynnä. Että loppujen lopuks se ehkä niinku vaikutti siihen, että se ura meni eteenpäin. Mä aika nopeesti sitte puolen vuoden päästä sitte vaihoinko tehtäviä sen paluuni jälkeen.*
E *Et kuvittelin että sillä et oon poissa niin olisi vaikutusta, mut sillä ei oikeesti kyllä oo. Että oon huomannu itsekin monista, jotka on äitiyslomalla tai muuta, niin ei se kyllä välttämättä oo siinä se este uralle. Et ehkä ennemminki semmonen voi olla uran esteenä tai oman motivaation syömisen niinku esteenä et jos ei oo sellasta tavallaan vahvaa tukea esimieheltä tai semmonen työympäristö missä niinku pääsee ikään kuin keskustelemaan tai tuomaan omia mielipiteitä esille, niin semmosissa sitä ehkä sitte lannistuu. Mut en mä nyt oo tähän mennessä niinku kokenu hirveesti esteitä tai semmosia, et ois ollu erityisiä kilpailutilanteita*

missä ois joutunu pyristelemään.

Toimittuaan kaksi vuotta esimiestehtävissä, Maija koki tulleensa tilanteeseen, jossa hänen oli saatava hengähdystauko työelämän kiireistä. Maija tuo esille vuorotteluvapaalle jäämiseen liittyvän pelkonsa urakehityksen "loppumisesta" eli siitä, että hänen tekemäänsä päätöstä ei hyväksyttäisi organisaatiossa. Maijan arvioinnin taustalla vaikuttaa perinteinen käsitys menestyksekkään urakehityksen katkeamattomuudesta. Maija kokikin ottavansa tilanteessa "tietoisin riskin", eli hän varautui siihen mahdollisuuteen, että vuorotteluvapaan ottamisesta saattaisi aiheutua negatiivisia seurauksia hänen urakehitykselleen. Narratiivi kuvaa päätöksen liittyvän niihin käsityksiin, joiden mukaan uralla tapahtuvat katkokset eivät ole työelämässä hyväksytyjä ja niihin liitetään usein työntekijän sitoutumattomuus organisaatioon. Jälkeenpäin tarkasteltuna Maija kuitenkin kokee vuorotteluvapaan edistäneen hänen urakehitystään, koska hänelle tarjottiin uutta työtehtävää pian hänen paluunsa jälkeen. Maija vertaa omaa tilannettaan äitiyslomalle jäämiseen, joka aiheuttaa naisille katkoksen urakehitykseen. Hänen mielestään tällaiset lyhyet katkokset eivät vahingoita urakehitystä, vaan enemmänkin hän kokee esimiehen tuen puutteen ja vaikeuden omien mielipiteiden esittämiseen aiheuttavan naisille motivaatio-ongelmia. Hän kuitenkin pyrkii vakuuttamaan kuulijan lopuksi siitä, että hän ei itse ole kokenut urallaan suurempia vaikeuksia. Vuoden poissaolon jälkeen Maija palasi takaisin entisiin työtehtäviinsä, mutta tunsikin kuitenkin pientä epävarmuutta siitä, mitä hänen urallaan tulisi tapahtumaan seuraavaksi.

- O *Siinä oli paikka auki ollu noin vuoden ja sitä ei ollu löytyny sitte sopivaa henkilöä sillä hetkellä siihen.*
- K *Ja mä kun palasin (vuorotteluvapaalta) niin mä en oikeestaan tienny, et se paikka on auki, enkä mä välttämättä olisi sitä hakenutkaan heti suoralta käsin, koska oli vähän niinkun muutenkin mielessä sanoo, että mihinkäs tässä nyt palaakaan ja mitä tässä rupee tekemään. Mutta sit sen puolen vuoden aikana siinä oikeestaan työtehtävät oli jo laajentunut, ja mä tein osia tästä valmistuspäällikkötehtävästä, koska tosiaan siitä oli tehdaspäälliköksi siirtyny tää toinen henkilö.*
- T *Ja siinä vaiheessa sitte ehdotti että 'olisitko kiinnostunu ottamaan tän koko postin' ja mä sanoin että 'kyl mikäs siinä, että kyllä se mulle käy, että haasteita lisää oikeestaan'.*
- E *Se oli siinä mielessä iso muutos, et kun ollu semmonen kymmenen henkilön tiimi joka tekee toimitusten käsittelyä ja tässäkin tapauksessa ihan puhtaasti naisia alaisuudessa oleva tiimi, niin sitten tuleekin yht'äkkiä osasto, jossa on sillä hetkellä noin kymmenkunta esimiestä alaisuudessa. Et se tavallaan laajeni siinä vaiheessa se tontti.*

Maija palasi vuorotteluvapaalta entiseen työhönsä takaisin, mutta organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä hänelle tarjottiin avoinna olevaa valmistuspäällikön paikkaa. Maijan kokemuksen mukaan valmistuspäälliköksi siirtyminen oli iso muutos, sillä hän siirtyi kymmenen hengen tiimin esimiesasemasta työtehtävään, jossa hänen alaisuutensa tuli kymmenen esimiestä ja sitä kautta kymmeniä alaisia lisää. Muutoksesta teki

isomman myös se, että Maijan tiimissä oli työskennellyt ainoastaan naisia ja valmistuspäällikkönä hänen alaisuudessaan tulisi työskentelemään myös miehiä. Maija kertoo jännittäneensä uuteen työtehtävään siirtymistä, mutta yrityksessä samaan aikaan tapahtuneet muutokset aiheuttivat sen, että aikaa epäröinnille ei jäänyt.

- O *No totta kai se jännitti ja kyllähän siinä niinku tietyllä lailla semmosta niinkun siinä se tuki oli oikeestaan sitä kautta, et mä tunsin nää tiiminvetäjät todella hyvin ja monet jo vuosienkin takaa.*
- K *Et mä olin ehtiny siinä puolessa vuodessa niinkun tutustumaan ihmisiin, et se oli oikeestaan siinä mielessä helppo, et mä tiesin mihin mä meen. Mut että totta kai sitte se, että niin paljon uusia asioita tulee ja siinä sitte alko jo heti kohta nää mejän yt-kierrokset että ne oikeestaan tuli ne rankat asiat siinä ensimmäisenä vastaan. Et siinä ei niinkään ehtinyt vielä nähdä sitä työnsä tulosta et miten tästä niinku lähdettiin käyntiin ku sitte myllerrykset alko.*
- E *Mut kuitenkin se oli niinku ehkä semmonen vauhdikas lähtö, sitä oli niin äkkiä siinä mukana et ei siinä sitte huomannu et siinä olis. Mut et sain niin paljon tukea kollegoilta ja muutenkin siinä oli meillä hyvin tiivis tehtaanjohtoryhmä, jossa oli aika montakin uutta jäsentä että tehdaspäällikön alaisuudessa ei tavallaan kokenut olevansa se ainut joka oli tässä vihreä vaan siinä oli monen niinkun päällikön tavallaan tapahtunu tämmönen niin sanottu sukupolvenvaihdos juuri sillä hetkellä. Että tuli semmonen innokas työryhmä muutenkin kaikki oppimassa uutta.*
- T *Et se varmaan oli, et se työ vei mukanaan siinä vaiheessa.*

Maija kokee, että valmistuspäällikön tehtävään siirtymistä helpottivat ennen kaikkea tutut työkaverit ja heiltä saatu tuki. Samaan aikaan organisaatiossa oli tapahtunut paljon henkilövaihdoksia ja muihinkin tehtäviin oli tullut uusia ihmisiä. Vain vähän sen jälkeen, kun Maija ehti aloittaa työt uudessa tehtävässään, yrityksessä alkoivat yt-neuvottelut. Sen lisäksi, että hänen oli totuteltava uuden työtehtävän vaatimuksiin, oli edessä myös raskaat irtisanomisprosessit. Maija kokee irtisanomisprosessin yhdeksi raskaimmista kokemuksista hänen uransa aikana. Yt-neuvottelut olivat seurausta organisaatiomuutoksista, joiden seurauksena väkeä jouduttiin vähentämään.

- O *Yks muutos ajottu tähän samaan hetkeen, kun tavallaan itse lähdin vuorotteluvapaalle ja siinä vaiheessa kun palasin, niin palasin tavallaan toiseen toimipisteeseen. Elikkä tässä mun uran aikana on ollu kaks tehtaan muuttoa ja nää niinku molemmat on sillä lailla tavallaan ollu murroskohtia. Et toinen oli se, että mä lähdin vanhasta tutusta ja palasin täysin uuteen. Ja sitten tää toinen on ollu ehkä siinä mielessä vähän kovempi paikka, että siinä oli meillä yt-neuvottelut ja siinä tapahtu paljon muitaki asioita, jotka esimiehen kannalta on tietysti aika rankkojakin niinku on tietysti ihmistenkin, koko organisaation kannalta. Niin se on ollu ehkä semmonen toinen murroskohta.*
- K *Eli silloin kun me muutettiin sitte tosta edellisestä paikasta tähän, missä me ollaan nytte, et se oli semmonen niinku murroskohta. Ja sen jälkimaininkeina ehkä niinkun huomasi keränneensä itsellensä aika paljon töitä, jonka jälkeen sitten tuli se hetki et totes et jos mää en nyt lopeta niin sitten ei niinku jaksa. Ja semmonen murroskohta tavallaan sitte oli, että mä halusin itse niinkun vaihtaa*

vähän suuntaa, et mihin suuntaan mä katson. Et mä aikasemmin katsoin hyvin paljon sinne asiakasrajapintaan toimitussuuntaan ja nyt mä oon sitte siirtynyt enemmän tänne tekniselle puolelle, mikä on hitaampirytmistä. Et se ei oo semmosta päivittäistä säpinää, et se on enemmän sitä et suunnitellaan puolen vuoden päähän ja vuoden päähän asioita.

T Et teki semmosen tietosen valinnan et nyt loppuu se juokseminen ja alkaa tää kävelyvaihe, niin sen tossa, siitä on nyt se puoltoista vuotta suurin piirtein.

E Mut nyt on ehkä se semmonen murroskohta et nyt huomaa että sitä kaipaa jotain uutta, et katsotaan nyt sitte syksyllä, et mihin suuntaan sitte. Et se on mulla aina ollu niinku haaveena tai toiveena ku on kansainvälisessä yrityksessä töissä, et sitä pääsis jossain vaiheessa ulkomailleki töihin.

Organisaatiomuutos tapahtui ensimmäisen kerran sinä aikana, kun Maija piti vuorotteluvapaata ja oli ulkomailla. Tuolloin hän lähti vanhasta tehtaasta ja palasi uuteen. Toisen muutoksen jälkeen, joka tapahtui puolitoista vuotta sitten, Maija huomasi työmääränsä kasvaneen ja hän alkoi tuntea itsensä uupuneeksi valtavan työmäärän alla. Tässä vaiheessa hän ehdotti esimiehelleen työtehtävien vähentämistä. Esimies tuki Maijan ratkaisua ja käymiensä keskusteluiden pohjalta työnkuva muutettiin siten, että hän siirtyi hitaampirytmiseen työhön, jatkaen silti edelleen samassa valmistuspäällikön tehtävässä. Maija arvioi olevansa jälleen siinä tilanteessa, että siirtyminen uuteen työtehtävään alkaa olla ajankohtaista. Uuteen työtehtävään siirtyessään hän on kuitenkin aina pitänyt huolta siitä, että hänen tilalleen on löytynyt sopiva henkilö. Näin oli myös siinä vaiheessa, kun halusi vähentää omaa työmääräänsä.

O No se oikeestaan niinkun siinä oli aika paljon asioita tapahtunu, oli niinkun meillä oli samanaikaisesti niin jälleen kerran meillä oli järjestelmänmuutos, joka on aika iso projekti.

K Meillä volyymit kasvo, et tuli tilauksia niinku alettiin taas mennä sitä niin sanottua nousukautta. Et jos oli ollu ytteet ja oli väkeä vähennetty, niin sitten alko se niinku tavallaan et ruettiin rekrytoimaan hakemaan uusia ja tekeen paljon muutosasioita samalla kertaa. Siinä vaiheessa totesin, ettei itsellä välttämättä aika riitä kaikkeen ja niinku organisaation pitää niinku nyt tavallaan pitää lähteekki rakentaa sitä organisaatiota. Ja siinä vaiheessa itsellä, mulla oli siinä mielessä hyvä tilanne että mä oon aina aatellu että jos mä johonki tehtävään siirryn, niin mä haluan että mulla on siihen seuraaja. On joku joka voi ottaa tavallaan sit sen kakun.

T Ja siinä tilantees oli tosi hyvä tilanne, et oli tämmönen tosi kokenu henkilö, joka sitte pysty ottamaan tavallaan multa siinä semmosen ison kakun ja mä itse saatoin sanoa, että nyt mä voisin tehdä jotain muuta.

E Ja oma esimies tuki sitä, niin se oli siinä ehkä kaikkein tärkeintä. Et hän myös näki sen, että mä oon juossu ihan hirveesti pitkän aikaa, että nyt on aika niinkun miettiä. Mutta se ei ollu semmonen että kun puhutaan burn-outista ja muusta et ois ollu niinku sillä lailla loppuunpalanu, että se oli enemmänki sitä, et onneks tajus sen hyviissä ajoin et nyt alkaa olla liikaa.

Narratiivista käy ilmi alalla tapahtuvien jatkuvien muutosten merkitys työntekijöiden urakehitykselle. Yt-neuvottelut ja irtisanomiset ovat

esimiesasemassa toimivalle raskaita ja toisaalta muutosten mukanaan tuoma työmäärän kasvaminen aiheuttaa oman osuutensa kuormituksesta. Alan suhdannevaihtelut nousu- ja laskukausineen ovat nopeita ja työntekijöiden on kyettävä sopeutumaan muutoksiin. Esimerkiksi Maijan kohdalla työtehtävät ovat vaihtuneet noin kolmen vuoden välein. Vaikka muutoksilla onkin merkittävä vaikutus alalla työskentelevien ihmisten urakehitykseen, Maija korostaa myös oman työpanoksen ja hyvien esimiesten merkitystä uusien työtehtävien saamisessa.

- O *Et on ollu niinku projekteissa mukana,*
K *semmosissa isoissa projekteissa missä on voinu näyttää et osaa asioita ja on kiinnostunu ja on ahkera tekemään, tavallaan semmonen oma panos. Mutta sitte mulla on ollu kyllä ihan loistavia esimiehiäkin, jotka on tavallaan pukannu uralla eteenpäin.*
- E *Ja mä tossa mietin mielessäni eilen illalla näitä muistelin näitä vanhoja tätä varten, niin tota monta kertaa se on ollu itse asiassa naisesimies joka on vieny asioita niinku eteenpäin. Et se on siinä mielessä tälläkin alalla vaikka niitä naisesimiehiä on vähän, niin sitten ne yleensä ne on sellasia kovia luita kun niitä on. Niin tuota ne vie sitten eteenpäinkin jos ne näkee, et joku on kiinnostunu menemään. Mut on siellä ollu hyviä miesesimiehiäkin. Ne miesesimiehet on ollu eri tavalla vaativia sitte että, vaatinu tulosta, vaatinu tavallaan sellasta niinku numeerisesti mitattavia asioita ehkä enemmän kuin naisesimiehet on sitten taas vieny eri tavalla eteenpäin. Et toki vaatinu tulosta myöskin mutta ei samalla lailla ykstuumaisesti, et siinä on niinku katottu vähän laajemmasti sitä.*
- T *Ja tietysti se on ehkä siinä kiinnostanukki, et ei oo ollu pelkkä se yks päämäärä vaan on ollu niinku samalla ehkä sitä että miten tää organisaatio tässä menee ja miten ihmiset huomioidaan ja muuta. Et se tästä työstä ehkä on tehny sen mielenkiintosemmanki sitte.*

Maijan mielestä yksi keskeinen hänen urakehitystään edistävä tekijä on ollut se, että hän on saanut työskennellä mukana isoissa projekteissa, ja on sitä kautta voinut tuoda esille omaa osaamistaan. Hän kuitenkin korostaa myös esimiesten antaman tuen merkitystä, kun he ovat "pukanneet" häntä uralla eteenpäin. Maijan kohdalla etenkin naisesimiesten tuki on ollut edistävä tekijä, vaikka naisesimiehiä alalla onkin vähemmän. Narratiivissa ylemmällä tasolla toimivat naisesimiehet ovat "kovia luita", joka viittaa alan miesvaltaisuuteen ja siihen, että naisesimiehenä toimiminen alalla ei ole naisten vähyydestä johtuen helppoa. Narratiivissa Maija myös vertailee nais- ja miesjohtajien johtamistyylyissä esiinnousseita eroja, jossa miesesimiehet mittaavat saavutettuja tuloksia numeerisesti, kun naisesimiehet tarkastelevat asioiden tilaa laajemmin, koko organisaation kannalta. Maija on kokenut naisesimiesten johtamistyylin sellaiseksi, joka on motivoinut häntä itseä enemmän. Maija ei koe suunnitelleensa uraansa vaan hänen uransa on kehittynyt enemmänkin eteentulleiden tilanteiden mukaan.

- A *M: Mitkä tekijät sulla pääasiassa sitte on vaikuttanu aina siihen et sä oot halunnu vaihtaa tehtävää?*
O *Oikeestaan siinä on ehkä sitä ei oo välttämättä, mulla on ollu semmonen tilanne*

- et mä en oo niinku tietosesti hakenu välttämättä sillä hetkellä,*
- K *mutta oon huomannu sen ittestäni että nyt tää työ alkaa tuntua liian tutulta ja must tuntuu että mä ikään kuin oon omien niitten rutiinien vanki siinä tehtävässä, et nyt näyttää et mä teen taas tän tällä lailla samalla tavalla tai en löydä tästä enää semmosta kehitettävää. Ja sitä puhutaan siitä kahen, kolmen vuoden syklistä mikä niinku monta kertaa on sellanen ajanjakso mikä olis hyvä olla, jotta ehtis niinku tavallaan oppia ja sit olla kokenu. Niin kyl sen itekin on huomannu, että sitä monta kertaa sitte kolmantena vuonna jo huomaa et nyt nää asiat ei niinkun enää tunnu siltä et tässä ois semmosta kipinää. Et siinä vaiheessa alkaa miettiä, et mitäs se olis se jatko.*
- T *Ja siinä vaiheessa mä yleensä sitte, se ei tosiaan oo siitä et mä olisin hakenu moneen eri paikkaan erilaisia tehtäviä, vaan se on monta kertaa menny niin, et on puhunu esimiehille jossain vaiheessa, kun meillä on käytössä semmonen puolivuositain käydään tämmönen kehityskeskustelu, ja tuonu siellä niitä asioita et näistä asioista mä oon kiinnostunu ja jos tilaisuuksia tulee niin totta ilman muuta harkitsen täntyypisiä tehtäviä.*
- E *Että en sillä lailla niinku aktiivisesti hakenu, mut jos tilaisuus tulee niin sit tilaisuuteen pitää tarttua. Et se on niinku ehkä siinä se.*

Maijan tapa kertoa uusiin työtehtäviin siirtymisestä tuo esille sen, että hän ei ole suunnitellut omaa urakehitystään kovin määrätietoisesti vaan on pikemminkin tarttunut hänelle tarjottuun tilaisuuteen. Narratiivissa tulee esille alalla tapahtuvat nopeat muutokset "sitä puhutaan siitä kahen kolmen vuoden syklistä" ja sitä kautta muutaman vuoden välein vaihtuvat työtehtävät. Omien mielenkiinnon kohteiden esille tuominen on kuitenkin tärkeää, koska tilanteiden muuttuessa esimiehillä on tietoa siitä, minkälaisia työtehtäviä on kulloinkin halukas hoitamaan. Narratiivi tuo esille sen, että Maija ei halua edetä organisaatiohierarkiassa ylemmälle tasolle, joka on hänen mielestään naisille tyypillistä. Hänen mielestään naisten haluttomuus hakeutua ylemmille johtopaikoille johtuu ennen kaikkea sopivien esimerkkien puutteesta.

- A *M: Mistä sä sitten luulet että tavallaan tuo johtuu että naiset ei välttämättä oo niin kunnianhimoisia hakemaan (tehtäviä ylemmiltä organisaatiotasoilta)?*
- O *No varmaan siinä on osaltaan se, että sitä työsarkaa on muuallakin ku pelkästään töissä. Ja kyl se toinen asia on tietysti se, että millasta esimerkkiä saa. Et jos ei oo tavallaan sellasia naisiesimiehiä esimerkiksi niin siinä voi jäähä hyöinkin sellanen käsitys siitä, että minkälainen nainen on esimiehenä.*
- K *Et mulla oli siinä mielessä ihan oiva tilaisuus, et ensimmäinen esimies mikä mulla tuli aikanaan silloin ku mä olin siellä kuriirifirmassa niin oli nainen, joka oli hyöin tämmönen niinkun voi sanoa et todella hyvä esimerkki siitä, et mitä voi olla myyntipuolen, koska myyntipuolella usein on miehiä ku puhutaan teknisestä myynnistä, niin tota anto esimerkin siitä, että nainen voi ihan yhtä hyöin pärjätä ja olla niinku tavallaan olla omal- -vähän eri tavalla niinku tehdä tulosta ja olla niinkun taas toisaalta piinkova siinä tuloksen tekemisessä.*
- T *Että varmaan siinä niinkun semmonen esimerkki tarvitaan, että moni uskaltaa lähteä eteenpäin.*
- E *Ja varmaan niitä semmosia hankaliakin tilanteita on, että et voi tulla niinkun vastaan ihmisiä, jotka sitten eivät sulata sitä että nainen on esimies ja semmonen sit saattaa hidastaa sitä eteenpäin menemistä. Omalle kohalle semmosta tilannetta ei oo tullu.*

Maija kokee olleensa onnellisessa asemassa ensimmäisessä työpaikassaan siinä mielessä, että hänen esimiehenään miesvaltaisella alalla toimi nainen. Hänelle naisiesimies toimi tuolloin esimerkkinä siitä, että nainenkin voi pärjätä vaativissa tehtävissä, myös miesvaltaisella alalla. Maijan mielestä naisten puuttuminen ylemmiltä johtotasoilta vaikuttaa siihen, että alemmalla tasolla toimivat naiset eivät uskalla tavoitella kyseisiä tehtäviä. Toisaalta Maija uskoo myös siihen, että naisiin kohdistuu negatiivisia asenteita ja niillä saattaa olla hidastavaa vaikutusta naisten etenemiseen ylemmille johtotasoille. Maija haluaa jälleen tuoda kuulijalle esille sen, että hän ei ole itse joutunut urallaan negatiivisten asenteiden kohteeksi. Narratiivi viittaa viimeaikaisiin tutkimustuloksiin, joiden mukaan naisroolimallien puutetta pidetään suurimpana esteenä naisten etenemiselle ylimmän johdon tehtäviin (Singh et. al 2006).

4.8.4 Tulevaisuus horisontaalisessa urakehityksessä

- O *Et on tullu sanottua johonki, että en todella oo kiinnostunu.*
- K *No tietysti aika pitkään mä oon niinku miettiny sitä ulkomaille lähtöä hyöin lyhyeltä kantilta ja se on ollu semmonen asia mitä ei tietysti voi, sitä ei yksin päättä vaan sitä on sitten miettiny sen avopuolionsa kanssakin, että mikä siinä se tilanne on. Ja sellasia hetkiä on ollu, että on ollu tehtäviä jossain hyvinki eksoottisissa maissa ja mihin on sitten kysytty et 'lähdetkö' ja se on sitten joko vuosi tai kaksi.*
- T *Ja siinä vaiheessa on sitte miettiny et haluuko, onko tilanne sopiva ja ennen kaikkea jos se tehtävä ei oo kiinnostanu ihan kunnolla siinä vaiheessa, niin kyl sitä sitten on sanonu että 'ei'.*
- E *Et sen ulkomaille lähdön suhteen sitä ehkä on sen verran arka, et siinä niinku haluau varmistella aina ennenku lähtee. Mut et tällä hetkellä tosiaan sitä niinku tietyllä lailla siteitä mullakin on, nyt jäi vanhemmat eläkkeelle, et ne on siinä iässä että eivät enää niinkun aktiivisesti oo töissä, mutta sitten sieltä tulee semmonen tietty toinen huoli sitten että kun sairastelevat ja muuta niin tänä päivänä nyt onneks saa yhteyden minne päin vaan, mutta että kuitenkin sitä on niin halu olla lähellä tarvittaessa.*

Kuten jo uratarinan alussa tuli esille, Maijalle kansainvälisessä yrityksessä työskentely on ollut tärkeää uran alusta saakka. Vuoden vuorotteluvapaata lukuun ottamatta hän ei ole kuitenkaan ollut ulkomailta. Maijalle ulkomaankomennukselle lähteminen on sen verran iso asia, että hän haluaa lähteä sellaiseen maahan, joka tuntuu hänestä itsestä sopivalta vaihtoehdolta. Toisaalta ulkomaille lähdön esteenä on myös se, että Maijan avopuoliso ei voi tällä hetkellä lähteä oman uransa takia mukaan ja Maija ei ole halukas lähtemään ulkomaille yksin. Samalla tavoin kuin Liisankin kohdalla, Maija perustelee kieltäytymistään ulkomaankomennukselle lähdöstä sillä, että hänen on huolehdyttävä ikääntyvistä vanhemmistaan. Hän ei ole kuitenkaan sulkenut pois mahdollisuutta lähteä ulkomaankomennukselle tulevaisuudessa. Muilta osin tulevaisuudensuunnitelmat ovat vielä avoimia, mutta jatkuva muutos on sellainen asia, jonka Maija kokee keskeiseksi tekijäksi myös tulevaisuudessa.

- O *Joo tällä hetkellä on vaikee sanoo, kun ei oikeesti tiedä vielä, et mitä sitä tulevaisuudeltaan haluaisi. Mutta tavallaan se semmonen tahtotila, että paikalleen ei saa jäädä. Et siinä mielessä semmosta muutosta pitää pystyä tekemään, et muuten se ei niinku se työ ei enää jaksaa kiinnostaa hetken päästä et tavallaan se semmonen irtautuminen sillä hetkellä kun kaikki on hyvin, niin se vaatii aina semmosta vähän niinkun taistelua. Et nyt on se hetki et täytyis miettiä et mikä on se tulevaisuus ja mitä siltä työltään haluaisi.*
- K *Mä oon monta kertaa jo sanonut, että tehdaspäälliköksi mä en halua. Et sen mä oon nähny niin läheltä et minkätyyppinen työ se on ja en koe siitä semmosia niinkun tavallaan saavani siitä välttämättä lisää.*
- T *Että se on siirtyminen jollekki vähän toisesta näkökulmasta näihin asioihin katsomiseksi.*
- E *Et se voi hyvin olla että ulkomailla mennä lähemmäs kattomaan, et mihin nää meidän tuotteet menee ja mitä se asiakasrajapinnassa työskenteleminen on, olis ihan mielenkiintonen asia.*

Jälleen kerran Maija tuo esille työtehtävien vaihdosten tärkeyden ja sen, että urakehitys ei saa jämähtää paikoilleen. Vaikka tulevaisuudensuunnitelmat ovat muilta osin vielä toistaiseksi epäselviä, on hän ilmoittanut omalle esimiehelleen, että ei ole halukas etenemään urallaan tehdaspäällikön tehtävään. Maija perustelee haluttomuuttaan sillä, että hän on seurannut läheltä esimiehensä työskentelyä ja tietää, mitä työ pitää sisällään. Hän ei koe olevansa kyseisestä työstä kiinnostunut vaan haluaisi uransa kehittyvän tulevaisuudessa enemmänkin horisontaalisesti uusien näkökulmien etsimiseen.

4.8.5 Yhteenvedo Maijan uratarinasta

Kuten Maijan uratarina osoittaa, hänen uransa high tech-alalla alkoi pari vuotta insinööriksi valmistumisen jälkeen. Opintojen päättäminen pahimman lama-ajan aikana vaikeutti aluksi työllistymistä oman alan töihin. Uratarinasta käy ilmi, että Maijan urakehitykseen ovat vaikuttaneet sekä yksityiselämän tapahtumat että organisaatiomuutokset. Siirtyessään vuorotteluvapaalle yksityiselämän tapahtumien myötä, Maija pelkäsi urakehityksensä organisaatiossa pysähtyvän, mikä viittaa perinteisen uran määritelmään sen katkeamattomuudesta. Vuoden tauon jälkeen hän palasi takaisin yrityksen palvelukseen ja eteni uuteen työtehtävään. Organisaatiomuutokset ovat tuoneet mukanaan yt-neuvotteluja ja irtisanomisia, jotka ovat olleet esimiesasemassa toimivalle Maijalle raskaita kokemuksia. Samaan aikaan oman työmäärän lisääntyminen on vienyt voimia ja sen seurauksena Maija on pyrkinyt hidastamaan työtahtiaan. Maijan mielestä urakehitystä on edistänyt työtehtävien menestyksekkäs hoitaminen ja toisaalta myös naisesimiesten tuki ja kannustus. Naisten suurempi vastuu perheestä vähentää Maijan mielestä naisten halukkuutta hakeutua johtotehtäviin ja hän myös viittaa roolimallien tärkeyteen naisten urakehitystä edistäväenä tekijänä. Maija on kieltäytynyt toistaiseksi tarjotuista ulkomaankomennustehtävistä, mutta uskoo tulevaisuudessa suuntaavansa ulkomaille sopivan kohteen löytyessä. Hän on sen sijaan kieltäytynyt ylemmän tason johtotehtävistä, koska haluaa

seuraavaksi saada työhönsä uusia näkökulmia viitaten uuden uran määritelmään horisontaalisena kehityksenä (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006).

4.9 Naisjohtajien uratarinoiden tyypittely

Olen tyypitellyt uratarinat neljään tyyppiin. Tyypittelyssä on kysymys ennen kaikkea aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. Tyypit tiivistävät ja tyypillistävät, parhaimmillaan tyypit kuvaavat laajasti ja mielenkiintoisesti aineistoa. Esimerkiksi tarinoista voi rakentaa tyypillisen kuvauksen naisjohtajan urakehityksestä. (Eskola & Suoranta 1999, 182.) Olen nimennyt nämä tyypit *tasapainohakuiseksi, hierarkkiseksi, ideologiseksi ja vaakatasoiseksi uraksi* (taulukko 3). Seuraavassa kuvaan tiivistetysti uratarinatyyppien sisällön.

Uratarinatyyppi	Kertoja	Keskeiset urakehitystä ohjaavat tekijät
Tasapainohakuinen ura	Kaija	<ul style="list-style-type: none"> • Työn ja perheen välinen tasapaino • Perhe urakehitystä ohjaava tekijä • Keskijohdon rooli rekrytoija ja saneeraaja • High tech-alan suhdannevaihtelut
Hierarkkinen ura	Ritva Kati Pirkko Jaana	<ul style="list-style-type: none"> • Vertikaalinen urakehitys organisaatiohierarkiassa • Organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vaikutus urakehitykseen • Esimiestehtäviin heti uran alussa • Määrätietoisuus, urasuuntautuneisuus • Keskijohdon monipuoliset työtehtävät • High tech-alan jatkuvat muutokset
Ideologinen ura	Seija	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäinen kutsumus henkilöstöjohtamiseen • Eettiset toimintatavat ja henkilöstön hyvinvointi • Tunne sisäisestä menestymisestä
Vaakatasoinen ura	Liisa Maija	<ul style="list-style-type: none"> • Mielenkiintoiset ja uusia näkökulmia tarjoavat työtehtävät • Kansainvälisyys • Kieltäytyminen tarjotuista ylemmän organisaatiotason johtotehtävistä

4.9.1 Tasapainohakuinen ura

Ensimmäinen uratarinatyyppi on nimeltään *tasapainohakuinen ura*, joka muodostuu Kaijan uratarinasta. Tähän tyyppiin kuuluvan naisjohtajan kerronta omasta urakehityksestä kiinnittyi keskeisesti työn ja perheen välisen tasapainon etsimiseen. Lastenhankinta opiskeluaikana, matkustelua vaativan työn ja perheen yhteensovittaminen, toimitusjohtajan tehtävästä kieltäytyminen lasten sairastelusta johtuen sekä avioero ja sitä kautta high tech-alalle siirtyminen tuovat esille uratarinan keskeisimmän sisällön. Useat aikaisemmat tutkimukset naisjohtajien urakehityksestä vahvistavat näkemyksiä, joiden mukaan naisten kohdalla perheen merkitys nousee usein keskeiselle sijalle urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Perheen ja uran välillä tasapainoilun voidaan sanoa aikaisempien tutkimusten perusteella edustavan naisille tyypillistä tapaa kertoa urakehityksestään ja tutkijat ovat luoneet erilaisia malleja kuvaamaan työn ja perheen välisen tasapainon problematiikkaa (Mainiero & Sullivan 2005; Powell & Mainiero 1992; White 1995). Etenkin uran keskivaiheilla olevilla naisilla on painottunut tasapainon löytyminen työn ja perheen välillä (Mainiero & Sullivan 2005, 114).

Aikaisemmissa tutkimuksissa perhettä on käytetty ehkä kaikkein yleisimpänä selityksenä naisten miehiä huonommalle urakehitykselle ja alhaisemmille palkoille työelämässä (Metz 2005; Vanhala 2005). Perheen merkitys on yleensä nähty naisten kohdalla urakehitystä hidastavaksi ja ennen kaikkea negatiiviseksi tekijäksi. Toisin kuin aikaisempien tutkimusten perusteella voisi olettaa, Kaijan uratarinassa työn ja perheen yhteensovittaminen ei näyttäytynyt kerronnan kautta ongelmallisena vaan hän pyrki tuomaan esille positiivisia näkökulmia, muun muassa kertomalla esimerkkejä työnantajien positiivisesta suhtautumisesta raskauteen ja omien lasten sopeutumisesta matkustelua vaativaan työhön. Tässä uratarinatyyppissä kerronta työn ja perheen välisestä tasapainosta kiinnittyikin viime aikoina yleistyneeseen keskusteluun perheen myönteisistä vaikutuksista naisten urakehitykseen (Ruderman et. al 2002).

Tasapainohakuisessa urassa urakehitys tapahtuu enemmänkin horisontaalisena kuin vertikaalisena kehityksenä. Kaijan kerronta tuo esille kieltäytymisen tarjotuista ylimmän johdon työtehtävistä, jonka hän liittyy kerronnassa omaan sukupuoleensa. Kaijan mielestä hän ei naisena ole asettanut uransa tavoitteeksi ylimpään johtoon etenemistä eikä koe olevansa tarpeeksi kunnianhimoinen hakeutumaan kyseisiin tehtäviin naiseudestaan johtuen. Tässä uratarinatyyppissä tulee esille high tech-alan suhdannevaihtelut ja niiden merkitys keskijohdossa ja henkilöstöpäällikkönä toimivalle johtajalle, joka esiintyy uratarinassa sekä rekrytoijan että saneeraajan roolissa.

4.9.2 Hierarkkinen ura

Toinen uratarinatyyppi on nimeltään *hierarkkinen ura*, joka muodostuu Ritvan, Katin, Pirkon ja Jaanan uratarinoista. Tähän tyyppiin kuuluvien naisjohtajien kohdalla kerronta omasta urakehityksestä kiinnittyi keskeisesti organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin ja niiden vaikutuksiin naisten urakehitykselle. Yhteistä tähän tyyppiin kuuluville naisjohtajille on se, että he ovat edenneet nopeasti heti uransa alussa esimiestehtäviin, jonka jälkeen heidän uransa on edennyt organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan havaita, että urallaan menestyneiden ja ylimpään johtoon edenneiden naisten kohdalla keskeiseksi tekijäksi on muodostunut nimenomaan haasteellisten työtehtävien saaminen heti uran alkuvaiheessa (White 1995). Tämä tyyppi on lähimpänä perinteistä tapaa määritellä ura yhden tai kahden organisaation sisällä tapahtuvaksi vertikaaliseksi etenemiseksi organisaatiohierarkiassa ylöspäin (Levinson 1978; Miller & Form 1964; Super 1957). Tyyppi edustaa myös aikaisempien uratutkimusten perusteella miehille tyypillistä urakehitysmallia ja menestyvän uran määritelmää (Hall 1996; Mavin 2001). Tässä uratarinatyyppissä ura voikin kehittyä ainoastaan ylöspäin organisaatiohierarkiassa.

Tähän uratarinatyyppiin kuuluvat naiset kertoivat paljon organisaatioissa tapahtuneista muutoksista ja niiden mukanaan tuomista uusista työtehtävistä. Kerronta tuokin esille high tech-alan nopeat ja jatkuvat muutokset, joilla on ollut merkittävä vaikutus alalla työskentelevien naisjohtajien urakehitykseen. Alalla tapahtuvien muutosten myötä naisjohtajien kerronnasta tulee esille myös se, että he ovat hoitaneet samanaikaisesti useita eri työtehtäviä. Kerronta viittaaakin keskijohdon sijaintiin keskellä organisaatiohierarkiaa, jossa etenkin muutostilanteissa työtehtäviä on paljon ja ne ovat monipuolisia. Perheen merkitys näyttäytyi pääasiassa positiivisena tekijänä naisjohtajien urakehitykselle.

Hierarkkista uratarinatyyppiä edustavat naisjohtajat näyttäytyvät kerronnan kautta määrätietoisilta ja urasuuntautuneilta, minkä seurauksena he ovat kohdanneet suurimmat ongelmat sukupuolensa takia urallaan muihin uratarinatyyppisiin verrattuna. Näyttääkin siltä, että tämän uratarinatyyppin kohdalla urakehityksen pysähtyminen sukupuolen takia johtaa todennäköisesti toisen yrityksen palvelukseen siirtymiseen. Tämä vahvistaa aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan uran keskivaiheilla olevilla naisilla on vahva tarve päästä uralla eteenpäin ja kehityksen pysähtyessä he voivat hankitun työkokemuksen turvin siirtyä toisen yrityksen palvelukseen (Gordon & Whelan 1988). Tämä on riskitekijä yritykselle, joka menettää kokeneen naisjohtajan yrityksen sisällä vallitsevien sukupuoleen kohdistuvien stereotyyppien ja asenteiden seurauksena. Naisjohtajien kerronnasta nousi esille myös muita sukupuoleen kohdistettuja ennakkoluuloja etenkin uran alkuvaiheessa, jonka jälkeen alalta hankittu kokemus on tuonut lisää uskottavuutta.

4.9.3 Ideologinen ura

Kolmas uratarinatyyppi on nimeltään *ideologinen ura*, joka muodostuu Seijan uratarinasta. Tähän tyyppiin kuuluvan naisjohtajan kerronta omasta urakehityksestä kiinnittyi keskeisesti yritysten eettisiin toimintatapoihin ja henkilöstöstä huolehtimiseen. Seijan urakehitystä on ohjannut ideologinen ajattelutapa ja sisäinen kutsumus henkilöstöjohtamisen työtä kohtaan. Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että voimakkaan sisäisen kutsumuksen pohjalta toimivia johtajia on löydetty ainakin voittoa tavoittelemattomista organisaatioista (esim. Siljanen 2007, 166). Seijan kerronnasta tulee esille, että hän ei ole kokenut urallaan erityisiä vaikeuksia ja uskoo menestyksen työssä tulevan kiinnostuksesta omaa työtä kohtaan. Seija uskookin vaikeuksien tulevan esille siinä vaiheessa, kun hän ei enää koe kehittyvänsä työssään. Tämä uratarinatyyppi viittaa uralla menestymisen subjektiiviseen määritelmään henkilökohtaisena kasvuna ja kehittymisenä, joka yhdistetään myös uusiin urakäsitteisiin, joissa keskeistä on oma uudistuminen ja kehittyminen (Hall 1976, 201).

High tech-alan kasvu tuli ilmi Seijan kerronnassa hänen uransa kehittymisenä henkilöstöhallinnon tehtävissä ylöspäin organisaatioiden kasvun mukana. Tässä uratarinatyyppissä ura voi kuitenkin kehittyä organisaatiohierarkiassa sekä ylös että alas, koska urakehitystä ohjaava tekijä on ennen kaikkea oman ideologian toteuttaminen ja tunne sisäisestä menestymisestä.

4.9.4 Vaakatasoinen ura

Neljäs uratarinatyyppi, joka on nimeltään *vaakatasoinen ura*, muodostuu Liisan ja Maijan uratarinoista. Molemmat tähän tyyppiin kuuluvat naisjohtajat ovat ennen high tech-alalle siirtymistään aloittaneet uransa toisilla toimialoilla. Vaikka näiden naisjohtajien urat ovat kehittyneet high tech-alalla tapahtuneiden muutosten mukana, heidän ensisijaisena urakehitystä ohjaavana tekijänä on ollut työskennellä mielenkiintoisten ja uusia näkökulmia tarjoavien työtehtävien parissa. Tämä viittaa uran määrittelyyn horisontaalisena kehityksenä, joka yhdistetään uusiin urakäsitteisiin ja sitä pidetään myös naisten uralle tyypillisenä kehityssuuntana (Mainiero & Sullivan 2005; Mirvis & Hall 1996; Sullivan 1999). Tämä tulee esille naisjohtajien kerronnassa heidän kieltäytyessään heille tarjotuista ylemmän organisaatiohierarkian työtehtävistä. Esimerkiksi riippumattoman uran käsitteellä tarkoitetaan uran riippumattomuutta perinteisistä, hierarkkisista malleista, jossa yksilö voi halutessaan kieltäytyä tarjolla olevista etenemismahdollisuuksista organisaatiohierarkiassa perinteisessä vertikaalisessa merkityksessä (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006).

Kansainvälisissä organisaatioissa työskentely on ohjannut molempien naisjohtajien urakehitystä alusta alkaen, vaikkakin he ovat kieltäytyneet heille tarjotuista ulkomaankomennustehtävistä ainakin toistaiseksi. Syyt

kieltäytymiseen liittyivät molempien naisjohtajien kerronnassa omista vanhemmista huolehtimiseen, mikä viittaa ydinperheen laajentuneeseen merkitykseen uran keskivaiheilla olevien naisjohtajien kohdalla (Mainiero & Sullivan 2005, 111).

Tähän uratarinatyyppiin kuuluvien naisjohtajien kerronnasta nousi esille miesten ennakkoluulot ja asenteet teknisellä alalla toimivia naisjohtajia kohtaan. Selityksenä naisten vähäiselle määrälle yritysten ylimmässä johdossa pidetään naisten omaa haluttomuutta edetä ylimmän johdon tehtäviin suurempien perhevelvoitteiden takia. Kerronta viittaa myös siihen, että organisaatioissa ei haluta nostaa naisia erityisasemaan, vaikka he kantavatkin suuremman vastuun perheestä kuin miehet. Aikaisemmat tutkimustulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että vastuu naisten urien edistämisessä on myös organisaatioilla, jos naisia halutaan nostaa ylemmille johtotasolle (Ragins, Townsend & Mattis 1998, 36-37). Organisaatioiden tulee tällöin pyrkiä poistamaan esteitä, esimerkiksi tukemalla perheen ja työn yhteensovittamista. Myös naisten ja miesten palkkaerot ja sitä kautta naisen tekemän työn aliarvostaminen nousivat kerronnassa esille. Naisesimiesten tuki ja kannustus koettiin tärkeäksi urakehitystä edistäväksi tekijäksi.

5 PÄÄTELMÄT JA KESKUSTELU

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa kohteena oli high tech-alalla toimivien naisjohtajien urakehitys. Tutkimuksessa tavoitteena oli kuvata ja tulkita naisjohtajien kerrontaa urakehityksestään. Tutkimusotteeltaan kyseessä oli laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaihetta lähestyttiin ja tarkasteltiin *narratiivisesta näkökulmasta*. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui kahdeksalle naisjohtajalle tehdystä teemahaastattelusta, joiden toteuttamisessa keskeistä oli säilyttää narratiiviselle tutkimukselle olennainen piirre orientoida haastateltavaa tarinankerrontaan (Gubrium & Holstein 2002, 1). Muodostin empiirisen aineiston ja teoreettisten lähtökohtien perusteella kahdeksan naisjohtajan uratarinaa. Tutkimusongelma jäsenyi seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten naisjohtajat kertovat urakehityksestään?
- 2) Mitkä keskeiset urakehitystä ohjaavat tekijät nousevat kerronnassa esille?

Uratarinoiden rakentamisessa käytin menetelmänä Labovin ja Waletskyn (1967) strukturaalista analyysia, joka auttoi jakamaan tutkimusaineistoa pienempiin kerronnallisiin osiin eli narratiiveihin, rakenteellisten osien avulla. Abstrahoin analyysin loppuvaiheessa kahdeksan tarinaa neljäksi tyypiksi, jotka olen nimennyt *tasapainohakuiseksi, hierarkkiseksi, ideologiseksi ja vaakatasoiseksi uraksi*. Tyypittelyssä oli kysymys ennen kaikkea aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. Tyypit tiivistävät ja tyypillistävät, parhaimmillaan tyypit kuvaavat laajasti ja mielenkiintoisesti aineistoa. Esimerkiksi tarinoista voi rakentaa tyypillisen kuvauksen naisjohtajan urakehityksestä. (Eskola & Suoranta 1999, 182.)

5.2 Tutkimuksen päätelmät

5.2.1 Teoreettiset päätelmät

Tutkimuksen lähtökohdan muodosti ajatus siitä, että naisjohtajien kokemukset urakehityksestään ovat monipuolisemmat kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on tuotu esille. Tutkijoiden mielenkiinto huippujohtoon edenneiden naisten kokemusten tutkimisesta on luonut kuvaa ”menestystarinasta”, johon vain harvat naisjohtajat voivat samaistua. Toisaalta naisjohtajia tutkitaan usein uraongelmien- ja esteiden kannalta (esim. Fels 2004; Liff & Ward 2001; Oakley 2000; Vanhala 2005), jolloin syntyy helposti mielikuva naisjohtajasta uhrina (Lämsä & Tiensuu 2002,361). Aikaisemmat tutkimukset ovatkin tarkastelleet naisten urakehitystä yksipuolisesti ja luoneet kuvaa naisista homogeenisena ryhmänä, muutamaa viimeaikaista poikkeusta lukuunottamatta (O’Neil

et. al 2004; Vanhala 2005). Tutkimus kritisoikin aikaisempien naisten urakehitykseen keskittyvien tutkimusten yksipuolista tapaa kuvata urakehitystä yleensä yhden mallin kautta, jotka tyypillisesti käsittelevät perheen ja työn välistä problematiikkaa (esim. Mainiero & Sullivan 2005; O'Neil & Bilimoria 2005; Powell & Mainiero 1992; White 1995).

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että high tech-alalla, keskijohdossa toimivien naisjohtajien kerronnassa urakehityksestään on löydettävissä neljä uratarinatyyppiä, joita ovat *tasapainohakuinen*, *hierarkkinen*, *ideologinen ja vaakatasoinen ura* (taulukko 3). Tulokset osoittavat, että myös saman sukupuolen edustajien kerronnan ja kokemusten välillä on eroja (Pietiläinen 2003, 116), joka viittaa tarpeeseen tarkastella naisjohtajien urakehitystä laajemmin kuin mitä aikaisemmissa tutkimuksissa on tehty. Tämä tukee tarvetta tutkia uria jatkossakin narratiivista lähestymistapaa hyödyntämällä. Tutkimus tuo esille myös sen, että narratiivinen lähestymistapa mahdollistaa urakehityksen monipuolisemman ja laajemman tarkastelun yhden vallitsevan näkökulman sijaan. Kritiikki kohdistuu myös aikaisempien tutkimusten tapaan tarkastella naisjohtajien urakehitystä yleensä perheen ohjaamana ja vielä negatiivisessa merkityksessä. Tässä tutkimuksessa naisten kerronnasta tuli esille perheen lisäksi myös muita urakehitystä ohjaavia tekijöitä, kuten määrätietoisuus ja halu kehittyä työssään, kutsumus henkilöstöjohtamisen työtä kohtaan sekä halu työskennellä mielenkiintoisten ja uusia näkökulmia tarjoavien työtehtävien parissa. Tutkimustulokset osoittavat, että tyypillinen ongelmakeskeinen lähestymistapa perheen ja työn yhteensovittamiseen ei noussut näiden naisjohtajien kohdalla esille. Naisjohtajat eivät kokeneet työn ja perheen yhteensovittamista juurikaan ongelmalliseksi vaan halusivat tuoda esille enemmänkin positiivisia esimerkkejä näiden kahden osa-alueen yhdistämiseen liittyen. Naisten kerronnasta nousi esille myös ydinperheen laajentunut merkitys, johon liittyi myös omista ikääntyvistä vanhemmista huolehtiminen.

Tutkimustulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten tuloksia siitä, että uransa keskivaiheilla olevat naisjohtajat törmäävät urallaan ensimmäisen kerran esteisiin ja huomaavat myös ulkopuolisten tekijöiden vaikutukset omaan urakehitykseensä. Uran keskivaiheilla olevat naiset ovat ohittaneet nuorelle naisjohtajalle tyypillisen *idealistisen saavuttamisen* vaiheen, jossa naiset kokevat olevansa oman uransa ohjaksissa ilman ulkopuolisten tekijöiden estäviä vaikutuksia. (O'Neil & Bilimoria 2005.) Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että naiset olivat kohdanneet etenkin uransa alkuvaiheessa ennakkoluuloja teknisellä alalla toimiessaan, mutta olivat pystyneet saavuttamaan uskottavuutta kokemuksen myötä. Suurimmat sukupuolesta johtuvat uralla etenemisen esteet tulivat esiin *hierarkkista uraa* edustavien naisjohtajien kohdalla, jotka erottuivat muista naisjohtajista määrätietoisuudellaan ja voimakkaalla urasuuntautuneisuudellaan. Tutkimustulosten perusteella voidaankin sanoa, että näiden naisjohtajien kohdalla oman kehittymisen pysähtyminen organisaation sisältä kumpuaviin esteisiin saattaa johtaa helposti toisen organisaation palvelukseen siirtymiseen.

Naiset nostivat esille myös naisen työn aliarvostamisen miehiä huonomman palkkauksen takia sekä naisiin kohdistetut ulkonäkövaatimukset.

Viime aikoina tutkijat ovat olleet yhtä mieltä siitä, että uratutkimus on kohdannut haasteita muun muassa uusien toimialojen syntymisen myötä. Näihin uusiin toimialoihin, joita myös high tech-ala edustaa, on liitetty yleensä myös uudet, joustavat urakäsitteet (esim. Heilmann 2004) ja uran käsite on sen perinteisessä merkityksessä julistettu hävinneeksi jopa kokonaan (Hall 1996). Tämän tutkimuksen perusteella näyttää kuitenkin siltä, että perinteiset urat elävät yhä, mutta niiden rinnalle on alkanut ilmestyä uusia urakäsitteitä. Tutkimuksen perusteella näyttääkin siltä, että high tech-ala tarjoaa naisjohtajille monenlaisia mahdollisuuksia uran rakentamiseen. High tech-alan vaikutus urakehitykseen nousi kaikkien naisten kerronnassa keskeiseen asemaan. Alalla tapahtuvat jatkuvat muutokset ja työtehtävien vaihdokset muutosten myötä vaikuttivat naisten urakehitykseen merkittäväällä tavalla. Kerronnan kautta muutos ja jatkuva uudistuminen nousivatkin alaa hyvin kuvaavaksi ilmiöksi. Toisaalta alan epävarmuus tuli esille kerronnassa yt-neuvotteluiden ja irtisanomisten kautta. Työtehtäviä vaihdettiin muutaman vuoden välein ja samankin työnantajan palveluksessa toimineella oli ollut uran aikana useita eri työtehtäviä. Toisaalta myös keskijohdossa toimivien kohdalla työtehtävät näyttäytyvät kerronnan kautta monipuolisilta. Alalla tapahtuvat muutokset toisaalta vaikeuttivat urasuunnittelua pitkällä aikavälillä ja toisaalta pelkona oli paikalleen jääminen yhteen työtehtävään liian pitkäksi aikaa ja sitä kautta oman kasvun ja kehittymisen pysähtyminen.

5.2.2 Käytännölliset päätelmät

Tarkasteltaessa tutkimustulosten tuomaa antia käytännön liike-elämälle, keskeiseksi tekijäksi nousee tarve tarkastella naisten uria jatkossa monipuolisemmista näkökulmista käsin. Kuten aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, tarkastelu naisjohtajien urakehityksessä keskittyy yleensä perheen ja uran yhteensovittamiseen liittyviin ongelmiin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että naisia ei tulisi kohdella homogeenisena ryhmänä vaan yksilöinä, joiden urakehitystä ohjaavat perheen lisäksi useat erilaiset tekijät.

Tutkimuksen kohteena olevat keskijohdossa, "lasikaton alla" toimivat naisjohtajat edustavat ryhmää, joita voidaan pitää perinteisen vertikaalisen urakehityksen määritelmän mukaan potentiaalisina ylimpään johtoon etenevinä naisjohtajina. Tässä tutkimuksessa näitä potentiaalisia ylimpään johtoon eteneviä naisjohtajia ovat ennen kaikkea *hierarkkista uraa* edustavat, jotka olivat määrätietoisimpia ja urasuuntautuneimpia. Tämän perusteella onkin mahdollista tuoda esille ajatus siitä, että yritysten tulisi kyetä tunnistamaan naisjohtajien keskuudesta erilaisia tyyppisiä ja etenkin hierarkkista uraa edustava tyyppi, mikäli yrityksessä halutaan nostaa naisia myös ylimmille johtotasolle. Tämä tyyppi tulisi kyetä tunnistamaan

mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, koska aikaisemmat tutkimustulokset viittaavat siihen, että haastavien työtehtävien saaminen heti uran alkuvaiheessa on yksi keskeinen piirre ylimpään johtoon edenneiden naisten urakehityksessä (esim. White 1995). Myös hierarkkista uraa edustavat naisjohtajat olivat edenneet heti uransa alussa esimiestehtäviin. Vastuu urasta siirtyy tällöin yhä enemmän organisaatiolle ja henkilöstöjohtamiselle. Organisaatioissa on kyettävä tunnistamaan mahdolliset esteet ja pyrkiä poistamaan niitä, sillä eteneminen ylimmän johdon työtehtäviin ei tapahdu naisjohtajien kohdalla itsestään. Vahvimpia ja vaikeimmin poistettavia esteitä ovat nimenomaan naisiin kohdistetut stereotyyppit ja negatiiviset asenteet. Myös tehokkaalla urasuunnittelulla ja -johtamisella voidaan edesauttaa hierarkkista uraa edustavan tyypin löytymistä.

Mikäli hierarkkista uraa edustavien naisten eteneminen estetään, he vaihtavat todennäköisesti työpaikkaa, minkä myötä yritys menettää monen vuoden aikana hankitun osaamisen ja kokemuksen kilpailijalle, joka tarjoaa naisille paremmat kehittymismahdollisuudet. Alan muutosvauhti ja jatkuva tarve uudistua ovat myös sellaisia tekijöitä, joiden takia naiset pelkäävät urakehityksen pysähtymistä ja ovat valmiita vaihtamaan toisen työnantajan palvelukseen, mikäli heidän ammatillinen kehittyminen jostain syystä uhkaa pysähtyä. Tunnistamalla eri tyyppisiä voidaan huomata, että kaikki naiset eivät halua edetä keskijohdosta ylimpään johtoon. Tämä viittaa myös siihen, että keskijohdon tehtävät ovat mielenkiintoisia ja tarjoavat monipuolisia mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen. Osalle naisjohtajista keskijohto voi olla uran tavoite, mikä viittaa uran horisontaaliseen kehitykseen.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että teknisellä ja miesvaltaisella alalla keskijohdossa toimivien naisten kohdalla roolimallien puute ja ylimmän johdon miesvaltaisuus vaikuttaa merkittäväällä tavalla naisten haluttomuuteen ottaa vastaan ylimmän johdon työtehtäviä. Yrityksissä tulisikin kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että naisten saaminen ylimmän johdon tehtäviin edellyttää konkreettisia toimenpiteitä, kuten naisten tukemista, kannustamista ja rohkaisemista, mikäli naisia niihin tehtäviin halutaan. Mikäli yrityksen ylin johto koostuu ainoastaan miehistä, sen on todettu toimivan eräänlaisena signaalina alemmalla tasolla toimiville naisjohtajille siitä, että naiset eivät noissa tehtävissä menesty.

Naiset toivat kerronnassaan esille naisten kyvykkyyden toimia teknisillä aloilla ja halusivat oman kerronnan kautta rohkaista naisia hakeutumaan tekniselle alalle. Naisten kerronnan perusteella voikin sanoa, että työ koostuu hyvin pitkälle ihmisten johtamisesta, jossa vaaditaan erityisesti sosiaalisia taitoja. Pärjätäkseen alalla, tekninen koulutus ei myöskään kansainvälisten tutkimusten mukaan ole alalla ehdoton vaatimus (Catalyst 2003). High tech-alalla toimivien yritysten positiivinen suhtautuminen lastenhankintaan ja raskausaikaan näyttäytyi kerronnan kautta esimerkilliseltä. Työnantajan positiivinen asenne yhdistettynä urasuunnitelmien tekemiseen ennen äitiyslomalle jäämistä on

aikaisempien tutkimusten perusteella todettu nopeuttavan naisten paluuta työelämään äitiysloman päätyttyä.

5.3 Tutkimuksen arviointi

5.3.1 Tutkimuksen luotettavuus

Puhuttaessa tieteellisen tutkimuksen luotettavuudesta, kriteerit on perinteisesti liitetty tutkimusmenetelmän toistettavuuteen ja sen kykyyn mitata ilmiöön liittyviä asioita. Arvioita laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta voidaan kuitenkin tehdä monin eri tavoin. Tarkastelen tässä kappaleessa tutkimuksen luotettavuudesta yleisellä tasolla laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa (Lincoln & Guba 1985) sekä muutamia luotettavuuteen liittyviä tekijöitä nimenomaan narratiivisen tutkimuksen näkökulmasta (Riessman 1993). Puhuttaessa tutkimuksen luotettavuudesta ja siitä, mikä on totta ja mikä ei, narratiivisen tutkimuksen kohdalla puhutaan enemmänkin uskottavuudesta ja vakuuttamisesta eli siitä, pystyykö kirjoittaja vakuuttamaan lukijansa tekstinsä paikkansapitävyydestä (Riessman 1993,65; Törrönen 2002, 38).

Rakentaessani tutkimukseni empiiristä osaa, tarkoitukseni oli kerätä haastatteluita kahdeksalta naisjohtajalta. Yhteistä kaikille haastateltavilleni oli se, että he kaikki olivat uransa keskivaiheilla olevia, keskijohdossa ja high tech-alalla työskenteleviä. Suurimmat eroavaisuudet liittyivät työnkuvaan ja perheeseen. Neljä kahdeksasta haastateltavastani työskenteli henkilöstöpuolen tehtävissä ja loput neljä tuotantopuolen tehtävissä. Lisäksi viidellä naisista oli lapsia ja kolme oli lapsetonta. Tutkimukseni empiirinen osa rakentui siis määrältään kahdeksaan haastatteluun. Erityisesti narratiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä on perusteltua pitää pienenä analyysin haasteellisuudesta johtuen (Riessman 1993). Jo kahdeksan haastattelun kuuntelu, transkribointi, järjestely ja analysointi oli tässä työssä haastavaa valitusta analyysimenetelmästä johtuen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää myös tutkijan sitoutuminen koko tutkimusprosessiin (Lincoln & Guba 1985, 296). Se, että on sitoutunut tutkimuksen tekemiseen varaamalla siihen tarpeeksi aikaa, on olennainen tekijä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Toisaalta oman tutkimusalueen liian hyvä tuntemus esimerkiksi oman työkokemuksen kautta on vaarallista, sillä tutkija ei välttämättä pysty tarkastelemaan tutkimaansa ilmiötä tarpeeksi objektiivisesti. Mennessäni tekemään haastatteluja, itselläni ei ollut minkäänlaista kokemusta johtotehtävissä tai high tech-alalla toimimisesta. Kaikki haastateltavat kuitenkin edustivat samaa sukupuolta, joka teki haastattelutilanteen jossain määrin helpommaksi. Kuten mainitsin jo aikaisemmin (s. 40), ainoat hankaluudet haastattelutilanteessa liittyivät yleensä juuri teknisten termien käyttöön, joka joissain paikoissa häiritsi haastatteluiden tekemistä. Näissä tilanteissa pyysin kuitenkin selvennystä haastateltavien käyttämiin termeihin, joka toimi muistutuksena haastateltavilleni siitä, että

minulla ei ollut alalta minkäänlaista kokemusta. Yleisesti ottaen koin kuitenkin, että haastateltavat suhtautuivat ”tietämättömyyteni” siten, että he pyrkivät kertomaan kokemuksistaan mahdollisimman ymmärrettävällä tavalla. Oma kokemattomuuteni auttoi minua toisaalta esittämään haastateltavilleni myös ”tyhmiä kysymyksiä”, joiden kautta sain arvokasta tietoa. Uskottavuuden lisäämiseksi kirjoitin lukijalle auki mahdollisimman tarkasti myös jokaisen haastattelutilanteen taustatiedot rakentamani uratarinan alkuun.

Käyttämäni aineiston analyysitapa on sopiva nimenomaan suullisesti kerrotuille henkilökohtaisille kokemuksille, jotka saavat kerronnan kautta tietyn rakenteellisen muodon (Labov & Waletzky 1967; Riessman 1993, 69). Jos tutkimusaineistoni olisi koostunut esimerkiksi kirjeistä, päiväkirjoista tai muista kirjallisista materiaaleista, analyysimenetelmän olisi pitänyt olla toisenlainen. Narratiivinen analyysi ei sovi suuren aineiston käsittelyyn, joka koostuu nimettömistä ja kasvottomista subjekteista. Metodista kuvaillaankin usein hitaaksi ja tuskalliseksi käyttöä. (Riessman 1993, 69.) Oman vaikeutensa tutkijalle aiheuttaa myös se, että narratiivisen analyysin tekemiseen ei ole olemassa mitään selkeää kaavaa vaan tutkijan on käytettävä sen soveltamisessa omaa luovuuttaan ja valmistauduttava siihen, että analyysin tekeminen on aikaavievää. Näitä seikkoja pidetään myös narratiivisen analyysin suurimpina heikkouksina. (Vuokila-Oikkonen, Janhonen & Nikkonen 2003, 105.) Oman kokemukseni mukaan suurimmat vaikeudet analyysin soveltamisessa liittyivät juuri siihen, että erilaisia analyysitapoja oli useita ja niistä oli löydettävä omalle aineistolle parhaiten soveltuvien. Tätä ennen minun oli tietysti tunnettava aineistoni tarpeeksi hyvin, joka sekin vei aikaa. Olin kuitenkin heti alusta asti erittäin kiinnostunut narratiivisen tutkimuksen tekemisestä sekä erityisesti narratiivisen analyysin soveltamisesta omassa työssäni. Yksi erittäin merkittävä tekijä tutkimusprosessini aikana oli osallistumisen Catherine Kohler Riessmanin kurssille ”Narrative Analysis”, jonka aikana tulin menetelmän kanssa sinuiksi ja tunsin ymmärtäväni narratiivisen tutkimuksen taustalla vaikuttavan ajattelutavan kurssin jälkeen entistä paremmin. Jälkeenpäin tarkasteltuna kiinnostukseni narratiivista analyysia kohtaan on vain lisääntynyt tutkimusprosessin edetessä. Joka tapauksessa olen samaa mieltä Riessmanin (1993, 69) kanssa siitä, että narratiivisen analyysin käyttöä ei kannata edes harkita, jos tutkija etsii helppoa ja nopeaa tapaa analysoida aineistoa.

Lieblich, Tuval-Maschiah & Zilber (1998, 173) erottavat lisäksi neljä kriteeriä, joiden avulla on mahdollista arvioida narratiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Ensimmäinen liittyy tutkimusaineiston *laajuuteen* eli siihen, miten rikasta ja laajaa tutkimusaineiston esittely on. Tässä tutkimuksessa jokaisen kahdeksan naisjohtajan kerrontaa urakehityksestä on tuotu esille kahdeksan uratarinan muodossa. Olisin voinut myös yhdistellä eri haastatteluaineistoja ja luoda neljä uratarinatyyppiä ilman jokaisen kahdeksan tarinan esilletuomista. Tarinoiden kautta tutkimustulosten läpinäkyvyys kuitenkin toteutuu paremmin ja aineisto näyttäytyy rikkaana ja laajana myös lukijalle.

Toisekseen, luotettavuutta voidaan arvioida myös sen perusteella, miten koherenssi aineiston analyysi ja tulkinta on (Lieblich et. al 1998, 173). Koherenttius viittaa nimenomaan siihen, miten kokonaisvaltaisen kuvan tutkimuksen eri osa-alueet muodostavat. Olen pyrkinyt tutkimuksessani tuomaan esille keskeiset teoreettiset lähtökohdat, joiden tarkoituksena oli luoda mahdollisimman kokonaisvaltainen lähestymistapa naisjohtajien urakehitykseen. Näiden teoreettisten lähtökohtien ja haastatteluiden kautta pystyin rakentamaan uratarinoista kokonaisvaltaisia. Tarinoiden kautta pystyin analyysin viimeisessä vaiheessa vielä etsimään niistä samankaltaisuuksia ja eroja ja sitä kautta tyypittelemään tarinat neljään eri tyyppiin. Tämä auttoi luomaan tutkimuksen tuloksista vielä tiivistetympään näkökulman teoreettisiin lähtökohtiin pohjautuen.

Kolmanneksi, tutkijan kyky tuottaa uusia näkemyksiä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Lieblich et. al 1998, 173). Se luo tutkijalle aina omat haasteensa, mutta aikaisemman teoretiedon hyvä tuntemus ja sitoutuminen tutkimusprosessin läpiviemiseen auttavat tulosten analysoimisessa. Ilman keskeisten teoreettisten lähtökohtien ja aineiston hyvää tuntemusta on vaikea myöskään tuottaa tutkimuksella mitään uutta. Tässä tutkimuksessa tarinoiden rakentaminen ja niiden kautta tehtyjen tyypittelyjen tarkoituksena oli tuottaa uusia näkökulmia naisten urakehityksen tarkasteluun.

Neljäs kriteeri viittaa niukkuuteen, jolla tarkoitetaan tutkimuksen kannalta olennaisten käsitteiden esilletuomista (Lieblich et. al 1998, 173). Tutkijan on siis pysyttävä keskeisten käsitteiden tarkastelussa. Liian monen käsitteen mukanaolo ja aineiston analysointi niiden kautta vaikeuttaa aineiston analyysia ja vähentää tutkimuksen koherenttisuutta. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt tarkastelemaan naisten kerrontaa urakehityksestä aikaisemman tutkimustiedon valossa erityisesti keskeisten naisten urakehitystä ohjaavien tekijöiden kautta.

Narratiivisessa tutkimuksessa lukijan vakuuttaminen onnistuu kenties parhaiten siten, että tutkijan tekemien tulkintojen tukena ovat haastatteluista poimitut puheosuudet, jotka on tutkijan itsensä tekeminä transkriboitu haastattelunauhujen pohjalta sanasanaiseen muotoon ja voidaan siten esittää lukijalle tekstuaalisessa muodossa. Valitsemani Labovin & Waletsyn (1967) strukturaalisen analyysin kautta pystyin tuomaan lukijalle esille haastateltavien puheenosuuksia ja siten omalta osaltani lisäämään tutkimukseni vakuuttavuutta.

Narratiivisen tutkimuksen luotettavuuden kohdalla voidaan puhua myös korrespondenssista eli vastaavuudesta. Vastaavuus voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkija vie tutkimuksensa tulokset takaisin tutkittaville, jolloin heillä on mahdollisuus vielä täydentää esimerkiksi tutkijan tekemiä tulkintoja ja saatuja tuloksia. Tutkittavan ja tutkijan tulkintojen yhdenmukaisuus toimii tällöin luotettavuuden lisääjänä. (Lincoln & Guba 1985.) Vaikka narratiivisessa tutkimuksessa usein korostetaan työn ”palauttamista” tutkittaville ennen sen

varsinaista julkaisemista (Riessman 1993, 66), en kuitenkaan itse toiminut kyseisellä tavalla. Perustelen päätöstäni sillä, että ongelmaksi saattaisi muodostua esimerkiksi sellainen tilanne, jossa tutkittava haluaisi syystä tai toisesta poistaa työstäni jonkin keskeisen asian. Toisekseen, tutkija on loppujen lopuksi aina itse vastuussa työnsä tuloksista, myös tulosten luotettavuudesta. (Riessman 1993, 67.)

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen myötä syntyi useita ajatuksia mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Ensinnäkin naisten urakehityksen tutkiminen myös jatkossa narratiivisesta näkökulmasta käsin mahdollistaa urakehityksen monipuolisemman tarkastelun. Toisekseen, tässä tutkimuksessa löydetyistä uratarinatyypeistä hierarkkista uraa edustavia naisjohtajia voisi jatkossa tutkia entistä tarkemmin, mikäli naisia halutaan nostaa enemmän ylimmän johdon tehtäviin. Urakehityksen tutkiminen miesten näkökulmasta vaikuttaa kiinnostavalta ajatukselta sen jälkeen, kun olen työssäni tarkastellut ainoastaan naisjohtajien urakehitystä. Vastaavanlainen tutkimus sovellettuna miesjohtajien urakehityksen tutkimiseen loisi myös mahdollisuuteen nais- ja miesjohtajien urakehityksen vertailuun high tech-alan yrityksissä. Miesjohtajiin kohdistuva uratutkimus ei ole myöskään ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena viime vuosina, uratutkimuksen keskittyttyä pitkälti naisten urien tarkasteluun. Kuten tämänkin tutkimuksen tarinoista oli huomattavissa, miesten rooli perheissä on muuttumassa tasavertaisemmaksi naisten kanssa. Tällä on eittämättä vaikutuksia myös miesten urakehitykseen. Sen lisäksi perinteinen uratutkimus on olettanut miesjohtajien urien etenevän katkeamattomina vertikaalisesti ylimmän johdon työtehtäviin, joka ei juurikaan salli miehille joustavampia malleja uran rakentamiseen ja rajoittaa miesten liikkumatilaa ja valinnan mahdollisuuksia. Olisikin mielenkiintoista tutkia miesten urakehitystä modernilla high tech-alalla ja tarkastella sitä, miten miesten urakehitys alalla rakentuu. Viime aikoina on keskusteltu myös siitä, että miesten urat olisivat siirtymässä lähemmäksi naisten uria, osittain juuri työelämän lisääntyneen epävarmuuden ja sitä kautta urakehityksen katkonaisuuden vuoksi.

Miesten urakehityksen tutkiminen mahdollistaisi myös keskittymisen enemmän high tech-alan tarkasteluun, joka nousi tämän tutkimuksen tarinoissa keskeiselle sijalle. Tutkittavien määrän kasvaessa uria olisi mahdollista tutkia enemmän juuri high tech-alan näkökulmasta käsin ja rakentaa sitä kautta kuvaa alalle tyypillisistä piirteistä. Myös roolimallien tärkeyden tutkiminen nousi voimakkaasti esille naisten kerronnan kautta. Jatkotutkimuksissa juuri roolimalleihin keskittymisen kautta olisi mahdollista saada vahvistusta viimeaikaisille kansainvälisille tutkimustuloksille, jotka nostavat roolimallit merkittävään asemaan naisten urakehityksen kannalta. Etenkin, kun puhutaan siitä, miten naisia saataisiin nostettua enemmän ylimmän johdon työtehtäviin tulevaisuudessa.

SUMMARY

Traditionally, careers were thought to evolve within the context of one or two organizations and were conceptualized to progress in linear career stages. The successful career development was measured by objective terms, such as promotions and increases in salary (Hall, 1996). Indeed, the majority of traditional and well-known career studies have been based on the careers of white, middle class males (e.g. Levinson, 1978; Miller & Form, 1951; Schein, 1978; Super, 1957). Today, there is some consensus that careers are changing or have been transfigured (Collin & Watts, 1996) and much agreement about the direction of that change. The arguments for the change are familiar: companies have downsized to become more flexible in the face of globalization, advances in technology, increased workforce diversity, and evolving organizational structures (Mallon & Cohen, 2001). It is suggested that the traditional model of career does not represent the careers of most workers and that new conceptualizations of careers are needed.

The idea of careers as continuous narratives, merging past and present, is central to the new definitions of careers. There have recently been calls for the adoption of a narrative approach to allow for a more holistic view of career which takes account of time and space. Despite a growing interest in a narrative approach in organization studies there have been only few narrative based studies in the career field (e.g. Cohen et al., 2004; Cohen & Mallon, 2001; Marshall, 1995). At the same time researchers have been enthusiastic to redefine the career and to examine alternative careers while the dominating methods to study these new careers are prevailing traditional.

The previous research on women managers' careers has generated a one-sided picture of women's career development usually as a balance between work and non-work lives (e.g. Mainiero & Sullivan 2005; Powell & Mainiero 1992; White 1995). In fact, women's careers have been seen traditionally from the viewpoint of a work and family conflict. In addition the literature on women managers' careers has been two-folded. It represents woman's career development either as a success story leading to a top management position or the woman manager is represented as a victim in relation to the advancement of her career. Thus, the field can be criticized for providing a rather simplified view on the topic.

The main research task in this thesis is to describe and interpret the career development of women middle managers working in high technology companies. This study attempts to contribute to enrich existing scholarship by building a more diverse picture of women managers' career development. It is argued that the women managers' experiences of career development can be more diverse than the previous studies have proposed. The women in the sample are at midcareer phase, which represents a remarkable source of experience, skills and relationships that may be difficult to replace

(Gordon & Whelan 1998). The following research questions are answered: How women managers narrate their career development? What are the main driving factors of career development according to the women's accounts?

The study draws upon qualitative research methodology, particularly a narrative approach (Czarniawska 2004; Riessman 1993). In this study it is argued that a narrative approach offers an alternative methodology to researching careers. In this study narrativity is applied in three ways: as a metatheoretical framework, as an analysis method and as a research data. The data gathering has been done by using semi-structured interview method. The data consists of eight interviews which have been constructed in a story format with the help of the Labov & Waletzky's (1967) structural analysis method. At the end of the analysis the career stories are typified into four career story types: balance-seeking, hierarchical, ideological and horizontal career development.

Career as a Balance-Seeking. The first career story type is called balance-seeking. The content of this career story type was mainly about how to find the balance between work and family during career development. Previous research of women managers' career development confirms the viewpoint that the family is often one of the main driving factors of women's career. There are also plenty of different models about how to describe the phenomenon (e.g. Mainiero & Sullivan 2005; Powell & Mainiero 1992; White 1995). Especially women at midcareer are struggling with the family issues (Mainiero & Sullivan 2005, 114).

Previous studies have often explained the problems women face during their careers usually from the family viewpoint. The meaning of the family has been seen at least slowing women's career development compared to men's and also it has been used as an explanation to the women's lower income (Metz 2005; Vanhala 2005). Apart from the previous studies, in this career story type the telling was mostly positive. There were for example narratives about the children's ability to adjust to the fact that mother was traveling and away from them. It can be said that this career story type seems to be concentrating to the discussion of the positive side of the career and family issues (Ruderman et. al 2002). This career story type brings forth also the economic fluctuations of the high technology companies. The role of the human resource manager is either a recruiter or a firer.

Hierarchical career. The second career story type is called hierarchical career. The hierarchical career story type represents women whose career stories developed along with the changes in organizations. These women have been working as a manager since an early career and their careers have developed vertically to the middle management within one organization. This career story type represents the traditional definition of career as a vertical development within one organization (Levinson 1978; Miller & Form 1964; Super 1957). This definition has been usually the traditional way of describing men's career development and also the definition of successful career development (Hall 1996; Mavin

2001).

The women who represent this career story type were telling about the industry's constant state of change and how the changes have brought new assignments to them. According to the women's descriptions, the rapid growth of the industry and the constant state of change has been the driving force of their career development. The women who represent this career story type seemed to be determined and career-oriented according to their accounts. This could also be one of the reasons why they have been facing problems during their career development more than the other women in the sample. It seems that if the career development is at risk to stagnate women are willing to change the employer. According to Gordon & Whelan (1988, 13) women at midcareer phase are usually highly career-oriented and they have gained a lot of work experience. However, low challenge and few opportunities can lead to a job change. In addition to that women told that the long-term employment within one organization had advanced their careers because they had been able to gain credibility.

Ideological career. The third career story type in this study is called ideological career. The content of this story type consisted of the need to practice ethical human resource management and ethical values in organizations. The ideology about ethical way of working and inner call towards work as a human resource manager has been the driving force of the career development. According to the Siljanen (2007, 166) this kind of career type has been found at least from the non-governmental organizations. In addition to that the ideological career story type is based on the idea about career as an inner feeling of success. That means that the problems that emerge during career are often subjective, such as lack of motivation towards own work. This career story type defines the successful career development as a personal growth and development. That represents the subjective definitions of careers (Hall 1976, 201).

Horizontal career. The fourth career story type is called horizontal career. Although the careers have developed along with the rapid growth of the industry, the driving force was the desire to work in middle management assignments. This creates the essential criterion to define career consisting of interesting and challenging tasks which seem to be for these women the ones that middle management is about. This definition refers to the new definitions of careers as a horizontal development which is traditionally associated to the way women's career develop (Mainiero & Sullivan 2005; Mirvis & Hall 1996; Sullivan 1999). This career type represents also women who have refused to receive senior management positions. One of the new definitions of careers is called boundaryless career which means that the career is not bound to the organization hierarchy. For example individual on a boundaryless career can refuse from the traditional, hierarchical career development (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006).

In this career story type one important thing for these women was also the possibility to be a part of the international working environment. However, they were not willing to work as an expatriate although they have been offered that possibility few times. According to the women's accounts the reason not to go abroad was the need to take care of their parents. This also refers to the wider definition of family consisting not only spouse and children but also aging parents when talking about women at mid-career (Mainiero & Sullivan 2005, 111). The women in this career story type were telling about the men's negative attitudes and stereotypes towards women's ability to work in technical positions. According to the women's accounts the most important thing in the future for them would be the professional development horizontally, not the senior management positions.

The main contribution of this study is the finding that women managers' careers can be distinguished into different types instead of one model concentrating usually on a balance between work and non-work lives. The study proposes that women should not be treated as a homogenous group but as individuals whose careers are driven by many other factors than just the family. Moreover, the results suggest that the fast changing high technology industry offers to women many opportunities for career development. The changes open up new career opportunities and therefore it is not common to stay in one position very long period of time. According to this study the changes and continuous development are typical characteristics of the high technology industry.

The research results indicate that the women managers at mid-career face barriers first time during their career development and recognize that their careers are impacted also by factors outside themselves. According to this study it seems that the more determined and career-oriented the woman is the more barriers she is facing during her career development. If the career development is starting to stagnate it creates problematic situation to the women in the work environment where one requirement is to develop yourself continuously. As a result women may start to consider the possibility to change the employer. For the company this is a remarkable risk, because it will lose years of experience. The study proposes that whether companies are willing to raise the amount of women in senior management positions they must re-evaluate their career management practices. For example in this study the hierarchical career story type represents women who are willing to advance their careers to the senior level. Especially human resource management should recognize this career type in order to offer those challenging assignments. Companies should also take responsibility to identify and eliminate the possible barriers in order to enable women to advance to the top management.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Adler, N. J. 1984. Women Do Not Want International Careers: And Other Myths About International Management. *Organizational Dynamics* 13 (2), 66-79.
- Adler, N. J. 1997. *International dimensions of Organizational Behavior*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Adler, N. J. & Izraeli, D. N. 1988. *Women in Management Worldwide*. New York: M. E. Sharpe.
- Alvesson, M. & due Billing, Y. 1989. Four Ways on Looking Women and Leadership. *Scandinavian Journal of Management* 5 (1), 63-80.
- Arthur, M. B. 1994. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior* 15 (4), 295-306.
- Arthur, M. B., Claman, P. H. & Defillippi, R. J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive* 9 (4), 7-20.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. 1989. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (toim.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 7-25.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (toim.) 1996. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Asplund, G. 1986. *Uran luominen. Miehet, naiset ja johtajuus*. Helsinki: Tammi.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, 99-120.
- Baron, J. N. & Pfeffer, J. 1994. The Social Psychology of Organizations and Inequality. *Social Psychology Quarterly* 57 (3), 190-209.
- Bell, S. E. 1988. Becoming a political woman: The reconstruction and interpretation of experience through stories. Teoksessa A. D. Todd & S. Fisher (toim.) *Gender and discourse: The power of talk*. Norwood, NJ: Ablex, 97-123.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality*. New

York: Doubleday.

Blair-Loy, M. 1999. Career Patterns of Executive Women in Finance: An Optimal Matching Analysis. *American Journal of Sociology* 104 (5), 1346-1397.

Blau, P. M. 1956. Social mobility and interpersonal relations. *American Sociological Review* 21, 290-295.

Blau, P. M. & Duncan, O. D. 1967. *The American occupational structure*. New York: Wiley.

Boje, D. M. 1991. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly* 36, 106-126.

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

Bruner, J. S. 1990. *Acts of Meaning*. London: Harvard University Press.

Burke, R. J. 1997. Are families damaging to careers? *Women in Management Review* 12 (8), 320-324.

Burke, R. J. & Nelson, D. L. 2002. *Advancing Women in Management: Progress and Prospects*. Teoksessa R. J. Burke & D. L. Nelson (toim.) *Advancing Women's Careers: Research and Practice*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Calas, M. B. & Smircich, L. 1996. From the Woman's Point of View: Feminist approaches to Organization Studies. Teoksessa Clegg S., Hardy, C., & Nord W. (toim.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 218-257.

Carr, D. 1986. *Time, Narrative, and History*. Bloomington: Indiana University Press.

Chase, S. E. 1995. *Ambiguous Empowerment: The Work Narratives of Women School Superintendents*. Amherst: University of Massachusetts.

Chase, S. E. 2005. Narrative Inquiry: Multiple Lenses, Approaches, Voices. Teoksessa Denzin, K. N. & Lincoln, Y. S. (toim.) *The SAGE Handbook of Qualitative Research Third Edition*, 651-679. Thousand Oaks: SAGE.

Coffey, A. & Atkinson, P. 1996. *Making sense of qualitative data. Complementary Research Strategies*. California: Sage.

Cohen, L., Duberley, J. & Mallon, M. 2004. Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of*

Vocational Behavior 64, 407-422.

Cohen, L. & Mallon, M. 2001. My Brilliant Career? Using Stories as a Methodological Tool in Careers Research. *International Studies of Management & Organization* 31 (3), 46-68.

Cortazzi, M. 1993. *Narrative Analysis*. London: The Falmer Press.

Cox, T. H. & Blake, S. 1991. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* 5 (3), 45-56.

Cox, T. & Nkomo, S. M. 1990. Invisible men and women: A status report on race as a variable in organization behavior research. *Journal of Organizational Behavior* 11, 419-431.

Czarniawska, B. 1997. *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Czarniawska, B. 1998. *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage.

Czarniawska, B. 2004. *Narratives in Social Science Research*. London: SAGE Publications.

Davey, C. L. & Davidson, M. J. 1994. Policies and Practices to Encourage Women Returners: A Case Study. *Women in Management Review* 9 (4), 4-14.

Davidson, M. J. & Burke, R. J. 2004. *Women in Management Worldwide: Facts, Figures and Analysis - An Overview*. Teoksessa Davidson, M. J. & Burke, R. J. (toim.) *Women in Management Worldwide: Facts, Figures and Analysis*. UK: Ashgate Publishing Ltd, 1-15.

Dipboye, R. L., Arvey, R. B. & Terpstra, D. E. 1977. Sex and physical attractiveness of raters and applicants as determinants of résumé evaluations. *Journal of Applied Psychology* 62, 288-294.

Dopson, S. & Stewart, R. 1990. What is happening to middle management? *British Journal of Management* 1, 3-16.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. 2003. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly* 14, 807-834.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. 2006. *Through the Labyrinth: Women's Paths to Leadership*. EAESP 7.6.2006.

Ekonen, M. & Lämsä, A-M. 2005. Moninaiset urat – uratutkimus muutoksessa. Teoksessa Lämsä, A-M., Uusitalo, O. & Lämsä V. (toim.) Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 145, 132-145.

Erikson, E. H. 1950. *Childhood and society*. New York: Norton.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fairclough, N. 1992. *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.

Fels, A. 2004. Do Women Lack Ambition? *Harvard Business Review* April 2004, 50-60.

Fenton-O’Creevy, M. 1998. Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior* 19, 67-84.

Fondas, N. 1997. Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review* 22 (1), 257-282.

Forret, M. & de Janasz, S. 2005. Perceptions of an organization’s culture for work and family. *Career Development International* 10 (6/7), 478-492.

Gabriel, Y. 1995. The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies* 16 (3), 477-501.

Gallos, J. 1989. Exploring woman’s development: implications for career theory, practice and research. Teoksessa Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (toim.) 1989. *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press, 110-132.

Gee, J. P. 1991. A linguistic approach to narrative. *Journal of Narrative and Life History* 1 (1), 15-39.

Geertz, C. 1983. Blurred genres: The refiguration of social thought. Teoksessa Geertz, C. (toim.) *Local knowledge: Further essays in interpretive anthropology*. New York: Basic Books, 19-35.

Gibson, D. E. 2003. Developing the Professional Self-Concept: Role Models Construals in Early, Middle, and Late Career Stages. *Organization Science* 14 (5), 591-610.

Gibson, D. E. ja Cordova, D. 1999. Women’s and men’s role models: The importance of exemplars. Teoksessa Murrell, A. J., Crosby, F. J. & Ely, R. J.

(toim.) Mentoring dilemmas: Developmental relationships within multicultural organizations. Mahwah, NJ, USA: Erlbaum, 121-142.

Gilligan, C. 1982. In a Different Voice. Cambridge: Mass. Harvard University Press.

Gordon, J. R., & Whelan, K. S. 1998. Successful professional women in midlife: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges. *Academy of Management Executive* 12 (1), 8-29.

Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. 2006. When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review* 31 (1), 72-92.

Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. 2002. From the Individual Interview to the Interview Society. Teoksessa Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (toim.) *Handbook of Interview Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 3-32.

Gunz, H. 1989. The dual meaning of managerial careers: organizational and individual levels of analysis. *Journal of Management Studies* 26 (3), 225-250.

Haavio-Mannila, E. 1970. *Suomalainen nainen ja mies. Asema ja muuttuvat roolit*. Porvoo: WSOY.

Hakim, C. 1996. *Key Issues in Women's Work: Female Heterogeneity and the Polarisation of Women's Employment*. London: Athlone.

Hall, D. T. 1976. *Careers in Organizations*. Pacific Palisades: Goodyear.

Hall, D. T. 1996. *The career is dead - long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hatch, J. A. & Wisniewski, R. 1995. Life history and narrative: questions, issues, and exemplary works. Teoksessa Hatch, J. A. & Wisniewski, R. (toim.) *Life History and Narrative*. London: Falmer, 113-135.

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

Heilmann, P. 2004. *Careers of Managers, Comparison between ICT and Paper Business Sectors*. Akateeminen väitöskirja. Lappeenranta University of Technology.

Hennig, M. & Jardim, A. 1977. *The managerial woman*. New York: Anchor Press/Doubleday.

- Hewlett, S. A. 2002. Executive Women and the Myth of Having It All. *Harvard Business Review* 80 (4), 66-73.
- Hewlett, S. A. 2004. Fast-Track Women and the Quest for Children. *Sexuality, Reproduction and Menopause* 2 (1), 15-18.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holland, J. L. 1973. *Making Vocational Choices: a theory of careers*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. 2000. *The Self We Live By: Narrative Identity in a Postmodern World*. New York: Oxford University Press.
- Hughes, E. C. 1937. Institutional office and the person. *The American Journal of Sociology* 43 (3), 404-413.
- Huy, Q. N. 2001. In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, September 2001, 72-79.
- Hänninen, V. 2002. *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Ibarra, H. 1999. Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly* 44, 764-791.
- Indvik, J. 2001. Women and Leadership. Teoksessa Northouse, P. G. (toim.) *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 215-247.
- Jones, C. & DeFillippi, R. J. 1996. Back to the future in film: Combining industry and self-knowlegde to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Executive* 10 (4), 89-103.
- Jung, C. G. 1933. *Modern man in search of a soul*. New York: HarBrace.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basil Books.
- Karento, H. 1990. Sukupuolten segregaatio valtion ja kuntien hallinnossa. *Hallintotieteen lisensiaattitutkimus*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Karento, H. 1999. "Olen tehnyt parhaani". Tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kartovaara, L. 2003. Miesjohtajalla ura ja perhe, entä naisjohtajalla?

Hyvinvointikatsaus 4, 2-8.

Kauppinen-Toropainen, K., Kandolin, I. & Haavio-Mannila, E. 1988. Sex segregation of work in Finland and the quality of women's work. *Journal of Organizational Behavior* 9, 15-27.

Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. 1996 (toim.) *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Tampere: Vastapaino.

Kirchmayer, C. 2002. Gender differences in managerial careers: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Business Ethics* 37 (1), 5-24.

Kottke, J. L. & Agars, M. D. 2005. Understanding the processes that facilitate and hinder efforts to advance women in organizations. *Career Development International* 10 (3), 190-202.

Kuntu, K. & Huttunen, T. 2005. *Yliopisto-opiskelijoiden terveystutkimus 2004. Ylioppilaiden terveydenhoitoysäitiön tutkimuksia 40*. Helsinki 2005.

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

Labov, W. 1981. Speech actions and reactions in personal narrative. Teoksessa Tannen, D. (toim.) *Analyzing Discourse: Texts and talk*. Washington DC: Georgetown University Press, 219-247.

Labov, W. & Waletzky, J. 1967. Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience. Teoksessa Helm, J. (toim.) *Essays on the Verbal and Visual Arts*. Seattle: American Ethnological Society, 12-44.

Larwood & Gutek 1987. Gutek, B. & Larwood, L. 1987. *Women's Career Development*. Sage: Newbury Park, CA.

Levinson, D. J. 1978. *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine.

Lieblich, A., Tuval-Maschiah, R., Zilber, T. 1998. *Narrative Research. Reading, Analysis and Interpretation*. London: Sage.

Liff, S. & Ward, K. 2001. Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Gender, Work & Organization* 8 (1), 19-36.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. California: Sage.

Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu - kuka käskee?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa

liiketoimintaympäristössä: Vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A; 1/95.

Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. Liiketaloudellinen aikakauskirja. Hyväksytty ja tulossa julkaisuun.

Lämsä, A-M. 2003. Miten nainen näkyy johtamistutkimuksessa? Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja No. 137/2003, 25-46.

Lämsä, A-M. & Ekonen, M. 2004. Four Ways of Defining a Narrative in Business Ethics Research. Teoksessa Seppä, M., Hannula, M., Järvelin, A-M., Kujala, J., Ruohonen, M. & Tiainen T. (toim.) FeBR 2004, Frontiers of e-Business Research 2004, Volume II. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere, 581-589.

Lämsä, A-M. & Sintonen, T. 2006. A narrative approach for organizational learning in a diverse organization. *Journal of Workplace Learning* 18 (2), 106-120.

Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. 2002. Representations of the woman leader in Finnish business media articles. *Business Ethics: A European Review* 11 (4), 355-366.

Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E. 2005. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Executive* 19 (1), 106-123.

Mallon, M. & Cohen, L. 2001. Time for a Change? Women's Accounts of the Move from Organizational Careers to Self-Employment. *British Journal of Management* 12, 217-230.

Marshall, J. 1989. Re-visioning career concepts: a feminist invitation. Teoksessa Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (toim.) 1989. *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press, 275-291.

Marshall, J. 1995. *Women Managers Moving On: Exploring Career and Life Choices*. London: Routledge.

Mattis, M. C. 1995. Corporate initiatives for advancing women. *Women in Management Review* 10 (7), 5-14.

Mattis, M. C. 2005. Best practices for supporting women engineers' career development in US corporations. Teoksessa Burke, R. J. & Mattis, M. C. (toim.) *Supporting Women's Career Advancement*. Cheltenham, UK: Edward Elgar,

243-265.

Mavin, S. 2001. Women's career in theory and practice: time for a change? *Women in Management Review* 16 (4), 183-192.

McDermott, L. 1996. Keskiöhtö uusiksi. *Yritystalous* 4, 37-40.

McKeen, C. A. & Burke, R. J. 1994. The Woman-friendly Organization: Initiatives Valued by Managerial Women. *Employee Counselling Today* 6 (6), 18-25.

Metz, I. 2005. Advancing the careers of women with children. *Career Development International* 10 (3), 228-245.

Miller, D. C. & Form, W. H. 1964. *Industrial Sociology: The Sociology of Work Organizations*, Second Edition. New York: Harper & Row.

Mirvis, P. H. & Hall, D. T. 1996. Psychological Success and the Boundaryless Career. Teoksessa Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (toim.) *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: University Press, 237-255.

Mishler, E. G. 1984. *The discourse of medicine: Dialectics of medical interviews*. Norwood, NJ: Ablex.

Mishler, E. G. 1986. *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Mishler, E. G. 2000. *Storylines: Craftartists' Narratives of Identity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Mohsin-Ul, L. 1997. Attitude and consciousness of Japanese men and women toward career commitment and continuity: the role of expected change in HRM policies. *The International Journal of Human Resource Management* 8 (4), 150-171.

Morrison, A. M. & Von Glinow, M. 1990. Women and minorities in management. *American Psychologist* 45, 200-208.

Morrison, A. M., White, R. P. & Van Velsor, E. 1987. *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Mutanen, S. & Lämsä, A-M. 2006. Mentoroinnin merkitykset naisten urakehitykselle. *Hallinnon tutkimus* 25 (4), 19-32.

- Oakley, J. K. 2000. Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics* 27, 321-334.
- O'Leary, V. E. 1974. Some attitudinal barriers to occupational aspirationsa in women. *Psychological Bulletin* 81 (11), 809-826.
- O'Neil, D. A. & Bilimoria, D. 2005. Women's career development phases. *Career Development International* 10 (3), 168-189.
- O'Neil, D. A., Bilimoria, B. & Saatcioglu, A. 2004. Women's career types: attributions of satisfaction with career success. *Career Development International* 9 (5), 478-500.
- Ornstein, S. & Isabella, L. A. 1993. Making Sense of Careers: A Review 1989-1992. *Journal of Management* 19 (2), 243-267.
- Peiperl, M. A. & Arthur, M. B. 2000. Topics for Conversation: Career Themes Old and New. Teoksessa Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R. & Morris, T. (toim.) *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford: University Press, 1-19.
- Peiperl, M. & Baruch, Y. 1997. Back to Square Zero: The Post-Corporate Career. *Organizational Dynamics* (Spring 1997), 7-22.
- Piekkola, H. & Ruuskanen, O.-P. 2006. Työtä eri elämänvaiheissa ja ajankäyttö -Äidit ja ikääntyvät. *Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä* 2006:73.
- Pietiläinen, T. 2003. "Don Quijot tässä koko ajan" -uusmedia-alan yrittäjänaiset strategisen johtajuuden merkitysmailmassa. Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta N:o 137/2003, 100-119.
- Polkinghorne, D. E. 1988. *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Powell, G. N. & Graves, L. 2003. *Women and Men in Management*. 3 ed. Thousand Oaks: Sage.
- Powell, G. N. & Mainiero, L. A. 1992. Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers. *Journal of Management* 18 (2), 215-237.
- Puttonen, T. 2006. Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Working Paper N:o 328/2006.

- Ragins, B. R. & Sundström, E. 1989. Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin* 105 (1), 51-88.
- Ragins, B. R., Townsend, B. & Mattis, M. 1998. Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive* 12 (1), 28-42.
- Renwick, P. A. & Tosi, H. 1978. The effects of sex, marital status, and educational background on selection decisions. *Academy of Management Journal* 21, 93-103.
- Ridgeway, C. L. 2001. Gender, Status, and Leadership. *Journal of Social Issues* 57 (4), 637-655.
- Riessman, C. K. 1987. When gender is not enough: Women interviewing Women. *Gender & Society* 1 (2), 172-207.
- Riessman, C. K. 1993. Narrative Analysis. *Qualitative Research Methods*, Volume 30. Newbury Park: Sage.
- Riessman, C. K. 2004. Narrative interviewing. Teoksessa Lewis-Beck, M. S., Bryman, A. & Futing Liao, T. (toim.) *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*, Volume 2. Thousand Oaks: Sage, 709-710.
- Riger, S. & Galligan, P. 1980. Women in Management. An Exploration of Competing Paradigms. *American Psychologist* 35 (10), 902-910.
- Rosen, B. & Jerdee, T. H. 1974. Effects on applicant's sex and difficulty of job on evaluations of candidates for managerial positions. *Journal of Applied Psychology* 59, 511-512.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K. & King, S. N. 2002. Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal* 45 (2), 369-386.
- Salo, I. 2006. Hallitusvalta maistuu naisille. *Talouselämä* 13/2006.
- Schein, E. H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schein, V. E. 1973. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology* 57, 95-100.
- Schein, V. E. 2001. A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues* 57 (4), 675-688.

Schein, V. E. & Mueller, R. 1992. Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior* 13, 439-447.

Schwartz, F. N. 1989. Management Women and the New Facts of Life. *Harvard Business Review* 67 (1), 65-76.

Sealy, R. 2006. Role models, work identity and senior women's career progression – Why are role models important? *EAESP* 7.6.2006.

Siljanen, T. 2007. Narratives of Expatriates in the Middle East. Adaptation, Identity and Learning in Non-Profit Organizations. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 54.

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

Sinkkonen, S. & Hänninen-Salmelin, E. 1989. Nais- ja miesjohtajien urakehityksestä valtion hallinnossa. *Hallinnon tutkimus* 1, 24-52.

Sintonen, T. 2001. Etninen identiteetti ja narratiivisuus. Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina. *Jyväskylä: Kopijyvä Oy*.

Sonnenfeld, J. & Kotter, J. P. 1982. The Maturation of Career Theory. *Human Relations* 35(1), 19-46.

Sools, A. M., van Engen, M. L. & Baerveldt, C. 2006. Gendered career making practices: On 'doing ambition', or how managers discursively position themselves in a multinational corporation. *EAESP* 7.6.2006.

Strong, E. K. Jr. 1943. Vocational interests of men and women. Stanford, Calif.: Stanford University Press.

Sturges, J. 1999. What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management* 10, 239-252.

Sullivan, S. E. 1999. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 25 (3), 457-484.

Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. 2006. The evolution of the boundearyless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior* 69, 19-29.

Sullivan, S. E., Carden, W. A. & Martin, D. F. 1998. Careers in the next

millenium: directions for future research. *Human Resource Management Review* 8 (2), 165-185.

Super, D. E. 1957. *The Psychology of Careers: an introduction to vocational development*. New York.

Takala, T. 1999. *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Gummerus.

Tharenou, P. 2005. Women's advancement in management: what is known and future areas to address. Teoksessa Burke, R. J. & Mattis, M. C. 2005. *Supporting Women's Career Advancement. Challenges and Opportunities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 31-57.

Tienari, J. 1999. The First Wave Washed up on Shore: Reform, Feminization and Gender Resegregation. *Gender, Work and Organization* 6 (1), 1-19.

Tilastokeskus 2005. *Naiset ja miehet Suomessa*. Helsinki: Tilastokeskus.

Tilastokeskus 2006. *Naiset ja miehet Suomessa*. Helsinki: Tilastokeskus.

Törrönen, J. 2002. Tieteellisen tekstin rakenne. Teoksessa Kinnunen, M. & Löytty, L. (toim.) *Tieteellinen kirjoittaminen*. Tampere: Vastapaino, 29-49.

Vaillant, G. 1977. *Adaptation to life*. Boston: Little, Brown.

Van Maanen, J. (toim.) 1977. *Organizational Careers: some new perspectives*. New York: Wiley.

Valtonen, H. 2004. Minäkuvat, arvot ja mentaliteetit. Tutkimus 1900-luvun alussa syntyneiden toimihenkilönaisten omaelämäkertoista. *Jyväskylä Studies in Humanities* 26.

Vanhala, S. 1986. *Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät*. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-80.

Vanhala, S. 2004. Uralla vai sivuraitteella? Ekonominainen keskijohdossa. Teoksessa Eriksson, P. ym. (toim.) *Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and Organizations in Flux? Research Reports 60*. Helsinki: Swedish School of Economics, 57-70.

Vanhala, S. 2005. Huono omatunto: Naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. *Työ ja ihminen* 19 (2), 99-214.

Vilkko, A. 1997. *Omaelämäkerta kohtaamispaikkana. Naisen elämän kerronta ja luenta*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vinkenburg, C. & Van Engen, M. L. 2005. Perceptions of gender, leadership and career development. Teoksessa Burke, R. J. & Mattis, M. C. 2005. Supporting Women's Career Advancement. Challenges and Opportunities. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 85-105.

Vinnicombe, S. 2000. The Position of Women in Management in Europe. Teoksessa Davidson, M. & Burke, R. J. (toim.) Women in Management. Current Research Issues Volume II. Thousand Oaks: Sage Publications, 9-25.

Vinnicombe, S. & Singh, V. 2002. Sex role stereotyping and requisites of successful top managers. Women in Management Research 17 (3/4), 120-130.

Vuokila-Oikkonen, P., Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Kertomukset hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa: narratiivinen lähestymistapa. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WSOY, 81-115.

Wentling, R. M. 1996. A study of the Career Development and Aspirations of Women in Middle Management. Human Resource Development Quarterly 7 (3), 253-270.

White, B. 1995. The career development of successful women. Women in Management Review 10 (3), 4-15.

White, H. 1987. The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

White, J. 1992. A Few Good Women: Breaking the Barriers to Top Management. London: Prentice-Hall.

Wirth, L. 2001. Breaking Through the Glass Ceiling. ILO, Geneva.

Young, R. A. & Collin, A. 2004. Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field. Journal of Vocational Behavior 64, 373-388.

Ängeslevä, P. 2002. Aina vähän huonompi. Helsingin Sanomat, 1.9.2002.

Elektroniset aineistot

Catalyst 2001. Catalyst Study Finds Risktaking, Personal Excellence and Gaining Broad Base of Experience Keys to Success in High Tech World. <http://www.catalyst.org/files/pr/High%20Tech.doc>

Catalyst 2003. Women in High Tech. <http://www.catalyst.org/files/fact/BitbyBitfactsheetfinal.pdf>

Elinkeinoelämän Keskusliitto 2006. Samapalkkaisuus toteutuu hyvin EK:n jäsenyrityksissä.

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/tyoelama/tasa_arvo/ajankohtaista/samapalkkaisuus_toteutuu_jasenyryyksissa.php (luettu 12.2.2007)

European Commission 2006a. Decision-making in the top 50 publicly quoted companies.

http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm

European Commission 2006b. Women and men in managerial positions.

http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out4311_en.htm

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. <http://www.tasa-arvo.fi/Resource.phx/tasa-arvo/tasa-arvoaltuutettu/tasa-arvolaki.htx> (24.11.2006)

Naiset ja politiikka - historiasta nykyyhetkeen. Naisten täydet poliittiset oikeudet 100 vuotta -toimikunta ja Saara Tuomaala <http://www.aanioikeus.fi/artikkelit/paakirjoitus.htm> (26.10.2006)

Suomen Psykologiliitto <http://www.psyli.fi/cgi-bin/linnea.pl?document=tietoapsy>

Tilastokeskus 2004. Teknologiaryhmät ja niiden toimialata (TOL 95) OECD:n mukaan. http://www.stat.fi/til/ktek/ktek_2004-11-25_luo_001.html

Vanhala, S. 2006. Nainen johtamisuralla. Uraa edistävät ja hidastavat tekijät. Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke.

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

Virtala, A. & Kunttu, K. 2006. Jäävätkö yliopisto-opiskelijoiden toiveet lasten saamisesta haaveeksi? Suomen Lääkärilehti 1-2/2006 vsk 61. http://www.laakarilehti.fi/files/nostot/nosto1_2.pdf (20.11.2006)

Wikipedia 2006. Kaleidoskooppi. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Kaleidoskooppi>

LIITTEET

Haastattelukysymykset

Taustatiedot

Ikä

Koulutus

Siviilisääty/Perhe

Lyhyt kuvaus eri työpaikoista

Kerro urakehityksestäsi

Miten päädyit johtajaksi?

Mitkä asiat vaikuttivat tälle alalle hakeutumiseen?

Missä eri organisaatioissa olet työskennellyt?

Mitkä tekijät ovat edistäneet urakehitystäsi?

Mitkä tekijät ovat estäneet urakehitystäsi?

Muutokset ja käännekohdat uralla

Mitkä tapahtumat tai tilanteet ovat olleet merkityksellisimpiä urallasi?

Mitä vaikeuksia olet kohdannut urallasi?

Mitä onnistumisia olet kohdannut urallasi?

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työpaikan vaihdoksiin?

Millaisena koet perheen merkityksen urallesi (haitat/edut)?

Kerro nykyisestä työstäsi

Tämänhetkinen tehtävä?

Miten päädyit tähän tehtävään?

Kauanko olet ollut tässä tehtävässä?

Oletko tyytyväinen nykyiseen työhösi? Miksi/Miksi ei?

Millaiset ovat suhteesi työtovereihin, esimieheen, alaisiin?

Millaisena johtajana itseäsi pidät?

Naisnäkökulma

Millaisena näet naisen aseman työelämässä?

Millaisena näet oman tilanteesi naisena?

Millaisena näet itsesi naisjohtajana?

Onko naisella vahvuuksia/heikkouksia/ongelmia uran suhteen?

Kerro tulevaisuudestasi

Millaisena näet tulevaisuutesi?

Millaisia tavoitteita sinulla on urasi suhteen?

Millaisena koet mahdollisuutesi tavoitteiden toteutumiseen?