

Sini Kukkonen

**NAISEN POLKU JOHTAJUUTEEN SUOMALAISESSA
LIIKUNTAKULTTUURISSA –
Lasikaton uhmaajat**

Jyväskylän Yliopisto
Liikuntatieteiden laitos
Liikunnan yhteiskuntatieteiden
Pro Gradu –tutkielma
Kevät 2010

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Liikuntatieteiden laitos/ Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta

KUKKONEN, SINI: Naisen polku johtajuuteen suomalaisessa liikuntakulttuurissa –

Lasikaton uhmaajat

Pro gradu – tutkielma, 73 s

Liikunnan yhteiskuntatieteet

Kevät 2010

Suomessa naiset osallistuvat työelämään varsin aktiivisesti verrattuna Euroopan muihin maihin. Miesten ja naisten välillä työelämässä on kuitenkin suuria eroja, esimerkiksi palkoissa. Naiset eivät myöskään pääse nousemaan yritysten tai yhteisöjen johtoon samalla tavalla kuin miehet, vaan heidän urakehityksensä pysähtyy usein näkymättömään, niin sanottuun lasikattoon, joka estää nousun keskijohdosta korkeimpaan johtoon. Naiset ovat kuitenkin tutkimusten mukaan erittäin päteviä johtajia ja tietyillä osa-alueilla, kuten tunnejohtamisen puolella, jopa parempia kuin miehet. Tasa-arvo ei näin näytä toteutuvan tasa-arvolain edellyttämällä tavalla, vaan sukupuolella on edelleen vaikutusta työelämässä.

Liikuntakulttuurissa tilanne ei ole tätä parempi. Suomalainen liikuntakenttä on perinteisesti hyvin miehinen. Vaikka naiset perustivat ensimmäisen urheilun valtakunnallisen keskusjärjestön vuonna 1895 (Suomen Naisten Voimisteluliitto), oli ruumiinkulttuuri ja urheilu pitkään vain miehille soveliaista toimintaa. Naisten asema kilpaurheilussa on nykyään selkeästi parempi, mutta valmennus- ja johtotehtävät ovat vielä enimmäkseen miesten hallussa. Naiset ovat näin vähemmistönä päättämässä suomalaisesta liikuntakulttuurista.

Tutkimukseni selvittää, kuinka suomalaiset naisjohtajat kokevat asemansa tässä miehisessä urheilumaailmassa ja millainen työura naisliikuntajohtajan takana on. Pyrin myös saamaan näkemyksiä siihen, miksi naisen on niin vaikea nousta johtoasemaan liikuntajärjestöissä ja mitkä tekijät ovat esteenä naisten urakehitykselle. Tutkimukseni on otteeltaan laadullinen ja se perustuu viiden suomalaisen naisliikuntajohtajan haastatteluun sekä aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Tämän tutkimuksen perusteella suomalaisen naisliikuntajohtajan ura ei juuri poikkea muiden miesvaltaisille aloilla toimivien naisjohtajien urista. Näyttää siltä, että samat uraa edistävät tekijät ovat voimassa niin urheilussa kuin muussakin työelämässä. Mentorit ja verkostot tulivat voimakkaasti esille keskusteltaessa uran myönteisistä tekijöistä. Tukihenkilöiden runsaus on varsinkin naisille erittäin tärkeää, kun tavoitteena on nousta uralla johtoasemiin asti. Perhe ei näytä tämän tutkimuksen perusteella olevan este menestykselle uralle, vaan se on enemmän voimavara ja vastapaino työelämälle. Suurimmat esteet uralla juontuvat vanhoista asenteista. Menestyvän naisjohtajan kokemat pettymykset olivat myös melko vähäisiä.

Asiasanat: Johtaminen, naiset, urakehitys, urheilujärjestöt, urheilujohtajat

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	7
2.1	Tutkimustehtävät	7
2.2	Tutkimusaineisto ja – menetelmät	9
2.3	Haastatteluaineiston keruu ja käsittely	11
2.4	Haastatteluaineiston analyysi	12
3	NAISJOHTAJUUDEN TUTKIMUS JA URATYYPIT	14
3.1	Naisjohtajuuden tutkimus	14
3.2	Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa	15
3.3	Uratutkimus ja naisten uratyypit	17
3.4	Liikuntajohtajien uratarinat	21
4	NAISTEN ASEMA LIIKUNTAKULTTUURISSA	24
4.1	Liikuntaharrastuneisuus ja vapaaehtoistoiminta	24
4.2	Liikuntajohtaminen	26
5	NAINEN, TYÖ JA URA	30
5.1	Urakehitys – uralla eteneminen	30
5.2	Lasikatto-ilmiö – esteet ja pettymykset uralla	32
5.3	Ura ja perhe	37
5.4	Mentorointi ja verkostot – tärkeitä tukipilareita	39
6	NAINEN, JOHTAJUUS JA URHEILU	45
6.1	Johtajuus, johtaminen	45
6.2	Nainen johtajana	48
6.3	Naisjohtajuus liikunta-alan järjestöissä	53
6.4	Suomalaisen naisliikuntajohtajan ura	55
6.5	Naisjohtajuuden edistäminen liikuntakulttuurissa	58
7	”SINKSAILLEN” KOHTI NAISJOHTAJUUTTA	63
	Tutkimuksen luotettavuus	66
	LIITTEET	74

1 JOHDANTO

”Vieläkään ei ole käsillä se päivä, kun esimerkiksi SLU:n tai Olympiakomitean puheenjohtajaks valittas nainen. Että ehkä se jotain kertoo kuitenkin.” Tämä lainaus yhdeltä tutkimukseni naisjohtajista kuvaa sitä, millainen asema naisilla on suomalaisessa liikunta- ja urheilumaailmassa tällä hetkellä. Voiko asialle kuitenkin tehdä jotakin? Naisia on jo mukana eri järjestöjen johdossa, mutta estääkö lasikatto suurimpien organisaatioiden paikkoihin etenemisen?

Lasikatto voidaan määritellä siksi näkymättömäksi esteeksi, johon pätevien ja koulutettujen naisten ura katkeaa heitä kouluttamattomampien, kokemattomampien ja vähemmän pätevien miesten miehittäessä johtavat asemat. Lasikatolle on useita selityksiä. Näitä ovat esimerkiksi miesten ja koko yhteiskunnan asenteet, jotka estävät etenemisen, naisilta sanotaan puuttuvan johtajilta edellytettäviä ominaisuuksia, kotiin ja perheeseen liittyvät velvoitteet ovat naisten esteenä, ja maskuliiniset sosiokulttuuriset ja institutionalisoituneet käytännöt organisaatioissa estävät naisten urakehitystä. (Lämsä 2003, 26; Koivunen 2002, 133)

Suomessa naiset osallistuvat työelämään melko aktiivisesti verrattuna Euroopan muihin maihin ja heidän koulutustasonsa on korkea. Naisia on myös kavunnut yrityselämän johtopaikoille, mutta silti naisten palkat jäävät miesten palkkoja alhaisemmiksi. 1990-luvun puolivälissä naisten palkat olivat vain noin 65 prosenttia miesten palkoista. Vuonna 2008 miesjohtaja ansaitsi keskimäärin 1000 euroa enemmän kuin naisjohtajat keskimäärin. (Ollikainen 2003; Tilastokeskus 2009) Naiset ovat siis selvästi miehiä jäljessä palkkojen suhteen. Naiset saavat samasta työstä vähemmän palkkaa kuin miehet. Tämä ei edistä sukupuolten välistä tasa-arvoa. Naiset ovat joidenkin tutkimusten (esim. Martelius-Louniala 2007, Pirnes 2006) mukaan jopa parempia johtajia kuin miehet, joten heidän miehiä alhaisempaa palkkatasoon ei voi perustella miehiä huonommalla ammattitaidolla.

Naisten miehiä huonompaan asemaan työelämässä vaikuttavat monet asiat. Niitä ovat esimerkiksi organisaation toimintakulttuuri, yhteiskunnan yleinen normisto sekä henkilön oma henkinen pääoma. (Esim. Wirth 2000, Aalto-Nevalainen 2009) Naiset ovat olleet töissä jo maatalousyhteiskunnassa miesten tavoin, mutta teollistumisen jälkeen työt eriytyivät. Sukupuolen mukaisen työnjaollisen eriytymisen vuoksi erilaiset työt ja ammatit yhdistetään usein mielikuvissa joko naisiin tai miehiin. Naisten työt sijoittuvat yleensä ammattien ja hierarkioiden joukossa alemmaksi kuin miesten työt. (Haavio-Mannila, Jallinoja & Strandell 1984, 296; Kinnunen & Korvajärvi 1996, 12–13) Asenteet ovat ehkäpä suurin este miesten ja naisten samapalkkaisuudelle. Huonomman palkan lisäksi asenteet vaikuttanevat naisen pääsyyn johtopaikoille.

Suomi nähdään kuitenkin hyvin tasa-arvoisena valtiona, jossa miesten ja naisten asema on yhdenvertainen. Onhan Suomen presidenttikin tällä hetkellä nainen. Miesten ja naisten välillä on kuitenkin paljon epätasa-arvoisuutta työelämässä ja varsinkin liikunnan ja urheilun kentällä. Epätasa-arvoisuus työelämässä näyttäytyy lähinnä eri alojen mies- ja naisvaltaisuuksina sekä miesten enemmistönä yritysten johdossa.

Liikuntakulttuuri on osa suomalaista kokonaiskulttuuria ja siksi on luonnollista, että naisten asema liikunnan ja urheilun kentällä on lähes samanlainen. Naiset puuttuvat korkeimmasta johdosta sekä valmennuksesta. Naiset ovat enemmistönä mukana niin sanotuissa naisten lajeissa (voimistelu, taitoluistelu ym.), mutta muuten urheilumaailma on miesten käsissä.

Vaikka juuri naiset perustivat ensimmäisen urheilun valtakunnallisen keskusjärjestön vuonna 1895 (Suomen Naisten Voimisteluliitto), pidettiin ruumiinkulttuuria ja urheilua pitkään vain miehille soveliaana toimintana. Kilpaurheilu on perinteisesti ollut miesten harrastus ja naisten osallistuminen oli pitkään kokonaan kiellettyä. Naisten kilpailemista rajoitti aikaisemmin myös lajitarjonnan vähyys. Olympiakisoissa oli vuonna 1900 vain kolme tapahtumaa naisille, vuonna 1952 niitä oli 25 ja vuoden 2008 olympialaisissa naisten lajeja oli jo 137. (Heinilä 1977, 2, 7; International Olympic Committee 2009) Lajivalikoima on siis laajentunut vähitellen ja tänä päivänä naisten osallistuminen kilpailuihin, niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin, on lähes miesten tasolla.

Suomalaiset naiset menestyvät tällä hetkellä kansainvälisesti jopa hieman miehiä paremmin.

Naisten asema liikunnan ja urheilun muilla osa-alueilla ei ole kuitenkaan parantunut samaan tahtiin. Urheilu on edelleen pääosin miesten käsissä, kun naisten osuus päättävissä elimissä on minimaalinen. Naiset ovat itse erittäin aktiivisia liikkujia (Koivisto 2005), joten tärkeää olisi, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa liikunnan olosuhteisiin.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten naisliikuntajohtajien asemaa sekä heidän urakehitystään. Tutkimuksessa on mukana viisi melko korkeassa johtoasemassa olevaa naisliikuntajohtajaa suomalaisessa liikuntakulttuurissa. Näiden johtajanaisten avulla luon kuvan siitä, kuinka nainen nousee liikuntajärjestön johtoon ja mitkä tekijät ovat (ainakin ulospäin) hyvin menestyneen uran takana.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseni aiheena ovat naisjohtajat suomalaisessa liikuntakulttuurissa. Aikaisempaa tutkimusta naisjohtajuudesta on vielä melko niukasti Suomessa ja varsinkin urheilujohtamisen puolella tutkimus on lähes olematonta. Naisjohtajien määrä kuitenkin lisääntyy koko ajan, minkä vuoksi näen tärkeäksi tutkia naisjohtajuutta myös liikuntasektorilla. Tutkimukseni on rajattu koskemaan naisliikuntajohtajia, jotka toimivat suurissa liikuntajärjestöissä, ja johtavat ammatikseen. Tutkimukseni tarkastelusta jäävät pois luottamustehtävissä toimivat naisliikuntajohtajat. Lisäksi keskityn tutkimaan urakehitystä lähinnä tutkimieni naisjohtajien näkökulmasta. Tutkimus on toteutettu kirjallisuuteen ja tekemiini haastatteluihin perustuen. Tämä tutkimus on jatkoa kandidaatin tutkielmalle, jossa perehdyin samaan aihealueeseen hieman yleisluontoisemmin. Haastattelujen avulla tuon tutkimukseen naisjohtajien omia mielipiteitä ja näkemyksiä naisliikuntajohtajuuteen sekä sen asemaan liikuntasektorilla.

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti oma mielenkiinto sekä kokemus asiasta. Oma kokemukseni urheilun miehisestä maailmasta tulee harrastukseni kautta. Olen nuoresta saakka harrastanut kilpailutasolla painonnostoa, joka ei kuulu perinteisiin naislajeihin. Lajin parissa olen törmännyt usein tiettyihin ennakko-oletuksiin ja – asenteisiin. Esimerkiksi mielikuva naispainonnostajasta on vielä usein melko maskuliininen. Tästäkin syystä näen tärkeäksi sen, että naisten sijoittumista miesvaltaisilla aloilla tutkitaan ja tuodaan tätä kautta esille heidän näkemyksiään. Tässä tutkimuksessa pyrin siihen, että mukana olevien naisjohtajien kokemukset ja mielipiteet tulevat selkeästi esille.

2.1 Tutkimustehtävät

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, kuinka suomalaiset naisjohtajat kokevat asemansa urheilumaailmassa ja millainen työura naisliikuntajohtajan takana on. Pyrin myös saamaan näkemyksiä siihen, miksi naisen on vaikea nousta johtoasemaan urheilu-

ja liikuntajärjestöissä ja mitkä tekijät ovat esteenä naisten urakehitykselle. Näiden lisäksi on tärkeää selvittää, millaiset tekijät mahdollistavat ja auttavat naisia nousemaan järjestön tai muun yhteisön johtoon.

Tutkimukseni on otteeltaan laadullinen ja tämän vuoksi sen rakenne poikkeaa tavanomaisesta tutkimusraportin rakenteesta. Käsittelen teoriaa ja oman tutkimukseni tuloksia koko ajan käsi kädessä. Erillistä tulososiota ei siten ole.

Aloitin aiheen käsittelyn esittelemällä tutkimukseni lähtökohdat. Tämän jälkeen tuon esille millaista tutkimusta aihepiirin ympärillä on aikaisemmin tehty. Kolmannessa luvussa vertailen oman tutkimukseni naisjohtajien uria näihin aikaisempiin uratutkimuksiin ja niiden uramalleihin.

Luvussa neljä käsitellään naisten asemaa liikuntakentässä. Tuon esille sen, millaisia naiset ovat liikkujina ja kuinka he ovat mukana erilaisissa vapaaehtoistoiminnoissa. Lisäksi esittelen naisten asemaa liikuntahallinnossa.

Kaksi viimeistä lukua (5 ja 6) ovat tutkimuksen kannalta olennaisimpia, sillä niissä selvitetään naisten uraan ja johtamiseen liittyviä tekijöitä niin yleisessä työelämässä kuin urheilussakin. Luvussa seitsemän pohdin tutkimuksen tuloksia ja esille nousseita seikkoja.

2.2 Tutkimusaineisto ja – menetelmät

Tutkimukseni aineisto koostuu kirjallisuudesta sekä haastattelumateriaalista. Kirjallisuus käsittää tutkimuksia ja artikkeleja naisten asemasta työelämässä, liikuntakulttuurin eri sektoreilla sekä johtajuudesta. Haastattelumateriaalin olen kerännyt haastattelemalla viittä suomalaista naisliikuntajohtajaa.

Tutkimukseni on tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Lähtökohtana on todellisen, luonnollisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 18; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152). Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta ja se on yksi laadullista tutkimusta luonnehtiva piirre. Tutkimus perustuu näin ollen suhteellisen pieneen tapausmäärään. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998, 61) Otos omassa tutkimuksessani sisältää viisi harkinnanvaraisesti valittua naishenkilöä suomalaisten urheilujärjestöjen johdosta. Pyrin otoksen avulla kuvaamaan naisten nykyistä asemaa liikuntaorganisaation johdossa ja luomaan tulkinnan tästä teemasta.

Laadullisessa tutkimuksessa yleinen tapa kerätä aineistoa ovat haastattelut. Haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä jollakulla (tutkittavalla) on mielessään. Se on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja etenee hänen johdattelemanaan. (Eskola & Suoranta 1998, 86) Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa sekä haastattelija että haastateltava vaikuttavat toisiinsa. Haastattelulle on vuorovaikutustilanteena tyypillistä, että se on ennalta suunniteltua ja tähtää informaation keräämiseen. Se on haastattelijan alulle panemaa ja ohjaamaa. Haastattelija joutuukin usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä. Haastattelijan on tunnettava roolinsa ja haastateltavan on opittava se. Haastateltavan on myös luotettava siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42–43)

Omassa tutkimuksessani päädyin käyttämään työvälineenäni haastattelua. Uskon, että haastattelun avulla saa paljon enemmän hyödyllistä tietoa ja aineistoa tutkimukseeni kuin pelkän kvantitatiivisen kyselylomakkeen avulla. Haastattelujen aikana pääsin itse tapaamaan tutkimukseen osallistuvat henkilöt ja näin pystyin havainnoimaan haastateltavien käyttäytymistä tai suhtautumista tiettyihin teemoihin.

Haastattelutyyppejä on useita ja niitä voi luokitella eri tavoin. Eskola ja Suoranta (1998) esittävät yksinkertaisen jaon, jossa otetaan huomioon kysymysten muotoilun kiinteysaste ja se, miten paljon haastatteliija jäsentää haastattelutilannetta. Näiden kriteerien kautta saadaan neljä erilaista haastattelutyyppeä, jotka ovat strukturoitu- ja puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. (Eskola & Suoranta 1998, 87) Näistä haastattelukeinoista olen valinnut tutkimukseeni teemahaastattelun, joka on erittäin lähellä puolistrukturoitua haastattelua.

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit valitaan ja määrätään etukäteen. Kysymykset eivät kuitenkaan ole valmiiksi muotoiltuja, eikä niillä ole tarkkaa järjestystä. Haastattelijan tehtävänä on pitää huolta siitä, että nämä ennalta määrätyt aiheet tulevat haastattelussa käsitellyiksi. Eri haastatteluissa nämä aiheet käsitellään eri laajuuksissa ja eri tavoin. Haastattelijalla on hyvä olla tukilista asioista, joita haastattelun aikana tulisi käsitellä, ei niinkään valmiita kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 79, 87–88)

Teemahaastattelun käyttö on hyvin yleistä Suomessa. Suosio johtuu muun muassa siitä, että se on muodoltaan niin avoin, että haastateltava pääsee kertomaan asioista vapaasti, jolloin kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Teemahaastattelussa käytettävät teemat kuitenkin varmistavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on käyty läpi edes jossain määrin samat asiat. Teemat luovat myös konkreettisen kehikon, jonka avulla haastatteluja on helppo litteroida. Teemarungossa operationalisoidaan joitakin tutkimustehtävän kannalta tärkeitä asioita. Teemarungon rakentaminen ei siis onnistu ilman jonkinlaista esitietoa tutkittavasta aiheesta, mikä ohjaa teemojen muodostamiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 79, 87–88)

Omassa tutkimuksessani olen käynyt läpi runsaasti aiheen kannalta olennaista kirjallisuutta, jotta olen voinut rakentaa haastatteluille sitä hyödyntävän rungon.

Haastattelun runko on liitteenä 1. Ennen lopullisia haastatteluja testasin tämän haastattelurungon erään paikallisen tason naisjohtajan kanssa. Kokemus oli antoisa, ja sen avulla tein muutamia muutoksia kysymysten sijoitteluun haastattelurungossa.

2.3 Haastatteluaineiston keruu ja käsittely

Keräsin aineistoni haastattelemalla viittä naisjohtajaa Suomen liikuntajärjestöistä. Haastateltavien valintakriteerinä oli se, että henkilö toimii tai on toiminut johtavassa asemassa jossakin suomalaisessa, suuressa liikuntajärjestössä. Kaikki alun perin valitsemani henkilöt suostuivat haastatteluun mielellään. Lähetin haastateltaville ensin sähköpostia, jonka kautta sovimme haastatteluajoista. Viidestä haastattelusta neljä sijoittui alkukesään 2009, kaikki samalle viikolle. Viides haastattelu tehtiin loppukesästä samana vuonna. Jokainen haastattelu on nauhoitettu. Käytän tutkimuksessa haastateltujen oikeita nimiä heidän suostumuksellaan. Olen muokannut tässä tutkimuksessa käyttämiäni lainauksia luettavampaan muotoon. Tämä ei ole vaikuttanut niiden sisältöön. Taulukossa 1. esitetään tutkimukseen osallistuneiden naisjohtajien taustatiedot.

Taulukko 1. Haastateltujen taustatiedot haastatteluhetkellä.

Nimi	Ikä	Siviilisäätö	Koulutus	Lapset	Nykyinen työ
Maria Laakso ML	42	Naimisissa	Valtiotieteiden maisteri	3	Pääsihteeri
H Maija Innanen a MI	54	Eronnut	Liikuntakasvatuksen kandidaatti	-	Toimitusjohtaja
a Pirjo Ruutu (ent. s Krouvila) PK	54	Avoliitto	Liikuntatieteiden kandidaatti	-	Pääsihteeri
t a Eila Ruuskanen- Himma ERH	53	Naimisissa	Kasvatustieteiden kandidaatti, fysioterapian opettaja	2	Viestintäjohtaja
t e Kerstin Ehnholm KE	65	Naimisissa	Filosofian maisteri	4	Eläkkeellä

Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin ja yhteensä haastatteluaineistoa kertyi noin 5 tuntia 15 min. Haastattelujen purkamiseen kului aikaa noin 41 tuntia. Tuloksena syntyi 53 sivua tekstiä (fontilla 12 ja rivivälillä 1).

2.4 Haastatteluaineiston analyysi

Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on usein runsas. Mitä syvemmälle haastattelussa on päästy, sitä rikkaampi on myös kerätty materiaali. Aineiston runsaus tekee analyysivaiheesta mielenkiintoisen ja haastavan, mutta se on samalla erittäin aikaa vievää. Jos aineistoa ei pureta keruuvaiheessa, on analyysiin ryhdyttävä mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Tällöin aineisto on vielä tuore ja se inspiroi tutkijaa. Lisäksi tällöin on helpompi pyytää lisäselvityksiä, mikäli niihin on tarvetta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135)

Teemahaastattelun tai muun laadullisen aineiston purkamisessa ja tulkinnassa apuna voi käyttää muun muassa teemoittelua ja tyypittelyä. Teemoittelussa aineistosta voidaan nostaa esiin teemoja, jotka valaisevat tutkimusongelmaa. Analyysissa nostetaan esiin myös teemoja, jotka ovat yhteisiä useammalla haastateltavalle. Näin on mahdollista vertailla erilaisten teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Teemoittelun onnistumiseksi vaaditaan teorian ja empirian vuorovaikutusta. Tämä näkyy tekstissä näiden lomittumisena toisiinsa. Teemoittelua suositellaan jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa. Ongelmana voi kuitenkin olla se, että teksti on pelkkää sitaattia toisensa perään, jolloin lukemisesta tulee hyvin raskasta. Tällainen teksti voi näin jäädä pelkäksi selvitykseksi. Onkin tärkeää löytää tasapaino sitaattien ja niiden välisten analyysien sekä tulkinnan välille. (Eskola & Suoranta 1998, 175–181; Hirsjärvi & Hurme 2000, 173)

Tyypittely on toinen perinteinen vaihtoehto teemoittelulle. Tässä aineistoa ryhmitellään tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia ja samankaltaisia tarinoita. Tyypittely kuitenkin edellyttää jonkinlaista tarinajoukon jäsentämistä, eli toisin sanoen teemoittelua. Teemoista rakennetaan tyyppejä. Parhaimmillaan erilaiset tyypit kuvaavat aineistoa sekä laajasti että mielenkiintoisesti, mutta ovat myös taloudellisia. Tyyppien etsimisessä

ei tarvitse kiinnittyä ainoastaan tyypillisimpiin vastauksiin vaan huomiota voi kiinnittää myös poikkeamiin, jotka pakottavat tutkijan muun muassa hylkäämään hypoteesejaan. (Eskola & Suoranta 1998, 182) Tyypittely ja teemoittelu voidaan siis tulkita hyvin samanlaisiksi käytännöiksi. Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt näitä keinoja haastattelujen purkamisessa sekä analyysissa. Pysin luomaan teemat tutkimusongelmien valossa sekä haastattelurungon puitteissa.

Luotettavuuden osoittaminen on olennaista tieteellisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta käsittelem tutkimukseni viimeisessä luvussa.

3 NAISJOHTAJUUDEN TUTKIMUS JA URATYYPIT

Naisjohtajuus on nousussa ja yhä useammalla suomalaisella on nainen esimiehenä (Tilastokeskus 2009, 16). Naisjohtajuutta on tutkittu jonkin verran niin Suomessa kuin kansainvälisestikin (esim. Ekonen 2007, Martelius-Louniala 2007, Aalto 2003, Lämsä 2003, Aaltio-Marjosola 2001). Tässä luvussa tuon esille sen, kuinka paljon naisjohtajuutta on tutkittu ja millaisia tyypittelyjä eri tutkimuksissa on muodostettu. Vertaan näitä uratyyppejä omassa tutkimuksessani mukana olleisiin naisjohtajiin. Erityisesti tuon esille Ekosen (2007) tekemät uratarinatyyppit, sillä myös hänen tutkimuksensa käsitteli miesvaltaisella, informaatioteknologia-alalla toimivia naisjohtajia.

3.1 Naisjohtajuuden tutkimus

Naisiin johtajina on kiinnitetty huomiota 1970-luvulta alkaen. Alun perin kiinnostus syntyi Yhdysvalloissa. Aluksi huomiota kiinnitettiin siihen, kykenevätkö naiset johtajiksi. Myöhemmin huomio siirtyi nais- ja miesjohtajien eroihin johtamiskäyttäytymisessä. Viime vuosina useat tutkijat ovat olleet kiinnostuneita siitä, miksi niin harvat naiset etenevät organisaatioiden huippujohtoon, ja miten huippujohtajaksi pääseminen voisi mahdollistua naisille. (Lämsä 2003, 25; Northouse 2007, 265–266)

Naisjohtajuuden tutkimuksessa tärkeänä virstanpylväänä pidetään Rosabeth Moss Kanterin (1977) teosta, jossa hän esittää paljon huomiota saaneen käsitteen ”token”. Tämä käsite viittaa vähemmistösukupuolen edustajaan jossakin ryhmässä. Tästä esimerkkinä on nainen miesjohtajien joukossa. Milla alalla tahansa, jossa miehet ovat enemmistönä naisiin nähden, syntyy ”tokenismin” ongelmia. Tokenismista tulee ongelma naisille, jotka pitävät hallussaan työtä, joka kuuluu useammin miehille. Tällaisia ovat organisaation huippua lähellä olevat työt. Se on ongelma, joka pitäisi voittaa, jotta ammatillista segregatiota voitaisiin vähentää. Ainoa nainen muodostuu

helposti symboliksi sille, kuinka nainen toimii. Hänen katsotaan myös edustavan kaikkia naisia, ei vain itseään. Naista arvioidaan stereotyyppien ja yleistysten perusteella. Lämsän (2003) esimerkkiä lainaten ilmaus `hän ei ole tarpeeksi kova johtaja, koska on nainen` kuvaa juuri sitä, että naisjohtaja kuvataan naissukupuolensa yleisenä symbolina. (Lämsä 2003, 33; Kanter 1977, 207, 281–282)

Roolimallit ovat erityisen tärkeitä token-asemassa oleville naisille, jotka tuntevat todennäköisesti itsensä yksinäisiksi. Heillä ei ole minkäänlaista tietoa siitä, millainen käyttäytyminen on sopivaa, koska heidän ainoita informaation lähteitään ovat miehet, joiden kanssa nainen työskentelee. Joskus enemmistöryhmän jäsenet näkevät tokenit stereotyyppisemmin kuin tasavertaisena työkaverina. Tokenille voisi olla erittäin käytännöllistä oppia menestyvän naisen strategioita ja selviytymiskeinoja. (Kanter 1977, 282)

3.2 Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa

Lämsä, Vanhala, Kontoniemi, Hiillos ja Hearn (2007) tarkastelevat artikkelissaan naisjohtajuuden tutkimusta Suomessa vuosina 1985–2005. Heidän mukaansa naisjohtajuuskeskustelu on yleistynyt Suomessa varsinaisesti vasta 1990-luvun jälkipuoliskolla, eli noin 10–15 vuotta yleistä kansainvälistä keskustelua myöhemmin. Naisjohtajuustutkimus on lisäksi pääosin naisten itsensä tekemää. Lämsän ym. aineistosta ainoastaan vajaa kahdeksan prosenttia tutkimuksista oli yksinomaan miesten kirjoittamaa. (Lämsä ym. 2007, 295–296, 306)

1980-luvulla naisjohtamisen tutkimus alkoi Suomessa pääasiassa julkisen sektorin organisaatioiden tutkimuksella. 1990-luvulla painopiste siirtyi yrityssectorille. Julkisen sektorin osuus on pysynyt 15 prosentin tuntumassa. Vuosien 1985–2005 julkaisuissa käsiteltiin eniten (noin 75 %) ylintä johtoa tai keskijohtoa tai molempia yhdessä. (Lämsä ym. 2007, 308) Suurin osa julkaisuista perustui empiiriseen aineistoon. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat kummatkin olleet yhtä suosittuja, mutta kvalitatiivisen tutkimuksen osuus on kasvanut 2000-luvulla. Suosituin aineistonkeruumenetelmä on ollut haastattelu. Suosituimpia tutkimuksen teemoja puolestaan ovat olleet tasa-arvoon ja syrjintään liittyvät kysymykset. Näiden lisäksi ura-

asiat sekä naisjohtajuus ja työelämä yleensä ovat olleet kiinnostuksen kohteena. (Lämsä ym. 2007, 310–311)

Suomalaisia tieteellisiä naisjohtajuusjulkaisuja ei ole määrällisesti kovinkaan paljon. Tämä selittyy osittain akateemista johtamistutkimusta tekevien tutkijoiden vähäisellä määrällä. Osittain kyse on siitä, että naisjohtajuuden sekä yleisestikin sukupuolen näkökulmasta tehdyn johtajuuden tutkimus ja julkaisutoiminta on eriytynyt naisten omaksi toiminnaksi. (Lämsä ym. 2007, 311)

Liikuntasektorilla naisjohtajuuden tutkimus on vielä vähäistä. Tämä voi johtua siitä, että naiset ovat yleensäkin tulleet mukaan liikunnan ja urheilun johtajiksi myöhemmin kuin tavalliseen työelämään. Urheilu on tunnetusti ollut hyvin miehistä aluetta, josta naiset on pidetty poissa mahdollisimman pitkään. Tasa-arvo on kuitenkin alkanut vaikuttaa myös liikuntakulttuurissa ja naiset pääsevät yhä korkeampiin tehtäviin.

Liikuntakulttuurin naistutkimusta on tehty jonkin verran. Se alkoi jo 1970-luvulla Kalevi Heinilän (1977) toimesta. Tutkimus sai jatkoa 1980-luvulla LIINA-projektilla. Sen tavoitteena oli muun muassa jatkaa ja herättää keskustelua naisten asemasta liikuntakulttuurissa ja tuottaa tutkimukseen pohjautuvaa tietoa naisille, jotka toimivat tai aikovat toimia liikuntakulttuurissa. Tavoitteena oli myös tehdä tutkimustiedon avulla näkyväksi naisten työsaarka liikunnan ja urheilun parissa. LIINA-projekti koostui useista osatutkimuksista. Siinä tutkittiin muun muassa naisurheilutoimittajia, naisia kunnan liikuntavirkailijoina sekä naisten sosiaalistumista liikuntaharrastukseen ja -järjestötoimintaan. (Laitinen 1985, 177–78) LIINA -projektin jälkeen tutkimusta on tehty aika ajoin. Varsinkin 1980-luvun lopussa tehtiin useita opinnäytetöitä naisten johtajuudesta (kt. Kinnunen 1987, Huovinen 1987, Epäily 1987). Tämän jälkeen muun muassa Laalo ja Karjalainen (1997) tutkivat pro gradu – tutkielmassaan naisseurajohtajia. Naisten asemaa liikuntakulttuurissa tutkivat myös Collin ja Vuori (1999), jotka käsittelivät tutkimuksessaan naisten esiintymistä urheilu-uutisissa. Aallon (2001) tutkimus taas käsitteli naisten liikuntataloutta Suomessa.

3.3 Uratutkimus ja naisten uratyypit

Työuraa voi tutkia useasta eri näkökulmasta. Kun uria tutkitaan objektiivisesti naisnäkökulmasta, kiinnostuksen kohteena on naisten asema ja sen muutos virallisessa organisaatiohierarkiassa. Keskeisiä tutkimuksen kohteita ovat sellaiset kysymykset kuten, mitkä seikat edistävät ja estävät naisten urakehitystä tai miksi naisten on miehiä vaikeampi saavuttaa johtotehtäviä. Objektiivinen urakäsitys painottaa naisten yhtäläisiä mahdollisuuksia uralla etenemiseen ja vallankäyttöön miesten kanssa. Organisaatiohierarkiassa uraa arvioidaan objektiivisesti esimerkiksi ansioiden tai aseman organisaatiohierarkiassa avulla. Tällöin onnistunut ura tarkoittaa, että ansaitaan hyvin ja ylennyksiä on ollut runsaasti. (Ekonen & Lämsä 2005, 137–138; Powell & Graves 2003, 185)

Subjektiiivisen käsityksen mukaan uralla menestymistä ei voi arvioida tällaisin objektiivisin kriteerein, vaan menestyminen tarkoittaa jokaiselle yksilölle eri asioita. Tärkeää on se, kuinka yksilö itse kokee uransa ja siinä kehittymisen. Subjektiiivisessa arvioinnissa keskiössä ovat työ- ja uratyytyväisyys, sisäinen tyytyväisyys, elämän tasapaino, itsenäisyys ja vapaus. Tutkittaessa uraa yksilön näkökulmasta, voidaan ymmärtää paremmin, miten yksilöt itse näkevät uransa ja jäsentävät sitä sekä miten yksilöiden omat tulkinnat vaikuttavat heidän uravalintoihinsa ja toimintaansa. Naisnäkökulmasta katsottuna kiinnostuksen kohteena ovat naisten omakohtaiset kokemukset urasta ja sen muutoksista. Tällöin on mahdollista havaita esimerkiksi se, etteivät naiset välttämättä koe hierarkiassa etenemistä uran tavoitteena ja että perinteinen objektiivisesti määritelty ura ei houkuttele naisia. (Ekonen & Lämsä 2005, 137–138; Powell & Graves 2003, 185; Aalto-Nevalainen 2009) Tässä tutkimuksessa uraa arvioidaan molempien näkökulmien avulla, joskin subjektiivinen arviointi painottuu enemmän, koska aineisto on kerätty haastattelemalla ja naisten omat kertomukset ovat tärkeä osa tutkimusta. Käsittelen urakehitystä myöhemmin luvussa viisi.

Uratutkimuksen näkökulmasta näyttää ilmeiseltä, että naisten johtamisuria koskevaa tutkimusta värittää perinteisen uratutkimuksen suosima vaihemalliajattelu. Vaikka mallit auttavat ymmärtämään naisten uria syvemmin, niiden ongelmana on kuitenkin

melko yksipuolinen kuva naisjohtajien urakehityksestä. (Lämsä. & Ekonen 2007, 68) Seuraavassa esittelen kolme uratutkimusta ja niiden muodostamat uratyypit ja vertaan niitä tämän tutkimuksen aineistoon.

O'Neil, Bilimoria ja Saatcioglu (2004) kartoittivat tutkimuksessaan naisten erilaisia uratyyppejä, ja kuinka nämä uratyypit vaikuttavat uratyytyväisyyteen. He nimesivät kolme uratyypistä: navigoijat, saavuttajat ja mukautajat. Näistä mukautuja oli tyytymättömin omaan uraansa. Mukautuja kuvataankin henkilöksi, joka uskoo oman uramenestyksensä olevan muiden käsissä tai, että menestys on tuuria. Mukautuja myös vaihtaa organisaatiota ja tehtäviä usein. Myös navigoija uskoo menestyksensä olevan ulkopuolisten vaikutusta, mutta hän uskoo itsensä kehittämiseen ja oppimiseen. Saavuttaja puolestaan uskoo omaan kykyynsä suunnata uraansa ja hän myös kehittää itseään määrätietoisesti. (O'Neal, Bilimoria & Saatcioglu 2004, 481, 496; ks. Ekonen 2007, 30) Tässä tutkimuksessa mukana olleet naisjohtajat kuuluvat kaikki selkeimmin viimeiseen uratyyppiin, eli saavuttajiin. Haastatellut olivat kaikki tyytyväisiä tähänastiseen uraansa, ja uskoivat siihen, että itsensä kehittäminen ja kouluttaminen tuovat uralle varmuutta. Seuraavassa lainauksessa tuodaan esille se, että tyytyväisyys työpaikkaan, niin kuin koko uraankin on riippuvainen haasteista ja oppimisesta.

H: ”Pidätkö nykyisestä työstä?”

PK: ”Kyllä, se on hyvin haasteellista ja, hirveän paljon oppimista on vielä ja, se on...Miten mä sanoisin? Se on toisenlaista oppimista ja, niin kauan kun mä näen, että työssä on uutta opiskeltavaa, ja uusia haasteita, ni niin kauan se on mielenkiintoinen.”

Uraluonnehdinnoissa tuli esiin myös piirteitä navigoijasta. Usein vastaus siihen, miksi on päätenyt johtajaksi, oli että ”elämä on kuljettanut”. Oikeastaan kukaan ei kertonut tehneensä etukäteen suunnitelmia uransa kulusta, vaan edellinen työtehtävä on johtanut toiseen työtehtävään. Usein työpaikka vaihtui lisäksi muiden aloitteesta. Uuteen tehtävään pyydettiin, eikä niitä ole tarvinnut hakea.

H: Kuinka päädyit johtajaksi?

MI: ” Heh, hyvä kysymys, en mä tiedä. Elämä kuljetti.”

Vaikka edellisessä vastaus oli sanottu hieman huumorin varjolla, niin siinä tulee esille se, että johtajan asema ei ehkä ole ollut suunnitelmissa uran alussa. Maija kuitenkin tuntee, että on jossain vaiheessa uraansa alkanut haluta johtajaksi ja tehnyt sen eteen jonkin verran työtä. Hänessä yhdistyy siis selkeästi nämä molemmat tyytit, navigoija sekä saavuttaja. Pirjo puolestaan tuntee, että nousujohteisuus on ollut enemmän muiden käsissä.

PK: ”Se on enemmän ajautumista ollut. Eli, edellinen tehtävä on johtanut seuraavaan tehtävään ja.. Varmaan sitten nämä, johtamiskoulutukset jota mä oon käynyt läpi ni on tukenut sitä... Kiinnostusta siihen johtamiseen yleensä. Et tota, mä luulen että sillä johtamiskoulutuksella on aika paljon vaikutusta ollut siihen.”

O’Neal ja Bilimoria (2005) esittävät ikään sidotun uravaihemallin, jossa naisten urakehitys etenee kolmessa ikävaiheessa. Ensimmäistä, aikaista vaihetta (24–35 vuotta) he kutsuvat idealistisen saavuttamisen vaiheeksi. Tämän vaiheen naiset ovat motivoituneita menestymään ja he uskovat mahdollisuuteensa vaikuttaa asioihin organisaatioissa. He tietävät, mitä haluavat ja tekevät työtä sen eteen. Tämän vaiheen naisilla ei juuri ole vielä jälkeläisiä. Toisessa uravaiheessa olevat naiset (36–45 vuotta) ovat uransa keskivaiheilla. Tätä vaihetta kutsutaan käytännöllisyyden sietokyvyn vaiheeksi, sillä naiset suhtautuvat tällöin käytännöllisemmin uraansa ja he tietävät, etteivät yksin voi vaikuttaa urakehitykseensä. Heillä on myös paljon velvollisuuksia niin henkilökohtaisessa kuin ammatillisessakin elämässä. Tässä vaiheessa olevat naiset näkevät uran itsensä jatkeena ja heidän identiteettinsä perustuu siihen, missä he työskentelevät. Naisilla on myös tässä vaiheessa aika miettiä perheenisäystä ja sitä, mitä haluavat elämältään. (O’Neal & Bilimoria 2005, 182–184)

Kolmannen uravaiheen (46–69 vuotta), uudelleen osallistumisvaiheen aikana naiset ovat valmiita toimimaan organisaationsa, perheidensä sekä yhteisönsä hyväksi. He näkevät uransa oppimismahdollisuutena ja mahdollisuutena vaikuttaa toisiin. Näille naisille menestys on tunnustusta ja kunnioitusta. He ovat onnistuneet luomaan tasapainon yksityisen ja työelämän välillä. (O’Neal & Bilimoria 2005, 182–184) Tässä tutkimuksessa yksi naisjohtaja kuuluu ikänsä puolesta toiseen uravaiheeseen ja loput neljä kolmanteen. O’Nealin ja Bilimorian kuvaukset osuvat myös näihin johtajanaisiin.

Haastatteluissa tuli selvästi esiin varsinkin vaikuttaminen; ”Tärkeää ei ole valta, vaan vaikutusvalta”.

ERH: ” Mua kiinnostaa varmaan enemmän vaikutusvalta kuin valta, siis et silloin jos pystyy vaikuttamaan, niin se on. Et kyse vaan, että missä pystyy vaikuttamaan, et ei oo mitään semmoista ihannoitua, et joku tehtävä olis toistaan gloorisempi. Pelkästään jonkun aseman tai nimikkeen takia.”

Myös uuden oppiminen ja itsensä jatkuva kehittäminen oli tärkeää usealle haastatellulle. Uudet haasteet tuovat mielekkyyttä työhön. Tämä piirre on sama, kuin O’Neil, Blimoria ja Saatcioglun (2004) tutkimuksen saavuttajalla.

Marianne Ekonen (2007) tutki high tech- alan keskijohdossa toimivia naisia, sekä heidän urakehitystään. High tech – ala on vielä melko lailla miesten käsissä, samoin kuten urheilu. Tämän vuoksi esittelen Ekosen tutkimustuloksia hieman tarkemmin. Hänen muodostamistaan uratarinatyypeistä on löydettävissä samanlaisia piirteitä kuin omassa tutkimuksessani naisliikuntajohtajista.

Ekonen haastatteli tutkimuksessaan kahdeksaa high tech – alan naisjohtajaa. Haastattelujen perusteella Ekonen muodosti naisjohtajien urakehitykselle neljä uratarinatyyppiä, joita ovat tasapainohakuinen, hierarkkinen, ideologinen ja vaakatasoinen ura. (Ekonen 2007)

Tasapainohakuisella uralla tarkoitetaan sitä, että urakehitys on enemmän horisontaalista kuin vertikaalista. Tämän tyyppin naisjohtajan kerronta omasta urakehityksestä on keskeisesti kiinnittynyt työn ja perheen välisen tasapainon etsimiseen. *Hierarkkisen* uratyyppin naisjohtajille on yhteistä se, että he ovat edenneet nopeasti heti uransa alussa esimiestehtäviin, minkä jälkeen ura on edennyt organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Tässä uratarinatyyppissä ura kehittyy ainoastaan ylöspäin hierarkiassa ja nämä naisjohtajat näyttäytyvät määrätietoisina ja urasuuntautuneina. Tämän vuoksi he ovat kohdanneet suurimmat ongelmat sukupuolensa takia urallaan verrattuna muihin tarinatyyppeihin. Ekonen päätelee, että tämän uratarinatyyppin kohdalla urakehityksen pysähtyminen sukupuolen takia johtaa todennäköisesti toisen yrityksen palvelukseen siirtymiseen. (Ekonen 2007, 124–127)

Ideologisella uralla urakehitystä ohjaava tekijä on ennen kaikkea oman ideologian toteuttaminen ja tunne sisäisestä menestymisestä. Eettiset toimintatavat ja henkilöstöstä huolehtiminen olivat naisjohtajien kerronnassa keskeisiä teemoja. Näillä naisjohtajilla oli ”sisäinen kutsumus” työhönsä ja tässä uratyypissä ura voi edetä organisaatiohierarkiassa sekä ylös että alas. *Vaakatasoisen* uratyypin edustajalla ensisijainen urakehitystä ohjaava tekijä on ollut työskennellä mielenkiintoisten ja uusia näkökulmia tarjoavien työtehtävien parissa. Tämän uratyypin edustajien kerronnassa nousi esille miesten ennakkoluulot ja asenteet teknisellä alalla toimivia naisjohtajia kohtaan. (Ekonen 2007, 124–127)

Tämän tutkimuksen naisjohtajissa on yhdistelmiä edellä kerrotuista uratarinatyypeistä. Kukaan ei edusta yhtä tiettyä tyyppiä, vaan kaikilta löytyy piirteitä useammasta kategoriasta. Myöhemmin käsiteltäessä johtajuutta tuon esille sen, kuinka nämä naisjohtajat näkevät itsensä johtajana.

Edellisiin tutkimuksiin peilaten voi todeta, että naisliikuntajohtajan ura ei juurikaan poikkea muiden miesvaltaisten alojen naisjohtajista. Tutkimuksen naisjohtajien joukossa on monenlaisia uramalleja ja tapoja rakentaa työuraansa. Yleistä oli se, että työuraa ei oltu tietoisesti rakennettu vaan tie johtajuuteen on ollut sattumien summa. Kaikkia naisia yhdistävä tekijä on ollut kuitenkin tahto vaikuttaa asioihin, mikä varmasti on ajanut nämä naiset organisaatioissa hierarkian yläpäähän.

3.4 Liikuntajohtajien uratarinat

Seuraavassa esittelen lyhyesti tämän tutkimuksen naisliikuntajohtajien uratarinat, eli millaisen polun he ovat kulkeneet tämän hetkiseen tehtäväänsä.

Maria on nuorin tämän tutkimuksen naisjohtajista. Tästä johtuen hänen urapolkunsu on muita lyhyempi. Hänen koulutuksensa ei liity liikuntaan, mutta vapaa-ajallaan hän on lapsesta saakka harrastanut liikuntaa ja ollut mukana erilaisissa valmennus- ja ohjaustehtävissä. Tätä kautta hän on hakeutunut liikunta-alan tehtäviin. Erinäisten

pätkätöiden jälkeen, hän sai korkeakouluharjoittelupaikan kansainvälisen henkilövaihdon keskuksesta CIMO:sta, josta hänelle avautui työpaikka vuosiksi 1994–1999. Siellä hän vastasi muun muassa EU:n nuorten ohjelmasta sekä EU:n urheilu- ja vapaaehtoisohjelmista. CIMO:sta hän siirtyi paralympiakomitean pääsihteeriksi, jossa hän toimi lähes kymmenen vuotta, vuoteen 2008 asti. Vuoden 2009 alusta alkaen hän on hoitanut nykyistä tehtäväänsä Svolin pääsihteerinä.

Eila on kulkenut melko monimuotoisen tien nykyiseen tehtäväänsä. Ensin hän toimi terveydenhuollon alalla, fysioterapeuttina ja opettajana lähes kymmenen vuoden ajan. Tämän jälkeen hän kiinnostui journalistiikasta ja hakeutui sen toimialan tehtäviin. Alan vaihto onnistui melko pehmeästi siirtymällä terveysalan lehteen päätoimittajaksi. Journalismin parissa *Eila* työskenteli noin viidentoista vuoden ajan, jonka aikana hän kirjoitti artikkeleja useisiin terveys- ja liikunta-alan lehtiin. Nykyiseen tehtäväänsä SLU:lla hän siirtyi kaksitoista vuotta sitten. Tehtävänkuvat ovat tänä aikana vaihdelleet jonkin verran, mutta pääpaino on ollut vaikuttamistyössä.

Maijalla on myös takanaan melko pitkä ura. Valmistuttuaan liikuntatieteiden maisteriksi hän teki erilaisia ”pätkähommia”, muun muassa opettajana ja ohjaajana. Uransa alkuvaiheilla hän pääsi mukaan suunnittelemaan liikuntasuunnitelmaa Keski-Suomeen sekä kylpylähanketta Etelä-Karjalaan. Näiden jälkeen ensimmäinen vakinainen työpaikka löytyi kuntasektorilta, liikuntasihteerinä, jossa hän työskenteli neljä vuotta. Muutettuaan pääkaupunkiseudulle hän aloitti työt jälleen ohjaustehtävissä, kunnes siirtyi Helsingin kaupungin liikuntasuunnittelijaksi. Ura julkisella sektorilla sai siis jatkoa. Jälleen neljän vuoden jakson jälkeen hän siirtyi SVUL:n järjestöpäälliköksi, josta myöhemmin siirtyi lyhyen freelancer-kauden jälkeen SLU:n yhteyspäälliköksi. Kuuden vuoden jälkeen seurasi siirto Svolin pääsihteeriksi. Tämän jälkeen ”järjestöelämä” päättyi ja *Maija* siirtyi nykyiseen Olympiastadionsäätiön toimitusjohtajan tehtävään. *Maijan* urapolku on siis ollut melko kieturteleva, aivan kuten *Eilallakin*.

Pirjon urapolku ei juuri eroa edellisistä. Valmistuttuaan liikunnanopettajaksi hän teki jonkin aikaa liikunnanopettajan tehtäviä, kunnes siirtyi Liikuntatieteelliseen seuraan projektitöihin. Tämän jälkeen hän siirtyi toimittamaan liikunta ja tiede – lehteä viideksi vuodeksi. Ura jatkui Opetusministeriön liikuntatieteellisen tutkimuksen

kehittämistoimikunnan sihteerinä sekä myöhemmin OPM:n liikuntatieteellisen toimikunnan sihteerinä kuutisen vuotta. Opetusministeriön jälkeen hän aloitti liikuntalääketieteen ja testaustoiminnan edistämisyhdistyksen (Liite ry) toiminnanjohtajana, jossa hän toimi kymmenen vuotta. Liite ry:n lakkauttamisen jälkeen hän siirtyi Suomen Antidoping toimikuntaan, jossa toimi ensin kehitysjohtajana viisi vuotta ja muutama vuosi sitten nousi ADT:n pääsihteeriksi.

Kerstin oli haastatteluhetkellä ollut eläkkeellä jo vuoden verran. Hänen uransa onkin melko pitkä ja vaihderikas. Kerstin teki opettajan töitä jo opiskeluaikanaan ja toimi valmistumisensa jälkeen puolisen vuotta erityisopettajana. Hän kuitenkin haki nuoresta iästään huolimatta Helsingin kaupungin apulaisnuorisoasiamiehen paikkaa ja sai paikan. Oltuaan Helsingin kaupungilla jonkun aikaa, hän siirtyi Opetusministeriön nuorisotoimistoon hoitamaan kunnallisia nuorisoasioita. Kymmenen vuoden jälkeen hän vaihtoi osastoa OPM:n sisällä ja siirtyi urheilutoimistoon. Siellä hän hoiti järjestöasioita viiden vuoden ajan, kunnes hän vaihtoi jälleen OPM:n sisällä taideosastolle, jossa asema oli jo selvästi merkittävämpi (kulttuuriasiainneuvos). Ura julkisella sektorilla päättyi, kun Kerstin siirtyi SVUL:n palvelukseen hoitamaan kansainvälisiä asioita ja liikuntapolitiikkaan. SVUL:n lakkauttamisen jälkeen oli jakso, jolloin hänellä ei ollut varsinaista työpaikkaa. Tällöin hän toimi SLU:n jäsenjärjestöjen (yhteensä noin 20 järjestöä) palkkalistoilla hoitaen erilaisia liikuntapoliittisia asioita. Tänä aikana hän kirjoitti kirjaa, josta tuli menestys. Kirjan menestyksen myötä hän siirtyi Suomen Liikunnan ja Urheilun (SLU) palvelukseen, jossa hän toimi eläkkeelle asti. SLU:ssa hän teki samanlaisia tehtäviä kuin aikaisemmin SVUL:ssa.

Näistä lyhyistä työuran kuvauksista käy esille se, mikä todetaan tässä tutkimuksessa useaan otteeseen eli, että naisliikuntajohtajan on käytävä melko pitkä ja mutkainenkin tie noustakseen suuremman luokan liikuntajärjestön johtoon. Kaikkien urat ovat alkaneet julkisen sektorin palveluksessa, mutta muutoin urat ovat melko erilaisia ja sisältävät erilaisia työtehtäviä.

4 NAISTEN ASEMA LIIKUNTAKULTTUURISSA

Liikuntakulttuuri osana kokonaiskulttuuria tukeutuu vahvasti toimintaympäristöönsä. Näin on myös naisten asiassa. Kansainvälinen liikuntakulttuuri ja sitä kautta kansallinenkin liikuntakulttuuri on miesten kehittämää. Siihen ovat tiukasti kuuluneet voiman, kestävyuden, kovuuden, peräänantamattomuuden, aggressiivisuuden ja sisun menestys ehdot, joihin feminiinisten piirteiden on ollut vaikea porautua. (Heinilä 1977, 21) Naiset ovat kuitenkin taistelleet itselleen uuden aseman tässä kulttuurissa. Nykyään nainen voi kilpailla siinä missä mieskin. Naisia on mukana mitä erilaisimmissa urheilulajeissa, vaikkakin naisten määrä tietyissä lajeissa on vielä suhteellisen alhainen. Sukupuolella on kuitenkin edelleen vaikutusta liikunnan eri sektoreilla. Naiset eivät ole päässeet samassa määrin mukaan valmennus- tai johtotehtäviin kuin itse kilpailutoimintaan. Naisen on vaikeampi luoda uraa urheilun kentällä ja varsinkin korkeimmat johtotehtävät ohjautuvat miehille.

4.1 Liikuntaharrastuneisuus ja vapaaehtoistoiminta

Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n (SLU) tekemässä selvityksessä (2005) tutkittiin suomalaisten miesten ja naisten asemaa liikunnan eri osa-alueille. Selvityksen mukaan naisilla on noin kolme tuntia vähemmän vapaa-aikaa käytettävissä liikuntaan viikossa, mutta naiset kuitenkin käyttävät tästä ajasta ainoastaan 50 minuuttia vähemmän aikaa liikkumiseen. Naisista suurempi osuus liikkuuikin terveytensä kannalta riittävästi (miehet 49 %, naiset 58 %). Vuoden 2006 selvityksessä (SLU 2006) lukemat olivat miltei samoja. Naisista 42 prosenttia liikkui vähintään viisi kertaa viikossa, kun miehistä ainoastaan 30 prosenttia liikkui tämän verran. Kummallakin sukupuolella on omat syynsä siihen, miksi liikunta jää vähäiseksi. Suurimmiksi liikkumisen esteiksi naisilla todettiin muun muassa ajanpuute, perhe ja välimatkat. Miehiä rajoittaa puolestaan enemmän työkiireet tai liikkumista estävät sairaudet ja vammat. (Kunto 2006, 7; Koivisto 2005, 11) Naiset ovat siis näiden tulosten valossa miehiä liikunnallisempia ja haluavat pitää herkemmin kuntoansa yllä.

Naiset liikkuvat enemmän, mutta silti miehet ovat innokkaampia urheiluseurassa toimijoita. Yli puolet liikuntaseurojen jäsenistä on miehiä tai poikia. Miehet ovat enemmistönä myös urheilun vapaaehtoistoiminnassa. Miesten osuus on 57 prosenttia. Toki naisten osuus on ollut hieman kasvussa 1990-luvulta. Naisten keskuudessa osallistuminen urheilun vapaaehtoistoimintaan näyttää kuitenkin viimeisten tutkimusten (SLU 2006) mukaan jääneen 13–14 prosenttiin. Miehet tekevät keskimäärin 11 tuntia vapaaehtoistyötä kuukausittain, kun naiset kuluttavat aikaansa siihen yhdeksän tuntia. Miesten ja naisten tehtävät ovat kuitenkin erilaisia. Miehet ovat enemmän mukana kilpailutoiminnassa, kun taas naiset toimivat lasten ja nuorten liikunnan parissa sekä harrastus- ja kuntoliikuntapuolella. Miehet hoitavat muun muassa valmennus-, tuomarointi- tai hallintotehtäviä, kun naisille jää rooli kyyditsijänä, huoltajana tai myyjänä. Naisten panos hallintotehtävissä on kuitenkin kasvanut viimeisten viiden vuoden aikana ja miesten tehtävät ovat monipuolistuneet. Tasa-arvoistumista on näissä suhteissa siis tapahtunut. (SLU 2006, 6, 9 12–13; Koivisto 2005, 57, 63)

Urheilun ja liikunnan vapaaehtoistyö on selvästi alue, jossa miesten ja naisten kiinnostuksen alueet tulevat esille. Naiset eivät ehkä ole niin kilpailuhenkisiä enää aikuisiässä, jolloin perhe on jo perustettu. Naisten suurta määrää vapaaehtoistyössä selittänee varmasti osaltaan omien lasten osallistuminen toimintaan. Toki tämä pätee usein miehiinkin, mutta miehet toimivat vapaaehtoisina myös ilman oman lapsen osallistumista. Naisten vähäisyys valmennustehtävissä voi selittää myös naisten vähäisyyden johtotehtävissä, sillä usein valmennuksessa toimineet miehet ovat siirtyneet myöhemmin eri liikuntaorganisaatioiden johtotehtäviin.

Vapaaehtoistoiminnaksi katsotaan myös luottamustoimet. Tässä tutkimuksessa käsittelen ainoastaan ammattimaista johtamista, mutta tässä kohdassa on tärkeä tuoda esille se, kuinka paljon naisia esiintyy luottamustehtävissä urheilujärjestöissä. Seuraava listaus (Koivisto 2005, 67) esittää, kuinka paljon naisia toimi luottamuselimissä SLU:n alaisissa järjestöissä 2000 -luvun puolivälissä.

- Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n (SLU) hallituksen jäsenistä naisia oli 47 prosenttia vuonna 2005
- SLU:n kaikkien jäsenjärjestöjen hallitusten jäsenistä naisia oli neljännes vuonna 2003

- Joka viidennen lajiliiton (75) hallituksessa ei ollut yhtään naista vuonna 2003
- SLU:n jäsenjärjestöjen puheenjohtajista naisia oli 12 prosenttia vuonna 2004
- Miehet vastasivat 69 prosenttia SLU:n jäsenjärjestöjen päällikötason tehtävistä ja 57 prosenttia asiantuntijatehtävistä vuonna 2004
- Naiset vastasivat 85 % SLU:n jäsenjärjestöjen sihteeritason tehtävistä vuonna 2004
- SLU- yhteisön toiminnanjohtajista naisia oli viidennes vuonna 2004

4.2 Liikuntajohtaminen

Liikuntahallinto on keskeisessä asemassa liikuntakulttuurissa. Hallinto on sekä järjestöjen että julkisen toimivallan osalta ratkaisevasti miesten käsissä. Hallinnon avulla ohjataan liikuntakulttuurin suuntaa ja se voi ohjata kehitystä haluamaansa suuntaan. Heinilän (1977) mukaan miesten hallinto tukee luonnollisesti miesten urheilua ja urheilusaavutuksia, jolloin naiset jäävät taka-alalle ja ilman kannustimia. (Heinilä 1977, 23–24) Heinilän tutkimus on jo kolmenkymmenen vuoden takaa, joten paljon muutoksiakin on tapahtunut. Esimerkiksi suomalaiset naiset ovat menestyneet miesten tavoin olympiakisoissa, joskus jopa paremmin. Tämän ansiosta myös naisten urheilusaavutuksia on alettu arvostaa. Aalto (2001) on kuitenkin todennut tutkimuksessaan, että miesten suurempi määrä liikunnan päätöksenteossa saattoi vaikuttaa naisille suunnattuun rahan vielä 1990-luvun lopullakin. Päätöksentekijämiehet ovat oletettavasti tehneet rahanjaon ratkaisuja ennen kaikkea miesnäkökulmasta. Olettamuksena onkin ollut, ettei naisten liikuntaan kiinnitetä yhtä paljon huomiota kuin miesten liikuntaan naisjohtajien ja -päättökentekijöiden puutteen vuoksi. (Aalto 2001, 139) Tällainen maskuliinisuuden jyrääminen urheilun hallinto- ja johtotehtävissä voi horjuttaa naisten asemaa koko liikuntakulttuurin alueella, ei ainoastaan kilpaurheilussa.

Naisten määrä liikunnan päätöksenteossa on kuitenkin lisääntynyt Suomessa merkittävästi viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana. Tästä huolimatta naisten osuus on vähäinen. Urheilumaailmassa pätee yleisesti sääntö, että mitä arvostetumpi tehtävä on, mitä korkeammalla hierarkiassa se sijaitsee ja mitä lähempänä kilpailutoimintaa kyseessä oleva tehtävä se on, sitä vähemmän siinä on naisia. (Aalto 2003, 151; OPM 1995a, 4).

Naisten aseman parantumisen ovat huomanneet myös tässä tutkimuksessa mukana olleet naiset. Tilanne on parempi kuin muutamia kymmeniä vuosia sitten, mutta vieläkin ei olla tilanteessa, jossa naiset ja miehet ovat tasa-arvoisesti päättämässä asioista. Varsinkin ”terävältä huipulta” puuttuu naisten edustus. Naisten asemaa liikuntakentällä Maija pohti seuraavasti:

MI: ”Sanotaan että naisten asema urheilussa on parantunu. Niinku naisten asema muillakin yhteiskunnan alueilla.. Urheiluseuroissa tällöinen esimerkiksi puheenjohtajien määrä on kasvanut. Naiset ei enää välttämättä ainoastaan keitä kahvia ja myy makkaraa, vaan vastaa seuran johtokunnassa yhdessä muiden kanssa siitä toiminnasta ja taloudesta. Ja entistä enemmän tosiaan puheenjohtajina. Ja sitten myös, tällöisissä alueellisissa organisaatioissa, jonkin verran lajiliitoissa. Mutta sitten jos puhutaan aivan terävästä huipusta. Puhutaan esimerkiksi lajiliittojen ja SLU:n, Olympiakomitean ja näin pois päin johdosta, niin vaikka sielläkin katotaan et pitää valita ja vähän katotaan kiintiöitäkin, niin sit kuitenkin, sanoisin niin, että vieläkin ei ole käsillä se päivä, kun esimerkiksi SLU:n tai Olympiakomitean puheenjohtajaksi valittais nainen. Et ehkä se jotain kertoo kuitenkin.”

Aalto (2003) esittää useita syitä naisten nykyiseen asemaan liikuntakulttuurissa. Perussyynä naisten vähäiseen määrään liikunnan johtotehtävissä hän pitää sitä, että naiset myös näkyvät miehiä vähemmän suomalaisessa liikuntakulttuurissa. Lisäksi esimerkiksi liikuntakulttuurin maskuliiniset rakenteet, perinteiset asenteet suhteessa valtaan ja uraan sekä naisille edelleen kasautuvat perhevelvoitteet tekevät eroa naisten ja miesten välillä. (Aalto 2003, 166–171) Pirjo tuokin haastattelussa esille sen, että miesten urheilu näkyy enemmän medioissa. Hän kuitenkin toteaa, että myös tässä asiassa on menty eteenpäin ja mikäli jossain lajissa naiselle tulee menestystä, tämä myös huomataan. Tämä oli huomattavissa muun muassa vuoden 2009 Urheilugaalassa, jossa palkittiin vuoden urheilijat. Naiset valtasivat jopa kolme ensimmäistä sijaa, kun vuoden urheilijaksi valittiin hiihtäjä Aino-Kaisa Saarinen. Medialla on nykypäivänä paljon valtaa ja se muokkaa monien ihmisten mielipiteitä ja asenteita. Naisurheilun lisänäkyvyys voisi olla yksi keino lisätä naisten määrää niin urheilijoina kuin päättäjinäkin.

PK: ”---Naiset on johtajina vähemmistönä, mutta kyllä esimerkiksi sitten jos ajattelee urheilijoina sinänsä niin.. Urheilijoinahan, pikku hiljaa alkaa tulla mediaan semmoista tasa-arvoa, että jos oot tosi kova huippu, niin kyllä yhtä hyvin kohdellaan kun miesurheilijaa... --- Mediahan on paljosti se ratkaiseva tekijä monessa asiassa ni, paljolti vielä on tekemistä miten media kohtelee niinkun, eri lajeissa naisurheilua ja miesurheilua, et jos sitä analysoidaan niin varmasti siellä on miesurheilua enemmän.”

Naisten huonoa näkyvyyttä tv-uutisissa on myös tutkittu muutamassa pro gradu –tutkielmassa. Ne vahvistavat käsityksen siitä, että naiset jäävät vähemmistöön urheilulähetyksissä. Jarva-Sirkkiä ja Smolander-Kylliäinen (2003) tarkkailivat suomalaisten tv-kanavien urheilulähetyksiä 2000-luvun alkupuolella ja huomasivat selkeää eriarvoisuutta miesten ja naisten lajeista ja tuloksista uutisoitaessa. Naisten lajit tai naisurheilijan saavutukset eivät olleet kertaakaan uutisten ykkösaiheena. He huomioivat kuitenkin sen, että mikäli naisurheilija on ulkoisesti viehättävä, hän voi päästä uutisoinnin kohteeksi, vaikka itse urheilu ei aina kulkisikaan. Taulukossa 2. esitetään naisaiheiden osuus suomalaisten tv-kanavien uutisissa. (Jarva-Sirkkiä & Smolander-Kylliäinen 2003, 104, 115).

Taulukko 2. Naisaiheiden osuus kaikista uutisista 2002. (Jarva-Sirkkiä & Smolander-Kylliäinen 2003, 115)

	KAIKKI KANAVAT	URHEILURUUTU	TULOSRUUTU	NELONEN
%- OSUUS	9,2	14,2	5,4	1,8
SEKUNTIA	459	366	75	18

Collin ja Vuori (1999) tutkivat myös naisten asemaa television urheilu-uutisissa. Heidän mukaansa naisia koskevien uutisten osuus oli 16 prosenttia ja ajallinen kesto 13 prosenttia kokonaisajasta. (Collin & Vuori 1999, 1) Muutosta ei siis tapahtunut ainakaan parempaan suuntaan vuosien 1999 ja 2002 välillä.

Naislajien ruutuaika jää siis melko pieneksi. Nämä tutkimukset ovat jo kahdeksan ja kymmenen vuoden takaa ja niiden tietoihin olisi mielenkiintoista saada päivitystä.

Oman kokemukseni mukaan urheilu-uutisista edelleenkin suurin osa ajasta kuluu miesten tuloksista kertomiseen. Naisten menestyminen varsinkin talvilajien maailmancupeissa on kuitenkin lisännyt naisten näkyvyyttä.

Naisten asema liikuntahallinnossa on selvästi parempi julkisella sektorilla kuin kolmannella sektorilla. Naisia on kuntien liikuntatoimenjohtajina ainoastaan 22 prosenttia, mutta kuntien liikuntaa vastaavissa lautakunnissa naisia ja miehiä oli lähes yhtä paljon: miehet 53 prosenttia ja naiset 47 prosenttia. Lisäksi valtion eri viroissa naisten osuus oli yli 40 prosenttia. (Koivisto 2005, 49) Erilaisissa lautakunnissa ynnä muissa suuremmissä päätöselimissä naisilla siis on valtaa, mutta kun puhutaan yksittäisestä virasta, on naisen asema jo selvästi huonompi. Julkinen sektori antaa naisille paremmat mahdollisuudet uran luomiseen kuin yksityinen tai kolmas sektori. Urheilujärjestöissä on toki hyvä tilanne luottamustoimien kohdalla, mutta ”palkkajohtajina” naiset ovat vielä vähemmistönä.

Suomessa laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) velvoittaa työnantajia ylläpitämään tasa-arvoa työpaikoillaan. Jokaisen työnantajan tulisi työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sekä miehille että naisille tulisi luoda yhtäläinen mahdollisuus edetä uralla ja että vapaat työtehtävät tulisi laittaa hakuun tavalla, jolla hakijoiden joukkoon hakeutuisi molempien sukupuolien edustajia. Laissa kielletään myös kaikenlainen sukupuoleen perustuva syrjintä ja teko on rangaistava. (609/1986) Tasa-arvolaki selittää sen, miksi julkisella sektorilla naisten osuus on huomattavasti parempi kuin yksityisellä tai kolmannella sektorilla.

5 NAINEN, TYÖ JA URA

Suomessa naiset osallistuvat työelämään varsin aktiivisesti verrattuna Euroopan muihin maihin. Naisten työ on kokopäiväistä ja heidän koulutustasonsa on korkea. (Ollikainen 2003, 21–22) 1970-luvulta lähtien naisten osallistumista työmarkkinoille onkin kannustettu useilla sosiaalipolitiikan toimilla. Vuonna 1976 siirryttiin pois puolisoiden yhteisestä verotuksesta, äitiys- ja vanhemmuuslomia pidennettiin, huoltajuustukea muutettiin vuonna 1982, lasten päivähoitopaikkoja lisättiin ja lastenhoitotuki astui voimaan 1985. (Santamäki-Vuori & Parviainen 1996, 26–27) Suomessa naisten mahdollisuus työelämään on siis melko hyvin turvattu ja he pystyvät osallistumaan työntekoon miesten tavoin.

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) mukaan julkisen sektorin kaikista palkansaajista naisia on 70 prosenttia ja miehiä 30 prosenttia. (EK 2008). Terveystoimintatilat sekä muut niin sanotut hoiva-ammattit ovat suurimmaksi osaksi julkisella sektorilla, joka selittää naisten suuren osuuden. EK:n mukaan naisten ja miesten työmarkkinat ovatkin selvästi eriytyneet julkisen ja yksityisen sektorin töihin. Kaikista naispalkansaajista jopa 44 prosenttia työskentelee julkisella sektorilla, kun miehillä vastaava prosenttiosuus on vain 19 prosenttia. (Emt.) Tässä tutkimuksessa mukana olevista naisista kukaan ei työskentele julkisella sektorilla. Julkinen sektori on kuitenkin tarjonnut kaikille haastatelluille ponnahduslaudan uralle, sillä kaikilta löytyi uran alussa kokemuksia julkisen sektorin töistä, joko valtiolta tai kunnalta.

5.1 Urakehitys – uralla eteneminen

Työuraan kuuluu monia ulottuvuuksia. Yksi niistä on urakehitys, jota voidaan kuvata myös puhumalla uralla etenemisestä. Kuinka työuran tehtävät ovat muuttuneet, mihin suuntaan hierarkiassa on edetty ja kuinka menestynyt ura on. Urakehitys on yksi tämän tutkimuksen pääteemoista, sillä ovathan johtajan asemassa olevat naiset onnistuneet uransa rakentamisessa, kun ovat tällaiseen asemaan päässeet.

Uramenestyksen määrittely riippuu siitä, kuka sen suorittaa. Uramenestystä tai urakehitystä voidaan arvioida muun muassa joko objektiivisesti tai subjektiivisesti. Objektiivisesta uramenestyksestä puhutaan, kun sitä arvioidaan yksilön ulkopuolelta käsin muiden toimesta. Subjektiivisesti arvioituna ura on yksilön itsensä määrittämää eli ihminen itse määrittelee, mitä uralla menestyminen hänelle tarkoittaa. Perinteisempää, eli objektiivista uramenestystä arvioidaan yleensä palkkioiden, aseman ja ylennysten avulla, kun taas subjektiivisessa arvioinnissa keskiössä ovat työ- ja uratyytyväisyys, sisäinen tyytyväisyys, elämän tasapaino, itsenäisyys ja vapaus. (Aalto-Nevalainen 2009)

Tässä tutkimuksessa urakehitystä tarkastellaan sekä objektiivisesti että subjektiivisesti. Korostuneena on kuitenkin subjektiivinen katsantotapa. Subjektiivinen näkemys on mukana naisjohtajien oman kerronnan kautta, kun objektiivisuus näyttäytyy tutkijan arvioinnin avulla. Oma näkemykseni uramenestyksestä on, että menestyvä ura voi olla erilainen eri ihmisille. Tämä tarkoittaa sitä, että toiset arvioivat omaa uraansa juuri näiden objektiivisten tekijöiden kautta, kun taas toiset arvioivat sen omien tuntemuksiansa kautta. Näin ollen henkilön ulospäin hyvältä näyttävä työura ei välttämättä ole ollut niin onnistunut hänen oman henkilökohtaisen näkemyksensä mukaan. Tämän tutkimuksen naiset on valittu mukaan juuri objektiivisin perustein, eli heidän työuransa ovat olleet ulospäin erittäin onnistuneita. Toisin sanoen he ovat edenneet urallaan johtavaan asemaan.

Naisten ja miesten välillä on havaittu olevan eroa sekä urissa että uramenestyksessä. Miehen uraa luonnehditaan usein perinteisten urakäsitysten mukaisesti, kun taas naisen uralle ovat tyypillisiä epäjatkuvuus, tauot ja keskeytykset. Naisen uralle tyypillistä on myös läheinen suhde uran ja elämän muiden alueiden välillä, vaikea ennustettavuus, organisaatioiden välillä siirtyminen, työajan lyhentäminen sekä subjektiivisten tekijöiden korostuminen uramenestystä määriteltäessä. Urakatkosten on todettu olevan haitallisia urakehitykselle. (Aalto-Nevalainen 2009)

Haastatteluissa puhuimme urakatkoksista. Tutkittavat olivat sitä mieltä, että heidän uransa ovat olleet katkeamattomia. Vastaus oli sama niin perheellisillä, kuin lapsettomilla. Tämä johtunee siitä, että nämä naisjohtajat eivät nähneet esimerkiksi äitiyslomaa urakatkoksena. Se on ollut luonnollinen osa elämää, eikä sillä ole ollut heidän mielestään vaikutusta uran kulkuun (kt. Luku 5.3.).

Naisten urat ovat vaihtelevampia kuin miesten. Naiset kohtaavat enemmän valintoja työn, perheen sekä lasten hankinnan ajoittamisen suhteen kuin miehet. Valinnat vaikuttavat myös miesten uriin, mutta naiset valitsevat miehiä useammin niin sanotun äiti-linjan tai käyttävät työn joustomahdollisuuksia hyväkseen. (Aalto-Nevalainen 2009)

„Äitimyytti“ vaikuttaakin vahvasti suomalaisessa yhteiskunnassa. Naisten odotetaan käyttäytyvän tämän myytin mukaisesti, jolloin esimerkiksi uraa luova nainen poikkeaa siitä. Äitimyytti on eräänlainen mielikuvituksen malliäiti, josta niin miehet kuin naisetkin johtavat ohjeet ja normit jokapäiväiselle käyttäytymiselle. Sosiologisesti äitiysmyyttiä toteuttava nainen on alistunut miehen tahtoon ja on epäitsenäinen. Hän on kuitenkin tyytyväinen roolissaan, koska hän vastaa kulttuurin odotuksia. (Auvinen 1979, 183, 188) Yhteiskunnan yleiset asenteet ja normit ovat varmasti syynä siihen, että naisten asema työelämässä on miehiä huonompi. Lasikattoilmiökin on lähtöisin vanhoista ja vahvoista asenteista, jotka määrittävät miesten ja naisten roolit sekä käyttäytymisen. (Wirth 2000, 1)

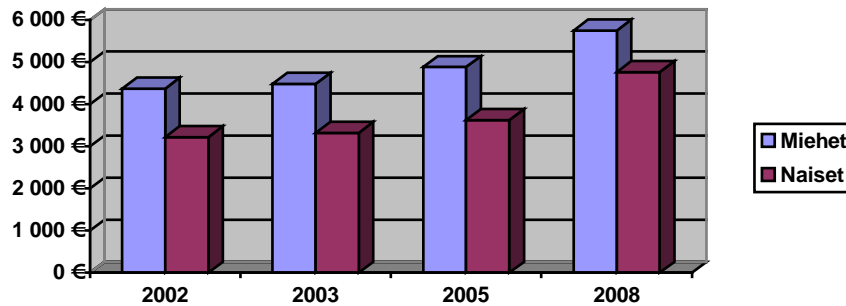
5.2 Lasikatto-ilmio – esteet ja pettymykset uralla

Naisten urakehitys törmää usein ennemmin tai myöhemmin niin sanottuun lasikattoon. Tällä tarkoitetaan näkymätöntä estettä, joka tukkii naisten tiet johtopaikoille. Koulutustilastojen mukaan naiset ovat Suomessa jo jonkin aikaa olleet miehiä koulutetumpia, mutta silti naisia ei huippujohtajapaikoilla juurikaan näy. (Petäjaniemi 1998, 43) Lasikatto-ilmioita esiintyy lähinnä keskijohdon ja huippujohdon välillä (Ekonen 2007, 4–5). Naisjohtajien määrä on kuitenkin hieman kasvanut naisten työllisyysasteen ja koulutusasteen paranemisen mukana. Naisten johtamisurien kehitys vaikuttaa kuitenkin hidastuvan ja loppujen lopuksi lähes pysähtyvän, kun organisaatiohierarkiassa nousee ylemmäs. Tämän lisäksi naisjohtajien osuuden kasvu on ollut erittäin hidasta, vain noin prosenttiyksikön luokkaa. (Puttonen 2006, 6)

Naiset kokevat lasikattoilmiön työpaikoillaan kantapäähän kautta. Se ilmenee pienempänä palkkana kuin vastaavaa työtä tekevillä miehillä, vähemmän vastuullisina tehtävinä, rutiinitöinä, sukupuolisena häirintänä, työttömyytenä ja työpaikkakiusaamisena, mikäli

nainen uskaltaa vaatia tasa-arvoista kohtelua. Lasikattoa pitävät yllä niin sanotut ”Hyvä Veli-verkostot”, joihin naisilla ei ole pääsyä. (Koivunen 2002, 134)

Kuvio 1. osoittaa, kuinka paljon naisten palkat ovat miesten palkkoja jäljessä 2000-luvulla.



Kuvio 1. Johtajien ja ylimpien virkamiesten kokonaisansiot sukupuolen mukaan. (Tilastokeskus 2005, 400; 2008, 439; 2009)

Kuviosta näkee, että palkat ovat yleisesti kasvaneet sekä miehillä että naisilla, mutta palkkaero ei ole juurikaan kaventunut 2000-luvun aikana. Tämä on yksi osoitus naisten ja miesten välisestä kuilusta työelämässä.

Miesvaltaisella alalla, kuten liikunnan ja urheilun työpaikoilla lasikatto-ilmiö on selvästi olemassa. Tämä tuli esille varsin selvästi erityisesti yhdessä haastattelussa. Maija oli hakenut työpaikkaa, jota ei saanut sillä perusteella, että oli nainen.

MI: ” On mulla pari kertaa tullut lasikatto vastaan... Ja silloin, osittain sukupuoli on varmaan ollut esteenä. Mutta näin äkkiä sanottuna niin, en mä koe, että hirveen isoja esteitä ois ollu. Mut se on aina elämä silleen, että kun miettii niitä jälkikäteen, se kultaa muistot. Ettei muista niitä juuri nyt. Pari kertaa oon hakenut semmoista työpaikkaa, jonka olisin halunnut. Ja oon kokenut sitten että siinä on ainakin osittaisena syynä ollu se, että naisena ei oo voinut saada sitä paikkaa. ”

MI: ”Ei siitä ole kun kymmenen vuotta, kun mulle kerrottiin, että mä en voi yhtä työpaikkaa saada sen takia, että kenttä ei hyväksy naista. Ja se on pahin loukkaus, mitä mulle on koskaan sanottu. Se on aika ala-arvoinen väite. Koska, kenttähän on valmis vaikka minkänäkösiin muutoksiin. Se on ne päättäjämiehet, joitten päässä se juttu

silloin oli. Et oon kokenut.. Ehkä se on vaan mun tapani ajatella, että pienestä viis ja mitättömästä viis, ja sitten niinku tyhmydestäkin.. Jos nyt ihan torvea tulee sanomaan, voi sanoo, mutta sitten, joku vanhojen herrojen tällöinen ymmärrettämättömyys, niin en mä viitsi, mä huuhdon päälle vaan ja sillä siisti. Mutta sitten jos mulle tullaan sanomaan, et kenttä ei hyväksy naista, tällöinen argumentti, kun se oikeesti on, että me emme hyväksy. Niin, se on, se aliarvioi mun älyä, ja kaikkea muutakin.. Että ne on ehkä tällöisiä vähän isompia nää mun jutut, et mitä on tullut. Se harmitti pitkään. Harmittaa vähän vieläkin.”

Myös työttöilyä on esiintynyt muutaman haastatellun uralla. Työttöily ajoittuu kuitenkin enemmän uran alkuvaiheisiin, jolloin kokemattomuus nähtiin syynä tälle kohtelulle. Myöhemmällä uralla, kun takana on jo useita vuosia kokemusta, ovat vähättelykokemukset jääneet vähemmälle.

ML: ” Siinä vaiheessa, kun tulin paralympiakomiteaan ja olin kymmenen vuotta nuorempi, eli niin kutsuttu nuori nainen, nuori naisjohtaja, niin kyllä mä silloin jo jotain koin, että se itsensä esilletuominen niin, on tullut pari työttöily juttua vastaan ---”

MI: ”--- Nuorempana tietenkin, se toimiminen oli vielä vähän toisenlaista, että silloin oli niinku tyttö. Ja tyttö, sai varmaan paljon anteeksikin, ja sitten tytölle annettiin hyväntahtoisia neuvoja, joista osa oli ihan tarpeenkin. Ja sitten työteltiin ja vähäteltiin. Mutta sillä tavalla, ei mulle niistä mitään traumoja ole jäänyt. --- Mutta sitten toisaalta niin, mä en oo kyllä kokenut tässä nykyisessä duunissa, niin minkään näköistä vähättelyä. En työttöilyä, en vähättelyä... Enkä mitään muuta, mut sellainen et se voi johtua siitä myös, että mulla on ikää näin paljon. Että jos mä olisin kolmekymmentä, tai kolkytviis, toki silloin mulla ei olis riittävästi kokemustakaan tähän, mutta jos olisi, niin se ei varmaan tässä pelittäis.”

Naisen panosta saatetaan myös vähätellä helpommin. Tämän koki Kerstin, kun hän oli mukana perustamassa SLU:ta. Tämä ei kuitenkaan näyttänyt häntä suuremmin vaivaavan. Tärkeintä oli se, että SLU saatiin synnytettyä. Tämä kuvastanee sitä, että naisen on ”tyydyttävä” siihen tunnustukseen mitä saa ja muokattava käyttäytymistään miesten haluamalla tavalla.

KE: ” --- Mä olin koko ajan mukana [SLU:n perustamiskokouksissa], mutta kun dokumentoitiin tavallaan vain puheenjohtaja tai jotain. Ja sihteereitä ei niinkään välttämättä.--- vaikka mä olin kirjoittanut kuinka paljon tahansa niin hän ei sillain noteerannut naista, tyttöä . Mutta en mä, oikeastaan silloin välittänyt. Nyt mä oon alkanut miettiä jälkeinpäin et perhana, että itse tein niin paljon ja käytin niin paljon myöskin henkistä energiaa siihen, että miksei niinkun tunnusteta. Mutta, eihän sillä oikeastaan merkitystä, mehän saatiin aikaiseksi tuo SLU ja sehän on tärkeä. ”

Naisten vähäinen määrä huippujohdossa on yllättävää, sillä yleisesti uskotaan, että Suomi muiden Pohjoismaiden ohella on erittäin tasa-arvoinen maa. Miesten ja naisten välisen kuilun työelämässä uskotaan olevan pieni. Tasa-arvobarometri (Nieminen 2008) osoittaa kuitenkin, että naisista noin kolmasosa kokee työssään haittaa sukupuolestaan niin palkkauksessa, uralla etenemisessä kuin ammattitaidon arvostuksessaakin. Miehet puolestaan kokevat huomattavasti vähemmän haittaa sukupuolestaan työssä kuin naiset. Korkeasti koulutettujen naisten kokema haitta on selvästi yleistynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana, sillä vuonna 1998 haittaa kokeneiden osuus oli 19 prosenttia ja vuonna 2008 jo 39 prosenttia. (Nieminen 2008, 27–28)

Tämän tutkimuksen naisjohtajat eivät kuitenkaan nähneet naiseutta kovin suurena ongelmana urallaan. Koulutus ja osaaminen nähtiin toimivan tekijöinä, jotka vaikuttavat enemmän kuin sukupuoli. Tähän voi selityksenä olla juuri se, että he ovat sopeutuneet koko uransa ajan miehiseen johtamiskulttuuriin ja muuntaneet oman tyyliinsä, ehkä huomaamattakin, miehispään suuntaan.

ML: ”--- johtamipaikkoihin, se on ollut tässä kulttuurissa vaan, että se on ensisijaisesti mennyt miehille, mutta kyllä sekin on selkeästi muuttumassa, että naiset on sillä omalla ammattitaidollaan osoittanut sen että, et paikkoihin pääsee.”

Lainauksessa on kyse liikuntakentästä, mutta muillakin aloilla koulutus on parantanut naisten asemaa työelämässä. Koulutuksen merkityksen vahvistaa Tilastokeskuksen (2009) tekemä selvitys työelämän tasa-arvosta. Naispalkansaajien koulutustason nousu, joka on viimeisten parinkymmenen vuoden aikana ollut selkeästi miehiä nopeampaa, on aikaansaanut muutoksen naisten määrässä myös johtopaikoilla. Ylempien toimihenkilöiden keskuudessa johtotehtävissä toimivien naisten osuus on kasvanut 14

prosentista 32 prosenttiin (Kt. taulukko 3.) (Lehto 2009, 15) Koulutus on siis tärkeä tekijä naisten uralla ja se voi edesauttaa nousussa johtotehtäviin.

Taulukko 3. Naisten osuus erilaisissa sosioekonomisissa ryhmissä vuosina 1984, 1992, 2002 ja 2008. Prosenttia. (Lehto 2009, 15)

Vuosi	1984	1992	2002	2008
Kaikki palkansaaajat	49	52	50	51
Ylemmät toimihenkilöt	37	43	44	46
- Johtotehtävissä toimivat	14	25	27	32
- Suunnittelu- ja tutkimusteht. toim.	26	28	34	33
- Opetustehtävissä toimivat	55	60	64	68
- Muut ylemmät toimihenkilöt	51	53	54	54

Lasikatto-ilmio ei ole juuri vaikuttanut näiden naisjohtajien uriin, mutta uralla kuin uralla on aina jonkinlaisia pettymyksiä. Pettymykset ovat kuitenkin olleet melko vähäisiä. Tämän tutkimuksen naisjohtajilla pettymykset liittyvät enemmän omaan tekemiseen ja epäonnistumiseen. Näillä pettymyksillä ei ole juuri ollut vaikutusta uran kulkuun, eli ne eivät siis varsinaisesti ole olleet uran esteitä.

MI: ”Pettymys liittyy sitten ehkä, se on niin yleisellä tasolla niin, ehkä ne pettymykset syntyvät sellaisesta, et on odottanut... Hirveesti uskon ihmisiin ja, uskon siihen että ihminen oppii, ja haluaa oppia, oppiminen on kivaa. Ja sitten jos mä, kerta toisensa jälkeen jonkun tai joidenkin ihmisten kanssa ajatellut tällä tavalla, ja sitä on viety eteenpäin ja sit ei tule mitään, ei missään vaiheessa tule sitä positiivista, niin ehkä sieltä sitten löytyy ne pettymykset. Mut niitä on vaikea yksilöidä tässä ja nyt.”

H: ”Onko ollut mitään suurempia pettymyksiä?”

PK: ”No kyllä niitäkin, matkan varrella on tullut. Aina tällaiset, näissä valintatilanteissa häviämiset on tietysti pettymyksiä.--- mun mielestä niistä pettymyksistä pitää aina päästä yli. Vähän aikaa kirveltää ja mieltii, että mitä vois tehdä paremmin, mutta... Sitten, pitkässä juoksussa aina näkee sen, että se on... Se on vaan ollut yksi tärkeä vaihe tässä [naurua] työssä.”

ERH: ” Tottakai tulee pettymyksiäkin. Oon joutunut hakkaamaan päätäni seinään monta, monta kertaa, että mä olen aika nopea liikkeissäni ja sitten joskus, ei kaikki oo ihan pysynyt vauhdissa mukana...Tuota, esimerkiksi jotkut toiset järjestöt tai sidosryhmät tai muut niin, ainahan tulee pettymyksiäkin myös. ”

KE: ”Tämmöisiä pettymyksiä on sitten, että kyllästyy kun... Tulee semmoinen tunne että, on käytetty aikaa, eikä oo saanut eikä osannu selittää riittävän selkeästi, että olisi, että tämä on tärkeä asia. Mutta ei mitään suurempaa sillä tavalla, joka olisi...vienyt yöunia”

H: ”Onko ollut mitään pettymyksiä?”

ERH: [Miettimistä] Toi on ihan hyvä kysymys, mutta kun mä oon ihmisenä silleen, että mä en...Katso haasteiden kautta ja aina eteenpäin. Niin mä jotenkin, unohdan ne pettymykset. Koska sitten lähtee, ja tietää että ympäristö muuttuu, ja jos yks reitti ei toimi, niin mä lähden toista reittiä. Että kyllähän tälle matkalle sattuu hyvää mieltä ja pahaa mieltä ja näin. Mutta ei semmoisia, dramaattisia pettymyksiä.”

5.3 Ura ja perhe

Työura on moniulotteinen asia. Se liittyy sekä uran tekemisen ympäristöön, että uraa tekeviin itseensä. Ura voidaan nähdä yksilön rationaalisena toimintana, jossa hän hakee itselleen soveliaita keinoja päästä asettamiinsa tavoitteisiinsa. Ura on myös elämänkentän jäsentäjä. Se on läpi elämän kulkeva prosessi, jossa tehdään työelämää koskevia valintoja sekä arviointeja ja sopeudutaan niihin. Urat luodaan erilaisissa tilanteissa, joissa on sekä mahdollisuuksia että rajoitteita. Niitä tulee yritys ympäristöstä sekä henkilön omasta elämäntilanteesta. Yksilö pyrkiikin hallitsemaan oman elämänkenttensä, johon kuuluvat niin perhetilanne, taloudelliset tekijät kuin myös omat uramahdollisuudet. Tämä kaikkien osa-alueiden hallinta kuuluu niin miesten kuin naistenkin elämään, mutta naisilla se on korostuneempaa. (Aaltio-Marjosola 2001, 187–189; Aryee 1992) Tämä tuli esille perheellisten naisten kertomuksissa siitä, kuinka lasten kanssa on osattava sovittaa omat aikataulunsa ja joskus luovuttava tietyistä asioista.

ERH: ” Kun lapset oli pieniä, niin mä olin sen kaksi vuotta yrittäjänä. Eli silloin jättäydyin. Tein kotona, oli toimisto ja sitten oli pari päivää viikossa matkustamista, ja sitten muuten olin kotona....Sinksailua, siis älyttömästi se vaatii. Tosi hyvää suunnittelua, ajoittamista ja kaikkea. Sitten kun lapset alkaa harrastaa, ja sinksailet niissä välissä kaikkea niin... ihan mestarointia aikataulusuunniteluissa, mutta siinähän monesti naiset on aika hyviä organisoimaan.”

Kansainvälisellä uralla tai muuten matkustamista vaativassa työssä perheen äidit joutuvat olemaan paljon poissa kotoa. Edellä mainitun ”sinksailun” lisäksi tällaisessa tilanteessa on tärkeää, että perhe ja varsinkin puoliso tukevat ja ovat mukana kodin rutiinitöissä. Lapset tarvitsevat hoitajaa äidin poissa ollessa ja paras apu tähän olisi varmasti oma isä. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, jolloin muunlainen tukiverkosto muodostaa tärkeän avun uraa luovalle äidille. Perheen vaikutuksesta työuraan Maria kertoo seuraavaa:

ML: ” No totta kai, jos on kansainvälisessä työssä ollut mukana niin, kolme lasta, perhekuvio siinä niin, onhan se tasa-arvoinen ollut, äärimmäisen tasa-arvoinen, se meidän perhekuvio, ja jopa vielä niin, että jossain tietyissä vaiheissa vielä lastenhoito, mieheni harteilla. --- Iso juttuhan se on ollut, et on ollut kannustava mies siellä taustalla. Hän on myös ollut tukemassa tässä, että on voinut kansainvälistä työtä tehdä.”

Tässä tapauksessa mies on ottanut paljon vastuuta lastenhoidosta, jotta Maria on voinut käydä töissä. Maria tuo esille sen, että kansainvälinen työ vaatii paljon matkustelua ja poissaoloa kotoa. Tämän vuoksi on tärkeää, että puolisoilla on mahdollisuus olla enemmän kotona lasten kanssa. Maria kertoi myös, että hänen miehensä on joustavassa työssä, eikä ole niin sidottu työaikoihin. Miehen ei tarvitse myöskään matkustaa työnsä puolesta. Näitä asioita hän piti myös tärkeinä seikkoina sille, että hän pääsi matkustamaan.

ML: ” Meillä on ollut myös siinä turvaverkosto. Miehen ei tarvitse matkustaa työssä, joka tietenkin edesauttaa, että kaks matkustavaista niin olis varmasti paljon hankalampi kuvio. Mutta sitten meillä on tuota.. lasten tätejä, ja sitten mun äiti, elikkä lasten isoäiti

niin, se on se turvaverkko millä meidän tämä juttu on pyörinyt. Että mies on ihan ollut joustavassa työssä toimittajana, mutta ei edes vuorotyössä et säännöllisessä työssä sillä tavalla, et on pystynyt tekemään myös sitten kotoa käsin duunia, joka on helpottanut.”

Henkilökohtaiset verkostot ovat uraperheiden tärkeitä tukijalkoja työn ja perheen yhdistämisen kysymyksissä. Puoliso toimii keskeisenä yhteistyötahona siinä, kuinka yhdistetään perhevelvoitteita ja vapaa-aikaa. Isovanhempien asuminen samalla paikkakunnalla ja halukkuus osallistua lasten hoitojärjestelyihin yllättävissä tilanteissa on usein perheen tukijalka. Myös muut sukulaiset, kummit ym. ovat tärkeä osa hoitajaverkostoa. (Aaltio-Marjosola 2001, 199)

Perhettä pidetään yleensä yhtenä suurimpana esteenä naisen nousulle korkeisiin asemiin työelämässä. Naisella on vielä perinteisesti päävastuu perheen ja talouden hoidosta, jolloin aikaa työntekoon ja työasioihin perehtymiseen ei välttämättä ole yhtä paljon kuin miehellä. Tällainen perhekuvio alkaa kuitenkin olla murtumassa, ainakin tämän tutkimuksen perusteella. Perhettä ei nähty millään lailla uran esteenä. Se on enemmänkin rikkaus, ja kysymys on valinnasta. Äitiyslomalla ei ole ollut vaikutusta haastateltujen uraan ja työnantajat ovat olleet myönteisiä niiden suhteen.

H: Onko tää äitiysloma sun mielestä vaikuttanut mitenkään uraan?

ML: ”Ei oo yhtään mitään merkitystä ollut, tälle mun työnteolle. Mä olen siinä varsinkin sen viimeisen lapsen aikana, kun oli vasta kaks työntekijää siinä vaiheessa töissä [Paralympiakomiteassa], niin kyllähän mä tein hyvin paljon, konsultoin kotoa käsin ja tein, autoin näitä kahta työntekijää siellä toimistolla, mutta että en virallisesti tehnyt töitä. Mutta että työnantaja suhtautui hyvin positiivisesti niinku näihin juttuihin, et olin tausta-apuna siellä. ”

5.4 Mentorointi ja verkostot – tärkeitä tukipilareita

Työuraan ja sen kulkuun vaikuttavat useat tekijät. Uralla eteneminen on usein esteiden ja uraa edistävien tekijöiden summa. Varsinkin naisilla on paljon kompastuskiviä

edessään, kun pyrkimys uralla on mahdollisimman korkealla. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että on olemassa keinoja, joilla naisten urakehitystä voidaan tukea.

Verkostojen ja mentoreiden merkitys on ollut suuri kaikille tämän tutkimuksen naisjohtajille. Mentorintisuhteiden on havaittu olevan erityisen arvokkaita naisten urakehityksen kannalta etenkin miesvaltaisessa organisaatioympäristössä. Mentoroinnille ei ole vakiintunutta määritelmää. Sen muodot vaihtelevat paljon kontekstista ja organisaatiosta riippuen. Epämuodollinen mentorintisuhde syntyy luonnollisesti ilman organisaation väliintuloa tai ohjausta. Virallisella mentoroinnilla tarkoitetaan organisaatioiden systemaattisesti järjestämää tavoitteellista ohjelmaa. (Mutanen & Lämsä 2006, 20)

Kaikissa haastatteluissa ilmeni se, että varsinkin uran alkupuolella on tärkeää luoda verkostoja. Verkotot tukevat ja niiden kautta sekä avulla on helpompi edetä uralla. Seuraavassa lainauksessa verkoston hyöty tulee esille:

PK: ” Tietysti tämmöinen uraa edistävä on näitten erilaisten verkostojen luominen, eli tuntee ihmisiä ja ihmiset tuntee minut, eli sillä tavalla, on helppo valita, tietysti.”

Naisilla ja miehillä on saman verran verkostoja. Verkostojen tuki on kuitenkin suurempi miehillä kuin naisilla, ja miesten verkostojen tuella on enemmän vaikutusta etenemiseen, ylennyksiin ja palkkaan. Naiset ovat verkostojen suhteen miehiä huonommassa asemassa, sillä he ovat miehiä harvemmin vaikutusvaltaisissa asemassa. Tällöin myös kontaktit merkittävässä rooleissa toimiviin ihmisiin ovat huonommat. Naisille on myös tyypillistä luoda niin sanottuja erilaistuneita verkostoja, joissa on yksilöitä erilaisista sosiaalisista piireistä. Yksi piiri sosiaalista tukea varten ja toinen tärkeitä organisationaalaisia resursseja varten. Miehillä nämä ulottuvuudet yhdistyvät yhdessä ja samassa verkostossa. (Aalto-Nevalainen 2009)

Urheilussa naisilla on olemassa pienimuotoisia verkostoja. Yksi tunnetuimmista on valtakunnallinen LiikunNaiset – verkosto, joka on liikuntajärjestöissä ja muissa liikunta-alan tehtävissä toimivien verkosto. Se on kokoontunut vuodesta 1993 lähtien. Verkostoon kuuluu noin 500 ammatillisesti tai oman harrastuksensa kautta aktiivista henkilöä SLU:n jäsenjärjestöistä, seuroista, kouluista, kuntien liikuntatoimista,

urheiluopistoista, muista kansalaisjärjestöistä, yliopistoista, valtionhallinnosta, yrityselämästä ja mediasta. (SLU 2010a) Tämä verkosto tuli puheeksi myös haastatteluissa.

H: ”Ootko sä liikunnaiset-verkostoon kuulunut, tai tiedätkö sä siitä?”

PK: ”Joo, mähän oon ollu, siinä SLU:n eettisessä valiokunnassa ja nyt tavallaan siinä, sen jälkeen olevassa reilu peli- valiokunnassa mukana. Ehkä enemmän antidopingtyön takia kun tämän Liikunnaiset-verkoston takia, mutta.. Kyllä mä oon seuraillut sitä jonkun verran ja Birgitta Kervinenhän on vahva, kansainvälinen vaikuttaja siinä ollut, ja olen aikoinani ollut tukemassa häntä siihen tehtävään ja...Ja kyl me jonku verran yhteyttä pidetään, mutta ei niin systemaattisesti kun se oli yhdessä vaiheessa, että voisihan tietysti sitä vähän piristää taas. [naurahdus]”

Verkostoituminen on tapa saada itsensä tunnetuksi ja verkostojen avulla on mahdollista avata aivan uusiakin urasuuntia. Tämän vuoksi onkin hyvä verkostoitua myös oman alan ulkopuolella. Näin on tehnyt myös Pirjo:

PK: ”Mä oon ollut mukana semmoisessa naisjohtajien verkostossa, joka ei ole urheilun sisällä. Niin, jossa on niinku parin sadan, se on parin sadan naisen verkosto, niin jos sulla on semmoinen parin sadan naisen verkosto, josta sä tunnet ihmisiä niin totta kai sun on tosi helppo sieltä poimia, tota eri tehtäviin tai muita suositella. Jos ei sitten taas sellaista verkostoa ole, niin se työ on paljon kovempaa.”

Laajan verkoston lisäksi on tärkeää, että on olemassa yksittäisiä henkilöitä, mentoreita, jotka auttavat ja tukevat ongelmatilanteissa. Usein mentorit tulevat työyhteisöstä ja ovat henkilöitä, jotka näkevät potentiaalin uudessa työntekijässä. Usein uralla eteneminenkin tapahtuu henkilökohtaisen mentorin ja kannustajan avustamana.

KE: ” No, mä sanoisin, että taustalla on aina ollut joku, jos miettii miten on edennyt, niin se on aina ollut joku ihminen. Ne on ollut miehiä kaikki, mutta se on enemmän sattumaa että on ollut mies, koska ne on ollut niissä asemissa vaan.”

Virallisella mentoritoiminnalla voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jollekin kehityskelpoiselle työntekijälle nimetään työpaikalta työkummi, joka toimii mallina,

opettajana ja ystävänä. Mentoritoiminnassa ei ole kyse esimies-alaisuudesta, työhön perehdyttämisestä tai työhön ohjauksesta, vaan työkummi auttaa ”oppilastaan” kirkastamaan omia näkemyksiään ja tavoitteitaan sekä kannustaa tätä kehittymään niin ihmisenä kuin työssään. Tämä kummiohjelma tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden oppia tuntemaan itsensä ja valmiutensa paremmin sekä lisätä itseluottamusta. Tämän toiminnan avulla nainen voi päästä paremmin sisälle miehisen alan sääntöihin ja toimintatapoihin. (Petäjaniemi 1994, 61–63)

Naisen voi olla vaikea järjestää epävirallisia mentorointisuhteita, sillä miesjohtajat ovat usein haluttomia toimimaan naisten mentoreina. Naismentoreita on puolestaan vaikea löytää naisten vähyyden vuoksi. Ilman mentoria naisen voi olla vaikea tehdä itseään näkyväksi ja päästä osalliseksi epävirallisiin verkostoihin. Epämuodollisissa mentorointisuhteissa mentoroitavat ovat kuitenkin yleensä kokeneet saaneensa enemmän sekä uraan liittyvää että psykososiaalista tukea kuin viralliseen mentorointiohjelmaan osallistuvat. (Puttonen 2006, 58–59; Mutanen & Lämsä 2006, 21)

Suurin osa tutkimuksessa esille tulleista mentorointisuhteista ovat olleet epävirallisia. Joku henkilö on neuvonut ja esitellyt henkilöä muille ja näin auttanut uran luomisessa.

MI: ” Oon saanut kohdata semmoisia ihmisiä ja tahoja, joilla on ollut viisautta toimia hyvin ja ohjata eteenpäin.”

Mutasen ja Lämsän (2006) tutkimuksessa naisjohtajat uskoivat, että miesmentori pystyy edistämään johtamisuraa naismentoria paremmin. Tätä perusteltiin esimerkiksi miesmentorin laajemmalla näkemyksellä. Koettiin haasteelliseksi löytää organisaation sisältä mentoriksi sellainen nainen, jolla olisi riittävästi resursseja ja valtaa edistää johtamisuraa. Miesvaltaisella alalla ongelmaksi koettiin vaikutusvaltaisten ja riittävän korkeassa asemassa olevien naispuolisten mentoreiden harvalukuisuus. Naismentori nähdään kuitenkin positiivisena roolimallina ja esikuvana. (Mutanen & Lämsä 2006, 24–25)

Mentorointikokemusten sukupuolittuneisuus voidaan tulkita stereotyyppiseksi yleistykseksi: Miesmentori koetaan järjellä ajattelevaksi ja asiakeskeiseksi uran edistäjäksi, jonka kanssa keskustelu perustuu ”faktoihin”, kun taas naismentorin kanssa koetaan voitavan keskustella ”pehmeistä” asioista. (Mutanen & Lämsä 2006, 30)

Haastattelemillani naisjohtajilla on ollut sekä mies- että naismentoreja. Mentorin sukupuolella ei näyttänyt olevan väliä, vaikka suurin osa mentoreista olivatkin olleet miehiä.

PK: ” Mä oon käyttänyt sekä miehiä että naisia mentorina, ja molemmilla on... Musta on molempi parempi. Eli, sen mentorointiprosessin ei aina tarvitse olla sellainen, että on joku mentorikoulutus. Sekin on hyvä, mutta voi myöskin... Mä oon ainakin muodostanut semmoisia puoliystävyyssuhteita, joissa tavataan säännöllisesti ja käydään joitain asioita läpi säännöllisesti ja jotain muuta. Niin kyllä musta, mitä monimuotoisempi se on niin sitä parempi. Eli, miehiltä saa tietyn, miesjohtajilta saa tietynlaisia näkemyksiä, ja myöskin ehkä sitä kokemusta koska se on, se johtajuus on pitempiaikainen kokemus sitten. Ja naisilta saa toisenlaisia näkemyksiä. Ja, sitten edelleenkin, niin vaikea sitä sukupuolikysymystä ottaa siihen, että ihmisiä me kaikki ollaan. ”

Naiset kokevat mentoroinnin johtamisuran tietoiseksi edistämiseksi. Naiset arvioivat miesmentorin naismentoria hyödyllisemmäksi johtamisuran välittömässä edistämisessä. Miesmentorin rooliksi nähtiin mentoroitavan esimerkkinä ja roolimallina toimimisen sekä uskon luojana ja kannustajana urakehityksessä. (Mutanen & Lämsä 2006, 28–29) Mentorointiohjelmilla, joihin tämänkin tutkimuksen naiset ovat osallistuneet, on pyritty juuri tähän, naisten urien tietoiseen edistämiseen.

Mentoroinnilla sanotaan olevan kahdenlaisia tehtäviä, uratehtäviä ja psykososiaalisia tehtäviä. Mentoria pidetään usein myös ”tunteiden suodattimena”, kun muuten tunteita ei voi paljastaa välillä yksinäisessäkin johtamistyössä. Mentorointi voi näin tarjota yhden kanavan tunnetasolla tapahtuvaan asioiden käsittelyyn. (Mutanen & Lämsä 2006, 27–28, 30; Levesque, O'Neill, Nelson, & Dumas 2005, 430) Mentorointisuhde on aina kuitenkin kahden ihmisen välinen, henkilökohtainen suhde ja jokainen kokee sen eri tavalla. Toiset saattavat käyttää mentoriaan tukena ja turvana omille ratkaisuilleen, kun toiset haluavat mentorin toimivan enemmän opettajan tehtävissä. Tämän toteaa myös Pirjo, kun keskustelu kääntyi mentorien erilaisuuteen.

PK: ” Jokainen mentoriparihan on ainutlaatuinen, ja kun me keskustelimme näistä, kokemuksista niitten ihmisten kanssa, jotka oli mentoroitava [mentor-koulutuksessa] ,

niin jokaisella oli vähän erilaisia kokemuksia. Hyvin onnistuneita, mutta se muodostuu niistä kahdesta ihmisestä,, että, et musta oli tosi onnistunut, että mulla oli enemmänkin tällainen niinku asiakaskeinen---.”,

Mentoroinnin hyödyllisyys urakehityksen kannalta riippuu paljolti siitä, mitä mentoroitava suhteelta tarvitsee ja odottaa. Uran eri vaiheissa tarpeet ja odotukset ovat erilaisia, joten mentorointimallien hyödyllisyys saattaa vaihdella naisten urakehityksen eri vaiheissa. Jonkin verran uralla edenneet naiset vaikuttavat odottavan mentorilta pääasiassa instrumentaalista tukea urakehitykseen, kun taas uran alkuvaiheessa olevat naiset näyttivät tarvitsevan enemmän feminiinistä mallia. Tämän perusteella nainen tuntuu tarvitsevan sekä mies- että naismentorin edetäkseen urallaan. (Mutanen & Lämsä 2006, 30)

6 NAINEN, JOHTAJUUS JA URHEILU

Tutkimukset osoittavat, että mielikuva johtamisesta on miehinen siitä huolimatta, että naisten osuus johtamistehtävissä on kasvanut. Mitä korkeammalle organisaatiotasolla nousee, sitä selvemmin odotukset suosivat miehisyyttä hyvänä ja hyväksyttävänä käyttäytymisnormina. Näin johtopaikoilla naisten on usein muokattava sukupuoli-identiteettiään maskuliinisempaan suuntaan. (Lämsä 2003, 36) Onko tämä hyvä vai huono asia? Maskuliinisuus ei välttämättä tuo parempaa tulosta, vai tuoko?

6.1 Johtajuus, johtaminen

Johtaminen on käyttäytymistä, joka saa johdettavissa aikaan tietynlaisia tulkintoja, reaktioita ja käyttäytymistä. Esimies vaikuttaa omalla käyttäytymisellään alaistensa työhaluun sekä ammatillisiin valmiuksiin, ja voi sillä saada aikaiseksi joko hyvän tai huonon joukkuehengen ja ryhmävireen. Johtajan käyttäytyminen vaikuttaa näin johtamisen tuloksellisuuteen. Tuloksellisuuteen vaikuttavat myös muun muassa persoonallisuus, tavoitteet ja kyky oppia kokemuksista. (Pirnes 2006, 11–13, 15)

”Johtajuus on arvo- ja valtalatautunut ihmisten välinen vastuullinen vaikuttamisen prosessi. Siinä ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi.” (Lämsä & Hautala 2005, 206).

Tästä määritelmästä on havaittavissa, että johtajuus koskee aina itseä ja muita. Johtajuus on siis suhde johtajan ja johdettavien välillä enemmän kuin johtajan henkilökohtainen ominaisuus. Johtajuus tarjoaa alaisille näkökulman ja opastusta toiminnan suuntaamiseksi, sillä ilman johtajuutta he toimivat sattumanvaraisesti. (Lämsä & Hautala 2005, 206) Johtajaa tarvitaan toisin sanoen, jotta organisaatio voisi toimia rationaalisesti ja hallitusti.

Kirjallisuudessa erotetaan usein käsitteet johtajuus (leadership) ja johtaminen (management). Edellinen on ihmisten johtamista kun taas jälkimmäinen kuvaa enemmän asioiden johtamista. Näitä käsitteitä käytetään usein synonyymeina toistensa kanssa. Niiden perusero on se, että johtajuudessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä, kun taas asioiden johtaminen tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Johtajuus pyrkii uusien ideoiden, suuntien ja muutoksien edistämiseen kun taas asioiden johtaminen tähtää järjestykseen, pysyvyyteen ja vakauteen. Menestyvässä toiminnassa tarvitaan molempia, niin asioiden kuin ihmisten johtamistakin. (Lämsä & Hautala 2005, 207)

Viime vuosina johtajuusteorioista on tullut dynaamisempia ja holistisempia erottaen transformationaalisen, transaktionaalisen sekä laissez-faire johtajuuden. Transformationaaliset johtajat nähdään parhaina. He motivoivat alaisiaan ylittämään oman etunsa tavoittelun ja toimimaan koko organisaation tai ryhmän hyväksi asettamalla poikkeuksellisen korkeita suoritusstandardeja ja sitten kehittämään alaisiaan näiden standardien saavuttamiseksi. Tällä tavoin hän muuttaa alaiset johtajiksi. Transformationaalisella johtajalla on neljä käyttäytymistyyliä alaisiinsa nähden: 1. *Karismaa* esittämällä johtaja saa alaiset näkemään hänet roolimallina sekä kommunikoimalla tehtävän arvoista, tarkoituksesta ja tärkeydestä. 2. *Inspirationalinen motivaatio*: Huokumalla optimismia sekä innostuneisuutta tehtävästä sekä sen saavuttavuudesta alaisilleen. 3. *Älyllinen stimulaatio*, jolloin johtaja rohkaisee alaisia kyseenalaistamaan perusoletuksia ja ajattelemaan ongelmia ja tehtäviä uudesta näkökulmasta; 4. *Yksilöllinen harkitseminen*. Tällöin johtaja keskittyy alaisten kehittymiseen ja mentorointiin sekä hoitaa heidän yksilöllisiä tarpeitaan. (Powell & Graves 2003, 147)

Transaktionaalinen johtaja keskittyy puolestaan selvittämään alaistensa vastuita ja sitten vastaamaan siihen, kuinka hyvin he ovat suorittaneet vastuunsa. Näillä johtajilla on kahdenlaista käyttäytymistä: 1. *Satunnainen palkitseminen* lupaamalla ja tarjoamalla sopivia palkkioita alaisille jos he saavuttavat heille asetetut tavoitteet ja 2. *”Management by exception”* puuttumalla käyttäytymiseen vasta ongelman ilmaantuessa ja kun ongelma on jo tapahtunut. Transformationaalinen johtaja voi olla transaktionaalinen, kun se on tarpeellista tavoitteiden saavuttamiseksi. Laissez-faire

(välinpitämättömyys) johtajat puolestaan välttelevät johtajuuden velvollisuuksia kokonaan. (Powell & Graves 2003, 147) Uudemmat tutkimukset osoittavat, että naiset ovat transformationalisempia johtamistyylyissään kuin miesjohtajat ja tämä nähdään korreloivan tehokkaaseen johtajuuteen. (Jogulu & Wood 2006, 236, Powell & Graves 2003, 150)

Johtajuuden tehokkuutta voi tarkastella myös kolmesta muusta ulottuvuudesta: Tavoitteiden saavuttamisen, johdettavien asenteiden sekä ryhmäprosessien laadun kautta. Tavoitteiden saavuttaminen on yleisin tehokkuuden osoittaja, mutta myös kaksi jälkimmäistä ovat tärkeitä asioita missä tahansa organisaatiossa. Johtajuuden tehokkuuden arviointi on paljolti sidoksissa aikajänteeseen, jolla sitä mitataan. Jotkin tekijät näkyvät nopeammin kuin toiset. Tavoitteita voi saavuttaa nopeammin kuin johdettavien luottamuksen. (Lämsä & Hautala 2005, 208–209) Naiset ovat transformationalisempia kuin miehet, mutta naiset ja miehet ovat kuitenkin yhtä tehokkaita johtajina. Tehokkuus riippuu paljon tilanteesta. Jotkin johtajaroolit sopivat paremmin naisille ja toiset miehille. Myös organisaation rakenne ja alaisten määrä vaikuttavat tehokkuuteen. (Powell & Graves 2003, 151)

Chelladurai (1999) kuvaa johtajuutta käyttäytymisprosessiksi. Hänen mukaansa johtajuus on luonteeltaan ihmistenvälistä kommunikaatiota, joka tähtää vaikuttamaan ja motivoimaan jäseniään kohti ryhmän tai organisaation tavoitteita. Pääpaino on siinä, mitä johtaja tekee enemmän kuin mikä johtaja on. Johtajuuden tärkeä tavoite on edistää jäsenien tuottavuutta ja tyytyväisyyttä. (Chelladurai 1999, 160)

Chelladurain (1999) mielestä henkilöstöjohtaminen on paras johtamisen muoto palveluorganisaatioissa, kuten urheilussa, sillä se tekee organisaatiosta tehokkaamman ja tuottavamman. Ihmisten palvelussa tulee ottaa huomioon työntekijöidenkin hyvinvointi, jotta he voivat palvella paremmin asiakkaitaan. Henkilöstöjohtamisen tulisi Chelladurain sekä useiden muiden tutkijoiden mielestä olla osa strategiajohtamista, varsinkin palveluteollisuudessa. Strateginen johtaminen tarkoittaa erilaisten tavoitteiden asettamista organisaatiolle, markkinoiden jäsentämistä sekä niiden keinojen keksimistä, joilla tavoitteet saavutetaan. Sillä, minkä tyyppistä palvelua organisaatio tuottaa, on vaikutusta myös henkilöstöhallintoon. (Chelladurai 1999, 264–265)

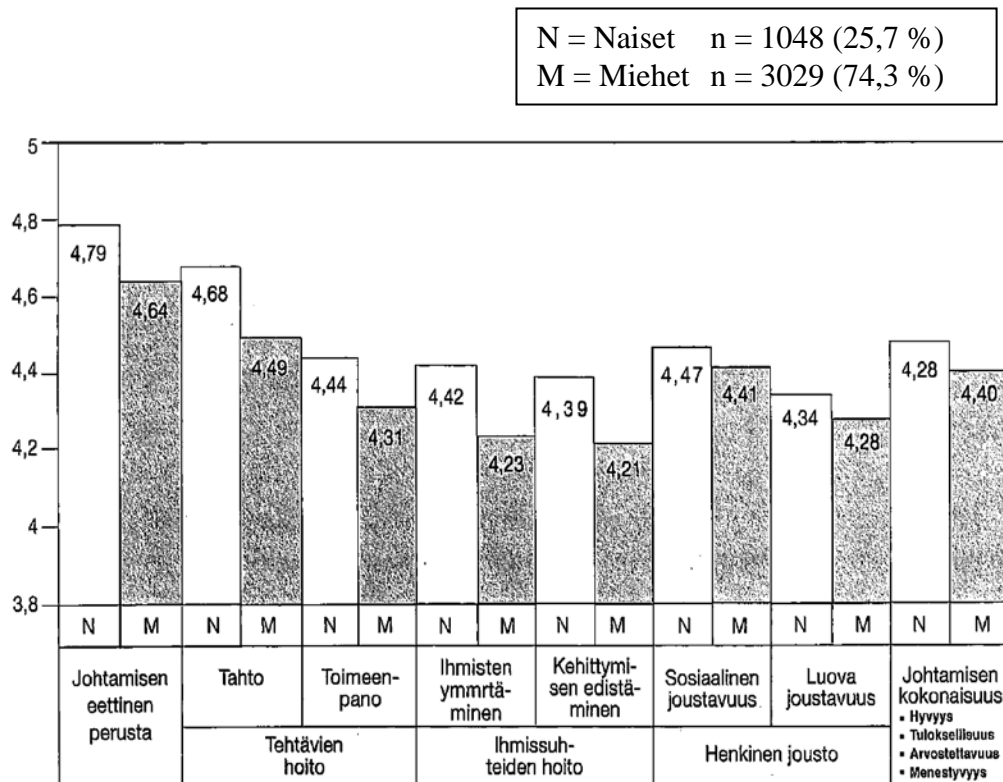
Edellä esitetyt näkemykset johtajan ominaisuuksista tuovat hyvin esille sen, että johtaja on myös liikuntakulttuurissa ihmisten johtaja. Hän ei voi ajatella ainoastaan organisaatiotaan ja sen tulosta, vaan tärkeää on myös ihmisten johtaminen. Urheilumaailmassa on monenlaisia toimijoita ja organisaatioissa työskentelee paljon erilaisia, eri näkemyksiä omaavia henkilöitä. Urheilujohtajan onkin siksi tärkeää omata useita henkilöstöjohtamisen taitoja. Oman näkemykseni mukaan urheilussa tehokas johtaja osaa suunnitella toiminnot niin, että jokaisella työntekijällä on korkea motivaatio tehdä parhaansa. Näin ollen johtaja ei saisi olla liian ankara, mutta tärkeää on myös luoda tietynlainen auktoriteetti alaisiin nähden.

Naisia on pidetty urheilun saralla miehiä ”heikompina” lähes jokaisella osa-alueella. Mies on toki rakenteellisesti naista vahvempi, ja miehet kykenevät fyysisesti raskaampaan työhön ja liikuntaan, mutta muiden osa-alueiden osalta syytä tähän vähättelyyn ei juuri ole. Mistä siis johtuu oletus naisten heikkoudesta? Sukupuoli ei alenna pätevyyttä johtajuuteen tai muuhunkaan työelämään. Edellä kerrottujen tutkimusten ja artikkelien mukaan nainen on hyvä, ehkä vähän miestä parempikin, johtaja. Silti ”lasikattoilmiötä” esiintyy urheilussa samalla tavalla kuin muussakin yritys- ja työelämässä.

6.2 Nainen johtajana

Johtajien työmarkkinat ovat yleensä jakautuneet sukupuolen mukaan voimakkaasti sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Vertikaalinen jakautuminen näkyy naisten huonompana etenemisenä johtotehtäviin. Horisontaalinen työmarkkinoiden jakautuminen näkyy puolestaan siten, että naisjohtajien osuus on sitä suurempi, mitä naisvaltaisempi yritys on. Naisjohtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa naisten huonompaa etenemistä ja jäämistä ns. lasikaton alle on pitkälti selitetty muun muassa naisten hakeutumisella mieluummin asiantuntijatehtäviin kuin tuotantoon ja linjajohdon tehtäviin. (Vanhala 2003, 34) Tämä voi olla osittain totta myös urheilun puolella. Muutama haastateltu pohtikin sitä, haluavatko naiset todella olla huippujohdossa alan korkeimmilla paikoilla. Huipulle pyrkiviä naisia on varmasti kuitenkin yhä enemmän, joten naisten vähäinen määrä ei voi olla syynä siihen, ettei naisia ole johtotehtävissä.

Pirnes (2006) kuvaa johtamisen seitsemän osa-alueetta, jotka tulisi olla kehittyvällä ja hyvällä johtajalla jokseenkin kunnossa. Kuvio 2 esittelee nämä osa-alueet ja vertailee mies- ja naisjohtajien osaamista näillä osa-alueilla.



Kuvio 2 Naisten ja miesten eroja johtajina vuosina 1999–2001 (Pirnes 2006, 26)

Naiset ovat vertailussa miehiä parempia kaikilla johtamisen osa-alueilla. Suurimmat erot naisten hyväksi ovat tahdon sekä ihmissuhteiden hoidon osa-alueella. Naiset johtavat selvästi enemmän ihmisten avulla ja kautta verrattuna miehiin. He panostavat enemmän johdettaviensa kasvuun ja kehitykseen. (Pirnes 2006, 26)

Naisten erilaisuus työnjohtajina on tullut esille myös Tilastokeskuksen (2009) työolotutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan naisjohtajat ovat olleet selvästi miehiä parempia tuen ja rohkaisun antamisessa, hyvistä työsuorituksista kiittämisessä, palautteen antamisessa, innostavuudessa, työntekijöiden tunteiden huomioon ottamisessa sekä kannustamisessa opiskeluun ja työssä kehittymiseen. Eroja miesten ja naisten välillä ei kuitenkaan löytynyt esimerkiksi ristiriitojen sovittelussa, vastuunjakamisessa tai työtehtävien tuntemisessa. (Lehto 2009, 17)

Nämä tulokset ovat samansuuntaisia käsillä olevan tutkimuksen tulosten kanssa. Haastatteluista nousi selvästi esiin se, että myös urheilussa naisjohtajat ovat ihmisläheisiä, eivätkä välttämättä halua nostaa itseään jalustalle. He pyrkivät siihen, että ihmiset viihtyvät työssään ja, että he pääsevät vaikuttamaan yhdessä päätöksentekoon.

ML: ” No mä olen semmionen joukkojen keskeltä johtava ihminen”.

MI: ”Mä oon varmaan aika rento, tai ainakin rentoutunut vanhemmiten. Ja, mun vahvuus on varmaan henkilöstöjohtaminen, olla ihmisten kanssa. Ja, mä pyrin siihen, että ihmiset vois havaita työnsä tulokset, ja kokee onnistumisia, ja oppia.”

H: ”Millaisena johtajana pidät itseäsi?”

KE: ”Nimenomaan tämmöisenä yhteistyöhakuisena. Ja myöskin näin, että tuloksia pitää jakaa, koska sillä tavalla ihmiset kokevat olevansa tärkeitä. ”

Martelius-Lounialan tutkimuksessa (2007) käsitellään naisjohtajien tunteita. Tutkimus osoittaa, että naisjohtajille on tärkeää tuntea työntekijänsä. Alaisten tunteminen auttaa naisia lähestymään ja ymmärtämään työntekijöitään. Tutkimuksen naisjohtajat kokivat, että läheisyyden tunteen avulla saavutettu empaattisuus tuo eettisyyttä johtamiseen ja saattaa näin samalla parantaa kommunikaatiota ja yhteistyötä. He myös käyttävät empatiaa välineenä pyrkiessään kohti päämääriään, joka on osa naisten tuloksellista johtajuutta. (Martelius-Louniala 2007, 84, 93–95, 100) Tämän tutkimuksen naisjohtajat ovat siis hyvin samanlaisia kuin valtaosa suomalaisista naisjohtajista. Liikunta-ala ei näin tee tähän poikkeusta. Naisjohtajilla perheen hoitaminen on varmasti yksi syy empaattiseen otteeseen johtamisessa.

Naiset ovat tutkimusten perusteella erittäin päteviä ja ammattitaitoisia johtajia. Tunteet auttavat naisia selviämään työelämän haasteista, vaikka joskus tunteet on sysättävä syrjään. Martelius-Lounialan (2007) tutkimuksessa naiset myös kokivat perheen suureksi voimavaraksi johtamisammattissa, mutta potivat välillä myös huonoa omaatuntoa perheen laiminlyönnistä. (Martelius-Louniala 2007, 105). Perheen roolia uralla käsiteltiin luvussa viisi, jossa tulikin esille se, että poissaolot saavat aikaan pieniä tunnontuskia. Tämä huono omatunto koettiin kuitenkin sellaiseksi, jota esiintyy kaikilla

työssäkävyyllä äideillä, ei vain johtajilla. Se on kuitenkin kaikille luonnollinen asia ja tunteet täytyy vain hyväksyä, jos haluaa toimia työelämässä.

Tunteellisuuden käsitteen voi kuitenkin ymmärtää monella tavalla ja se ilmenee usein eri muodoin. Tunteellisuus ei siis ehkä ole vain ”naisten juttu”. Eila halusikin tuoda esille tämän puolen tunteiden näyttämistä.

ERH: ”Mutta tämän tunteellisuuden käsitteenkin voisi haastaa, että.. Jos joku mies on kiukkuinen avoimesti, niin eikö hän ole silloin tunteellinen? Et se vaan, miten se tunteellisuus ilmenee että.. Ilmeneekö se kuuntelemisena, silmien kostumisena, välittämisenä... Vai ilmeneekö se, joillain muulla tavalla että, että ne tunteellisuuden ilmenemismuodot ovat erilaiset...”

Naisten ja miesten johtaminen on kuitenkin tutkimusten mukaan jollakin tavalla erilaista. Tähän teemaan liittyen tutkimuksen naisjohtajille oli melko erilaisia mielipiteitä. Useimmat olivat sitä mieltä, että johtajuus ja oma johtamistyyli tulevat henkilöstä itsestään ja hänen ominaisuuksistaan, ei niinkään sukupuolesta. Heidän mielestään tiukka kategorisointi on mahdotonta, varsinkin nykypäivänä. Tunteellisuus tai empaattisuus eivät ole ainoastaan naisten piirteitä, vaan myös mies voi olla tunteellinen. Miehillä on lisääntynyt tietynlainen pehmeys ja he ovat alkaneet yhä enemmän olemaan perhekeskeisiä.

H: Onko sun mielestä nainen erilainen johtaja kuin mies? Johtaako nainen eri tavalla?

PK: ”Voi olla...Mutta.. Mä aika paljon välttäisin näissä tämmöisiä kategorisia, että on naisjohtaja ja miesjohtaja, koska kummassakin on, erilaisia ihmisiä. Ja varmaan ne tehtävät määrittelee sen, että minkälainen, minkälaista johtajuutta tarvitaan mihinkin tehtävään. Ja, sitten varmaan naiset ja miehet ajattelee eri tavalla ja miehillä on monta kertaa se johtajuus, se on... tavallaan... semmonen tietynlainen johtajuus, tulee jo, hyvin nuoresta.”

ML: ”No mun mielestä jokainen johtaa meistä eri tavalla, että onko siinä sitten eroja naisten ja miesten välillä, niin sitä mä en kauhean hyvin mielestäni osaa edes sanoa, eikä se mun mielestä edes ole kovin relevantti kysymys... sen takia et jokainen meistä on erilainen ja jokainen meistä johtaa sillä omalla tyylillään ja tavallaan.”

H: Onko sun mielestä sukupuolella jotain vaikutusta johtamistaitoihin? Tai johtamistyyliin?

ERH: ” Mä katsoisin sitä niin, että enemmän sillä elämäkokemuksella on vaikutusta. Että ei ajattelisi mies- ja naisjohtaja. Että kun... Sekin on epätasa-arvoista, koska mun mielestä pitää sallia miehille ja naisille erilaiset johtamistyyli vahvuudet, ja jokaisenhan pitäisi sitten johtajana osata liideriä ja managementia, sit jos kehitty johtajana. Osata johtaa asioita ja osata johtaa ihmisiä ja visioita.”

H: Johtaako sun mielestä nainen eri tavalla kun mies?

KE: ” Joo, mä luulen. Ainakin moni nainen johtaa, että just tällä tavalla, ettei ole niin hirveen tärkeä tämä asema. Vaan, että tärkein on se, että sulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen mitä sä teet, ja tavallaan että syntyy tuloksia. Ei se, että miksi sinua sanotaan.”

Kritiikki naisjohtajaa kohtaan voi kuitenkin olla miesjohtajaa tiukempaa. Kuten aikaisemmin on todettu, harvoja naisia eli ”tokeneita” pidetään sukupuolensa edustajina ja näin myös kritiikki ja muu arvostelu voi olla sukupuolista. Naisten pukeutumista ja käyttäytymistä tarkkaillaan ja arvostellaan usein paljon miehiä ankarammin ja näin naisjohtajan tulee kiinnittää ehkä liiankin paljon huomiota ulkonäköönsä.

PK: ” Kyllä musta naisilla on ehkä silleen, et aina sitten kun oot vähemmistönä, niin kyllä varmaan semmoinen kriittisyys on kovempaa.--- kritisoidaan semmoisia täysin epäoleellisia asioita, niin kuin pukeutumista tai muuta, jotka on epäoleellisia sen tehtävän hoidon kannalta. Se on varmaan semmoinen asia, että on silmätikkuna.”

Kritiikki voi aiheuttaa sen, että nainen muuttaa omaa käyttäytymistään miehempään suuntaan, jotta hänet hyväksyttäisiin. Tutkimukset osoittavat, että mielikuva johtamisesta on miehinen siitä huolimatta, että naisten osuus johtamistehtävissä on kasvanut. Mitä korkeammalle organisaatiossa noustaan, sitä selvemmin odotukset suosivat miehisyttä hyvänä ja hyväksyttävänä käyttäytymisnormina. Näin naisten johtopaikoilla on usein muokattava sukupuoli-identiteettiään maskuliinempaan suuntaan. (Lämsä 2003, 36)

Miesvaltaisilla aloilla työskentelevien naisjohtajien johtamistyylin muuttumisella on havaittu olevan monia kielteisiäkin seurauksia. Mikäli nainen säilyttää feminiinisen johtamistyylin maskuliinisen tyylin omaksumisen sijaan, hänet voidaan nähdä vähemmän pätevänä ja menestyvänä. Se voi myös johtaa naisten näkyvyyden lisääntymiseen ja sitä kautta sukupuolisen erillaisuuden korostumiseen aiheuttaen lisää kielteisiä reaktioita. Toisaalta sekin, että nainen ei noudatakaan oletettua feminiinistä johtamistyyliä, voi aiheuttaa kielteisiä reaktioita ympäristössä rikkomalla sukupuolista stereotypiaa. Tässäkin tapauksessa naisjohtajat voidaan nähdä vähemmän pätevänä, tehostomampina ja kyvyttömämpinä kuin mieskollegansa. Tällaisella sekä persoonaan että työsuoritukseen kohdistuvalla arvioinnilla on haitallinen vaikutus naisjohtajien hyvinvointiin. (Piitulainen, Rönkkö, Jaakkola & Kuhmonen 2003, 128)

Tämän tutkimuksen naisjohtajat kuvailivat itseään melko feminiinisillä piirteillä. Tämä tarkoittanee sitä, että he eivät ainakaan itse huomaa muuntautuneensa miesten johtamistyyliin. On todennäköistä, että nämä naisjohtajat kuitenkin omaavat tiukempaa otetta, koska ovat päässeet nykyisiin, melko korkeisiin asemiin.

6.3 Naisjohtajuus liikunta-alan järjestöissä

Järjestöjohdon tehtävänä on huolehtia toiminnan jatkuvuudesta ja pitää yllä järjestön toimintakykyä. Pitkäjänteinen kehittäminen, tavoitteiden ja linjausten tekeminen ja monimutkaisten asioiden valmistelu haastaa sekä luottamusjohdon että palkatun, toimivan johdon uudentyyppiseen työnjakoon ja yhteistyöhön. Järjestöjohtaminen koostuu luottamusjohdon ja ammatillisen johtajuuden välisestä yhteistyöstä. Vuonna 1995 naisia oli järjestöjohtajina 28 prosenttia ja viisi vuotta myöhemmin 35 prosenttia. (Hänninen-Salminen 2003, 38–39)

Liikunnan ja urheilun maailma on melko miehistä vielä 2000-luvullakin, vaikka naiset ovat pikku hiljaa tulleet siihen mukaan niin urheilijoina, urheilutoimittajina, valmentajina kuin johtajina. Naisjohtajien vähäisellä määrällä voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia naisten uraan ja johtajuuteen.

ML: ”--- kyllä, kun tulee saliin, joka on täynnä miehiä ainoana naisena, niin jää mieleen, ja sitten jos osaa sen käyttää oikein, tarkoitan sitä että, kun sitten rupeaa puhumaan asiaa, niin kyllähän se on tavallaan helppo tapa tehdä itsensä muist... tunnetuksi, ja että muistetaan kuka on ja mistä on.”

PK: ” -- Joissakin tilanteissa se [naisena oleminen] on myöskin helpottanut. Et jos sä olet isossa joukossa ainoa, nainen.. Just näissä kansainvälisissä tehtävissä niin... Ja sitten, olet valmis pistämään sen jalan oven väliin, niin sä saat sun huomion ehkä herkemmin, kun sitten se, se neljäkymmentä miestä siinä ympärillä. [naurua] Että siitä on jossain vaiheessa ollut ehkä etuakin---”

Urheilu on miesten kehittämää, miehille suunnattua ja sitä myös määräävät miehet. Pitää muistaa, että maskuliinisuus ja feminiinisyys ovat sosiaalisia rakenteita. Ne viittaavat siihen, mikä on sopivaa käytöstä naiselle ja miehelle. Naisjohtajuus maskuliinisissa aktiviteeteissa, kuten urheilussa, on katsottu historiallisesti olevan epäsopevaa käytöstä naiselle. (Fasting 2005, 57)

Naiset ovat aliedustettuina johtajapaikoilla urheilussa kaikilla tasoilla ympäri maailman. Tämä on vahvistettu useissa tutkimuksissa. Urheilujärjestöt ovat osa kolmatta sektoria ja näin ne ovat tietyllä tavalla itsenäisiä ja toimivat omien sääntöjensä mukaan. Ne ovat kuitenkin osa yhteiskuntaa ja näin myös muut sektorit, kuten työmarkkinat sekä sosiaali- ja sukupuolijärjestys, vaikuttavat niihin. (Pfister, Doll-Tepper & Radtke 2005, 27–28) Naisia liikunnan johtotehtävissä voikin kuvailla ”tokeneiksi” (kt. luku 2.1).

Naisena voi olla vaikea työskennellä urheilun maailmassa, jos ympärillä ei ole muita naisia. Miehisessä ympäristössä pystyy varmasti olemaan jonkin aikaa yksinkin, mutta jossain vaiheessa varmasti alkaa kaivata saman sukupuolen seuraa ja näkemyksiä. Tämän myöntää myös Maija, kun kysyin, että millaista on toimia johtajana liikuntakentällä.

MI: ”Aika yksinäistä. Mutta ei se mua enää tätä nykyä haittaa, enkä tiedä onko koskaan niin hirveästi haitannutkaan, mutta sillä tavalla... Tässä ja edellisessä työssä, niin aika yksinäistä, että ei ole olemassa niitä naiskollegoita. Jonka kanssa vois jutella, kun ei niitä ole.”

6.4 Suomalaisen naisliikuntajohtajan ura

Naisliikuntajohtajan ura voi olla erilainen eri tapauksissa. Tutkimukseni perusteella on selvää, että ei ole olemassa yhtä tiettyä uramallia naisliikuntajohtajalle. Taustatiedot (kt. taulukko 1) jo kertovat sen, että koulutustausta on hyvin erilainen. Liikunta-alalle töihin tulevat naiset eivät näin välttämättä ole kouluttautuneet liikunnan oppilaitoksissa, vaan he ajautuvat sinne muiden tekijöiden seurauksena.

Ratkaiseva tekijä liikunta-alalle tulemisessa on henkilön oma suuntautuneisuus urheilun ja liikunnan parissa. Kaikilla tämän tutkimuksen naisjohtajista oli jonkinlainen kosketus liikuntaan jo nuoresta lähtien. Selvää kilpaurheilutaustaa ei kenelläkään ole ollut, vaan liikunta on ollut enemmän harrastus.

ERH: ” Oon mä tietysti ollut pienestä lähtien seuroissa mukana vanhempien kanssa ja sisarusten kanssa ja sitten myös jossain kaksikymppisenä olin... Ohjasin jotain jumppakouluja ja pesäpallokouluja. Siis tämän tyyppisiä.”

PK: ”Mä olen liikunnanopettaja koulutukseltani. Mun taustani on kyllä naisvoimistelussa ollut voimakkaasti, silloin lukioaikana. Mutta tällöinen yleisliikkuja. Että huippu-urheilu taustaa ei ole.”

ML: ” Olen kouluttautunut... Harrastepuolella partiojohtajaksi, ja sitten voimistelun puolella ihan A-valmentajaksi asti. Ja sieltä mulla on ohjaajakokemusta kolmetoistavuotiaasta lähtien.”

KE: ”Ei ollenkaan, että mun taustani on enemmän tätä kansalaistoimintataustaa. --- Kyllähän mä olen liikkunut. Mä oon ollut naisvoimistelussa mukana tai tyttövoimistelussa mukana, ja olenhan mä koulukilpailuissa ja semmoista ollut, mutta mä en oo ollut riittävän intohimoinen niissä asioissa.”

Yhteistä tutkimuksen johtajille oli myös se, että he ovat toimineet opettajana tai ohjaajana jossain vaiheessa uraansa. Tämä tapahtui joko opiskeluaikana tai heti valmistumisen jälkeen.

ML: ” Ensin olen hakenut laidasta laitaan kokemusta niin kuin opettajan sijaisuuksista, ohjaajana, valmentaja, aerobic-vetäjänä ---”

KE: ”Kun valmistuin aika nopeasti hum-kandiksi, aikoinaan mä opiskelin muun muassa, Jyväskylässä olin kesälukukauden siellä ja sain kahdessa vuodessa tämän hum-kandi tutkinnon ja sen jälkeen pyydettiin tuohon omaan kouluuni, joka oli Karjaalla, opettajaksi, että mä olin tuntiopettajana siellä koko opiskeluajan. Eli viisi vuotta olin siellä opettamassa sitten kaks päivää viikossa ja se oli tosi hyvä kokemus ---”

MI: ” Silloin nuorena mä olin kesät töissä uimaopettajana. Eli uinti oli semmoinen laji. Olin sekä kotipaikkakunnalla että Suolahdessa jo lukiossa ja sitten opiskelujen aikana olin Laukaassa kolme peräkkäistä kesää uimaopettajana.”

Opettajana, valmentajana tai ohjaajana toimiminen uran alkuvaiheessa on varmasti opettanut näille naisjohtajille myös johtajuutta, sillä ryhmien järjestyksen pitämisessä tarvitaan eräänlaista johtajuutta ja kurinpitoa. Näitä urakokemuksia voi siis melko varmasti pitää uraa edistäneinä tekijöinä, sillä varhainen kosketus johtajuuteen ja vastuullisuuteen tuonee varmuutta myöhemmälle uralle.

Kaikilla tutkimuksen naisjohtajilla on urallaan ollut joku henkilö, jonka avulla he ovat päässeet eteenpäin urallaan. Tukihenkilö on ollut joku työpaikalta, joku opettaja tai perheenjäsen. Kaikki ovat myös olleet mukana jonkinlaisessa mentorkoulutus-ohjelmassa; Jopa luomassa sellaista. Verkostojenkin merkitystä korostettiin. Kaikki olivat uransa aikana tietoisestikin luoneet erilaisia verkostoja eri yhteyksissä. On siis tärkeää, että on olemassa tukea ja nostetta. Varsinkin perheen tuki nuoruudessa näyttää olevan tärkeää. Tällöin itsetunto kohenee ja usko itseensä lisääntyy. Nuoresta pitäen nämä naiset ovatkin olleet melko määrätietoisia, vaikka uran alussa johtajuus ei ole ollut päällimmäinen tavoite. Uran edetessä tavoitteet ja halu vaikuttaa asioihin, ovat kuitenkin nostaneet nämä naiset asemaan, jossa he ovat pystyneet toteuttamaan

päämääriään. Kaikki tutkimuksen naiset olivat tyytyväisiä sen hetkiseen työhönsä eivätkä ajatelleet työpaikan vaihtoa ainakaan vähään aikaan.

Haastatellut naisliikuntajohtajat ovat johtajina melko samanlaisia. He ottavat omasta mielestään alaisensa huomioon ja pyrkivät siihen, että johdettavat tuntevat kuuluvansa työyhteisöön. Kaikki tiedostavat sen, että on olemassa kahdenlaista johtajuutta ja niitä tulee käyttää tilanteen mukaan. Koko ajan ei voi olla ymmärtävä ja sympaattinen, vaan joskus on oltava tiukka.

Naisjohtajana oleminen miesvaltaisella alalla ei tuntunut olevan ongelma, vaan sitä pidettiin joissain tapauksissa hyvänäkin, sillä sitä kautta voi tulla paremmin tunnetuksi. Naisjohtajien vähydestä johtuen voi joskus olla yksinäistä. Verkostot ovat kuitenkin laajentuneet ja tätä kautta tukea ja keskustelukavereita alkaa löytyä.

Perhe ei näytä vaikuttavan naisliikuntajohtajan uraan, sillä tähän tutkimukseen osallistuneista suurimmalla osalla oli lapsia ja kaikki ovat eläneet tai elivät parisuhteessa. Perhe nähtiinkin enemmän voimavarana, joka tukee ja kannustaa. Perheen myötä asioita pitää ehkä kuitenkin järjestellä enemmän, jotta työt ja perhe-elämä voidaan hoitaa kunnialla.

Uraa hidastavia tai estäviä tekijöitä ei juuri tullut esille haastatteluissa. Työttömyyksiä oli koettu useammassa tilanteessa, mutta se nähtiin luonnollisena uran alkuvaiheessa. Suurin este näyttää olevan yleinen ilmapiiri ja asenteet naisjohtajia kohtaan. Liikuntakenttä ei näytä olevan vielä valmis naisjohtajuuteen.

Suomalaiset naisliikuntajohtajat eivät tämän tutkimuksen perusteella juurikaan eroa muiden miesvaltaisten alojen naisjohtajista. Tämän tutkimuksen naisjohtajat eivät asetu mihinkään tiettyyn uratarinatyyppiin, vaan heidän uransa ovat enemmän niiden sekoituksia. Tämäkin on eräänlainen yhtäläisyys. Tässä luvussa mainitut yhtäläisyydet kertovat kuitenkin sen, että nainen ei nouse liikuntajohtajaksi sattumalta vaan tietyt tekijät nuoruudessa vaikuttavat valintoihin.

6.5 Naisjohtajuuden edistäminen liikuntakulttuurissa

Tulevaisuutta ei pysty kukaan ennustamaan, mutta siihen pystyy vaikuttamaan. Tähän uskovat myös tutkimuksen naisjohtajat. Haastattelun lopuksi keskusteltiin siitä, kuinka naisjohtajuutta urheilussa voitaisiin edistää ja kuinka naisia saataisiin enemmän urheilun johtotehtäviin mukaan. Tässä yhteydessä nousi esille samanlaiset seikat, jotka heitä itseäänkin on auttanut uralla. Kannustus, esikuvat ja innostava ilmapiiri olivat asioita, joiden avulla naisten ja tyttöjen uskotaan löytävän vaihtoehtoja myös urheilujohtamisen alueella.

MI: ” No kannustus on tietenkin hirveän tärkeä asia, että kyllä se lähtee... Tämä ei ole sitten mikään liikuntakysymys, tämä on yhteiskunnan kysymys, että kyllähän se lähtee perheestä, silleen että lapsille luodaan mahdollisimman hyvä itsetunto. Myös tytöille. --- Kyllä hyvät esimerkit kannustaa siihen että, et nainen onnistuu urheiluseuran johtajana hienosti. Ja sitten tietenkin näit tukijärjestelmiä. Et, kyllä täällä mitä on viime vuosina ollut, siis yhekskyt luvun alusta lähtien, esimerkiksi tämä liikunnaiset-verkosto on ollut ihan hyvä juttu. --- Mentor- ohjelmat on tosi hyviä. Niitten soisi yleistyvän ja laajentuvan, liikunnan kentässä.”

ML: ” ...kyllähän se yhteiskunnallisesti on tärkeitä, että just nämä, presidentit ja muut antaa niitä malleja ja esikuvia, että se on ihan samantekevää oletko sinä tyttö vai poika, niin sinä pystyt minne vaan. Että kyllä ne esikuvat myös täällä urheilujohtamisessa varmasti näyttää tytöille, että toikin ammatti on mahdollinen, jos siihen se mielenkiinto ja tahtotila on olemassa.”

ERH: ” Pitämällä toimintatapoja avoimina, ja innostavina, osallistavina. Huolehtimalla, että siellä organisaatiossa erilaiset äänet, niitä arvostetaan. Ja, että mietitään, että miten voi haasteellisia tehtäviä rakentaa. --- Ja sitten edelleen ylläpitämällä tämmöisiä, verkostoja, aktiivisesti. Ei pelkästään järjestöjohtajien, naisjärjestöjohtajien keskuudessa, vaan myös huippu-urheilussa. Että saatas naisvalmentajia, jotka tuntee tavallaan sitä elämänkenttää. Et, et moni osaava nainen myös osaisi valita valmentajauraa itselleen ja että löytyisi sitä pestiä ja paikkoja ja nostetta, ja ei esteitä.”

Myös toimintatapojen muutos on tärkeää, jotta nuoret naiset uskaltavat mukaan toimintaan. Naisia syrjivät käytännöt esimerkiksi ehdokasasettelussa eivät juuri houkuttele asettumaan ehdolle, jos tuloksena olisi todennäköisimmin tappio. Myös verkostot auttavat nuoria löytämään paikkansa ja helpottavat työpaikan etsintää.

PK: ” Ehdokkaiden rekrytointi on sellainen, ja siihen tämmöiset naisverkostot, joissa on... Että naiset verkostoituu eri alueilla ja eri tilanteissa, hyvin vahvasti. Ja huolehtii siitä, että siellä on kasvamassa ihmisiä, joita voi hakee. --- jos sulla on semmoinen parin sadan naisen verkosto, josta sä tunnet ihmisiä, niin totta kai sun on tosi helppo sieltä poimii eri tehtäviin tai muita suositella ja, jos ei sitten taas sellaista verkostoa ole, niin se työ on paljon kovempaa. Et semmonen, säännöllinen verkostoituminen ja aktiivinen verkostoituminen ja sitten tämmöinen aktiivinen ehdolle pano ja muuta, niin tämä on niinku se työ mitä tarvis tehdä, tehdä että saataisiin enemmän naisia mukaan näihin päättäviin tehtäviin ja päättäviin elimiin.”

Ketään ei voi kuitenkaan suoraan koulunpenkiltä nostaa suuren järjestön johtoon. Kaikki tarvitsevat kokemusta ja sitä kautta tietotaitoa, jonka avulla ura etenee. Tämän totesi yksi tutkimushenkilöistä kysyttäessä siitä, kuinka naisia saataisiin korkeisiin asemiin.

KE: ”Ensinnäkin se, että pitää tehdä pitkää uraa tavallaan siinä. Koko ajan sillä tavalla nousujohteisesti, että ne tulokset puhuvat puolestaan. En mä oikein usko semmoiseen keinotekoiseen nostamiseen, että nostetaan joku johtajaksi.”

Naisten kehno asema liikuntakulttuurissa on huomattu useilla tahoilla ja sen hyväksi onkin alettu tehdä työtä. Tästä esimerkkinä on muun muassa Brightonin kansainvälinen naisliikuntakonferenssi. Se oli ensimmäinen naisia ja urheilua koskeva konferenssi, jossa oli mukana liikunnan ja urheilun kansallisia ja kansainvälisiä päättäjiä. Kokous pidettiin Brightonissa toukokuussa 1994 Britannian urheilukomission ja kansainvälisen olympiakomitean järjestämänä. Brightonin julistuksessa, joka on virallinen tilaisuudessa laadittu asiakirja, todetaan naisten aseman olevan heikko liikunnan ja urheilun päätöksenteko- ja johtajuuspaikoilla. Urheilun ei uskota tulevan tasapuoliseksi, ellei naisia näihin asemiin saada. Jos urheilun päätöksenteossa ei ole mukana naisia, ei

urheilevien naistenkaan asema parane. Yksi konferenssin tavoitteista onkin parantaa naisten osallistumista urheilun kaikille tasoille, kaikissa toiminnoissa ja rooleissa. (International Working Group on Women and Sport 2007a, 2007b; OPM 1995b)

Tämän konferenssin jälkeen samanlaisia naisten asemaan puuttuvia konferensseja on pidetty useita. Brightonin jälkeen tapaaminen pidettiin Windhoekissa 1998, Montrealissa 2002 ja Kumamotossa 2006. Seuraava kongressi järjestetään vuonna 2010, jolloin naisten asialla olevat tahot kokoontuvat Sydneyyn. Siellä päätetään uudesta suunnitelmasta sekä katsastetaan jo aikaansaatuja muutoksia liikuntakulttuurissa. (International Working Group on Women and Sport 2007a, 2007b) SLU haki tämän kansainvälisen naisliikuntaverkoston, IWG:n, puheenjohtajuutta vuosille 2010–2014 sekä siihen liittyvän kansainvälisen konferenssin järjestämistä Helsingissä vuonna 2014. Puheenjohtajaksi SLU ehdotti Raija Mattilaa, jolla on pitkä kokemus liikuntakulttuurin parissa. SLU sai tämän puheenjohtajuuden, joka alkaa kesäkuussa 2010. Tällä hetkellä verkoston varapuheenjohtajana toimii myös suomalainen Birgitta Kervinen. (SLU 2009c; SLU 2010b) Suomi on siis hyvin mukana kansainvälisessä vaikuttamistyössä.

Kansainvälisen naisverkoston lisäksi Euroopan tasolla European Women and Sport –ryhmä (EWS), tekee töitä naisten aseman parantamiseksi urheilussa. EWS tähtää kansallisen tasa-arvotyön parantamiseen urheilussa. Järjestössä on tällä hetkellä 41 jäsenmaata. EWS on mukana EU-rahoitteisessa WILD -ohjelmassa (Women's International Leadership Development), jonka tarkoituksena on parantaa naisjohtajien itseluottamusta ja pätevyyttä, jotta he voivat työskennellä urheiluorganisaatioissa tuoden niihin parempaa johtajuutta ja uudenlaisia tyylejä. Tätä toteutetaan muun muassa mentoroinnin avulla. Ohjelmaa on jo toteutettu Iso-Britanniassa, ja sitä levitetään myös muihin Euroopan maihin. Tarkoitus on, että naisille annetaan urheilujärjestöissä mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja verkostojen luomiseen. Urheiluorganisaatioihin pyritään näin saamaan monipuolinen johtajisto, jolloin niiden kilpailukyky erilaisten näkökulmien ansiosta voi parantua selvästi. (European Women and Sport 2010; EurActiv 2009) Naisten kykyihin johdossa uskotaan siis vankasti, ja heille halutaan luoda kanavia, joiden avulla on mahdollista nousta päättäviin asemiin. EWS:n puheenjohtaja Amanda Bennett on kuitenkin sitä mieltä, että naisia ei pidä pelkän sukupuolensa vuoksi nostaa millekään jalustalle, vaan asema pitää ansaita. Ei ole

myöskään hyväksi, että kaikki johtaja ovat naisia, sillä se voi jälleen johtaa organisaation paikallaan pysymiseen. (EurActiv 2009)

Suomessa työ naisten aseman parantamiseksi liikuntakulttuurissa alkoi, kun ministeri Tytti Isohookana-Asunmaa perusti vuonna 1994 työryhmän, jonka tarkoituksena oli selvittää naisten asemaa liikuntakulttuurissa. Tämän työryhmän nimeksi tuli Piikkarit. Sen yhtenä tehtävänä oli koota tietoa naisten asemasta liikunnan johto-, ohjaus- ja valmennustehtävissä sekä arvioida tekijöitä, jotka vaikuttavat näihin asemiin. Työryhmän tehtävänä oli myös laatia esitys naisten aseman parantamiseksi liikuntakulttuurin eri tasoilla ottaen huomioon tasa-arvolain säädökset. Brightonin naisliikuntakonferenssi toimi tämän esityksen pohjana. (OPM 1995a) Piikkarit työryhmän perintönä tänäkin päivänä jaetaan vuosittain Piikkarit-palkinto, joka on tunnustus liikunnan ja urheilun sukupuolten välisen tasa-arvon ja moniarvoisuuden edistämisestä. Pääpalkintona on stipendi sekä muistopalkinto, joka kuvaa naistenkenkää, jossa on piikkarit. Tämän lisäksi on vuosittain myönnetty eri määrä tunnustuspalkintoja. Vuonna 2009 pääpalkinto myönnettiin Pirjo Rusaselle. Palkintoperusteina oli se, että hänen toimintansa sukupuolten välisen tasa-arvon edistäjänä on ollut erittäin pitkäaikaista, laaja-alaista ja vaikuttavaa. Se on ulottunut paikallisesta toiminnasta aina kansainväliselle tasolle. Pirjo Rusanen on vaikuttanut tasa-arvoon liikunnassa ja urheilussa niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Hän on toiminut Etelä-Savon Liikunta ry:n puheenjohtajana vuodesta 1999 alkaen ja hän on Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n hallituksen jäsen sekä kansainvälisten asioiden valiokunnan puheenjohtaja ja talousvaliokunnan jäsen. Pirjo Rusanen on myös Etelä-Savon Liikunnaiset verkoston avainhenkilö. (SLU 2009a; OPM 2009)

2000-luvulla tasa-arvoa on ajettu myös erilaisten ohjelmien avulla. Muun muassa SLU julkaisee vuosittain tasa-arvosuunnitelman, jonka lähtökohtana on Suomen tasa-arvolaki sekä Reilun pelin asiakirja. Suunnitelman taustalla on näiden lisäksi SLU:n Yhteinen Maali -tasa-arvo-ohjelma vuodelta 1998. Tämän ohjelman yhtenä tavoitteena oli tasa-arvosuunnitelman laadinta liikuntatyöpaikoilla. SLU pyrkii edistämään tasa-arvon toteutumista ja pyrkii omalla esimerkillään näyttämään mallia jäsenjärjestöilleen. Suunnitelmassa tuodaan esille muun muassa tavoitteet ja toimenpiteet tasa-arvon toteuttamiseksi SLU:n organisaatiossa. (SLU 2009b, 3, 6) Tämä vaatimaton, mutta

tärkeä asiakirja, on todiste siitä, että urheilun tasa-arvon eteen pyritään tekemään työtä Suomessa.

7 ”SINKSAILLEN” KOHTI NAISJOHTAJUUTTA

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää suomalaisten naisliikuntajohtajien uraa ja siihen liittyviä tekijöitä. Halusin tuoda esille sen, että myös naisilla on mahdollisuus toimia liikuntajärjestöissä johtoasemissa. Tämä paikka ei kuitenkaan tule aina helpolla, vaan siitä on käytävä kamppailua niin itsensä, perheensä kuin muiden toimijoiden kanssa. Lasikatto naisten uranousun esteenä on vielä olemassa liikunnassa ja urheilussa, mutta tutkimuksessa mukana olleiden naisten esimerkki toimii varmasti kannusteena samalle uralle pyrkiville nuorille naisille.

Tutkimuksessa pyrin selvittämään tiettyjä tekijöitä, jotka edesauttavat urakehitystä liikuntasektorilla. Näyttää siltä, että samat uraa edistävät tekijät ovat voimassa urheilussa kuin muussakin työelämässä. Mentorit ja verkostot tulivat voimakkaasti esille keskusteltaessa uran myönteisistä tekijöistä. Tukihenkilöiden runsaus on varsinkin naisille erittäin tärkeää kun tavoitteena on nousta uralla johtoasemiin asti. Naiset myös arvostavat saamaansa tukea. Haastatteluissa nousi usein esille se, että tukihenkilöt ovat olleet tärkeitä heille niin itsetunnon kannalta kuin konkreettisemmän uralla etenemisen kannalta. Mentoritoimintaa voisi siis tulevaisuudessa käyttää apukeinona naisten aseman parantamiselle liikuntakulttuurissa. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi mentorikoulutusten tai seminaarien järjestämistä, jonne jokainen johtajaksi haluava nuori voisi osallistua. Nämä seminaarit myös auttaisivat nuoria luomaan tärkeitä havaittuja verkostoja.

Perhe, jota on pidetty ehkäpä naisten urakehityksen kannalta suurimpana kompastuskivenä, nousi tässä tutkimuksessa enemmän eduksi kuin haitaksi. ”Sinksailun”, eli aikataulujen tarkka suunnittelu, mahdollistaa sekä työnteon että perheen. Perhe nähtiin voimavarana, eikä sillä näyttänyt olevan vaikutusta urakehitykselle. Tämän tutkimuksen naisjohtajat ovat perustaneet perheen uran alkuvaiheilla. Tällöin lastensaanti ei aiheuttane yhtä paljon kitkaa. Tämä on naisten kannalta melko hyvä asia, sillä perhe ja lapset ovat monelle erittäin tärkeä asia

elämässä. Kun perhe ei olekaan enää niin suuri taakka, naiset saattavat paremmin haluta johtoasemiin. Voi olla, että moni nainen on luopunut urahaaveistaan perheen vuoksi.

Tutkimuksen naisjohtajat uskoivat naisten valtaavan johtopaikkoja koulutuksen avulla. Tämä voi olla totta, mutta tämän tutkimuksen naisjohtajat ovat jo itse sellaisessa asemassa, että eivät ehkä osaa arvioida tämän hetken tilannetta realistisesti. Naiset ovat kyllä tilastojen (Lehto 2009, 15) mukaan miehiä koulutetumpia, mutta avaaako se todella ovia johtotehtäviin? Olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi urheilujärjestöihin hakeneiden listoja ja katsoa niistä, kuinka suuri prosenttimäärä naisista on tullut valituksi tehtävään. Näistä tilastoista voisi myös päätellä sen, kuinka paljon naiset todella hakeutuvat johtotehtäviin, ja mikä heidän koulutustasonsa miehiin nähden on.

Tutkimuksen yhtenä tehtävänä oli löytää tekijöitä, jotka aiheuttavat kitkaa naisliikuntajohtajien uralla. Tulokset jäivät kuitenkin melko laihoiksi, sillä esteitä ei oltu juuri koettu. Tähän tulokseen todennäköisesti vaikuttaa se, että nämä naiset ovat jo onnistuneet murtamaan lasikaton tai ovat ainakin uhmanneet sitä. Taustatietojen perusteella ainakin yksi näistä naisjohtajista on valintansa yhteydessä saanut aikaiseksi miehistä vastarintaa, mutta hän ei kuitenkaan puhunut asiasta haastattelussa. Kiperistä asioista on toki vaikea kertoa. Tämä kuitenkin vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin tämän aihepiirin ympärillä.

Pettymyksiä uralla on sen sijaan koettu. Pettymykset kuitenkin unohtuvat helposti onnistumisten yhteydessä. Pettymykset kuuluvat jokaisen uralle, ja niistä on otettava oppia. Nämä naiset ovat sen ymmärtäneet, eivätkä ole lannistuneet ensimmäisistä vastoinkäymisistä. Naisliikuntajohtajan on siis omattava jonkinlaista tahdonlujutta, jotta hän pystyy toimimaan liikuntakentällä onnistuneesti. Arvostelut ja pienet tappiot on otettava oppimisen kautta. Pettymyksistä kertominen jäi myös melko pintapuoliseksi, mutta selvää oli, että niitä on ollut. Ehkäpä, jos olisin kokeneempi tutkija, olisin osannut haastattelutilanteessa kaivella niitä enemmän ulos. Pettymykset ovat kuitenkin henkilökohtaisia asioita. Tämän tutkimuksen naisjohtajat ovat luvanneet olla mukana omilla nimillään, joten sekin voi rajoittaa tietyistä asioista kertomista. Ehkäpä anonymina olisi helpompi avautua myös vaikeista asioista.

Tutkimuksen tulosten mukaan naisliikuntajohtajan ura ei juuri eroa muiden naisjohtajien urista. Samanlaiset tekijät vaikuttavat uran kulkuun lähes millä alalla tahansa. Miesvaltaisella alalla ennakoasenteet voivat kuitenkin olla suuremmat kuin sukupuolineutraalilla tai naisvaltaisella alalla. Tutkimuksen perusteella naisliikuntajohtajaksi voi nousta lähes millaisella tutkinnolla tahansa. Tärkeää näyttäisi kuitenkin olevan jonkinlainen kosketus liikuntaan. Omasta mielestäni liikunta-alalla toimiminen edellyttää edes jonkinlaista kokemusta ja tietämystä liikunnasta ja urheilusta. Täysin ummikkona voi olla vaikea astua liikuntakentälle, sillä se sisältää tiettyjä erityispiirteitä ja -osaamista. Olisikin hyvä, mikäli naisjohtajia saataisiin myös entisistä urheilijoista ja valmentajista, joilla varmasti on paljon kokemusta ja tietoutta siitä, kuinka liikuntaa ja urheilua edistetään ja johdetaan. Moni mies, joka on toiminut valmentajana, on noussut esimerkiksi valmennuspäälliköksi. Miksei sama tie olisi hyvä myös naiselle. Johtamiskoulutukset ovat kuitenkin tärkeitä myös näille entisille urheilijoille, sillä pelkkä kokemus urheilumaailmasta ei automaattisesti tuo pätevyyttä johtamiseen.

Tämän tutkimukset naiset ovat jo melko korkeissa johtoasemissa, ja ovat työskennelleet niissä kauan. Tämä voi aiheuttaa sen, että heidän ajattelumaailmansa on ruusuisempi kuin todellisuus. On helppo uskoa naisten nousuun, kun sen itse on jo tehnyt. Tästä syystä olisikin mielenkiintoista tutkia naisia, jotka toimivat johtajina alemmalla tasolla. Heidän näkemyksensä naisten uran esteisiin voisi tuoda lisäväriä nykyiseen tutkimustietoon. Lisätutkimusta tarvittaisiin myös valtion ja kuntien palveluksissa toimivista naisliikuntajohtajista sekä luottamustoimissa olevista naisjohtajista. Tällöin saataisiin paljon laajempi käsitys naisten mahdollisuuksista vaikuttaa liikuntakulttuurissa. Tutkimus naisliikuntajohtajista on ollut hyvin vähäistä ja siksi kaikki uusi tutkimus on tärkeää. Varsinkin tutkimus naisten urista ja eri taustatekijöistä toisi hyödyllistä informaatiota kaikille liikunta-alalle haluaville naisille sekä urheiluorganisaatioille. Tutkimusta olisi hyvä toteuttaa myös anonymisti, jolloin voitaisiin saada esiin arkaluontoisiakin asioita.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkija ei voi irtisanoutua omista arvolähtökohdistaan, sillä arvot muokkaavat sitä, mitä ja miten tutkittavia asioita pyritään ymmärtämään. Objektiivisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä. Voimme saada tulokseksi ainoastaan ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on ennemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voi tarkistaa toistamalla, sillä tutkija on itse `tutkimusmittari` teoreettisen perehtyneisyytensä sekä prosessin intersubjektiivisuuden perusteella. Haastattelutilanteessa tutkijan ja tutkittavan välinen luottamus ja vuorovaikutus ei voi toteutua samoilla ehdoilla eri tutkijan ollessa kyseessä. (Hirjärvi, Remes, Sajavaara 2000, 152; Ahonen 1994, 129–131) Tämä tutkimus on otteeltaan laadullinen ja näin ollen tutkimuksen luotettavuutta voi olla vaikea mitata täsmällisesti. Tietyt seikat kuitenkin parantavat tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita, kuten aineiston keruuta, purkamista ja analysointia. Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa tallenteiden huono kuuluvuus, litteroinnin tarkkuus ja epäsäännöllisyys. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 232; Hirsjärvi & Hurme 2000, 185) Luvussa kaksi olen esittänyt, kuinka tämä tutkimus on toteutettu ja näin lisännyt tutkimuksen luotettavuutta.

Haastatteluaineiston purin haastattelujärjestyksessä ja ajallisesti hyvin peräkkäin sekä pian haastattelujen jälkeen. Haastatteluaineiston laatuun voi vaikuttaa se, että tämä oli kohdallani ensimmäinen kerta, kun tein litterointia nauhalta. Tämä aiheutti sen, että loppua kohden purkaminen ei ollut enää yhtä hidasta, eikä aivan yhtä tarkkaa kuin aluksi. En usko tämän kuitenkaan vaikuttaneen tuloksiin, sillä analyysin kohteena ei ollut se, kuinka asioista kerrottiin vaan itse teksti. Ensimmäisen haastattelun kohdalla tallennus ei onnistunut täysin, sillä nauhuri oli pois päältä haastattelun ensimmäiset minuutit. Kun tämä huomattiin, kertosimme jo läpikäytyt asiat. Tällä ei kuitenkaan ole

mielestäni vaikutusta tulosten luotettavuuteen, sillä tällöin käsittelyssä oli taustatiedot, jotka saatiin hyvin nauhalle kerrattua. Lisäksi tein koko ajan muistiinpanoja paperille.

Ennen varsinaisia haastatteluja testasin haastattelurungon haastattelemalla paikallisen tason naisliikuntajohtajaa. Tämän koehaastattelun perusteella tein muutaman muutoksen haastattelurunkoon. Koehaastattelussa tuli testattua se, vastaavatko kysymykset ja teemat asettamiini tutkimustehtäviin.

Haastatteluaineiston luotettavuus on mielestäni testattu myös sillä, että olen lähettänyt valmiin tutkimuksen tutkittaville tarkistettavaksi. Olen myös pyytänyt heitä kommentoimaan ja oikaisemaan, mikäli jotakin on väärin ilmaistu. Tämän lisäksi lähetin koko haastatteluaineiston luettavaksi sitä pyytäneille. Haastateltavien oikeiden nimien käyttö on myös yksi tutkimuksen luotettavuutta lisäävä seikka. Tämä on mielestäni tärkeää tämän tutkimuksen kannalta, jotta lukija voi todella yhdistää tutkimuksen tulokset ja haastateltavien kokemuksen ”oikeaan maailmaan”. Tutkittavien lisäksi lähetin lähes valmiin version tutkimuksestani eräälle samaan aihepiiriin erikoistuneelle tutkijalle. Tällä halusin varmistaa, että tutkimukseni tulokset ja havainnot ovat samansuuntaisia muiden tämän alan tutkimusten kanssa.

Tutkijan tulee litteroitujen haastatteluesimerkkien avulla osoittaa, että tutkittavien ilmaisuissa todella oli riittäviä aineksia hänen rakentamiinsa merkityskategorioihin. (Ahonen 1994, 154) Tässä tutkimuksessa käytetään lainauksia haastatteluista tuomaan tutkittavien ajatukset esille. Lainaukset lisäävät luotettavuutta, sillä niiden avulla lukija voi itse luoda merkityksiä haastateltavien ilmaisuista. Jokainen tulkitsee tekstiä hieman eri tavalla, ja tämänkin vuoksi on tärkeää, että tutkija tuo esille materiaalin, jota on käyttänyt tulkinnassaan.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.

Aalto, P. 2001. Naisten liikuntatalous Suomessa. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Aalto, P. 2003. Naiset liikuntajohtajina. Teoksessa A-M. Lämsä (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, 151–178

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 114–160

Auvinen, R. 1979. Ylistämällä alistettu. Teoksessa K. Eskola, E. Haavio-Mannila & R. Jallinoja. Naisnäkökulmia. Juva:WSOY, 183-192.

Chelladurai, P. 1999. Human resource management in sport and recreation. New Zealand: Human kinetics

Collin, H. & Vuori, S. 1999. Naiset television urheilu-uutisissa. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma.

Doll-Tepper, G., Pfister, G., Scoretz, D. & Bilan, C. (toim.) 2005. “Sport, Women and Leadership”. Congress Proceedings Berlin 2004. Köln: Sport und Buch Strauss (Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Band 05)

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

Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat- Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintutkimus.

Epäily, N. 1987. Naiset läänien liikuntahallinnossa: Naisten sosiaalistuminen liikunnan väliportaan hallinnon luottamustehtäviin ja heidän kokemuksiaan läänien liikuntalautakuntien toiminnasta. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fasting, K. 2005. Strategies for Developing Gender Equity in Sport Leadership. Artikkele teoksessa G. Doll-Tepper, G. Pfister, D. Scoretz & C. Bilan (toim.) 2005. "Sport, Women and Leadership". Congress Proceedings Berlin 2004. Köln: Sport und Buch Strauss, 57-64.

Haavio-Mannila, E., Jallinoja, R. & Strandell, H. 1984. Perhe, työ ja tunteet. Juva: WSOY.

Heinilä, K. (toim.) 1977. Nainen suomalaisessa liikuntakulttuurissa. Jyväskylän yliopisto. Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia 15.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.

Huovinen, M. 1987. Naiset kuntien liikuntapolitiikan päätöksentekijöinä. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma.

Hänninen-Salminen, E. 2003. Johtajuus järjestöissä: Joka kolmas palkattu johtaja on nainen. Artikkele teoksessa: J. Simpura (toim) 2003. Hyvinvointikatsaus. 10 (3), 38-43. Helsinki: Tilastokeskus, 38-43.

Jarva-Sirkkiä, S. & Smolander-Kylliäinen, R. 2003. Jääkiekkouutisista hyvää iltaa!: Television urheilu-uutisten uutiskriteerit ja tv-oikeuksien vaikutus uutisointiin. Jyväskylän Yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos/ Viestintätieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma.

Kanter, M.R. 1977. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.

Karjalainen, H. & Laalo, E. 1997. Nainen liikuntaseuran johtotehtävissä: Tiellä yhteistyöhön ja tasa-arvoon. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma.

Kinnunen, L. M. 1987. Nainen liikuntaseuran puheenjohtajana: Kovanpehmeä nainen. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma.

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

Koivunen, H. 2002. Suurmiehiä ja piennaisia – lasikatton myyttiset rakenteet. Artikkele teoksessa R. Smeds, K. Kauppinen, K. Yrjänheikki & A. Valtonen 2002. Tieto ja tekniikka. Missä on Nainen? Tekniikan Akateemisten Liitto. Lahti: Esa Print Oy, 132-148.

- Laitinen, A. 1985. Liikuntakulttuuri ja nainen. LIINA-projekti. *Liikunta ja tiede*. 22 (4), 177.
- Lehto, A-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. *Hyvinvointikatsaus*. 10 (3), 14–19.
- Lämsä, A.-M. (toim.) 2003. Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylä Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 137.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita: Helsinki.
- Martelius- Louniala, T. 2007. Naisjohtajien kokemuksia tunteista johtajuudessa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 163. Lisensiaatin tutkimus.
- Mutanen, S. & Lämsä, A-M. 2006. Mentoroinnin merkitykset naisten urakehitykselle. Artikkeliteoksessa: *Hallinnon tutkimus* 25 (4), 19–32
- Northouse, P.G. 2007. *Leadership: Theory and practice*. Sage: California.
- Opetusministeriö 1995a. Piikkareilla nopeammin korkeammalle tasa-arvoisemmin. Painatuskeskus Oy.
- Opetusministeriö 1995b. Piikkareilla pintaa syvemmältä.
- Petäjäniemi, T. 1994. Naisten johtajauran esteitä ja kannustimia. Teoksessa Tilastokeskus. *Naiset huipulla. Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä*. Tutkimuksia 206. Helsinki: Paino-Center Oy, 61-63.
- Petäjäniemi, T. 1998. Naisten ja miesten tasa-arvo –yhteinen etu. Teoksessa J. Tarkki & T. Petäjäniemi 1998. *Tasa-arvo. Saavutuksia ja haasteita*. Jyväskylä: Atena, 13-75.
- Pfister, G., Doll-Tepper, G. & Radtke, S. 2005. Women taking the lead? Artikkeliteoksessa: G. Doll-Tepper, G. Pfister, D. Scoretz & C. Bilan (toim.) 2005. “Sport, Women and Leadership”. *Congress Proceedings Berlin 2004*. Köln: Sport und Buch Strauss, 25-56.
- Piitulainen, S., Rönkkö, J., Jaakkola, K. & Kuhmonen, T. 2003. Naiset, johtajuus ja työhyvinvointi. Artikkeliteoksessa A-M. Lämsä (toim.) 2003. *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 137, 120–150.
- Pirnes, U. 2006. *Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka*. Keuruu: Otava.
- Powell, G. N. & Graves, L. M. 2003. *Women and men in management*. Thousand Oaks: Sage.

Santamäki-Vuori, T. & Parviainen, S. 1996. The Labour Market in Finland. ECOTEC Research and Consulting Ltd, Studies 64.

Tilastokeskus 1999. Onko huipulla tyyntynyt. Työmarkkinat 1999:2. Toimittanut Veikkola, E-S.

Tilastokeskus 2005. Suomen tilastollinen vuosikirja. Hämeenlinna: Tilastokeskus.

Tilastokeskus 2008. Suomen tilastollinen vuosikirja. Hämeenlinna: Tilastokeskus.

Vanhala, S. 2005. Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. Artikkeliteoksessa: Vainio, H. (toim.) 2005. Työ ja ihminen. Työ, perhe ja elämän moninaisuus 2. Aikakauskirja. 19 (2), 199–214.

Elektroniset lähteet

Aalto-Nevalainen, P. 2009. Liikuntajohtajien uramenestys muutakin kuin mitaleja ja mainetta. Liikunnan ja Urheilun maailma (LUM) 1/2009. SLU. Saatavilla https://slu-fi.directo.fi/lum/numero_1_2009/jasenjarjestoille/liikuntajohtajien_uramenestys_mu/ (26.1.2009)

EurActiv. 2009. NGO: Balanced gender leadership in sport has 'business benefits'. Saatavilla <http://www.euractiv.com/en/sports/ngo-balanced-gender-leadership-sport-business-benefits/article-188188> (24.1.2010)

European Women and Sport. 2010. Saatavilla [www-
muodossa: <http://www.ews-online.org/en/>](http://www.ews-online.org/en/) (24.1.2010)

International Olympic Committee 2009. Factsheet. Women in the olympic movement - key figures. Update February. Saatavilla [www-
muodossa: \[http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_1403.pdf\]\(http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_1403.pdf\)](http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_1403.pdf) (19.5.2009)

International Working Group on Women and Sport 2007a. The Brighton Declaration on Women and Sport. Saatavilla [www-
muodossa: <http://www.iwg-gti.org/index.php?id=63>](http://www.iwg-gti.org/index.php?id=63) (6.5.2009)

International Working Group on Women and Sport 2007b. 2010 Worldconference. Saatavilla [www-
muodossa: <http://www.iwg-gti.org/index.php?id=61>](http://www.iwg-gti.org/index.php?id=61) (6.5.2009)

Jogulu, U.D. & Wood, G.J. 2006. The Role of Leadership Theory in Raising the Profile of Women Management. Teoksessa: R.J. Burke (toim.) 2006. Women's career development: Recent international research. Equal Opportunities International 25 (4). Emerald Group Publishing Limited, 236-250. Saatavilla [www-
muodossa: <http://site.ebrary.com/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10156455>](http://site.ebrary.com/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10156455) (14.5.2009)

Koivisto, N. (toim.) 2005. Miehet ja naiset numeroina liikunnassa ja urheilussa. Selvitys miesten ja naisten asemasta suomalaisessa liikuntakulttuurissa. SLU-julkaisusarja 2. SLU-paino. Saatavilla www-muodossa: http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/4739471c9622e6396599beba85005a9b/1224776447/application/pdf/120777/slu_tasapeli_tilastot_0205_2.pdf (29.1.2009)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/8.8.1986. Finlex. Saatavilla www-muodossa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. (23.1.2009)

Levesque, L.L., O'Neill, R.M., Nelson, T. & Dumas, D. 2005. Sex differences in the perceived importance of mentoring functions. *Career Development International*. Vol. 10 No. 6/7, 429-443. Saatavilla www-muodossa: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370100602.pdf> (23.4.2009)

Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen aikakauskirja 3*. Liiketaloustieteellinen yhdistys ry. http://lta.hse.fi/2007/3/lta_2007_03_a3.pdf (11.5.2009):

O'Neil, D.A, Bilimoria, D. and Saatcioglu, A. 2004. Women's career types: attributions of satisfaction with career success. *Career Development International*. 9 (5), 478–500. Saatavilla www-muodossa: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1370090503.pdf> (22.4.2009)

Opetusministeriö (OPM) 2009. Liikunnan tasa-arvotyön Piikkarit-pääpalkinto Pirjo Rusaselle. Tiedote 10.12.2009. Saatavilla www-muodossa: <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2009/12/piikkarit.html?lang=fi> (4.1.2010)

Suomen kuntoliikuntaliitto, Kunto ry. 2006. Kansallinen liikuntatutkimus 2005–2006. Aikuiset 19–65-vuotiaat. SLU:n julkaisusarja 5/06. Saatavilla www-muodossa: http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/f77bcedbfefc84bdfd166ac0161a04a8/1234878723/application/pdf/120789/Kansallinen_liikuntatutkimus_2005_2006_Aikuiset_taitettu.pdf (17.2.2009)

Suomen Liikunta ja Urheilu ry. 2006. Kansallinen liikuntatutkimus 2005–2006. Vapaaehtoistyö. SLU:n julkaisusarja 6/06. Saatavilla www-muodossa: <http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/742a631280910673d2ef84df378733bf/1234878142/application/pdf/120793/Kansallinenliikuntatutkimus2005-2006vapaaehtoistyö.pdf> (17.2.2009)

Suomen Liikunta ja Urheilu ry. 2009a. Piikkarit palkinto. Saatavilla www-muodossa: http://www.slu.fi/reilu_peli/tasavertaisuus/piikkarit-palkinto/ (12.4.2009)

Suomen Liikunta ja Urheilu ry. 2009b. SLU ry:n tasa-arvosuunnitelma vuodelle 2009. Saatavilla www-muodossa: <http://slu-fi-bin.directo.fi/@Bin/44d3dd00483cc7b263af2f748424931b/1234880111/application/pdf/896689/Tasa-arvosuunnitelma%202009.pdf> (17.2.2009)

Suomen Liikunta ja Urheilu ry. 2009c. Raija Mattila ehdolla Kansainvälisen naisliikuntaverkoston puheenjohtajaksi. Liikunnan ja Urheilun maailma (LUM) 16/2009. Saatavilla www-muodossa: http://www.slu.fi/lum/numero_16_2009/ (4.1.2010)

Suomen Liikunta ja Urheilu ry. 2010a. LiikunNaiset verkostot. SLU.fi. Saatavilla www-muodossa: http://www.slu.fi/reilu_peli/tasavertaisuus/liikunnaiset_verkostot/ (4.1.2010)

Suomen Liikunta ja Urheilu ry. 2010b. Raija Mattila kansainvälisen naisliikuntaverkoston puheenjohtajaksi – SLU järjestää konferenssin 2014. Saatavilla www-muodossa: <http://www.slu.fi/?x13001=2053226> (3.2.2010)

Tilastokeskus. 2009. Kokoaikaisten palkansaajien lukumäärät ja kokonaisansiot kuukaudessa ammattiluokituksen, työnantajasektorin ja sukupuolen mukaan vuonna 2008. Saatavilla www-muodossa: <http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp> (4.2.2010)

Wirth, L. 2000. Breaking Through the Glass Ceiling: Women in management. Geneva: International Labour Office Bureau International du Travail. Saatavilla www-muodossa: <http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10002879> (4.2.2010)

LIITTEET

Liite 1. HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Ikä

Siviilisääty/perhetilanne

Ammattinimike

Koulutus

Aikaisemmat työpaikat ja asema niissä lyhyesti

Urakehitys

Millainen työurasi on ollut? Onko siinä ollut katkoksia, vai onko se edennyt tasaisesti? (urakehitys, eri organisaatiot, äitiysloma)

Millainen urheilutausta? (Kuinka päätynyt liikunta-alalle)

Millaisia uraa edistäviä tekijöitä urallasi on ollut? (perhe, mies, mentorointi)

Entä millaisia esteitä olet huomannut?

Kuinka perhe on vaikuttanut uravalintoihisi? (huono omatunto?)

Mitä pidät suurimpana onnistumisena urallasi? (kohokohdat)

Nainen, liikunta, johtajuus

Millaista nykyinen työsi on? (Tehtävät, asema)

Pidätkö nykyisestä työstäsi? Miksi/Miksi et?

Kuinka päädyit johtajaksi?

Millaisena johtajana pidät itseäsi?

Johtaako nainen mielestäsi eri tavalla kuin mies?

Koetko, että sukupuolella on jotain vaikutusta johtamistaitoihin? (tunteet, empaattisuus)

Millaista on toimia naisjohtajana liikuntakentällä? (miesvaltaisuus)

Millaisena pidät naisen asemaa urheilussa? / Urheiluhallinnossa?

Tulevaisuus

Millaisena näet oman tulevaisuutesi? (tavoitteet ym.)

Mitä mielestäsi tulisi tehdä naisten urheilujohtamisen hyväksi? Millä keinoin naisia saadaan johtopaikoille? (Toimenpiteet)