

Marianne Ekonen

Keskijohdossa toimivien naisten
ja miesten tarinat uristaan korkean
teknologian alalla



Marianne Ekonen

Keskijohdossa toimivien naisten
ja miesten tarinat uristaan korkean
teknologian alalla

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212,
kesäkuun 6. päivänä 2014 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Jyväskylä University School of Business and Economics,
in building Seminarium, auditorium S212 on June 6, 2014 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2014

Keskijohdossa toimivien naisten
ja miesten tarinat uristaan korkean
teknologian alalla

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 148

Marianne Ekonen

Keskijohdossa toimivien naisten
ja miesten tarinat uristaan korkean
teknologian alalla



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2014

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Ville Korhakangas

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-5684-4

ISBN 978-951-39-5684-4 (PDF)

ISBN 978-951-39-5683-7 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2014, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2014

ABSTRACT

Ekonen, Marianne

Women and men middle managers' career narratives in the high technology sector

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2014, 188 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 148)

ISBN 978-951-39-5683-7 (nid.)

ISBN 978-951-39-5684-4 (PDF)

Traditionally, managerial careers were thought to evolve within the context of one or two organisations and were conceptualized as progressing in linear stages. In managerial career research, the question of gender has typically been associated with women's careers; investigating men's careers has mostly been gender neutral. The purpose of this study is to contribute to existing scholarship by building a more multi-faceted picture of managerial careers. In addition, this study attempts to increase gender sensitivity in managerial career research by producing knowledge from both gender perspectives, women's and men's. By investigating careers in the high technology industry, the study also attempts to predict how managerial careers will be constructed in the future. This study uses a narrative approach in order to increase understanding of the meanings women and men in high technology companies give to their careers. The research task was to describe and interpret the career stories of women and men managers. The empirical data consist of 16 thematic interviews. Three types of career narratives emerged in this study in terms of the meanings the women and men managers gave to their careers: the career as a series of social relations; the career as a balancing act; and the career as a search for change. The main contribution of this study is the finding that the women and men middle managers' constructs of their careers are multi-faceted and yet the constructs do not differ much, on the whole, between women and men. At the general level, research supports the importance of the intersection of family and managerial career, for both women and men. In this study, gender was constructed negatively when managers talked about women's hierarchical career development problems in the high technology industry. It seems that in the high technology sector the meaningfulness of the managerial career is constructed on experiences of belonging to a larger community and attachment to various social groups, not necessarily on progress up the organisational hierarchy. According to the managers' stories, the high technology sector offers plenty of career challenges because of the constant changes. The research results indicate that in the future, managerial careers will be constructed as social relations, and managers will be balancing pressures from multiple directions. In the future, careers will seem to be personal projects, with the construction of individual paths which require skill and a desire for change and renewal.

Keywords: career, managerial career, high technology, middle management, narrativity, woman, man, gender

Author's address	Marianne Ekonen Mäntymäentie 13 41800 Korpilahti marianne.ekonen@gmail.com
Supervisors	Professor Anna-Maija Lämsä Jyväskylä University School of Business and Economics University of Jyväskylä
Reviewers	Professor Pia Heilmann Lappeenranta University of Technology Lappeenranta Professor Marjut Jyrkinen University of Helsinki Helsinki
Opponent(s)	Professor Pia Heilmann Lappeenranta University of Technology Lappeenranta

ESIPUHE

Väitöskirjan tekeminen kuuluu elämäni ikimuistoisimpien kokemusten joukkoon. Näihin vuosiin on sisältynyt monia hyvin tehtyjä suunnitelmia ja tapah-tumia, jotka ovat tehneet suunnitelmat muutettaviksi. Ilman niitä väitöskirjas-tani ei olisi kuitenkaan tullut sellaista kuin se nyt on. Vuosiin on sisältynyt myös monia tärkeitä ihmisiä, joiden avulla väitöskirjan valmistuminen on ollut mahdollista ja siitä haluan heitä erityisesti kiittää.

Ensimmäiseksi haluan kiittää työni ohjaajaa, professori Anna-Maija Läm-sää, joka rohkaisi tarttumaan tähän tehtävään ja aiheeseen. Kiitos tuesta ja kan-nustuksesta kaikkien näiden vuosien varrella. Olen kiitollinen myös vastaväit-täjälleni, professori Pia Heilmannille, jonka arvokkaat kommentit edesauttoivat väitöskirjan loppuunsaattamisessa. Lisäksi kiitän professori Marjut Jyrkistä, joka toimi väitöskirjani esitarkastajana ja auttoi keskeisillä kommentteillaan työn viimeistelemisessä.

Olen kiitollinen siitä, että olen saanut työskennellä kahdessa hienossa työ-yhteisössä tämän väitöskirjaprosessin aikana. Ensimmäiseksi haluan kiittää monia Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa työskentelyni aikana tu-tuksi tulleet ystäviäni. Erityiskiitokset menevät Kaisa Greenleesille, jolta olen saanut pyyteetöntä tukea ja kannustusta sekä viisaita kommentteja vaikeim-piinkin kysymyksiin. Tärkeät kiitokset menevät myös Marjo Siltaojalle, Suvi Heikkiselle ja Tiina Onkilalle. Lisäksi haluan kiittää Virpi Malinia, Kukka-Maaria Ulvilaa ja Minna Kallinen-Kuismaa. Kiitän myös NASTA-projektissa mukana olleita tutkijoita. Kiitos yhteisistä hetkistä tohtoriopintojen parissa Kat-lin Omairille ja Mari Kooskoralle. Toiseksi haluan kiittää Jyväskylän ammatti-korkeakoulussa työskenteleviä lukuisia työkavereitani. Erityiskiitokset Liike-toiminta ja palvelut -yksikön porukalle sekä TKI-tiimillemme.

Tutkimukseni taloudellisesta tuesta haluan kiittää Opetusministeriötä, Jy-väskylän Kauppalaisseuran Säätiötä, Liikesivistysrahastoa, Ellen ja Artturi Nyyssösen säätiötä sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulua.

Lämmin kiitos myös kaikille ystäväilleni, joiden seurassa vietetyt hauskat hetket ovat auttaneet siirtämään ajatukseni välillä pois tämän tutkimuksen te-kemisestä. Lopuksi haluan kiittää erityisesti perhettäni. Kiitos vanhemmilleni, Leenalle ja Sepolle, sekä veljilleni Jarnolle ja Jarkolle. Teidän tukenne avulla elämän mittasuhteet tasoittuvat ja asiat järjestyvät. Kiitos myös mummolleni Lainalle viisaista ajatuksista. Kiitos appivanhemmilleni Soinnulle ja Anterolle kaikesta tuesta ja avusta työn valmistumisessa. Kiitos Sami, että olet jaksanut kärsivällisesti tukea kaikkein haastavimpinakin hetkinä. Kiitos Alisa siitä ilosta ja valosta, jota elämäämme tuot.

Korpilahdella 21.4.2014
Marianne Ekonen

SISÄLLYS

ABSTRACT
ESIPUHE
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Miksi tutkia johtamisuria.....	9
1.1.1	Aikaisempaa tutkimusta naisten ja miesten johtamisurista	9
1.1.2	Tutkimuksen tarpeellisuus	11
1.2	Tutkimustehtävä ja tieteenfilosofinen lähtökohta	14
1.3	Suomalainen yhteiskunta ja korkean teknologian ala.....	15
1.3.1	Naiset ja miehet suomalaisessa yhteiskunnassa.....	15
1.3.2	Sukupuolten tasa-arvo	18
1.3.3	Korkean teknologian ala	21
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	24
1.5	Väitöskirjan rakenne	26
2	URA, JOHTAMISURA JA SUKUPUOLI	27
2.1	Uratutkimuksesta johtamisuratutkimukseen.....	27
2.1.1	Uratutkimuksen uusi aikakausi.....	29
2.1.2	Johtamisurat keskijohdossa	31
2.1.3	Objektiivinen ja subjektiivinen urakäsitys	33
2.1.4	Johtamisura sosiaalisena konstruktiona	34
2.2	Sukupuoli johtamistutkimuksessa	36
2.2.1	Johtamisurat sukupuolen näkökulmasta.....	39
2.2.2	Naisten johtamisurat	40
2.2.3	Miehet, maskuliinisuudet ja johtaminen	45
2.2.4	Naisten ja miesten johtamisurien vertailu.....	47
2.2.5	Työn ja muun elämän tasapaino.....	51
2.3	Johtamisuria koskeva tutkimus Suomessa	53
2.4	Yhteenveto: ura, johtamisura ja sukupuoli	60
3	NARRATIIVINEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSPROSESSI	63
3.1	Narratiivinen lähestymistapa	63
3.2	Tutkimusprosessi.....	65
3.2.1	Haastatteluaineiston tuottaminen	65
3.2.2	Haastatteluaineiston narratiivinen analyysi	69
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET: JOHTAMISURA SOSIAALISINA SUHTEINA, TASAPAINOILUNA JA MUUTOKSEN HAKEMISENA ...	74
4.1	Johtamisura sosiaalisina suhteina	74
4.1.1	Sosiaaliset suhteet johtamisuran vauhdittajina	74
4.1.2	Johtamisuran edistyminen osaamisen näkyväksi tekemisellä	77
4.1.3	Johtamisuralla onnistutaan yhdessä tekemällä	80

4.1.4	Johtamisura luottamuksen rakentamisena.....	85
4.1.5	Johtamisuran edistyminen sosiaalisissa suhteissa	91
4.1.6	Tyytyväisyys johtamisuralla yhteisen tekemisen kautta	92
4.1.7	Naisten ja miesten haasteet johtamisuralla sosiaalisina suhteina.....	95
4.2	Johtamisura tasapainoiluna.....	108
4.2.1	Perheen ja johtamisuran yhteenkietoutuminen.....	108
4.2.2	Tasapainoilua uralla tehtyjen valintojen kanssa.....	113
4.2.3	Keskijohdon roolissa operationaalisen ja strategisen roolin välillä tasapainoilu.....	120
4.2.4	Tasapainoileminen feminiinisyyden ja maskuliinisuuden välissä	127
4.3	Johtamisura muutoksen hakemisena.....	131
4.3.1	Korkean teknologian toimiala johtamisuran muutoksen mahdollistajana.....	131
4.3.2	Johtamisuran haasteet jatkuvien muutosten keskellä	135
4.3.3	Korkean teknologian toimialan muutokset johtamisuran uudistajina	138
4.3.4	Johtamisuran tulevaisuus uusien asioiden oppimisena.....	140
4.4	Yhteenveto empiirisistä tuloksista	146
5	KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT	150
5.1	Tuloksista keskustelu	150
5.1.1	Keskustelu aikaisemman tutkimuksen kannalta.....	150
5.1.2	Keskustelu käytännön kannalta.....	154
5.2	Tutkimuksen arviointi	156
5.2.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	156
5.2.2	Jatkotutkimusaiheet.....	159
5.3	Päätelmät.....	160
	SUMMARY	162
	LÄHTEET	168
	LIITTEET.....	188

1 JOHDANTO

1.1 Miksi tutkia johtamisuria

1.1.1 Aikaisempaa tutkimusta naisten ja miesten johtamisurista

Uria koskevilla keskusteluilla mielikuva tyypillisestä johtamisurasta on usein hierarkkisesti ylöspäin etenevänä polku. Toisin sanoen johtamisuran on ymmärretty merkittävän katkeamatonta työtehtävien jatkumoa, joka rakentuu lineaarisesti ylöspäin organisaatiossa yhden tai kahden organisaation sisällä. Mielikuvaa on tukenut perinteinen byrokraattinen organisaatorakenne (Sullivan 1999). Lisäksi johtamisuraan on liitetty tietynlainen maskuliinisuuden leima (Mavin 2001; Sturges 1999), mikä viittaa paitsi edellä mainittuun tapaan ymmärtää ura, myös siihen, että johtamisuran haltijaksi on tulkittu tavallisimmin valkoihoinen keskiluokkainen mies (Levinson 1978; Miller & Form 1964; Super 1957). Mainitunlaisen maskuliinisuuden idea on usein omaksuttu ilman kyseenalaistamista ja otettu itsestään selvänä johtamisuran normina (Lämsä & Sintonen 2006; Lämsä & Tiensuu 2002; Mavin 2001). Tämänkaltainen perinteinen kertomus on ollut vahva, ja sitä pidetään edelleen usein yllä sekä tutkimuksessa että käytännössä.

Sukupuolen näkökulma on tehty johtamisuria koskevassa tutkimuksessa näkyväksi jo pitempään (Broadbridge & Hearn 2008; Marshall 1995; Vinkenburg & Van Engen 2005). Tutkijoiden kiinnostus on liittynyt pääasiassa kahteen asiaan: naisten johtamisiin ja naisten ja miesten johtamisten vertailuun ulkoisesti havaittavissa olevien tunnusmerkkien, kuten uramenestyksen, ylennysten määrän tai palkkakehityksen, puitteissa (Kirchmeyer 2002; Lyness & Schrader 2006; Lyness & Thompson 2000; Sullivan & Mainiero 2007; Tharenou, Latimer & Conroy 1994). Sukupuoli yhdistetään tyypillisesti vain naisten johtamisiin, eikä miehen sukupuolta johtamisten yhteydessä ole ollut tapana tehdä näkyväksi. Toisin sanoen vain naisella on ollut sukupuoli, mikä havainto on myös yleisempi työelämää ja sen organisaatioita koskevilla keskusteluilla (Kinnunen & Korvajärvi 1996).

Aiemmassa tutkimuksessa on erityisesti kartoitettu naisten johtamisuria estäviä ja edistäviä tekijöitä (esim. Lämsä 2011; Maxwell & Ogden 2006; Puttonen 2006). Lisäksi uran ja perheen yhteensovittaminen on kiinnostanut tutkijoita, minkä tuloksena yhteensovittaminen on tavanomaisesti nähty naisten ongelmana (Välimäki, Lämsä & Hiillos 2009). Uran ja perheen integraation ei kovinkaan usein ole ajateltu koskevan miehiä (Daly, Ashbourne & Hawkins 2008; Halrynjo 2009; Lämsä 2009). Viime aikoina on kuitenkin alkanut ilmestyä tutkimuksia, joissa on kyseenalaistettu perinteistä näkemystä johtamisurasta (Collinson & Hearn 1996; Cornelius & Skinner 2005; Cross & Bagilhole 2002; Halrynjo 2009; Murgia & Poggio 2009; Ranson 2003; Sools, Van Engen & Baerveldt 2007; Sturges 1999; Tomlinson, Brockband & Traves 1997; Wajcman 1998; Wajcman & Martin 2002).

Naisten ja miesten vertailuissa naisten johtamisurien on havaittu olevan monimutkaisempia ja katkonaisempia kuin miesten, mikä on johtanut tulkitaan naisten urien ongelmallisuudesta (Kirchmeyer 2002; Lyness & Thompson 2000; Ragins & Sundström 1989). Monet vertailevat tutkimukset myös osoittavat, että naiset ja miehet määrittelevät uralla menestymistään eri tavoin. Naisten on havaittu korostavan henkilökohtaisia uratytytyväisyyteen ja ihmissuhteisiin liittyviä tekijöitä miehiä enemmän. Miesten on puolestaan havaittu määrittelevän uraa ja erityisesti sillä menestymistä palkan, aseman ja ylennysten kautta (esim. Gallos 1989, 110; Powell & Mainiero 1992; Powell & Graves 2003; O'Neil, Bilimoria & Saatcioglu 2004). Sturges (1999) löysi naisten ja miesten välillä eroja myös tavoissa, joilla he puhuvat menestyvästä urasta. Sturgesin tutkimuksessa miehet käyttivät hierarkkisesta etenemisestä kilpailullisia ilmaisuja. Naiset puolestaan puhuivat haasteiden kohtaamisesta.

Viimeaikaiset muutokset länsimaisissa yhteiskunnissa ja organisaatioissa ovat asettaneet perinteiset käsitykset naisten ja miesten johtamisurista kyseenalaisiksi. Suomalaisen työelämän muutos oli ollut voimakasta 1990-luvulta lähtien erityisesti teknologian nopean kehityksen seurauksena. Teknologisen kehityksen myötä Suomeen syntyi täysin uusia toimialoja. Esimerkiksi korkean teknologian toimialalla, johon tämä tutkimus kohdentuu, työskentely perustuu uuden tiedon kehittämiseen, korkeaan osaamiseen ja uusien teknologioiden tuottamiseen ja johtamiseen. Selviytyäkseen organisaatioiden on pysyttävä jatkuvasti kehityksen kärjessä mukana. Ne myös toimivat globaaleilla markkinoilla ja ovat jatkuvasti alttiina nopeille ympäristön muutoksille. Korkean teknologian toimialaa luonnehtii parhaiten epävarmuus ja jatkuvassa muutoksessa oleminen. (Harpaz & Meshoulam 2004). Johtamisurien näkökulmasta alan muutosvauhdin ja epävarmuuden vuoksi myös urille annetut merkitykset ovat todennäköisesti muutoksessa ja moninaisempia kuin aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet. Lisäksi voi olettaa, että lisääntyvä työurien ennakoimattomuus ja pirstaleisuus (Mallon 1998; Sullivan 1999) koskettavat sekä naisia että miehiä eri hierarkiatasoilla.

Millaisena korkean teknologian alan yritysissä toimivat johtajat kokevat johtamisuransa? Mitä naiset ja miehet kertovat uristaan? Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita näistä kysymyksistä. Tutkimuksessa ei tarkastella johta-

misuria ulkoisten tunnusmerkkien, kuten palkkakehityksen tai uralla etenemisvauhdin kannoilta, vaan sosiaalisina konstruktioina (esim. Ranson 2003; Sools ym. 2007; Wajcman 1998), mikä antaa mahdollisuuden monipuolistaa ja laajentaa johtamisuriin liittyviä perinteisiä merkityksenantoja.

1.1.2 Tutkimuksen tarpeellisuus

Vaikka tutkijat ovat viimeisten vuosien aikana tuoneet innokkaasti esille niin sanottuja uudempia urakäsitteitä ja -malleja kuvaten urien muutoksia ja lisääntyvää monipuolisuutta (Arthur, Claman & DeFillippi 1995; Arthur & Rousseau 1996; Hall 1976; Sullivan & Arthur 2006), huomiota ei ole kuitenkaan kovin paljon kiinnitetty siihen, miten näitä uria olisi tarkoituksenmukaista tutkia empiirisesti. Huolimatta muutamista poikkeuksista (esim. Cohen & Mallon 2001; Ekonen 2007; Lämsä & Hiillos 2008; Omair 2010; Peltonen 1995a; Stead 2004; Sturges 1999; Wajcman & Martin 2002) suurin osa uratutkimuksesta on yhä edelleen lähestymistavaltaan kvantitatiivista tutkimusta, jossa tarkastelun kohteena ovat uran ulkoiset tunnusmerkit. Myös johtamisuran käsite on usein määritelty perinteisen ajattelun mukaan kapealla tavalla ainoastaan ylöspäin hierarkiassa lineaarisesti eteneväksi (Kirchmeyer 2002; Lyness & Schrader 2006; Lyness & Thompson 2000; Ragins & Sundström 1989; Tharenou ym. 1994).

Sullivanin (1999) mukaan perinteisen määritelmän mukainen johtamisura oli vallitseva suurissa teollisissa organisaatioissa ja organisatoriset rakenteet tukivat sitä. Maailmanlaajuisen kilpailun kiristyminen, uusien toimialojen synty, organisaatioiden madaltuminen ja verkostoituminen sekä johtotasojen vähentyminen ovat muuttaneet johtamisuria (Mallon & Cohen 2001). Muutosten myötä perinteinen käsitys johtamisurasta katkeamattomana hierarkkisena kehityksenä yhden tai kahden organisaation sisällä kaippaa monipuolistamista, johon tässä väitöstutkimuksessa käytetty narratiivisuus metodologisena lähestymistapana antaa mahdollisuuden.

Johtamisuria tutkittaessa ollaan myös kiinnostuneita uramenestyksestä. Uramenestys on aikaisemman tutkimuksen perusteella tavallisesti jaettu kahteen kategoriaan: objektiiviseen ja subjektiiviseen, joista ensimmäinen tapa on huomattavasti yleisempi lähestyä asiaa. Objektiivisesti määriteltynä uramenestys on jotakin mitattavissa olevaa, kuten palkan määrä tai asema organisaatiohierarkiassa (Kirchmeyer 1998; Melamed 1995; O'Reilly & Chatman 1994). Subjektiivinen määritelmä sen sijaan lähtee yksilön omasta näkökulmasta eli siitä, mitä yksilö itse menestyksellä tarkoittaa (Sturges 1999). Tällöin menestys voi siis tarkoittaa eri ihmisille eri asioita.

Tämän päivän johtamisurat eivät ole kaikki samanlaisia – kuten eivät johtajatkaan. Uratutkimuksen näkökulmasta onkin mielekästä pohtia sitä, millaisin erilaisin tavoin johtamisurat korkean teknologian organisaatioissa rakentuvat. Kuitenkin perinteinen tapa mitata johtamisuria ulkoisten tunnusmerkkien valossa ja nähdä ura sitä kautta ylöspäin etenevänä, on tänä päivänä edelleen tutkimuksessa hyvin yleistä. Vinkenburg & Weber (2012, 604) ehdottavat, että narratiivinen tutkimus auttaa näkemään mitattavissa olevien uramallien taakse ja saamaan esille johtajien antamia merkityksiä monipuolisesti. Voidaan esimer-

kiksi selvittää rikkaammin sitä, miksi henkilöt vaihtavat työtehtävää tai organisaatiota. Yksi syy siihen, miksi urat näyttäytyvät yhä edelleen ja niistä keskustellaan perinteisesti, voi siis olla käytetyissä tutkimusmenetelmissä. Menetelmät, joita uratutkimuksessa on tyypillisesti käytetty, eivät pysty vangitsemaan urien monimutkaisuutta, muuttuvuutta ja monipuolisuutta. Useat tutkijat ovatkin painottaneet tarinoiden tai narratiivien käytön tärkeyttä urien tutkimisessa (esim. Cohen 2006; Heikkinen, Lämsä & Hiillos 2014; Vinkenburg & Weber 2012), mutta käyttö on kuitenkin vielä empiirisissä tutkimuksissa melko vähäistä. Tulevaisuudessa johtamisurien tutkiminen narratiivisilla menetelmillä on kuitenkin välttämätöntä, jos haluamme laajentaa ymmärrystämme urista. (Vinkenburg & Weber 2012). Ei siis ole olemassa vain yhtä reittiä johtamisuran rakentamiseen. Johtamisurat eivät rakennu tyhjiöissä, eivätkä ne ole pelkästään johtajien omaa omaisuutta. Sen sijaan niiden rakentumiseen vaikuttavat muut ihmiset niin organisaatioissa kuin sen ulkopuolellakin. Usein johtamisuria on tarkasteltu hyvin johtajakeskeisesti, mutta narratiivinen tutkimus rakentaa niistä moniulotteisempia kudelmia.

Työssä käytetty sosiaaliseen konstruktionismiin (Berger & Luckmann 1966) pohjautuva narratiivinen metodologia kontribuoi johtamisuria koskevaan tutkimukseen siten, että se tekee näkyväksi tutkittavien johtajien kerronnan johtamisuria koskevista kokemuksista ja kokemusten rikkauden. Näkökulma on jäänyt aiemmassa uratutkimuksessa liian vähälle huomiolle (Bosley, Arnold & Cohen 2009; Cohen & Mallon 2001; Lämsä & Hiillos 2008; Mallon & Cohen 2001). Toisin sanoen se mitä johtajat kertovat urakokemuksistaan, ei tässä tutkimuksessa ole sidottu tarkasti tutkijan ennalta laatimaan ja määrittelemään kyselylomakkeeseen tai yksityiskohtaiseen teoriamalliin, vaan tutkimuksessa ollaan avoimia johtajien kerronnalle ja sen sisältämille mahdollisille monille merkityksille. Narratiivisen tutkimuksen etuna on siten rikas kerronta, jonka kautta on mahdollista päästä syvemmälle johtamisurien ymmärtämisessä kuin esimerkiksi perinteisellä vertailevalla kvantitatiivisella tutkimuksella.

Tutkimus kontribuoi johtamisuria koskevaan keskusteluun erityisesti siten, että se tuottaa sukupuolisensitiivistä tietoa molempien sukupuolten kannoilta. Vaikka johtamisuria on jo tutkittu sukupuolten näkökulmista, on tutkimus pääasiassa keskittynyt kvantitatiivisiin naisten ja miesten vertailuihin (esim. Kirchmeyer 2002; Tharenou ym. 1994) tai pelkästään naisten johtamisurien erityispiirteiden kartoittamiseen (esim. Ekonen 2007; Lämsä & Hiillos 2008; Omair 2009, 2010; O'Neil ym. 2004; O'Neil & Bilimoria 2005; Powell & Mainiero 1992; Ruderman, Ohlott, Panzer & King 2002; Vanhala 2005; Välimäki ym. 2009; White 1995).

Vaikka naisten johtamisuria on tutkittu runsaasti ja siten tehty sukupuolta näkyväksi, miesten johtamisuria koskeva tutkimus on huomattavan vähäistä, ja sitä on alkanut ilmestyä vasta 2010-luvun taitteessa (esim. Cross & Bagillhole 2002; Halrynjo 2009; Murgia & Poggio 2009). Määrätynlaista miesten johtamisuraa on pidetty itsestäänselvytenä, jota ei ole tarvinnut problematisoida. Miesten ympärillä onkin vallinnut pitkään hiljaisuus sekä yleensä johtamistutkimuksessa (Collinson & Hearn 1996) että erityisesti johtamisuria koskevassa

tutkimuksessa. Sukupuolen liittämistä vain naisiin, ikään kuin miehillä ei olisi lainkaan sukupuolta, voi pitää kapeana ja rajoittavana. Muutamat viimeaikaiset tutkimukset ovat kuitenkin antaneet viitteitä siitä, että myös miesten johtamisurissa on tapahtunut ja tapahtumassa muutoksia. On esimerkiksi havaittu miesten ja naisten kokemusten johtamisurista lähentyneen toisiaan (Sullivan & Mainiero 2007; Wajcman & Martin 2002).

Johtamisuria on tutkittu vain vähän korkean teknologian alalla (esim. Feyerherm & Vick 2005; Kanter 1984; Singh & Vinnicombe 2000), joten tämä tutkimus paikkaa aukkoa myös siltä kannalta. Aiheen tutkiminen alalla on tärkeää, koska alan on arvioitu toimivan keskeisessä roolissa Suomen menestyksen luomisessa maailmanlaajuisessa kilpailussa (Nivalainen, Mukkala & Tohmo 2009, 1-2, 127.) Alalla työskentelevien johtajien kokemukset uristaan antavat myös viitteitä laajemminkin siitä, millaisiksi johtamisurat tulevat todennäköisesti tulevaisuudessa muuttumaan, koska ala toimii maailmanlaajuisilla markkinoilla ja on sitä kautta jatkuvien muutosten kohteena.

Tutkimus tuottaa myös tietoa johtamisuria koskevaan keskusteluun keskijohdon kannalta. Johtamisuriin kohdistuva kiinnostus on ollut pääasiassa ylimpään johtoon liittyvää niin suuren yleisön kuin tutkijoidenkin keskuudessa. Kiinnostus ylintä johtoa kohtaan on ymmärrettävää – onhan sinne pääsy vain harvoilla. Keskijohdon tutkiminen on kuitenkin tärkeää, koska keskijohtoon kuuluu huomattavasti suurempi määrä johtajia kuin ylimpään johtoon (Fondas 1997), ja tietämys keskijohdosta on liian vähäistä (Osterman 2008). Aikaisemmat tutkimukset keskijohdosta ovat liittyneet yleensä työelämässä tapahtuviin muutoksiin (Dopson & Stewart 1990), erityisesti uudelleenorganisoituihin ja niiden vaikutukseen keskijohdon työhön ja rooliin (Newell & Dopson 1996; Osterman 2008; Thomas & Dunkerley 1999).

Keskijohdon tutkiminen on tarpeellista, koska keskijohto toimii organisaation toimintojen kannalta keskeisellä paikalla – sekä ylös- että alaspäin organisaatiohierarkiassa ja hierarkiatasojen välissä. Keskijohto toteuttaa ylimmässä johdossa tehtyjä päätöksiä organisaatorakenteiden ja strategioihin liittyen, joten sille voi katsoa kuuluvan muutosten johtamisesta johtuva ”likainen työ” (Kotter 1982). Keskijohto myös sovittelee konflikteja, neutralisoi ristiriitoja, turvaa yhteistyön toimivuuden, selventää muille tehtyjä suunnitelmia ja toimeenpanee päätöksiä.

Aikaisempi tutkimus on kuitenkin piirtänyt keskijohdosta varsin kielteisen kuvan. Yleisin käsitys lienee seuraavanlainen: keskijohto koostuu turhautuneista ja pettyneistä yksilöistä, joiden paikka on keskellä organisaatiohierarkiaa ilman erityisiä uramahdollisuuksia. Keskijohto on kuitenkin elintärkeä osa useimpien organisaatioiden toimintaa (Floyd & Wooldridge 1994; Huy 2001; Stewart, Barsoux, Kieser, Ganter & Walgenbach 1994). Tämän tutkimuksen lähtökohta onkin, että keskijohtoa ei voi itsestään selvästi pitää ylimpään johtoon verrattuna aliarvostettuna paikkana ja ryhmänä, joten on syytä tarkastella keskijohdon urilleen antamia merkityksiä aikaisempaa monipuolisemmin ja avoimemmin. Tiivistäen voi sanoa, että keskeisestä roolista johtuen voidaan keskijohtoa tutkimalla päästä kiinni niihin johtamisuria koskeviin merkityksenantoi-

hin, joita suomalaisissa korkean teknologian alan yrityksissä ilmenee ja jotka myös tulevat todennäköisesti näyttämään vallitsevaa suuntaa johtamisurien osalta.

1.2 Tutkimustehtävä ja tieteenfilosofinen lähtökohta

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on väite, jonka mukaan uratutkimuksen perinteistä oletusta johtamisurasta katkeamattomana ja lineaarisena työtävien jatkumona, joka rakentuu yhden tai kahden organisaation sisällä, on tarpeen monipuolistaa. Lisäksi tarkoituksena on lisätä sukupuolisensitiivisyyttä johtamisuria koskevaan tutkimukseen tuottamalla tietoa molempien sukupuolten, naisten ja miesten, kannoilta. Tutkimus haluaa siten kyseenalaistaa johtamisuratutkimuksessa usein omaksutun sukupuolineutraaliuden, jopa sukupuolisokeuden, kuten myös sen, että vain naisella on sukupuoli. Tutkimuksella pyritään myös hahmottelemaan sitä, millaisiksi johtamisurat tulevaisuudessa mahdollisesti yhä enemmän rakentuvat.

Tarkoituksen toteuttamiseksi tutkimuksessa suoritetaan laadullinen, et-sinnällinen empiirinen tutkimus, jonka tavoitteena on kuvata ja tulkita naisten ja miesten kerrontaa johtamisuristaan. Tutkimuksen kohteena ovat korkean teknologian alan yrityksissä toimivien naisten ja miesten johtamisurat. Aihetta tarkastellaan *narratiivisesta näkökulmasta*. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu 16 teemahaastattelusta, joiden toteuttamisessa keskeistä on ollut säilyttää narratiiviselle tutkimukselle olennainen piirre orientoida haastateltavaa tarinankerrontaan omasta johtamisurastaan (Gubrium & Holstein 2002, 1). Tutkimustehtävä jäsentyy seuraavaan pääkysymykseen: **Mitä merkityksiä keski-johtoon kuuluvat korkean teknologian alalla toimivat johtajat antavat johtamisurilleen?** ja alakysymykseen: **Millä tavoin merkityksenannot eroavat ja ovat yhtenevät naisten ja miesten välillä?**

Tässä tutkimuksessa omaksutun narratiivisen lähestymistavan keskeisenä lähtökohtana on sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva tieteenfilosofinen käsitys ihmisestä kielellisenä, sosiaalisena ja kulttuurisena olentona, joka rakentaa käsitystään maailmasta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Berger & Luckmann 1966). Ymmärryksemme maailmasta ei ole muuttumatonta ja väistämätöntä vaan historia- ja kulttuurisidonnaista ajassa ja paikassa rakentuvaa. Johtamisuria tutkittaessa tulee siten huomioida ne historialliset ja yhteiskunnalliset kontekstit, jotka ovat yhteydessä ura-ajatteluun ja siihen liittyvään toimintaan (Cohen, Duberley & Mallon 2004). Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtien puitteissa tätä tutkimusta ohjaa narratiivinen viitekehys. Koska narratiivisuuteen kuuluvaa kerrontaa pidetään ihmiselle tyypillisenä tapana tehdä selkoa todellisuudesta ja perustavanlaatuisena merkityksenannon muotona, se auttaa tutkimukseen osallistuvia johtajia jäsentämään, selventämään ja rakentamaan johtamisurien merkityksiä paitsi itselle myös muille, kuten tutkijalle haastattelutilanteessa (Bruner 1990; Lämsä & Hiillos 2008; Polkinghorne 1988; Ricoeur 1991).

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta voi sanoa, että ihmisten, kuten tutkittavien johtajien kerronta johtamisuristaan, eivät ole yksilöllisiä, vaan

kertoessaan uristaan he käyttävät yleisempiä historiallisia, yhteiskunnallisia ja kulttuurisesti rakentuneita merkitysrakenteita tulkintaresursseina (Valtonen 2004). Toisin sanoen ihmisten käsitykset johtamisurista ovat aina sidoksissa siihen sosiaaliseen arvomaailmaan, yhteisiin merkityksiin ja rakenteisiin, joita sosiaalinen todellisuutemme pitää sisällään. Nämä rakenteet ovat toimijoille osittain tiedostettuja ja osittain huonosti tiedostettuja. Sosiaaliseen konstruktionismiin nojaavalle narratiiviselle tutkimukselle on siten keskeistä tiedon kontekstisidonnaisuuden ymmärrys.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tarkemmin konteksteina suomalaista yhteiskuntaa ja sen muutosta sukupuolten kannalta, kuten myös korkean teknologian alaa. Ne luovat yleisemmät ja hitaasti muuttuvat tulkintaresurssit sille, mitä tutkittavat johtajat uristaan kertovat ja niitä merkityksellistävät. Myös haastattelutilanne, jota kautta tutkimusaineisto on kerätty, on kontekstuaalinen tekijä, joka vaikuttaa merkitysten rakentumiseen. Haastattelutilanteen vuorovaikutusta ei kuitenkaan ole otettu itsessään analyysin kohteeksi, mutta vuorovaikutusta reflektoidaan empiirisen aineiston keräämistä koskevassa osuudessa. Tutkimus painottuu siten siihen, mitä johtajat kertovat johtamisuristaan, ei niinkään siihen, millaisia kielellisiä keinoja he käyttävät uriensa konstruointiin. Tutkimus rajautuu johtamisen ja erityisesti johtamisuria koskevan tutkimuksen alueelle.

1.3 Suomalainen yhteiskunta ja korkean teknologian ala

1.3.1 Naiset ja miehet suomalaisessa yhteiskunnassa

1860- ja 1870-luvut olivat merkittäviä aikoja Suomen talouselämässä teollistumisen ja kaupungistumisen vuoksi, mutta kyseessä olivat myös naisten taloudellisen itsenäisyyden ja yritteliäisyyden ratkaisevat vuosikymmenet. Tekniikka kehittyi ja yhteiskunnallisen työnjako muuttui teollistumisen ja kaupan vilkastumisen myötä. Elintaso alkoi nousta, ja se näkyi myös reiluna talouskasvuna.

1900-luvun alun suomalaiset yritykset olivat keskimäärin hyvin pieniä ja johtajatasoja oli vähän. Useimmissa yrityksissä oli toimitusjohtajan lisäksi vain muutama konttorihenkilö sekä juoksupoika. Työnjako ei ollut tiukasti rajattua ja yleensä toimitusjohtaja hoiti suurimman osan hallinnollisista rutiinitöistä. Poikkeuksena olivat sen ajan suuryritykset, konepajat ja sahayhtiöt, joilla oli monta toimipaikkaa ja suuret pääkonttorit. Niissä työnjako oli tarkempaa ja erikoistuneempaa ja johto porrastetumpaa (Kortelainen 2007).

1900-luvun alussa miehillä ja naisilla oli tyypillisesti kaksi tietä johtamistehtävään: yritys perustettiin itse tai se perittiin (Laaksonen 1962; Kortelainen 2007). 1900-luvun alussa yritysten toimitusjohtajista pääosa oli maanviljelijä- ja työläisperhetaustaisia miehiä, jotka olivat yritysten perustajia (Laaksonen 1962). Naisella tie oli miehiä monimutkaisempi. Vain naimattomana nainen sai yrityksen omistajuuden ja johtajuuden itselleen, naimisissa oleva menetti sen avio-

miehelleen (Kortelainen 2007). Naimisissa olevat naiset olivat miehensä edusmiehisyyden alaisia Suomessa vuoteen 1930 asti. Aviiovaimo saattoi kuitenkin tehdä töitä edusmiehensä, kuten aviopuolison, suostumuksella. (Utrio 2005). Toisen yrityksessä tai valtionhallinnossa työskentelemällä nainen ei sen sijaan voinut edetä urallaan johtajaksi. Erityisesti valtion palveluksessa olevien naisten kohdalla tilanne urakehityksen suhteen oli mahdoton: lainsäädännön avulla naisia sivuutettiin viranhauissa ja jopa estettiin naisten pääsy esimiestehtäviin. Vielä 1950-luvulla naisia ei voinut nimittää maaherroiksi eikä nimismiehiksi. Myös kunnallishallinnon kaikki korkeimmat virat kuuluivat miehille; kaupunginjohtajina ei ollut yhtään naista. (Hernesniemi 1968; Kortelainen 2007).

1900-luvun alussa johtaja-aseman ei nähty vaativan erityistä koulutusta. Johtajilla olikin alhainen koulutustaso. Johtajaksi etenemisen edellytyksenä oli vankka käytännön osaaminen. Teollistumisen seurauksena yritysten koot kasvoivat ja omistus hajautui. Sen myötä myös muiden kuin perustajien ja perijöiden osuus johtajistossa alkoi lisääntyä. Yritysten kasvu laajensi ja monipuolisti johtajan tehtäväkenttää siinä määrin, että koulutusvaatimukset alkoivat kasvaa. Liike-elämän ja julkisen hallinnon piiriin syntyi myös erilaisia johtotasoja. (Takala 1999). Kilpailun kiristymisen johtajan paikoista johti siihen, että johtajilta alettiin vaatia entistä parempaa koulutus pohjaa. 1960-luvulle tultaessa johtajaksi nousikin yhä useammin akateemisesti koulutettu mies¹. Erona aikaisempaan oli, että näillä johtajilla ei useinkaan ollut osuutta yrityksen omistukseen, vaan heidät oli palkattu tehtäviin asiantuntijoina ja ammattilaisina, jolloin valintakriteereinä olivat tieto, kokemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Tyypillistä oli, että johtamisura kehittyi asteittain yhä korkeampaan muodolliseen asemaan yhden yrityksen sisällä, tai toimitusjohtajiksi siirryttiin suoraan toisen yrityksen toimitusjohtajan tehtävästä (Laaksonen 1962).

1960-luvulla naisista johtajina Suomessa toimi 0,4 prosenttia ja miehistä 7,8 prosenttia. Merkillepantavaa onkin, että vain hyvin harvat naiset toimivat tuolloin johtoasemissa, vaikka he olisivat suorittaneet saman tutkinnon kuin miehet. Hernesniemen (1968) tekemän selvityksen mukaan vuonna 1968 Suomen talouselämän johtotehtävissä naisia oli vain 4,5 prosenttia. Eniten naisia oli apteekkareista. Monilta talouselämän alueilta naiset puuttuivat tuolloin vielä kokonaan. Kun tarkastellaan varsinaista liike-elämää (teollisuus, kauppa ja rahalaitokset) huomataan, että kaikkein korkeimmat johtotehtävät olivat miesten käsissä. Suurten yritysten (yli 1000 työntekijää) johtopaikoilla nainen oli tuolloin harvinaisuus; yksikään nainen ei toiminut suuren yrityksen toimitusjohtajana, vain viisi naista toimi muissa johtotehtävissä ja vain yksi suuren yrityksen hallintoneuvoston puheenjohtajana. (Hernesniemi 1968).

Johtamisurien tutkimisen näkökulmasta on olennaista huomata, että maamme oli erittäin pitkään agraarinen yhteiskunta, jossa sukupuolten väliset suhteet eivät jakaantuneet kovin jyrkästi. Naiset työskentelivät maataloudessa miesten kanssa. Suomalaisen yhteiskunnan sukupuolijärjestys alkoi muuttua toisen maailmansodan jälkeen, kun naiset siirtyivät enenevässä määrin kokoai-

¹ 1960-luvulle tultaessa Suomen liike-elämän johtajistosta korkeakoulututkinnon suorittaneita oli 46 % (Laaksonen 1962)

katyöhön kodin ulkopuolelle ja nousivat miestensä rinnalle perheensä elättäjiksi, ja heistä tuli yhteiskunnallisia osallistujia (Valtonen 2004; Vanhala 2005). Teollistumisen myötä töiden laatu ja luonne muuttuivat, mikä lisäsi korostuneempaa työnjakoa sukupuolten välillä. Naiset alkoivat miehiä nopeammin siirtyä maatalouden piiristä teollisen elinkeinon piiriin: palveluihin, kauppaan ja teollisuuteen. (Haavio-Mannila 1970). Onkin huomattavaa, että sodan jälkeisinä vuosikymmeninä naiset ovat olleet ansiotyössä meillä enemmän kuin läntisessä Euroopassa yleensä. Toisin kuin monissa muissa länsimaissa Suomessa naiset ovat tehneet työtä kokoaikaisesti työskennellessään kodin ulkopuolella. Suomessa naiset saivat sekä äänioikeuden että vaalikelpoisuuden ensimmäisinä maailmassa vuonna 1906. Naisten koulunkäynti yleistyi 1800-luvulla, mikä auttoi naisen julkisen roolin muotoutumisessa (Korppi-Tommola 2001).

Naisten lisääntyneellä osallistumisella taloudelliseen, sosiaaliseen ja poliittiseen toimintaan teollistumisen ja kaupungistumisen myötä oli seurauksensa. Vaimojen ansiotyössä käyminen alkoi vaikuttaa muun muassa siihen, miten kotityöt puolisoitten kesken jakoutuivat. Tutkimukset ovat osoittaneet, että naisten siirtyminen ansiotyön pariin ei lisännyt miesten osuutta kotitöiden tekemisessä samassa suhteessa: enemmistö ansiotyössä olevista naisista hoiti kotityöt edelleen yksin. (Haavio-Mannila 1970). Vielä nykyisinkin tilanne on samansuuntainen, sillä vaikka miehet tekevät kotityötä aiempaa enemmän, naiset tekevät sitä edelleen keskimäärin 9-12 tuntia viikossa miehiä enemmän. (Piekkola & Ruuskanen 2007).

Vaikka naiset siirtyivät yhä enemmän ansiotyöhön tehden uraa kodin ulkopuolella, ei taloudellinen asema miehiin verrattuna kuitenkaan parantunut. Esimerkiksi 1960-luvulla naisten tulot olivat noin 60 prosenttia miesten tuloista. Naiset eivät olleet myöskään edenneet yhteiskunnallisesti kovin merkittäviin asemiin. Vuonna 1965 Suomessa alkoikin voimakas yhteiskunnallinen keskustelu sukupuolirooleihin liittyen². Keskustelua herätti muun muassa lasten päivähoiton yhteiskunnallisen järjestelyn laiminlyönti, naisten alhainen palkkataso ja sijoittuminen hyvin kapealle sektorille elinkeino- ja kulttuurielämässä. (Haavio-Mannila 1970). Keskustelun asiapohjan vahvistamiseen vaikutti merkittävästi myös Elina Haavio-Mannilan teos *Suomalainen nainen ja mies* (1970), joka oli ensimmäinen teos naisten ja miesten asemasta ja heidän rooleistaan suomalaisessa yhteiskunnassa.

Naisen osallistuminen palkkatyöhön on vaikuttanut myös miehen sukupuolirooliin ja -odotuksiin. Miehen identiteettiä on kautta aikojen määrittänyt työ (Kortteinen 1992). Naisten astuttua palkkatyöhön käsitykset työstä ja vallanjaosta niin julkisessa elämässä kuin kotonakin ovat kuitenkin muuttuneet. Muu-

² Vuonna 1966 syntyi tasa-arvojärjestö Yhdistys 9. Yhdistyksen päämääränä oli muuttaa suomalaisessa yhteiskunnassa vallitsevaa sukupuolten rooli- ja työnjakoa oikeudenmukaisemmaksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi. Yhdistys 9 pyrki muuttamaan yhteiskunnassa vallitsevia niin naisiin kuin miehiinkin liittyviä perusasenteita. Se ei siis ollut varsinainen naisasiajärjestö. Yhdistyksen toiminta päättyi vuonna 1970, mutta sen työ on vaikuttanut pysyvästi sukupuolten välisen tasa-arvon käsitteen laajenemiseen Suomessa. Yhdistyksen toiminnan seurauksena perustettiin muun muassa tasa-arvoasiain neuvottelukunta, pidennettiin äitiyslomaa, kehitettiin päivähoitoa ja saatiin aikaan vanhempainvapaa. (Mickwitz 2007).

toksessa on ollut kyse pääasiassa kotitöiden ja lastenhoitoon liittyvien asioiden uudelleenarvioinnista, mutta ei mistään dramaattisista muutoksista sukupuoli-järjestelmän suhteen (Jokinen 1999a; Lehtonen 1999). Miehillä on kuitenkin alettu odottaa enemmän panostamista kodin arkeen, parisuhteeseen ja lapsiin (Julkinen 1992). Siinä missä naiset ovat siirtyneet kodista kohti yhteiskunnan julkista aluetta, valtaa ja päätöksentekoa, ovat miehet siirtyneet kohti kotia, perhettä ja ihmissuhteita. Tulevaisuudessa miehen sukupuoleen liitetään oletettavasti entistä enemmän hoivaajan ja huolehtijan rooli. Tällöin työn ja perheen välinen suhde samankaltaistunee entistä enemmän naisten ja miesten välillä. (Varanka, Närhinen & Siukola 2006).

1.3.2 Sukupuolten tasa-arvo

Sukupuolten välinen tasa-arvo tarkoittaa sitä, että niin naiset kuin miehetkin voivat kehittää kykyjään ja tehdä valintoja ilman sukupuolesta johtuvia tiukkoja rajoituksia. Yhtäläisten oikeuksien ja mahdollisuuksien lisäksi kyse on myös siitä, mitkä ovat naisten ja miesten todelliset toteutuneet olosuhteet eli lopputuloksen tasa-arvo. (Tasa-arvotiedon keskus Minna) Tasa-arvo käsitteenä voi olla ongelmallinen, jos siinä palautetaan kysymys sukupuolesta yksinkertaiseksi naisten ja miesten jaoksi. Tällöin ei voida kyseenalaistaa mallia, joka asettaa naiset ja miehet vastakkain. Tässä tutkimuksessa tasa-arvo ymmärretään muutoksessa olevaksi tilaksi, joka käsittää sekä naisten ja miesten samanlaisuudet ja erilaisuudet. (Holli 1995). Käsitys tasa-arvosta vaihtelee historiallisesti ja kulttuurisesti ja on siten ihmisten toiminnan tulos.

Vuonna 1987 Suomessa astui voimaan tasa-arvolaki, jota on uudistettu sittemmin muutamaaan otteeseen. Vuonna 1995 tehtiin lain osittaisuudistus, joka lisäsi työnantajien velvollisuuksia. Uudistetun lain mukaan jokaisen säännöllisesti vähintään 30 henkeä työllistävän työnantajan on tehtävä tasa-arvosuunnitelma (Finlex 2013. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta). Lakia uudistettiin myös vuonna 2005, jolloin tasa-arvosuunnitelman tekemättä jättäminen sanktioitiin: mikäli tasa-arvosuunnitelma jätetään tekemättä, voidaan siitä määrätä uhkasakko. Muutoksen lähtökohtia olivat myös tasa-arvosuunnittelun tuloksellisuuden lisääminen sekä samapalkkaisuuden edistäminen. Myös valtavirtaistamisen velvoitetta täsmennettiin, joka jo vuodesta 1986 lähtien on asettanut naisten ja miesten tasa-arvon edistämisen viranomais-ten velvollisuudeksi. (Tasa-arvovaltuutetun toimisto).

Keskustelu sukupuolirooleista alkoi siis 1960-luvulla ja miehet tulivat tuohon keskusteluun mukaan enenevässä määrin 1970-luvun lopulla ja 1980-luvun kuluessa jopa niin, että alettiin puhua mieskeskustelusta. Varsinainen miesbuumi alkoi kuitenkin vasta 1990-luvulla, kun mieskeskustelu monipuolistui. Keskustelunaiheet liittyivät muun muassa miesten puolustamiseen ja erilaisten miesten elämäntapojen ja maskuliinisuuksien käsittelemiseen. Miesten puheenvuoroissa on tuotu usein esille, että miehiä ei tulisi käsitellä yhtenä homogeenisenä ryhmänä, vaan on olemassa erilaisia miehiä. (Jokinen 1999b). Kriittistä mieskeskustelua on käyty myös organisaatio- ja johtamistutkimuksessa (Hearn 1994, 2004, 2011; Tallberg 2009).

Verrattuna muihin länsimaihin Suomessa naisten määrä työmarkkinoilla on kaikkein korkein ja myös pienten lasten äidit tekevät meillä kokopäivätyötä. Suomessa, kuten muuallakin Pohjoismaissa, yhteiskunnallinen sukupuolijärjestys on perustunut sekä naisten että miesten vahvalle työnteonmallille. Pohjoismaisille työmarkkinoille onkin tyypillistä naisten korkea työllisyysaste (Suomessa 82 prosenttia) ja yhteiskunnan tukijärjestelmä työssäkäyville äideille. (Aaltio & Kovalainen 2003). Suomessa naiset ovat tyypillisesti myös kokopäivätyössä, toisin kuin esimerkiksi Hollannissa tai Irossa-Britanniassa, jossa naiset työskentelevät eniten osa-aikatyössä Euroopassa (Crompton & Lyonette 2006).

Yleisesti vallalla oleva oletus on ollut, että Pohjoismaissa naisilla on työelämässä paremmat etenemismahdollisuudet kuin muualla maailmassa, koska naisten määrä työelämässä on suuri, naiset ovat korkeasti koulutettuja ja perhepolitiikka sekä tasa-arvolainsäädäntö ovat edistyneitä (Hearn, Piekkari & Jyrkinen 2009; Kauppinen-Toropainen, Kandolin & Haavio-Mannila 1988; Vinicombe 2000). Koulutustasolla tarkasteltuna Suomessa naiset ovat miehiä koulutetuimpia: 15 vuotta täyttäneestä väestöstä kaikista korkea-asteen tutkinnon suorittaneista naisia on peräti 61 prosenttia. Vastaava luku miehillä on 49,7 prosenttia. Koulutusaloista naisvaltaisina oli vuonna 2009 sosiaali-terveys- ja liikunta-ala (92 %) ja miesvaltaisina luonnontieteiden ala (84 %). (Tilastokeskus 2013).

Vaikka Suomi onkin monessa suhteessa edelläkävijä tasa-arvossa, tasa-arvon toteutumista työelämässä ja erityisesti johtotehtävissä tarkasteltaessa Suomi jää Euroopan keskitason alapuolelle. Kuten työmarkkinat yleisesti ottaen myös johtajien työmarkkinat ovat eriytyneet pitkälti sukupuolen mukaan. Johtajien työmarkkinoiden eriytyminen poikkeaa kuitenkin yleisestä työmarkkinoiden eriytymisestä siten, että kaikkein naisvaltaisimmillakin aloilla johtajien enemmistö koostuu miehistä. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajien työmarkkinat ovat eriytyneet Suomessa monitasoisesti (Lehto 2009). Johtajien työmarkkinoiden eriytymisestä sukupuolen näkökulmasta voidaan jäsentää kolme tasoa: naisia on vain vähän tiettyjen alojen johtotehtävissä, tietynlaisissa yrityksissä ja tietyissä asemissa. Miesten kohdalla vastaavaa jaotetta ei ole havaittu. Naisia ei juuri löydy perinteisiltä miesvaltaisilta aloilta, kuten raskaasta teollisuudesta, vaan naiset johtavat tyypillisillä naisvaltaisilla aloilla ja julkisella sektorilla. Naiset myös johtavat useimmiten pieniä yrityksiä. (Vanhala 1986; Elinkeinoelämän Keskusliitto 2013). Sukupuoli siis liittyy olennaisesti johtajien uriin ja uramahdollisuuksiin.

Johtotehtävissä työskentelevien naisten osuus on kasvanut meillä 1980-luvulta selvästi 1990-luvun lamavuosiin saakka. Tilastojen mukaan vuonna 1992 naisia oli neljännes johtajista (Suomen tilastollinen vuosikirja 2005). Naisten osuus johtajista kasvoi hitaasti 1990-luvun laman jälkeen ja tilastoissa on myös muutama notkahdus. Vuonna 2010 johtajia oli 84100, joista noin 70 prosenttia oli miehiä. Naisten osuus oli suurin lastenhoidon johtajissa (noin 92 %) ja miesten osuus oli suurin kaivostoiminnan tuotantojohtajissa (95 %). (Mikkela 2013). Vuonna 2013 julkaistu Euroopan komission raportti osoittaa, että suomalaisjohtajista 30,2 prosenttia oli naisia, kun EU:ssa keskimääräinen osuus oli 17,6 prosenttia. Vaikka Suomessa naisten osuus koko työvoimasta on melkein puo-

let, selvästi pienempi osa naisista toimii yritysten johtotehtävissä – ylimmässä johdossa sitäkin vähemmän, vain noin 12 prosenttia. Ylimmässä johdossa toimivien naisten määrässä Suomen edelle menivät Latvia (22,7 %), Ruotsi (21,1 %) Romania (25,4 %) ja Viro (25,6 %). (European Commission 2013). Yksityisen sektorin johtajista miehiä on noin 78 prosenttia ja vastaavasti kuntasektorin johtajista naisia oli noin 65 prosenttia (Mikkela 2013).

Työelämän voimakas jakautuminen sukupuolen mukaan naisten ja miesten ammatteihin rajoittaa naisten etenemistä pörssiyritysten hallituksiin. Suomessa tietyillä aloilla on hyvin vähän naisia miehiin verrattuna ja siten naisten määrä keskijohdossa ja johtoryhmissä jää näillä aloilla vähäiseksi. (Mikkela 2013). Vuonna 2011 Pörssiyritysten hallituksissa naisia oli 18,7 prosenttia ja valtionyritysten hallituksissa 38,4 prosenttia. (Tilastokeskus 2013). Vuonna 2013 naisten osuus suurimpien pörssiyritysten hallituksissa oli 29,1 prosenttia (European Commission 2013).

Vuoden 2000 tilastoissa johtotehtävissä toimivat naiset olivat useammin perheettömiä kuin vastaavassa asemassa olevat miehet ja muut työelämässä olevat naiset. Kartovaaran (2003) mukaan johtotehtävissä toimivilla miehillä oli useammin puoliso ja lapsia kuin johtotehtävissä toimivilla naisilla tai muilla työssäkäyvillä miehillä. Uusimpien tilastojen mukaan johtotehtävissä toimivilla naisilla oli useammin puoliso kuin muilla palkansaajanaيسilla, mutta lasten lukumäärä oli keskimääräistä pienempi. Miehillä vastaavasti oli sitä todennäköisimmin puoliso ja lapsia, mitä parempi miehen työmarkkina-asema oli. (Pajunen 2013).

Suomalainen yhteiskunta on toiminut pitkään pohjoismaisen hyvinvointivaltion pohjalta. Tyypillisiä hyvinvointivaltion piirteitä ovat erilaiset sosiaaliset oikeudet (esim. eläkejärjestelmä, ilmainen koulutusjärjestelmä), palkoista ja työehdoista sopiminen sekä laaja julkinen sektori. Kaikki nämä hyvinvointivaltion osa-alueet ovat vaikuttaneet naisten ja miesten aseman muodostumiseen. Yksi näkyvimmistä vaikutuksista on ollut naisten korkea osallistumisaste kodin ulkopuolisen työn tekemiseen miesten rinnalla. Tämän lisäksi naiset ovat tehneet miehiä enemmän kotitöitä (Varanka ym. 2006). Perheiden talous on perustunut molempien sukupuolten työssäkäyntiin verrattuna moniin Länsi- ja Etelä-Euroopan hyvinvointivaltiomalleihin, joissa miehen perheentätäjän malli on yleisempi (Cromton & Lyonette 2006). Julkisen sektorin laajuus on mahdollistanut naisten työssäkäynnin tarjoamalla muun muassa lastenhoitopalveluja ja julkisen terveydenhuollon, mutta myös työpaikkoja monille naisille. Se on vaikuttanut myös siihen, että naiset ovat työskennelleet matalapalkkaisilla aloilla verrattuna miesten laajempaan edustukseen yksityisellä sektorilla. (Aaltio & Kovalainen 2003).

Työmarkkinoiden jakautumisen lisäksi naisten ja miesten palkkamarkkinat ovat Suomessa eriytyneet. Naisten ja miesten välinen palkkaero näyttää kasvavan iän myötä. Naisten tuntipalkan suhde miesten tuntipalkkaan on keskimäärin 81,9 prosenttia. Korkean koulutuksen on nähty johtavan parempaan palkkatasoon. Naisten kohdalla näin ei ole kuitenkaan käynyt, vaikka naiset ovat miehiä korkeammin koulutettuja. Vuonna 2011 johtotehtävissä toimivien

naisten ansiot miesten ansioista olivat 20–29-vuotiailla 84 prosenttia ja 60–69-vuotiailla 81 prosenttia. (Idman 2013).

Naisten ja miesten johtamisurien tarkastelu suomalaisen yhteiskunnan kontekstissa on erityisen mielenkiintoista siitä syystä, että Suomessa muodollinen ja lakisääteinen tasa-arvo on edistyksellistä koko maailmankin mittakaavassa. Maailman Talousfoorumin julkaiseman raportin mukaan Suomi sijoittui toiseksi heti Islannin jälkeen naisten ja miesten tasa-arvon edistämässä (Hausmann, Tyson & Zahidi 2012). Suomessa tasa-arvo toteutuukin hyvin juuri muodollisesti ja tietyillä yhteiskunnan osa-alueilla, kuten politiikassa ja työelämään osallistumisessa. Samaan aikaan on kuitenkin olemassa selkeitä aukkoja tasa-arvon toteutumisessa nimenomaan yritysten johtotehtävissä: naisten johtamisuralla eteneminen on miehiä vaikeampaa. Sukupuolten tasa-arvo ei siis ole todellista liike-elämän johtamisurien piirissä. Ideologisella tasolla kaikki näyttää olevan kunnossa, mutta käytännössä näin ei aina olekaan (Hearn ym. 2009).

Sen lisäksi että naisten ja miesten johtamisurien edistäminen liittyy työelämän tasa-arvoon, kyseessä on myös molempien sukupuolten osaamispotentiaalain ja resurssien hyödyntämisen kysymys. Molempien sukupuolten parempi huomioiminen voi tarjota yritykselle kilpailuetua (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007). Johtamistutkimus on tuonut myös esille, että sukupuolten diversiteetti yritysten hallituksissa parantaa innovoivuutta (Miller & Triana 2009).

1.3.3 Korkean teknologian ala

Työelämä kehittyi Suomessa ja muissa teollisuusmaissa merkittävästi 1990-luvulla. Tämän muutoksen vauhdittajana toimi teknologinen kehitys, jonka kärjessä Suomi oli mukana. Suomen talouden nopea nousu 1990-luvun alun lamas-ta perustui pitkälti korkean teknologian alan laajentumiseen ja osaamiseen sekä perinteisten alojen uudistumisesta osaamisintensiivisempään suuntaan. Tämän on todettu olevan osittain seurausta panostuksista tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä osaavan työvoiman kouluttamisesta yritysten tarpeisiin. (Nivalainen ym. 2009, 1.)

Korkean teknologian ala toimi 1990-luvun loppupuolella suomalaisen teollisuuden veturina, sillä teollisuudessa uusia työpaikkoja syntyi yksinomaan tuolle alalle. Alan työllisyys kasvoi 1990-luvun loppupuolella voimakkaasti nimenomaan elektroniikka- ja tietoliikennevälinealan ansiosta. Alan kehitys onkin ollut erityisen riippuvainen kone- ja laite- sekä elektroniikkateollisuudesta. Kone- ja laiteollisuudessa työskentelee noin 40 prosenttia ja elektroniikka- ja tietoliikennevälinealalla noin 20 prosenttia alan kaikista työntekijöistä. 2000-luvun alussa alan työllisyys kuitenkin laski koko maan työllisyyden laskun mukana. Sen jälkeen työntekijöiden määrän kasvu on ollut huomattavasti tasaisempaa. Tällä hetkellä ala työllistää reilun kolmanneksen koko teollisuuden alan työntekijöistä ja 6 prosenttia (150 000 työntekijää) koko maan työllisistä. (Nivalainen ym. 2009, 15-21.)

Korkean teknologian ala on yhdistetty innovatiivisuuteen ja innovaatio-toimintaan. Toimiala on tutkimusintensiivistä ja perustuu uuden tiedon kehit-

tämiseen sekä uusien teknologioiden tuottamiseen ja johtamiseen. Teknologia ja innovatiivisuus ovatkin nousseet keskeiseksi yritysten, toimialojen, maiden ja alueiden kilpailukykyyn ja talouskasvuun vaikuttaviksi tekijöiksi (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2008). Niiden merkityksen ennustetaan korostuvan tulevaisuudessa entisestään. Osaaminen, innovatiivisuus, erikoistuminen ja verkottuminen ovat yhä keskeisempiä tekijöitä ja niiden arvioidaan ratkaisevan Suomen menestyksen kansainvälisessä kilpailussa. Korkean teknologian ala toimii siis keskeisessä roolissa Suomen menestyksen luomisessa myös tulevaisuudessa. (Nivalainen ym. 2009, 1-2, 127.)

Tämän hetken suurimmat haasteet, joita alalle kohdistuu, liittyvät sekä kansallisiin että kansainvälisiin tekijöihin. Kansallisella tasolla tarkasteltuna Suomi on tällä hetkellä suuren haasteen edessä, sillä työikäisen väestön määrä supistuu ja kilpailu osaavista työntekijöistä lisääntyy. Osaavan työvoiman merkitys Suomen kilpailukykyyn kannalta korostuu entisestään tulevaisuudessa. Kansainvälisesti tarkasteltuna haasteet liittyvät globalisaatioon. Sen myötä pääomat, tuotteet, palvelut, työvoima, tuotanto ja innovaatiot liikkuvat entistä nopeammin. Korkean teknologian alalla tuotannon sijaintipaikka voi muuttua hyvin nopeasti. Tämä taas edellyttää siellä työskenteleviltä ihmisiltä joustavuutta ja kykyä sopeutua jatkuviin muutoksiin (Nivalainen ym. 2009, 1-2) sekä myös tottumista urien monimuotoisuuteen.

Alan työntekijöiden ikärakenne on Suomessa nuori: keski-ikä on noin 15 vuotta nuorempi kuin koko maassa työssä käyvien keskuudessa keskimäärin. 25-34-vuotiaiden osuus on noin 30 prosenttia alan työntekijöistä ja yli 44-vuotiaita on selvästi vähemmän kuin muilla aloilla. Lähitulevaisuuden eläkötymisaalto ei nuoren ikärakenteen vuoksi näyttäisi olevan alalle niin suuri uhka kuin mitä se on monille muille aloille. Yksi syy alan nuoreen ikärakenteeseen on se, että alalla on irtisanottu työntekijöitä tuotannon heilahteluiden vuoksi, ja työvoimatarpeen jälleen kasvaessa tilalle on rekrytoitu nuoria työntekijöitä. (Nivalainen ym. 2009, 33-34.)

Korkean teknologian alalla Suomessa työskentelevistä noin 40 prosentilla on keskiasteen tutkinto ja neljänneksellä alempi tai ylempi korkeakoulututkinto. 2000-luvulla työntekijöiden koulutustaso on kuitenkin noussut ja alalla työskentelevällä on yhä useammin joko alempi tai ylempi korkeakoulututkinto. Esimerkiksi elektroniikka- ja tietoliikennevälinealalla työskentelevistä lähes puolella kaikista työntekijöistä on korkeakoulututkinto. Teknisen koulutuksen osuus on selkeästi suurempi korkean teknologian alalla verrattuna muiden alojen työntekijöihin, sillä jopa 70 prosentilla työntekijöistä on koulutus joko luonnontieteiden tai tekniikan alalta. Tekniikan osaajien saatavuudella onkin tärkeä rooli alan yritysten toiminnassa. Korkean teknologian ala on myös vahvasti miesvaltainen, sillä tekniikan alan tutkinnoista naiset ovat suorittaneet koko maassa ainoastaan 16 prosenttia (Tilastokeskus 2009). Työntekijöistä erilaisissa asiantuntijatehtävissä työskentelee noin 40 prosenttia, mikä on yksi suurimmista ammattiryhmistä. Johtotehtävissä työskentelevät toimivat pääosin pääkaupunkiseudulla toimivien yritysten palveluksessa (Nivalainen ym. 2009, 45.)

Baruchin ja Rosensteinin (1992) mukaan korkean teknologian yritykset edustavat parhaiten tulevaisuuden organisaatioita monimutkaisen ja jatkuvassa muutoksessa olevan toimintatavan takia. Koska muutoksia tapahtuu koko ajan, myös henkilöstö ja johto kohtaavat jatkuvasti uusia haasteita ja muutospaineita. Lisäksi alan yrityksissä on paljon korkeasti koulutettua työvoimaa, joiden odotukset työntöelle, sen mielekkyydelle ja sisällölle kuten myös uralle ovat korkeat (Baruch 1996, 1997). Korkean teknologian yritykset ovat erityisen riippuvaisia ihmisten menestyksellisestä johtamisesta erityisesti motivoinnin ja tiimityön sekä innovatiivisen organisaatiokulttuurin luomisen näkökulmista. (Harpaz & Meshoulam 2004).

1990-luvulta alkanut kiinnostus alaa kohtaa on kasvanut voimakkaasti maailmanlaajuisesti. Vaikka alan yritykset muodostavatkin vain pienen osan kaikista maailman yrityksistä, kiinnostus on silti ollut kasvavaa. Miksi näin on? Yksi syy on nimenomaan siinä, että tällä uudella toimialalla koko maailma toimii niiden markkina-alueena. Alan yrityksissä toimivat johtajat kohtaavatkin epävakaiseen ja kansainväliseen liiketoimintaan kuten myös omaan asemaan ja tehtävään liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. (Baruch 1997.)

Koska toimiala on herättänyt kiinnostusta ja innostusta muita toimialoja enemmän, siitä on tullut eräänlainen uusi aristokraatti muihin toimialoihin verrattuna. Henkilöstön ja johdon näkökulmista tämä on tarkoittanut sitä, että alan yrityksissä työskenteleminen on tuonut kunniaa ja mainetta. Yleisesti on omaksuttu myös käsitys, että työelämän standardit ovat alan organisaatioissa muita korkeammalla tasolla, mikä on tehnyt niistä houkuttelevia työpaikkoja ja lisännyt uusien työnhakijoiden määrää. Korkean teknologian organisaatioilla on myös voimakas vaikutus yhteiskuntaan siltä osin, että ne luovat uusien tuoteinnovaatioiden kautta uusia tarpeita. Ne ovat korkean osaamisen työpaikkoja, joiden ajatellaan valmistavan ihmiskunnan tulevaisuuden kehityksen kannalta tärkeitä tuotteita. Useille valtioille, kuten Suomelle, toimiala on ollut taloudellisen kasvun ja tieteellisen kehityksen avaintekijä, joka toimii innovatiivisuuden ja luovuuden lähteenä. Alalla valmistetut tuotteet – elektroniikka, informaatioteknologia, tietokoneet, lääkkeet, energia – auttavat yhteiskunnan kehittymisessä. Alan yrityksiin onkin tullut eräänlainen elitistinen leima. (Baruch 1997; Harpaz & Meshoulam 2004).

Korkean teknologian alan yrityksissä on tarjoutunut etenkin talouden kasvuvaiheessa runsaasti uramahdollisuuksia, minkä voi arvioida edistyneen niissä toimivien henkilöiden tulevaisuususkoa. Alan nopeat muutokset ovat myös vaikuttaneet siihen, että urat usein ovat vaihtelevia ja monimuotoisia. Toisaalta muutokset voivat tarkoittaa myös epävarmuutta ja urien katkeamista. Kasvun aikana ala on vetänyt puoleensa uusia tulokkaita. Kasvu on todennäköisesti myös tukenut ihmisten uranvaihtohalukkuutta, kuten myös tarjonnut heille monia uramahdollisuuksia. Alalla toimivien ammatillinen osaaminen myös vanhenee erittäin nopeasti, mikä asettaa korkeat vaatimukset ihmisten osaamisen uudistumiselle ja kehittämiselle. (Baruch 1997; Harpaz & Meshoulam 2004). Modernia korkean teknologian toimialaa on myös pidetty sellaisena, jossa naisilla on paremmat mahdollisuudet edetä johtotehtäviin ver-

rattuna muihin perinteisiin toimialoihin. Uskomukset ovat perustuneet ajatukselle uuden toimialan sukupuolettomuudesta ja perinteisille sektoreille muodostuneiden miesten ja naisten töiden jakojen puuttumisesta uudelta alalta. Uskomus ei sittemmin ole osoittautunut todenmukaiseksi. (Cross & Linehan 2006).

Korkean teknologian alaa luonnehditaan jännittäväksi, nopeatahtiseksi ja jatkuvassa muutoksessa olevaksi (Harpaz & Meshoulam 2004). Catalystin (2003) tutkimuksen mukaan alalla toimivien menestymisen edellytyksinä pidetään riskinottoa, alan laajaa tuntemusta ja epävarmuuden sietokykyä, ei niinkään teknistä koulutusta ja asiantuntijuutta. Ylimpään johtoon voidaan edetä perinteisestä johtamisurakäsityksestä poikkeavien urapolkujen kautta, koska alan nopean muutosvauhdin takia yhtä, perinteistä menestymisen kaavaa ei ehdi muodostua.

Alalla toimivien johtajien näkökulmasta suurin uramenestykseen vaikuttava tekijä ei liity niinkään henkilökohtaisiin ominaisuuksiin vaan alan ainutlaatuisen kulttuuriin, jota luonnehditaan avoimeksi ja muuttuvaksi sekä työsuorituksia ja -tuloksia painottavaksi (Catalyst 2003). Verkostoitumista ja sosiaalisia suhteita pidetään myös tyypillisinä piirteinä (Heilmann 2004, 199). Etenkin naisten kohdalla edellytyksenä toimia johtamisuralla pidetään hyviä henkilökohtaisia verkostoja. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen on todettu olevan tärkeää alalla sekä miehille että naisille. (Catalyst 2003.)

Suomessa Heilmann (2004) on tutkinut johtajien uria ICT-alan (information and communication technology) yrityksissä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että ICT-alan johtamisurille keskeistä oli niiden rakentuminen koko toimialan sisällä sekä yhteistyön merkitys. Uusia joustavia uria pidetään alalle tyypillisinä, sillä urat kehittyvät yleensä useiden eri työnantajien palveluksessa, tavallisesti kuitenkin saman toimialan sisällä (Heilmann 2004, 199). Tutkimus ei kuitenkaan tarkastellut johtamisuria sukupuolen näkökulmasta. Suomessa johtamisurien tutkiminen sukupuolen näkökulmasta korkean teknologian alalla on liittynyt ainoastaan naisten johtamisuriin (Ekonen 2007; Lepistö-Johansson 2009).

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Johtajalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee jonkun toisen omistuksessa olevan yrityksen johtotehtävissä ja hänellä on alaisia. Olen rajannut tutkimani johtajat edelleen keskijohtoon. Keskijohdossa toimiva johtaja on esimerkiksi tiiminvetäjä tai hänen alaisuudessaan toimii muita tiiminvetäjiä (Osterman 2008). Keskijohtoon kuuluvalla on esimies ja alaisia. **Keskijohto** määritellään tässä tutkimuksessa **johtotehtävissä toimiviksi henkilöiksi, joiden muodollinen asema organisaatiossa sijaitsee työntekijätason ja ylimmän johdon välissä.**

Uralla tarkoitetaan tavallisesti yksilön työkokemusten myötä rakentuvaa sarjaa tai prosessia, jonka hallitsevina elementteinä ovat ajallinen ja pitkäjänteinen tarkastelu (Arthur, Hall & Lawrence 1989, 8). Vaikka esimerkiksi Louis (1980) esittää uran käsitteestä laajemman tulkinnan, jonka mukaan ura on sarja

ihmisen työhön ja sen ulkopuolisiin rooleihin liittyviä kokemuksia, tässä tutkimuksessa uran katsotaan olevan yhteydessä yksilön työkokemuksiin yhden tai useamman organisaation palveluksessa (ks. Koivunen, Lämsä & Heikkinen 2012). Tästä syystä tässä tutkimuksessa myös käytetään käsitteitä ura ja työura synonyymeina. **Uralla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksilön työkokemuksia yhden tai useamman organisaation palveluksessa ja työn ulkopuolisia rooleja ja kokemuksia uraan yhteydessä olevina ja sitä muovaavina tekijöinä.** Työkokemuksiin liittyvä määrittely urasta ei siis merkitse, että uraan eivät vaikuttaisi henkilön työelämän ulkopuoliset asiat, kuten perhe ja vapaa-ajan harrastukset.

Uratutkimuksessa on perinteisesti luotu kuva urasta ylöspäin etenevänä ja katkeamattomana kehityksenä yhden tai kahden organisaation sisällä – tavallisimmin vakituisessa työsuhteessa olevan valkoihoisen keskiluokkaisen miehen omaisuutena (Levinson 1978; Miller & Form 1964; Super 1957). Tästä perinteisestä näkökulmasta johtamisura tarkoittaa sitä ylennysten ja muiden hierarkiasa ylöspäin suuntautuvien toimien jatkuvasti etenevää ja katkeamatonta sarjaa, jonka yksilö käy läpi työelämänsä aikana. Etenkin menestyvän johtamisuran määritelmään on liitetty jatkuva ylöspäin etenevyys ja katkeamattomuus (vrt. Hall 1996). Vaikka urasta voidaan puhua jokaisen työssäkäyvän ihmisen kohdalla, on käsite usein liitetty juuri korkeasti koulutettuun ja arvostetussa ammatissa liike-elämän palveluksessa toimivaan yksilöön (Arthur ym. 1989; Lähteenmäki 1995, 26).

Edellä mainitun kaltaista määritelmää johtamisurasta on kritisoitu siitä, että se pohjautuu pääasiassa miehille tehtyihin tutkimuksiin pitäen yllä varsin yksipuolista ja stereotyyppistä määrätynlaista miehistä mielikuvaa menestyvän johtajan urasta (Ekonen 2007; Mavin 2001; Sturges 1999). Työelämän ja yritys toiminnan muutosten myötä urat ovat kuitenkin muuttuneet aikaisempaa monimuotoisemmiksi (Arthur ym. 1995; Arthur & Rousseau 1996; Hall 1976; Mallon & Cohen 2001; Sullivan 1999; Sullivan & Arthur 2006). Muutosten myötä perinteinen johtamisuran määrittely myös kaippaa tämän tutkimuksen tavoittelemaa monipuolistamista. **Johtamisura määritellään tässä yhteydessä johtotehtävissä toimivan henkilön – tässä tutkimuksessa keskijohdossa toimivan johtajan – työkokemusten ajallista, ei välttämättä kuitenkaan jatkuvasti ylöspäin etenevää ja katkeamatonta, prosessia, jota hän merkityksellistää kerronnallaan.**

Tässä tutkimuksessa **sukupuolen** määritelmä on lähimpänä yksiuolotteista sukupuolimääritelmää (Kark 2004). Tutkimuksessa naisia ei kuitenkaan nähdä tiukasti feminiinisinä ja miehiä maskuliinisina ja toistensa vastakohtina. Tutkimuksessa on taustalla ajatus siitä, että tutkija tarkastelee johtajien antamia merkityksiä urilleen ja niiden eroja ja samankaltaisuuksia ilman arvottavaa asetelmaa. Sukupuoli ymmärretään tässä tutkimuksessa historiallisesti ja kulttuurisesti hitaasti muuttuvaksi. Tutkimuksessa on omaksuttu sosiaalisen sukupuolen idea (*gender*), joka on perusta sukupuolen määrittelylle tässä yhteydessä. Sukupuoleen, tarkemmin sanottuna sosiaaliseen sukupuoleen vaikuttavat yhteisön odotukset, tavat, perinteet, arvot ja asenteet. Toisin sanoen naisille ja miehille ominaisiksi katsotut velvollisuudet, oikeudet, käyttämissmallit, tehtävät

ja roolit ovat opittuja, historiallisesti ja kulttuurisesti muovautuvia (Kinnunen & Korvajärvi 1996).

Korkean teknologian toimialoiksi on luettu muun muassa avaruus ja ilmailu, tieto- ja konttorikoneet, elektroniikka- ja tietoliikennevälineet, lääkeaineet ja tieteelliset instrumentit sekä sähköiset koneet ja laitteet (Tilastokeskus 2014). Tässä tutkimuksessa **korkean teknologian alalla tarkoitetaan elektroniikka- ja tietoliikennevälinealan yrityksiä**, joista tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty. Alalla toimiva **korkean teknologian yritys on puolestaan sellainen, jossa toimii paljon korkeasti koulutettua henkilöstöä, ja panostukset tutkimukseen ja tuotekehitykseen ovat merkittäviä**. Yritys myös toimii teknologisen kehityksen kärjessä kansainvälisillä markkinoilla. (Baruch 1997.)

1.5 Väitöskirjan rakenne

Tämä väitöskirja koostuu viidestä pääluvusta. Väitöskirjani rakentuu perinteiseen tapaan ja alkaa teoreettisesta katsauksesta edeten menetelmälukuun ja edelleen empiiriseen osioon. Pääluku kaksi jakautuu kolmeen teoreettiseen alalukuun, joista ensimmäinen johdattaa lukijan ura- ja johtamisurattutkimuksen kenttään. Lisäksi tarkastelen johtamisuria keskijohdossa, objektiivista ja subjektiivista urakäsitystä sekä johtamisuraa sosiaalisena konstruktiona. Toisessa alaluvussa keskityn tarkastelemaan johtamisuria sukupuolen näkökulmasta, johon liittyen käyn läpi naisten johtamisuriin, miehiin maskuliinisuuksiin ja johtamiseen, naisten ja miesten johtamisurien vertailuun sekä työn ja muun elämän tasapainoon liittyvää tutkimusta. Kolmannessa alaluvussa tarkastelen johtamisuria koskevaa tutkimusta Suomessa. Neljännessä alaluvussa teen yhteenvedon teoreettisesta katsauksesta. Kolmas pääluku liittyy tutkimuksen metodologisiin valintoihin. Kappaleessa tarkastellaan narratiivista lähestymistapaa ja narratiivisen haastatteluaineiston tuottamista sekä analysointia. Pääluvussa neljä kerron tutkimukseni tuloksista. Tutkimukseni viimeisessä pääluvussa kerron johtopäätöksistä eli teen yhteenvedon tutkimuksen teoreettisista ja käytännöllisistä päätelmistä. Lisäksi vedän yhteen tuloksia sekä pohdin niiden teoreettisia kytköksiä, tulosten luotettavuutta ja tuon esille ajatukseni jatkotutkimusaiheista.

2 URA, JOHTAMISURA JA SUKUPUOLI

2.1 Uratutkimuksesta johtamisuratutkimukseen

Uria koskeva tutkimus on luonteeltaan monitieteistä (Moore, Gunz & Hall 2007). Tutkimuksen voi katsoa saaneen alkunsa 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa erityisesti sosiologian ja psykologian kehittymisen myötä. Ensimmäinen urateoreettinen lähestymistapa syntyi 1800-luvun loppupuolella sosiologian kehittyessä moderniksi käyttäytymistieteelliseksi tutkimusalaksi. Etenkin 1950-luvulla sosiologian tutkijat pyrkivät selittämään sosiaaliluokan vaikutusta yksilön ammatillisiin saavutuksiin. Esimerkiksi Blaun (1956) tutkimusten mukaan sosiaaliluokka vaikuttaa yksilön sosiaaliseen kehitykseen ja sitä kautta uraorientaatioon, minäkäsitykseen, arvoihin ja kiinnostuksen kohteisiin. Nämä tekijät taas vaikuttavat yksilölle tarjolla oleviin ammatillisiin mahdollisuuksiin.

Blaun ja Duncanin (1967) myöhemmät tutkimukset tukivat käsitystä, että isän ammatti ja koulutus vaikuttavat lapsen koulutusalan ja ensimmäisen työpaikan valintaan. Sosiaaliluokan nähtiin olevan keskeinen ammatillisia saavutuksia määrittävä tekijä, ja tutkimuksissa huomattiin erityisesti pojan uran kehittyvän hänen isän uran mukaisesti (Miller & Form 1964). Vanhempien sosiaaliluokan vaikutuksesta poikien ja tyttöjen tulevalle uralle on raportoinut menestyneitä naisjohtajia Englannissa tutkinut White (1995). Hänen mukaansa poikien tulevaa ammatillista asemaa ennustavaa vanhempien sosioekonominen asema: korkeampi asema on yhteydessä vahvempaan urasuuntautumiseen. Tyttöjen tulevan uran ja vanhempien sosioekonomisen aseman yhteys on kuitenkin epäselvämpi. Näitä perinteisiä sosiologisia uratutkimuksia voi kritisoida erityisesti staattisuudesta. Niiden mukaan uravalinta tapahtuu vain kerran, ja siihen vaikuttavat tekijät, kuten sosiaaliluokka, ovat suhteellisen helposti selvitettävissä (Sonnenfeld & Kotter 1982).

Psykologiassa uratutkimus lähti liikkeelle Sir Francis Galtonin yksilöiden älykkyyden eroja koskevasta tutkimuksesta ja Parsonsin vuonna 1909 esittämästä ammatinvalinnan teoriasta. Niiden pohjalta kehittyi ammatinvalinnan psykologia ja piirreteoreettinen uratutkimus. Piirreteoreettisten tutkimusten

seurauksena alettiin kiinnittää huomiota yksilöiden luonteenpiirteiden välisiin eroihin uravalinnoissa ja -orientaatiossa. Ensimmäiset piirteiden mittaamiseen keskittyvät tieteelliset tutkimukset alkoivat 1900-luvun alkupuolella ja johtivat ensimmäisten älykkyysmittareiden kehittymiseen. (Sonnenfeld & Kotter 1982.)

Piirreteoreettisissa tutkimuksissa kiinnostus kohdistuu yksilön persoonallisuuden piirteisiin ja tietyssä ammattikunnassa vallitsevien piirteiden mahdollisiin yhtäläisyyksiin (Holland 1973; Strong 1943). Tämän mukaan olisi olemassa sellaisia johtajan piirteitä, jotka ovat yhteydessä johtamisuralle hakeutumiseen ja siinä menestyksellisesti toimimiseen. Mainittu käsitys on ollut erittäin suosittu ja on edelleenkin käytössä yleisemmin johtamistutkimuksessa (ks. Lämsä & Hautala 2008; Northouse 2001; Yukl 2010). Myös nämä teoriat edustavat urien pysyvyyttä. Niiden ongelmana on, että tutkimukset ovat oletaneet niin yksilöiden piirteiden kuin työympäristönkin pysyvän muuttumattomina. (Peiperl & Arthur 2000; Sonnenfeld & Kotter 1982.)

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

Toinen aikuisiän kehitysvaiheiden tutkimusta edustava suuntaus on ollut aikuisen elämänvaiheisiin keskittynyt tutkimus (Levinson 1978; Vaillant 1977). Nämä tutkimukset pohjautuvat erityisesti Jungin (1933) ja Eriksonin (1950) aikaisempiin tutkimuksiin yksilön kehityksestä ja suhteesta ympäröivään kulttuuriin. Tutkimuksen kohteena on ollut ennen kaikkea yksilö, mutta huomioon on myös otettu muiden elämän osa-alueiden vaikutus yksilön kehitykseen. Näitä varhaisia tutkimuksia on kritisoitu erityisesti siitä, että niiden kohteena olivat ainoastaan miehet, joten ne edustavat lähinnä miesten elämänvaiheita (Gallos 1989; Gilligan 1982; Larwood & Gutek 1987).

Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa urista kiinnostuttiin 1970-luvulla (Hall 1976; Schein 1978; Van Maanen 1977). Tutkimukset pohjautuvat psykologiassa ja sosiologiassa tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin ja tarkastelevat yksilön ja organisaation välistä suhdetta (Van Maanen 1977). Organisaatio- ja johtamistutkijoiden tarkoituksena onkin tarkastella uria kokonaisvaltaisemmin huomioiden kuitenkin samalla yksilöiden erilaiset kokemukset uristaan (Arthur, Hall & Lawrence 1989; Hall 1976; Schein 1978). Uratutkimuksen yleistymisen myötä alettiin myös puhua urasuunnittelun ja -johtamisen tärkeydestä: siitä, millä tavalla organisaatiot kehittävät ja johtavat ammattimaisesti henkilöstönsä uria. Samaan aikaan vastuun urasta nähtiin myös siirtyvän yhä enemmän yksilölle itselleen. (Hall 1976; Schein 1978.)

2.1.1 Uratutkimuksen uusi aikakausi

Urien muutossuuntia ja monimuotoistumista myötäileviä urakäsitteitä on kehitetty organisaatio- ja johtamistutkimuksessa viime vuosikymmenten aikana eri tavoilla. Vaikka keskustelu uran uudesta aikakaudesta ja uusista urakäsitteistä onkin lisääntynyt merkittävästi 2000-luvulla, Hall (1976, 200) loi *Proteuksen*³ *uran* käsitteen jo 1970-luvulla. Proteuksen ura tarkoittaa sellaisia uria, joiden kautta ihminen pyrkii säännöllisesti uudistumaan ja kehittämään taitojaan. Proteuksen uralle ominaista on, että sitä johtaa yksilö, ei organisaatio. Ura koostuu elämänmittaisesta sarjasta erilaisia kokemuksia, joita syntyy koulutuksessa, työskenneltäessä erilaisissa organisaatioissa ja muutoksissa omalla ammatillisella alueella. Proteuksen uralla yksilön omat uravalinnat ja itsensä toteuttaminen ovat keskeisellä sijalla. Uran tavoitteena on psykologinen menestyminen, joten uralla menestymisen kriteerit ovat sisäisiä, eivät ulkoisia. Uraan kuuluu jatkuvaa oppimista, joka on myös omatoimista, vuorovaikutteista ja sidottu haastaviin työtehtäviin, ei pelkästään muodolliseen koulutukseen ja kehittämiseen. Ura ei myöskään ole aina ylöspäin etenemistä, joten esimerkiksi johtamisura rakentuu monisuuntaisesti organisaatioiden sisällä ja välillä.

Pystyäkseen pitämään työntekijän itsellään organisaation tulee tarjota haastavia työtehtäviä, kehittäviä ihmissuhteita sekä tietoa ja monipuolisia kehittymismahdollisuuksia. Proteuksen uran käsitteen ilmestyminen tutkimukseen 1970-luvun lopussa kuvaa hyvin sitä muutosta, joka länsimaaisessa työelämässä oli tuolloin alkamassa. Organisaatiot kasvoivat sulautumisten, uudelleenorganisointien ja talouskasvun myötä. Tutkijat näkivät merkkejä siitä, että yksilöt tulisivat rakentamaan uransa tulevaisuudessa useiden eri organisaatioiden palveluksessa. (Hall 1976, 201.)

Proteuksen uran käsitteen jälkeen on puhuttu myös *rajattomasta urasta* (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006) ja *älykkäästä urasta* (Arthur ym. 1995), jotka muistuttavat monella tavalla Proteuksen uran käsitettä. Rajattoman uran (boundaryless career) käsitteellä tarkoitetaan sitä, että ura voi kehittyä moniin eri suuntiin vastakohtana perinteiselle hierarkkiselle mallille. Uran rajattomuus toteutuu kuuden asian kautta. Ensiksi, yksilöllä on useita työsuhteita ja työnantajia uransa aikana, eikä hän ole riippuvainen yhdestä organisaatiosta. Toiseksi, rajaton ura voi tarkoittaa sellaista ammattia, jossa pätevoidytään työnantajaorganisaation ulkopuolella, kuten esimerkiksi akateemisella uralla tapahtuu. Kolmanneksi, yksilön ura voi perustua organisaation ulkopuolisiin verkostoihin ja tietoihin, kuten esimerkiksi kiinteistövälittäjän työssä. Neljänneksi, uralla ylitetään ja rikotaan totuttuja oletuksia hierarkkisesta etenemisestä. Viidenneksi, rajattomalla uralla oleva yksilö voi halutessaan kieltäytyä tarjotuista hierarkkisista etenemismahdollisuuksista esimerkiksi henkilökohtaisiin tai perhesyihin vedoten. Kuudenneksi, urat perustuvat yksilön

³ Proteuksen ura on saanut nimensä kreikkalaiselta jumalalta Proteukselta, joka halutessaan pystyi muuttamaan muotoaan esimerkiksi puuksi, kiveksi tai tuleksi (Hall 1976, 200).

omiin kokemuksiin, joten yksilö itse määrittää, mitä ura hänelle tarkoittaa. (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006.)

Älykkäässä urassa (intelligent career) korostuvat monipuoliset urakompetenssit, jotka jakaantuvat yksilön itseymmärryksen ja toimialan tuntemuksen perusteella. Miksi-tietämys (knowing why) edustaa yksilön uraorientaatiota, motivaatiota, uskomuksia, arvoja ja identiteettiä. Kyseessä on syyt ja perustelut sille, miksi yksilö on valinnut tietynlaisen uran. Kenen kanssa -tietämys (knowing with whom) tarkoittaa sellaisia ihmissuhteita ja verkostoja, joiden avulla yksilö voi toteuttaa uraansa haluamallaan tavalla. Miten-tietämys (knowing how) koostuu yksilön ammatillisesta osaamisesta, tiedoista ja taidoista, jotka auttavat häntä saamaan uusia mahdollisuuksia urallaan. Mitä-tietämys (knowing what) pitää sisällään toimialan mahdollisuuksien, uhkien ja vaatimusten tuntemuksen. Missä-tietämys (knowing where) puolestaan viittaa siihen, mistä yksilö voi saada toimialalla tarvittavaa koulutusta, osaamista ja kehitysmahdollisuuksia. Milloin-tietämys (knowing when) tarkoittaa yksilön urallaan tekemien valintojen ja toimintojen oikeanlaista ajoitusta. Älykkäässä urassa painottuu yksilön monipuolinen asiantuntijuus, joka ei rajoitu ainoastaan ammatin sisällölliseen hallintaan ja kehittämiseen, vaan myös sosiaalinen pääoma, kuten verkostot ja maine, ovat sen keskeisiä osa-alueita. (Arthur ym. 1995; Jones & DeFillippi 1996.)

Tutkimus osoittaa, että nykyään vastuu urasta niin johtajilla kuin työntekijöillä näyttää siirtyvän yhä enemmän yksilölle itselleen, eikä yksilön työpanos välttämättä takaa hierarkkista etenemistä tai pitkää työsuhteen kestoa (Sullivan, Carden & Martin 1998, 165). Työsuhteista onkin tullut lyhytkestoisempia. Lisäksi irtisanomiset vaikeuttavat niin organisaatioiden kuin yksilöiden urasuunnittelua. Onkin alettu puhua työnantajan ja työntekijän välisen psykologisen sopimuksen muuttumisesta. Aikaisemman psykologisen sopimuksen mukaan työnantajat pitivät työntekijöistään huolta, takasivat pysyvän työpaikan, jolloin myös työntekijät pysyivät uskollisina työnantajaansa kohtaan. Psykologisen sopimuksen muuttumisella tarkoitetaan sitä, että työnantajat eivät enää tarjoa varmuudella pitkiä työsuhteita, joten työntekijät panostavat uuden oppimiseen oman henkilökohtaisen uransa kannalta ja opitun osaamisensa markkinointiin. (Rousseau 1995; Sullivan 1999.) Näyttää siltä, että urat yleensä, kuten myös johtamisurat, ovat muuttumassa enenevässä määrin yksilöiden henkilökohtaisiksi projekteiksi. Tämä edellyttää yksilöltä korkeaa osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä. Organisaation kannalta ei voida olettaa ihmisten niin syvää sitoutumista organisaatioon ja sen toimintaan kuin aikaisemmin.

Korkean teknologian toimialaa pidetään erityisen riippuvaisena ihmisten menestyksellisestä johtamisesta (Harpaz & Meshoulam 2004), jota toteutetaan muun muassa heidän odotuksiaan ja tavoitteitaan myötäilevällä urajohtamisella. Tutkijat uskovat, että korkean teknologian alan urat toimivat esimerkkinä siitä, mihin suuntaan urat tulevaisuudessa myös monilla muilla toimialoilla kehittyvät ja muuttuvat (Catalyst 2003). Toisaalta uudet ja erityisesti joustavat urat ovat myös sellaisia, jotka ovat kautta aikojen luonnehtineet parhaiten naisten uria (Mainiero & Sullivan 2005; Mirvis & Hall 1996; Sullivan 1999). Suu-

rimman muutoksen edessä näyttäisivätkin olevan miehet, joiden johtamisuralta usein odotetaan vertikaalista katkeamatonta kehitystä. Tämän kaltainen perinteinen näkemys on tarjonnut vain vähän tilaa miehille muunlaisen johtamisuran rakentamiseen.

2.1.2 Johtamisurat keskijohdossa

Viime vuosikymmeninä keskijohtoa ja sen roolia organisaatioissa on tutkittu erityisesti organisaatiotasojen vähenemisen myötä ja naisten määrän lisääntyä keskijohdossa. Keskijohdon tutkiminen on tärkeää, koska tiedämme siitä paljon vähemmän kuin esimerkiksi ylimmästä johdosta (Osterman 2008). Ostermanin (2008) mukaan keskijohtoa koskevaa tutkimusta on hallinnut kaksi suuntausta: positiivinen ja negatiivinen.

Ensimmäisen suuntauksen mukaan keskijohdon rooli on nähty positiivisena. Ajallisesti tarkasteltuna voidaan sanoa, että aina 1900-luvun alusta 1980-luvulle saakka keskijohdon roolia kuvattiin erilaisten sankaritarinoiden kautta. Perinteisissä organisaatioissa, joissa oli monia johtajatasoja, keskijohdolla nähtiin olevan suojattu asema, eivätkä taloudessa tapahtuneet muutokset pystyneet heilauttamaan asemaa. (Osterman 2008).

1990-luvulla ilmestyi muutamia tutkimuksia, joissa informaatioteknologian kehityksellä nähtiin olevan myönteisiä vaikutuksia keskijohdon työhön. Sen sijaan että informaatioteknologian kehitys olisi hävittänyt keskijohdon organisaatioista olemattomiin, kehitys olikin uudelleenmuotoillut keskijohdon työnkuvaa. Keskijohto nähtiin organisaation muutosagenttina, joka oli keskeisessä roolissa organisaatioiden uusiutumisosuudessa (Nonaka 1988; Nonaka & Takeuchi 1995). Keskijohto on nähty myös yrityksen tuottavuuden kannalta keskeisenä tekijänä (Kanter 1984).

Työelämän muutokset ja keskijohdon reaktiot näitä muutoksia kohtaan olivat Dopsonin ja Stewartin (1990) tutkimuksen kohteena. Tutkijoiden mukaan keskijohdon rooli muuttui organisaatioissa muutosten myötä entistä keskeisemmäksi. He myös korostivat keskijohdon roolin tärkeyttä aikana, jolloin muutoksia tapahtuu yhä enemmän.

Toisen suuntauksen mukaan keskijohdon rooli on nähty negatiivisena. Muutosagenttien sijaan keskijohtoon kuuluvat ovatkin muutoksen uhreja: urala eteneminen katkeaa, yksilön uraodotukset vähenevät ja perhe-elämä joutuu koetukselle (Kanter 1984). Keskijohto myös nähdään organisaatiomuutosten hidasteena ja kehityksen jarruna. Useat tutkimukset ovat ennustaneet keskijohdon kohtaavan ennennäkemättömiä haasteita organisaatiotasojen vähentymisen myötä, ja keskijohtoa on pidetty uhanalaisena lajina, joka tulee häviämään organisaatioista kokonaan (esim. Drucker 1988; Newell & Dopson 1996; Thomas & Dunkerley 1999).

Newell & Dopson (1996) tarkastelivat tutkimuksessaan organisaatiomuutosten vaikutusta keskijohdon rooliin ja siihen, miten keskijohto koki organisaation tehostamisen ja laajat irtisanomisohjelmat. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota erityisesti uudelleenorganisoinnin vaikutuksiin keskijohdon uriin ja siihen, miten muutos vaikuttaa keskijohdon ja työnantajaorganisaation suhtee-

seen. Tutkijat havaitsivat, että keskijohto ei nähnyt muutosten myötä minkäänlaisia urakehitysmahdollisuuksia organisaatioissa. Syitä tyytymättömyyteen oli useita: keskijohtoa ei otettu mukaan organisaation strategiatyöhön, pitkät työpäivät, epäselvä rooli organisaatiossa, keskijohdossa työskentelevät eivät kokee pystyvänsä kontrolloimaan työhönsä ja uraansa liittyviä asioita. Nämä seikat johtivat tutkimuksen mukaan alhaiseen työtyytyväisyyteen, huonoihin työsuorituksiin ja aikomuksiin jättää organisaatio pysyvästi.

Thomas & Dunkerley (1999) tarkastelivat tutkimuksessaan keskijohdon kokemuksia organisaatioissa, jotka olivat irtisanoneet työntekijöitään uudelleenorganisointien vuoksi. Tutkimuksen mukaan johtajien kokemukset olivat ristiriitaisia: Yhtäältä he kokivat suurempaa työtyytyväisyyttä muuttuneiden työrooliensa jälkeen, mutta toisaalta tehostuneet työtavat lisäsivät painetta ja stressiä. Tutkimuksesta kävi lisäksi ilmi, että keskijohto koki uran edelleen perinteisessä merkityksessä: keskijohdossa toimivat tavoittelivat uralla etenemistä hierarkiassa ylöspäin. Organisaatioiden madaltumisen myötä etenemismahdollisuudet olivat kuitenkin vähentyneet, mikä aiheutti katkeruutta ja kyynisyyttä uraa kohtaan.

Keskijohdon kokemuksia on tutkittu vain vähän narratiivisen lähestymistavan kautta. Simsin (2003) tutkimuksessa keskijohdon tarinat toivat esille ryhmän haavoittuvan aseman moninaisten vaatimusten keskiössä. Johtajien tarinoissa paineet omassa työssä onnistumiselle tulivat kolmesta eri suunnasta: esimiehiltä, alaisilta ja itseltä. Lisäksi paineet saattoivat olla hyvinkin ristiriitaisia toisiinsa nähden. Simsin (2003) mukaan keskijohto yhtäältä joutuu omien esimiestensä vähättelyn kohteeksi, ja toisaalta heillä on vaikeuksia toimia vakuuttavalla tavalla alaiensa edessä. Pahimmassa tapauksessa tämä johtaa siihen, että keskijohdosta kuuluvat eivät itsekään usko siihen, mitä ovat tekemässä. Tutkimuksessa keskijohto ei siis ollut uran tavoite, vaan johtajat näkivät sen välietappina matkalla ylimpiin johtotehtäviin. Tarinoissa selviytyjät olivatkin niitä, jotka onnistuivat etenemään ylimpään johtoon. Myös Lähtenmäki (1995, 202) toteaa, että keskijohdon asema on tyypillisesti nähty vaikeana ja stressaavana. Keskijohdossa toimimiseen liittyy rooliristiriitoja, joita syntyy ristikkäisistä paineista alaisten ja omien esimiesten välissä toimimisesta. Käytännön esimerkkinä toimii tavallisesti keskijohdosta kuuluvan henkilöstöjohtajan rooli yhtäältä saneeraajana ja toisaalta olkapäänä. Kun henkilöstöjohtajien samaan aikaan tulisi kehittää organisaation henkilöstöresursseja, paine saattaa käydä henkilöstövähennyksen seurauksena ylivoimaiseksi.

Littlerin & Innesin (2004) tutkimuksesta kävi ilmi, että 1990-luvulla organisaatioissa tapahtuneet uudelleenorganisoinnit ovat vaikuttaneet keskijohdosta kuuluvien johtajien asemaan merkittävästi. Erityisesti suuret yritykset irtisanoivat johtajia, mikä lisäsi johtamisurien katkonaisuutta ja epävarmuutta. Tutkimuksen mukaan 1990-luku edustikin dramaattisten muutosten aikaa keskijohdon työmarkkinoilla.

Keskijohdosta on vain harvoin tarkasteltu sukupuolten kannoilta (esim. Osterman 2008; Wood 2008). Kun niin on tehty, yleensä on keskusteltu naisten asemasta keskijohdossa (esim. Jackson 2001; Tienari 1999; Vanhala 2004; Went-

ling 1996). Sukupuolijakauman mukaan tarkasteltuna keskijohdon tehtävät ovat avautuneet naisille ylimmän johdon tehtäviä paremmin. Naisten lisääntynyt määrä keskijohdossa on johtanut joidenkin näkemysten mukaan keskijohdon merkityksen vähenemiseen (Tienari 1999).

2000-luvulla tutkimukset keskijohdosta ovat liittyneet yleisesti vallalla olleeseen keskusteluun johtajien määrän vähenemisestä ja organisaatioiden madaltumisesta. (Balogun & Johnson 2004; Osterman 2008). Tutkijat ovat listanneet syitä keskijohdon tyytymättömyydelle: sijainti keskellä organisaatiohierarkiaa, ristiriitaisten odotusten sietäminen, teknisen asiantuntijuuden menetys informaatioteknologian kehityksen myötä ja uraan liittyvät pettymykset perinteisen organisatorisen uran hävitessä organisaatioiden madaltumisen myötä. (Dopson & Stewart 1990). Tutkimuksissa johtamisura on tavallisimmin nähty perinteisessä merkityksessä eli keskijohdon uran tavoitteena on pidetty ylimpään johtoon etenemistä (Thomas & Dunkerley 1999). Negatiiviset näkemykset keskijohdosta ovat liittyneet tutkimuksiin, jotka on tehty perinteisillä toimialoilla.

Keskijohtoon kuuluvat kohtaavat usein ristiriitaisia odotuksia hierarkkisen uralla etenemisen suhteen, erityisesti silloin, jos uramenestys määritellään ylöspäin eteneväksi. Keskijohdossa toimimiseen liittyy usein tietoisuus siitä, että uralla hierarkkinen eteneminen jossain vaiheessa pysähtyy tai edellytykset ylimpään johtoon tähtäävän uran rakentamiselle ainakin kaventuvat. Keskijohto on se taso organisaatiossa, johon vertikaalinen urakehitys useimmilla henkilöillä organisaatorakenteista johtuen pakostakin pysähtyy. Tällöin henkilön on kyettävä hyväksymään asemansa ja sovittamaan yhteen ristikkäiset roolinsa (Slocum, Cron & Yows 1987; Uytterhoeven 1989).

2.1.3 Objektiivinen ja subjektiivinen urakäsitys

Uratutkimus sisältää useita vastakkainasetteluja, joista yksi keskeisimpiä on ollut keskustelu objektiivisesta ja subjektiivisesta urasta (Gunz 1989, 226; Peiperl & Arthur 2000, 3). Jaossa on kyse siitä, missä määrin ura ymmärretään yksilön ulkopuolisten rakenteiden määrittämäksi ja missä määrin se ajatellaan yksilön oman kokemuksen määrittämäksi. Rakenteeseen ja kokemukseen liittyvän vastakkainasettelun taustalla on se seikka, että urateoriat ovat kehittyneet, kuten aiemmin tuotiin esille, pääasiassa kahden tieteenalan vaikutuksesta: sosiologian ja psykologian. Siinä missä sosiologit ovat usein lähteneet ajatukselta ”careers make people”, ovat psykologit ajatelleet päinvastoin, ”people make careers” (Van Maanen 1977). Toisin sanoen sosiologisesti painottunut tutkimus on tarkastellut uraa rakenteiden kautta muodostuneena, jolloin voidaan puhua objektiivisesta urasta. Psykologinen tutkimus on puolestaan keskittynyt yksilön omia kokemuksia korostavaan ideaan, jolloin käytetään subjektiivisen uran käsitettä.

1800-luvulta lähtien vaikuttanut byrokraattinen organisaatioteoria on luonut pohjan uratutkimukselle organisaatiokontekstissa. Teorian vaikutukset ovat nähtävissä vielä tänäkin päivänä (Peiperl & Baruch 1997, 4). Perinteisessä vertikaalisen uran määritelmässä hierarkkinen organisaatorakenne mahdollistaa ylöspäin suuntautuvan urakehityksen yksilön edetessä organisaation sisällä

vastuullisempaan ja hierarkkisesti korkeampaan organisaatioasemaan. Valta on keskittynyt tällaisessa organisaatiossa, ja sen johtajaksi pyritään valitsemaan parhaimmat yksilöt. Byrokratiateoriasta kumpuava urakäsitys korostaa uran objektiivista luonnetta. Toisin sanoen ura ymmärretään ihmisen ulkopuolelta määrittyvien objektiivisten tekijöiden perusteella. Tavanomaisesti nämä tekijät paikantuvat henkilön muodolliseen statukseen organisaatiossa ja hänen palkkatasoonsa. Objektiivisen käsityksen näkökulmasta johtamisura tarkoittaa yksilön kohoamista organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Taantumisesta on puolestaan kysymys, kun henkilön muodollinen asema laskee hierarkiassa. (Ekonen & Lämsä 2005.)

Subjektiivinen urakäsitys lähtee ajatuksesta, jonka mukaan yksilön omat kokemukset ja havainnot ovat uraa määrääviä seikkoja. Toisin sanoen henkilö määrittää itse, mitä uralla tarkoittaa (Peiperl & Arthur 2000). Subjektiivisen käsityksen mukaan esimerkiksi uralla menestymistä ei voi arvioida objektiivisilla kriteereillä, kuten organisaatioasemalla, vaan menestyminen tarkoittaa eri henkilöille eri asioita. Tällöin esimerkiksi hierarkiassa etenemistä ei voi pitää kehityksen mittarina, vaan kehityksen tulkinta muotoutuu yksilön omien arvostusten ja valintojen pohjalta. Tärkeää on se, minkä yksilö itse kokee uraksi ja siinä menestymiseksi. Esimerkiksi mahdollisuus oman asiantuntijuuden lisääntymään käyttöön voi olla urakehitystä yhdelle henkilölle, kun toinen henkilö ei pidä sitä urakehityksenä lainkaan. (Ekonen & Lämsä 2005.)

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

2.1.4 Johtamisura sosiaalisena konstruktiona

Viimeaikaiset näkemykset urasta edustavat yhä enenevässä määrin ajatusta, että sekä subjektiivinen että objektiivinen puoli on otettava uran käsitettä määriteltäessä huomioon (Cohen ym. 2004; Young & Collin 2004). Tässä tutkimuksessa johtamisura määritellään tutkimuksen lähtökohdissa omaksutun sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta sosiaalisena konstruktiona, mikä tarkoittaa objektiivisesti tulkitun sosiaalisen maailman ja ihmisen subjektiivisen kokemuksen rakentuvan vuorovaikutteisena dynaamisena prosessina. Ajatus ei sinällään ole uusi, koska jo vuonna 1937 Hughes totesi subjektiivisen ja objektiivisen urakäsitteen olevan toisiinsa kietoutuneita (Hughes 1937). Tämä alun perin Chicagon sosiologien esittämä näkemys tarjoaakin lähtökohdan ylittää subjektiivisen ja objektiivisen käsityksen välinen vastakkainasettelu.

Perinteiset urateoriat ja käsitteet edustavat varsin staattisia käsityksiä johtamisurasta, ja niiden voi katsoa myös edustavan yksinkertaistavia, universaalia tiedonkäsitystä edustavia malleja. Nämä pyritään sosiaaliseen konstruktio-

nismiin (Berger & Luckmann 1966) pohjautuvassa tarkastelussa asettamaan kyseenalaisiksi, ja sen sijaan määritellään johtamisura monimuotoiseksi sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuvaksi prosessiksi. Tämän mukaan yksilö, kuten johtaja tässä tutkimuksessa, konstruoi kerronnallaan työkokemustensa historiallisia ja nykyisiä tapahtumia ja käännteitä niihin liittyvine ristiriitoineen ja monimutkaisuuksineen uusintaen ja samalla mahdollisesti myös uudistaen yleisempiä sosiaalisia ja kulttuurisia merkitysjärjestelmiä. (Bujold 2004; Cochran 1990; Cohen & Mallon 2001; Cohen ym. 2004; Hatch & Wisniewski 1995; Young & Collin 2004).

Tämän tutkimuksen empirian kannalta voi myös sanoa, että käsitys johtamisurasta sosiaalisena konstruktiona mahdollistaa sen, että kertoessaan johtamisuristaan ja niihin liittyvistä tapahtumista johtajat voivat liittää uriinsa monenlaisia aineksia elämänsä eri osa-alueista, jotka perinteisten urakäsitysten puitteissa usein jäävät tarkastelematta tai näyttäytyvät korkeintaan ongelmina, kuten perhe (esim. Adler 1984; Hewlett 2002; Blair-Loy 1999; Vanhala 2005). Johtamisuran määrittely sosiaalisena konstruktiona antaa myös mahdollisuuden kyseenalaistaa perinteinen määritelmä menestyvästä johtamisurasta vertikaalisena katkeamattomana jatkumona.

Johtamisura sosiaalisena konstruktiona liittyy yksilön kokemuksineen yleisempään historialliseen ja kulttuuriseen erityisyyteen. Tällöin ymmärrys urasta ei ole muuttumatonta ja väistämätöntä, vaan historia- ja kulttuurisidonnaista, joka muovautuu ajassa ja paikassa. Toisin sanoen sosiaalinen konstruktionismi korostaa niiden historiallisten, yhteiskunnallisten ja kulttuuristen ympäristöjen huomioimista (Berger & Luckmann 1966), jotka vaikuttavat yksilöiden ura-ajatteluun ja toimintaan korostaen yksilöiden ja heidän sosiaalisten maailmojensa yhteyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että käsitykset johtamisurasta ovat aina sidoksissa siihen arvomaailmaan, yhteisiin merkityksiin ja rakenteisiin, joita sosiaalinen todellisuutemme pitää sisällään. Taustalla on tällöin näkemys, jonka mukaan ura ei voi koskaan olla täysin subjektiivinen tai objektiivinen. Yksilön uralla on aina tiettyyn aikaan, paikkaan ja kulttuuriin kytkeytyvä merkitysrakenteensa. Objektiivinen ura ei tällöin ole subjektiivisesta urasta irrallinen, vaan molempia tulee tarkastella siten kuin ne olisivat, kuten Hughes (1937) totesi, ”kolikon kaksi eri puolta”. Johtamisuran määrittelemisen sosiaalisena konstruktiona mahdollistaa objektiivisen ja subjektiivisen urakäsityksen välisen eron ylittämisen ja käsitteiden yhteen nivomisen. (Young & Collin 2004).

Sosiaalinen konstruktionismi (Berger & Luckmann 1966) asettaa kyseenalaiseksi myös kysymykset vallasta ja ideologiasta johtamisuria koskevissa keskusteluissa, kuten esimerkiksi sen, miksi jotkut urat ovat parempia ja tavoiteltavampia kuin toiset. Perinteisessä uratutkimuksessa usein sivuutettu näkökulma on ollut sukupuoli (esim. Ahlstedt 1978; Laaksonen 1962; Super 1957), jonka merkitystä tämän päivän uratutkimuksessa ei voi enää jättää huomiotta. Näin ollen uratutkimuksen kentässä määrätynlaisen miehisyyden dominoiva asema on mahdollista asettaa kyseenalaiseksi tuomalla esille monimuotoisempia uranäkökuomia – sekä naisten että miesten johtamisurien osalta.

2.2 Sukupuoli johtamistutkimuksessa

Suomen kielessä on yksi sana *sukupuoli*, joka viittaa naista ja miestä kuvaavaan eroon. Sen sijaan englannin kieli sisältää kaksi käsitettä sukupuolelle: biologisen *sex* ja sosiaalisen *gender*. Sosiaalinen sukupuoli merkitsee sukupuolen oppimista ja kehittymistä (Kinnunen & Korvajärvi 1996). Sosiaalisen sukupuolen näkökulmasta tytöt oppivat elämänsä aikana määrätynlaisen feminiinisen ja pojat määrätynlaisen maskuliinisen maailmankuvan, normituksen ja toiminnan (Giligan 1982).

Feminiininen ja maskuliininen ovat termejä, joilla viitataan naisille ja miehille tyypillisiin opittuihin toimintamalleihin ja ominaisuuksiin (Fondas 1997). Naiset oppivat tyypillisesti sellaisia feminiinisiksi määritettyjä asioita kuten hoivaaminen, toisista ihmisistä välittäminen, empatia, ystävällisyys ja tunteellisuus, kun taas miesten oppima maskuliinisuus merkitsee jämakkyyttä, itsenäisyyttä, riskinottoa, aktiivisuutta ja kilpailuhalua (ks. Alvesson & due Billing 1989; Karento 1999; Kerfoot & Knights 1998; Vinnicombe & Singh 2002). Tämän kaltaiset määritykset ja käsitykset luovat sosiaalisia ja kulttuurisia normeja sille, mitä naisilta ja miehiltä odotetaan ja millaista käyttäytymistä pidetään heille normaalina ja suotavana. Vaikka näin ei välttämättä tarvitse olla, opitut naiseen ja miehiin normit ja odotukset näyttävät olevan varsin pysyviä rakenteita, kuten esimerkiksi tutkimus suomalaisten liiketaloutta opiskelevien naisten ja miesten keskuudessa osoittaa (Lämsä ym. 2000; Lämsä 2003).

Sukupuoli tuli tutkimuksen kohteeksi organisaatio- ja johtamistutkimuksen alueella 1970-luvun loppupuolella, kun Rosabeth Moss Kanter julkaisi jo klassikoksi muodostuneen teoksensa *Men and Women of the Corporation* (1977). Teoksessaan Kanter esitteli tunnetun käsitteen ”token”, ainokainen. Käsite viittaa vähemmistösukupuolen edustajaan jossakin ryhmässä kuten naiseen johtajien joukossa. Häntä arvioidaan stereotyyppien ja yleistysten perusteella. Tästä syystä nainen vähemmistönä miesjohtajien joukossa muodostuu helposti yleisemmäksi symboliksi sukupuolelleen.

Lisäksi Kanter toi esille, että organisatoriset tekijät, kuten organisaatiossa noudatettavat toimintakäytännöt ja rakenteet, vaikuttavat sukupuolten asemaan. Kanterin teoksen jälkeen tutkijat ovat antaneet mitä erilaisimpia selityksiä sille, miksi naiset ja miehet ovat yhä edelleen eriarvoisissa asemassa organisaatioiden johtotehtävissä, miksi naisten on miehiä vaikeampaa yhdistää ura ja perhe, ja miksi naiset kohtaavat johtamisurallaan enemmän ongelmia kuin miehet (O’Neil ym. 2004). Yhteistä kaikille tutkimuksille on se, että yksikään niistä ei ole vielä voinut osoittaa naisten ja miesten tasa-arvon toteutuneen liike-elämän johtotehtävissä. (Calas & Smirchic 2006, 284).

Vaikka Kanterin teoksen ilmestymisestä on kulunut jo yli 30 vuotta aikaa, sukupuoli tutkimuskohteena organisaatio- ja johtamistutkimuksessa on edelleen tärkeä tutkimusaihe ja lisääntyvän kiinnostuksen kohde (Calas & Smirchic 2006). Suomessa sukupuolen näkökulma johtamistutkimukseen lähti liikkeelle vasta 1980-luvulla (Lämsä, Vanhala, Kontoniemi, Hiillos & Hearn 2007). Esi-

merkiksi aikaisemmat liike-elämän johtajia käsittelevät väitöskirjat kohdistuivat pääosin miehiin. Erityisesti naisia ja johtamista koskevan keskustelun läpimurto tapahtui meillä 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa. Lämsä ym. (2007) arvioivat, että kansainväliseen tutkimukseen verrattuna aihe rantautui Suomeen arvioilta noin 10–15 vuoden viiveellä, ja sen määrä alkoi kasvaa erityisesti 1990-luvun lopulta lähtien. Aihetta koskevien tieteellisten julkaisujen kokonaismäärä ei ole meillä kovin suuri, mikä selittyy osittain akateemisten johtamistutkimusta tai sitä lähellä olevaa tutkimusta tekevien tutkijoiden pienellä kokonaismäärällä Suomessa ja osittain naisjohtajuutta ja yleisemmin johtamista sukupuolen näkökulmasta tehdyn tutkimuksen ja julkaisutoiminnan eriytymisestä naisten toiminnaksi.

Karkin (2004) mukaan johtamisen tutkimus sukupuolen kannalta on jaoteltavissa kolmeen pääalueeseen. Ensinnäkin, *sukupuolta käytetään taustamuuttujana*, jolloin tutkimuksen lähtökohdissa yleensä hyväksytään yksiulotteinen, kaksi napaa sisältävä sukupuolikäsitys (Lämsä 2003; Pietiläinen 2003; Vecchio 2002). Naiset ovat tiukasti feminiinisiä ja miehet maskuliinisia ja toistensa vastakohtia. Esimerkiksi Pietiläinen (2003, 56) nostaa esille tämän havainnon naisyrittäjiä koskevassa väitöstutkimuksessaan. Hänen mukaansa yrittäjyyttä koskevassa tutkimuksessa on usein sisäänrakennettuna oletamus, joka sisältää mainitun sukupuolikäsityksen. Mikäli nainen tai mies jollakin tavalla eroaa tästä määrityksestä, hän poikkeava, väärä tai epänormaali ja siten terapian ja avun tarpeessa. Tästä lähtökohdasta tutkimusta on tehty tavallisimmin määrällisinä nais- ja miesjohtajien tilastollisina vertailuina. Vertailuasetelma voi olla ongelmallinen sen vuoksi, että se helposti asettaa naisen miestä huonompaan asemaan. Tämä tulee esille esimerkiksi johtamisuria koskevassa tutkimuksessa, jossa miesten urat on nähty normina, jota vasten naisten uria tarkastellaan, ja sitä kautta naisen ura määritellään ongelmalliseksi. Näin ei välttämättä kuitenkaan tarvitse olla, jos määrätynlaista miehistä urakäsitystä ei aseteta normiksi, vaan tarkastellaan urien eroja ja samankaltaisuutta ilman arvottavaa asetelmaa.

Toiseksi, Karkin (2004) mukaan johtamistutkimusta sukupuolen näkökulmasta tehdään tutkimalla *naisten kokemuksia ja tuomalla ne näkyviksi*. Tässä usein laadullisesti suuntautuneessa tutkimuksessa johtamista teoretisoidaan erityisesti naisten kannalta vertaamatta heitä miehiin. Keskeistä on, että naisten ääni ja kokemus nostetaan keskusteluun. Esimerkki tästä näkökulmasta tehdystä tutkimuksesta Suomessa on Martelius-Lounialan (2007) työ *Naisjohtajien kokemuksia tunteista johtajuudessa*. Tutkimuksen lähtökohdissa kritisoidaan ajatusta, että tunteikkaat naiset yleensä tulkitaan heikoiksi ja helposti haavoittuviksi johtajiksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtajina toimivat naiset itse ymmärtävät tunteiden merkityksen omassa johtajuudessaan. Tutkimuksessa osoitettiin, että naiset kokivat monenlaisten tunteiden kuuluvan johtajuuteen. Tunteet koetaan tarpeellisina, mutta niillä myös koetaan olevan rasitteita naisjohtajan uskottavuuden kannalta. Naisten omia kokemuksia korostavaa suuntausta voi kritisoida siitä, että heidän erityispiirteitään korostamalla itse asiassa vain vahvistetaan sukupuoliin liitettyjä stereotypioita. Suuntaus myös yhdenmukaistaa liikaa naisten kokemuksia, ikään kuin olisi vain yhdenlaisia naisia.

Uratutkimusta tässä suuntauksessa voisi olla esimerkiksi naisten urien erityispiirteiden tutkiminen.

Kolmas Karkin (2004) kuvaama suuntaus liittyy *sukupuolen tekemiseen*. Suuntauksen keskeinen lähtökohta nojaa tässä tutkimuksessa omaksuttuun sosiaaliseen konstruktionismiin, ja ajatuksena on monipuolistaa ja horjuttaa käsityksiä siitä, mitä on oikea tapa toimia naisena ja miehenä (ks. Lorber 1991). Sukupuoli ymmärretään jatkuvasti rakentuvana sosiaalisena prosessina, epämääräisenä ja liikkuvana ideana. Erityisesti ollaan kiinnostuneita ihmisten tavoista rakentaa sukupuoliin liittyviä merkityksiä. Kiinnostuksen kohteena on myös usein sukupuolen sosiaaliseen konstruointumiseen sisältyvien naisten ja miesten valtasuhteiden epäsymmetria ja sen näkyväksi tekeminen. Suuntauksen vahvuutena voi pitää itsestänselvyytenä pidettyjen totuuksien paljastamista ja purkamista, kuten naisten ja miesten normaaleina pidettyjen toimintamallien kyseenalaistamista. Ongelmana on, että tutkimus keskittyy monesti käsitteiden ja määritelmien analyysiin. Yhteys johtamisen käytännölliseen arkitoimintaan sekä sukupuolten valta- ja alistussuhteiden konkreettisiin muotoihin saattaa jäädä pinnallisemmaksi. (Lämsä 2010).

Esimerkki Suomessa tehdystä sukupuolen tekemiseen liittyvästä tutkimuksesta on Lepistö-Johanssonin (2009) diskurssimetodologialla toteutettu väitöstutkimus, jossa selvitettiin muun muassa sitä, miten omistajayrittäjinä ja toisen palveluksessa johtotehtävissä toimivat naiset konstruivat johtamisen ja johtajuuden. Lepistö-Johanssonin tutkimuksessa on myös piirteitä suuntauksesta, jossa sukupuolen näkökulmaa johtamiseen tehdään näkyväksi tutkimalla naisten omia kokemuksia. Tutkimus paljasti, että johtaminen on naisille ennen kaikkea kaikenlaisten töiden tekemistä. Haastateltavat johtajat vastustivat sankarillisia näkemyksiä johtamisesta ja johtajuudesta, eivätkä he nähneet johtamistyötä mitenkään ihmeellisenä. Johtamistyö kuvattiin maan- ja käytännönläheisenä. Johtajan asema ei myöskään näyttäytynyt absoluuttisena arvona kenenkään puheessa. Sen kaltaista käsitystä päinvastoin vastustettiin. Toisin sanoen haastateltavat deidealisoivat johtamistyötä.

Silmiinpistävää naisten puheessa oli se, että autoritäärinen valta ei ollut siinä läsnä. Sen sijaan haastateltavat nostivat esille vastuullisuuden. Vaikka selkeä valta olikin puheesta poissa, Lepistö-Johansson (2009) tulkitsi, että hienovaraisemmat määritelmät vallasta kätkeytyvät naisilla vastuullisuutta koskevaan puheeseen. Johtajuus ei ollut itsestänselvyyttä haastateltaville, ja naiseus itsessään ei heidän mukaansa taannut hyviä johtajuusominaisuuksia, vaikka jotkin stereotyyppisimmät ja yksinkertaisimmat tulkinnat näin antavatkin ymmärtää. Monet johtajat kuvasivat henkilöstöjohtamisen kaikkein haastavimmaksi ja vaikeimmaksi toteuttaa. Tällä alueella oli heidän mielestään eniten myös parannettavaa. Naisten johtamispuheen keskiössä oli myös itsetuntemuksen tärkeys, tärkeys tunnistaa *kuka minä olen* ja *kuka minä en ole*. Tutkittavat olivat hyvin tietoisia omista rajoituksistaan ja heikkouksistaan. Tullakseen hyväksytyiksi toisten silmissä, erityisesti sukupuolittuneina yksilöinä, naiset kokivat tarpeelliseksi rajoittaa omaa ilmaisuaan ja kontrolloida omaa persoonaa ollakseen uskottavia.

Toisin sanoen he kokivat, että heidän täytyy omaksua perinteinen maskuliininen johtamistyyli menestyäkseen johtajina.

Lepistö-Johanssonin (2009) tutkimuksessa sukupuolta koskeva puhe näyttyi monitahoisena ja -mutkaisena. Sukupuolen kanssa taistellaan, sitä väheksytään, sitä vältellään ja se nostetaan esiin. Usein sukupuolella nähdään olevan ja ei nähdä olevan merkitystä samaan aikaan. Haastateltavat myös konstruivat sukupuolen joko näkyväksi tai näkymättömäksi tilanteesta riippuen. Sukupuoli usein peittyi kompetenssia koskevaan diskurssin tai neutraaliutta korostavaan diskurssiin. Sukupuolta myös konstruoidaan strategiana, jolloin naiset kertovat pyrkivänsä hyödyntämään sitä viisaasti. Lepistö-Johansson (2009, 213) päätteli, että naisjohtajia tutkimalla on mahdollista avata ja purkaa abstrakteja johtamisihanteita ja tuoda esille niiden maskuliinisia taustaoletuksia. Keskeiseksi käytännön tutkimustulokseksi nousi itsetuntemuksen merkitys johtamistyölle. Johtamiskontekstissa sukupuoli on usein piilossa ja/tai kielletty, mutta se tulee esille erityisesti silloin, kun sitä käytetään johonkin tiettyyn tarkoitukseen ja se koetaan strategisesti hyödylliseksi.

Vaikka miesjohtajien sukupuolta on harvemmin tehty näkyväksi, Steyrer (1998) tutkiessaan johtajan karismaattisuuden rakentumista totesi, että karismaattiset johtajat ymmärretään melko yleisesti miehisinä. Steyrerin mukaan karismaattisen johtajuuden perustyyppit ovat rohkea taistelijasankari, vahva, vaativa ja suojeleva isä, profeettallinen vapahtaja sekä älykäs ja rohkea kuningas, joka on myös sankarin toiminnan tavoite. Karismaattinen johtajuus on siten sukupuolittunutta: karismaattiset johtajat ovat voimakkaita, rohkeita ja jämäköitä taistelijoita, kun taas sellaiset perinteisesti naisellisiksi hyväksytyt ominaisuudet, kuten passiivisuus, lempeys ja lämpö, ovat harvemmin karismaattisuutta kuvaavissa johtajuuden tarinoissa läsnä. (Ks. Lämsä & Hautala 2008.)

2.2.1 Johtamisurat sukupuolen näkökulmasta

Tässä tutkimuksessa omaksutun sosiaalisen konstruktionismin mukaan voi sanoa, että naisiin ja miehiin johtajina kohdistuu erilaisia, edelleen melko pysyviä ja usein kapeita sosiaalisia ja kulttuurisia odotuksia siitä, mikä on sukupuolen näkökulmasta hyväksytty tapa rakentaa johtamisuraa ja toimia sillä. Koska määrätynlainen miehisuus – jämäkkyys, itsenäisyys, riskinotto, aktiivisuus ja kilpailuhalu – on nähty normina johtamisessa (Karento 1999; Powell & Graves 2003), on miehet ymmärretty tyypillisesti itsestään selvästi johtajiksi, jolloin johtamisuria ei heidän näkökulmastaan ole katsottu tarvittavan erityisemmin pohdittua. Naisten johtamisurat on puolestaan käsitetty erityistapauksina, kuten myös poiketessaan miesten urista ongelmallisina.

Naisen toimiessa miehiseksi määrittävällä johtamisuralla häneen kohdistuu yhtäältä johtamisen normina pidettyjä määrätynlaisen maskuliinisuuden odotuksia ja toisaalta naisena määrätynlaisen feminiinisuuden odotuksia. Tätä naisjohtajan problematiikkaa kutsutaan kaksoissidokseksi (Jamieson 1995). Jos sukupuoliin kohdistuvat normit yhteiskunnassa, toimialalla ja organisaatioissa ovat sosiaalisesti ja kulttuurisesti kapeasti määritellyt ja tiukat, se kaventaa molempien sukupuolten toimintatilaa ja mahdollisuuksia. Esimerkiksi jos nainen

johtajana poikkeaa tiukasti määritellystä feminiinisestä naisen normista, hän ei täytä ”oikean naisen mallia” ja saattaa tulla kuvatuksi rautarouvana (Kanter 1977; Lämsä & Tiensuu 2002), riivinrautana tai ärsyttävänä akkana (Eagly & Carli 2003). Jos hän poikkeaa kapeasti määritellystä maskuliinisuuden normista, hän ei täytä ”oikean johtajan mallia”. Johtamisuralla toimivan naisen kannalta tämä ristiriita saattaa johtaa esimerkiksi siihen, että häntä arvioidaan miehiä korkeampien odotusten mukaan tai häneen voidaan olla tyytymättömpiä kuin miesjohtajaan. Vastaavasti miesjohtajien kohdalla on mahdollista, että esimerkiksi perheeseen ja perheen hoivaan liittyvä seikkoja ei nähdä kovin myönteisesti urakehityksen kannalta. Esimerkiksi Aaltion ja Lehtisen (1998) tutkimus osoitti, että miesten johtamisurien tarkastelussa yksityiselämä on pitkään jätetty huomiotta, ja vallitseva stereotypia miesjohtajasta isänä on ollut negatiivinen. Isyydellä oli heidän tutkimuksensa perusteella miehille tärkeä merkitys ja siitä oli hyötyä heidän johtamisurille.

Huolimatta siitä, että johtamistutkimusta on tehty sukupuolen näkökulmasta jo useita vuosikymmeniä, johtamisen valtavirtatutkimus yhä edelleen jättää sukupuolen huomiotta. Johtamisurien alueella sukupuoleen liittyvä tutkimus on kuitenkin yleistynyt etenkin naisten kohdalla (esim. Ekonen 2007; Heikkinen ym. 2014; Kirchmeyer 2002; Liff & Ward 2001; Lämsä & Hiillos 2008; Mavin 2001; Oakley 2000; Omair 2010; O’Neil ym. 2004; Powell & Mainiero 1992; Sturges 1999; Sullivan & Mainiero 2007; Tharenou ym. 1994; Vanhala 2005; Välimäki ym. 2009). Tutkijoiden kiinnostus johtamisuriin sukupuolen näkökulmasta on liittynyt pääasiassa kahteen asiaan: 1) naisten johtamisuriin ja 2) naisten ja miesten johtamisurien vertailuun.

2.2.2 Naisten johtamisurat

Suurin osa naisten johtamisuria koskevasta tutkimuksesta on ollut niin sanottua lasikattotutkimusta. Tutkijat ovat olleet innokkaita selvittämään syitä kyseisen ilmiön olemassaoloon (Morrison, White & Van Velsor 1987; Powell & Graves 2003). Syitä naisten urakehityksen ongelmiin ja etenkin siihen, miksi naiset eivät etene ylimpään johtoon, on etsitty monista eri tekijöistä: naisista itsestään, organisaatioista ja yhteiskunnista. Tutkimukset ovatkin keskittyneet naisjohtajien uriin liittyvien esteiden löytämiseen, ja uraa edistäviä tekijöitä on tutkittu huomattavasti vähemmän (Puttonen 2006).

Yhteiskunnassa syvällä vallitsevien normien, arvojen ja stereotyyppien on katsottu toimivan naisten johtamisuriin kielteisesti vaikuttavina tekijöinä (Wirth 2001). Sukupuolirooliin sosiaalistuminen ohjaa naisia käyttäytymään naisen rooliin kohdistuvien odotusten mukaisesti, kuten hakeutumaan naisille sopiviksi katsotuille aloille ja ammatteihin. Yleinen vallalla oleva stereotypia myös on ollut, että miehet ovat naisia kyvykkäämpiä johtajia. Tämän on todettu olevan yksi este naisten toimimiselle johtotehtävissä. (Schein & Mueller 1992; Vinnicombe & Singh 2002.) Työelämässä olevia äitejä ei pidetä uraansa sitoutuneina (Schwartz 1989). Perinteisen ajattelutavan mukaan perheen huomioiminen vähentää työntekijän sitoutumista omaan uraansa. Tämä ajattelutapa on etenkin naisten johtamisuran kohdalla osoittautunut ongelmalliseksi stereoty-

piaksi. (Burke 1997; Forret & de Janasz 2005). Edelleen, stereotyyppien naisten sopimattomuudesta työskentelemiseen teknisillä aloilla on arvioitu toimivan naisten johtamisuria vaikeuttavina tekijöinä (Mattis 2005, 248).

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

Naisilta sanotaan puuttuvan kokemusta linjajohdosta, kuten tuotannosta tai myynnistä. Tätä pidetään yhtenä yleisimpänä syynä siihen, miksi he eivät etene johtamisuralla (Indvik 2001; Mattis 1995; Powell & Mainiero 1992; Tharenou 2005; Vanhala 2004). Tutkimusten mukaan naisten kokemattomuus linjajohdon tehtävistä tulisi huomioida etenkin rekrytointitilanteessa, sillä naisia palkataan usein tehtäviin, joista on vaikea edetä organisaation ylimpään johtoon. Suurin osa naisjohtajista työskentelee henkilöstöjohtamisen tehtävissä, joista harvemmin edetään ylimpään johtoon. Tutkimusten mukaan naisjohtajan tulisi saada kokemusta linjajohdosta heti uransa alkuvaiheessa tai viimeistään keskivaiheessa, päästäkseen etenemään ylimpään johtoon. (Mattis 1995; Oakley 2000.) Esimerkiksi White (1995) havaitsi tutkimuksessaan, että urallaan menestyneille naisjohtajille oli yhteistä se, että suurin osa heistä oli harvinaisen haastavan tehtävän hoidettavakseen heti uransa alkuvaiheessa. Myös ylennyspäätöksiä tekevät yleensä miesjohtajat johtuen heidän enemmistöstään huippujohdossa, ja johtajia valittaessa ja rekrytoidessa on usein helpompaa ja turvallisempaa valita joukostaan kaltaisensa (Baron & Pfeffer 1994).

Tutkimusten mukaan organisaation sosiaalisista tekijöistä suurimpana esteenä naisjohtajien urille pidetään mentoreiden ja roolimallien puutetta, näin etenkin miesvaltaisilla aloilla (Catalyst 2003; Gibson & Cordova 1999; Singh, Vinnicombe & James 2006). Mentoroinnin on todettu olevan merkittävä uraan vaikuttava tekijä etenkin naisten johtamisurien kohdalla, koska naiset kohtaavat enemmän uralla etenemisen esteitä (Liff & Ward 2001; Oakley 2000; Ragins & Sundström 1989; Vinnicombe & Singh 2002). Aikaisemmat tutkimukset ovat tuoneet esille muun muassa sen, että mentorointi olisi hyödyllisempää ja tehokkaampaa silloin, kun molemmat osapuolet ovat samaa sukupuolta (Feldman, Folks & Turnley 1999). Mutasen ja Lämsän (2006) tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että naisjohtajat kokivat miesmentorin toimivan naismentoria hyödyllisempänä nimenomaan johtamisuran edistämisessä, kun taas naismentoria pidettiin roolimallina, joka tarjoaa emotionaalista tukea ja toimii rohkaisijana uralla.

Selvitys korkean teknologian alan naisjohtajista osoittaa, että naisroolimallien puute on merkittävä este naisten uralla menestymiselle (Catalyst 2003). Roolimallien on todettu olevan tärkeä tekijä etenkin nuorten johtajien menestymiselle, mutta tutkimusta ilmiön sukupuolittuneisuudesta johtamisessa on tehty vasta vähän. Singhin, Vinnicomben & Jamesin (2006) tutkimuksesta kävi ilmi, että nuorten naisjohtajien roolimallit tulivat oman organisaation ulkopuolelta, koska naiset eivät kenneet samaistumaan organisaationsa ylimmässä johdossa työskenteleviin perheettömiin naisjohtajiin. Nuorten naisjohtajien mielestä ylimmässä johdossa toimivat naiset olivat uhranneet liikaa sekä sosiaalisesta että tunne-elämästään menestyäkseen maskuliinisessa työympäristössä.

Tutkimuksessa on yleensä todettu, että naisten johtamisurat ovat katkonaisempia ja vaikeammin ennustettavia kuin miesten. Syiksi ovat tavallisimmin selitetty lastenhankinta ja miehiä suuremmat perhevelvoitteet. Perhettä on käytetty myös ehkä kaikkein yleisimpänä selityksenä naisten uraongelmille (Metz 2005; Vanhala 2005). Yleensä perhe on nähty urakehitystä hidastavana tekijänä, myös perheettömien naisten kohdalla. Tutkimustulokset osoittavat myös sen, että naisjohtajilla on vähemmän lapsia kuin muilla naisilla, niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa (Hewlett 2002; 2004; Kartovaara 2003). Koska perheelliset naisjohtajat ovat pois työelämästä vähintään äitiyslomansa ajan, vähentää se heidän työvuosiensa ja työkokemuksensa pituutta (Tharenou 2005).

Tutkimusten mukaan naiset kokevat usein huonoa omaatuntoa perheestään ollessaan töissä - ja töistä ollessaan kotona (Vanhala 2005). Esimerkiksi Vanhalan (2005) tutkimuksessa, jossa tarkastelun kohteena olivat kauppatieteellisen korkeakoulututkinnon suorittaneet naisjohtajat, selvitettiin naisten näkemyksiä perheen, uran ja työn yhteensovittamisesta. Tutkimus paljasti, että naiset kokevat huonoa omaatuntoa aina johonkin suuntaan. Naisten kohdalla ongelmaksi näyttääkin muodostuvan se, että he haluavat panostaa täysillä niin työhön, uraan ja perheeseen kuin itseensä. Vanhalan mukaan tästä eräänlaisesta täydellisyyden tavoittelusta onkin seurauksena uupumista, roolikonflikteja ja jopa identiteettikriisejä. Viime aikoina tutkimuksissa on perheellä nähty olevan myös positiivisia vaikutuksia naisjohtajien urille (Ruderman ym. 2002; Välimäki ym. 2009). Moniroolisuuden esimerkiksi äitinä, johtajana ja vaimona on arvioitu olevan eri rooleja rikastava eikä voimavaroja kuluttava tekijä.

Koska perinteiset tutkimukset miesten johtamisurista eivät ole olleet sovellettavissa naisten uriin, ovat tutkijat pyrkineet luomaan sellaisia malleja, jotka ottavat huomioon nimenomaan naisten urien erityispiirteet (Mainiero & Sullivan 2005; O'Neil ym. 2004; O'Neil & Bilimoria 2005; Powell & Mainiero 1992; White 1995). Yksi tunnetuimmista malleista, jossa uraa tarkastellaan peräkkäisinä ikään sidottuina vaiheina, on Whiten (1995) vaihemalli menestyneiden naisjohtajien ja -yrittäjien urakehityksestä, jossa yhdistyvät niin naisten työhistoria kuin perhekysymykset. Vaihemalli pohjautuu Levinsonin (1978) aikuisiän kehitysteorialle. Malli koostuu kuudesta ikään sidotusta vaiheesta, joita ovat aikainen urakehitys (17-33), aikainen 30 ikävuoden siirtymävaihe (33-35), asetuminen (35), myöhäinen 30 ikävuoden siirtymävaihe (38-40), saavuttaminen (40-50) sekä ylläpitovaihe (50-). White (1995) pyrki tuomaan tutkimukseensa

esille erityisesti sen, että vaikka naiset työskentelivät kokopäiväisesti ja pyrkivät sovittamaan kodinhoitoon liittyvät velvollisuudet työhönsä, olivat he voimakkaasti urakeskeisiä ja heille ura oli olennainen osa elämää ja identiteettiä.

Toinen tunnettu ikään sidottuja naisten uria kuvaava malli on O'Neilin & Bilimorian (2005), joka osoittaa naisjohtajien urien kehittyvän kolmessa ikään sidotussa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe, johon kuuluvat naiset ovat iältään 24–35-vuotiaita, edustaa niin sanottua idealistisen saavuttamisen vaihetta. Suurin osa tähän ikävaiheeseen kuuluvista naisista on lapsettomia, ja he kokevat olevansa oman uransa ohjaksissa. He ovat motivoituneita menestymään ja näkevät uransa mahdollisuutena saavuttaa jotain merkittävää, kuten onnellisuutta ja elämän täyttymyksen. Toinen uravaihe koostuu 36–45-vuotiaista naisista. Se edustaa uransa keskivaiheilla olevia naisia ja heidän käytännöllisempää suhtautumista uraan kuin edellinen vaihe. Tässä vaiheessa naisilla on useita erilaisia velvollisuuksia sekä henkilökohtaisella että ammatillisella osa-alueella, ja heille ura on enemmän ulkopuolisten tekijöiden kuin heidän itsensä ohjattavissa. Kolmannessa uravaiheessa, jota O'Neil & Bilimoria nimittävät uudelleen osallistumiseksi, naiset ovat iältään 46–60-vuotiaita. Naiset ovat valmiita toimimaan organisaatioidensa, perheidensä ja yhteisöjensä hyväksi ja saamaan aikaan jotain merkittävää. Tämän vaiheen saavuttaneet naiset ovat onnistuneet löytämään tasapainon oman itsensä ja ympäristön vaatimusten väliltä. O'Neilin & Bilimorian (2005) tutkimuksessa vaiheet erosivat toisistaan etenkin siinä, miten naisten kokemukset henkilökohtaisten, ammatillisten ja ihmissuhteiden tasoilta nousevien tekijöiden vaikutuksista uraan vaihtelivat.

Powellin & Mainieron (1992) tutkimus naisten urakehityksestä edustaa kokonaisvaltaisempaa tarkastelua, joka pyrkii huomioimaan uriin vaikuttavat tekijät suhteessa menestykseen uralla ja työn ulkopuolisessa elämässä. Tutkimuksessa kuvataan sitä, miten naisten urakehityksen aikana painotukset vaihtelevat uran ja sen ulkopuolella olevien ihmissuhteiden välillä. Samaa kategoriaan kuuluu myös Mainieron & Sullivanin (2005) ABC malli urasta kaleidoskooppina⁴. Ura kaleidoskooppina kuvaa naisten johtamisurien vaihtelevuutta, jossa haasteiden etsiminen, tasapainon löytäminen ja rehellisyys omaa itseään kohtaan muuttuvat uran eri vaiheissa. Uran alkuvaiheessa olevilla naisilla haasteiden etsiminen sai suurimman painoarvon, uran keskivaiheilla olevilla naisilla painottui tasapainon löytäminen, ja uran loppuvaiheessa olevat naiset pyrkivät olemaan rehellisiä itselleen ja etsimään sitä, mitä he todella halusivat uraltaan. (Mainiero & Sullivan 2005).

O'Neilin, Bilimorian & Saatcioglun (2004) tutkimus eroaa edellä mainitusta naisten johtamisuria koskevista tutkimuksista siten, että se tuo esille erilaisia naisten uratyyppejä yhden vallitsevan urakehitysmallin sijaan. Tutkimus tarkastelee kolmen uratyypin, saavuttajien, navigoijien ja mukautujien, vaikutusta naisten tyytyväisyyteen uralla menestymistä kohtaan kuten myös heidän ura-

⁴ Kaleidoskooppi on kiikarimainen leikkikalu, johon kurkistamalla voi nähdä uudenlaisia symmetrisiä kuvioita. Ilmaisuja kaleidoskooppi tai kaleidoskooppimainen käytetään usein myös kuvaannollisesti puhuttaessa monipuolisista tai vaihtelevista ilmiöistä (Suomen kielen perussanakirja 1996).

menestykseensä vaikuttavia tekijöitä. Saavuttajat uskoivat olevansa itse vastuussa omasta uramenestyksestään, mikä näkyi etenkin siinä, että he pyrkivät määrätietoisesti kehittämään itseään. Navigoijat sen sijaan uskoivat ulkopuolisten tekijöiden vaikuttavan uramenestykseensä, mutta pyrkivät kehittämään itseään samalla tavalla määrätietoisesti kuin saavuttajat. Myös mukautujat uskoivat uramenestyksensä olevan ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksen alaisina, mutta heillä ei ollut samanlaista määrätietoisuutta, vaan he vaihtoivat usein tehtäviä ja organisaatioita. He myös olivat näistä kolmesta kaikkein tyytymättömiä uramenestykseensä. Tutkimus edustaa uudemman uratutkimuksen kritiikkiä perinteistä uratutkimusta kohtaan siinä, että urat ovat muuttuneet yhä yksilöllisemmiksi, eikä myöskään naisten kohdalla voida puhua pelkästään yhdestä urakehitysmallista ja tavasta rakentaa uraa. Tutkimus kritisoi naisten urakehitysmallien yksipuolisuutta ja stereotyyppistä ajattelua sitä kohtaan, että perheellä ja ihmissuhteilla olisi aina kaikkein suurin vaikutus naisten urakehitystä ohjaavana tekijänä. (O'Neil ym. 2004).

Myös korkean teknologian alalla on tutkittu jonkin verran naisten johtamisurin erityispiirteitä (Cross & Linehan 2006; Evetts 1998; Feyerherm & Vick 2005; Panteli & Pen 2010). Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita tutkimaan aihetta kyseisellä alalla, koska työntekijöiden nuoresta iästä johtuen alan on uskottu tarjoavan uudenlaisen työympäristön ilman perinteisiä sukupuolijakoja naisten ja miesten töistä ja myös naisten ja miesten tasa-arvoisemman jakautumisen johtotehtäviin. Näin ei ole kuitenkaan käytännössä käynyt, vaan alalla on arvioitu vallitsevan samanlaiset perinteiset sukupuolijaot kuin perinteisilläkin toimialoilla. Crossin ja Linehanin (2006) korkean teknologian alaa koskevat tutkimustulokset osoittavat, että suurimmat esteet naisten etenemiselle ylimpiin johtotehtäviin liittyvät naisten kokemusten mukaan organisatorisiin virallisiin ja epävirallisiin käytäntöihin (rekrytointi- ja ylenemisprosessit, verkostot, mentorointi). Vastaavanlaisia tuloksia on saatu naisten johtamisuriin liittyvistä tutkimuksista perinteisissä organisaatioissa (esim. Oakley 2000). Esteet liittyvät myös niin sanottuun itse aiheutettuun lasikattoon, jolla tutkijat viittaavat naisen omaan valintaan olla hakematta tai ottamasta vastaan ylimmän johdon tehtäviä. Analyysissä ei kuitenkaan kiinnitetä tarkempaa huomiota siihen, että naisten kieltäytymisen ja etenemättömyyden syyt saattavat liittyä maskuliiniseen organisaatiokulttuuriin ja johtamistyöhön laajemmin, eikä välttämättä haluttomuuteen toimia ylemmissä johtotehtävissä sinänsä. (Cross & Linehan 2006).

Samanlaisiin tuloksiin pääsi myös Evetts (1998), joka tutki niin ikään naisten johtamisuriin liittyviä esteitä korkean teknologian alalla. Tutkimus osoitti, että insinöörin koulutukset saaneet naiset pitivät työstään, mutta heidän sukupuoleensa kohdistui sellaisia odotuksia, jotka vaikeuttivat heidän työskentelyään. Naiset ohjattiin valitsemaan asiantuntijaura esimiesuran sijasta. Tutkimus osoittikin, että sukupuoleen liittyvä syrjintä oli syvällä organisaatiokulttuurissa, -rakenteissa ja prosesseissa; naisilta vaadittiin sopeutumista ja muuttumista, pysyäkseen mukana kilpailussa johtotehtävistä.

Feyerherm & Vick (2005) tarkastelivat tutkimuksessaan, miten korkean teknologian organisaatiot voisivat tehokkaammin kehittää ja sitouttaa naisia

työskentelemään yrityksissä pidempään sekä kilpailemaan ylimmän johdon työtehtävistä. Tutkimustulokset osoittivat, että naiset kokivat työssä menestymistä erityisesti silloin, kun he kokivat tuovansa yritykselle lisäarvoa ja vaikuttivat sitä kautta yrityksen menestymiseen. Toisaalta he mittasivat menestystä myös ulkoisilla tunnusmerkeillä. Palkka, asema, verkostoihin pääsy ja tunne oman osaamisen arvostuksesta olivat merkittäviä menestyksen mittareita. Samaan aikaan naiset kokivat tyytyväisyyttä läheisistä ihmissuhteista, perheestä ja ystävistä, joiden kautta he kokivat saavansa energiaa ja löytävänsä elämän tarkoituksen. Merkittävää oli se, että he rinnastivat tämän tyytyväisyyden kokemuksen ammatilliseen menestykseen. Lisäarvon tuottaminen, ihmissuhteet, oppiminen ja kasvaminen sekä haasteet ja mahdollisuudet saada aikaan merkitystä olivat keskeiset menestyksen ja tyytyväisyyden lähteet. Naisille johtamisura merkitsikin ennen kaikkea elämäntyyliä ja kokonaisvaltaista kokemusta kuin yhtä elämän osa-aluetta. Miesvaltaisessa organisaatiokulttuurissa sukupuoleen liittyvä syrjintä oli muuttunut näkymättömäksi: syrjintä on niin syvällä organisaation olemuksessa ja kulttuurisissa normeissa, että organisaation jäsenet eivät sitä itse havaitse (vrt. Rosener 1995). Naisten päämääränä oli johtamisurilla eteneminen, mutta he kokivat, että heitä ei oteta tosissaan eikä heidän resurssiaan hyödynnetä täysimääräisesti. Tutkijat ehdottavatkin, että yritysten tulisi uudelleen arvioida organisaatiokulttuurinsa, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, johtamistyyliä sekä rakentaa erilliset urapolkuohjelmat näiden naisten johtamisurien etenemisen tueksi. (Feyerherm & Vick 2005).

Pantelin ja Penin (2010) tutkimus arvioi erilaisten työhön paluuseen liittyvien toimenpiteiden tehokkuutta korkean teknologian alalla työskentelevien naisten kohdalla. Koska ala on nopeasti muuttuva ja naisten määrä alalla on vähäinen, aiheuttaa urakatkos helposti epävarmuuden tunnetta oman osaamisen ajantasaisuudesta ja itsetunto laskee. Tämä taas edelleen johtaa helposti siihen, että naiset eivät halua palata enää urakatkoksen jälkeen töihin tai he vaihtavat alaa. Tutkimuksessa mukana olevat naiset olivat osallistuneet ohjelmaan, jossa tarkoituksena oli edesauttaa naisten työhönpaluuta erilaisten toimenpiteiden avulla pitkän urakatkoksen jälkeen. Tutkimus osoitti, että erilaiset työhön paluuseen liittyvät toimenpiteet, kuten ryhmämentorointi, uratyöpajat, työhön sijoittumiseen liittyvä koulutus, maisteriopintojen tukeminen sekä omaan alaan liittyvät koulutukset edistivät naisten palaamista työelämään. Naisten kokemusten mukaan heidän motivaationsa työhön syttyi uudelleen, itsetunto kasvoi ja tuki muilta ohjelmaan osallistuneilta naisilta olivat merkittävämpiä työhön paluuta edistäviä tekijöitä. (Panteli ja Pen 2010).

Tiivistäen voi todeta, että naisten johtamisurien erityispiirteitä on kartoitettu viimeisen 20 vuoden aikana melko runsaasti, mutta mitään yhtenäistä uria koskevaa mallia ei ole löydetty. Viime aikoina onkin alettu korostaa urien monimuotoisuutta (Ekonen 2007; O'Neil ym. 2004).

2.2.3 Miehet, maskuliinisuudet ja johtaminen

Miehiä, maskuliinisuutta ja johtamista on pidetty tutkimuksen näkökulmasta sukupuolineutraaleina useiden vuosikymmenten ajan. Sukupuoli, esimerkiksi

tutkimuksen kohteena, on liitetty tyypillisesti vain naisiin. Vasta 1990-luvulta lähtien miehet ja maskuliinisuudet organisaatioissa ja johtamisessa ovat olleet enenevässä määrin tutkijoiden kiinnostuksen kohteena (Collinson & Hearn 1994; Hearn 1994; Hearn & Collinson 1996). Tämä sama haaste on koskettanut myös johtamisuriin liittyvää tutkimusta. Esimerkiksi keskeisimmissä urateorioissa ei ole huomioitu sukupuolta, vaikka ne perustuvat pääasiassa miehille tehtyihin tutkimuksiin. Johtamisurien alueella sukupuolta näkyväksi tekevä tutkimus onkin yleistynyt etenkin naisten kohdalla. Sen sijaan silloin kun miesten sukupuoli on tehty näkyväksi johtamisuratutkimuksessa, ovat tarkastelun kohteena olleet tyypillisesti naisten ja miesten urien vertailuasetelmat ulkoisesti mitattavissa olevien tunnusmerkkien, kuten palkan tai aseman, perusteella. Näissä sukupuolta on käytetty yleensä taustamuuttujana.

1990-luvulta lähtien kriittinen tutkimus miehistä ja maskuliinisuuksista työ- ja organisaatiokonteksteissa lisääntyi. Esimerkiksi Collinson & Hearn (1994) toivat esille useita esimerkkejä aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta, joka jätti huomiotta miehet ja maskuliinisuudet, vaikka ne liittyivät keskeisesti palkkatyön, organisaatioiden tai johtamisen tutkimukseen. Collinson & Hearn (1994) halusivat herättää tutkijat huomaamaan sukupuolittuneiden valtasuhteiden analysoinnin tärkeyden organisaatioissa. Aikaisemmin ilmestynyt kirjallisuus paljasti mielenkiintoisen paradoksin: miehet ja maskuliinisuudet olivat usein analyysin keskiössä, mutta samaan aikaan ne otettiin itsestäänselvytenä, piilotettiin tai jätettiin tutkimatta. Lisäksi, useissa tutkimuksissa puhuttiin muun muassa johtajista, työntekijöistä tai työväestä, vaikka niillä tarkoitettiin pelkästään miehiä. (Collinson & Hearn 1994).

Kriittinen tutkimus miehiin ja maskuliinisuuteen liittyen on syntynyt kiinnostuksesta sukupuolittuneeseen valtaan, erityisesti miesten valtaan. R. W. Connellin luoma hegemonisen maskuliinisuuden teoria on edelleen yksi tutkimusalueen keskeisimmistä puheenaiheista (Connell 1993; Connell & Messersmith 2005; Hearn 2004). Hegemoninen maskuliinisuus teki näkyväksi sekä sukupuolten väliset valtasuhteet että miesten keskinäiset valtasuhteet. Hegemonisella maskuliinisuudella on tarkoitettu sellaisia toimintatapoja, jotka mahdollistavat miesten dominoivan aseman suhteessa naisiin. Hegemoninen maskuliinisuus on vain pienen miesryhmän omaisuutta. Siinä ruumiillistuu senhetken arvostetuin tapa olla mies, ja muiden miesten on asemoitava itsensä suhteessa siihen. Ideologisesti se myös alistaa naiset miesten vallan alle. (Connell & Messersmith 2005). Hegemonista maskuliinisuutta edustavat esimerkiksi valtaapitävät miehet organisaatioiden ylimmässä johdossa. Hegemoniseen maskuliinisuuteen voi liittyä esimerkiksi ylimmälle johtotasolle etenevän uramallin ihanointi organisaatioissa, jonka ylin johto on miesvaltainen. Tämän uramallin ulkopuolelle jäävät naiset ja myös suurin osa miehistä. Martin (2001; 2003) määrittelee miesten harjoittavan organisaatioissa erilaisia maskuliinisuuksia, joista kaikki eivät ole hegemonisia. Hänen mukaansa onkin tärkeää ymmärtää erilaisia maskuliinisuuksia erityisesti organisaatio- ja johtamistutkimuksessa, koska miehillä on yleensä naisia korkeampi status, legitimizeetti ja valta-asema ja näin

ollen heidän käyttäytymisensä ovat muokanneet organisaatioiden kontekstit sellaiseksi kuin ne tällä hetkellä ovat (Martin 2001; 2003).

Useimmissa organisaatioissa johtaminen on tehty ja tehdään edelleen näkyväksi sukupuolineutraalina, vaikka johtaminen usein sisältää homososiaalisia käytänteitä (Hearn & Collinson 1994; Holgersson 2013; Lipman-Blumen 1976). Homososiaalisuus on käsite, jota on käytetty kuvaamaan samaa sukupuolta olevien keskinäistä suosimista. Organisaatio- ja sukupuolitutkimukseen käsite ilmaantui ensimmäisen kerran 1970-luvun loppupuolella, mutta vasta 1990-luvun alussa käsite uudelleenilmaantui kirjallisuuteen (esim. Andersson 2003; Kilduff & Mehra 1996; Tallberg 2009; Wharton & Bird 1996). Käsitettä käytettiin ensimmäisen kerran Lipman-Blumenin (1976) tutkimuksessa, jossa homososiaalisuutta käytettiin selittämään syitä miesten dominointiin organisaatioiden ja yhteiskunnan valta-asemissa. Homososiaalisuudella tarkoitetaan miesten suosivan toisia miehiä ja miesten yrityksiä sekä maskuliinisten mallien, stereotyyppien ja symbolien käyttämistä johtamisessa (kuten urheilu- ja armeijatermit). Esimerkiksi Holgerssonin (2013) tutkimuksessa ylimmän johdon rekrytointiin osallistui vain pieni ryhmä miehiä, kuten hallituksen puheenjohtaja ja muutama hallituksen jäsen yhdessä rekrytointikonsultin kanssa. Ryhmä loi kriteerit sopivalle kandidaatille ja he suosivat henkilöitä, jotka tunsivat ennestään, koska se teki kandidaattien vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnin heille helpommaksi. Tutkimus osoitti homososiaalisuuden olevan usein tiedostamaton käytäntö, joka on kietoutunut organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin ja siksi vaikeasti havaittavissa.

2.2.4 Naisten ja miesten johtamisurien vertailu

Tutkimukset naisten ja miesten johtamisurien vertailuista ovat tähän mennessä osoittaneet, että naiset ovat selvästi miehiä huonommassa asemassa. Naiset ansaitsevat vähemmän, etenevät urallaan miehiä harvemmin ylimmän johdon tehtäviin ja hyötyvät rahallisesti vähemmän vaihtaessaan työtehtävää tai työpaikkaa. Eroja naisten ja miesten välillä on myös usein selitetty naisista itsestään johtuvilla syillä. (Kirchmeyer 2002). Johtamishierarkian miesvaltaisuuden on todettu olevan kriittinen rakenteellinen tekijä, joka vaikuttaa naisten ja miesten uralla etenemiseen. Naisten kohdalla sen on todettu vähentävän rohkaisua uralla etenemiseksi sekä työkavereilta että esimiehiltä ja vähentävän naisten koulutusmahdollisuuksia. Johtajien kohdalla juuri urarohkaisua ja koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia on pidetty keskeisenä uralla etenemiseen vaikuttavina tekijöinä. (Tharenou ym. 1994).

Suurin osa aikaisemmasta tutkimuksesta tarkastelee eroja ja yhtäläisyyksiä naisten ja miesten välillä mitattavina tekijöinä. Tyypillisesti näissä tutkimuksissa todetaan, että naisten ja miesten urat eroavat toisistaan ja yleensä kohteena ovatkin pelkästään erot, eivät yhtäläisyydet. Esimerkiksi miesten urat kuvataan yleensä katkeamattomiksi ja ylöspäin organisaatiohierarkiassa eteneviksi. Naisten urat taas näyttäytyvät katkonaisina, monimutkaisina ja ongelmallisina. (Lyness & Thompson 2000). Kärjistetysti tiivistettynä miesten urat ovat ongelmattomia ja ne etenevät ylimpään johtoon. Naisten johtamisuria taas voidaan luon-

nehtia esteiden ylittämiseksi (Ragins & Sundström 1989). Viime aikoina uran käsite on alkanut saada yhä erilaisempia muotoja yhteiskunnissa tapahtuneiden muutosten myötä, esimerkiksi kahden uran perheiden yleistyttyä ja uusien toimialojen syntyminen myötä. (Sools ym. 2007).

Tharenou, Latimer & Conroy (1994) tutkivat naisten ja miesten johtamisurien etenemiseen vaikuttavia tekijöitä kolmesta eri näkökulmasta: organisaation, yksilön ja perhe-elämän. Tutkimuksessa johtamisuralla eteneminen määriteltiin etenemisenä organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Etenemisen mittareina käytettiin ulkoisia mittareita, kuten johtotasoa, palkan suuruutta ja alaisen lukumäärää. Tutkimus toteutettiin kyselynä, johon vastasi 513 naista ja 501 miestä kuudelta eri johtotasolta australialaisista julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioista. Tutkimus osoitti, että sukupuoli on merkittävä naisten ja miesten johtamisurien etenemistä selittävä tekijä. Ensinnäkin, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet vaikuttivat molempien sukupuolten uralla etenemiseen, mutta miesten kohdalla vaikutus nousi naisia suuremmaksi. Tutkimuksen mukaan, organisaatioissa miehet lähetettiin koulutuksiin naisia useammin ja sitä kautta miesten uralla etenemismahdollisuudet olivat naisia paremmat. Toisekseen, kannustaminen uralla eteenpäin vaikutti naisten uralla etenemismahdollisuuksiin miehiä enemmän. Kolmanneksi, puolison ja vanhemman rooli vaikutti naisten työkokemuksen määrään vähentävästi ja sitä kautta huononsi naisten koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia. Neljänneksi, työkokemuksen määrä vaikutti positiivisemmin miesten koulutus- ja kehitysmahdollisuuksiin kuin naisilla ja miehillä myös oli naisia enemmän työkokemusta. Tutkimuksen mukaan koulutus- ja kehitysmahdollisuuksilla oli merkittävä vaikutus johtamisurilla etenemiseen. Tämän perusteella Tharenou ym. (1994) kehottavat organisaatioita kiinnittämään tarkasti huomiota siihen, että molemmilla sukupuolilla on yhtäläiset koulutus- ja kehitysmahdollisuudet. Organisaatioissa tulee kiinnittää erityistä huomioita myös sellaisiin organisaatiokäytänteisiin, jotka edistävät työn ja perheen yhteensovittamista ja mahdollistavat naisille entistä pidemmän työkokemuksen karttumisen.

Kirchmeyer (1998) tarkasteli tutkimuksessaan uran keskivaiheilla olevien naisten ja miesten johtamisuralla menestymistä ja siinä ilmeneviä eroavaisuuksia. Tutkimuksessa uralla menestymistä tarkasteltiin kolmen mittarin kautta: objektiivisesti palkan ja organisaatiotason mukaan sekä subjektiivisesti vastaajan oman määritelmän mukaan. Tutkimus osoitti, että vaikka naiset ansaitsivat miehiä vähemmän, he kokivat uransa yhtä menestyksekkääksi kuin miehet. Miehillä työkokemuksen määrä, pysyminen samassa työpaikassa pitkään, mentorin ja muun sosiaalisen verkoston tuki työpaikalla vaikuttivat palkan määrään nostavasti. Vastaavasti naisilla samanlaista seurausta ei ollut havaittavissa. Tämä tuli esille etenkin miesvaltaisissa organisaatioissa toimivilla johtajilla. Naisilla sosiaalisten suhteiden merkitys uran tukemisessa vaikutti positiivisesti kokemukseen uralla menestymisestä, vaikka objektiivisia vaikutuksia ei ollutkaan löydettävissä. Perheellä ei tutkimuksessa todettu olevan vaikutusta kummankaan sukupuolen uralla menestymiseen. Tutkimuksessa tulosta selitettiin sillä, että johtamisuralla olevat naiset ansaitsevat muita naisia enemmän palk-

kaa ja heillä on enemmän keinoja työn ja perheen yhteensovittamiseen kuin muilla naisilla. Tutkimuksen mukaan naisten uralla menestymiseen suurin vaikuttava tekijä on edelleen sukupuoli ja yleiset ennakkoluulot naisten kyvyttömyyteen toimia johtotehtävissä.

Kirchmeyerin (2002) myöhempi tutkimus naisten ja miesten johtamisurien eroista oli jatkoa hänen aikaisemmalle tutkimukselleen johtajien uramenestyksestä (ks. Kirchmeyer 1998). Tutkimuksessa tarkasteltiin eroja naisten ja miesten johtamisurilla pitkällä aikajänteellä ja verrattiin 1980-luvulla kerättyä aineistoa 1990-luvulla kerättyyn aineistoon samoilta henkilöiltä. Tutkimuksen mukaan naisten ja miesten palkkaero oli kasvanut edelleen ja naiset kokivat urakehityksensä tulevaisuudennäkymät miehiä huonommiksi. Naiset ja miehet olivat edenneet urallaan samaa tahtia, mutta miesten rahallinen hyöty oli selvästi naisia suurempi. Naisten tulevaisuudensuunnitelmat olivat miehiä epäselvemmät ja negatiivisemmat. Vaikka naiset ansaitsivat miehiä vähemmän, he kokivat uransa edelleen yhtä menestyksekkääksi. Perheellä oli päinvastainen vaikutus naisten ja miesten johtamisurille. Miehillä puoliso merkitsi suurempia tuloja kuin naisilla ja perheelliset miehet kokivat olevansa menestyneempiä kuin perheelliset naiset. Tutkimus osoitti naisten ja miesten välisen palkkaeron vain kasvavan ajan myötä. Uran edetessä naisten odotukset uralla etenemisestä muuttuivat negatiivisemmiksi.

Lyness & Thompson (2000) vertailivat tutkimuksessaan ylimmässä johdossa toimivien naisten ja miesten uria. He tarkastelivat tutkimuksessaan esteitä, edistäviä tekijöitä, urahistorioita sekä johtajien kokemuksia eniten uraa edistävästä asioista. Lisäksi tutkimus vertasi naisten ja miesten uralla menestymistä palkan ja hierarkiataason perusteella. Tutkimuksen perusteella naisten ja miesten urahistoriat sekä kokemukset uraa edistävästä asioista olivat samanlaisia, mutta naiset kokivat esteitä miehiä enemmän. Naisten kokemia esteitä olivat vaikeus sopeutua organisaatiokulttuuriin, epämuodollisten verkostojen ulkopuolelle jääminen, vaikeus saada haastavia työtehtäviä ja ulkomaankomennuksia. Uraa edistäviksi tekijöiksi naisten kohdalla nousi hyvät verkostot ja hyvien suhteiden luominen organisaation ylimmässä johdossa toimiviin. Molempien sukupuolten osalta haastavat työtehtävät, kuten uuden liiketoiminnan rakentaminen tai organisaation saneeraus nousivat keskeiseksi uraa edistäväksi tekijäksi. Mentoringi nousi miehillä naisia keskeisemmälle sijalle uramenestystä määrittävänä tekijänä. Tutkimuksen perusteella naiset ja miehet etenivät ylimpään johtoon eri reittejä pitkin. (Lyness & Thompson 2000). Tutkimus kuitenkin keskittyi pääasiassa naisten kokemusten esille tuomiseen.

Wajcman & Martin (2002) vertailivat tutkimuksessaan naisten ja miesten kokemuksia johtamisurista. Molempien sukupuolten kerronnassa korostui yksilökeskeisyys. Tämä tuli esille muun muassa siinä, että johtajat kokivat tekevänsä uraansa liittyvät päätökset ja valinnat omista lähtökohdistaan käsin. Tutkimus osoittikin johtamisurien muuttuneen henkilökohtaisiksi projekteiksi, joista yksilöt kokivat olevansa itse vastuussa. Tutkimus toi esille myös sen, että johtajien uravalinnat olivat sukupuolitunteita. Kertoessaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta, erot naisten ja miesten välillä tulivat selkeästi esille. Mies-

ten tarinat olivat yhtenäisiä ja ristiriidattomia. Niissä työ meni usein perheen edelle, koska heidän vaimoillaan oli suurempi vastuu lasten- ja kodinhoitoon liittyvistä tehtävistä. Naisten kerronta oli sen sijaan ongelmallisempaa; he kertoivat tilanteista, joissa he joutuivat usein valitsemaan joko työn tai perheen väliltä.

Sools ym. (2007) tarkastelivat tutkimuksessaan niitä diskursiivisia käytäntöjä, joiden kautta keskijohdossa toimivat naiset ja miehet asemoivat itsensä uran tekemiseen. Tutkimuksen kohteena oli monikansallinen yritys, jonka ylimmästä johdosta ei löytynyt yhtään naista ja keskijohdossakin naisia oli vain muutama. Yrityksessä työskenteli kaiken kaikkiaan 465 johtajaa ja tutkimusta varten syvähaastateltiin yhteensä 17 keskijohdon tehtävissä toimivaa naista ja miestä. Tutkimuksen perusteella uran tekemisen käytännöt olivat sukupuolituneita erityisesti kunnianhimon näkökulmasta tarkasteltuna. Sekä naiset että miehet nostivat kunnianhimon keskeiseksi edellytykseksi nousta organisaatiohierarkiassa ylöspäin. Sekä naiset että miehet kokivat oikeanlaisen tavan tuoda esille omaa kunnianhimoaan vaikeaksi, ja tutkijat nimesivät ilmiön *kunnianhimon paradoksiksi*: sinun tulee näyttää olevasi kunnianhimoinen, mutta samaan aikaan et saa näyttää olevasi kunnianhimoinen. Naisille paradoksi muodosti vielä vaikeamman yhtälön kuin miehille. Nuoret naiset eivät näyttäneet miesten silmissä kunnianhimoisilta, koska heitä pidettiin potentiaalisina synnyttäjinä ja äiteinä, jotka tulisivat menettämään kunnianhimosensa lasten saannin myötä.

Naisten ja miesten johtamisuria on vertailtu myös korkean teknologian alalla. Wajcmanin (1998) tutkimuksen kohteena oli korkean teknologian organisaatioissa ylimmässä johdossa työskentelevät miehet ja naiset. Kyseessä oli survey-tutkimus, jonka lisäksi haastateltiin 20 naista ja 20 miestä. Tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot olivat edelläkävijöitä naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Tutkimus toi esille, että vaikka organisaatioissa muutammat naiset olivat edenneet aina ylimpään johtoon asti, heitä kohdeltiin eri lailla kuin miehiä ja he kohtasivat jatkuvasti esteitä urallaan. Ylimpään johtoon edenneiden naisten johtamisurat olivat hyvin samankaltaiset kuin vastaavassa asemassa olevien miesten. Tutkimus osoitti, että naisten eteneminen oli mahdollista vain, jos naiset muokkasivat uransa miesten urien kaltaisiksi. Tämä tarkoitti naisten kohdalla yleensä pitkien työpäivien tekemistä ja perheettömyyttä, jotta naiset nähtäisiin edes jollakin tavalla uskottavina johtajakandidaatteina. Laajoista tasa-arvo-ohjelmista huolimatta, monet organisatoriset prosessit olivat sukupuolituneita ja estivät käytännössä naisten etenemisen tasa-arvoisesti ylimpiin johtotehtäviin asti.

Singh & Vinnicombe (2000) tutkivat ylimmässä ja keskijohdossa toimivien naisten ja miesten antamia merkityksiä työhön sitoutumiselle korkean teknologian organisaatioissa. Aikaisemmat määritelmät johtajien sitoutumiselle ovat tarkoittaneet sitoutumista uralla yhteen yritykseen pitkäksi aikaa. Tutkimus osoitti, että globaaleissa korkean teknologian organisaatioissa työskentelevien johtajien kohdalla sitoutumisen määritelmä on liian kapea ja se saa monia erilaisia muotoja. Myös eroja naisten ja miesten välillä oli löydettävissä. Naisille

sitoutuminen merkitsi yleensä organisaation tavoitteiden sisäistämistä, ihmisläheisesti toimimista ja läsnäoloa ja saavutettavuutta työajan jälkeenkin. Miehillä taas sitoutuminen merkitsi työtehtävien hoitamista hyvin, ennakkoivuutta, innovatiivisuutta, lisäarvon tuottamista ja halukkuutta ottaa vastaan haasteita. Keskijohdossa ja asiantuntijatehtävissä toimivat naiset antoivat sitoutumiselle ylimmässä johdossa toimivista ja enemmistöstä miehistä poikkeavia perhekeskeisiä merkityksiä. Tutkimus osoittaa, että naisten ja miesten erilaiset tavat määritellä työhön sitoutumistaan saattaa selittää sitä, miksi naisten sitoutuminen työhön tulkitaan väärin miehiä pienemmäksi. Tällä taas saattaa olla negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi naisten urakehitykseen ja ylenemismahdollisuuksiin.

Tain & Simsin (2005) tutkimuksen tarkoituksena oli vertailla naisten ja miesten työkokemuksen pituutta, koulutusta ja asemaa organisaatiohierarkiasa korkean teknologian organisaatioissa. Tutkimus paljasti, että huolimatta yhtä pitkästä työkokemuksesta ja samanlaisesta koulutuksesta, miehet sijoittuivat organisaatioissa naisia korkeampiin asemiin. Naisten urat etenivät korkeintaan keskijohdon tasolle, miesten ylimpään johtoon asti. Tästä selvästä erosta huolimatta, naiset kokivat tullessaan organisaatioissa kohdelluksi tasa-arvoisesti miehiin verrattuna. Merkittävä tulos oli myös se, että kumpikaan sukupuoli ei havainnut organisaatioissa epätasa-arvoa naisten ja miesten välillä. Tutkijoiden mielestä tämä johtuu siitä, että korkean teknologian alalla vallitsevat modernit ja erilaiset johtamistavat niiden innovatiivisemmän luonteen vuoksi. (Tai & Sims 2005).

2.2.5 Työn ja muun elämän tasapaino

Työn ja perheen suhdetta on tarkasteltu tutkimuksessa jo muutaman vuosikymmenen ajan eri näkökulmista, mutta edelleen aihe on ajankohtainen ja muutoksessa oleva. Aiheen tutkimisen tärkeys on noussut viime vuosina esille erilaisten perhetyyppien ja kahden uran perheiden yleistymisen, sukupuoliroolien väljentyneen ja ihmisten arvomaailmassa tapahtuneiden muutosten myötä, jotka korostavat erityisesti työn ja perheen välisen tasapainon tärkeyttä (Greenhaus & Singh 2004). Esimerkiksi Suomessa ja kansainvälisesti on keskusteltu uudesta isyydestä ja jaetusta vanhemmuudesta, johon kuuluu miehen täysimääräinen sitoutuminen vanhemmuuteen ja hoivaava, osallistuva ja vastuullinen isyys (Huttunen 2001; Johansson & Klinth 2008; Kolehmainen 2004; Mykkänen 2010).

1960-luvulta aina 1990-luvulle asti tutkimuksessa käytettiin käsitteitä työ/perhe (work/family) ja perhe-ystävällinen (family-friendly), joiden keskiössä ovat perinteisesti olleet naiset. 1990-luvulta eteenpäin alkoi kielellinen käänne, jonka myötä on siirrytty kohti sukupuolineutraalimpia käsitteitä työ- ja muu elämä (work/life) sekä työn ja muun elämän tasapaino (work/life - balance), jotka sisältävät molemmat sukupuolet ja myös lapsettomat, työssäkäyvät ihmiset (Lewis, Gambles & Rapoport 2007). Työn ja muun elämän - tasapaino (work/life-balance) käsitteenä ei tarkoita täydellistä tasapainoa näiden kahden osa-alueen välillä. Se on laajempi käsite, joka jakaa työn ja elämän erilaisiin alu-

eisiin. Työn ja muun elämän tasapaino on subjektiivinen käsite; jokainen meistä voi kokea sen omalla, ainutlaatuisella tavallaan. (Niemistö 2009). Käsitettä on myös kritisoitu liian yksinkertaiseksi ja kaksijakoiseksi, koska se ikään kuin erottaa työn ja muun elämän toisistaan (Roberts 2008).

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulma on keskeinen haaste johtamisuralla olevilla naisilla ja miehillä. Suomessa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvät kysymykset ovat keskeisiä molempien sukupuolten kannoilta, koska naisilla on korkea työllisyysaste ja Suomessa on paljon kahden uran perheitä (Kivimäki 2009; Känsälä 2012; Tammelin 2009). Tästä huolimatta, Suomessa hoivavastuu on yhä edelleen suurimmaksi osaksi naisten vastuulla, sillä miehet pitävät vanhempainvapaasta ainoastaan 12 prosenttia (Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009). Naiset kokevat tämän vaikuttavan merkittävästi heidän johtamisuran rakentamiseen (Jyrkinen & McKie 2012). Suomessa haasteena onkin juuri epätasa-arvoisesti jakautuneet kotityöt ja lastenhoito sukupuolten välillä ja etenkin stereotyyppisten sukupuoliroolien on katsottu rajoittavan miesten hoivaroolia. Syyt vanhempainvapaan epätasaiselle jakaumalle perheissä ovatkin pääasiassa asenteisiin liittyviä (Salmi ym. 2009). Heikkisen (2014) tutkimus puolisoitten rooleista miesten johtamisurilla osoitti, että sukupuoliroolien näkökulmasta tarkasteltuna ainoastaan tasapainottavan puolison tyyppi konstruoi miehen osaksi perhe-elämää. Tutkimus osoitti, että perinteiset sukupuoliroolit ohjaavat yhä edelleen miespuolisia johtajia päävastuulliseen perheenelättäjän rooliin suomalaisessa yhteiskunnassa. (Heikkinen 2014).

Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet johtajien tekevän pitkiä työpäiviä, mikä lisää työn keskeisyyttä heidän elämässään ja nostaa esille tärkeän kysymyksen johtamistyön sukupuolittuneisuudesta (Collinson & Collinson 1997; Perlow 1998). Paine pitkiin työpäiviin ja koviin odotuksiin tukevat perinteistä maskuliinista johtamiskulttuuria, joka erottaa työn ja kotielämän selvästi toisistaan. Mikäli johtavassa asemassa olevien henkilöiden odotetaan mukautuvan tähän hegemonisen miespuolisen johtajan malliin, joka erottaa yksilön kohtaamat velvollisuudet työn ulkopuolella, yleensä juuri naisten työ ja perhe joutuvat konfliktiin keskenään (Gatrell & Cooper 2008; Wajcman & Martin 2002).

Ford ja Collinson (2011) tutkivat julkisella sektorilla ylimmässä ja keski-johdossa työskentelevien johtajien kokemuksia työstään suhteessa muuhun elämään. Tutkimuksen pohjalta konstruointiin kolme teemaa, jotka nimettiin työn priorisoinniksi (prioritizing work), työriippuvuudeksi (addicted to work) ja työn ja muun elämän uudelleentasapainottamiseksi (rebalancing). Tutkimus osoitti, että lähes kaikki haastatellut johtajat olivat tilanteessa, jossa he eivät pystyneet saavuttamaan tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Toisille työ ja uralla eteneminen olivat lähes pakkomielteitä, toisille taas työ oli kuluttavaa ja he halusivat siihen muutosta. Joidenkin johtajien kohdalla elämässä tapahtui jokin käännekohta, joka muutti elämän tasapainoa joko enemmän perhettä tai työtä kohti. Haastatellut johtajat syyttivät tilanteesta usein itseään sen sijaan, että olisivat kyenneet havaitsemaan ympärillä olevien rakenteiden vaikutukset työntekoon kohdistuviin monimuotoisiin vaatimuksiin. Johtajat kokivat, että heihin kohdistettiin vaatimuksia ihannejohtajasta, joka pystyy rakentamaan

täydellisen tasapainon elämän eri osa-alueiden välille ja olemaan samaan aikaan täydellinen johtaja, puoliso ja vanhempi. Tehdyt tutkimukset painottavatkin, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteiden ratkaisemista ei tule jättää organisaatioissa yksilön omalle vastuulle (Allard, Haas & Hwang 2011; Ford & Collinson 2011).

Viime aikoina työn ja muun elämän yhteensovittamiseen on liittynyt keskustelu hoivasta ja hoivaan liittyvistä ihmissuhteista työpaikoilla (Jyrkinen & McKie 2012; McKie, Hearn, Bowlby, Smith & Hogg 2008). Työpaikat ovat paikkoja, joissa hoivaan liittyvät käytänteet ovat arkipäivää. Johtajat ja työntekijät voivat auttaa toisiaan tai näyttää huolensa, tukensa ja solidaarisuutensa toisilleen useilla eri tavoilla. Työpaikoilla voidaan tarjota sympatiaa tai tukea kollegalle, joka on kohdannut avioeron tai joka ei voi hyvin. Myös työpaikan ystävyyssuhteet ovat tärkeitä jokapäiväisiä positiivisesti työpaikan henkeen vaikuttavia tekijöitä, kun taas huonot suhteet työpaikoilla voivat aiheuttaa jännitteitä ja vihanpitoa. Nämä kaikki ovat organisaatiokulttuurin tärkeitä elementtejä ja vaikuttavat jokapäivä kokemuksiimme työssämme. Toisekseen, työssä on tapahtumassa muutoksia ikä- ja sukupuolirakenteissa, joilla on vaikutusta hoivaan. Jälkiteollisissa yhteiskunnissa ihmisten pitkäikäisyys ja naisten osuus työllisistä on kasvanut. Tyypillinen mielikuva hoivasta työpaikan käytänteissä liittyy usein neuvotteluun joustavista työskentelyolosuhteista perheellisen hoivavastuusiin ja -vaatimukseen liittyen, jotka yleensä koskettavat enemmän naiskuin miestyöntekijöitä. Lisääntynyt ihmisten pitkäikäisyys taas on kiinnittänyt huomion ikääntyneistä vanhemmista huolehtimiseen.

2.3 Johtamisuria koskeva tutkimus Suomessa

Suomessa johtajien uria alettiin liiketaloustieteissä väitöskirjatasolla tutkia ensimmäisen kerran 1960-luvulla (Laaksonen 1962). Aihetta tutkittiin lisää 1970-luvulla, jolloin ilmestyi Ahlstedtin (1978) väitöskirja. 1990-luvulla aiheesta väitelti Salminen (1993) ja Lähteenmäki (1995). 2000-luvulla ilmestyivät Heilmannin (2004), Lepistö-Johanssonin (2009) ja LaPointen (2011) väitöskirjat. Ensimmäisiä tutkimuksia, joissa kiinnitettiin huomiota johtajien sukupuoleen, alkoi ilmestyä Suomessa 1980-luvun loppupuolella (Asplund 1986; Vanhala 1986). Sukupuolinäkökulmasta tarkasteltuna voi todeta, että aikaisempi Suomessa tehty johtajien uria koskeva tutkimus on ollut ns. sukupuolineutraalia (Laaksonen 1962, Ahlstedt 1978), sukupuoli on nähty taustamuuttujana (Heilmann 2004; Kauhanen & Napari 2009; Lähteenmäki 1995; Vanhala 1986) tai sukupuoli on yhdistetty vain naisten johtamisurien tutkimiseen (Ekonen 2007; Lepistö-Johansson 2009; Lämsä & Hiiilos 2008; Vanhala 2004, 2005; Välimäki ym. 2009). Miesten johtamisuria ei ole Suomessa eksplisiittisesti tutkittu, joten ne ovat näyttäytyneet sukupuoleettomina. Erityisesti naisten johtamisurien tutkimus on lisääntynyt Suomessa 1990-luvun loppupuolelta lähtien (Lämsä ym. 2007).

Laaksosen (1962) tutkimus mainitaan yleensä ensimmäisenä suomalaisena liikkeenjohtajien uriin liittyvänä tutkimuksena. Tutkimus tarkasteli suuryrityk-

sissä toimivien toimitusjohtajien sosiaalista taustaa, koulutusta ja työpaikkaliikkuvuutta. Tutkimus osoitti, että teollistumisen ja sitä seuranneen liike-elämän laajentumisen myötä johtajien liikkuvuus yrityksestä toiseen lisääntyi. Toimitusjohtajilla oli entistä laajempi sosiaalinen tausta, hyvä koulutus pohja, ammatillinen pätevyys, keskimääräisesti korkea ikä sekä hierarkkisesti kohoava urapolku. Myös johtajien liikkuvuus yrityksestä toiseen oli lisääntynyt. Laaksosen tutkimus sivuuttaa naisten johtamisurien tarkastelun lähestulkoon kokonaan pientä huomiota lukuun ottamatta. Laaksonen nimittäin toteaa (s. 13), tä ”Koska koko perusaineistosta (720) naisia oli ainoastaan kuusi, käsittelemme tästä lähtien ilmaisun helpottamiseksi johtajistoa siten kuin se koostuisi yksinomaan miehistä”.

Laaksosen jälkeen ilmestynyt Ahlstedtin (1978) väitöstutkimus johtajien urakehityksestä ei myöskään huomionnut sukupuolinäkökulmaa, sillä Ahlstedtin (1978) tutkimusaineisto kerättiin Liikkeenjohdon Instituutin kursseilta, joilla ei ollut yhtään naisosanottajaa. Tutkimus keskittyi tarkastelemaan sitä, millainen on liikkeenjohtajan ura ja minkälainen on se kehitysprosessi, jonka aikana ja vaikutuksesta liikkeenjohtajan ura muodostuu. Tutkimuksessa tarkastellaan liikkeenjohtajan urakehitystä kokonaisilmionä ja uran sisällä erityisesti erikoistumista ja liikkuvuutta. Tutkimus osoitti, että johtajat olivat keski-ikältään 48-vuotiaita. He olivat toimineet siihenastisella urallaan keskimäärin viidessä eri tehtävässä, kahden eri yrityksen palveluksessa ja kahdella eri paikkakunnalla. Liikkuvuus eri organisaatioiden välillä oli kuitenkin melko vähäistä. Liikkumista tapahtui, mutta se oli satunnaista ja saman toimialan sisällä tapahtuvaa.

Salminen (1993) selvitti väitöksessään johtotehtävissä menestyneiden uranankkureita, joilla tarkoitetaan henkilön käsityksiä omista kyvyistään ja lahjakkuudestaan, tärkeistä arvoistaan sekä motiiveista ja tarpeista työssään. Tutkimuksessa ei ollut mukana sukupuolinäkökulmaa. Tavoitteena on selvittää, miten johtotehtävissä työskentelevien uranankkurit suuntautuvat ja miten liiketoiminnan eri osa-alueet samoin kuin yksilön menestys ja taustatekijät ovat sidoksissa uranankkurien painotukseen. Lisäksi tavoitteena oli elämäntyylin ankkurin ja sitä tukevien kysymysten avulla katsoa, miten uran ja työn kokeminen kytkeytyy muihin elämän alueisiin kuten kotiin, vapaa-aikaan ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Salminen (1993) myös selvitteli, mitkä ovat ne yrityksen johtajuuden sisäisen ja ulkoisen uran perusulottuvuudet, joihin menestys ja menestymättömyys ovat sidoksissa. Tulosten pohjalta myös laadittiin uranankkureita hyväksikäyttävä kehittämisohjelma, jossa johtotehtävässä työskentelevä voi yhdistää yksilöllisen ja organisaation näkökulmat.

Lähteenmäen (1995) väitöskirja oli ensimmäinen tutkimus, jossa kartoitettiin laajasti suomalaisten johtajien urakehitystä ja -kriisejä. Tutkimusaineiston sukupuolijakauma oli seuraavanlainen: miehiä oli 79 prosenttia ja naisia 21 prosenttia. Tutkimus ei tarkastellut johtajien uria sukupuolinäkökulmasta. Lähteenmäen (1995, 143) tutkimuksesta ilmeni, että eri uravaiheista löytyi hyvinkin erilaisia urakäyttämisen muotoja eikä mitään selkeitä samankaltaisuuksia ollut löydettävissä. Tutkimuksen tulosten perusteella hän päätteli, että on mahdotonta muodostaa yhtä ainoaa urakehitysmallia, joka olisi sovellettavissa kai-

kille ja jossa ura etenisi samaa kehityskulkua samalla aikataululla. Tutkimuksessa todetaan, että urakehitys muodostuu ennen kaikkea subjektiivisista kokemuksista yksilöllisen aikataulun mukaisesti.

Lähteenmäen (1995) tutkimus antoi yleiskäsityksen siitä, millainen on suomalaisen johtajan urakehitys kolmiosaisen vaihemallin mukaan tarkasteltuna. Ensimmäisessä eli kokeiluvaiheessa (ikävuodet 24–29) ura liittyy suurimmalla osalla oman paikan etsimiseen, joka ilmeni voimakkaana liikkuvuutena työpaikasta toiseen. Ammatillinen identiteetti oli sen sijaan löytynyt nopeasti eikä identiteettiongelmia juurikaan esiintynyt. 30–31-vuotiailla ilmeni niin sanottu kolmenkymppin kriisi: muutoshalukkuus oman uran edistämiseksi oli keskeistä. Tällä ikäluokalla ilmeni myös yllättävän suurta uraväsymystä, mikä Lähteenmäen (1995, 144) mukaan antaa aihetta yhtäältä pohtia suomalaisen koulutusjärjestelmän puutteita ja toisaalta yritysten urajohtamisen tilaa uusien tulokkaiden osalta. Toiseen vaiheeseen ajoittuu uran rakentamisen jakso. Ikärakenteeltaan tähän jaksoon kuuluvat olivat 32–54-vuotiaita. Vaiheeseen liittyy myös keski-ikäisen kriisivaihe, joka tutkimuksessa ilmeni kasvuhakuisuutena. Tutkittavat pyrkivät edistämään uraansa joko liikkuvuuden tai uudelleen koulutautumisen avulla. Samalla identiteetti siirtyi selkeästi enemmän perhe-elämän puolelle. 41–54-vuotiaille oli tyypillistä pyrkimys oman aseman säilyttämiseen. Viimeinen eli vetäytymisvaihe sujuu rauhallisesti, vaikkakin uran viimeisen kymmenen vuoden aikana on havaittavissa uudelleensuuntautumista, urasitoutumisen kasvua, asemasta kiinnipitämistä ja myös totaalista väsymystä uraa kohtaan. Näiden nähtiin ilmentävän ammattiroolista luopumisen vaikeutta.

Lähteenmäen (1995) tutkimus toi esille, että niin sanotut pehmeämmät eli feminiiniset arvot olivat nousseet johtajien uralla etusijalle; tärkeimpiä arvoja olivat henkinen kasvu, perhe sekä aktiivinen ja mielenkiintoinen elämä. Sen sijaan uralla eteneminen organisaatiohierarkiassa ja ammatillinen pätevyys eivät olleet yhtä tärkeitä. Tulos on yhteneväinen myös muualla kuin Suomessa tehtyjen tutkimusten kanssa: ura ja materiaallinen menestys eivät näyttäisi olevan johtajille ensisijaisia tai edes keskeisiä arvoja (ks. Lähteenmäki 1995, 161). Arvojärjestys kuitenkin muuttuu eri ikäkausina. Tämä ilmeni myös Lähteenmäen (1995) tutkimuksessa, joka osoitti sekä uramuutoshaluttomuuden että itsensä toteuttamisen tärkeyden kasvavan iän myötä. Saattaa siis olla, että uran alussa materialistiset arvot, kuten raha, voivat olla hyvinkin tärkeitä, mutta ikääntymisen myötä arvot muuttuvat ihmiskeskeisimmiksi sekä itsensä kehittämistä ja – toteuttamista painottaviksi.

Heilmannin (2004) väitöskirjan tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten uransa alkuvaiheessa olevat johtajat rakentavat uraansa ICT-alalla (Information and Communication Technology Industry) ja paperiteollisuudessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen vaikutus erilaisilla toimialoilla on johtamisuriiin. Tutkimuksen kohteena olivat keskijohdossa työskentelevät insinöörit. Aineisto kerättiin haastatteleamalla 30 johtajaa ja kuutta esimiestä kolmessa ICT-alan yrityksessä ja kolmessa paperialan yrityksessä. Haastatelluista kuusi oli naisia eikä tutkimuksessa tarkasteltu johtajien uria sukupuolinäkökulmasta. Heilmannin tutkimus löysi selkeitä eroavaisuuksia johtajien

urien rakentumisessa näiden kahden toimialan väliltä. ICT-alalla toimivien johtajien urien alkuvaiheelle oli tyypillistä se, että he aloittivat uransa jo siinä vaiheessa kun opiskelut olivat vielä kesken. Johtamisurat rakentuivat koko toimialan sisällä, useiden eri yritysten palveluksessa. Yhdessä tehtävässä ei työskennelty viittä vuotta pidempään, koska se tulkittiin alalla yleensä uran pysähtymiseksi ja nähtiin negatiivisena tekijänä omalle urakehitykselle. Johtajat olivat sitoutuneet enemmän alaan ja omaan osaamiseen kuin yhteen yritykseen. Myös tulevaisuudennäkymät olivat epävarmat. Paperiteollisuudessa perheelle ja sukulaisilla oli merkittävä rooli siinä, että johtajat olivat alalle päätyneet. Ura alalla alkoi vasta valmistumisen jälkeen ja yleensä ura rakentui ainoastaan yhden organisaation palveluksessa. Johtajat olivatkin hyvin sitoutuneita omaan organisaatioon eivätkä nähneet tulevaisuudessa epävarmuustekijöitä omalle uralleen. Heilmannin tutkimus löysi myös samankaltaisuuksia johtamisurista näiltä toimialoilta. Johtamisuria löytyi kolmenlaisia: yleisjohdon ura, erikoisalan johtamisura sekä projektijohtajan ura. Koulutuksen kautta mahdollistuva oman osaamisen kasvu ja lisääntynyt työkokemus nähtiin molemmilla aloilla urakehitystä edistäväenä tekijänä. Haasteet ja mielenkiintoiset työtehtävät olivat tärkeimmät tulevaisuuden odotukset omalle johtamisuralle. Oman perheen hyvinvointi koettiin myös tärkeäksi. Molemmilla aloilla vahva luottamus tulevaisuuteen oli lisäksi keskeinen esiin noussut teema. Tulosten perusteella urat olivat yksilöllisempiä ICT-alalla kuin paperiteollisuudessa.

Lepistö-Johanssonin (2009) väitöskirjassa tutkittiin diskurssianalyttisesti naisjohtajien identiteettien konstruointumista uran ja sukupuolen kannoilta. Pääkysymyksenä selvitettiin, miten naisjohtajat konstruoivat johtamisidentiteettiään, ja alakysymyksenä naiset tekevät ymmärrettäväksi ja konstruoivat heidän johtamisuriaan. Tutkimus osoitti, että kun tutkittavat puhuivat urastaan, puhetta leimasi voimakas passiivisuus tai vaatimattomuus. Minä häivyttiin. Tunnistus urakehityksestä annettiin jollekin itsen ulkopuoliselle kuten hyvälle onnelle ja työtarjouksen saamiselle. Naisjohtajien uran rakentamisessa sattuma, onni ja kohtalo olivat puheen tasolla keskiössä. Urakiipijä osoittautui identiteettiksi, jota naiset vastustivat. Tukea ja hyväksyntää urapäätöksille kerrottiin haettavan ympäristöstä.

Vaikka voimakas passiivisuusdiskurssi nousi naisjohtajien puheessa esille, Lepistö-Johansson totesi naisjohtajien puheen urasta olevan kuitenkin ristiriitaista. Vaikka aktiivista uran tekemistä harvoin tunnistettiin, se jopa kiellettiin, tarve tavoitella johtotehtäviä oli kuitenkin selvästi havaittavissa. Tutkimuksessa määriteltiinkin diskurssi, joka asettaa rinnakkain tunnistetun ja tunnistamattoman uran tekemisen. Kun naisjohtajat tekevät johtamisuraa tietoisesti, sitä tehdään erityisesti itseä varten; uran tekeminen on keino näyttää erityisesti itselle, että pystyy siihen. Haastateltavat puhuivat itsestään paljon mieluummin normaaleina työntekijöinä kuin uran rakentajina. Tutkimuksen mukaan niissä myös perinteiset hierarkkiset käsitykset urasta kyseenalaistetaan.

Joustavuutta ja yksilöllisyyttä korostavassa työelämässä uramuutoksista on tullut sekä tavoiteltava ihanne että selviytymisstrategia. LaPointen (2011) väitöskirjassa tarkasteltiin uramuutosta pohtivien kauppatieteellisen korkea-

koulututkinnon suorittaneiden henkilöiden kerrontaa muutoksen tarpeista, vaihtoehtoista ja toteutuksesta. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten tällaisissa pohdinnoissa työstetään ja muutetaan identiteettiä. Tutkimus löysi kolme uramuutuskertomuksen tyyppiä: murtumis-, yhteensopimattomuus- ja uudistumiskertomukset.

Suomessa kahden uran pariskunnat, joiden molemmilla puolisoilla on vaativa työura, ovat melko yleisiä. Käsälä (2012) tutki väitöskirjassaan työn ja muun elämän yhteensovittamista kahden uran pariskuntien näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että kotitöiden, hoivan ja vapaa-ajan jakojen teemasta aineistosta on tunnistettavissa tasa-arvoistavia ja sukupuolittuneita puhetapoja sekä näiden kahden keskinäisen ristiriidan ja samanaikaisen läsnäolon synnyttämää ambivalenssia. Kahden uran pariskuntien urien yhteensovittamispuheessa korostui ristiriidattomuus kotityöpuheeseen verrattuna. Työuran näkökulmasta yksi puolison työuran ohjaava tai muovaava merkitys oli työuran liikkuvuus. Toisekseen, puoliso vaikutti toisen työuraan silloin, kun uria priorisoitiin keskenään. Kolmanneksi, puoliso vaikutti myös työuran vaatimukseen ja omasta urasta oli tingittävä toisen uran vaatimusten takia. Tutkimuksessa tuli esille myös puolison rooli työuran mahdollistajana, jossa toinen puoliso ei ollut este toisen uravalinnoille. Tästä näkökulmasta esimerkiksi urien tasavertaisuuteen kuului molemminpuolinen arvostus ja tasa-arvoisuus puolison kanssa

Väitöskirjojen lisäksi johtajien uria on tutkittu Suomessa myös muissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Vanhalan (1986) tutkimus käsitteli liike-elämän johtajien uralla etenemistä ja urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus oli ensimmäinen Suomessa, jossa tarkasteltiin sekä naisten että miesten johtamisuria sukupuolinäkökulmasta. Tutkimuksessa vertailtiin, eroavatko johtamisuralla olevat naiset taustansa, työtehtäviensä ja urakehityksensä osalta johtamisuralla olevista miehistä. Tutkimuksen kohteena olivat ylimmässä johdossa ja johdossa työskentelevät johtajat, joista tutkimushetkellä naisia oli ainoastaan yhdeksän prosenttia. Tutkimus osoitti, että naiset ja miehet eivät juuri eronneet taustan, koulutuksen, työkokemuksen tai työorientaation osalta toisistaan. Siitä huolimatta miehet olivat edenneet urallaan selvästi naisia menestyksekkäämmin. Miehistä suurin osa (84 prosenttia vastaajista) koki sukupuolella olleen uraa edistävää merkitystä. Samoin ikä, osallistuminen täydennys- tai jatkokoulutukseen sekä harrastus- ja järjestötoimintaan, yrityksen työhönotto- ja ylennysperiaatteet sekä onni ja sattuma nousivat miesten kokemuksissa naisia merkittävämmälle sijalle heidän urallaan. Kysyttäessä miehiltä uraa hidastavista tekijöistä havaittiin, että mikään luetelluista tekijöistä ei ollut heidän kokemuksensa mukaan juuri hidastanut uraa. Naiset kokivat uraa hidastaviksi tekijöiksi sukupuolen, lasten syntymisen ja kotityöt. Vanhalan (1988, 77) tutkimuksen perusteella voi sanoa, että sukupuolella on miehille uraa edistävää merkitystä ja naisille uraa hidastavaa merkitystä. Miehet kokivat sukupuolestaan olleen etua kaikissa tilanteissa heidän urallaan. Naiset sen sijaan eivät kokeneet sukupuolestaan olleen juuri lainkaan etua vaan pääasiassa haittaa.

Peltosen (1995b) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia uraa kehystäviä merkitysjärjestelmiä voidaan hahmottaa ja sitä kautta tarkastella ura-

diskurssin muotoutumista ja funktioita organisaation tasolla. Erityisesti tutkimuksessa tarkasteltiin uran mahdollista muutosta globalisoituvassa organisaatiossa. Tutkimuksen kohteena oli monikansallisessa yrityksessä toimivia liikkeenjohtajia ja insinöörejä. Tutkimuksessa ei ollut mukana sukupuolinäkökulmaa. Aineisto kerättiin haastattelemalla 25 henkilöä, lisäksi aineistona käytettiin yrityksen omia aineistoja ja artikkeleita. Uraa kehystäviä merkitysjärjestelmiä oli löydettävissä kolme: byrokraattinen, insinööri-professionaalinen sekä yrittäjyyden merkitysjärjestelmä. Byrokraattisen eli perinteisen uran merkitysjärjestelmä tarkoitti yhden yrityksen sisällä etenemistä. Sen rinnalla oli löydettävissä myös ammatillinen merkitysjärjestelmä, joka liittyi vahvasti ammatilliseen etenemiseen ja ammatti-ideologiaan. Kolmas, eli yrittäjyyden merkitysjärjestelmä korosti markkinoita uran kontekstina, jossa keskeistä oli henkilökohtaisen merkityksen saavuttaminen. Tutkimus osoitti, että perinteinen urakäsitys lineaarisesti etenevästä urasta yhden organisaation sisällä oli saanut rinnalleen myös uudempia ja vaihtelevampia merkityksiä.

Ekosen (2007) lisensiaatintutkimuksen kohteena oli korkean teknologian alalla keskijohdossa toimivien naisten urakehitys. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja tulkita naisten kerrontaa urakehityksestään narratiivisesta näkökulmasta. Tutkimuksen aineisto koostui kahdeksan naisen haastattelusta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että naisten kerronta urastaan oli monipuolisempaa kuin aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet. Uratarinoiden pohjalta löytyi neljä uratarinatyyppiä. Tasapainohakuinen ura oli tyypillisesti naisilla, joiden kerronta keskittyi työn ja perheen välisen tasapainon etsimiseen eri elämäntilanteissa. Hierarkkiselle uralle taas oli tyypillistä nopea ja määrätietoinen eteneminen organisaatiohierarkiassa ylöspäin, usein jatkuvien alalla tapahtuvien muutosten siivittämänä. Ideologisessa urassa korostui omien ja organisaation arvojen kohtaamisen tärkeys uraa eteenpäin viitoittamana tekijänä. Vaakatasoisessa urassa tyypillistä oli mielenkiintoisten työtehtävien tekeminen ja oman osaamisen laajentaminen horisontaalisena ja ammatillisena kehityksenä. Ekosen tutkimus toi esille, että uran keskivaihe oli usein se käännekohta, jolloin naiset tulivat tietoiseksi sukupuolensa aiheuttamista negatiivisista vaikutuksista omalle uralleen. Toisaalta alan jatkuva muutosvauhti mahdollisti kehittymisen ja työtehtävien vaihdokset.

Lämsä ja Hiillos (2008, ks. myös Lämsä 2010) tutkivat elämänkertatyyppisellä aineistolla 22 suomalaista keskijohdossa ja pienten yritysten toimitusjohtajana työskentelevää naista. Tutkitut näkivät työn ja muun elämän tasapainon tärkeänä seikkana mielekkään elämäntilanteisuuden ja uran kannoilta. Naisten tapa jäsentää uraa ja arvioida siinä onnistumista oli siten kiinteästi sidoksissa myös muihin elämän alueisiin kuin työhön. Tutkitut naisjohtajat olivat monesti tehneet uraansa koskevia ratkaisuja silmällä pitäen puolison ja lasten toiveita ja odotuksia. Erityisesti puolison rooli koettiin uran kannalta tärkeäksi. Lämsän ja Hiillosen tutkimus toi myös esille, ettei uralla eteneminen välttämättä tarkoita naisille katkeamatonta hierarkkista kehitystä, mikä käsitys on perinteisesti ollut vallitseva johtamisuria koskevissa keskusteluissa, vaan monenlaisia suuntia ja siirtymiä pidettiin normaaleina. Tulos tukee edellä kuvattua

Ekosen (2007) naisjohtajien urakehitystä korkean teknologian alalla koskevaa tutkimusta. Tutkittujen naisten urakäsitys vaikuttaakin muistuttavan paljolti uudempia urakäsityksiä, joiden keskeisinä piirteinä pidetään katkoksellisuutta, monimuotoisuutta ja -suuntaisuutta (ks. Gunz & Peiperl 2007).

Lämsän ja Hiilloksen (2008) tutkimuksessa naisjohtajat kertoivat myös siitä, millä keinoilla he olivat onnistuneet urallaan silloin kun olivat joutuneet sopeutumaan miesten maailmaksi kokemaansa johtamiseen. Miehiä kovempi työnteko ja ahkeruus mainittiin tärkeinä avuina. Myös korkean koulutuksen hankkimisen katsottiin edistävän uraa. Sopiva sekoitus maskuliinista ja feminiinistä johtamistyyliä oli yksi keino toimia. Jotkut naisista korostivat, että hyvin naisellinen käyttäytyminen ei ole uskottavaa. Tosin miellyttävä ja huolta pitävä naiselliseksi tulkittu toimintatapa oli muutamien naisten mukaan hyödyllistä. Yleisesti ottaen kohtuullisuuden noudattaminen miehisyyden ja naisellisuuden osalta kuitenkin koettiin tarkoituksenmukaisena johtamiskäyttäytymisenä. Naiset kertoivat myös puolisoilla olleen vaikutusta uralle. (Lämsä 2010.)

Tarkemmin naisjohtajien miespuolisille puolisoille annettuja merkityksiä uran kannalta selvittivät Välimäki ym. (2009). Heidän laadullisen tutkimuksensa aineisto muodostui 29 naisjohtajan uratarinasta. Puolison merkitys naisjohtajan uran kannalta oli varsin monivivahteinen. Puoliso merkityksellistyi ohjaavaksi, tukea antavaksi, lisäarvoa tuovaksi, joustavaksi ja hankaloittavaksi tahoksi. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että perinteiset sukupuoliroolit ovat naisjohtajien kerronnassa edelleen melko vallitsevia, vaikka jonkin verran väljentymistä arvioitiin tapahtuneen. Kokonaisuudessaan tutkimus osoitti, että puolison rooli koetaan tärkeäksi sekä myönteisessä että kielteisessä merkityksessä.

Jokisen (2009) tutkimuksessa tarkasteltiin toimihenkilöiden välisiä eroja työ- ja palkkaurissa sekä niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkimus kiinnitti huomiota siihen, missä uravaiheessa merkittävimmät sukupuolten erot syntyvät ja mikä merkitys erilaisilla siirtymillä on palkkakehityksen kannalta. Aineistona olivat 18–64-vuotiaat teollisuudessa toimivat toimihenkilöt. Tutkimus osoitti, että toimihenkilöt voidaan jakaa kolmeen ryhmään työtehtävien vaihtojen perusteella. Ensimmäinen ryhmä toimii koko uransa ajan samassa tehtävässä. Toinen vaihtaa työtehtävää kerran ja kolmas useita kertoja. Vain noin puolet tutkimukseen osallistuneista teollisuuden toimihenkilöistä oli toiminut uransa aikana saman yrityksen palveluksessa. Voidaankin sanoa, että työnantajan vaihdot ovat keskeinen osa toimihenkilöiden urien muodostumista. Sen sijaan yritysten sisällä tapahtuvat ylennykset olivat harvinaisempia. Yleensä kuitenkin yritysten vaihtoon liittyi yleneminen. Tutkimus osoittaa, että yritystä vaihdetaan juuri sen takia, että nykyinen työnantaja ei tarjoa urakehitysmahdollisuuksia ja uralla etenemismahdollisuuksia ylemmälle hierarkiatasolle.

Jokisen (2009) tutkimuksen mukaan merkittävät yksilöiden työuria erottavat ratkaisut tehdään koulutusvalintojen muodossa. Korkeammin koulutetut sijoittuvat heti uran alussa vaativampiin tehtäviin kuin vähemmän koulutetut ja he myös ylenevät muita nopeammin. Myös koulutuslalla on merkitystä: teknisen koulutuksen hankkineet etenevät kaupallisen tutkinnon suorittaneita todennäköisemmin vaativampiin tehtäviin. Työuran alku on ratkaiseva myö-

hemmän urakehityksen kannalta. Todennäköisyys ylentyä on suurin alle 30-vuotiailla toimihenkilöillä, joiden työsuhde on kestänyt alle neljä vuotta. Myös sukupuolella on merkitystä: miehet ylenevät naisia todennäköisemmin ja saavat myös suuremman palkankorotuksen ylennyksen yhteydessä. Yritysten sisäisten siirtymien lisäksi myös yritysvaihtoihin liittyy merkittäviä palkkahyötyjä. Yritystä vaihtavat todennäköisimmin korkeasti koulutetut ja parhaiten palkatut, vaativissa tehtävissä olevat toimihenkilöt. Myös työnantajan vaihto ajoittuu tyypillisesti uran alkupuolelle.

Kauhanen ja Napari (2009) selvittivät sitä, onko sukupuolella merkitystä työurien rakentumisessa Suomessa. Tutkimus tarkastelee toimihenkilömiesten ja -naisten työuria Suomen teollisuudessa vuosina 1981–2006. Tulokset osoittivat, että naistoimihenkilöt aloittavat työuransa tyypillisesti vähemmän vaativista tehtävistä kuin miestoimihenkilöt. Erot sukupuolten välillä olivat kuitenkin kaventuneet viimeisten kahdenkymmenenviiden vuoden aikana. Lisäksi havaittiin, että miesten ja naisten urakehitys poikkeaa toisistaan. Naiset ylenevät tyypillisemmin työuransa aikana vain yhden vaativuustason, kun taas miehillä on useamman tason ylenemisiä. Naiset myös pysyvät työuransa aikana miehiä useammin samalla vaativuustasolla. Naiset alenevat työuransa aikana miehiä useammin ja kokevat miehiä useammin urakatkoja. Sukupuolten väliset erot urakehityksessä ovat pienempiä teknisen koulutuksen hankkineiden keskuudessa kuin esimerkiksi kaupallisen koulutuksen hankkineiden keskuudessa. Suoritetun palkkatarkastelun tulokset puolestaan osoittivat, että miestoimihenkilöt ansaitsevat keskimäärin enemmän kuin naistoimihenkilöt jo heti työuran alussa. Erot olivat kuitenkin selvästi kaventuneet tarkasteluajanjaksolla.

Mäkelä, Käsälä & Suutari (2011) ovat tutkineet kahden uran perheessä elävien ekspatriaattien kokemuksia puolisoiden roolista ulkomaankomennuksen aikana. Tutkimustulokset osoittivat, että puolison tuen tärkeys kasvoi kahden uran perheessä ulkomaankomennuksen aikana. Ekspatriaattien kokemusten mukaan puolisoiden rooleja olivat tukeva, joustava, määräävä, välineellinen, rajoittava ja tasa-arvoinen. Tutkimustulokset osoittivat, että puolisoiden uraa tukeva rooli oli ulkomaankomennuksella jopa tärkeämpi kuin kotimaassa.

2.4 Yhteenveto: ura, johtamisura ja sukupuoli

Pääkappaleessa kaksi olen tehnyt teoreettisen katsauksen urasta, johtamisurasta ja sukupuolesta. Olen tuonut esille, että perinteiset urateoriat ja käsitteet ovat edustaneet varsin staattisia käsityksiä johtamisurasta, ja niiden voi katsoa edustaneen myös yksinkertaistavia, universaalia tiedonkäsitystä edustavia malleja. Tästä syystä ne ovatkin saaneet paljon kritiikkiä osakseen. Vastauksena kritiikkiin organisaatio- ja johtamistutkimuksessa urien muutossuuntia ja monimuotoistumista myötäileviä urakäsitteitä onkin kehitetty viime vuosikymmenten aikana eri tavoilla (Arthur 1994; Arthur ym. 1995; Arthur & Rousseau 1996; Jones & DeFillippi 1996; Sullivan & Arthur 2006). Keskustelu uusista urakäsitteistä on lisääntynyt merkittävästi 2000-luvulla. Toin esille, että johtamisuratut-

kimuksessa urien monimuotoisempaa tarkastelua on peräänkuulutettu myös keskijohdon urien tutkimisen tärkeydellä sekä tutkimuksen laajentamisella uusille toimialoille, kuten tässä tutkimuksessa korkean teknologian toimialalle. Lisäksi toin esille myös sen, että uratutkimus on sisältänyt useita vastakkainasetteluja, joista yksi keskeisimpiä on ollut keskustelu objektiivisesta ja subjektiivisesta urasta (Gunz 1989, 226; Peiperl & Arthur 2000, 3). Jaossa on ollut kyse siitä, missä määrin ura ymmärretään yksilön ulkopuolisten rakenteiden määrittämäksi ja missä määrin se ajatellaan yksilön oman kokemuksen määrittämäksi. Viimeaikaiset näkemykset urasta ovat edustaneet enenevässä määrin ajatusta, että sekä subjektiivinen että objektiivinen puoli on otettava uran käsitettä määriteltäessä huomioon (Cohen ym. 2004; Young & Collin 2004). Keskustelin johtamisuran määrittelemisestä tutkimuksen lähtökohdissa omaksutun sosiaalisen konstruktionismin (Berger & Luckmann 1966) näkökulmasta sosiaalisesti konstruktiksi, mikä tarkoittaa objektiivisesti tulkitun sosiaalisen maailman ja ihmisen subjektiivisen kokemuksen rakentuvan vuorovaikutteisena dynaamisena prosessina.

Keskustelin teoriaosuudessa myös siitä, että perinteisessä uratutkimuksessa usein sivuutettu näkökulma on ollut sukupuoli (esim. Ahlstedt 1978; Laaksonen 1962; Super 1957), jonka merkitystä tämän päivän uratutkimuksessa ei voi enää jättää huomiotta. Keskeisimmissä urateorioissa ei ole huomioitu sukupuolta, vaikka ne perustuvat pääasiassa miehille tehtyihin tutkimuksiin. Myöskään Suomessa miesten johtamisuria ei ole eksplisiittisesti tutkittu, joten ne ovat näyttäytyneet sukupuolettomina. Sen sijaan naisten johtamisurien tutkimus on lisääntynyt Suomessa 1990-luvun loppupuolelta lähtien (Lämsä ym. 2007). Uratutkimuksessa sukupuoli onkin liitetty tyypillisesti naisiin. Silloin kun miesten sukupuoli on tehty näkyväksi johtamisuratutkimuksessa, ovat tarkastelun kohteena olleet yleensä naisten ja miesten urien vertailuasetelmat ulkoisesti mitattavissa olevien tunnusmerkkien, kuten palkan tai aseman, perusteella. Näissä sukupuolta on käytetty tyypillisesti taustamuuttujana. Näin ollen uratutkimuksen kentässä miehisyyden dominoiva asema on mahdollista asettaa kyseenalaiseksi tuomalla esille monimuotoisempia uranäkökulmia – sekä naisten että miesten johtamisurien osalta.

Kävin keskustelua myös siitä, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulma on keskeinen haaste johtamisuralla olevilla naisilla ja miehillä. Suomessa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvien kysymysten on todettu olevan keskeisiä molempien sukupuolten kannoilta, koska naisilla on korkea työllisyysaste ja Suomessa on paljon kahden uran perheitä (Kivimäki 2009; Käsälä 2012; Tammelin 2009). Tästä huolimatta, Suomessa hoivavastuun on todettu olevan yhä edelleen suurimmaksi osaksi naisten vastuulla, sillä miehet pitävät vanhempainvapaasta ainoastaan 12 prosenttia (Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009). Naiset kokevat tämän vaikuttavan merkittävästi heidän johtamisurien rakentamiseen (Jyrkinen & McKie 2012). Suomessa johtamisurien rakentamisen haasteena onkin juuri epätasa-arvoisesti jakautuneet kotityöt ja lastenhoito sukupuolten välillä. Vallalla olevien stereotyyppisten sukupuoliroolien on katsottu rajoittavan johtamisuralla olevien miesten hoivaroolia.

Pääkappaleen kaksi tarkoituksena oli tehdä teoreettinen katsaus uraan, johtamisuraan ja sukupuoleen liittyvään tutkimukseen. Seuraavassa pääkappaleessa kolme käsittelen tutkimuksen metodologisia valintoja. Kappaleessa tarkastellaan sosiaaliseen konstruktionismiin (Berger & Luckmann 1966) pohjautuvaa narratiivista lähestymistapaa ja narratiivisen haastatteluaineiston tuottamista sekä analysointia.

3 NARRATIIVINEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSPROSESSI

3.1 Narratiivinen lähestymistapa

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

Sen lisäksi, että narratiivisuus on osa jokapäiväistä elämäämme, on se myös tieteellisen tutkimuksen kohde. Yleisesti ottaen narratiivisella tutkimuksella tarkoitetaan sellaista tutkimusta, jossa tarinan tai narratiivin käsitettä käytetään ymmärrysvälineenä (Hänninen 2002, 15). Englanninkielinen termi *narrative* käännetään suomen kielessä usein narratiiviksi, kertomukseksi tai tarinaksi, eikä käsitteille ole suomen kielessä vakiintuneita määritelmiä. *Narratiivinen lähestymistapa eli narratiivisuus* on tämän tutkimuksen metateoreettinen oletus, jossa lähtökohtana on sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva käsitys ihmisestä kielellisenä, sosiaalisena ja kulttuurisena olentona (Berger & Luckmann 1966). Tässä tutkimuksessa narratiivia ja tarinaa käytetään synonyymeina. Narratiivilla ja tarinalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa psykologiassa ja sosiologiassa käytettyä määritelmää: haastattelun aikana tuotettua pitkää puheenosaa, joka sisältää kronologisuuden, merkityksellisyyden ja sosiaalisuuden (Elliot 2005, 3-12; Riessman 2008, 6). Kronologisuus tarkoittaa tapahtumien ajallista peräkkäisyyttä, joka kiteytyy juonen avulla. Ollakseen tarina, siihen tarvitaan kronologisuuden lisäksi myös tapahtumien arviointia ja merkityksellistämistä. Lisäksi narratiivit ovat sosiaalisia, koska ne muodostetaan sosiaalisessa kontekstissa kertomalla tarina aina jossakin ja jollekin (Elliot 2005, 3-12.)

Narratiivisuus on monitieteinen käsite, joka kuvaa 1960-luvulla ihmistieteissä alkanutta laajempaa tulkinnallista käännettä (Geertz 1983). Tutkijat alkoivat kritisoida luonnontieteille tyypillistä objektiivista tarkastelutapaa ja alettiin siirtyä pois päin niin sanotuista suurista tarinoista. Narratiivisuus kuuluu laadullisiin tutkimusmenetelmiin, joiden tavoitteena on ennen kaikkea pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa esitetään miten?- ja miksi?- kysymyksiä, joihin ei saada vastauksia kvantitatiivisilla eli määrällisillä tutkimusmenetelmillä. Laadullisella tutkimuksella pyritään siis saamaan kokonaisvaltaisempi ja syvempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä, mitä objektiivisella tarkastelutavalla on mahdotonta saavuttaa. (Denzin & Lincoln 1994.) Narratiivinen käänne on levinnyt niin historian (Carr 1986; White 1987), psykologian (Bruner 1986, 1990; Mishler 1984, 1986, 2000; Polkinghorne 1988), sosiolingvistiikan (Gee 1991; Labov 1981) sosiologian (Bell 1988; Boje 1991; Chase 1995, 2005; Holstein & Gubrium 2000; Riessman 1987, 1993, 2004, 2008) kuin johtamis- ja organisaatiotutkimuksenkin alueelle (Czarniawska 1997, 1998, 2004; Gabriel 1995; Lämsä & Sintonen 2006).

Tämän päivän narratiivisuustutkijoiden yhtenä edelläkävijänä pidetään Chicagon sosiologeja (The Chicago School of Sociologists), jotka keräsivät elämäkertoja jo 1920- ja 1930-luvuilla. Thomasin ja Znanieckin *The Polish Peasant*⁵ on mainittu ensimmäiseksi sosiologiseksi tutkimukseksi, jossa on käytetty elämäkertoja tutkimusaineistona. Chicagon sosiologit olivat kiinnostuneita ennen kaikkea yksilöiden subjektiivisista kokemuksista, vaikkakin pääasiallinen kiinnostus kohdistui selittämään yksilöiden käyttäytymistä vuorovaikutteisena prosessina yksilön ja hänen sosiokulttuurisen ympäristönsä välillä. Nämä tutkimukset liitetään tänä päivänä kuitenkin enemmän miesten ja poikien elämäkertatutkimuksen tutkimusmenetelmiin. Myöhemmät 1940- ja 1950-lukujen Yhdysvalloissa tehdyt sosiologiset tutkimukset edustivat pääasiassa kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, jonka seurauksena elämäkertatutkimus hävisi melkein kokonaan. (Chase 2005.)

1960- ja 1970-luvuilla syntyneet erilaiset vapautusliikkeet vaikuttivat narratiivisuuden uudelleenelpymiseen. Feministit kritisoivat sosiaalitieteitä erityisesti siitä, että miehen elämää pidettiin tärkeämpänä kuin naisen, ja mies muodosti normin, josta naisen elämä poikkesi. Feministit alkoivat käyttää naisten henkilökohtaisia kertomuksia tutkimuksiensa tärkeimpinä dokumentteina. Kuuntelemalla aikaisemmin hiljennettyjä ääniä, feministitutkijat haastoivat sosiaalitieteiden tiedon yhteiskunnasta, kulttuurista ja historiasta. Sen kiinnostuksen mukana, joka liittyi naisten kertomuksiin, kyseenalaistettiin myös perinteiset tutkimussuhteet ja tutkimusmenetelmät. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ollut kerrottu esimerkiksi siitä, millä tavalla tutkimusaineistot oli kerätty. Myös yksilöt näissä tutkimuksissa olivat etäisiä ja usein jollain tavalla poikkeavia nimenomaan sosiaalitieteiden näkökulmasta katsottuna. (Chase 2005.) Vuonna 1967 ilmestynyttä Labovin ja Waletsyn artikkelia *Narrative Analysis: Oral Ver-*

⁵ Varhaisimpana uratutkimuksen alkuunpanevana teoksena sosiologiassa pidetään kyseistä Thomasin ja Znanieckin tutkimusta vuodelta 1918/1927 (Chase 2005).

sions of Personal Experience pidetään läpimurtona sille, että tavallisten ihmisten arkipäiväiset kokemukset nousivat lopulta tärkeiksi tutkimuskohteiksi.

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

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan kaikki inhimillinen toiminta voi totunnaistua. Mikä tahansa usein toistuva toiminto saa vakiintuneen muodon, jolloin se voidaan toistaa vastaisuudessa samalla tavalla. Bergerin ja Luckmannin (1966) mukaan totunnaistuminen edeltää instituutioistumista. Instituutioistuminen tarkoittaa tällöin ihmisten ja ihmisryhmien toiminnan muuttumista rutiineiksi, joita aletaan pitää itsestäänselvytenä. Esimerkiksi naisnäkökulmasta tehty uratutkimus on paljastanut, että uran määrittely on tapahtunut tavallisesti valkoisen keskiluokkaisen miehisen maailmankuvan ja normituksen perusteella (Mavin 2001). Niin sanotut normaalit urat ovatkin olleet pitkään mainitun ja objektiiviseksi tiedoksi tulkitun käsityksen rajaamia. Viime vuosina uratutkimus on kuitenkin alkanut monipuolistua – tosin näkökulma on tavanomaisesti ollut naisten näkökulma.

Kieli on tärkeä sosiokulttuurinen resurssi sosiaalisen konstruktionismin prosesseissa. Voidaankin sanoa, että sosiaalisen ilmiön ja kielen suhde on vuorovaikutteinen. Sen seurauksena kielen käyttö voi uusintaa tai muuttaa sosiaalista ilmiötä (Fairclough 1992). Toisin sanoen kielen käytöllä on sosiaalisia seuraamuksia. Esimerkiksi se, miten johtajat tässä tutkimuksessa esittävät jonkin asian, kuten urakehityksensä, voi pitää ennallaan tai muuttaa asiaan liitettäviä merkityksiä, joilla voi olla monia eri vaikutuksia sosiaaliseen maailmaan.

3.2 Tutkimusprosessi

3.2.1 Haastatteluaineiston tuottaminen

Metateoreettisen lähestymistavan lisäksi toinen narratiivisuuden käyttötapa tässä tutkimuksessa liittyy narratiiviseen tutkimusaineistoon, joka tarkoittaa tässä yhteydessä haastatteluja. Haastattelujen on todettu olevan erinomainen tapa tutkia uria, koska niiden avulla on mahdollista saada kerättyä rikasta aineistoa yksilön valintoihin ja päätöksiin ja näiden seurauksiin liittyen (Arthur, Inkson & Pringle 1999; Cohen & Mallon 2001; Sullivan & Mainiero 2007). Muita narratiivisia aineistoja ovat esimerkiksi päiväkirjat ja kirjoitetut omaelämäkerrat (Riessman 1993). Narratiivista tutkimusaineistoa, kuten haastatteluita, kerättä-

essä olennaista on se, että haastateltavaa orientoidaan tarinankerrontaan. Tällöin haastattelijan tulee esittää haastateltavalle tarpeeksi laajoja kysymyksiä jostain menneisyyden tapahtumasta tai tilanteesta. (Gubrium & Holstein 2002, 1.) Tässä tutkimuksessa narratiivinen tutkimusaineisto on siis kerrontaan perustuvaa, jossa kielen merkitys on keskeisellä sijalla.

Narratiivisen tutkimusaineiston hankintatapoja on eritelty useita (Czarniawska 2004; Riessman 1993). Olisin voinut päätyä valinnassani käyttämään aineistona esimerkiksi tekstejä pyytämällä johtajia kirjoittamaan minulle omasta urakehityksestään. En kuitenkaan usko, että olisin saanut kerättyä aineistoa tällä tavalla haastateltavien kiireisestä aikataulusta johtuen. Toisaalta olisin voinut kerätä johtajien urakehityksestä kertovia tekstejä erilaisista aikakausi- tai sanomalehdistä. Päädyin sen sijaan valitsemaan aineiston hankintatavaksi haastattelun. Haastattelu menetelmänä perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen. Haastattelu tarjoaa mahdollisuuden lähestyä sitä, miten ihmiset ymmärtävät maailmaa ja elämäänsä sekä mitä merkityksiä he antavat kokemilleen tapahtumille. Vapaamuotoisten, syvällisten keskustelujen oletetaan paljastavan asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin. (Hirsjärvi & Hurme 2000). Haastattelu sopii narratiivisen tutkimusaineiston hankintaan erityisesti siitä syystä, että se korostaa tutkittavaa subjektina ja tuo tutkittavan äänen kuuluviin. Lisäksi haastattelu mahdollistaa aiheesta kertomisen laajasti ja tarjoaa tutkijalle parhaimmillaan yksityiskohtaisia kuvauksia haastateltavan kokemuksista. (Gubrium & Holstein 2002, 8.)

Haastattelu lienee yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa ja erilaisia haastattelutyyppisiä on eritelty useita: strukturoitu eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu ja syvähaastattelu (Eskola & Suoranta 1999, 87; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 194 – 197). Yksinkertaisuudessaan haastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelija esittää kysymyksen, johon haastateltava vastaa. Narratiivisen tutkimusaineiston hankinnan yhteydessä puhutaan yleensä narratiivisesta haastattelusta. Narratiivisessa tutkimuksessa haastattelijan tulee huomioida muutama olennainen asia. Ensinnäkin, kysymysten tulee olla tarpeeksi laajoja, jotta ne orientoivat haastateltavaa tarinankerrontaan. Vaikka Mishler (1984) toteaaakin ihmisen kokemuksen tulevan esille tarinamuodossa, ei se kysymyksen muodosta riippuen ole aina itsestään selvää. On eri asia kysyä ”Oletko koskaan kohdannut urallasi vaikeuksia?” kuin ”Kerro vaikeuksista, joita olet urallasi kohdannut”. Ensimmäiseen kysymykseen vastauksena on todennäköisesti ”kyllä” tai ”en”. Toiseen kysymykseen vastattaessa haastateltavan oma ääni tulee sen sijaan paremmin esille, koska vastauksesta tulee todennäköisesti laajempi ja yksityiskohtaisempi. Toisaalta haastateltava ei ole välttämättä kokenut urallaan vaikeuksia, mutta voi siitä huolimatta tuoda oman kokemuksensa asiasta esille. Toisekseen, haastattelijan esittämät jatkokysymykset, kuten ”kerro lisää” tai ”mitä sitten tapahtui?” ovat olennaisia narratiivisessa haastattelussa. (Gubrium & Holstein 2002, 18.)

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto on tuotettu teemahaastatteluiden avulla. Haastattelurunko on liitteessä 1. Haastattelin yhteensä 16 suomalaista johtajaa viidestä eri korkean teknologian alan yrityksestä. Haastattelut tehtiin

haasteltavien työpaikoilla. Haastatteluihin osallistuneet johtajat, joista kahdeksan oli naisia ja kahdeksan miehiä, tavoitin muutaman henkilökohtaisen kontaktini avulla. Kriteereinä sopivien haastateltavien löytämisessä oli ensinnäkin se, että puolet tuli olla naisia ja puolet miehiä. Toiseksi, puolet naisista ja miehistä tuli työskennellä henkilöstöpuolen ja toisen puolen tuotannon keskijohdon tehtävissä suomalaisten johtajien työmarkkinoiden sukupuolen mukaisen segregoitumisen takia. Arvelin työtehtävän nais- ja miesvaltaisuuden vaikuttavan eri tavalla siihen, miten naiset ja miehet tulisivat minulle urakehityksestään kertomaan. Kolmanneksi, halusin mukaan sekä perheellisiä että perheettömiä johtajia. Tutkimuksissa perheellä on todettu olevan merkitystä etenkin naisten johtamisurille. Lisäksi olin kiinnostunut saamaan tietoa miesten kokemuksista perheen merkityksestä heidän johtamisurilleen. Haastateltavien tavoittamisessa käytin kahta erilaista menettelytapaa. Ensinnäkin, päästäkseni haastatteluissa alkuun, otin yhteyttä muutamaan tuntemaani henkilöön, jotka työskentelevät korkean teknologian alalla tai tunsivat alalla työskenteleviä ihmisiä. Olin siis aluksi heihin yhteydessä ja pyysin heitä miettimään kriteereihini sopivia haastateltavia. Heidän avullaan sain alalla työskentelevien johtajien yhteystietoja ja pääsin haastatteluissani alkuun. Toisekseen, haastattelun jälkeen pyysin johtajia nimeämään omasta organisaatiostaan kriteereihini sopivaa naista tai miestä haastateltavakseni. Lähestyin kaikkia haastateltaviani joko sähköpostitse tai puhelimitse ja kysyin halukkuutta osallistua haastatteluun sekä kerroin tarkemmin tutkimuksestani. Pääosin kaikki suhtautuivat haastatteluiden tekemiseen myönteisesti. Ainoastaan muutaman miehen kohdalla vastaus oli kielteinen ja perusteluina oli se, että he eivät halua antaa haastatteluiden kautta työnantajastaan mitään luottamuksellisia tietoja ulkopuolisille.

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on määritelty etukäteen. Se eroaakin muista haastattelumuodoista siten, että haastateltavien tiedetään kokeneen joku tietty tilanne. Omassa tutkimuksessani kriteereinä olivatkin uransa keskivaiheilla olevat naiset ja miehet korkean teknologian organisaatioissa. Haastattelemani johtajat olivat iältään 35–49-vuotiaita. Miesten keski-ikä oli 42 vuotta ja naisten 38 vuotta. Haastateltavista 12 johtajalla oli lapsia, joiden lukumäärä vaihteli yhdestä viiteen. Miehillä lapsia oli keskimäärin 2,1 ja naisilla 1,2. Johtajista 11 oli naimisissa, kolme avoliitossa, yksi seurusteli ja yksi oli yksineläjä. Työurien pituus vaihteli 9–24 vuoden välillä; miehillä se oli keskimäärin 17 vuotta ja naisilla 12 vuotta. Johtamisurien pituus oli 4–21 vuotta; miehillä keskimäärin 13 vuotta ja naisilla yhdeksän vuotta. Haastateltavat olivat tulleet johtajiksi 24–37-vuotiaina; miehet ja naiset molemmat keskimäärin 29-vuotiaina. Työurien pituus korkean teknologian alalla oli 4–17 vuotta; miehillä ja naisilla molemmilla keskimäärin 9,5 vuotta.

Valitsemani haastattelutyypin muoto eli teemahaastattelu määritellään usein lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodoksi. Kysymykset eivät kuitenkaan ole strukturoidulle haastattelulle tyypillisellä tavalla tarkkaan muotoiltuja ja järjestettyjä, vaan niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat usein haastattelusta toiseen. Omassa tutkimuksessani johtajan sukupuoli vaikutti haastattelukysymysten muotoon yhden teema-alueen kohdalla. Nel-

jännessä pääteemassa, jonka aiheena oli sukupuolinäkökulma, pyysin naisia kertomaan näkemyksiään naisten asemasta työelämässä ja vastaavasti miehiltä näkemyksiä miesten asemasta työelämässä. Muutoin kaikki teemat olivat kaikille haastateltaville samat. Teema-alueet toimivat ennen kaikkea eräänlaisena tukilistana minulle tutkijana, eivät niinkään valmiina kysymyksinä. (Eskola & Suoranta 1999, 87.) Teemahaastattelussa lähtökohtana on ajatus siitä, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tulkita tällä menetelmällä. Haastattelussa korostuvatkin ihmisten elämykset ja määritelmät eri tilanteista. Teemahaastattelussa otetaan huomioon ennen kaikkea se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille, kuten tässä tapauksessa johtamisuralle, antamat merkitykset ovat keskeisiä. Tärkeää on myös se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelut etenevät tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen varassa. (Eskola & Suoranta 1999; Ruusuvuori & Tiitula 2005; Tuomi & Sarajärvi 2002).

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut on tuotettu siten, että kysymykset ovat noudattaneet narratiivisen haastattelun muotoa, kuten ”kertoisitko tähänastisesta urakehityksestäsi”. Haastattelurunkoni jakautui viiteen pääteemaan. Koska urakehitykseen ja narratiivisuuteen liittyy olennaisesti tapahtumien eteneminen ajallisessa järjestyksessä, etenivät teemat ajallisesti järjestäytyneenä kokonaisuutena menneisyydestä nykyisyyteen ja lopuksi tulevaisuuteen. Ensimmäinen pääteemani käsitteli tähänastista urakehitystä. Pyysin haastateltavia kertomaan hakeutumisesta johtotehtäviin, alalle hakeutumisesta sekä urakehitystä edistävästä ja estävästä tekijöistä. Toinen pääteemani liittyi muutokseen ja käännekohtiin uralla. Kysyin merkityksellisimmistä tapahtumista ja tilanteista uran aikana, vaikeuksista ja onnistumisista, syistä mahdollisiin työpaikanvaihdoksiin sekä perheen merkityksestä uralle. Kolmas pääteema liittyi nykyiseen työhön. Teeman alla kysymykset liittyivät siihen, miten haastateltava oli päättänyt nykyiseen tehtävään, tyytyväisyyteen tehtävää kohtaan, suhteista työtovereihin, esimieheen ja alaisiin sekä siihen, millaisena johtajana haastateltava itseään piti.

Neljäs pääteema käsitteli sukupuolinäkökulmaa. Pyysin naisia kertomaan näkemyksiään siitä, millaisena he näkevät naisen aseman työelämässä, oman tilanteensa naisena työelämässä, itsensä naispuolisena johtajana sekä naisten vahvuuksista ja heikkouksista uran suhteen. Miehiltä kysyin vastaavasti miehen asemasta työelämässä, miten he näkevät oman tilanteensa miehenä työelämässä, itsensä miespuolisena johtajana sekä miesten vahvuuksista ja heikkouksista uran suhteen. Tämän teema-alueen kysymykset olivat sellaisia, jotka hämmensivät poikkeuksetta jokaisen miehen, jota haastattelin. Tyypillinen reaktio oli se, että he kysyivät minulta, että mitä tähän pitäisi vastata tai voinko hieman tarkentaa, mitä tällä kysymyksellä oikein tarkoitan. Usein miehet myös kysyivät, että kysynkö seuraavaksi naisten asemasta työelämässä. Joka tapauksessa kysymykseni tämän teeman alla olivat todella hämmentäviä miesten kohdalla, joka oman tulkintani mukaan saattaa johtua siitä, että miesten asemaa työelämässä ei yleensä kyseenalaisteta millään tavalla eikä tällaisia kysymyksiä esitetä. Loppujen lopuksi, alkuhämmennyksestä selvittyään vastaukset tämän-

kin teema-alueen sisällä tuottivat rikasta ja monipuolista aineistoa. Viides ja viimeinen pääteema käsitteli uran tulevaisuudennäkymiä. Pyysin haastateltavia kertomaan, millaisena he näkevät tulevaisuutensa, millaisia tavoitteita heillä on uransa suhteen ja millaisina he kokevat mahdollisuutensa näiden tavoitteiden toteutumiseen. Lopuksi annoin vielä mahdollisuuden kertoa jotain, jota he mahdollisesti vielä halusivat haastatteluun lisätä.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat nähtiin ennen kaikkea subjekteina, merkityksiä luovina ja aktiivisina osapuolina. Teemahaastattelun valintaa puolsi myös se, että tutkimukseni ideana on sosiaalisesta konstruktionismista käsin johtamisurien tarkastelu osana laajempaa yhteiskunnallista keskustelua. Näin ollen haastattelu tarjosi mahdollisuuden tarkastella johtamisurien rakentumista osana ajankohtaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä, kuten naisten ja miesten asemaa yhteiskunnassa. (Hirsjärvi & Hurme 2000). Haastattelu metodina on aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Yksi haastattelun kulkuun vaikuttava tekijä on myös haastattelijan ja haastateltavan sukupuoli. Tässä tutkimuksessa nainen haastattelemassa naista vaikutti vapautuneen ilmapiirin ja luottamuksellisten välien luomiseen mielestäni positiivisesti, mutta aina samaa sukupuolta olevien välille ei välttämättä muodostu riittävää ymmärryssuhdetta muutoin liian erilaisesta taustasta johtuen (Riessman 1987, 188). Tässä tutkimuksessa myös se, että nuori nainen oli haastattelemassa miehiä, luo tietynlaisen asetelman haastattelutilanteeseen, josta minun tutkijana tulee olla tietoinen. Vaikka olinkin haastateltaviin verrattuna nuori, en kokenut sen kuitenkaan haittaavan haastattelutilannetta. Päinvastoin koin, että haastateltavat kertoivat minulle hyvinkin tarkkaan omasta työstään ja minulle sallittiin myös niin sanottujen tyhmiä kysymysten esittäminen. Oma roolini tutkijana korostui muutamassa kohdassa, jossa haastateltava halusi kuulla mielipiteeni jostakin häntä askarruttavasta asiasta nimenomaan aikaisempaan tutkimustietoon perustuen. Jotkut haastateltavani käyttivät puhuessaan myös hyvin paljon teknisiä termejä, joka muutamassa kohdassa hieman vaikeutti ymmärrystäni.

Haastattelemieni johtajien nimet ovat keksittyjä ja jo lähtökohtana tutkimuksessani oli se, että henkilöiden taustakuvaukset pyritään esittämään mahdollisimman suppeasti. Tunnistamattomuuden tarkoituksena on paitsi suojella tutkittavia mahdollisilta negatiivisilta seuraamuksilta, myös mahdollisuus saada rehellisiä ja yksityiskohtaisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin eli rakentaa luottamus haastattelijan ja haastateltavan välille (Kuula 2006, 201). Etenkin narratiivista aineistoa kerätessä mahdollisimman yksityiskohtaisen ja rikkaan aineiston saaminen on keskeisellä sijalla. Nauhoitin kaikki haastattelut, johon kysyin lupaa heti ensimmäisen yhteydenoton aikana. Haastattelut kestivät tunnin kahteen ja puoleen tuntiin. Nauhoista purettua litteroitua tekstiä niistä kertyi sivumäärältään yhteensä 242 sivua (1 riviväli).

3.2.2 Haastatteluaineiston narratiivinen analyysi

Kolmas narratiivisuuden käyttötapa liittyy tässä työssä narratiivisuuteen analyysimetodin eli tutkimusaineiston analyysiin. Koska narratiivinen analyysi on aikaa vievää ja valitusta analyysimenetelmästä riippuen usein hyvin pikkutark-

kaa, sitä pidetään usein haastavana. Narratiivisessa analyysissä tutkimuksen kohteena voivat olla esimerkiksi erilaiset äänensävyt ja vivahteet, narratiivien rakenteet, tutkijan ja tutkittavan väliset suhteet kuin sosiaaliset ja historialliset kontekstitkin. Narratiivinen analyysi on saanut alkunsa kirjallisuudesta, mutta tänä päivänä sen käyttö on suosittua niin ihmistieteissä kuin monien eri alojen ammattinharjoittajien keskuudessakin. (Czarniawska 2004; Riessman 1993; 2004.)

Narratiivisella analyysillä tarkoitetaan yleensä metodeja, jotka analysoivat tarinamuodossa olevaa tekstiä (Riessman 2008, 18). Tutkijat ovat eritelleet erilaisia narratiivisen analyysin tapoja (esim. Cortazzi 1993; Czarniawska 2004; Labov & Waletzky 1967; Riessman 1993; 2009). Yksi jaotteluista perustuu erityisesti haastatteluaineiston analyysiin ja sen sisältä voidaan löytää neljä erilaista analyysimenetelmää: temaattinen, strukturaalinen, interaktionaalinen ja performatiivinen analyysi (Riessman 1993; 2004). Temaattinen analyysi, jota tässä tutkimuksessa sovelletaan, on näistä neljästä kaikkein tavallisin ja käytetyin. Siinä analyysin kohteena on ennen kaikkea tekstin sisältö eli se, mitä kerrottiin. Temaattinen analyysi sopii monenlaisille teksteille ja laajalle aineistolle, koska tutkijan tavoitteena on löytää yhteisiä teemoja aineiston pohjalta. Strukturaalinen analyysi soveltuu myös hyvin haastatteluaineiston analysoimiseen. Myös strukturaalisen analyysin kohteena on narratiivin sisältö, mutta se tarkastelee myös narratiivin muotoa eli sitä, miten kerrottiin. Strukturaalinen analyysi pohjautuu Labovin ja Waletzky (1967) tutkimukseen, jossa he erottivat narratiivista kuusi elementtiä ja sitä pidetään ensimmäisenä narratiivisena analyysimenetelmänä. Kolmannen, eli interaktionaalisen analyysin kohteena on sen sijaan kertojan ja kuulijan välinen dialogi, jossa molemmat osapuolet osallistuvat merkityksien luomiseen. Performatiivista analyysia voidaan parhaiten kuvata eräänlaisena näyttämönä, jossa kertominen nähdään itsensä esittämisenä. Performatiivinen analyysi soveltuu erityisen hyvin kommunikaatiokäytäntöjen ja yksityiskohtaiseen identiteetin rakentumisen tutkimiseen. (Riessman 1993; 2004.)

Yleisesti voidaan todeta, että kaikissa narratiivisissa tutkimuksissa ollaan kiinnostuneita aineiston sisällöstä: siitä, mitä kerrottiin. Kuitenkin temaattisessa analyysissä se on kaikkein keskeisin asia. Myös tässä tutkimuksessa aineiston analyysi keskittyy siihen, *mitä* tapahtumia ja kokemuksia haastateltavat urastaan kertoivat. Aineistoa tulkitaan tutkijan muodostamien teemojen kautta. Sen sijaan tässä tutkimuksessa sovellettavassa temaattisessa narratiivisessa analyysissä ei keskitytä siihen, miten tarina kerrotaan, millaisen puheen rakenteen kertoja valitsee, millaiselle yleisölle (todelliselle tai kuvitellulle) tarina kerrotaan, millaisessa kontekstissa tarina on tuotettu tai millaisia ongelmia transkribointiin liittyi. Näitä kohtia ei kuitenkaan sivuuteta kokonaan ja tiedostan niiden olemassaolon tutkijana, mutta ne eivät ole aineiston analyysin keskeisimmässä osassa⁶. (Riessman 2008, 53-54).

Temaattista analyysia tekevät tutkijat kiinnittävät harvoin huomiota siihen, miten haastattelija itse osallistuu aineiston tuottamiseen haastattelussa. Toisin sanoen haastattelukontekstiin ei juurikaan kiinnitetä huomiota. (Riessman 2008,

⁶ Muut narratiivisen analyysin muodot tarjoavat syvällisempää tietoa edellä mainittuihin teemoihin liittyen, kts. Riessman 2008.

58). Myöskään tässä tutkimuksessa en keskity vuorovaikutussuhteen analysoimiseen, koska se voisi olla jo uusi tutkimusaihe sinällään, mutta tiedostan sen olemassaolon tutkimusaineiston tuottamisessa, esimerkkinä haastattelijan sukupuoli merkitys aineiston tuottamisessa. (Riessman 2008, 59). Temaattisen analyysin suosiosta huolimatta sen tekeminen ei suinkaan ole niin yksinkertaista kuin helposti ajatellaan. Analyysin suhteen on oltava hyvin järjestelmällinen ja sen tekeminen on usein aikaa vievää. Temaattista analyysia ohjaa yleensä jokin taustalla oleva teoriaviitekehys, mikä tarkoittaa, että teemat eivät rakennu ”tyhjiössä”. (Riessman 2008, 73).

Teemalla tarkoitetaan tiettyä toistuvaa piirrettä haastattelussa. Teemoittelulla voidaan tarkoittaa tutkimuksen lähtökohtateemoja tai aineistosta nousevia teemoja. Tässä tutkimuksessa teemoittelu pohjautui teemahaastattelun lähtökohtateemoihin sekä aineistosta nousseisiin teemoihin. Analyysivaiheessa tarkastelin sellaisia aineistoista nousevia piirteitä, jotka olivat yhteisiä usealle haastateltavalle.

Haastatteluaineisto on kirjoitettu auki sananasaisesti. Puolet aineistosta olen transkriboinut itse ja toisen puolen transkribointiin käytin ulkopuolista apua. Vaikka haastatteluaineiston saattaminen tekstimuotoon voidaan lukea kuuluvaksi jo aineiston analyysivaiheeseen, on sen tekeminen erittäin työlästä. Tästä syystä päädyin käyttämään ulkopuolista apua aineiston saattamiseksi tekstimuotoon. Siitäkin huolimatta, että aineiston transkriboi joku ulkopuolinen henkilö, ei tutkijan kannata unohtaa nauhojen kuuntelua sen jälkeen, kun aineisto on tekstimuodossa. Vertaamalla tekstimuodossa olevaa aineistoa nauhoitettuihin haastatteluihin, tutkija voi eliminoida transkriboidusta tekstistä siinä mahdollisesti ilmenevät virheet (Gibbs 2007, 17). Uudelleenkuuntelu tuo esille myös aineiston erilaiset sävyt.

Tutustuin aineistoon lukemalla sitä läpi useita kertoja kronologisesti niiden teemojen mukaan, joiden kautta johtajien haastattelut olivat edenneet. Tässä vaiheessa en tehnyt aineistoon vielä mitään merkintöjä. Ensimmäisenä tavoitteenani oli vain päästä tutuksi aineiston kanssa. Tämän jälkeen aloitin aineiston koodaamisen, jonka ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena oli pysyä kuvailevalla tasolla, ei mennä vielä syvemmälle ja analyttiselle tasolle. Kuvailevalla tasolla pysyminen tarkoitti tässä vaiheessa sitä, että kirjoitin marginaaliin kuvailevia koodeja eli sanoja, joita haastateltava itse sanoi. Näitä kuvailevia koodeja olivat muun muassa perhe, alaiset, esimies, tulevaisuus ja muutos. En siis tässä vaiheessa vielä miettinyt koodin syvempää, analyttistä merkitystä. Kävin näin aineiston läpi rivi riviltä. Kuvailevan koodauksen edetessä tein myös alleviivauksia sellaisten koodien kohdalle jotka toistuivat useita kertoja. Usein toistuvia koodeja olivat esimerkiksi luottamus, alaiset, perhe ja onnistuminen. Aloin näin jo alustavasti hahmotella johtajien kerronnasta esiin nousevia haastatteluista toiseen toistuvia teemoja, sisältöjä ja kerronnan eri sävyjä.

Kuvailevan koodauksen jälkeen aloin erottaa aineistosta kunkin haastatteluteeman alle narratiiveja, jotka irrotin muusta haastattelutekstistä leikkaamalla systeemin avulla. Näin sain koottua kunkin haastatteluteeman alle tarinoita johtajien kokemuksista. Esimerkiksi haastatteluteeman, joka käsitteli

muutoksia ja käännekohtia uralla, alle irrotin muun muassa seuraavan narratiivin Veeran kertoessa omista kokemuksistaan *”Se ehkä tietysti et jos joku tämmönen niin kutsuttu käännekohta, et mä päädyin sieltä [toiselta toimialalta] tänne niin se on selvästi ollu sellanen isompi muutos ja hyvä muutos sinänsä. Et täällä on niin paljon enemmän vauhtia ja niinku loppujen lopuks vaikka me aina sanotaan et me ollaan byrokraattisia niin se riippuu se on aina mihin vertaa.... Mut en mä tiä semmosta se on ollu aika niinku mut ainahan se on käännekohta kun sä vaihdat jobii. Niinku jollain tavalla et halua jotain vähän enemmän sitte.”* Toinen esimerkki on teemasta, joka käsitteli uran tulevaisuudennäkymiä, jonka alle poimin narratiivin Laurin kerronnasta *”Varmaan joskus vuoden sisällä tekisin jotain muuta jostain muusta suunnasta katsottuna tähän bisnekseen tässä yrityksessä joka tapauksessa. En tiedä vielä mitä se on mutta ehkä jotain tosiaankin muuta En halua tai en hae enkä odota tämmöstä organisatorista steppiä ylöspäin vaan enempi kaipaan sitä erilaista näkökulmaa tavallaan tämmösenä horisontaalisirtona. Mutta kyllä mä itseni nään hirveen vahvasti tämän firman palveluksessa kuitenkin pitkään, et en mä osaa muusta haaveilla musta täällä on tosi hyvä olla töissä.”* Kun olin saanut koottua narratiivit kunkin haastatteluteeman alle, aloin jälleen lukea aineistoa uudelleen läpi ja etsiä siinä usein toistuvia teemoja. Tässä vaiheessa analyysiprosessia aineistossani oli jäljellä vielä niin suuri määrä narratiiveja, että päätin ottaa avuksi Atlas.ti -tietokoneohjelman. Tämän ohjelman avulla pystyin pitämään aineiston analyysin paremmin hallinnassa. Syötettyäni haastatteluaineiston ohjelmaan, pystyin aloittamaan analyysin seuraavan vaiheen, kategorisoinnin. Kategorisoin siis aineistoa teemoittain ja aloin muodostaa tulkintoja naisten ja miesten kokemuksista johtamisuristaan.

Atlas.ti-ohjelman avulla pystyin luomaan jokaiselle narratiiville oman otsikon eli koodin. Tämän jälkeen aloin luokitella aineistoa siten, että yhdistelin narratiiveja eri teemoja edustaviin koodeihin. Tässä vaiheessa näitä eri teemoja edustavia koodeja oli vielä 35 kappaletta, joiden alle kaikki narratiivit oli luokiteltu. Näitä koodeja olivat esimerkiksi keskijohdon työ ja työtyytyväisyys, lapset elämänarvojen muokkaajana, toimiala ja sen tuomat haasteet sekä sukupuoli ja feminiininen mies. Tässä vaiheessa kun olin saanut koottua kaikki haastatteluaineistosta poimimani narratiivit näiden koodien alle, siirryin takaisin tekstinkäsittelyohjelmaan ja aloitin analyysin tarkemman auki kirjoittamisen. Tämän, varsinaisen syvällisemmän analyysin avulla pystyisin vastaamaan ensimmäiseen tutkimukseni pääkysymykseen: mitä merkityksiä keskijohtoon kuuluvat naiset ja miehet antavat johtamisuralleen? Samalla aloin analysoida aineistoa tutkimukseni alakysymykseen liittyen: millä tavoin merkityksenannot eroavat ja ovat yhtenevät naisten ja miesten välillä?

Nämä koodit ja niiden alla olevat narratiivit alkoivat hahmottua seuraavien laajempien teema-alueiden ympärille; keskijohdon rooli, perheen merkitys, sukupuolen merkitys ja toimialan merkitys. Analysoituani aineistoa naisten ja miesten kerronnan kautta, konstruoin tutkimusaineistosta kolme johtamisurien tarinatyyppiä: johtamisura sosiaalisina suhteina, johtamisura tasapainoiluna ja johtamisura muutoksen hakemisena. Näiden tarinatyyppien sisällä tarkastelin edelleen seuraavia teemoja: millä tavoin johtajat merkityksellistävät sisääntuloa

uralleen, uran ja perheen tasapainoilua, toimialan kontekstia sekä kerrontaa keskijohdon rooliin liittyen.

Kaikkein haastavinta analyysissä oli kategorioida moninaisia ja monimerkityksellisiä narratiiveja vain tiettyjen kategorioiden alle. Tässä piileekin juuri narratiivisen analyysin vaikeus. Tutkijana luotan kuitenkin siihen, että olen pystynyt muodostamaan aineistosta tarpeeksi syvällisen kuvan. Toisin sanoen, olen lukenut haastatteluaineistoa läpi niin paljon, että tunnistan kustakin narratiivista sen ydinsanoman ja katson sitä teoriataustan silmälasien läpi. Tutkijana minun on siis luotettava siihen, että mitä enemmän luen haastatteluaineistoani läpi, sitä kirkkaammin on mahdollista nähdä analyysin ytimeen (Riessman 1993, 57). Laadullisen aineiston lukeminen mahdollistaa monien eri tulkintojen tekemisen aina siitä riippuen kuka sitä lukee ja analysoi. Tiedostan tämän. Mutta tutkijan on myös kyettävä vetämään raja johonkin, jotta aineistosta saa irti järkevää sanottavaa. Siinä piilee narratiivisen aineiston rikkaus ja ongelmallisuus samanaikaisesti.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET: JOHTAMISURA SOSIAALISINA SUHTEINA, TASAPAINOILUNA JA MUUTOKSEN HAKEMISENA

4.1 Johtamisura sosiaalisina suhteina

4.1.1 Sosiaaliset suhteet johtamisuran vauhdittajina

Johtajien kerronta uran alkuvaiheen tapahtumista osoittaa, että sosiaalisilla suhteilla kerrotaan olleen vaikutusta jo uran alkuvaiheeseen ja korkean teknologian alalle päättymiseen. Aikaisempien tutkimusten mukaan uran alkuvaiheessa etenkin perheen vaikutus uravalintojen tekemiseen on merkittävässä asemassa, sillä tuohon vaiheeseen liittyy erilaisten päätösten puntaroimista ja uravalintojen tekemistä (Bosley ym. 2009; Powell & Greenhaus 2006, 2010, 2012). Hanna kertoo omassa esimerkissään pohdinnoistaan opiskelupaikan ja alan valinnan suhteen. Hänen kohdallaan perheen mielipide oli päätöksenteon kannalta lopulta ratkaiseva. Hanna kertoo sysäyksen tekniselle alalle lähtemisestä tulleen vanhemmilta, kun hän itse mietti valintaa nais- ja miesvaltaisen alan välillä. Lopulta Hanna koulututtautui tekniselle alalle ja päätyi sitä kautta jo uransa alussa töihin kasvavaan korkean teknologian yritykseen.

Varmaan aika lailla kuitenkin aika vahingossa sitte, että jotenki tämä, että yleensä [tekniselle alalle opiskelemaan] lähteminen niin se oli, varmaan kotoa päin tuli enemmän sit siihen, sinnepäin. Et kyllähän mä mietin paljon, että mikä musta tulis isona, mutta niinkö kotonahan hirveesti puhuttiin siitä, ettei kannata lähteä sinne naisten perinteiselle alalle, et siellä on paljon huonommat palkat ja huonompi, huonommat edut, että älä mee sinne puolelle. Oon kyllä monta kertaa aatellu, että onneks lähin. Kyllä täällä on niinkö sillä lailla, kun vertaa sitte sairaanhoitopuolelle ja tänne niin, on täällä ehkä, huomattavasti paremmat olotilat täällä. **(Hanna, tuotantopuolen tehtävät)**

Toinen iso siirtymä uran alkuvaiheessa on valmistuminen ja sen jälkeen työelämään siirtyminen (Bosley ym. 2009). Annan esimerkki tuo esille, miten hän koki perhesuhteiden vaikuttavan uran alkuun ja suuntautumiseen korkean teknologian alalle. Anna sanoi tehneensä opiskeluaikana töitä toisella toimialalla ja

siitä syystä siellä työskentely oli tuntunut luonnolliselta jatkumolta myös ensimmäiseksi työpaikaksi. Hän sanoo, että yhdessä miehen kanssa tehty päätös asettua asumaan samalle paikkakunnalle opiskelujen päättymisen jälkeen johti hänet lopulta korkean teknologian alalla toimivaan yritykseen töihin. Vaikka hänen uransa alkoi siihen aikaan pienessä, kasvunsa alussa olevassa yrityksessä, koki hän sen olleen uran suunnan kannalta hyvä valinta. Anna toteaa yrityksen kasvaneen ja uransa edenneen uusiin tehtäviin.

Se oli itse asiassa ihan sattuma, se on aivan puhas sattuma, että mä olen tällä puolella. Mä voisin ihan yhtä hyvin olla sitten myöskin [toisella toimialalla], et mä oon kaiken opiskeluajan työharjoittelun tehnyt [toisella toimialalla]... mulla mies, asu silloin [valmistumisvaiheessa toisella paikkakunnalla], niin meillä oli semmonen pyrkimys, että yritetään joko jollekkin yhelle paikkakunnalle ja [tämä] oli silloin kasvava paikkakunta ja silloin oli valtavasti työpaikkoja tarjolla ja mä pistin vaan hakemuksia vetämään ja tuota, [nykyinen työpaikka] sattuu olemaan yks niistä paikoista, missä oli [työtehtävä] auki, ja se kuulosti mielenkiintoiselta ja siit se sit lähti, sieltä avautuu sit pikku hiljaa ovet, vaikka ens järkytys oli, et mihin [täällä] oli siihen aikaan kun mää menin haastatteluun, vajaa sata ihmistä töissä, oli semmonen pieni halli ja mä katsoin, että voi kauhee, mihin mää oon hakenu, mutta se oli se, se oli hyvä juttu. **(Anna, tuotantopuolen tehtävät)**

Tutkijat ovat havainneet, että muilla ihmisillä on paljon vaikutusta yksilön uran muotoutumisessa (Bosley ym. 2009). Usein juuri perheellä on iso vaikutus uravalintojen tekemisessä (Powell & Greenhaus 2003, 2006, 2010, 2012). Myös monilla muilla sosiaalisilla suhteilla, kuten opiskelu- ja työkavereilla, on todettu olevan vaikutusta uravalintojen tekemiseen (Ferreira, Santos, Fonseca & Haase 2007). Seuraavassa tarinassa Laura kertoo, miten hän hankki yliopistosta teknisen koulutuksen ja aloitti valmistumisensa jälkeen jatko-opinnot yliopistolla, mutta sai pian työtarjouksen tuttavansa kautta korkean teknologian alan yrityksestä. Siitä lähtien Lauran ura on rakentunut erilaisissa tuotantopuolen tehtävissä saman yrityksen palveluksessa.

Mä oon valmistunu [tekniselle alalle] jonka jälkeen mä tein kaks vuotta mun [jatko-opintoja] kunnes sitten tämmösen tutun kautta houkuteltiin tähän yritykseen töihin...Varmaan sen takia yleensä opiskelemaan [tekniselle alalle] että varmaan niin kouluaikana mä oon ollut vahva aina semmosissa loogisissa aineissa ku matematiikassa ja fysiikassa ja sitten taas kauheen laiska semmosissa mitkä on vaatinu lukemista lukemista. Et se on ollut aika semmosta luonnollista. **(Laura, tuotantopuolen tehtävät)**

Tässä tutkimuksessa haastateltavat tarkoittavat verkostoilla nimenomaan sosiaalisia verkostoja, jotka voidaan määritellä ihmisistä ympäröiviksi henkilöityneiksi voimavaroiksi (vrt. Castrén 2001). Johtajien kerronnan mukaan ura korkean teknologian alalla on käynnistynyt usein muiden ihmisten yhteydenottojen avustamana, joiden kautta mahdollisuus uudelle toimialalle ja uusiin työtehtäviin siirtymiselle on avautunut. Sen lisäksi, että sosiaaliset suhteet ovat auttaneet uravalintojen tekemisessä etenkin uran alkuvaiheessa, on niillä ollut johtajien kokemusten mukaan vaikutusta urakehityksen vauhdittumisen näkökulmasta myöhemminkin. Esimerkiksi Hannu kertoo, kuinka hänen uransa oli alkanut toisella toimialalla ja hän oli ehtinyt kerryttää työkokemusta pienemmissä yrityksissä. Hannu tarinasta käy ilmi, kuinka korkean teknologian toimi-

ala oli samaan aikaan kovassa kasvussa ja alan yrityksiin etsittiin jatkuvasti uusia työntekijöitä. Tämän seurauksena Hannu kertoo saaneensa tuttaviansa kautta houkuttelevan työtarjouksen. Kyseessä oli isompi yritys kuin hänen silloinen työnantajansa, ja se vaikutti hänen mielestään ulospäin houkuttelevalta työpai-kalta. Lähipiiri ei kuitenkaan Hannun kokemuksen mukaan pitänyt hänen pää-töstään järkevänä hänen urakehityksensä näkökulmasta.

Ja tuota, se oli sit sellasta aikaa, [nykyinen työpaikka] kasvo tässä aika lujaa vauhtia ja elettiin niin kun [90-lukua] ja [nykyinen työpaikka] oli kovassa kasvussa silloin ja mulla oli tuttavias täältä, jotka sitten sattumoisin sattu soittaaan ja vähä kuulosteelen, että miltä maailma näyttää. Ja, ja mä totesin, että voisin kokeilla uusiakin haasteita ja sit mä sain tarjouksen, sisällöltään houkuttelevan tarjouksen täältä ja tuota, mä tote-sin, että no, mä oon katonu tommosii pieniä bisneksiä täs nyt niin kun useamman. Et-tä tommosii pieniä yrityksiä, että kiva alkaa kattoo tommosta isoo elefanttia sisältä päin, että miltä se näyttää. Kun kaikki näyttää ulospäin niin kauheen ruusuiselta ja tuota, jos aiheena on urakehitys, niin mä tein ihan järjettömän liikkeen, kun kaikki sano, että mitä järkee on. Mut mä oon edelleen sitä mieltä, että se oli ihan hyvä idea, että mä liikuin. **(Hannu, tuotantopuolen tehtävät)**

Lauran, Hannun ja seuraavassa Pekan tarinassa nousee esille sosiaalisten suh-teiden merkitys, joiden kautta heidät on rekrytoitu alalle. Sosiaalisilla suhteilla on tutkimusten mukaan keskeinen rooli urasiirtymien kohdalla, kuten siirtymi-ssä opiskeluista työelämään tai uuteen työpaikkaan (Jokisaari & Nurmi 2004). Myös Pekka kertoo, että hän oli ehtinyt rakentaa uraansa toisella toimialalla ja oli toiminut muun muassa kansainvälisissä työtehtävissä. Hän kertoi olleensa silloisessa työssään paljon tekemisissä ihmisten kanssa ja huomasi olevansa yhä enemmän kiinnostunut siirtymisestä henkilöstöpuolen tehtävien parissa työs-kentelyyn. Toimiessaan silloisessa työssään toisella toimialalla ja kansainvälisis-sä työtehtävissä Pekka kertoo saaneensa kiinnostavan työtarjouksen korkean teknologian toimialalta hänen tuttavansa kautta. Kyseinen työtarjous liittyi Pe-kan mukaan hänen haaveilemaan mahdollisuuteen henkilöstöpuolen tehtäviin siirtymisestä.

Jotenkin siinä, ku tehtiin niitä töitä [edellisessä työpaikassa] ja näitä yhdessä, niin ta-jusin, et mähän voisin tehdä tota tommosta duunia niinku oikeesti, että voisin olla jos-sain firmassa tekemäs tommosta HRM-hommaa. Ja tota sit me, yks mun tuttava, jota mä olin käyttäny, mä olin niinku käyttäny alihankkijana yhes meijän isos [hankkees-sa], niin tota hän lähti [yritys x:ään] töihin. Ja se soitti mulle sitte, mä olin itte ollu sii-nä vaiheessa, mä olin [töissä ulkomailla]...Kun mä tulin siältä takas, niin tää kollega soitti mulle [yrityksestä x] ja sano, et hän on jäämäs äitiyslomalle, että tule hänen äi-tiyslomasijaiseksi. Mä sanoin, et eiku mä oon täyttäny 40 ja et mul on vakinainen toimi [senhetkisessä työpaikassa], et emmä nyt voi lähtee kenenkään äitiysloman si-jaiseksi. Ni se sano toi likka, et tää on iso talo, harkitse vakavasti tätä. Tää on iso talo, et täältä löytyy sulle duunii. Sit mä tota, sit mä sitä harkitsin ja sitte pari kuukautta siin meni sitte miettiessä ja sitte neuvotellessa myöskin tän puolen kans...mut tota sitte, sit mä vaan, mä irtisanoin itteni kesäkuussa ja syyskuus alotin täällä vuoden määräaika-sel sopimuksella. **(Pekka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Pekka koki ottavansa riskin urallaan ja teki rohkean päätöksen ilman varmaa tietoa uran jatkumisesta kyseisessä yrityksessä. Pekan tarina merkityksellistyy uusiin urakäsitteisiin, joille on tyypillistä riskien ottaminen ja epävarmuus tule-vasta. Esimerkiksi rajattoman uran (boundaryless career) käsitteeseen liittyy se,

että uralla ylitetään ja rikotaan totuttuja oletuksia hierarkkisesta etenemisestä (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006). Johtajien kerronnan mukaan riskien ottamisen lisäksi urakehityksen vauhdittuminen sosiaalisten suhteiden avulla muuttaa uran suuntaa usein ihan yllättäen. Esimerkiksi Veera kertoo, kuinka hänen johtamisuransa korkean teknologian toimialalla sai alkunsa yhdestä puhelinsoitosta. Veeran tarinasta ilmenee, että ilman aikaisempaa työkokemusta HR-puolen tehtävistä häntä houkuteltiin hakemaan avoinna olevaan tehtävään. Veera toteaa, että oli siihenastisella urallaan ehtinyt kerryttää monipuolista työkokemusta aina kansainvälisiä työtehtäviä myöten, mutta ei varsinaisesti henkilöstöpuolelta ja myös ala oli uusi. Hänen mukaansa tämä sai hänet epäroimään omaa pätevyyttään tehtävään.

Mä olin [aikaisemmassa työpaikassa] ja sit mä olevinaan olin et mä teen väikkäriä ja tuota sit kun soitin tänne yhdelle ihmiselle joka [työskenteli henkilöstöpuolen tehtävissä] että mä haluan haastatella häntä ja muita ihmisiä niin sit hän vaan sano et joo et meillä on paikkoja auki että etkö sinä vois harkita hakevasi. Ja sit mä sanoin vaan sille että niin et mähän en niinku oo hooärrää tehny, et mä oon tehny kaikkea muuta. Ja se oli vaan et älä mitään et haet vaan. Ja mulla ei niinku oikeesti ollu mitään käsitystä et mihin mä tulen. Mut ihan mukavaahan täällä on ollu. **(Veera, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Näissä tarinoissa johtajat merkityksellistävät kerronnassaan *sosiaalisilla verkostoilla ja -suhteilla olevan merkitystä heti uran alkuvaiheesta lähtien*. Uran alkuvaiheessa korostuu *etenkin naisilla perheen merkitys*. Johtamisuriin ja työelämän siirtymiin liittyen on puhuttu yleensä verkostoitumisesta, jolla tarkoitetaan sosiaalisten suhteiden hyödyntämistä omien tavoitteiden saavuttamiseksi (Poutanen 2011). Tässä tutkimuksessa johtajat eivät kerronnassaan pyri aktiivisesti hyödyntämään verkostoja. Johtajat eivät myöskään puhu itse varsinaisesti verkostoista, joten se tuo esille, että se ei ole kovin hyvin tiedostettu ilmiö omalla uralla. Aktiivisen verkostoitumisen sijaan voidaan puhua luottamuksellisista sosiaalisista suhteista, joiden muodostama *sosiaalisten suhteiden kudelma on mahdollistanut johtamisurien alkuvaiheen rakentumisen* korkean teknologian organisaatioissa.

4.1.2 Johtamisuran edistymisen osaamisen näkyväksi tekemisellä

Sosiaalisina suhteina rakentuvalla johtamisuralla on johtajien kerronnan mukaan keskeistä se, että toimintojen keskiössä olevan keskijohtajan työ vaikuttaa monen muun ihmisen työhön ja sitä kautta organisaation toimintaan laajemminkin. Tällöin keskijohdossa toimivan henkilön osaaminen ja kyvykkyys työtehtävien hoitamiseen vaikuttaa moneen eri suuntaan organisaatiossa (Floyd & Wooldridge 1994). Kysyttäessä erityisesti johtamisuraa edistävästä tekijöistä, johtajat merkityksellistivät uran edistymisen oman osaamisen näkyväksi tekemiseen organisaation erilaisissa sosiaalisissa suhteissa. Johtajien kokemusten mukaan uran aikana on keskeistä tuoda rohkeasti esille omia tavoitteitaan ja halua toimia erilaisissa työtehtävissä ennen kaikkea omille esimiehille, mutta myös muille työyhteisön jäsenille. Johtajat kokevat, että omien tavoitteiden esilletuonti on korostunut etenkin uran alkuvaiheessa, mutta myös uuteen organi-

saatioon siirryttäessä. Antti kertoo omalla kohdallaan omien kykyjen näkyväksi tekemisen ja kovan panostamisen uraan vaatineen aika ajoin keskusteluja myös perheen kanssa erityisesti siitä, mikä on perheen arvo ja rooli kovan uraan panostamisen rinnalla.

Halu tehdä asioita, halu olla esillä, halu olla mukana ja että sä myöskin niinku teet sen halun tietoseks, tiatoseksi toisille. Ihan semmost niinku, että sepap, muuten sä et niinku pääse. Kyllähä se on vaatinu hirveesti niinku panostamista, jos ajattelee niinku kuinka paljon tyätunteja itse on pistäny likoon versus keskiverto. No ohan se vaatinu enemmän. On ollu hetkiä, jollon se on vaatinu hurjan paljon. Ja sanotaan sitten, tos on ollu hyvin mielenkiintosi keskusteluja kotona, että mitkä on niinkun, mitkä on ne arvot ja mikä on tärkeitä. Et kylhän se vaatii niinku ihan raakaa työpanosta, mutta myöskin hirveen paljon halua. Et ne on ehkä vahvimmat edesauttajat. Sit se, loput siitä, että mistä se on kiinni sitte, et onks sul kykyä. **(Antti, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Myös Anna painottaa kerronnassaan omaa aktiivista rooliaan uransa edistämisessä jo heti uran alkuvaiheesta lähtien. Hän on omien sanojensa mukaan oppinut itsestään uran aikana sen, että ei jaksa tehdä yhtä työtehtävää kovinkaan pitkään vaan haluaa vaihtelua ja uusia kehittymismahdollisuuksia. Tämän hän kertoo tuoneensa selvästi esille omille esimiehilleen aina sopivien mahdollisuuksien kohdalla. Hän arvioi, että sitä kautta hänelle on myös tarjottu uusia haasteita organisaation sisältä.

Varmasti myöskin sitten osaltansa on myöskin sitten se mun oma tahto, et mä en ole, mä oon tehny alusta pitäen selväksi sen että, vaikka mä oon luonteeltani hyvin rauhallinen, hyvin hiljainen, niin silti mä en jaksa tehdä yhtä samaa tehtävää kovin pitkään, et sen mää oon niinku iän mittaan itsestäni oppinu, että se on ollu mulle ittellesi hirvittävä yllätys, et mä en jaksa tehdä samaa työtehtävää vuodesta toiseen vaan kaipaamaan vaihtelua. Ja mä oon tuonu sitä varmaan sopivissa paikoissa esille, et mä olen kiinnostunut vaihtamaan tehtävää ja pistämään itseäni välillä hankaliinkin paikkoihin, et kyllä se tietenkkin se oma, oma tahto on sitte se, että mikä vie asiat eteenpäin **(Anna, tuotantopuolen tehtävät)**

Kokemus omien tavoitteiden ja kunnianhimon esilletuomisen tärkeydestä liittyy todennäköisesti siihen, että johtamisurat ovat muuttuneet enemmän henkilökohtaisiksi projekteiksi siinä mielessä, että johtajat kokevat olevansa yhä enemmän urastaan itse vastuussa (Wajcman & Martin 2002). Lisäksi haastavien työtehtävien saaminen on nostettu tutkimuksissa selkeäksi uraa edistäväksi tekijäksi (Lyness & Thompson 2000). Työtehtävien hoitaminen menestyksekkäästi ja sitä kautta hyvien tulosten saaminen on edistänyt Veeran ja Annan kokemusten mukaan heidän uraansa kaikkein eniten. Molemmat kokevat, että hyvin hoidetut työtehtävät ovat osoittaneet muille, että he ovat osaavia ja kyvykkäitä työtehtävissään. He arvioivat, että sitä kautta heille on tarjottu organisaatiossa aina uusia työtehtäviä ja mahdollisuuksia, joihin on voinut halutesaan tarttua. Hyvien tulosten takana on etenkin Veeran mielestä hänen aikaisempi työkokemuksensa, joka auttaa häntä tarkastelemaan asioita uusista ja erilaisista näkökulmista verrattuna moneen muuhun hänen kollegaansa. Annan mielestä taas organisaatiossa uskalletaan luottaa hänen asiantuntemukseensa, koska hänen toimintatapansa tunnetaan laajalti.

Mä luulen että meillä vaan tulokset on vaikuttanu sitte siihen että on ittelleen ehkä enemmän valinnanvapauksia siitä että mitä mä seuraavaksi teen koska tää on sellanen organisaatio jossa kuitenkin niinku ne aikaansaannokset puhuu aika paljon puolestansa ja toki niitä paikkoja tulee niinku muutenki mut tavallaan mitä paremmat sun tulokset on niin sitä enemmän on sitä niinku valinnanvapautta se mitä mä uskon et niinku siinä taustas ehkä on se että kun on tehny vähän erilaisia hommia niinku vaikka ne onki ollu tuolla [toisella toimialalla] niin sit siinä on niinku oppinu tavallaan melkein niinku miettiin erilaisia siis niinku innovatiivisesti asioita et miten näitä voisi tehdä niinku järkevästi ja eri tavalla et sulla ei oo niinku sit aina yksi oikea ratkaisu vaan että niinku vähä kattoo eri puolilta niin se on varmaan tehny sit täällä työn tekemisen helpommaks **(Veera, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Se varmaan onkin ollu se yks asia, mikä mut on tässä talossa pitäny, et mä en oo, ei oo ollu mi lenk- - tai sanotaan, että ei oo ollu mielenkiintoa, se on väärin sanottu, mut ei oo ollu painetta vaihtaa firmaa. Et mä oon saanu aina uusia haasteita yrityskauppojen myötä, mut myöskin sitten se, että tietenkkin miks mä oon ollu näin pitkään tässä talossa, no mut tunnetaan talossa tosi hyvin ja ne toimintatavat ja minkälainen mä oon luonteeltaan. Niin firmassa on kuitenkin ehtiny kehittyä semmonen luottamus, et okei, sä selviät kriisityöntekijänä. Niin mulla on myös siinä mielessä ollut helppo sitten ilmottautua aina et jees, mä voin ottaa sen. **(Anna, tuotantopuolen tehtävät)**

Samoin Eeva painottaa isojen projektien merkitystä uran edistymisessä ja sitä, että on voinut ne hyvin hoitamalla osoittaa osaamistaan ja kiinnostustaan työtehtäviä kohtaan muille ihmisille omassa organisaatiossaan. Eeva tuo esille erityisesti naispuolisten esimiesten merkityksen uralla eteenpäin pääsemisessä. Eevan kokemuksen mukaan miespuoliset esimiehet ovat mitanneet hänen työnsä tuloksia numeroiden valossa, kun taas naispuoliset esimiehet ovat tarkastelleet hänen työnsä tuloksia kokonaisuudessaan ja mitanneet hänen työnsä tuloksia myös ihmisten hyvinvoinnin ja organisaation toimivuuden näkökulmista.

Varmaan se ainakin et on ollu niinku projekteissa mukana. Semmosissa isoissa projekteissa, missä on voinu näyttää et osaa asioita ja on kiinnostunu ja on ahkera tekemään. Tavallaan semmonen oma panos. Mutta sitte mulla on ollu kyllä ihan loistavia esimiehiäkin, jotka on tavallaan pukannu uralla eteenpäin ja monta kertaa se on ollu itse asiassa naisiesimies joka on vieny asioita niinku eteenpäin. Et se on siinä mielessä tälläkin alalla vaikka niitä naisiesimiehiä on vähän niin sitten ne yleensä ne on sellasia kovia luita kun niitä on. Niin tuota ne vie sitten eteenpäinkin jos ne näkee et joku on kiinnostunu menemään. Mut on siellä ollu hyviä miesiesimiehiäkin. Ne miesiesimiehet on ollu eri tavalla vaativia sitte että vaatinu tulosta, vaatinu tavallaan sellasta niinku numeerisesti mitattavia asioita ehkä enemmän kuin naisiesimiehet on sitten taas vieny eri tavalla eteenpäin. Et toki vaatinu tulosta myöskin mutta ei samalla lailla ykstuumaisesti et siinä on niinku katottu vähän laajemmasti sitä. Ja tietysti se on ehkä siinä kiinnostanukki et ei oo ollu pelkkä se yks päämäärä vaan on ollu niinku samalla ehkä sitä että miten tää organisaatio tässä menee ja miten ihmiset huomioidaan ja muuta. Et se tästä työstä ehkä on tehny sen mielenkiintosemmanki sitte. **(Eeva, tuotantopuolen tehtävät)**

Eevan kerronta tuo esille sen, miten merkittävässä roolissa naisiesimiehet ovat olleet hänen uransa edistymisessä. Tarina nostaa esille naisten tärkeyden eri johtotasoilla ja tuen toisilleen erityisesti miesvaltaisella korkean teknologian alalla naisten johtamisurien edistymisessä organisaatiossa laajemminkin (Catalyst 2003; Singh ym. 2006). Uralla kannustuksen saamisen on todettu olevan naisille miehiä merkittävämmässä roolissa johtamisuran edistymisessä (Tharenou ym. 1994). Johtamisura sosiaalisina suhteina merkityksellistyy johtajien

kerronnassa usein siten, että *keskijohdossa toimiessa on tärkeää saada ympärillä olevat ihmiset etenkin omassa organisaatiossa huomaamaan oma osaaminen, pätevyys, kiinnostus ja innostus työtehtäviä ja organisaatiota kohtaan*. Johtajat kertovat, että se auttaa heitä saamaan uusia uramahdollisuuksia ja edistämään uraa kaikkein parhaiten. Tämä liittyy myös kyvykkyyteen johtaa omaa uraansa ja siihen, että johtajat tekevät töitä oman uransa eteen ja ura on heidän omassa hallinnassaan (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006). He siis kertovat antavansa oman panoksensa uran etenemiselle, eivät itsensä ulkopuolisille tekijöille. Näissä tarinoissa johtajat tuovat omaa osaamistaan näkyville moneen eri suuntaan. Sosiaalisia suhteita käytetään näin välineellisesti ja aktiivisesti hyödyksi oman osaamisen esille tuomisessa organisaation sisällä ja sitä kautta ne koetaan myös johtamisuraa edistäviksi.

4.1.3 Johtamisuralla onnistutaan yhdessä tekemällä

Johtamisura sosiaalisina suhteina merkitsee johtajien kerronnassa myös sitä, että uralla onnistumisen kokemukset syntyvät toisten kanssa toimiessa. Puhuttaessa siitä, millaisia onnistumisia johtajat ovat urallaan kokeneet, he merkityksellistävät kokemuksensa usein omiin alaisiinsa ja heidän kasvuunsa ja kehitykseensä. Johtajat kokevat saaneensa suurimmat onnistumisen kokemuksensa silloin, kun he ovat pystyneet kasvattamaan ja kehittämään alaisiaan paremmiksi omassa työssään. Esimerkiksi Ville kertoo, että hänen suurimmat onnistumisensa johtamistyössä tulevat siitä, kun hän huomaa pystyneensä auttamaan alaisiaan ja opettamaan heitä ratkaisemaan ongelmat itsenäisesti ilman valmiita ratkaisuja. Parhaat kokemukset ovat liittyneet niihin hetkiin, kun hän on huomannut alaisten kasvavan tehtävissään ja ennen kaikkea ihmisinä.

Jos ajattelee nyt tätä esimies-roolia, ne (onnistumiset) tulee siitä, kun tiimin jäsenet avoimesti sanoo, että kiitos. Tästä oli hyötyä. Jos on esimerkiksi kehityskeskustelu, niin sen jälkeen, ei nyt lainkaan aina, mutta silloin tällöin, niin sanoo, että joo, tämä oli tosi hyvä keskustelu. Kiitos tästä. Tai jos on joku, heillä on joku ongelma, tulee puhumaan siitä, niin sitten tota sen keskustelun jälkeen he kiittelee kovasti. Ja yleensä se on niin, että minä en suinkaan kerro heille, mikä se on se ratkasu siihen ongelmaan, vaan mä yritän avata heille, niin kun saada heidät miettimään sitä ja ehkä antaa heille jotain vinkkejä, niin tota, se on oikeestaan se. Että mä huomaan, se, että he on tyytyväisiä, mut mä huomaan, että nyt he on taas niin kun valmiimpia kuin ennen sitä tekemään sitä työtä itsenäisesti. Että niin kun saada heidät, kun on tämmöisiä yksittäisiä hetkiä, jollon mä huomaan, että he kasvaa, kasvaa niin kun työntekijöinä ja ihmisinä, niin ne on oikeestaan niitä parhaita. **(Ville, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Johtamisuralla menestymisen kerrotaan ennen kaikkea olevan subjektiivinen kokemus, joka liittyy muiden ihmisten auttamiseen ja yhdessä tekemiseen. Tämä kokemus näyttää olevan tyypillistä haastatelluille johtajille juuri keskijohdon aseman vuoksi. Se myös poikkeaa huomattavasti aikaisemmista tutkimuksista keskijohdosta, jotka ovat usein tuoneet esille keskijohdon työn negatiivisia puolia (Dopson & Stewart 1990; Sims 2003; Thomas & Dunkerley 1999). Uuteen johtamisihanteeseen liittyy Fondasin (1997) mukaan se, että johtajien käyttämä valta on erilaista kuin aikaisemmin. Fondasin (1997) mukaan (1997) johtajien tulisikin luopua sellaisista vallankäytön piirteistä, jotka on perinteisesti yhdis-

tetty maskuliinisuuteen: päätösten kontrollointi, käskyjen jakaminen ja sääntöjen noudattamisen tarkkailu. Nämä vallankäytön muodot tulisi sen sijaan korvata feminiinisillä piirteillä: toisten kasvun tukeminen ja koko ryhmästä, tiimistä tai työyhteisöstä huolehtiminen. Myös Laurin tarinassa onnistumiset johtamisuralla liittyvät muihin ihmisiin. Lauri kokee, että motivaation synnyttäminen alaisissa on tuonut hänelle suurimmat onnistumisen kokemukset hänen tähänastisella johtamisurallaan. Laurin mielestä johtamistyössä on parasta se, kun huomaa alaisensa nauttivan työnsä tekemisestä. Toisaalta hänen mielestään on tärkeää, että organisaation asettamat tavoitteet on asetettu sellaiselle korkeudelle, että hänen tiiminsä pystyy ne saavuttamaan ja tiimi saa sitä kautta yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Keskijohdon asemassa toimiminen merkitsee Laurille mahdollisuutta tuoda esille ylimmälle johdolle tiimin yhteisiä onnistumisia ja tehdä sitä kautta näkyväksi tiimin osaamista.

Jos miettii erityisesti esimiestehtävissä, niin että voin sanoa, että niitä onnistumisia, mitä enemmän kokemusta, niin sitä enemmän niitä tulee semmosia, että alaisista huomaa ihan selvästi, että tekee tiettyjä linjauksia ja tiettyjä keskusteluja käy alaisen kanssa, niin tuota, niin kun saa, saa semmosen kipinän syttymään ja saa sitä motivaatiota synnytettyä huomattavasti. Ja tota siinä on niin kun mahtava kattoa, että ihmiset on niin kun niin intoa täynnä, että hyvä, että niin kun melkein pitää käskä töistä pois. Että se on semmonen, se on niin kun esimiestyössä mun mielestä semmonen erityisen hyvä juttu, juttu että saa niin kun, näkee, että ihmiset nauttii työn tekemisestä. Ja myöskin sitten, että saavat aikaan hyviä tuloksia, jos on niin kun sovittu, sopivat tavoitteet, haastavat tavoitteet, mut semmosta, että mihin kuitenkin pystyy ja sitten niin kun sopivasti saa ohjattua siihen. Että tulokset on hyviä ja niistä tuloksista voi sitten myöskin niin kun kertoa ylöspäin organisaatiossa. Että meidänpä porukassa saatiin tammönen ja tammönen aikaseksi, joka on niin ku mahtava suoritus. **(Lauri, tuotantopuolen tehtävät)**

Laurin tarinassa tulee hyvin esille yhdessä tekemisen merkitys sen sijaan, että johtaja korostaisi pelkästään oman roolinsa merkitystä onnistumisten kohdalla. Sosiaalisina suhteina rakentuvalla johtamisuralla onkin tämän tutkimuksen perusteella tyypillistä se, että *uramenestys ei johtajien kerronnassa rakennu yksin asioita tekemällä*. Tässä tutkimuksessa onnistumiset johtamisuralla rakentuvat yhdessä tekemisestä, sen sijaan että ura olisi yksilökeskeistä ylöspäin etenemistä aina korkeampiin tehtäviin ja suuremmalla palkalla, kuten perinteiset määritelmät ovat uralla menestystä arvioineet (Hall 1996). Samoin Jaakko nostaa esille muiden ihmisten merkityksen onnistumisten rakentamisessa hänen johtamisurallaan. Jaakko kokee olevansa ennen kaikkea valmentaja, jonka tehtävänä on saada alaiset kasvamaan ja kehittymään ja ottamaan sitä kautta enemmän vastuuta. Niiden kautta rakentuvat hänen parhaimmat onnistumisensa kokemukset.

Mua eniten niin kun, nyt kun aattelee, että mikä on jääny mieleen, niin on semmonen, mikä itelle tuntuu hyvältä, että kun pystyy rakentaa niin kun jotain... se, mitä niin kun rakentaa, niin on uusia organisaatioita ja, ja rakentaa sitten niitä sun alaisia, ihmisiä rakentaa. Että kun näkee niin päin, että miten sä pystyt niitä koutsaamaan ja ne pystyy kasvamaan ja ottaa sitä roolia ja vastuuta. Ja jos sieltä tulee niin kun hyvää palautetta ja niin kun näät sitten, koet sen, että susta pidetään esimiehenä, niin kyllä se on varmaan semmonen, mikä niin kun eniten jää ja mistä eniten saa ja minkä kokee merkityksellisemmäksi. Ett se, että jos sä oot pystyny kasvattamaan niitä ihmisiä ja antaa niille vastuuta ja neuvoo niitä, niin enemmän mulla se niin kun jää mieleen kuin se, mitä me nyt on saatu, pystytetty uusia tehtaita ja saatu toimimaan...kyllä

eniten varmaan siellä kiikkutuolissa, niin tuskin mä jostain tehtaasta muistan, että kyllä se musta ne ihmiset ja mitä niin kun ikään kuin yhdessä on saatu tehtyä. **(Jaako, tuotantopuolen tehtävät)**

Keskijohdossa työskentelevä on sosiaalisten suhteiden kautta monien toimintojen ja ihmisten keskiössä. Tätä puolta keskijohdon työstä aikaisemmat tutkimukset ovat korostaneet nimenomaan negatiivisesta näkökulmasta käsin, jossa keskijohdossa työskentelyä leimaavat ristiriitaiset odotukset eri puolilta organisaatiota (Lähteenmäki 1995; Sims 2003). Shi, Markoczy & Dess (2009) totesivat, että esimerkiksi moniulotteiset tavoitteet ovat haasteellisia keskijohdolle, koska heillä on muutoinkin rajalliset resurssit käytössään. Keskijohdon täytyy usein osata johtaa moninaisia tavoitteita, jotka ovat usein ristiriidassa keskenään. Onnistumiset johtamisuralla liittyvät kuitenkin tässä tutkimuksessa nimenomaan positiivisiin kokemuksiin organisaation keskiössä toimimisesta. Tutkiessaan keskijohdolle suunnattua tutkimuskirjallisuutta (Fondas 1997) huomasi, että siinä tiimijohtajat puhuvat työstään orgaanisia metaforia käyttäen: he puhuvat esimerkiksi kasvattamisesta tai hoitamisesta. Siihen liittyy ennen kaikkea kehityksellinen ja kasvatuksellinen rooli. Sen sijaan, että johtaja keskittyisi omiin tarpeisiin, hän keskittyy toisten tarpeiden huomioimiseen. (Fondas 1997, 264–265.) Esimerkiksi Veeran tarinassa korostuu se, kuinka hän saa johtamistyössään asioita organisaatiossa tapahtumaan muiden ihmisten välityksellä. Erityisen tärkeitä Veera sanoo itselleen olevan omat alaiset ja oman tiimin menestyminen. Veerakaan ei halua korostaa omaa rooliaan onnistumisten suhteen, vaikka hän johtajana onkin tavoitteisiin pääsemisestä viime kädessä vastuussa.

Jos tiimi pärjää kauheen hyvin tai niinku saa sen toimimaan hyvin yhteen tai tämmösi juttuja. Tai siis mullahan on hooääränä tietysti on vielä se rooli et sä saat sen koko muun joukkueen jotenki pelaamaan, vaikka se ei oo omat niinku omat alaiset pelkästään mut se muu organisaatio et saa jotkut jutut junailtua. Et mulla ei oo sellanen et mun tarvis niinku saaha se oma nimikirjotus kaikkiin juttuihin. Et sä saat syötettyä asioita ja ne menee sitä kautta eteenpäin ja ihmiset niinku se vaan niinku jotenki tapahtuu. Ja sit sä huomaat et ahaa et tuo meni niinku näin niin tuota siitähän tulee onnistumista eikä pelkästään siitä et mitä mä oon niinku itse omaa tälläselä leimallani saanu aikaseks. **(Veera, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Edellä olevassa tarinassa tulee esille se, kuinka keskijohdon ura korkean teknologian alalla rakentuu osana sosiaalisia suhteita ja siitä syystä johtajan on mahdollonta saada asioita tapahtumaan yksin. Johtajien kerronta osoittaa, että muut organisaation jäsenet on saatava omalla johtamistyöllä tekemään asioita oikeaan suuntaan, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään ja onnistumisia syntyy. Korkean teknologian alaa pidetäänkin erityisen riippuvaisena ihmisten menestyksellisestä johtamisesta (Harpaz & Meshoulam 2004). Seuraavassa tarinassa Eeva kokee, että haluaa työskennellä urallaan esimiestehtävissä asiantuntijatehtävien sijaan jatkossakin juuri siitä syystä, että siinä suurimmat henkilökohtaiset onnistumiset tulevat muiden ihmisten onnistumisten kautta. Lisäksi johtamisura mahdollistaa hänen mukaansa asioihin vaikuttamisen. Eeva merkityksellistää johtamisuransa tärkeimmiksi onnistumisen kokemuksiksi sen, että hän on pystynyt auttamaan muita ihmisiä onnistumaan omassa työssään. Asiantun-

tijatehtävät eivät tästä syystä tunnu hänestä houkuttelevilta tulevaisuudessa-kaan.

Sen voin sanoa, että varmasti niinkun esimiestehtävistä varmasti oon edelleenkin kiinnostunut. Et välttämättä niinku siirtyminen asiantuntijatehtäviin ei oo niin kiinnostavaa ku että olis edelleen esimiehenä. Siinä on kuitenkin pystyy enemmän vaikuttamaan siihen että että miten asiat toimii niinkun laajemmalti. Et esimiestyön parhaita asioita on oikeesti se että kun totee että kun joku toinen on onnistunut hyvin ja oot pystynyt vaikuttamaan siihen. Että sitä niinkun tän uran myötä on oppinut siihen että välttämättä tärkeintä ei oo se et miten hyvin mää oon tehny sen työn vaan mitenkä esimerkiksi siellä tiimissä on onnistuttu niin se on jotenki isompi asia. Ja toisaalta tietysti esimiestyössä on se etu että siinä näkee ja kuulee asioita laajemmalti et saa tietoonsa asioita enemmän ja niinku näkee sitä kokonaisuutta enemmän ja voi olla ehkä enemmän semmosissa kehityshankkeissa mukana mitä haluaa tehdä vielä eteenpäin. **(Eeva, tuotantopuolen tehtävät)**

Johtajien kertovat, että keskijohdossa toimiminen merkitsee myös sitä, että ylimmästä johdosta asetetaan tavoitteet, joihin oman tiimin kanssa pitää päästä. Keskijohdossa toimivalla on siis iso vastuu siitä, että organisaatio pääsee sille asetettuihin tavoitteisiin, ja että keskijohto saa tavoitteet konkretisoitua tekemisen asteelle alemmille organisaatiotasojille (Floyd & Wooldridge 1994). Hannun johtamisuralla suurimmat onnistumisen kokemukset ovat liittyneet juuri niihin tilanteisiin, kun hän on onnistunut pääsemään tiiminsä kanssa heille asetettuihin, usein mahdottomiltakin tuntuviin tavoitteisiin. Hannun kerronnassa tulee esille hänen roolinsa keskijohdossa ja hänen johtamistapansa saada alaiset työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

No, sanotaan, että mä koen onnistuneeni muutaman kerran kohtuullisen hyvin sellaisissa tilanteissa, jossa meidän ikään kuin niin kun tavoitteet ovat olleet niin kun organisaation mielestä mahdottomat ja tuota, ja, ja sit mä oon niin kun mielestäni onnistunu sitte niin kun tavallaan sparraan sen jengin niin kun siitä huolimatta. Ikään kuin juokseen sen tavoitteen perässä, vetään ne niin kun muutamaan kertaan ikään kuin takasin, kun ne on niin kun luovuttanu. Että me ollaan ikään kuin päädytty niihin tavoitteisiin... Että tavallaan tämmönen, liittyy tavallaan tämmönen niin kun joukkojen, joukkojen niin kun koutsaminen ja sparraaminen ja yhtä aikaa niin kun sidoksissa tämmöseen niin kun jäärpäiseen niin kun periksiantamattomuuteen **(Hannu, tuotantopuolen tehtävät)**

Hannun tarina tuo esille keskijohdon keskeisen roolin ja sen, että keskijohdon merkitys ei ole ainakaan näiden tarinoiden perusteella vähenemässä, kuten aikaisemmat tutkimukset ovat pyrkineet todistamaan (esim. Drucker 1988; Newell & Dopson 1996; Thomas & Dunkerley 1999). Sen sijaan esimerkiksi Floyd ja Wooldridge (1994) esittävät, että keskijohto välittää, neuvottelee ja tulkitsee yhteyksiä organisaatioiden strategisen ja operationaalisen ympäristöjen välillä. Keskijohto ei siis ole passiivinen vastaanottaja vaan aktiivinen tulkitsija, välittäjä ja välikäsi erityisesti erilaisissa muutostilanteissa (Balogun 2003; Balogun & Johnson 2004). Hannu puhuu tarinassaan ”joukkojen koutsamisesta”, mikä liittyy armeijatermeihin ja on siis sukupuolittunutta johtamispuhetta. Tämä johtamispuhe sulkee ulkopuolelleen esimerkiksi ne naiset, jotka eivät ole käyneet armeijaa. Suomessa armeijaa pidetään edelleen ”miesten kouluna” ja siten eräänlaisena johtamiskorkeakouluna. (Tallberg 2009). Myös Jaakon kokemuk-

sen mukaan johtamisuran aikana onnistumisia ovat ennen kaikkea ne tilanteet, kun on yhdessä alaisten ratkaistu jokin iso haaste ja sen eteen on tehty yhdessä valtavasti töitä.

Eli jos aattelee onnistumisista, niin no yks, mistä saa hyvän fiiliksen, niin on se, että kun... Että jos meillä on jokin tehdas alhaalla. Tietää, että mitä se maksaa niin kun joka tunti, kun se tehdas on alhaalla ja joudutaan tekeen semmosia, niin kun yötä päivää mietitään ja pohditaan, että mitä tehdään ja miten saadaan niin kun nopeiten se tehdas pystyy ja kikka vitosia ja kaikkia tämmösiä ja on niin kun semmonen, tulee semmonen fiilis, että tehdään yhdessä ja mietitään ja pohditaan ja ideoidaan ja innovoidaan ja kaikkee tämmöstä. Ja sit, kun se saadaan onnistumaan, niin siitä tulee semmonen hyvä fiilis. Että yes, me teimme sen. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Onnistumisten rakentuminen johtamisuralla sosiaalisina suhteina merkitsee johtajille harvoin yksin toteutettuja asioita ja niissä onnistumisia. Sosiaalisissa suhteissa toiminen ja siellä onnistumisten rakentaminen edellyttävät yhdessä tekemistä ja isommissa kokonaisuuksissa toimimista. Omat onnistumiset liittyvät johtajilla paitsi yhdessä tekemiseen niin myös siihen, miten he pystyvät parantamaan koko yrityksen toimintaa tai jopa alaa laajemminkin. Tästä esimerkiksi toimivat Eevan ja Riikan tarinat.

Onnistumisia on niinku paljon sellaisia, et on joku iso projekti joka on saatu valmiiksi ja se on semmonen monta kertaa mikä tiivistää sitte yhteistyötäki. Että ne on sellasia onnistumisen hetkiä. Toki voi pitää onnistumisena sitäkin, et jos on joku pitkäaikainen työkaveruus tai on niinku tutustunu ihmisiin ja on tavallaan jopa saanu ystäviä työn kautta et se on semmosta onnistumista toisaalta. Ja kyl se on sit ihan se semmonen päivittäinenkin niinkun saahaan hyviä tuloksia niin se on semmosta onnistumista työstä. Kyl niitä kiitoksiakin nyt aina välillä tulee et ei oo ollu sellanen tilanne, mulla ei oo oikeestaan ollu yhtään semmosta esimiestä joka ei ois tavallaan antanu positiivista palautettaki jossain vaiheessa. **(Eeva, tuotantopuolen tehtävät)**

Ne on aina sitte semmonen, että ne ei oo henkilökohtasia onnistumisia. Vaan ne on aina niinku semmosen jonkun isomman työn takana olevia onnistumisia, jossa on paljon ihmisiä mukana. Semmosia isompia onnistumisia niinkun, jos aatellaan niinku omaa kehitystä, on ollu nimenomaan se, että, et on saanu niinku työskennellä semmosissa ryhmissä mukana ja kehittämässä sitten niitä oman alueen käytäntöjä ja tapoja ja sitten niin sen oman osaamisen kehittämisen kannalta, niin et siinä on saanu luoda jotakin, saanu luoda jotain uusia, ainakin omasta mielestä jotain uusia käytäntöjä ja sovelluksia ja muita työkaluja. Niin se on minusta niinku ollu semmosia tärkeimpiä onnistumisia. Et ollaan ja ollaan tehty ihan omista lähtökohdista, mut sitte muutkin on ollu kiinnostuneita. Mut siinä on toki sit se, että sitä on mukava olla siten isommassa kokonaisuudessa tekemässä sitä. **(Riikka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Riikan mielestä johtamisuralla onnistumiset ovat olleet niitä, joissa hän on saanut olla mukana isommassa porukassa kehittämässä sellaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joita muutkin kuin heidän organisaationsa on voinut hyödyntää. Kuten Riikankin kohdalla, myös Pekka nostaa esille onnistumiset uusien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen rakentamisessa ja sitä kautta strategisen painoarvon lisäämisestä henkilöstöjohtamisen työlle. Keskijohdon roolin tärkeydestä kertoo sekin, että tutkimukset ovat osoittaneet, että keskijohto on strategisesti asemoitunut sellaisten kriittisten toimintojen keskiöön, jotka ovat yhteydessä organisaation uudistumiseen (Pappas & Wooldrige 2002). Pekalle onnistumiset syntyvät myös siitä, että hänen tiiminsä saa positiivista palautetta

ylimmästä johdosta ja hän on johtamistyössään onnistunut luomaan tiimensä kanssa koko organisaatiota hyödyttäviä käytäntöjä.

Saadaan joku järkevä uus saadaan oivallus jostain asiasta ja ajetaan se läpi. Ja tota saa nähdä, miten se lisää arvoa, adding value to the business. Se, et mä pystyn tekeen, et HR pystyy, et täs on, ehkä nyt tulee: HR ei ole pelkkä kulujen kontrolli, vaan se pystyy aidosti lisäämään arvoa bisnekseen, strategista painoo... Ja kun ylempi johto sanoo niinku, tai antaa semmosta palautetta, että tota, että hei sun johdossas tää homma on ollu sellasta, että et tää on, mä koen, että siit on ollu mulle aidosti hyötyy. Et sen parempaa palautetta ei voi saada. Jos joku niinku bisnesmanageri täs organisaatiossa sanoo näin. Meijän henkilöstämme on aitoo lisäarvoa. Sillon mä oon onnistunu. **(Pekka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Keskijohdon rooliin kuuluu moninaisten vaatimusten keskiössä toimiminen ylimmän johdon ja alaisten välissä (Sims 2003). Työn tekee haasteelliseksi se, että organisaation tavoitteet on saavutettava niiden ihmisten avulla, jotka kuitenkin johtajan alaisuudessa toimivat. Vaikka keskijohdon roolin merkityksen vähenemisestä onkin puhuttu paljon organisaatioissa tapahtuneiden muutosten myötä, on heidän roolinsa tästä näkökulmasta kuitenkin hyvin keskeinen organisaation toimivuuden ja menestyksen kannalta (Dopson & Stewart 1990). Vaikka tutkimuksissa yleensä keskijohdon asema on tuotu esille pääasiassa negatiivisessa merkityksessä, tulee tämän tutkimuksen tarinoissa esille selvästi *positiiviset kokemukset uralla onnistumisista*, joissa etenkin ylimmästä johdosta saatu positiivinen palaute on tärkeässä roolissa. Tämä tutkimus tukee niitä tutkimuksia, jotka korostavat keskijohdon myönteisiä puolia (esim. Nonaka 1988; Nonaka & Takeuchi 1995).

4.1.4 Johtamisura luottamuksen rakentamisena

Sosiaalisina suhteina rakentuva johtamisura kietoutuu keskijohdon tarinoissa erilaisiin ihmissuhteiden kudelmiin. Keskijohdossa toimivat johtajat kertovat paljon suhteistaan alaisiin, kollegoihin ja esimiehiin. Heidän kokemustensa mukaan työ kiinnittyy pääasiassa kaikkien näiden ihmissuhteiden ympärille omilla organisaatioissaan. Esimerkiksi Riikan kerronnassa johtamisura henkilöstöpuolen tehtävissä merkityksellistyy luottamuksen rakentamiseksi eri suuntiin organisaatiossa. Yhteistyön tekeminen ja yhdessä toimiminen ilman sosiaalista kyvykkyyttä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa on käytännössä hänen mielestään mahdotonta. Riikan kerronnassa keskijohto merkityksellistyy *auttajaksi sosiaalisten suhteiden keskiössä*, jolle sekä alaiset että esimiehet voivat tulla kertomaan asiasta kuin asiasta ja myös pyytämään apua.

Mulla on niinkun periaatteessa semmoset niinkun avoimet, hirveen hankala itse arvioida, et onko ne niinku hyvät, mut ei meillä mitään ristiriitoja ole sillai eikä mitään konflikteja oo kenenkään kans. Että toisaalta taas sitten tässä, tämä työ ehkä tai tää työkuvaki, niin tuota täytyy olla niinku itselläkin niinku semmosta näkemystä sillai, että ei välttämättä niinku kovin riitasenakaan pysty hoitamaan sitä tehtäväkenttää, että pitää olla sillä lailla semmonen luottamus sitte niin henkilöstöön päin kun sitte johtoon tai esimiehiin, et kaikkiin siinä yrityksessä. Näkisin ainakin, et ihan avoimesti ihmiset tulee puhumaan ja samaten esimiehet hakee apua. **(Riikka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Korkean teknologian alalla innovatiivisuutta tukeva organisaatiokulttuuri ja toimintatavat edellyttävät siellä työskenteleviltä ihmisiltä ennen kaikkea kykyä yhteistyön tekemiseen eri organisaatiotasojen välillä (Harpaz & Meshoulam 2004). Kuten Riikan kerronta osoittaa, keskijohdon rooli näyttäytyy tarinassa myös olkapäänä, jonka tehtäviin kuuluu käsitellä usein jopa hyvin vaikeita ihmillisiä asioita (Lähtenmäki 1995). Annan ja myös Pekan tarinassa painottuu ennen kaikkea ihmissuhteet alaisten suuntaan ja heidän kanssaan rakennettaviin luottamuksellisiin väleihin. Molemminpuolisesta luottamuksesta ja sen tärkeydestä kertoo molempien mielestä ainakin se, että alaiset uskaltavat kertoa heille asiasta kuin asiasta. Anna ja Pekka kokevat, että oman johtamistyön hoitamisen näkökulmasta on tärkeää, että alaiset uskaltavat kyseenalaistaa heidän näkemykset tarvittaessa ja tuovat esille omia näkemyksiään asioiden hoitamisesta heidän mielestään paremmalla tavalla.

Meillä on hyvin semmoset tai mä ainakin haluaisin ajatella, et meillä on hyvin luottamukselliset välit. Ne täytyy olla, koska mun oli ne sitten alaisia tai työkavereita, niin ne uskaltaa kertoa mulle lähes asiasta kuin asiasta, silloin täytyy olla luottamukselliset välit ja hyvät välit. Ja tuota, musta seki kuvaa hyvin sit, et kuinka hyvät välit meillä on et mun alaiset uskaltaa sanoa, et jos mä ehotan jotain, heidän mielestään ei järkevää niin ne sanoo sen mulle välittömästi. Ne uskaltaa kyseenalaistaa sen, mitä mä yritän niille ehottaa. **(Anna, tuotantopuolen tehtävät)**

Mä lähityötovereihini tyypillisesti rakennan hyvät, vahvat siteet. Mä oon myöskin tiimissä silloin sellanen hengenluoja. Se, tämmöst palautetta mä saan, en mä sitä tietosesti tee. Se on mun tyyli. Et mä oon, mä saan myöski eri näitä, siis suositusrviossa niin viime vuodelta, niin se mainitsi erityisesti sen, että mä oon tällanen voimakas hengenluoja tiimissä... Mul on perinteisesti, tai tyypillisesti hirveen hyvät suhteet kollegoihin, semmoset luottamukselliset suhteet kollegoihin. Ja mä en oo konfliktihakuinen, semmonen niiinku ratkasuhakuinen... saan siis esimiestyöstäni hyvää, enimmäkseen hyvää palautetta alaisiltani. Ja myöski suoraa palautetta, niin myöskin se on merkki siitä, että alaiset uskaltaa antaa minulle suoraa palautetta, jos mä töppään tai, tai jotain muuta. Et ne uskaltaa sanoo, että ne on harmissaan. **(Pekka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Erityisesti sosiaalisina suhteina rakentuville johtamisurille juuri esimerkiksi Annan ja Pekan tarinassa esille tuleva luottamus on keskeisellä sijalla. Tutkimukset ovat osoittaneet, että luottamus organisaatiossa edistää menestyksellistä yhteistyötä ja tehokasta tiimityöskentelyä sekä lisää turvallisuuden tunnetta, tuottavuutta ja parantaa elämänlaatua (Hosmer 1995; Lewicki, McAllister & Bies 1998; Young & Daniel 2003). Delmestrin & Walgenbachin (2005) mukaan keskijohdon työhön liittyy kyky luoda ja ylläpitää positiivista ilmapiiriä mikä viittaa keskijohdon *työn sosiaalisen ulottuvuuden tärkeyteen luottamuksen näkökulmasta*. Tämän vuoksi keskijohdon tulee sekä välttää että ratkaista organisaation sisäisiä konflikteja, kuunnella alaisten henkilökohtaisia ongelmia ja tuntea alaiset henkilökohtaisesti. Positiivinen ilmapiiri ja henkilökohtaiset suhteet ovat keinoja, joiden avulla keskijohdon on mahdollista saavuttaa heille asetetut tavoitteet. (Delmestri & Walgenbach 2005, 206.) Myös Eevan ja Jaakon kerronnassa korostuu luottamukselliset välit esimies-alaisuuden toimivuudessa. Tämä näkyy heidän molempien mielestä erityisesti siinä, että alaisten kanssa voidaan puhua sekä työhön että henkilökohtaiseen elämään liittyvistä asioista. Eeva ker-

too, että ei myöskään vaadi alaisiltaan tarkkaa raportointia heidän työstään vaan luottaa siihen, että alaiset hoitavat työnsä sovitulla tavalla myös ilman tarkkaa kontrollointia.

Semmosest avoimet puhevälit, et monestakin asiasta voidaan puhua. Voidaan puhua periaatteessa ihan henkilökohtasistakin asioista jos halutaan, et sillä lailla hyvin luottamukselliset välit. Et vaikka ei näitten henkilöitten kans oo vapaa-ajalla missään tekemisissä, et sillä lailla sitä mä tarkotin sitä että erottelee vapaa-ajan ja sitten työajan, mutta ei se tarkota sitä ettei siitä ois sillä lailla niinkun hyvät välit. Ei semmosta niinkun ei mitenkään jäykkää toimintaa, et olis esimerkiksi hirveen tarkkaa raportointia tai jotain tämmösiä. Et enemmänki semmosta joustavampaa. **(Eeva, tuotantopuolen tehtävät)**

Sit tosiaan niin kun se, että mä niin kun myös siihen niin kun esimies - alais, tai näihin niin kun koen, että tässä on niin kun muukin ihmissuhde kuin vaan se esimies - alainen. Että kyl mä mielelläni puhun alaisten kanssa niin kun muustakin kuin vaan siitä pelkästä työstä. Ja myös se, että tota en niin kun koe, kun mä niiden kans teen duunia, että mä olisin joku. Että mun rooli on tietty, mutta ei niin kun, miten mä nyt sanon, että jos sulla on fiksumpia alaisia kuin sinä, niin sehän on se kaikista mukavin. Jos on kolleegat, jos ne on niin kun todella osaavia, päteviä ja niillä leikkaa, niin semmosten kanssahan on mukava tehdä töitä. Etten mä koe, että mä oon jotenkin superior asemassa niitä kohtaan... yritän kertoa niille avoimesti sen, että mitä mä odotan niiltä, että mitä ne tekee ja että meikäläistä voi aina lähestyä, ku on ongelmia ja niin edelleen. Sit aletaan yhdessä miettiä, miten niitä voi ratkoa ja mä voin ettiä niille apuja joistain muista organisaatioista ja niin edelleen. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Tässä tutkimuksessa siis pelkästään naiset eivät korosta läheisiä ja luottamuksellisia esimies-alaisuhteita, vaan ne tulevat esille myös miesten kerronnassa, kuten Jaakon ja Hannun tarinat osoittavat. Esimerkiksi Hannun tarinassa tulee esille se, että vaikka tavoitteet onkin asetettu korkealle ja vaatimustaso on kova, hän ei silti halua olla esimiehenä pelottava ja etäinen. Hänelle on tärkeää, että suhteet alaisiin ovat läheiset ja luottamukselliset. Se merkitsee Hannulle sitä, että alaisten kanssa voidaan keskustella asiasta kuin asiasta.

Alaisten suhteen, mä uskon, että ihmiset kohtuudella tulee sitten, kun niillä on huolia... Ja mä oon sanonu, että vaikka mä oon vaativa, tai niin ne väittää, että mä oon vaativa esimies ja kyl mä varmaan oonki, niin tota en mä mielestäni oo pelottava. Ett kyl ihmiset niin kun tietää, että mulla on kova rima, mutta että kyllä me keskustellaan. Ja tota, ett kyl mä väitän, että kohtuu, kohtuu hyvin mä pärjäilen kummiskin. Niin kun mä sanoin, että mä oon hirveen empaattinen...Kyl noi ihmiset niin ku, kyl ne uskaltaa mun juttusille tulla. Ja kyl ne tuleekin vähä liiankin kans **(Hannu, tuotantopuolen tehtävät)**

Tässä tutkimuksessa myös miesten kerronnassa korostuu empaattisuus, kyky kuunnella muita ja ylipäänsä ihmissuhdetaidot, jotka on länsimaisessa kulttuurissa yhdistetty perinteisesti feminiinisiin piirteisiin (Fondas 1997). Johtamisurasta puhuminen ei tarkoita tutkittujen johtajien kohdalla sitä, että he tekisivät töitä yksinäisinä johtajina omissa huoneissaan, vaan heidän kokemuksissaan korostuu halukkuus tehdä yhteistyötä kaikkiin suuntiin sosiaalisissa suhteissa oman organisaation sisällä. Tämä nousee esille myös Veeran tarinassa. Hän korostaa tarinassaan sitä, että hänelle soveltuu parhaiten töiden tekeminen yhdessä ja hän kokee, että ympärillä olevat ihmissuhteet toimivat joka suuntaan.

Hyvät varmaan. Mä tykkään tehdä yhdessä töitä, et en mä siellä ittekseni huoneessa jaksakaan olla. Niin tuota tällainen yhteistyö on varmaan se sana mikä niinku leimaa sitä koko hommaa. Ja meillä on mielettömän hyvä tiimi, et mun omat alaiset ja mun pomot täällä. Siis tää on mieltii oikein et mä en oo oikein törmänny niinku mun lähipiiris ollenkaan sellasiin ihmisiin kenen kans mä joko en olis tullu toimeen tai että ei olta tehty asioita yhdessä. Et tää on siinä mielessä niinku ollu ihan mielellön työympäristö. Okei kyllä mä täs firmassa oon törmänny ihmisiin, joitten kans ei välttämättä aina oo oikein kauheen helppoo tää mutta ei täs lähiympäristössä oo ollu mitään niinku missään hommassa. Enkä mä niinku oikeestaan huomaa kauheesti eroo siinä et onks ne miehiä tai naisia tai onko ne kollegoita tai alaisia et samalla tavallahan täällä tehään töitä ja niinku aika samalla otteella nää mun esimiehetki on toiminu aina. Et ei semmonen niinku hierarkkisuus ei näy. **(Veera, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Tässä tutkimuksessa naisilla korostuu kerronnassa miehiä enemmän luottamuksellisten välien rakentaminen alaisten suuntaan erityisesti ihmissuhteiden näkökulmasta. Miehet sen sijaan tuovat kerronnassaan esille luottamuksen osoittamisen esimiestyön näkökulmasta siten, että he pyrkivät jakamaan alaisilleen mahdollisimman paljon valtaa ja vastuuta. Esimerkiksi Raimon tarinassa korostuu ennen kaikkea vallan ja vastuun jakaminen omille alaisille. Hänen mielestään se on osoitus alaisten suuntaan ennen kaikkea siitä, että hän luottaa esimiehenä heidän asiantuntemukseensa eikä ole koko aikaa neuvomassa ja tarkkailemassa, mitä he tekevät. Hän etäännyttää itsensä "arnejatyypisistä esimiehistä" viitaten kerronnallaan perinteiseen byrokraattiseen ja maskuliiniseen johtamistyyliin (Tallberg 2009).

Kyllä mä suht koht hyvänä pitäsin, että mä en hirveen semmonen arnejatyypinen esimies oo. Että käsky, käsky, käsky. Että ehkä sit joskus ja katotaan, että se on heikkoutta, jos sä annat liikaa työntekijöillesi vähä niin kun semmosta omaaloitteisuuspäätävältä tai tämmöstä, mutta mä näkisin sen semmosena, ett luototehtävinä, tai tämmösinä luottamuksen antamisena sitten, jos mä sanon. Että en oo aina sanomassa, että nyt teet, teet näin. Että voi sitä omaakin järkeä käyttää. **(Raimo, tuotantopuolen tehtävät)**

Niin naiset kuin miehetkin kertoivat johtamisurastaan sellaisia asioita, jotka on kuvattu keskijohtoon liittyvässä aikaisemmassa tutkimuksessa nykyaikaisen ihannejohtajan ominaisuuksiksi (Fondas 1997). Fondasin (1997) mukaan johtajat eivät ole tällöin ainoita asiantuntijoita ja ongelmanratkaisijoita organisaatioissa, eivätkä aja ja ohjaa toimintoja yksin vaan jakavat vastuuta myös muille. Nämä toimenpiteet vaativat johtajilta avointa ja tasa-arvoista ajattelua ja epävarmuuden vähentämistä yhdessä tekemisen kautta. (Fondas 1997, 264–265.) Samalla tavalla kuin Raimon kohdalla, myös Hannun kerronnassa nousee esille vallan ja vastuun antaminen alaisille ja heihin luottaminen. Hannu kertoo neuvoneensa alaisiaan ottamaan vallan ja vastuun itselleen hänen poissa ollessaan, mikäli työtilanne sitä vaatii. Tärkeintä hänen mielestään on se, että työt tulee tehtyä ja organisaatioissa asiat menevät sujuvasti eteenpäin.

Mun johtamiskulttuuriin kuuluu se, että mä oon sanonu aina mun omille alaisille, että käyttäkää 120 prosenttia omasta vallastanne. Sellasella ajatusmallilla, että ylittääkää aina valtuutenne mielummin kuin alitatte. Ja tavallaan siinä on ajatuksena, että jos mä en oo paikalla, jonkun mandaatti loppuu kesken, tarvitaan mun mandaatti, niin mielummin niin, että joku tekee sen päätöksen, jos se ei saa mua kii. Ne kertoo mulle

jälestä päin, että hei, mä ylitin mun mandaatin...Mut semmosella ajatuksella, että ei jäädä odottamaan johtajia. Käytetään mandaattia mielummin yli kuin alle. Jotta saadaan niin ku koneeseen vauhtia. Se on tää mun johtamisen viesti ollu näille alaisille. Kuin että jos se on vähä varovaisempi, se käyttää 80 prosenttia omasta tehosta. Se tarkoittaa, että koko koneisto käy 80 prosentin teholla. **(Hannu, tuotantopuolen tehtävät)**

Menestyksenkäs ja tuloksellinen johtamisuralla toimiminen tarkoittaa haastateltaville siis sitä, että keskijohdossa toimivan johtajan on vähennettävä kontrollointia ja jaettava enemmän vastuuta, mikä liittyy oman vallan jakamiseen alaisille. Kontrollointi tarkoittaa muun muassa sitä, että on yksin keskeinen päätöksentekijä, vastuussa oikeiden vastausten löytämisestä, tavoitteiden asettamisesta, alaisten työtehtävien toteutuksen ja laadun valvonnasta sekä yleisesti toisten tekemisten jatkuvasta valvomisesta (Fondas 1997, 264–265). Tämä perinteinen malli ei kuitenkaan toimi haastateltavien mukaan korkean teknologian organisaatioissa, kuten Hannun tarina osoittaa. Laurin johtamisuran keskeinen ajatus puolestaan on se, että hän on ensisijaisesti esimiehenä omien alaistensa puolella ja toimii heidän parhaakseen. Hän uskookin sen olevan pitkällä tähtäimellä koko organisaation menestyksen kannalta oikea näkökulma.

Että mä oon tämmönen, en mä tiedä, shakin pelaaja tietyllä tavalla ja tuota, pidän itseäni niin kun tossa aikasemmin toi esimerkki, että mä oon niin kun ensisijaisesti ihmisten puolella, puolella. Että mä uskon, että se pidemmän päälle se on myöskin yritykselle paras. Elikkä se kertoo ja sen kyllä tietää, että kaikki esimiehet ei kyllä ajattele näin. Mutta mä uskon, että pidemmällä tähtäimellä se aina kuitenkin on paras keino ja myöskin se tekee niin kun mulle niin, mä niin kun... No, rankasti sanottu, pystyn elämään itseni kanssa. Että kyllä mä nyt pystyn elämään. Niin joo, mutta tuota tavallaan, että se on, se on itselle mukavuutta myöskin. Että se on inhimillisesti kestävällä pohjalla. **(Lauri, tuotantopuolen tehtävät)**

Aikaisempi tutkimus tuo esille, että keskijohto tarvitsee taitoa ja tietoa siitä, miten käsitellä sekä yksilöön että ryhmään liittyviä sosiaalisia haasteita, joita nousee esiin päivittäisissä kanssakäymisissä. Tämän kaltainen sosiaalinen tietämys on usein hiljaista tietoa, joka opitaan enemmänkin käytännössä kuin koulutusjärjestelmässä. (Delmestri & Walgenbach 2005, 207). Oman haastavuutensa sosiaalisissa verkostoissa toimimiseen tuo haastateltavien mukaan toimialalla tapahtuvat jatkuvat muutokset, joiden seurauksena usein myös tiimit ja esimiehet vaihtuvat vähän väliä. Johtajat kokevat, että uuden tiimin rakentaminen ja ihmissuhteiden luominen vaatii aikaa sekä molemminpuolista tutustumista ja totuttelua. Antin tarina osoittaa, että uuden tiimin kanssa on syytä rakentaa ensimmäiseksi yhteiset pelisäännöt, jotta tiimiin muodostuu avoin, rehellinen ja luottamusta rakentava ilmapiiri.

Suhde (alasiin) toimii hyvin, mut eihän sekään niinku tapahtunu päivässä. Kukaan meistä ei tuntenu toisiamme ennen ku me tultiin tähän porukkaan, niin se, että miten minä toimin ja mitä minä odotan heiltä esimiehenä ja mitä minä odotan heiltä niinkun asiantuntijoina ja ammattilaisina, nii... Ja mitä he ehkä itse olettivat tekevänsä ja toimivansa, sama juttu, vaatii vähän aikaa ja. Nyt mä väittäisin, et me ollaan aika niinku hyvällä perustalla, että kuka tekee mitä, miten, kuinka, kuinka me vedetään yhteen, kuinka me niinku käsitellään asioita ja tää meidän avoimuus ja kyky niinku olla hyvin ja rehellisesti suorassa vuorovaikutuksessa toinen toisiimme niin, se on site hyvä. **(Antti, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Luottamuksellisten suhteiden rakentaminen nousi esiin myös johtajien omasta esimiehuhteesta kysyttäessä. Johtajat kokivat oman työn menestyksekkään hoitamisen kannalta keskeiseksi tekijäksi sen, että he kykenevät rakentamaan henkilökohtaisen suhteen esimieheensä. Haastateltavien mielestä suhteen rakentamista vaikeuttaa toimialalla tapahtuvat muutokset, jolloin esimiehet saattavat vaihtua hyvinkin usein ja siitä syystä pidempiaikaista ihmissuhdetta on vaikea rakentaa. Siitäkin huolimatta haastateltavat kokivat uran kannalta tärkeänä sen, että he kykenevät löytämään yhteisen ymmärryksen heti esimies-alaisuuteen alussa siitä, miten he tekevät yhteistyötä keskenään. Esimerkiksi Antin kerronta tuo esille sen, kuinka hän on rakentanut aktiivisesti luottamuksellista suhdetta oman esimieheensä suuntaan.

Mul ei ollu suhdetta esimieheen ennen tätä hommaa, ni... Tiesin kyllä hänet, mutta ei ollu mitään semmost henkilökohtast suhdetta, ni sehän vaatii ainakin semmost tietty aikaa sitte niinkun, et kuka minä olen, kuka sinä olet ja kuinka me toimimme yhdessä. Ja mä tein pari kertaa niin, et mä niinku buukkasin ihan niinku aikaa hänen kanssa, että käydään läpi, että miten minä nyt ymmärrän tilanteen ja miten minä koen tilanteen ja mitä minä ajattelen tästä ja käytiin vapaata niinkun keskustelua. Se on ainoa keino niinku synnyttää henkilökohtanen suhde. Et pitää pystyä niinku luotetaan siihen, että toinen niinku tietää, tai arvostaa, et pystyy itsekin arvostamaan sitä. **(Antti, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Keskijohdossa toimiville johtajille luottamuksellisten suhteiden rakentaminen alaisiin on heidän kertomiensa tarinoiden perusteella tärkeää, mutta sama pätee myös suhteeseen omaan esimieheeseen päin. Esimerkiksi Antti toteaa, että hän on pyrkinyt itse ottamaan aktiivisesti vastuuta suhteen rakentamisesta oman esimiehen suuntaan. Ylemmältä organisaatiotasolta saatu tuki ja luottamus auttaa johtajien kokemusten mukaan merkittäväällä tavalla oman työn hoitamisessa. Myös Lauran kerronnassa tulee esille hänen positiiviset kokemukset omista esimiehistään. Lauran mukaan hänellä on ollut vain vähän esimiehiä suhteessa moniin muihin kollegoihin, mikä on mahdollistanut pidempiaikaisten suhteiden luomisen.

Esimiehistä sen verran, että mullahan on ollu aivan mahtavia esimiehiä ja mulla on ollu aika vähä esimiehiä. Että tota mulla alotti vuosi sitte neljäs esimies mulla oli sitä edellinen esimies viis tai kuus vuotta joka on varmaan ihan ennätys tässä ympäristössä ku joillakin vaihtuu kvartaaleittain esimies että mä on ollu siinä onnellisessa asemassa että mä oon tutustunu esimiehiin niin hirveän hyvin. Mää oon pitäny heistä aina mulla on aina synkanny esimies-se on varmaan kans semmonen juttu mikä on onnekas sattuma tietenki että on on aina synkannu ihan hirveen hyvin esimiehen kanssa asiat. et osa sitte entisistä esimiehistä on nyt tavallaan kollegoja ja edelleenkin synkkaa ihan hirvittävän hyvin. **(Laura, tuotantopuolen tehtävät)**

Lauran tarina tuo esille alalla tapahtuvien jatkuvien muutosten merkityksen pitkäaikaisten ihmissuhteiden rakentamisen näkökulmasta. Hän kokee olleensa onnekas, koska on pystynyt työskentelemään pitkään saman esimiehen alaisuudessa. Se mahdollistaa paremmin luottamuksellisten suhteiden rakentamisen, mikä toimialan muutoksista huolimatta vaikuttaa näiden tarinoiden perusteella olevan keskeinen ja pysyvä piirre alalla työskentelevien ihmisten keskuudessa.

4.1.5 Johtamisuran edistyminen sosiaalisissa suhteissa

Sosiaalisissa suhteissa toimiminen ja ennen kaikkea kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa nousivat naisten ja miesten kerronnassa yhdeksi keskeiseksi johtamisuran edistymistä määritteleväksi tekijäksi. Vaikka kyseessä on uusin teknologioiden rakentamiseen keskittyvä toimiala, näyttäytyvät *ihmiset teknologian sijaan johtajien kerronnassa erittäin keskeisellä sijalla*. Johtajat kokevat, että kyvykkyys tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa on edistänyt heidän uraansa merkittäväällä tavalla. Esimerkiksi tuotantopuolella työskentelevä Laura kokee olevansa hyvä *tiimityöskentelijä* ja pitää ihmisten kanssa toimimisesta. Hän kokee johtamisuransa edistyneen ennen kaikkea siitä syystä, että hän on hyvä ihmisten johtaja ja saa sitä kautta aikaan toivottuja tuloksia organisaatiossaan.

Mä oon hyvä ihmisten kanssa ja mä oon hyvä tämmönen tiimiplayeri, en siis halua mitenkään kehua, mutta siis ne on mun mielestä ihan faktoja. Ja se ei oo mitenkään tämmönen sukupuolirikysymys mun mielestä. Siis ihan perusoletus on se, että mä pidän ihmisistä sanotaanko näin ja siksi mä en oo hyvä asiantuntija ja siitä lähtee kun pitää ihmisistä niin todennäköisesti jonkun verran myös sitte hankkii semmosta kykyä olla heidän kanssaan. Ja se sit mä oon varmaan siis mä pidän selkeistä vastuista mä pidän siitä että mulla on joku kokonaisuus, josta mä vastaan ja nimenomaan tämmönen linjakokonaisuus. Et mulla on ihan oma organisaatio jota mä pyöritän elikkä omat henkilöt joita mä saan itse valita ketkä asioita tekee. Mullahan on siis aivan unelmatiimi täällä ja tavallaan se työ tapahtuu ihmisten kautta. Toki siinä on hirveen paljon asijaohjantamista, mutta kaheksankyt prosenttia on kyllä ihmisten johtamista. Ja se siitä mä pidän ja siksi mä sit varmaan siinä oon suhteellisen hyvä. **(Laura, tuotantopuolen tehtävät)**

Tuotantopuolen tehtävissä toimiminen korkean teknologian alalla on Lauran kokemuksen mukaan ennen kaikkea ihmisten johtamista ja siinä menestyminen koetaan eniten johtamisuraa edistäväksi tekijäksi. Harpazin & Meshoulamin (2004) mukaan korkean teknologian toimialan erityispiirteenä on pidetty nimenomaan ihmiskeskeistä johtamista ja siihen liittyen on mahdollista, että hyvät sosiaaliset kyvyt edistävät johtamisuria tällä alalla. Myös Hannun kerronnassa johtamisuran edistyminen merkityksellistyy muiden ihmisten kanssa toimimiseen ja yhteistyön tekemiseen. Hannu kokee, että hänen johtamisuraansa on edistänyt hänen toiminta-ajatuksensa työskennellä niin hyvin, että hän pystyy sitä kautta tekemään oman esimiehensä elämän mahdollisimman helpoksi. Hannu kokee, että hänen kykynsä verkottua ja tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ovat edistäneet hänen uraansa kaikkein eniten.

Mä väitän, että mä tuun aika monennäkösten ihmisten kans niin kun toimeen. Mä hyvin harvoin joudun tilanteeseen, että mä en jonku ihmisen kans kerta kaikkiaan tuu juttuun. Että mä väitän, että mä osaan kohtalaisen hyvin verkottua, mä pelaan aika avoimilla korteilla omasta mielestäni. Mä väitän, että se, ihmiset arvostaa sitä...mun esimiehet on niin kun arvostaneet sitä, että mä oon toisaalta lojaali ja aika vaativa itselleni. Mä asetan itse itselleni aika kovat tavoitteet ja mä pyrin niissä pysymään. Sit tuota mä väitän, että mun urakehitystä on varmaan auttanut se, että mä pääsääntöisesti, mun ajatusmalli menee niin, että mä koen aina, että mun tehtävä on tehdä mun esimiehen elämä helpoksi. Elikkä vähä tämmönen niin kun tämmönen niin kun tämmönen service product. Että mä voisin kuvitella, ainakin mä itse haluan itselleni sellaisia alaisia, jotka ratkoo mun ongelmat mun puolesta. Että mun elämä on helppoo. Ja mä väitän, mä jotenkin ajattelen, pyrin ajattelemaan näin, että me ollaan

ehkä kaks askelta ehkä edellä, vähän niin kun askeleen edellä esimiestä... Niin kun mä sanoin, kun en mä varsinaisesti tietosesti oo ollu rakentamassa sitä [uraa]. Mä niin kun tulkitsen niistä tilanteista, minkä takia niin kun aika usein, aika usein niin kun mulle on tarjottu tehtävät. Mä oon hirveen harvoin itse asiassa hakenu... Mut en mä tiedä, kumminkin tämmönen niin kun ihmisten välinen vuorovaikutus. Mä en missään nimessä ainakaan edenny sen takia, että mä olisin jotenki älykäs tai teknologisesti lahjakas, tai edes johtamis-mielessä kauheen erityisen lahjakas. Mä tunnen satoja ihmisiä, jotka on paljon lahjakkaampia. Että en missään nimessä niin kun sen takia saanu. Mä väitän, että tämmösessä niin kun suhdetoiminnan hoitamisessa varmasti. **(Hannu, tuotantopuolen tehtävät)**

Korkean teknologian organisaatioissa juuri sosiaaliset taidot, kuten kyky verkottua, tulla toimeen eri organisaatiotason ihmisten kanssa ja hyvät kommunikointitaidot on nostettu keskeiseksi alalla toimivien ihmisten menestystekijöiksi (Harpaz & Meshoulam 2004). Hannu korostaakin kerronnassaan muiden ihmisten ja erityisesti oman esimiehensä palvelemisen tärkeyttä oman johtamisuransa edistymisessä. Myös Jaakko ja Päivi korostavat omassa esimerkissään sitä, että heidän luonteensa ja kykynsä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa on edistänyt uraansa kaikkein eniten.

Varmaan meikäläisen oma persoona. Tai niin kun edistänyt, niin no, oma panos. En väheksy ollenkaan niin kun sitä, että olen ahkera, tuun hyvin ihmisten kans toimeen sillä lailla, että täällä on kuitenkin niitä kontakteja ja semmosia verkostoja on hirmunen määrä. Ei täällä pysty mitään yksin tekeen. Ja niin kun, niin kun se mun oma osaaminen ja luonteeni, miten mä teen hommii, niin on, katon, että se on se isoin. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Tietysti sitä nyt on aina tehny sen mitä on millonki tehny niin pyrkiny tekemään sen niin kunnolla. Ja sitte tietysti luonteeltanikin olen semmonen niinku miten mää nyt sanosin semmonen hyvin operatiivinen niinku tavallaan että tapahtuu sitte kans ku jotaki jotaki tekee. Ja tietysti sitte on sen verran ekstovertti luonteeltaan että jää ihmisten mieleen että monesti sitte on niinku kysytty ja pyydettykin niinku johonki että tuntee aika paljo porukkaa kuitenkin niin pitkän aikaa ollu talossa. **(Päivi, henkilötyöpuolen tehtävät)**

Jaakko kokee, että hänen organisaatiossaan ei pysty yksin tekemään töitä hyvin vaan ainoastaan yhteistyössä muiden kanssa. Jaakolla samoin kuin Hannullakin kerronnassa tulee esille verkostojen merkitys heidän uraansa edistävänä tekijänä. Sosiaalisten suhteiden merkitys johtamisuransa edistymisessä on kuitenkin johtajien kerronnan perusteella sukupuolistunutta, koska miehille juuri verkostot ovat avainasemassa heidän uransa edistäjinä. Miehet voivat esimerkiksi suosia keskenään toisiaan ja avata sitä kautta toisilleen uusia uramahdollisuuksia (Holgersson 2013). Päivi sen sijaan ei puhu suoraan verkostoista, mutta mainitsee tarinassaan organisaation sisäiset sosiaaliset suhteet ja kontaktit eri ihmisiin olleen keskeisellä sijalla oman johtamisuransa edistymisessä.

4.1.6 Tyytyväisyys johtamisuralla yhteisen tekemisen kautta

Johtajat merkityksellistivät kerronnassaan tyytyväisyytensä johtamisuransa kohtaan tulevan *ympärillä olevien ihmisten kanssa työskentelemisestä ja siinä onnistumisesta*. Esimerkiksi Villen kerronnassa tulee esille, että keskijohdossa toimissa on yleemmältä organisaatiotasolta tuleva palaute ja tuki tärkeää, jotta tietää

tekevänsä asioita työssään oikein. Ville ei koe olevansa yhtä kokenut henkilöstöpuolen operationaalisissa tehtävissä toimimiseen kuin moni muu hänen kollegansa. Sen sijaan hän kokee tulevansa ihmisten kanssa niin hyvin toimeen, että se korvaa pidempiaikaisen kokemuksen puuttumisen.

Joo, kyllä...Tässä kokee onnistuvansa, että saa niin kun esimieheltä, niin kun harvinaisen usein, tää onkin jännä, kun tota mä kerron kotona tätä, että kuinka saa niin kun palautetta, spontaania myönteistä palautetta... niin se on semmonen, joka niin kun kertoo, että okei, tässä tekee nyt asioita ihan oikein. Tai sitten vaikkei tekisi asioita oikeinkaan, vaan että ottaa ne ihmiset niin kun sillä tavalla, että ne kokee, että tää oli nyt hyvä juttu. Että varmaan paljon, kun minähän en ole niin rautainen hr-ammattilainen, kun moni minun kolleega, mutta varmaan paikkaan paljon sitä sillä, että miten olen ihmisten kanssa. Näin mä tulkitseen itse. Ja sillai voikin, voikin, saa paljon anteeksi ikään kuin, kun luo hyvän suhteen. Niin sitten voi todeta, että no, mä en tätä tiedä, mutta mä selvitän ja palataan ja katotaan tätä myöhemmin, tai vaikeiden asioiden käsittelyssä...Että kyllä se on se, että voi auttaa niitä muita tällä tavalla niin kun, koska niitä tiimiläisiä kasvamaan ja että on sinänsä ollu esimiehenä, ettei auta sinänsä kasvamaan, mutta niin kun se auttaa sitä organisaatiota kehittymään eteenpäin. **(Ville, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Ville merkityksellistää tyytyväisyytensä johtamisuralla siihen, että kykenee omalla toiminnallaan auttamaan sekä alaisiaan että koko organisaatiota kehittymään eteenpäin. Hän siis kokee työnsä keskijohdossa ennen kaikkea auttajaksi. Lauri kokee olevansa tyytyväinen johtamisuraansa etenkin siitä syystä, että hän on johtamisurallaan ensimmäistä kertaa sellaisessa tehtävässä, jossa hän ei esimiehenä olekaan operatiivisissa asioissa paras asiantuntija vaan hänen alaisensa ovat. Laurin kerronnassa keskeistä onkin esimiehenä operationaalisen tason asiantuntijuuden luovuttaminen alaisille ja oman työn keskittyminen pelkästään esimiestehtävien hoitamiseen. Hän kokee keskeiseksi tehtäväkseen saada muut ihmiset työskentelemään yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Kyllä... tää on niin kun ihan oikeesti, niin vaan johtamista. Mä oon niin ku vaan, vaan tän paletin johtaja niiden ihmisten kautta, enkä niin kun oman asiantuntemukseni kautta. Että ymmärrän asioita, mutta mä ymmärrän niitä eri tavalla, että mä en ymmärrä, tai siis en osaa tehdä kaikkia näitä operatiivisia juttuja, mitä siellä tehdään. Ja se niin kun, se niin kun on tietyllä tavalla vapauttavaa, että saa niin kun ihan hyvällä omallatunnolla tehdä niin kun johtamiseen liittyviä asioita. Ettei ajatus karkaa semmoseen niin kun yksityiskohtiin tai niin kun ihan operatiiviseen. Että aikaisemmassa tehtävässä mä olin kuitenkin, mä olin paitsi esimies, niin mä olin myös se paras asiantuntija. Elikkä kaikki alaisten työt pystyin tekemään ihan yhtä hyvin tai paremmin kuin he itse. Että, että siinä mielessä tää on niin kun hyvin mielenkiintosta. Ja haastavaa myöskin oikeestaan. Ensimmäistä kertaa tämmösessä tilanteessa, että en oo niin kun paras asiantuntija. Mutta kun mä oon aina ollu sitä mieltä ja yrittäny muillekin puhua, että se esimiehen tehtävä oikeestaan niin, tai sen pitäis jossain vaiheessa olla lähes tarpeeton, jos se tekee hommansa hyvin. Niin nyt sitä pääsee sitte kokeilemaan. Että miten se toimii. **(Lauri, tuotantopuolen tehtävät)**

Lauri merkityksellistää kerronnassaan tyytyväisyyden johtamisuraansa kohtaan mahdollisuuteen saada työskennellä nykyisessä tehtävässään enemmän strategisen johtamisen näkökulmasta. Toisin sanoen Lauri kokee, että hänen työnsä tulokset näkyvät alaisten työn kautta, koska hänen tehtävänään ei ole työskennellä operatiivisella tasolla. Seuraavassa tarinassa Timo merkityksellis-

tää kerronnassaan tyytyväisyytensä ennen kaikkea hyvään tiimiin ja ihmisiin ympärillä sekä työn vaihtelevuuteen. Timo korostaa kerronnassaan hänen ympärillään olevien työkavereiden eli omien alaisten ja kollegojen merkitystä oman työmotivaation ja tyytyväisyyden suurimpana lähteenä johtamisurallaan.

Oon tyytyväinen nykyiseen työhön, koska on vaihtelua ja tota on hyvä tiimi nyt. On hyvä tiimi sekä niin kuin alaspäin omassa organisaatiossa. Elikkä tämä kuuluisa virtuaali, tää porukka, mikä meillä nyt on niin kun nyt hoitamassa [useamman] ihmisen asioita, niin on hyvä. Ja mä onneks sain niin kun, pystyin vaikuttamaan siihen valintaprosessiin niin, että mä sain niin kun hyvät tyypit omaan tiimiin. Mä oon siinä niin kun onnekas, koska henkilöstöhallinto-puolella, hr:ssä meillä on suoraan sanottuna pientä työvoimapulaa paikatellen...meillä on siis hyvä tiimi, siis se on hyvä motivaatiotekijä. Myöskin tää johtoryhmä, missä mä oon tässä yksikössä, niin se on tosi niin kun hyvä. Niin kun hyvä kokoonpano ja on niin kun ilo tehdä heidän kanssaan töitä. **(Timo, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Kuten Timon kerronta osoittaa, hänelle ympärillä olevat ihmiset ja etenkin oman tiimin jäsenet ovat merkittävässä roolissa. Tyytyväisyyden tunteen kokeminen omalla johtamisuralla liittyy hänen ympärillään oleviin sosiaalisiin suhteisiin. Tämä osoittaa myös sen, että hän kokee työn tekemisen tapahtuvan muiden ihmisten kanssa yhteistyössä. Timo tuo esille tarinassaan ”hyvät tyypit”, joilla viitataan usein miehiin ja etenkin johtajien rekrytoinnissa homososiaalisuus on keskeinen haaste (Holgersson 2013). Käyttämällä sukupuolineutraalia kerrontaa ”hyvistä tyypeistä” on myöskin mahdollista peittää sukupuoleen liittyvää epäsuoraa syrjintää organisaatiossa. Myös Päivin kerronnassa nousee esille ihmisten kanssa työskentelyn merkitys suurimpana tyytyväisyyden lähteenä omalla johtamisuralla. Päivi kertoo työskennelleensä aikaisemmin tuotantopuolen tehtävissä ja siirtyneensä tekniikan parista henkilöstöpuolen tehtäviin. Insinöörin siirtyminen henkilöstöpuolen tehtäviin ei myöskään ole hänen kokemuksena perusteella ihan perinteinen tapa rakentaa johtamisuraa.

Olen joo. Kyllä sitä ihmiset on ihmetelly että tuota miten sitä insinööri [henkilöstöpuolen tehtävissä] pärjää. Hulluksi ko se on tullu kun se tuonne lähtee. Mutta oon kyllä siis oon aidosti tykänny olla että ei oo tarvinnu katua. Sanoki [työkaveri] kun hän sitä kysyi, että ’no mitä sää nyt oot niinku tykänny’ ja ’ootko nyt oikeesti tykänny tästä hommasta missä oot’ niin mää sitte yritin selittää niinku tavallaan että miksi mä tästä tykkään. Se sano että ’no on se tietysti että jos haluaa niitä signaaleja tutkia niin mukavampi niitä on ihmisten välisiä signaaleja tutkia ku niitten komponenttien välisiä’. Se oli aika nappiin niinku sanottu tavallaan. Mää että no itse asiassa kyllä että niinku sitä tähän tämä on pääsääntöisesti että en mää semmonen niinku tekniikkafriikki oo sehän tässä niinku tuo itelle ehkä sitte vähä enemmän näkyvyyttä jos vertaa toisiin henkilöstöpäälliköihin jotka ei oo teknisiä taustaltaan että meillä niinku kauppatieteilijöitä on aika paljon ja no sitte on jotain psykologeja ja kasvatustieteilijöitä ja tämmösiä mutta ei niinkö insinöörejä ei oo. Ja sitte vielä nainen niin mää oon nyt vähä friik tuolla. **(Päivi, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Päivin kerronnassa tyytyväisyys johtamisuralla merkityksellistyy ihmisseläisen työn tekemiseen aikaisemman teknisen työn sijaan. Tarinasta tulee esille myös muiden ennakkoluulot hänen poikkeavaa uravalintaa kohtaan, jonka perusteella teknisessä työssä toimivalle insinöörille henkilöstöpäällikön tehtävään siirtyminen on tavallisuudesta poikkeavaa. Toisaalta tarina paljastaa myös korkean teknologian alan yrityksen tarjoamat mielenkiintoiset ja normaalisti uramalleis-

ta poikkeavat tavat rakentaa johtamisuraa. Päivi kokee olevansa epätavalliseen siirtoonsa tyytyväinen nimenomaan sen tarjoaman ihmisläheisemmän työn johdosta. Tyytyväisyyden lähteenä toimiikin monenlaisissa sosiaalisissa verkostoissa toimiminen, kuten seuraava Hannun tarina osoittaa.

Kyl mä oon tyytyväinen. Tää on mulle sopiva tämmönen sekatyömiehen homma. Tässä on kaikennäköstä. Mä tykkään, tässä on hirveen monen näkösiä asioita. On paljon tämmöstä suhdetoimintaa... On paljon asiakaskontakteja... Sit sopivasti vähän tekniikkaa, paljon ihmisiä. Se on niin kun tän homman suola. Tommonen psykologinen peli, jota saa pelata. Tosi, tosi mielenkiintonen. **(Hannu, tuotantopuolen tehtävät)**

Hannun kokemuksen perusteella tyytyväisyyden tunne omalla johtamisuralla tulee siitä, että ura rakentuu monenlaisten sosiaalisten suhteiden keskiössä. Vaikka kyseessä onkin korkean teknologian toimiala, Hannun mielestä parasta työssä on nimenomaan se, että saa olla paljon ihmisten kanssa tekemisissä. Näiden tarinoiden kautta tulee esille, että keskijohdon työssä onkin parhaimmillaan kyse toisiin ihmisiin vaikuttamisesta. Aikaisemmat tutkimukset keskijohdosta ovat tuoneet pääasiassa esille sen, että keskijohto on muiden ihmisten negatiivisten vaikutusten alaisena toimimista ja sitä kautta haavoittuvassa asemassa organisaatiossa (Sims 2003). Myös Eevan kokemuksen mukaan tyytyväisyys rakentuu siitä, että työt organisaatiossa sujuvat ja alaiset ovat tyytyväisiä työhönsä.

Oon ollu tyytyväinen kyllä sen takia, et mulla on ensinnäkin ollu hirvittävän hyvät oikeestaan siinä vaiheessa kun muutettiin tänne niin mulla oli tutorina tämmönen vanhempi päällikkö joka oli monta vuotta [vastaavassa työtehtävässä kuin haastateltava nyt] ja hän niinku sillä lailla preppas. Se oli aivan oiva tavallaan tapa oppia tiettyjä asioita. Ja niin toinen sit tietysti tyytyväisyyden syy on se että kun huomaa että asiat toimii ja tuota ihmiset on tyytyväisiä työhönsä. Se on niinku, sitä itsekin silloin nauttii. **(Eeva, tuotantopuolen tehtävät)**

Ihmissuhteiden korostaminen tyytyväisyyden lähteenä johtamisuralle on siis tässä tutkimuksessa keskeisellä sijalla sekä naisten että miesten kerronnassa. Harpaz & Meshoulam (2003) tutkivat työn merkitystä perinteisen ja korkean teknologian toimialoilla työskentelevien ihmisten välillä. He havaitsivat tutkimuksessaan, että korkean teknologian alalla työskenteleville ihmisten väliset suhteet olivat tärkeitä ja korkealle arvostettuja. Ihmisten välisiin suhteisiin tulee panostaa etenkin korkean teknologian toimialalla, koska siihen vaikuttaa ulkoisen toimintaympäristön vaatimukset niin voimakkaasti. Pysyäkseen innovatiivisena, organisaatiokulttuurin on tuettava myös uudenlaista johtamistapaa (Harpaz & Meshoulam 2004).

4.1.7 Naisten ja miesten haasteet johtamisuralla sosiaalisina suhteina

Johtamisuran rakentuminen korkean teknologian organisaatioissa sosiaalisten suhteiden kautta saa kerronnassa myös *negatiivisia merkityksiä* erityisesti silloin kun haastateltavat puhuvat asiasta sukupuolen kannalta. Sosiaalisten suhteiden näkökulmasta katsottuna korkean teknologian toimiala ja sen yritykset ovat mies-

valtaisia. Sillä on naisten ja miesten kokemusten mukaan omat seurauksensa siihen, miten erityisesti naisten johtamisurat alalla kehittyvät. Esimerkiksi Anna kertoo kohtaamistaan ongelmista siinä vaiheessa, kun hän haki avautunutta työtehtävää senhetkistä ylemmältä organisaatiotasolta. Hänen kohtaamat esteet uran kehittymiselle ovat saaneet hänet myös miettimään organisaation vaihtamista. Annan kerronnasta nousee esille hänen määrätietoinen halunsa kehittää uraa koko ajan vaativampiin tehtäviin.

Tämä niin paljon puhuttu lasikatto. Se on valitettava totuus. Se tuota, se on yks, mihin mä oon sanotaanko viimesen vuoden aikana kolauttanu aika monta kertaa kovasti pääni...Ja tuota, ja tietysti tämmösen asian tiedostaminen pistää sit miettiin että, kuinka pitkään mä tässä firmassa sit vielä oon, et kuinka pitkään täältä löytyy sit semmosia haasteita, jotka riittää pitämään mun mielenkiinnon yllä tähän firmaan ja sit tietenkin tuleviin tehtäviin. Et siellä sitten on, on sitten semmonen mahdollisuus taustalla, että jos se kolisee riittävän pitkään ja tuota se estää mua kehittymästä ihmisenä ja kehittämästä niitä taitoja, mitä mä haluan määrätietosesti kuitenkin kehittää, niin siinä vaiheessa jonakin päivänä mun täytyy todeta, että mun täytyy etsiä sitten niitä vihreitä nurmikoita jostain muualta.... Mun edeltävä esimies [toimi tehtävässä x] hänen paikkansa avautui ja tuota, mä olin tottakai kiinnostunu siitä, en siinä mielessä et se ois ollu hyväpalkkanen hyvällä tittelillä oleva tehtävä, vaan sen takia et se ois jälleen avannu mulle maailman [uudelle osa-alueelle] koska se on semmonen, mistä mulle ei vielä oo kokemusta ja mä oisin halunnu lähtä sinne puolelle yrittään. Ja tuota, se mun entinen esimies suositteli mua ja hänen esimiehensä puolsi sitä päätöstä, mut sitten täällä paikallisesti oli pari [miestä], jotka eivät sitä halunneet (**Anna, tuotantopuolen tehtävät**)

Anna viittaa kerronnassaan lasikattoon, joka on metafora sille, että työelämän hierarkiarakenteissa on taso, jota naisten on vaikea ylittää ja johon naisten urakehitys helposti törmää (Eagly & Carli 2006). Annan kerronnan perusteella päätös siitä, että häntä ei lopulta valittu auki olevaan tehtävään, johtui kahden miespuolisen kollegan vastustuksesta. Anna kertoi myöhemmin haastattelussa tuoneensa esille omille esimiehilleen pettymyksensä tilanteesta. Samalla hän kertoi alkaneensa harkita työpaikan vaihtamista. Haastateltavien kerronta viittaa siihen, että *naisten johtamisurat muuttuvat haasteellisiksi siinä vaiheessa, kun he haluavat määrätietoisesti kehittää uraansa korkean teknologian toimialalla hierarkiassa ylöspäin*. Uralla etenemisen määrätietoisuuden ja kunnianhimon osoittaminen sopivalla tavalla muodostaa etenkin naisille kunnianhimon paradoksin: edetäksesi uralla sinun tulee näyttää olevasi kunnianhimoinen, mutta toisaalta et saa näyttää sitä liikaa (vrt. Sools ym. 2007). Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että vaikka kyseessä on moderni toimiala, naiset sanovat kohtaavansa samoja sukupuoleen liittyviä stereotyyppisiä ongelmia kuin perinteisillä toimialoilla (Cross & Linehan 2006). Tämä johtuu heidän mukaansa erityisesti siitä, että kyseessä on hyvin miesvaltainen ala. Miesvaltaisessa organisaatiossa ja niiden sosiaalisissa suhteissa toimiminen voi aiheuttaa etenkin uran alkuvaiheessa olevalle nuorelle naiselle uskottavuusongelmia. Seuraavassa tarinassa Hanna kertoo, kuinka hänen uusi miespuolinen esimiehensä epäili hänen pätevyytään tuotantopuolen esimiestehtävässä toimimiseen.

Siinä oli niinku sillai et se mun, joka tuli niinku mun esimieheksi siinä niinkö, ei se, joka oli minut valinnu siihen [senhetkiseen työtehtävään], mutta sitte tuli uus esimies. Niin se, oltiinkohan me oltu kolme neljä kuukautta yhdessä töissä, niin sitte se yhte-

nä päivänä tuli siihen, et mitä sää, et läheppä mun kans [osastolle] ja kerro, mitä sää oot tehny ja miten sää tekisit näitä asioita niinkö paremmin ja miten me saatas esimerkiksi siis tää meidän, ku kauppa näytti olevan tulossa, niin miten me saatas sutjakammaks....niin se seuraavana päivänä tosiaan mulle soitti ja pyysi anteeksi että hän on niinku pitäny sua aivan pikkutyttöinä ja aatellu, että millähän se tuokin on tuohon päässy. Että hän niinku pyytää anteeks ja nyt hän niinkö vasta tajus, että sähän oot tehny oikeesti töitä. Että tämmösiä. Mut mä olin 28-vuotias nuori tyttö. Niin sitä ei välttämättä oteta silleen tosissaan. **(Hanna, tuotantopuolen tehtävät)**

Hannan tarina tuo esille sen, miten miesvaltaisessa korkean teknologian organisaatiossa nuori, johtamisuransa alussa oleva nainen kohtaa monenlaisia uskottavuusongelmia. Tämä ilmeni hänen tarinassaan hänen osaamisensa aliarvioimisena uuden miespuolisen esimiehen puolelta. Kuten tämä tutkimus myös muut tutkimukset viittaavat siihen, että korkean teknologian alalla naiset kokevat törmäävänsä uskottavuusongelmiin ja sukupuoleen kohdistuviin stereotyyppisiin odotuksiin (Evetts 1998; Ekonen 2007). Laura kertoo seuraavassa tarinassa johtotehtävissä toimiviin naisiin kohdistetuista ulkonäköpaineista.

Naisissa merkkää paljon enempi se koko paketti kuin miehessä. Nainen joutuu tavallaan sen koko persoonallisuutensa kautta aina niinkö siihen framille eikä pelkästään sen kautta et mitä se ajattelee. Että jos katsoo esimerkiksi maailmassa jotain huippujohtajia naisia vitsi ne on niinkö samasta muotista. Ne on kaikki tyylikkäättä niillä on kaikilla hirveen huolitellut siis se outfitit sehän on niin aivan hirveen huoliteltu. Katoppa miesjohtajia, ei sillä oo niin väliä voi olla semmoset tennarit jalassa ja vaikka minkälainen kravatti ja se voi olla vielä vaikka vinossa. Mut jos naisen tyyli on jotenkin ei-vakuuttava niin se syö siltä sanat suusta. **(Laura, tuotantopuolen tehtävät)**

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työelämässä ulkonäköön liittyvät seikat ovat sukupuolittuneita ja etenkin johtavassa asemassa olevat naiset kohtaavat usein vaatimuksia ulkonäkönsä suhteen (Shilling 2003). Uskottavuusongelmiin liittyvät haasteet tulevat ilmi myös seuraavissa tarinoissa Annan, Hannan ja Päivin kertoessa kokemuksistaan.

[Työpaikkahaastatteluissa] lähes toistuva asia on, et jos on miespuoliset haastattelijat, miespuoliset testaajat, on vakiokysymys, että haetaan vastausta siihen, että miten mä tyttösenä kuvittelen selviytyväni raakojen miesten joukossa. Ja nää on tietysti semmosia, mä oon ottanu sen siinä mielessä, siitähän vois vetää herneen, isonkin herneen nenään, et kuinka vanha täytyy olla ennen kuin on aikuinen nainen, vaan se että puhutellaan tyttösenä, mut mä oon ottanu ne sillä tavalla, et miesten maailma on miesten maailma ja mua testataan niissä haastatteluuissa, et miten mä niissä pärjään ja katotaan niitä mun reaktioita, et miten mä suhtaudun näihin kysymyksiin, koska se voi olla myöskin se toinen osapuoli, sä et voi kertoa et onko se puhasta jotain testaus-ta vai onko siellä jotakin tämmöstä asenneongelmaa takana. Toivon, et se ei oo ihan puhasta asenneongelmaa, et maailmahan on valitettavasti tämmönen, et se, et kyllä naisena on vaikeaa olla isolle, monen kymmenen miehen porukalle, niin joko projektinvetäjä tai esimies, kyllä se vaatii sulta enemmän, kuin mitä se vaatis jos sä oisit mies. **(Anna, tuotantopuolen tehtävät)**

Onhan niitä ollut matkanvarrella sillai et kyllähän siellä [edellisessä työpaikassa korkean teknologian alalla] sai taistella siellä poikien keskellä siitä olemassaolostaan, et kyllähän ihan varmasti sai tehdä tuplasti töitä, mitä samassa asemassa olevat miehet. Ihan loppuun asti. Et monta kertaa huomaa, et mä olin siellä paikallisen tehtaan johtoryhmässä niin huomaa, että kun tuli niitä poikia, niin kyllä niillä oli, ne niinkö paljo

vähemmällä pääsi. Et kyllä mä ainakin niinku koin sen, et sai tehä paremmin ne työt mitä ois tehny mies. **(Hanna, tuotantopuolen tehtävät)**

Että olin mä kerran jouvuin semmoseenki tehtävään sillon tuotekehitysaikaan, että mä menin semmosen tiimin vetäjäksi ja en mä siitä tuotteesta tienny yhtään mitään, mutta mä tiesin systeemitasolla että miten se pitäs toimia. Sitte ne tuli ne miehet jotka oli tehny jotain tukiasemaa vääntäny viistoista vuotta, kyselemään jotaki että miten jotaki ihan pikku juttuja mä että 'en minä kuulkaa tiä eikä mun tarvikkaan tietää, että teijan niinku pitäs tietää'. Että ne vähä niinku testas, että mitä tää eukko tulee tänne nyt niinku johtamaan. Mutta mullaki oli tapa, et mun piti vetää sitä projektia ja saaha se systeemi niinku kaikki ne palaset kohalleen ettei mun nyt ollu tarkotukseen olla mikään semmonen tekninen bittinikkari asiantuntija siinä. Ja kyllä sekin siis meni sitte loppujen lopuks ihan hyvin. **(Päivi, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Annan tarina tuo esille "tytöttelyn" rekrytointitilanteessa, joka tarkoittaa aikuisten naisten kohtelemista "tyttösinä" heitä halventavalla tavalla. Tässä tapauksessa sana "tyttö" viittaa naiseen, jonka tulkitaan olevan vailla valtaa itseään kohtaan ja jota käyttävät usein vanhemmat miehet naisista, asettamalla naiset lapsen asemaan (Jyrkinen & McKie 2012). Työympäristössä tytöttely on sukupuoleen ja ikään liittyvää halventavaa sanailua, joka usein liitetään syrjivään käyttäytymiseen (Martin 2006, 257). Hannan ja Päivin tarinat osoittavat, kuinka paljon enemmän töitä naisten on oman kokemuksensa mukaan yhä edelleen tehtävä, pärjätäkseen miesvaltaisessa organisaatiossa naisena. Menestyäkseen urallaan naisten onkin usein kyettävä mukautumaan maskuliiniseen organisaatiokulttuuriin (Ragins, Townsend & Mattis 1998). Annan ja Hannan kohtaamat vaikeudet miesvaltaisten sosiaalisten suhteiden verkostoissa työskentelystä edustavat tässä tutkimuksessa räikeimpiä esimerkkejä siitä, mitä naiset voivat joutua johtamisurallaan kohtaamaan. Naiset kertoivat kokemuksiaan myös hieman arkipäiväisemmistä tapahtumista, jotka helposti asettavat heidät perinteisiin sukupuolirooleihin etenkin uran alkuvaiheessa.

Onhan mulla tietenki ollu, ootas ku mä mietin mulla tulee semmosia muutamia hauskoja juttuja mieleen, jotka ei mun mielestä oo vaikeuksia. Mut alussahan oli paljo sillee et kun oli kokous eikä ollu sihteeriä mukana niin sitä aina katottiin että tuo näyttää siltä että se osaa tehä pöytäkirjaa ku se on et se varmaan osaa. Et kyllä mä varmaan muutaman kuukauden suostuin aina sit oleen sihteeri ja sit mä vaan et ei se kyvykkyys kyllä niinkö tähän sihteeriksi tuu sen kautta että on silmäripsissä tuota väriä että kyllä jotaki muuta kautta kautta tulee. Mutta mun mielestä ne on semmosia hauskoja juttuja mut ei mulla siis semmosia vaikeuksia oo hirveesti ollu. Kyllä tietenki varmaan joskus alkuaikoina en mä oikein muista silloinkaan nyt mä oon tässä meidän organisaatiossa kuitenkin on sillai leimattu kokeneeks että mä oon ollu pitkään talossa verrattuna moneen muuhun että semmosta mandaattiongelmaa ei ole eikä eikä semmosta että eikö joku kuuntele tai vastaa tai tai muuta ongelmaa. **(Laura, tuotantopuolen tehtävät)**

Laura kertoo kokemuksestaan humoristiseen sävyyn, mutta aikaisemmat tutkimukset naisten johtamisurista korkean teknologian alalla ovat osoittaneet, että miesvaltaisessa organisaatiokulttuurissa sukupuoleen liittyvät stereotyyppit muuttuvat helposti näkymättömäksi. Lauran tarinassa miehet asettivat hänet aluksi kokouksissa hänen sukupuolensa takia miehiä palvelemaan, alisteiseen asemaan. Kieltäytymisellään "sihteerinä" toimimisesta Laura haastoi sukupuolittuneen käytänteen organisaatiossaan ja vastusti näin joutumista miehille alis-

teiseen asemaan. (Martin 2003). Naisten on siis myös itse tiedostettava sukupuoleen liittyvien stereotyyppien olemassaolo omassa työyhteisössään, jotta he eivät itse omalla käytöksellään edesautta niiden olemassaoloa. Lauran esimerkki osoittaa, että urakehityksen edetessä ja sen myötä myös iän ja kokemuksen karttuessa, naiset kokevat uskottavuutensa parantuneen. Seuraavaksi Hanna kertoo tarinan uransa alkuajoilta, jossa tulee esille hyvin perinteinen esimerkki esteestä, joka sulkee naiset työyhteisössä miesten sosiaalisten suhteiden verkostojen ulkopuolelle.

Ehkä se on, vaikka mä oon tullu niitten poikien kanssa hyvin toimeen ja tämä on kuitenkin miesvaltaista tekemistä tämä minunkin alue, mut onhan se kuitenkin sillä lailla omanlainen kynnyks se että ku nämä on nämä miehet tosiaan iltoja istuneet yhdessä ja näin niin tota, että miten minä pääsen siihen heidän mukaan, vaikka minä en heidän kans iltoja vietäkään. Niin niin, just nämä on niinkö ne semmoset kuitenkin semmoset vaikeat asiat ollu. Täällä [nykyisessä työpaikassa] ei ehkä enää olla niinkö henkilötasolla, että täällä on enemmän sitte semmosen isomman yrityksen meininkiä. **(Hanna, tuotantopuolen tehtävät)**

Hannan tarinassa esille tulevia miesten epävirallisia verkostoja on tutkittu pitkään siitä näkökulmasta, kuinka ne vaikeuttavat naisten urakehitystä. Miesten ylläpitämissä epävirallisissa verkostoissa esiintyy verkostoon kuuluvien jäsenten suosimista ja virallista valtaa siirretään verkostojen sisällä (Burke & McKeen 1994; Oakley 2000). Näissä edellä kuvatuissa tarinoissa tulee esille suurimmat eroavaisuudet siinä, miten naiset ja miehet merkityksellistävät uraansa tämän teeman sisällä. Osa naisista ei kuitenkaan halua puhua omista henkilökohtaisista kokemuksistaan, vaan he kertovat asioista enemmänkin yhteiskunnallisella kuin henkilökohtaisella tasolla. He vertaavat omaa tilannettaan miesvaltaisessa organisaatiossa naisvaltaisten alojen huonompaan palkkakehitykseen ja monilla aloilla vallitseviin perinteisiin asenteisiin naisia kohtaan. Niissä Riikka näkee eniten kehitettävää tasa-arvoisemman työelämän saavuttamiseksi.

Kyllä mä niinku nään niinku naisillakin sillä lailla sellasen yhtäläisen mahdollisuuden tavallaan miesten kanssa kehittyä uralla. Suomessa ehkä niinkun, jos verrataan muihin maihin, on sellanen tuntuma mulla ainakin että, on aika hyvät mahdollisuudet. Mutta toki sitten taas niinku nään sitä, että on sitä niinkun sitä semmosta vanhaa asennetta vielä, paljon on töitä vielä tehtävissä monillakin aloilla ja siinä arvostuksessa, et kyllähän sen näkee ihan selvästi niinkun tällaset naisvaltasat alat, esimerkiksi palkkoissakin jo et se on yks sellanen tekijä, mikä kuvastaa sitä, et miten niitä töitä arvostetaan Mutta kaiken kaikkiaan sillai nään, että jos ottaa sillai niinku keskimäärin niin kyllä naisilla on vaikeempi on vakuuttaa se oma osaaminen ja sitten taas niinkun se semmonen naisvaltasten alojen arvostus. **(Riikka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Yhteiskunnallisella tasolla puhuttaessa naisten ja miesten mahdollisuudet vaikeuttavat Riikan tarinassa aluksi yhtäläisiltä. Tämä on mielenkiintoinen näkökulma ja liittyy pitkälti Suomessa vallitsevaan tasa-arvomyyttiin suomalaisten naisten hyvästä asemasta johtotehtävissä muihin maihin verrattuna (Ekonen 2007). Toisaalta tarina viittaa myös vaikeuteen tai haluttomuuteen nähdä maskuliinisten rakenteiden olemassaolo ja kerronta on sukupuolineutraalia. Tarinan edetessä Riikka kuitenkin pääsee käsiksi naisten kohtaamiin vaikeuksiin johtamisuralla. Naisille on myös tyypillistä se, että he pitävät molempien suku-

puolten mahdollisuuksia johtamisuralla etenemiselle yhtäläisinä ja usein ongelmat etenemiselle löytyvät heistä itsestään. Sen sijaan ei kiinnitetä tarkempaa huomiota siihen, mitkä syyt vaikuttavat naisten tekemien valintojen taustalla, esimerkiksi työtehtävistä kieltäytymiseen (vrt. Cross & Linehan 2006). Myös Riikka viittaa kerronnassaan yleisiin havaintoihin siitä, että naisten on vaikeampi vakuuttaa oma osaaminen, joka liittyy jälleen kerran naisten kohtaamiin uskottavuusongelmiin (Mattis 2005).

Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa on se, kun pyysin miehiä kertomaan miesten asemasta suomalaisessa yhteiskunnassa. Tämän kysymyksen kohdalla miehet siirsivät keskustelun yleensä naisten asemaan ja naisten kohtaamiin ongelmiin miehiin verrattuna. Seuraavassa tarinassa Pekka kertoo omista kokemuksistaan siitä, kuinka miehet ovat enemmistönä johtotehtävissä hänen organisaatiossaan ja niinpä usein päätyvät Pekan kokemuksen mukaan myös valitsemaan verkostoistaan miehiä kollegoikseen. Naisten ja miesten erot johtamisessa ovat herättäneet hänen organisaatiossaan keskustelua.

Tilastohan sanoo, et miehet on johtavassa asemassa ja miehet niinkun, mitä seniorimaiseks mennään, nii meilläkin naisten määrä pienenee koko ajan. Oon koettanu sitäki vastaa jonkun verran tapella täällä. Miehellä on dominanssia ainaki täs firmas, vaik meil on pystyviä naisia. Miehet valitsee miehiä kavereikseen, tai kollegoikseen. Ei mul oo täst mitään näyttöö. Sen sijaan musta tuntuu, että naiset ei välttämättä lähde siihen kilpailuun. Mä en tiedä ihan varmaan miksi, mut naiset eivät yhtä usein lähde kilpailemaan uramahdollisuudesta kun miehet eivätkä yhtä verisesti tai ehkä laita siihen niin paljon pateettisuutta. Kunnianhimo on toisenlaista naisilla. Mä sanon, et se on toisenlaista. Ei oo vähemmän, vaan se on toisenlaista. Täst mä oon keskustellu mun naiskollegojen kans HR:s esimerkiks. **(Pekka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Pekan tarina tuo esille naisten johtamisuran haasteet miesvaltaisissa ympäristöissä toimimisessa. Naisten toimiessa miesvaltaisessa ympäristössä johtamisuralla, häneen kohdistuu monia ristiriitaisia odotuksia (Powell & Graves 2003). Naiset eivät esimerkiksi täytä niitä maskuliinisia piirteitä, jotka yhdistetään kunnianhimoiseen kilpailuun johtotehtävistä. Myös Timo kertoo miesten asemasta puhuttaessa tarinan miesvaltaisen organisaatiokulttuurin vaikutuksesta naisten johtamisuriin. Vaikka kyseessä on varsin nuori toimiala, naisten kohtaamat vaikeudet johtamisuralla näyttävät olevan Timonkin tarinassa hyvin perinteisiä. Naisen on hänen mielestään vaikeampi todistaa osaamisensa ja pätevyytensä urallaan kuin miehen.

Meillähän on täällä [osastolla] niin kun tota, on kai joku seiskyt prossaa miehiä, kolkyt prossaa naisia noin lonkalta heittäen tää jakauma. Ja tota, kyllähän se tietysti niin kun ehkä helpompi on kuin naisella. Että ainakin täällä niin tota, niin kun se defalitti on se, että insinööri on mies kuitenkin. Niin tota, se on jotenkin sillee ehkä niin kun.. Taas toisaalta, kun tää firma arvostaa saavutuksia ja osaamista, niin kunhan se nainen vaan niin kun, ehkä se lähtökohtabalanssi on sillee kuitenkin naisille hankalampi, että ehkä naisen pitää ehkä ensin todistaa, että mä olen pätevä täs hommassa, niin tota. Ja sitten niin kun meidän naisiesimiehet on niin kun hr:n kannalta hirveen yleensä unelmatapauksia. Ne on hirveen tunnollisia ja ne hoitaa kaikki sen, mitä pyydetään. Kun taas miehet on helpommin sillee niin kun, että tota, ai jaa, olik tämmönenkin homma. En muuten, en oo tehny. **(Timo, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Timon tarina etenee mielenkiintoisella tavalla. Ensin hän toteaa sukupuolijakauman organisaatiossaan olevan selvästi miesvaltainen ja näkee tästä johtuen miesten aseman naisia helpompana. Sen jälkeen hän kuitenkin alkaa kumota näkemystään sukupuolineutraalilla saavutus- ja osaamispuheellaan, liittyen havaitsemaansa epäkohtaan organisaatiossaan. Lopuksi hän päätyy siihen, että naisten on pystyttävä todistamaan osaamisensa edetäkseen urallaan, mutta tunnustaa naisten olevan ”unelmatapauksia”. Timon puhe aiheesta sisältää risiriitoja ja hänen on vaikea kertoa asiasta selkeästi. Voi myös olla, että osaamispuheen alle on mahdollista peittää organisaatiossa vallitsevat sukupuolittuneet käytänteet. Se voi myös kertoa aiheen arkuudesta. Myös aikaisempien tutkimusten mukaan naisten pitää pystyä todistamaan pätevyytensä etenkin näissä miesvaltaisissa organisaatioissa toimiessaan (esim. Vanhala & Pesonen 2008; Wood 2008). Keskijohdossa toimivien naisten on tutkimuksissa todettu törmäyksen kahdenlaisiin esteisiin urallaan: juuri näihin edellä mainittuihin sukupuoleen liittyviin stereotyyppisiin esteisiin sekä perhevelvoitteiden aiheuttamiin esteisiin (Vanhala 2011). Myös tämän tutkimuksen tarinoiden kautta on mahdollista päästä käsiksi siihen, miten tiukassa stereotyyppiset ennakkoluulot naisten ja miesten johtamisurisiin liittyen työelämässä elävät. Pekan ja Timon tarinat osoittavat, että he ovat tiedostaneet jossain määrin naisten kohtaamat vaikeudet johtamisuralla etenemisessä. Kaikki miehet eivät ole kuitenkaan asiaan kiinnittäneet huomiota. Tyypillistä yleisemminkin on, että miehet kokevat organisaatioiden nykytilanteen naisten urien osalta usein paremmaksi kuin naiset itse (Kautto ja Lämsä 2009). Eroja naisten ja miesten johtamisurien välillä on myös helpompi nähdä muualla kuin omassa organisaatiossa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat Jaakon ja Hannun tarinat.

Jos mä ajattelen tän duunipaikan ulkopuolelle, niin kyllä mä ehkä siinä näen, että miehen asema työelämässä, niin voidaan kattoo, että sillä ehkä etenemisen mahdollisuuksia on paremmin kuin naisilla. Ja tota, yks mikä siihen liittyy, että tietyissä paikoissa asioissa joutuu oleen kova ja joskus joutuu tekemään ikäviä asioita. Ja pitää vaan olla selkärankaa ja olla vähä myöskin, ehkä onko nyt röyhkee tai niin kun, oleen kova. Ja tota, yleensä jos aatellaan etenemistä ja urakehitystä, tai etenemistä, mitä isommille posteille sä niin kun tavoittelet ja pääset, niin sitä enemmän sä joudut tota tekeen myös näitä juttuja. Plus sitten se, että tota, pirusti joutuu tekeen töitä. Että tehdään iltasin ja tehdään viikonloppusin ja tehdään pitkää päivää **(Jaakko, tuotantupuolen tehtävät)**

No, sanotaan, että.. Hirveen vaikee kysymys. Miten mä tätä laajasti sitten.. Sanotaan, että varmaankin noin niin ku yleisesti ottaen organisaatioissa, niin varmaan miehillä on niin ku urakehityspäässä varmaan helpompaa. En mä tiedä, mistä syystä. Näin mä niin ku koen. Koen, että syystä tai kolmannesta, niin tuota, miehet ehkä osaavat olla jotenkin vakuuttavampia näissä tilanteissa. En mä tiedä, pitääkö se paikkansa vai ei. Ja sanotaan, että varmaan urakehityksen kannalta, niin ei oo varmaan mikään negatiivinen asia olla mies. Mutta tota, jos mä ikään kuin omakohtaisesti sitä ajattelen. Sit, jos mä ajattelen niin ku omassa organisaatiossa, niin tuota mä en näe kyllä mitään eroa, että onko mies vai nainen... Meidän alalla vaan on niin ku enemmän miehiä, sanotaan näin. En mä oo koskaan tätä tällai pohtinu... **(Hannu, tuotantupuolen tehtävät)**

Hannun tarinasta ilmenee, että miesten asemasta kysyttäessä hän alkaa verrata miesten ja naisten asemaa toisiinsa, mutta ei osaa kertoa selitystä sille, miksi

miehille uran rakentaminen on naisia helpompaa. Miehet myös tuottavat puheessaan kovaa ja aggressiivista maskuliinisuutta, jonka avulla omaa uraa on mahdollista edistää. Koska naiset jäävät tämän vallitsevan maskuliinisen uran rakentamispuheen ulkopuolelle, he eivät myöskään etene urallaan samalla tavoin kuin miehet. Molempien miesten tarinoissa nousee esille sukupuolineutraalius, kun puhe kääntyy omaan organisaatioon. Tämä voi kertoa maskuliinisten käytänteiden vaikeasta havaittavuudesta ja näkymättömyydestä niitä tuottaville organisaation jäsenille. Toisaalta sukupuolineutraalin puheen taakse voi liittyä myös haluttomuutta nostaa esille organisaatiossa vallitsevia sukupuolituneita käytänteitä, joihin naiset urallaan törmäävät. Sukupuolineutraalin puheen taakse on mahdollisuus kätkeytyä ja sitä kautta olla muuttamatta epäkoh-tia omassa organisaatiossa.

Vaikeudet miesten asemasta puhumiseen voivat liittyä siihen, että miehet ovat harvoin joutuneet pohtimaan omaa asemaansa suomalaisessa työelämässä tai omassa organisaatiossaan sukupuolen kannalta. Tämän voi tulkita johtuvan ainakin siitä, että miesten sukupuolta ja johtamisuraa ei ole totuttu kyseenalais-tamaan vaan sitä ja sen naista vahvempaa asemaa on pidetty työelämässä itses-täänselvyytenä (Nieminen 2013). Tämä käy hyvin ilmi seuraavasta tarinasta, jossa Jaakolle tuottaa vaikeuksia vastata esitettyyn kysymykseen.

Miehen aseman työelämässä. Kysytkö sä seuraavana, minkä näkösenä mä näen nai-sen aseman? (M: En kysy.) Kysytkö sä sen vain miehiltä tän kysymyksen. Miehen asema työelämässä, se on niin jännä kysymys. Heti tulee mieleen, että ajattelee jo sitä naisen asemaa työelämässä. Miehen asema, en mä näe muuta kuin ihmisen aseman työelämässä... Että en mä niin kun, en mä kyllä. Niin kun toi on jännä kysymys mul-le. Mä en niin kun miehen asemaa työelämässä, mä en niin kun... Että jossä kysyt, et-tä ihmisen aseman työelämässä. Jos mä nyt aattelen, että joillekin pitää antaa, niin kun työllä on... Miehen asema työelämässä? (M: Niin, sano vaan, mitä sulla tulee mieleen) Miehen asema työelämässä... No, sanotaanko näin, että jos mä nyt lähen, mitä mulle heti tulee tosta kysymyksestä mieleen, niin mulle tulee niin kun se, että mä en näe niin kun miehen ja naisen asemaa työelämässä mitenkään erilaisena. Että ainut, mikä niin kun selkeesti meiänkin firmassa näkyy, niin kun tänne sillon tuli paljon nuoria ihmisiä ja niin edelleen, niin nää naiset, niin tota ne on ollu äitiyslomal-la... Jossakin siinä vaiheessa ehkä niin kun huomaa semmosen, että sillon, kun tää bisnes kasvo ja koko ajan tapahtu hirmusesti, niin saatto olla, että kun jokin oli äitiyslomalla, niin sen kollegasta oliko tullu sen esimies sillä aikaa. Ja se, joka oli äitiyslomalla, niin todennäköisesti, jos se ei olis ollu äitiyslomalla, niin sille oltais tarjottu sitä paikkaa. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Miehen asema ja vahvuus johtamisuralla vaikuttaa niin selvältä, että siihen liit-tyvään kysymykseen on vaikea vastata. Jaakon tarina viittaa myös hoivan su-kupuolittuneisuuden omassa organisaatiossaan ja sen aiheuttamiin haittavai-kutuksiin naisen uralle. Suomessa miehet käyttävät vanhempainvapaista vain noin 12 prosenttia, ja valtaosa pitää vain isäkuukauden. Yhä useammin isät kui-tenkin pitävät pitkää poissaoloa työpaikalta hankalana. (Salmi ym. 2009). Mer-kittäväksi naisten urakehitykseen vaikuttavaksi tekijäksi on Suomessa nostettu juuri edellä mainitut perhevelvollisuudet, sillä niiden on nähty hidastavan nais-ten johtamisuralla etenemistä (Kautto 2008; Vanhala 2011). Nämä edellä esille nousseet perinteiset erot naisten ja miesten välillä, joita johtajat tuovat tarinoissa esille, saivat rinnalleen kuitenkin myös positiivisempia näkökulmia. Laurin

mielestä miesten asema työelämässä on naisia parempi, vaikka miesten johtamisurien näkökulmasta heidän työnsä tulokset eivät ole yhtä laadukkaita kuin naisten. Hän tuo esille naisten sosiaalisen kyvykkyyden ihmisten kanssa toimimiseen ja siihen, miten naiset saavat miehiä paremmin ihmiset toimimaan yhdessä. Hän näkee johtajuuden siitakin huolimatta edelleen vahvasti miehisenä ilmiönä.

Vahvuutena on se, että mies pääsee helpommalla tämän päivän organisaatiossa. Ja ehkä tietyllä tavalla, että miehillä on niin kun tämmösestä yhdestä henkilöstä kiinni olevissa töissä, niin mies voi olla ehkä parempi suoriutuja. Että saa niin kun lyhyessä ajassa enemmän irti ja myöskin joko tahallisesti tai tahattomasti niin kun uskaltaa tehdä aika, niin kun määrätietosesti asioita toisista piittaamatta. Että siinä mielessä voi saadaa niin kun näkyviä juttuja ja sitten, jos joku kattoo, että se on ihan hyvä, niin ei välittäis siitä, että minkälaisia riekaleita ja haavoja sinne taustalle jäi, tai pommi-kuoppia tai muuta vastaavaa. Että ei niin kun mietitä, miten se on tehty, vaan katoetaan vaan sitä lopputulosta... Että miehen vahvuus on se, jos organisaatio, siis urakehityksessä jos organisaatiot kattoo niin kun pelkästään tuloksia Naisen vahvuus on se, että jos organisaatio kattoo sen, että miten asioita tehdään ja kattoo myös, että miten hyvin pystyy osallistamaan muita ihmisiä, saaavuttamaan niin kun yhteisymmärrystä hyvällä motivaatiolla ja niin edes päin. Elikkä porukalla, porukalla saa asiat tehtyä... vaikka sanotaan, että maailma on niin paljon muuttunu, että nainen olis tänä päivänä parempi johtaja. Niin se, että kun valtaosa johtajista on miehiä, niin se niin kun luonnostaan ruokkii sitä, että se ei niin nopeesti muutu se balanssi. **(Lauri, tuotantopuolen tehtävät)**

Laurin tarinassa tulee esille uusimmissa tutkimuksissakin nostettu näkökulma siitä, että tyypillisesti feminiinisyyteen liitetyt johtamisominaisuudet voivat olla tulevaisuudessa yhä tärkeämpiä menestyksekkäälle johtamisuralle (Fondas 1997). Muutos on kuitenkin hidasta, koska johtaminen on edelleen hyvin maskuliininen ilmiö. Samoin kuin Lauri, myös Timo ja Ville kokevat miesten pääsevän johtamisuralla naisia helpommalla. Timo korostaa kerronnassaan naisen vastuuta perheestä ja Ville nostaa esille miesten suuremman lukumäärän johtajina. Timon puhe viittaa jälleen hoivavastuun sukupuolittuneisuuden organisaatiossaan. Villen kokemuksen mukaan miehet tuovat itseään enemmän esille ja se myös sallitaan heille naisia paremmin. Koko yrityskulttuuri suosii miehille tyypillisiä toimintatapoja, jotka naisten kohdalla kääntyvät yleensä heitä vastaan.

Vahvuuksia ja kokee ongelmia. No, kyl ne vahvuudet tietysti, niin en mä tiä, että ... mutta on se niin kun sillee selvää, että tota niin, että se on ihan fakta, että jos nainen hankkii esimerkiksi useampia lapsia... että onhan se totta, että se tuo sulle niin kun tietyn ajan pois töistä. Ja jos se aika on kauheen pitkä, että sä otat maksimin hoitopaata esimerkiksi, niin tehtävässä, jossa niin kun se ympäristö menee eteenpäin vauhdilla, se aiheuttaa sulle ittelles pieniä ongelmia niin kun pysyy kärryillä...Okei, siis se on absoluuttinen vahvuus, että ei se mies kyllä yleensä sinne kotiin sitä lasta hoitamaan jää. Toki niin kun se on täysin mahdollista. Ei kukaan ei, en oo yhtään kuullu, että kukaan olis niin kun kokenut, että ei olis saanu mahdollisuutta, mutta ei oo kyllä moni pyytänäkään. Että se on enemmän siellä kysyntä-puolella se ongelma. Että pidetään ne parit viikot yleensä sitten isyyslomaa, mutta muuten niin kun, kyl se oletus jotenkin on, että se nainen kuitenkin niin kun on se, jolla on se ykkösvastuu lapsista. Mutta tota, taas heikkous sitten, jos ajatellaan suhteessa, niin naisen valtti taas on sitten, kun mä sanoin, niin tunnollisuus. Niin monesti sitä kyl niin kun arvostetaan. Että kun nainen tekee jonkun esityksen tai jonkun jutun, niin se on kyl sit yleensä niin kun, siinä ei oo unohdettu mitään. Että se on hyvin tehty ja siihen voi

niin kun luottaa siihen, että se on niin kun kunnossa. **(Timo, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Siis tääkin on niin naurettavaa. Se, että on mies, niin se on valitettavasti vielä vahvuus. Että niin kun pääsee vain sillä helpommin. Että kun se ura, ura nykyään niin kun, jos sillä uralla tarkoitetaan, niin kuin sillä valitettavasti usein tarkotetaan, meilläkin on hirvee haaste hr-mielessä, että olis muitakin uria kuin se esimies. Ja ei pelkästään esimies, vaan hierarkiassa ylöspäin meno. Kun se on sitä, niin silloin miehellä on se vahvuus, että on mies... Meinasin sanoa nimittäin sen, että miehet on niin kun aktiivisempia avaamaan suunsa ja nappaamaan sen mahdollisuuden... ja sitten nais-sä, että kun tapahtuu näitä uramuutoksia, niin tota, täällä meilläkin, niin pitää aika lailla olla ite aktiivinen. Tietysti on niin, että jos oikein hyvin pärjää, niin kutsutaan, okei. Me olemme kiinnostuneet sinusta, mut kun paljon on myös sitä, että kun vähän tuo itseään tykö. Ei sillai niin kun häiritsevässä mielessä, mutta sillai, että avaa suunsa oikeissa paikoissa. Että joo, mä voisin olla kiinnostunu tosta, tai mä voisin ottaa tän. Taikka voinko mä tulla tohon projektiin, niin varmaan miehet, mulla on semmonen tuntuma, että miehet tekee tuota enemmän kuin naiset. Ja sitten on se stereotypia. Jälleen se, että jos nainen on niin kun aktiivinen, niin se helposti sanotaan, että nyt se on tyrkyllä tai tyrkyttää itseään, kun mies taas on vaan niin kun aktiivinen. Että tämmöstä, miehellä on, jälleen palaan siihen, miehellä on etua siitä, että on mies. Ja mielikuvat, että vaikka kaks ihmistä käyttäytyis samalla tavalla, niin toisella se nähdään positiivisempänä, hyväksyttävämpänä se käytös, kuin toisella. Että jos nainen on tiukka, niin sit se on tiukkis. Jos mies on tiukka, niin se on jämäkkä. **(Ville, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Villen tarinassa tulee esille naisten kohtaama ns. kaksoissidosilmiö (Ragins, Townsend & Mattis 1998). Ilmiöllä tarkoitetaan sitä, että jos naiset toimivat feminiinisten piirteiden mukaan miesvaltaisessa organisaatiossa, heitä ei pidetä tarpeeksi tehokkaina johtajina. Jos he taas toimivat maskuliinisten piirteiden mukaan, se on ristiriidassa heihin kohdistuvien sukupuolirooliin liitettyjen odotusten kanssa. Tämä tulee hyvin esille siinä, että nainen on "tiukkis" ja mies vastaavasti jämäkkä. Miesten lisäksi myös naiset itse uusintavat ja tuottavat sukupuolineutraalia puhetta. Kerronta kääntyy tällöin yksilödiskurssiksi, joka etsii vikaa naisesta itsestään "blame the woman" - ajattelun mukaisesti.

Musta tuntuu et niinku aika tasa-arvosesti tää toimii. Meillä on ollu täällä semmonen naisverkosto ja tuota niin me mietittiin et onks meillä niinku semmosta lasikattoo täällä vai ei ja suurin osa melkein niinku kaikki oli sitä mieltä että sitä ei ole sit oikeesti. Et se katto tulee vastaan jossakin muussa. Se voi tulla just siinä teknisessä osaamisessa meillä niinku siitä et insinöörinaisia on suhteellisen vähän tai se voi tulla enemmän siitä et onks sillä itellä perhelilanteesta tai muusta johtuen oikeesti intressiä panostaa siihen työhön niin paljon kun pitäisi. Et se on ehkä et ei oo joustavuutta sille faktalle et naiset kuitenkin enemmän vastaa perheestä kuin miehet niin mä en usko et me osataan tätä diversiteettiä käyttää niinku siltä osin oikein. Mutta mä en usko että tavallaan jos se nainen on valmis panostaan saman verran johonki juttuun ku mies niin silloin se sukupuoli ei tuu esteenä. Mut me ei niinku mennä tavallaan out of our way auttaaksemme niitä naisia myöskään. Et se on se juttu. **(Veera, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Tietysti jos aattelee niinku tässä mejän firmassa niin meillä se riippuu vähä niinku tietenki, että mitä täälläki tekee tai minkälainen niinku ite on että onhan meillä niinku tietenkin nyt kun se meidän [naisjohtaja] lähti pois mikä oli niinku hyvä esikuvaki ku me niinku naurettiinki, että no mitäs me nyt tehdään ku me aina naurettiin että johtajaksi hänen paikalle niinku on itelle tuttuja niinku opiskelukavereita ja sitte niitä näitä insinöörikollegoita täällä töissä niin niin niin mutta ei ei täällä niinku mejän firmassa ehkä se oo ollu ikinä semmonen niinku että sitä ois ees pohittu että no voiko siihen ottaa jonku naisen vai eikö siihen voi ottaa jotaki naista että täällä on niin-

ku totuttu että hommat hoidetaan oli se nyt sitten kuka tahansa että ei oo niinkö karstastettu tavallaan ottaa mihinkään tämmösiin managementtien positioihinkaan naisia Enemmänki mä luulen että se on siitä omasta tahdosta kiinni että että niinku kuinka korkealle niinku on haluaakaan mennä tavallaan. Kyllähän se aina jos säämeet vaativampiin hommiin niin enemmän se vie sitä sun niinku omaa aikaa ja tämmöstä niinku valitettavasti, että se ei oo niinku semmosta kaheksasta neljään hommaa sitte.... mut en tiä sit taas tuolla ylempänä niinku ei siellä enää sitte sen yhden naisjohtajan jälkeen meilläkään tuolla semmosia esikuvia oikeestaan tuolla ylempänä oo että täytyy kattoo että miten tässä käy. **(Päivi, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Tarinoissaan Veera ja Päivi eivät havaitse sukupuolittuneita käytänteitä omissa organisaatioissaan. Nämä sukupuolineutraalit käsitykset oman organisaation tasa-arvoisuudesta ja siitä, että naiset ovat itse vastuussa oman uransa etenemisestä ylläpitävät ja tukevat organisaatioissa vallallaolevia sukupuolistuneita käytänteitä. Sukupuolineutraali puhe johtaa viime kädessä siihen, että käytäntöjä ei tarvitse lähteä organisaatioissa muuttamaan. Voi myös olla, että haasteet monimuotoisuuden ja naisten johtamisurien edistämässä ovat yhteiskunnassamme syvällä ja ylipäänsä vaikeasti havaittavissa. Päivin tarina tuo toisaalta esille, kuinka merkittävällä tavalla ylimmässä johdossa oleva nainen vaikuttaa keskijohdossa toimivien naisten uravoitteisiin ja saa heidät haaveilemaan etenemisestä hänen työtehtäväänsä. Roolimallit naisten johtamisurien edistämässä ovatkin tärkeitä ja niiden puute esimerkiksi korkean teknologian yrityksissä on merkittävä este naisten uralla menestymiselle, alan miesvaltaisuudesta johtuen (Catalyst 2003). Miesvaltaisissa organisaatioissa ylimpään johtoon edenneet naiset toimivat usein hyvänä esimerkkinä alemmilla johtotasoilla toimiville naisille ja luovat urapolkuja myös muille naisille korkeimmille johtopaikoille asti. Myös Jaakon tarinassa sukupuolen merkitys johtamisuriin vaikuttavana tekijänä kielletään.

Mutta kuitenkin täällä on tota tietyt arvot ja sit ihan oikeesti, että tää on globaali yritys, josta tulee, tää on ihan oikeesti globaali yritys. Elikä täällä on punasia ja keltasia ja sinisiä työntekijöitä ja on tota niin hinduu, ja on muslimii ja kristittyä ja kaikkee muuta. Ja miehiä ja naisia... Että niin kun kuuluu niin kun siihen arvomaailmaan, ettei se kulttuureilla ja muilla, eikä sukupuolella saa olla mitään merkitystä valintoja tehdessä, mitä ihmiseltä odotetaan. Että joku tekee oman panoksensa, mihin he on valmiita. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Jaakon kerronnassa sukupuolen merkitys piilotetaan "diversiteettipuheen" taakse. Sen lisäksi korostetaan "oman panoksen" merkitystä ensisijaisena vaikuttavana tekijänä, jota puheessa tuotetaan sukupuolineutraaliksi. Jaakko ei kuitenkaan tarkemmin määrittele, mitä hän tällä "omalla panoksellaan" tarkoittaa. Miesvaltaisessa organisaatiossa toimiessaan "oman panoksen" määrittelemisen muodostuu naisten urien kohdalla kuitenkin ongelmalliseksi, koska se on miesten määriteltävissä. Vaikka urahaasteista kertominen liittyi pääasiassa naisten johtamisuriin, tuli esille myös miesten kohtaamia haasteita. Miehet nostivat esille miesten kohtaamat haasteet, jotka liittyvät etenkin tulevaisuuteen ja siihen mihin suuntaan organisaatiot ovat muuttumassa. Siinä he näkevät naisilla paremmat mahdollisuudet ja kyvykkyydet. Ville kuvaa tarinassaan miesten huonompia taitoja ihmisläheiseen johtamistapaan.

No, kyllä se on se, että ei niin kun, ei oo sitä herkkyyttä ihmisille. Että ei ota huomioon ihmisiä, jyrää. Joko jyrää niin kuin sillai, että on tämmönen punanen tyyppi, joka vaan menee läpi harmaan kiven, tai sitten on tämmönen analyttinen tyyppi, joka niin kun, ei niin kun, tuntuu joskus, että ei välitä ihmisistä. Vaan välittää numeroista ja näistä. Ei niin kun, ihmiset on niin kun objekteja. Että nää minusta, jotenkin tämmösissä se ehkä tulee esille tämmösissä insinöörivetoisessa firmassa, jossa sitten sen tyyppisellä luonteella ihmiset on hakeutunut. Insinöörejä on monenlaisia, mutta sinne kasaantuu enemmän semmosia, jotka tykkää niin kun, jotka katsoo ihmisiä ja asioita objekteina. Kuin tämmösinä tuntevina subjekteina. **(Ville, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Villen tarinassa tulee esille korkean teknologian organisaation heikkous, jonka hän yhdistää insinöörivaltaisen yrityksen haasteeseen huomioida ihmisiä johtamistyössä. Myös Laurin mielestä miehet sopivat hyvin perinteiseen, vanha-kantaiseen johtamiskulttuuriin, jossa kaikki valta on johtajalla. Sellaisessa organisaatiossa miesten asema johtamisuralla on Laurin kokemuksen mukaan edelleen vahva. Perinteiseen johtamistyyliin ei Laurin mielestä kuulu vuorovaikutus ja kommunikointi alaisten kanssa. Sen sijaan nykyisessä ja tulevaisuuden verkosto-organisaatiossa keskitetty valta johtajalla ei hänen mielestään enää olekaan se kaikkein toimivin tapa johtaa ja siinä miehet ovat heikossa asemassa. Lauri näkee naisten vahvuuksien johtamisuralla liittyvän nimenomaan näihin uusiin verkosto-organisaatioihin.

Miesten asema, niin uskosin, että se organisaatiossa tyypillisesti on vahvempi varsinkin esimies-uralla. Sen takia, että tuota, varsinkin perinteinen johtaminen, jota itse asiassa nyt on ollu, ei kovin montaa vuosikymmentä sitten, niin siellä on ollu aika puhtaasti perinteinen johtaminen sitä, että se on niin kun, niin kun hyvin selkeetä se valta. Että ei se miesalainen, että se ei oo, tänä päivänä se alkaa olla enemmän sitä keskustelevaa, keskustelevaa kulttuuria. Mutta jos sanon, että joskus 20 vuotta sitten, niin se, että esimies oli ja esimies sano jotain, niin ei se alainen niin kun hirveesti, ei kysytty, eikä se varmaan hirveesti uskaltanu, ainakaan kovin moni sanoakaan mitään. Että se on tavallaan tää linjaorganisaatio-johtamismalli, niin se on edullinen, huomattavasti edullisempi mun mielestä miehille kuin naisille. Että miehet on putkiaivoja, eli ne niin kun ajattelee suoraviivisemmin ja yksinkertasesmin asioita päässään. Mä puhun koko ajan sitten jakauman keskikohdista. Aina löytyy esimerkkejä, mutta tuota... Ja miehet on enemmän nyt tämmösiä yksi, kuulostaa pahalta, yksilöitä. Että miehet on tyypillisesti enemmän yksin tykkää tehdä päätöksiä, päätöksiä ja ratkasuja ja yksin tehdä asioita. Ja se on, sanosin, että se on vahvuus tässä perinteisessä linjaorganisaatio-mallissa, mutta tämmösessä nykyaikaisessa matriisiprosessi-organisaatio, verkosto-organisaatiossa, niin se on jo heikkous... Ja senhän takia kirjallisuudessa aika paljon ja artikkeleissa tänä päivänä kirjoitetaan sitä, että miten, miten naisella on niin kun hyväksi esimieheksi ja hyväksi johtajaksi niin paremmat eväät tämän talon organisaatiossa kuin miehellä. Ja mä oon ihan täysin sitä mieltä, että se pitää paikkansa. Koska monessa tapauksessa miehet joutuu niin kun enemmän opiskelemaan tämmöstä ... No, se, mitä mä sanoin, että eri tyyppisten ihmisten kanssa toimeen tulemistakin esimerkiksi, niin mä väittäisin, että naiset on luontojaan huomattavasti parempia siinä. **(Lauri, tuotantopuolen tehtävät)**

Tutkimusten mukaan Suomessa on vallinnut rationaalisen johtamisajattelun perinne (Seeck 2008). Tämän perinteen mukaan organisaatiota tarkastellaan suhteellisen ennustettavasti toimivana konemaisena systeeminä, jossa esimiehet toimivat systeemin asiantuntijoina. Työntekijät nähdään järkiperaisesti toimivina ja työn välineellisiä piirteitä arvostavina yksilöinä. Suomessa rationaalisen johtamisajattelun perinne on näkynyt vahvana asia-, tehtävä-, tulos- ja prosessi-johtamisen osaamisena (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 11). Vaikka

miesten asema onkin lukumääräisesti vahva organisaatioissa yhä edelleen, myös Ville on sitä mieltä, että miesten johtamisurien heikkoudet liittyvät puutteisiin yhteistyön tekemisessä ja sosiaalisissa suhteissa toimimisessa.

Jos nyt trendiä sanois, niin kyllä se on, kyllä se on heikkenemään päin. Että tää ainakin tällasessa niin kun firma, kun me ollaan, että perustuu hirveesti niin kun yhteistyöhön ja tietotyötä, niin kyllä ne on, naisilla on sellasia ominaisuuksia, mitä niin kun tässä, kun tää menee eteenpäin enemmän ja enemmän. Niin tota, niin kyllä miesten tarvi oppia paljon. Että niin kun, että pärjätään. Pärjätään niin kun, tai pystytään niin kun viemään itteä. Sanosin, että miehet on ehkä hieman hidaste, hidaste siinä, että tää niin kun menis eteenpäin. Mä näen sen aika haasteellisena. Että se sopi semmoseen siihen vanhaan hierarkkiseen. Mies sopii enemmän tämmöseen hierarkkiseen vanhan maailman johtamismalliin, tai jos on kriisi-tilanne. Ja nyt niin kun tää, mihin me ollaan, missä me ollaan jo ja mihin entistä enemmän ollaan menossa, niin ei ole sellaista. Toki aina voi tulla kriisi-tilanne firmassa, mutta siis näin keskimäärin, niin tää menee tämmöseen, että kaikki tekee kaikkien kanssa, virtuaalisia verkostoja luodaan, niin tota, niin, niin sanois näin, että on miehillä paljon oppimista kyllä siinä. **(Ville, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Tutkijat ovat esittäneet, että johtaminen tulee muuttumaan entistä enemmän jaetuksi ja hajautuneeksi toiminnaksi, joka on vähemmän sidoksissa muodolliseen asemaan organisaatioissa. Johtaminen sosiaalisina suhteina on tilanesidonnaista ja luonteeltaan integroivaa, koordinoivaa, ohjaavaa ja välillisesti vaikuttavaa – harvemmin suoraan käskyttävää (Valkokari, Hyötyläinen, Kulumala, Malinen, Möller & Vesalainen. 2008). Hajautuneemmaksi, dialogisemmaksi ja epähierarkkisemmaksi muuttunutta johtamista voidaan luonnehtia myös aiempaa feminiinisemmäksi johtamisen tavaksi. Tällaisen johtamistavan yleistymiseen liittyy olennaisesti se, että tutkijat ennustavat naisten osallistuvan Suomessa vuonna 2030 johtamistyöhön huomattavasti enemmän kuin vielä 2010-luvun alkupuolella. (Alasoini ym. 2012, 12.) Myös Antti näkee tässä suurimmat heikkoudet miesten johtamisurien näkökulmasta tänä päivänä ja hänen mielestään niiden tärkeys nousee tulevaisuudessa yhä suurempaan rooliin organisaatioissa.

Sanotaan et kun kattoo tilastojen valossa ja isosta systeemiperspektiivistä, niin kyl se varmaan on niinku miähelle edullista olla miäs, jos on kunnianhimoa, jos on ura-orientoitunu ja daa daa daa, edelleenkin. Heikkouksia - tää on hirveen, ei pitäis stereotypisoida, mut ehkä niinkun yleistää liikaa, mutta kyllä miäs niinkun, toisaalt ko ajattelee, minkälaiseksi ainakin nää suuret, myöskin suomalaiset yritykset on muuttunu niinkun omilta sisäisiltä käytännöiltään, toimintamalleiltaan ja tavasta toteuttaa sitä tai johtaa, niin monelle miehelle se on vieläkin niinku vaikeeta löytää itsestään ne kyvyt miehenä olla. Niinku sanoin, monella on selkee, että ne on hirveen rationaalisia, hirveen tekemisorientoituneita, panostaa vähemmän siihen niinku suhteeseen ja vuorovaikutukseen ihmisten kans. Se kuitenkin on se tapa, millä me tehdään. Työkälut sitten muuttuu ja kehittyä koko ajan. Mut se on kuitenkin perusjuttu ja se vaan kasvaa koko ajan tärkeydessään, niin se on ehkä haaste niinkun miehenä. **(Antti, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Kuten Antin tarina osoittaa, oman työn jatkuva kehittäminen on tulevaisuudessa välttämättömyys. Tämä johtuu siitä, että johtamisurat muuttuvat yhä enemmän vuorovaikutteiseen ja valmentavaan suuntaan, jossa johtajan tehtävänä on tarjota työntekijöille riittävät resurssit, kannustaa, innostaa ja tuoda heille riittävä informaatio ja ymmärrys organisaation toimintaympäristöstä ja kehityshaas-

teista. (Alasoini ym. 2012, 13). Johtamisurien feminiinistymisen eli niiden muuttuminen ”naisyhteensopiviksi” (Julkunen 2008), on ennustettu edistävän tasa-arvoa tulevaisuudessa myös johtotehtävien suhteen. Naisille luonteviksi mielletty työkentelytavat, kuten yhteistyösuhteiden ylläpito, huolehtiminen ja monenlaisten tehtävien yhtäaikainen suorittaminen, tulevat yleistymään. Kuten tämänkin tutkimuksen tulos osoittaa, miehet saattavat joutua kohtaamaan naisia suurempia haasteita tulevaisuudessa, koska he joutuvat toimimaan heihin kohdistuvien perinteisten ja modernien rooliodotusten välillä. Näiden muutosten ennustetaan lisäävän miesten kiinnostusta tasa-arvon ja sukupuolten välisen solidaarisuuden edistämiseen, mitä on pidetty keskeisenä edellytyksenä tasa-arvon etenemiselle.

4.2 Johtamisura tasapainoiluna

4.2.1 Perheen ja johtamisuran yhteenkietoutuminen

Kysyttäessä perheen merkityksestä johtamisuralle sekä naiset että miehet merkityksellistivät kerronnassaan johtamisuransa usein *uran ja perheen väliseksi tasapainoiluksi*. Naiset nostivat kerronnassaan puolisoiden merkityksen esille etenkin siitä näkökulmasta, että puolisoit auttavat heitä uransa rakentamisessa. Puolisoidensa tuen avulla he kokevat pystyvänsä tasapainoilemaan työn ja perheen välillä kulloisenkin tilanteen mukaan. Naisten kerronnassa puolison rooli merkityksellistyy auttavaksi tekijäksi heti uran alkuvaiheesta lähtien. Naisten mielestä uran alkuvaiheessa haastavaa on ollut etenkin se, että johtamisuraa on pitänyt rakentaa samanaikaisesti, kun lapset ovat olleet pieniä. Puolison auttava rooli korostuu esimerkiksi Hannan kerronnassa, jossa hän tuo esille kokemukseensa uransa alkuvaiheesta. Hanna kertoo, että korkean teknologian organisaatio, jossa hän tuolloin työskenteli, kasvoi voimakkaasti ja työpäivät venyivät pitkiksi. Puolisonsa avustuksella hän kertoi pystyneensä panostamaan uraansa silloin, kun nopeassa kasvuvaiheessa oleva organisaatio erityisesti tarvitsi hänen työpanostaan. Hanna myöntääkin, että pienten lasten äitinä hän ei olisi voinut rakentaa johtamisuraansa ilman puolisonsa tukea sellaiseksi kuin se nyt on.

No tuota tietenkin, jos mies ois ollu erilainen niin eihän mistään tämmösiä ois voinu tulla, koska tota kyllähän sen on pitäny tukea hirveesti, et varsinkin alkuun, niin mää olin välillä yötä päivää töissä, et voi sanoa, et muutama ensimmäinen vuosi oli sitä jatkuvasti. Ylitöissä illat puhuin puhelimesta ja tehtiin niitä hommia... Eihän niitä ois voinu tehdä, jos toinen ei ois ollu sitä mieltä että, että tää on hyvä juttu. Ja tota, sitte kun syntyy tämä nuorimmainen niin [aviomies] oli kotona sitten hoitamassa, et mä olin sen ensimmäisen vuoden ja [aviomies] oli sitten reilun, vajaan vuoden kotona hoitamassa. Et tämmösiä myönnytyksiä hän on joutunu tekeen, tai ei se oo ollu myönnytyksiä, hän on ite kokenu toisinpäin et se on niinkö hänelle tärkeä juttu. Ja hoitanu samalla tavalla isommat. Että meillä oli silloin alkuun sillai et se, kun se oli reissuhommissa niin se oli talvet sitte, et mun ei tarvinnu huolehtia ollenkaan ja minä hoidin sitte kesällä, kuskasin lapsia hoidossa, että näitä kaikkia on. Et ei ilman tällästä tukea, niin eihän ois voinu tehdä tätä. (**Hanna, tuotantopuolen tehtävät**)

Naisten johtamisurien suhdetta perheeseen on tyypillisesti tarkasteltu perheen aiheuttamien esteiden näkökulmasta (esim. Beatty 1996; Hewlett 2002). Vasta viime vuosina on ilmestynyt tutkimuksia, joissa perheen rooli naisen johtamisuralla on nähty positiivisena, tukea-antavana ja auttavana, kuten Hannan tarina osoittaa (Greenhaus & Powell 2006; Heikkinen ym. 2014; Heikkinen, Lämsä & Hiillos 2011). Hannan tarinassa puolisolta saatu tuki on behavioraalista, joka tarkoittaa hänen kohdallaan miehen osallistumista lastenhoitoon (Friedman & Greenhaus 2006). Tarinassa puolison apu tuli esille miehen tekemien uravalintojen kautta. Hanna myös koki, että hänen miehensä oli tehnyt kompromisseja oman uransa suhteen (vrt. Ezzedeen & Ritchey 2008; Heikkinen ym. 2011). Hannan tarinassa tulee esille myös hänen kokemuksensa siitä, miten epätavallisen ratkaisun puoliso teki oman uransa näkökulmasta. Suomessa isien perhevapaat ovat melko lyhyitä eivätkä vaikuta heidän työelämätilanteeseensa (Salmi ym. 2009). Vuoden 2013 isyysvapaamuutoksen tavoitteena onkin lisätä isille tarkoitettuja perhevapaita ja tehdä perhevapaista joustavampia. (Kansaneläkelaitos 2013). Myös seuraavissa Laurin ja Annan tarinoissa tulee esille heidän saamansa tuki uralleen omalta puolisoiltaan.

Se vaikutus on oikeastaan se vaan, että ei oo niin kun, kotona ei oo jarrutettu sitä, että mitä nyt vielä ja muuta vastaavaa. Vaan oikeastaan se on molempiin suuntiin, että sekä minä vaimoo että vaimo minulle sanoo, että mieti nyt, että onko se semmonen, että sä tykkäisit sitä tehdä ja se olis mukavampaa, kuin se, mitä sä tekisit tällä hetkellä... Elikkä perus semmonen, semmonen lähestymistapa, että ei niin kun, pääasia ei oo tehdä paljon rahaa tai jotain muuta vastaavaa, vaan pääasia on se, että työssä nauttis mahdollisimman paljon. Elikkä siinä mielessä voi sanoa, että siihen ajatusmaailmaan on saanu tukea. Ei tuu kotoa painetta, että pitäiskö sun kattoo uutta jobia, että saisit vähä lisää liksaa. **(Lauri, tuotantopuolen tehtävät)**

Me [haastateltava ja aviomies] ollaan henkilöinä kuitenkin perimmältään hyvin samantyyppisiä, meille molemmille työ on äärimmäisen tärkeä ja varmaan kun itse on samantyyppinen niin auttaa ymmärtämään toista, et sen täytyy saada jonkun näkönen tyydytys siitä työtehtävästä, mitä tekee.... Mut et ku [aviomies] on samantyyppinen et sitä työtä täytyy olla ja tavallaan niinkun sitä, sitä sosiaalista ympäristöä täytyy olla niin ja kun mä oon niin pitkään tässä talossa ollu, tää on mulle toinen perhe, mulla ei sinänsä täällä oo semmosia varsinaisia läheisiä ystäviä, mut että semmosia hyviä kavereita on paljon, niin tää niinku ympäristönäkin merkitsee paljon. Tottakai jos mulla ei ois [aviomiehen] tukea koko tälle asialle, niin en mä ois voinu viettää näin paljon aikaa töissä kun mä oon viettäny, et hän on sallinu mulle näinkin pitkiä jaksoja **(Anna, tuotantopuolen tehtävät)**

Sekä Laurin että Annan tarinoissa puolisolta saatu tuki johtamisuralle on ennen kaikkea emotionaalista, jossa puoliso ymmärtää ja arvostaa heidän uraansa ja sitä kautta antaa sille tukensa (Friedman & Greenhaus 2006). Anna mainitsee tarinansa lopuksi miehensä ikään kuin sallineen hänen tekemänsä työn määrän. Tämä viittaa käsitykseen siitä, että suomalaisessa yhteiskunnassa mies on yleensä se, joka on urakeskeinen ja tekee pitkää päivää (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2013). Puolisolta saadun tuen lisäksi johtajat kokevat perheen merkityksen ennen kaikkea rikkautena. Naiset myös kokevat puolisoitten samanlaisen arvojen auttavan etenkin johtamisuralla, koska silloin miehet ottavat enemmän vastuuta perheestä. Riikan esimerkki osoittaa, että hän kokee puo-

lionsa haluavan osallistua tasapuolisesti lastenhoitoon ja auttavan sitä kautta tasapainottamaan perheen ja uran vaatimuksia.

Et enemmänkin se on semmonen rikkaus. Näkee vähän monipuolisemmin elämää. Että saa niinku vähän erilaisia kokemuksia se tuo niinkun vastapainoa, että ne ei ois niinku ihan sillai semmosia asioita, joita niinku voi, tai jotka on tavallaan niinku vertailtavissa olevia. Se on kokonaisuus, että kyllä mää niinkun nautin, en mää kotia halua jäädä, et sillai, et olisin vaan kotona. Et nautin työstä ja haluan niinkun olla työelämässä, mutta sitten taas aina aikansa se on sitten perheasioissakin, et arvotan kyllä niitä sitten taas ja haluan panostaa sitten niihin. Ja sitten taas niinkun mun perheessä, mun miehellä on periaatteessa samanlainen suhtautuminen, et hän haluaa myös yhtä lailla niinku että esimerkiksi, jos meillä on lapsi sairaana niin me ollaan sitten puoliksi hoidetaan se aika. **(Riikka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Riikan tarinassa perhe merkityksellistyy johtamisuran näkökulmasta rikastavaksi, jossa molemmat koetaan tärkeiksi elämän osa-alueiksi. Rikastavassa näkökulmassa sekä työstä että perheestä saadut kokemukset parantavat molempien elämän osa-alueiden laatua (Greenhaus & Powell 2006). *Naisten ja miesten antamat merkitykset perheen tuen muodoille poikkesivat selvästi toisistaan.* Miesten kokemusten mukaan puoliso ja lapset auttavat tasapainoilemaan uran ja perheen välillä siten, että elämä ei ole painottunut liikaa uralle. Naisten antamat merkitykset taas liittyvät siihen, että he pystyvät tasapainoilemaan urallaan puolison tuen avulla siten, että elämä ei painotu liikaa perheelle johtamisuran kustannuksella. Seuraavassa esimerkissä Antti kertoo, kuinka johtamisuran rakentaminen alkoi hallita liiaksi elämää ja aikaa perhe-elämälle ei tuntunut jäävän enää lainkaan. Tässä tilanteessa Antti kertoi joutuneensa käymään keskusteluja puolisonsa kanssa työn ja perheen välisen tasapainon etsimisestä ja siitä, onko ura perhettä tärkeämmässä roolissa hänen elämässään. Antin kertomus tuo esille hänen puolison monipuolisen roolin sparraajana, haastajana, keskustelukumppanina ja ennen kaikkea sellaisena, joka pitää jalat maassa.

Onneks mul on semmonen elämänkumppani, avopuoliso, joka hyvin, hyvin tota - ymmärtää tilanteen, tietää mitä, jos sä haluat niinsanotusti tehdä uraa niinsanotusti kliseemäisesti, nii se vaatii täytyy panostamista, joka on ehkä vähän enemmän kuin 7,5 tuntii päivässä ja ne työt loppuu siihen. Mut toisaalta hän on myöskin hyvin vaativa ja niinku siinä mieles, ottaa sen keskustelun aina, kun on aihetta niinku että 'Hei, missä nyt mennään. Oot sä niinku sokeutunu täysin niinku että annat ton homman viedä täysin itsesi? Et pystyt sä niinku priorisoimaan asiat?' Se on ollu niinku, välil meil on ollu hirveenki tiukkoja keskusteluja siitä, ku ite sitä jotenki hämärtyy ja sokeutuu, että tähän mun on pakko tehdä, niinku tähän on pakko saada. Se on niinku once in the lifetime vaan. Yleensä muuta hömppää. Sit vaan niinku palauttaa siihen, että mites, niinku sanot, tullaa takas niinku basiceihin, että "no jos sä haluat olla töissä 60 tuntii viikossa niin okei, me voidaan lähtee muualle". Et hän... Kariikoiden, mutta näin se on. Et onneks on kumppani, jonka kanssa pystyy keskustelemaan ja niinku käymällä asioita läpi, et se on niinku, se on sekä niinku coutchi ja kumppani ja sparraaja ja myöskin haastaja. Et emmä nää, niinku se ei oo mikään haitta se perhe, päinvastoin. Siis se on, jos mä joutusin valitsemaan, niin ei mulle tulis mitään kysymystä, mitä mä valitsisin. **(Antti, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Aikaisemmissa tutkimuksissa perheen ja puolison rooli on nähty miesten johtamisuralla ennen kaikkea voimavarana, mutta pääasiassa siitä näkökulmasta, että puoliso on kotiäiti ja hoitaa lapset, jotta mies voisi keskittyä uran rakentamiseen (Hearn 2011). Sen sijaan miesten kokemuksia puolison merkityksestä

johtamisuralle ei ole juuri aikaisemmin tutkittu (ks. kuitenkin Heikkinen 2014). Tässä tutkimuksessa Antti kokee saavansa puolisoltaan ennen kaikkea psykososiaalista tukea. Tällä tuen muodolla tarkoitetaan Antin tarinassa puolison keskustelevaa, kuuntelevaa, joustavaa ja ratkaisukeskeistä lähestymistapaa miehen johtamisuraa kohtaan. Samanlainen puolison tuen muoto on löydetty aikaisemmissa tutkimuksissa naisten johtamisurille (Heikkinen ym. 2011, 2014). Perheen merkityksestä puhumisen yhteydessä miehet nostavat esille toimialan työkuulttuurin, joka globaalisti toimivissa korkean teknologian yrityksissä mahdollistaa työnteon ympäri vuorokauden. Tällöin perhe ja etenkin lapset auttavat miesten kokemusten mukaan rajaamaan työn ja vapaa-ajan paremmin toisistaan. Esimerkiksi Ville kokee, että ilman perhettä hän olisi palanut loppuun työskennellessään globaalissa toimintaympäristössä, jossa työtä voi tehdä 24 tuntia vuorokaudessa seitsemänä päivänä viikossa.

Tulee nyt ensin tässä ne lapset mieleen. Tää niin kun, se on niin kun semmonen koulu ihmisten kanssa toimimisesta, että hämmästyttävällä tavalla myös aikuisiin pätee niin kun monet samat. Kuten tää pettymysten tuottaminen ja se, miten motivoidaan, että ei ne oo aina nyt yks yhteen ne keinot. Mutta niin kun, kyllä siellä on niin kun paljon enemmän samaa, mitä mä olisin ikinä voinu kuvitella, kuvitella ennen kuin oli lapsia... Kyllä se on siis, mä olisin varmaan burn outissa, siis jos mulla ei olis perhettä. Että tällä niin kun, näillä henkisillä kombinaatioilla ja tällä työpaikalla ja tällä tehtävällä ja miten täällä niin kun tää työkuulttuuri, minkälainen tää on, niin mä olisin ilat ja viikonloput töissä. Jos mulla ei olis perhettä...ihmissuhteissa oppiminen ja siinä samalla itsestään, siinä oppii niin kun itsestään myös hurjasti. Ja niin kun, se niin kun, se vaan lisääntyy että jos on niin kun puoliso. Siinä on askel yks. Siinä oppii paljon, lasten kautta oppii paljon lisää. **(Ville, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Villen tarinassa perhe merkityksellistyy ennen kaikkea pelastajaksi, mutta myös opettajaksi hänen johtamisurallaan. Ville kokee perheen pelastajaksi, sillä se pakottaa hänet irrottautumaan työstä ja ajattelemaan työn ulkopuolisia asioita. Villelle perheen tuki merkityksellistyy ennen kaikkea psykologis-fysiologiseksi, joka estää häntä sairastumasta liiallisen työnteon takia. Toisaalta Villen tapa puhua työkuulttuurista, jossa tehdään pitkiä työpäiviä, tuottaa ja uusintaa sukupuolittunutta työkuulttuuria, johon liitetään pitkät työpäivät ja totaalinen omistautuminen työlle (Ford & Collinson 2011). Toisekseen perhe ja etenkin lapset merkityksellistyvät opettajiksi hänen johtamisuralleen. Tämä tarkoittaa sitä, että Ville kokee lasten kasvatuksesta saatujen kokemusten auttavan häntä johtamistyössä. Työn ja perhe-elämän rikastamisen näkökulmasta isän roolista saadut kokemukset parantavat johtamistyön laatua johtajan roolissa (Greenhaus & Powell 2006). Johtajan elämässä olevien moninaisten roolien työtä rikastuttavasta vaikutuksesta puhutaan nimenomaan silloin, kun perheeseen liittyvät kokemukset parantavat työn laatua. Myös Hannu kertoo esimerkin siitä, kuinka hän viiden lapsen isänä tasapainoilee uran ja perheen välissä.

Sanotaan, että mä koen sen aika sillai niin kun tärkeänä, että kyl mä koen näin, että jos mulla ei olis perhettä, niin mä varmaan tappasin itteni työllä. Että sanotaan, että se niin kun vähän pakottaa mut niin kun myös irrottautumaan. Ja tuota, sit mä olen kokenu tällai, että se on niin kun... Siis mähän poltan, niin kun oon polttanu pitkään ja nyt alkaa vähä helpottaa, tavallaan sillee kynttilää kahesta päästä, että mulla on hirveen aktiivinen perhe-elämä. Kun mulla on viis lasta kotona... Se on ollu mulle niin kun hirveen palkitsevaa sillä tavalla, että kun mä meen kotiin, niin sulla on niin

kun viis tenavaa siellä odottamassa ja mulla on vaimo töissä myös, niin tuota, sä voit niin kun aivan varmasti unohtaa työmurheet. Että sä et niin kun kela enää niin kun. Koska sä pääset niin kun ajaan kotiin parkille ja avaan ulko-ovee auki, niin siellä alkaa niin kun seuraava show. Ja se on niin kun totaali breikki... Että tavallaan se on niin kun hirvee voimavara. Se niin kun selkeyttää. Jutellaan duunissa, nyt tehdään duunia ja sit, kun mä oon vapaalla, niin mä oon vapaalla. **(Hannu, tuotantopuolen tehtävät)**

Myös Hannu merkityksellistää perheensä tuen muodon pelastajaksi hänen johtamisurallaan ja käyttää tarinassaan voimakasta ilmaisua ”itsensä tappamisesta työllä”. Samoin kuin Villen tarinassa, myös Hannu kokee perheeltä saadun tuen olevan ennen kaikkea psykologis-fysiologista ja tuottaa Villen tavoin sukupuolistunutta työkuultuuria ja johtamistyötä työlle omistautumisesta. Hannun tarinasta käy myös ilmi, että jatkuva tasapainoilu uran ja perheen välillä saa usein unohtamaan omat henkilökohtaiset tarpeet ja omasta itsestä huolehtiminen unohtuu. Halrynjo (2009) on tutkinut miesten tapaa asemoida itsensä uran ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Hän löysi tutkimuksissaan molempia sekä hoiva- että urapuolta samanaikaisesti painottavia miehiä, joita nimitetään myös superisiksi. Näille miehille tyypillistä oli juuri Hannun kaltainen tapa kertoa kokea uran ja perheen yhteensovittamisen vaativaksi, koska heillä on vaatimuksia töissä ja kotona ja he haluavat olla myös vastuussa kodinhoitoon liittyvistä asioista. Niinpä he päätyvät usein uhraamaan oman hyvinvointinsa (Cooper 2000). Samalla tavalla kuin Ville ja Hannu, myös Timo kokee perheen merkityksen uralleen ennen kaikkea voimavarana.

Ei siitä mitään haittaakaan oo ollu. Ettei oo koskaan niin kun, koskaan ei oo tarvinnu mitään työtä jättää tekemättä sen takia. Että sanotaan, että on niin kun onnistunu nipin napin paikatellen, mut on onnistunu niin kun balansoimaan sen...kyl siitä on ehdottomasti etua sillä, että se balansoi tätä elämää sillee, että on niin kun lapset ja on perhe, niin se niin kun tuo sitä tasapainoo ja ihan niin kun mielekkyyttä ja niin kun sillee todella isoa lisäarvoa. Että mä luulen, että mä olisin huonommin niin kun pärjänny ilman perhettä, kuin perheen kanssa... **(Timo, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Timon tarinassa perhe merkityksellistyy tasapainottajaksi hänen johtamisuralleen. Myös Timo kokee pärjänneensä elämässään paremmin perheen kanssa kuin ilman. Miehet kokivat, että perheen perustaminen muuttaa usein elämänarvoja ja auttaa näkemään elämää laajemminkin kuin vain oman johtamisuran näkökulmasta. Siinä missä ennen lasten syntymää uran rakentaminen oli kaikki kaikessa, tuntuu ura ja työn tekeminen lasten saannin jälkeen paljon merkitysettömämmältä asialta. Antti kertoo kuinka hänen asenteensa työtä kohtaan muuttui lasten syntymän jälkeen.

Kyllä se on hirveen merkittävä tekijä, jos kysymyksenasetteluksi tulee minä suhteessa työni ja minä suhteessa elämään, että jos niinku ajattelee, et ennen ku oli perhe, ennen ku oli lapsia, siis kumppani kyl oli. Sit ku tulee lapset ni kyl se mulle oli hirveen valtava niinko asennemuutos asioihin, ylipäätänsä moneen asiaan, ei pelkästään työhön. Mut se, ku sai lapset, ni yhtäkkii sitä vaan huomaa, et hei nyt on jotaki todella oleellista olemassa, et jotaki todella siis arvokasta, konkretisoituu, että tämä on jatkumoa ja asiat on paljon isompia kuin joku työnantaja. **(Antti, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Antti merkityksellistää tarinassaan perheen ja ennen kaikkea lapset ja isäksi tulon elämänarvojen muuttajaksi hänen johtamisurallaan. Isyys saattaakin asettaa miehen elämän uuteen järjestykseen, kuten Antin tarinassa perheen ja uran suhteen (vrt. Mykkänen 2010). Isot käännekohtat elämässä saattavat usein uudelleensuunnata työn ja muun elämän tasapainon etenkin johtamisuralla olevilla miehillä (Ford & Collinson 2011). Voimakkaan työ- ja urakeskeisyyden sijaan Antin kohdalla lasten syntymä on merkinnyt uudenlaista elämänsisältöä ja herättänyt näkemään elämässä suurempiakin asioita kuin johtamisuran rakentamisen.

4.2.2 Tasapainoilua uralla tehtyjen valintojen kanssa

Kysyttäessä siitä, minkä johtajat ovat kokeneet estäneen tai hidastaneen omaa urakehitystä, nousi heidän tarinoissaan esille erilaisten valintojen tekemistä johtamisuran aikana. Yhtäältä omasta urasta kerrottiin siinä tehtyjen valintojen kautta, kuten asuinpaikan, perheen sekä uran ja muun elämän tasapainon osalta. Toisaalta johtajien tarinoiden taustalta paljastui eräänlainen johtamisuran mallitarina siitä, millaisen juonen johtamisura olisi voinut saada, mikäli uralla tehdyt valinnat olisivat olleetkin toisenlaiset. Seuraavassa tarinassa Teija ja Jaakko kertovat omista valinnoistaan ja monenlaisista mahdollisuuksista, joita heillä on uran aikana ollut uusiin haasteisiin tarttumisessa. Molemmat kertovat tehneensä valinnat urallaan sen mukaan, että tasapaino elämän eri osa-alueiden välillä on säilynyt.

Sit se viimeinen työpaikanvaihto niin totesin, et se liitty siihen et olin miettinyt, että olis tuolla toisella puolen töitä ja se oli niinku se yks ja toinen oli sitten tää, et fyysisesti ne työt oli niin paljon tuolla [paikkakunnalla x]. Et mä erosin siinä vaiheessa, niin piti löytää semmonen paikallinen ratkasu. Että kyllä mä niissä hommissa olisin varmaan vieläkin, jos elämä olis mennyt niiltä osin toisin. Et en välttämättä olis vaihtanu, tai sitte olisin vaihtanu. Mut että en mä niin monta kertaa sit enää oo vaihtanu, enkä mä jaksaa vaihtaa. Se on hirveen raskas prosessi jo rueta miettimään sitä vaihtoa. **(Teija, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Jos ei perhettä olisi, niin en mä varmaan Suomessa olisi. Mä olisin jossain tuolla maailmalla ollu aika monet kerrat jossain ja pitempiä aikoja. Ja, ja sit sijainti. Elikkä on tykätty olla täällä [paikkakunnalla], mut eihän tää urakehityksen kannalta todellakaan oo paras paikka, vaan pitäis esimerkiks olla tuolla [paikkakunnalla x]. Ja tota, et sanotaanko niin kun meidänkin tontilla, niin kaikki isoimmat kaiffarit ja päälliköt istuu siellä. Ja totta kai, kun ne nimittää omia alaisiaan, niin ne nimittää ne siihen lähelle. Ja, ja, et sun pitää olla niin kun, sanotaanko näin, että sun pitää olla paljo parempi ja fiksumpi kaveri, että kun sä täältä teet niitä hommia, kuin [paikkakunnalta x]. Ja sit se oma halu, niin on niin kun monia paikkoja semmosia täs niin kun lähipiirissä, jota on niin kun. Ja täs olis ollu erittäin hyvät mahdollisuudet ja ne olis toisaalta niin kun kiinnostanu, mut on myös kokenu sen, ettei oo enää halunnu lähteä siihen, että joutuis tota tekeen paljo pitempää päivää vielä. Ja iltasin lueskelee matskuja ja viikonloppusin alottaa sitä työn tekemistä, että on valmis maanantaiksi. Eikä sitte taas halua sitä. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Jaakko kertoo, millainen hänen uransa olisi voinut olla ilman perhettä ja millaiseksi se lopulta tarinan perusteella on rakentunut. Jaakon tarinaa voi tulkita siten, että tämä mallitarina kumpuaa yhteiskunnassamme ja kulttuurissamme elävästä maskuliinisesta johtamisuran mallitarinasta, joka etenee ylimpiin johto-

tehtäviin ilman sitä hidastavia tai estäviä tekijöitä. (Mavin 2001; Sturges 1999). Tämänkaltainen perinteinen tapa nähdä johtamisura on ollut yhteiskunnassamme vahva, ja sitä pidetään edelleen usein yllä sekä tutkimuksessa että käytännössä. Tätä mallitarinaa vasten esimerkiksi Jaakko tulkitsee uraansa ja siihen liittyviä kokemuksia. Myös Hannun kerronnassa tulee esille hänen tapansa kuvata tätä johtamisuran mallitarinaa, jossa hän olisi työskennellyt ulkomailla, asuisi pääkaupunkiseudulla ja olisi edennyt urallaan sitä kautta yhä korkeampiin tehtäviin, jos olisi tehnyt urallaan toisenlaiset valinnat. Hannun kerronnassa perheen merkitys asettuu hänen arvomaailmassaan kuitenkin työnantajaa tärkeämmälle sijalle, ja hän on rakentanut uraansa perheen ehdoilla pääkaupunkiseudun ulkopuolella.

Jos nyt ajatellaan, että jos mä olisin ollu urahakuinen, niin varmaan niin kun mun rajoitteena on ollu, mun kielitaito on huono... Ja sit tavallaan myös se puute siinä, että mä en oo ollu halukas lähteen [toiselle paikkakunnalle]. Joka on meidän tämmönen päätöksenteonmekka. Et mä oon niin kun, mä oon niin kun omassa arvomaailmassa näin. Että tuota, mun paikka on [paikkakunnalla x] ja mun perhe on [paikkakunnalla x] ja meillä on oma siviiliverkostomme [paikkakunnalla x]. Ja mä oon sillai niin kun, vaikka mä oon aina työnantajia kohtaan lojaali, mä oon aina ollu sitä mieltä, että työnantajia tulee ja menee. Että jos se on näin, että täs firmassa ei tehdä [paikkakunnalla x] töitä, niin sit mä teen jossain toisessa firmassa. Mä uskon, että mä, jos ei muuten, mä meen torille myymään postikortteja...että jos haluais niin kun uraa niin kun rakentaa, niin ehdottomasti mun olis pitäny niin kun tehdä ulkomaankeikka ja mennä [toiselle paikkakunnalle] duuniin ja sit omistaa hyvä kielitaito, niin tuota, enpä tiedäkään missä tässä vois olla. Jos nyt haluttais olla. Että kyllä ne on varmaan niin kun sellasia mun rajoitteita, että tuota sitä niin kun tää työyhteisö odottaa suurilta johtajilta. **(Hannu, tuotantopuolen tehtävät)**

Hannun tarinan alusta tulee esille, että hän kokee johtamisuran nimenomaan ylöspäin etenemisenä, josta hänen tekemänsä valinnat poikkeavat. Hannun ja Jaakon tarinat tuovat esille sen, että uran käsite koetaan yhteiskunnassamme edelleen pääasiassa organisaatiohierarkiassa ylöspäin etenemiseksi. Hannu ja Jaakko uusintavat ja tuottavat kerronnallaan menestyksekkään uran ihannemallia, joka heidän puheissaan tuottaa perinteistä, maskuliinista tapaa hyödyntää johtamisuran rakentamisessa oikeita verkostoja ja tietynlaisen, organisaatioissa vallitsevan kaavan noudattamista uran rakentamisessa. Toisaalta he myös etäännyttävät tästä itseään, sillä tarinoissa johtamisura kuvataan ylöspäin etenemisen sijaan tasapainoiluun uran ja perheen välillä. Tämäntapainen kerronta on liitetty aikaisemmin ennen kaikkea naisten johtamisuriin (Ekonen 2007; O'Neil & Bilimoria 2005). Myös naisten kerronnassa nousi esille valintojen tekeminen työn ja perheen välillä. Seuraavissa tarinoissa Riikka ja Veera kertovat omista valinnoistaan ja kokemuksistaan niiden vaikutuksista johtamisurilleen.

En mä oikeestaan niinkun sillai osaa sanoa, et oisko tullu jotain semmosia, että en nää. Et aika paljon mä uskon, et mä pystyn ite vaikuttaan siihen, et mihin suuntaan ja millä tavalla. Miten mä suuntaan, miten niinku tavallaan kehityn, minkälaisissa asioissa tavallaan oon sitten mukana. Mutta toki sitten, tavallaan niinkun siinä, että omien niinku arvojen pohjalta valintoja pitää tehdä. Mutta niiden valintojen kanssa pitää sitten olla sinut. Että esimerkiks niinku perhe, ja lapset, ja sillai, et naisilla yleensä niinkun toi äitiysloma kuitenkin on sellanen, mikä sitten keskeyttää tavallaan semmosen työssä olemisen. Mutta en mä taas sitäkään, niinku mä en nää sillä lailla semmosena esteenä, se on taas sitte ihan toisenlainen asia. Et niitä asioita ei voi arvot-

taa sillä lailla samalle viivalle, et ne ois jotenkin semmosia tekijöitä. Mut tottakai ne vaikuttaa, et oothan sä sillon niinkun työelämästä jonkun tietyn aikaa pois. **(Riikka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

En mä kyllä usko, mä mietin sitä että jos olisin ku mua yritettiin yhteen aikaan änkeä ihan hirveällä vauhdilla [ulkomaankomennukselle] koko ajan että 'nyt meet, nyt meet' mut sit sen siinä kohtaan mä en menny. Mulla oli niin vanha koira tää ei oo niinku mun esimies vaan nauro että et sä voi olla noin pönttö mä sanoin että mulla on vanha äiti joka on vielä vanhempi tällä hetkellä plus vielä vanha koira joo en mä voi niinku muuttaa [ulkomaille]. ja sit mä en siinä kohtaan lähteny ja mä mietin sitä et oisko sillä ollu joku vaikutus mut nytkö aattelee niin en mä usko mä uskon et mun ura ois niinku yhtään sen kummosempi vaikka mä oisin sen keikan tehnykki ja kyl lähän sinne pääsis nytenki jos haluis. **(Veera, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Riikan tarina osoittaa, että uralla tehtävien valintojen kanssa on opittava elämään. Perheen ja uran välillä tehtyjä valintoja ei voi Riikan mielestä arvottaa, koska ne eivät ole hänen mielestään vertailtavissa olevia asioita. Mietittyään asiaa jälkepäin Veera taas kokee, että kieltäytyminen ulkomaankomennuksesta ei ole ollut haitallinen hänen uralleen. Veeran kerronnan taustalla on jonkinlainen pelko siitä, että kieltäytyminen ulkomaankomennuksesta johtaa uralta epäonnistumiseen globalilla toimialalla. Veeran tarinan perusteella voi tulkita, että tarjotuista työtehtävistä kieltäytyminen ei ole tyypillistä, koska sillä pelätään olevan negatiivisia vaikutuksia uralle. Veeran tarina merkityksellistyy uusiin urakäsitteisiin, joissa kieltäytyminen uusista työtehtävistä esimerkiksi perheasioihin liittyen on tyypillistä ja hyväksyttävää (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006). Veeran tarina tekee näkyväksi laajennetun hoivan, eli omasta äidistä huolehtimisen, vaikutuksen naisen johtamisuraa koskeviin päätöksiin (Jyrkinen & McKie 2012). Valintojen tekeminen johtamisuralla ei siis ole ristiriidatonta ja perheen asettamat vaatimukset voivat johtajien kokemusten mukaan vaikuttaa merkittävästi johtamisuran suuntaan. Esimerkiksi Teija kokee, että hänen kohdallaan perhe on rajoittanut mahdollisuuksia johtamisuran rakentamisessa hänen tavoitteiden mukaiseksi. Perheen hyvinvoinnin takaamiseksi hän kokee joutuneensa tekemään uransa näkökulmasta huonoja valintoja. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella asumiseen liittyy hänen mukaansa se, että työtehtäviä on tarjolla rajallinen määrä. Teija kokeekin, että perheen asuinpaikan vuoksi hän on joutunut ainakin joksikin aikaa uraltaan luopumaan kaikkein mielenkiintoisimmista työtehtävistä.

Kyllähän se perhe, vaikka sen on halunnu, niin kyllähän se on sitte rajottanukki sitä et ei oo voinu ihan kaikkeen lähtee mitä, mitä olis ollu mahollistaki...et perhe sillä tavalla pitää kuitenkin sitte niinku jossain rajoissa sen ambitionkin että, että se on niinku realismi mukana, mut sitte tietysti jos aattelee näitä tämmöstä, tätä maantietoa ja, [tätä paikkakuntaa], niin kyllähän täällä työt, jonku rajan jälkeen täältä loppuu sitte. Et täällä ei oo niinku [pääkaupunkiseutu] ei oo täällä, että, että tota se, se tuo tietysti, tietysti sitte rajotuksia ja silleen, että tavallaan se hinta mikä niissä [aikaisemmissa töissä], kiinnostavissa töissä joutu maksamaan, oli sit se, et mä olin paljon perheen luota pois ja sitte se, et siitä on niinku omat seurauksensa. **(Teija, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Teijan tarinassa perheen merkitys näyttäytyy johtamisuran kannalta rajoittavana, koska hänen poissaolonsa työmatkojen takia alkoivat vaikuttaa koko per-

heen hyvinvointiin. Aikaisemmat tutkimukset perheen merkityksestä naisjohtajien urille ovatkin tuoneet esille naisten suuremmat perhevelvoitteet ja perheen aiheuttamat uraongelmat (Metz 2005; Vanhala 2005). Tasapainoilu johtamisuralla perheen ja työn aiheuttamien vaatimusten välillä ei ole johtajien tarinoiden mukaan yksinkertaista ja helppoa. Tämä johtuu siitä, että johtajat kokevat molempien olevan elämässä tärkeitä. Tämä tulee esille etenkin niiden johtajien kerronnassa, joiden puoliset käyvät töissä ja sen vuoksi molempien työtilanteet on sovittava yhteen. Johtajat kokevatkin usein huonoa omaatuntoa tasapainoillessaan työn ja perheen yhteensovittamisen kanssa. Jaakon esimerkistä käy ilmi, että vaikka perheen merkitys näyttäytyy sekä hyvänä että huonona hänen johtamisurallaan, kääntyy se vaakakupissa lopulta positiivisemmalle puolelle.

Ehkä semmonen, että mun, tavottelen sitä, että mä pystyn oleen sujut itseni kanssa. Että tota, mietin sitä, että mikä mulle on tärkeitä. Ja mä en sitä voi kiistää, etteikö työ olisi erittäin tärkeä. Mutta yhtä tärkeeksi mä koen niin kun perheen ja sit ainut, mikä tossa niin kun tossa viime vuosina on huomannu, että sitten niin kun jäi, niin kun omasta hyvinvoinnista huolehtiminen jäi sitte niin kun veks. Että oli vaan työ ja perhe. Ja tota, nytte tässä neljänkymppin kriisissä, tai niin kun sillä lailla, että on myös havainnu sen, että pitää myös valvoo niin kun omia etujaan ja omaa hyvinvointia... Että muuten niin kun näkee sen, että jos on niin kun tämmönen perhe, että ikään kuin ollaan tasa-arvosia. Että kunpikin tekee työtä ja uraa ja tykkää siitä ja ne lapset ja koti hoidetaan yhdessä, niin sä huomaat, voit huomata sen, että jumalauta, sua niin kun revitään, että se on toi työ ja se on tää koti. Ja sä oot siinä välissä niin kun. Huonoo omaatuntoa koet töissä, että kun sä et nyt sitten ehtinyt ja sä et tonne työmatkalle voi lähtee ja sitte koet huonoo omaatuntoo kotona, että kun nyt on tää tekemättä ja niin kun niin edelleen. Että saa semmosen kierteen kyllä aikaan, että missään ei oo kivaa. Ja sit tähän voi ottaa sitä omaa aikaa, niin tulee edes jostain hyvä fiilis. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Jaakon tarinassa tulee esille hänen kokevan huonoa omaatuntoa aina jompaan kumpaan suuntaan uran ja perheen välillä. Tämä sama ilmiö on liitetty Suomessa aikaisemmin naisten johtamisuriin (Vanhala 2005). Tarina tuokin esille, että myös miehet kokevat naisten tavoin huonoa omaatuntoa työn ja perheen välisessä tasapainoilussa, koska he haluavat panostaa täysillä niin uraan kuin perheeseen. Tarinan perusteella johtajat rakentavat uraansa usein keskellä ristiriitaisia vaatimuksia ja paineita. Erilaiset jännitteet ja vastakohtat ovat läsnä heidän jokapäiväisessä elämässään, heijastaen moninaisia vaatimuksia. Tästä johtuen he kokevat usein huonoa omaatuntoa kotona ja töissä. Tähän kokemukseen vaikuttavat perinteiset maskuliiniset organisaatorakenteet- ja kulttuurit, joita vastaan yksilöt taistelevat ja harvoin niitä itse tunnistavat. (Ford & Collinson 2011). Seuraavassa tarinassa Pekan kokemus perheen merkityksestä johtamisuralle on muita paljon voimakkaampi. Pekka on kieltäytynyt ulkomaankomennuksista perheensä vuoksi ja kokee päätöksen olleen tuolloin iso kriisi hänen uralleen. Päätös kieltäytymisestä on hänen mukaan syntynyt kuitenkin ennen kaikkea lasten takia. Myös Pekan kerronnassa tulee esille perheen ja uran konfliktit tilanteessa, jossa ne molemmat ovat hyvin tärkeitä.

Mun perhehän on ollu - joku vois sanoa, et se on ollu esteenä mun uralle. Niinku et se ei oo suostunu lähteen esimerkiks ulkomaille mun uramahollisuuksien perässä... Vaikka silloin mä aattelin, että oikeesti se oli iso kriisi myöskin silloin aatella, jos meil

ei ois lapsia ollu sillo, ni mä oisin lähteny. Mut mä valitsin perheen, koska on lapsia. Vaimo itse asias valitsi. Sit perhe vaikuttaa sillä lailla, et niinkun työliikkuvuuteen, matkustamiseen ja tämmöseen ylipäätään. Et täytyy olla kotona välillä myöskin. Mä en oo ollu riittävästi kotona mun vaimon mielestä, ollu - no varsinkaan viime syksynä, ku mä olin siellä ulkomailla. Mut se oli yhteinen sopimus...Oman elämän ja mielenterveyden kannalta, niin onhan tietenki perhe on niinku mulle elämän arvoissa hirveen tärkeä asia ja voimavara elämässä... Perhe-elämä ja työelämä on jatkuvasti jossain määrin konfliktissa. Eihän miehet tätä painota. Emmä tiä, miten naiset ottaa sen tärkeempänä. Mut et mulle niinkun molemmat on niin arvokkaita, et ne joutuu välttämättä konfliktiin. **(Pekka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Tarinan lopussa tulee esille, että Pekka kokee perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyvät haasteet miehelle epätyypilliseksi tavaksi kertoa urastaan. Pekan kokemukset uran ja perheen konflikteista paikantuvat naisten kokemuksiin johtamisuran ja perheen yhteensovittamisesta (Metz 2005; Vanhala 2005). Puolison vaikutus työuran ohjaajana ja muokkaajana on tyypillistä kahden uran perheissä. Kahden uran perheissä puolisolalla on todettu olevan merkitystä esimerkiksi toisen työuran maantieteelliselle liikkuvuudelle, kuten Pekan tarina osoittaa (Känsälä 2012). Nainen hyväksyy tyypillisesti helpommin työ- ja urahakuisiksi kuin mies perhe- ja kotikeskeiseksi (Mykkänen 2010). Isojen valintojen lisäksi perheen merkitys johtamisuralla näyttäytyy ristiriitaiselta myös ihan arkipäiväisten valintojen kanssa tasapainottelussa. Lauran kertomus on tästä hyvä esimerkki. Kahden uran perheessä, jossa molempien puolisojen työ on kiireistä ja vaatii paljon matkustelua, on kummankin aikataulujen joustettava kulloisenkin työtilanteen mukaan. Vaikka Laura usein kokeekin ristiriitaisia tunteita työpäivän päätyttyä kaiken kiireen keskellä, painottuu hänen kerronnassaan vaakakuppi kuitenkin lopulta positiiviselle puolelle perheen näkökulmasta. Käytännössä hänen työpäivänsä usein jatkuu lasten mentyä nukkumaan siitä mihin se työpaikalla on jäänyt.

Joskus siitä tulee huono omatunto, yleensä se antaa ihan hirveesti energiaa, joskus se ottaa pirusti päästä. Varmaan kaikki tunteitten kirjo mikä nyt yleensä siihen perheeseen voikaan liittyä niin liittyy mullaki siihen. Joskus ärsyttää kun ei voi olla töissä jos mies on just esimerkiks tällä viikolla miehellä on työmatka justinsa ja itelläki ois kauheesti kaikkea duunia ja kotia on joskus joskus mentävä se ärsyttää sillon ku on täällä. Sit ku pääsee sinne kotiin niin huomaa että saattaa siinä elämässä olla jotain muutaki ku tämä yritys. Et ihan, ihan hyvin mutta se tietenki sitte sehän tarkoittaa sitä että ku lapset menee nukkumaan niin sitte hirveen usein se läppäri aukee ja sen sen tyypisiä asioita mutta ei sekään mua ahista, ei se mua ahista mitenkään. Mut enempi siis perheen merkitys on selvästi semmonen plussa kuin miinus, mut että se on miinusta välillä täytyy se ihan rehellisesti sanoa, kyl joskus ahistaa semmosessa aikataulupaineessa että ku tätä ei voi silleen suunnitella aina tätä omaa ajankäyttöä vaan usein ne ad hoc-tilanteet tulee että huomiseksi pitää olla jotain ja tai ylihuomiseksi ja muuta niin se on se mikä aiheuttaa sitten ne aikataulupaineet sitä stressiä. **(Laura, tuotantopuolen tehtävät)**

Kuten Lauran tarina osoittaa, hän merkityksellistää uran ja perheen väliseen tasapainoiluun monenlaisia, usein ristiriitaisiakin tunteita. Kahden uran perheessä tulevat esille ajankäytön haasteet, koska molempien vanhempien työajat on kyettävä sovittamaan yhteen. Laura viittaa kerronnallaan työuran vaatimuksista tinkimiseen, johon hänen puolisonsa vaikuttaa (Känsälä 2012, 168). Tämä vaatii yksilöltä työn uudelleenorganisointia, jotta hän pystyy paremmin

käsittämään perheen asettamia vaatimuksia (Karambayya & Reilly 1992). Lauran tarinassa tulee esille myös korkean teknologian toimialan hektisyys, joka vaikeuttaa työpäivien ennakoitavuutta ja tuottaa sitä kautta vaikeuksia tasapainotella uran ja perheen välillä. Myös Laura uusintaa puheessaan johtamistyön sukupuolittuneisuutta omassa organisaatiossaan; työ on hektistä ja vaikeasti ennakoitavissa olevaa. Johtajien odotetaan olevan työlleen täysin sitoutuneita eikä siihen ole helppoa sovittaa perhe-elämän aiheuttamia vaatimuksia. Usein ne johtajat, joiden lapset ovat vielä pieniä, kokevat perheen ja uran välisen tasapainon niin tärkeäksi, että eivät ole valmiita siirtymään sellaisiin työtehtäviin, jotka horjuttaisivat tätä tasapainoa. He eivät halua töiden vievän liikaa aikaa perhe-elämältä tässä elämänvaiheessa. Esimerkiksi Villellä on kaksi pientä lasta eikä hän koe olevansa toistaiseksi halukas ottamaan vastaan sellaisia työtehtäviä, jotka horjuttaisivat hänen nykyisen elämäntilanteensa tasapainoa.

Perheen merkitys sinänsä on hyvin tärkeä, jopa ehkä ylikorostunut. Jotenkin on hirveen se, että saa jotenkin heistä (lapsista) niin kun ei kunnan kansalaisia, mut semmosia niin kun, että he pärjää hyvin. Niin tota, niin jotenkin se on se toinen sellanen kasvatustehtävä ja työ. Ja sitten tietysti, että saa olla heidän kanssaan, se on kivaa. Niin tota, niin mä kyllä koen tän sillai hyvin kaksijakoisena, että mulla on niin kun kaks työtä. Ei oo niin kun, että työ hallitsee ja sitten on se koti siellä, vaan että on ihan selvästi kaks työtä ja mä haluan, teen todella paljon töitä, että mä tasapainotan niitä. Mä joudun niin kun, en joudu, vaan rajaan tuota työtäni aika lailla... Ja se on varmaan sitten, kun jossain vaiheessa kysyt, että minkälaiset on tulevaisuuden suunnitelmat, niin mä oon nyt ja tossa viittasinkin siihen, että tää esimerkiksi esimiehen tehtäväni, mä en oo nyt valmis niin kun ottamaan sellasia haasteita, vaihtamaan tehtäviä sillä tavalla, että se niin kun vaikeuttais tätä mun toista työtä. Tätä perhetyötä. **(Ville, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Pienten lasten isänä Ville kokee, että hän ei ole tällä hetkellä valmis uhraamaan uralleen perheen kustannuksella enempää aikaa ja on siitä syystä tehnyt valinnan olla ottamatta vastaan työtehtäviä, jotka estävät viettämästä aikaa lasten kanssa. Perheen painottaminen uran sijaan uran keskivaiheilla liitetään naisten ja nuorempien miesten johtamisuriin (Mainiero & Sullivan 2005), sen sijaan johtamisuran keskivaiheille olevien miesten kohdalla tällaista kerronnan tapaa ei ole havaittu. Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin löydetty vastaavanlaista kerrontaa töissäkäyvien isien kohdalla, jotka ovat painottaneet perhettä enemmän kuin uraa (Halrynjo 2009). Myöskään Päivi ei koe olevansa tällä hetkellä halukas ottamaan vastaan sellaisia työtehtäviä, jotka vaatisivat häneltä pidempiä työpäiviä. Mitä vaativampi työtehtävä, sitä pidemmiksi myös työpäivät hänen mukaansa venyvät.

No kyllähän se vaikuttaa siis sillä tavalla että sitä niinku, miten mä nyt sanosin se niinku se on hyvin niinku tavallaan tärkeä ettei sitä niinku hinnalla millä hyvänsä ees haluakkaan päästä niinku semmoseen virkaan joka vie sulta kaksikymmentä tuntia vuorokaudessa. Että pitää olla sitä muutaki elämää. Sitä niinku priorisoituu ne hommat sitte tavallaan et jos sun pitää hakea lapsi päiväkodista niin se pitää hakea päiväkodista et jos ei oo sitte joku muu järjestely sovittu jo etukäteen et joku toinen pystyy käymään hakemassa ne. Mutta ettei se nyt sillai niinku rajota. Et se ehkä rajottaa sitä sitä omaa siviilielämää että ei enää niinku sen työn niinku ulkopuolelta enää haali hirveesti mitään erikoisia harrastuksia. **(Päivi, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Päivin tarinassa perheen merkitys on Villen tavoin uralla etenemiseen liittyvä eikä hän halua tällä hetkellä ottaa vastaan työtehtäviä, jotka vievät liikaa aikaa perheeltä. Hän ei koe perheen kuitenkaan rajoittavan uraansa vaan valinnat liittyvät enemmänkin nykyiseen elämänvaiheeseen. Naisten johtamisurisiin liittyvissä tutkimuksissa on havaittu, että uran keskivaiheilla, jossa perheeseen liittyvät velvoitteet kuormittavat eniten, naiset pyrkivät nimenomaan tasapainottamaan uraansa. Sen sijaan myöhemmässä uravaiheessa painotus siirtyy jälleen enemmän uran suuntaan (Mainiero & Sullivan 2005; O'Neil & Bilimoria 2005). Myös Timon tarinassa tulee esille samansuuntaiset kokemukset.

Mä oletan ja niin kun jatkavani [nykyisessä työpaikassa] vielä ainakin jonkun aikaa ja jossakin vaiheessa, kun lapset on koulu-ikäisiä, niin tavallaan se ikkuna, mikä esimerkiksi komennukselle olis ollu ideaali siinä niin kun nollasta seittemään vuoteen lasten iässä. Niin se multa meni niin kun jo...että kyllä mä vieläkin niin kun, jos vaimon uratilanne, miten se nyt kehittyikin, niin saattaa olla, että mä sitten pyrin haakeutumaan komennukseen [nykyisen työpaikan] sisällä pariks vuodeks. Että se on niin kun semmonen tavallaan uratavotte mulla, että ulkomailla jokunen vuosi. Muuta tavoitteita uran suhteen, niin tota, niin kun pääsääntöisesti mä oon nyt asiaa miettinyt pariin kertaan ja todennu, että mä haluan edelleen jatkaa niin kun hr:ssä henkilöstöhallinnossa ja syventää osaamista sillä puolella. Että ehkä sitten jokusen vuoden kuluessa, niin tota vielä yks pykälä vaativampi tehtävä. Että niin kun vielä isommasta kokonaisuudesta, hr:n vastuu. **(Timo, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Esimerkiksi tutkimuksissa naisten johtamisurista on havaittu naisten vaihtavan elämän eri osa-alueiden painotuksia kulloisenkin uravaiheen mukaan. Tällöin haasteiden etsiminen ja tasapainon löytäminen johtamisurilla vaihtelivat. (Mainiero & Sullivan 2005.) Timo merkityksellistää uraan ja perheeseen liittyvät valinnat myös uralla etenemiseen liittyviksi. Nykyisessä uravaiheessa hänellä ei ole ollut mahdollisuutta ottaa vastaan kansainvälisiä työtehtäviä. Timo kokee, että uran tulevaisuudensuunnitelmat ovat mahdollisia toteuttaa myöhemmässä uravaiheessa, kun lapset ovat isompia. Hänen tarinassaan työssäkäyvä vaimo rajoittaa myös mahdollisuuksia omien urasuunnitelmien suhteen. Myös Jaakko haluaa pitää uran ja perhe-elämän tasapainoisessa suhteessa niin kauan kuin lapset ovat pieniä.

Mä en niin kun mitään radikaaleja muutoksia jotenkin, ainakaan näe niin kun siihen asti, kunnes pennut niin kun, niin kauan, kun pennut vaatii tota tukee ja turvaa... Niin enemmän tai vähemmän tää on niin kun, tän elämän rytmin pitäis olla niin kun tämmöstä. Että mä niin kun, että lapset tarvii ja mä haluan, että se duuni pitää olla semmosta, että on aikaa ja mahdollisuutta niille. Et sitten jotenkin niin kun näkee, että siinä vaiheessa sitte, kun lapset on lähteny pois, tai lähtee jonnekin opiskeleen tai ei enää tarvii, sillon on niin kun mahdollisuutta miettiä enemmän sitte taas jotain semmosta niin kun, mihin liittyis esimerkiksi enemmän matkustelua ja tämmöstä duunii... Että sekin voi olla sitten, että kun ne lapset ei tarvii enää, niin sit kokeilis niin kun jotakin tyystin erilaista, tai toisenlaisessa, uskaltais ehkä enemmän ottaa riskiä... Eihän täällä mitään turvatyöpaikkoja oo, että koska tahansa voi luuta käydä, mutta kuitenkin suhteellisen niin kun turvallinen firma. Ei nyt ihan heti oo menossa konkkaan ja palkkataso varmaan pysyy aika samana, tai niin kun ettei ainakaan laske. Että on niin kun aika turvallisuushakunen niin kun tällä hetkellä. Et jotenkin kuvittelee, että sitten, kun ne lapset ei niin niin kun hirmusesti vaadi, niin olis valmis ottaan enemmän riskiä ja kaiken näkösiä. Tekemään jotain ihan uutta. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Jaakko merkityksellistää johtamisuransa turvallisuuden tunteen ylläpitämiseen nykyisessä elämäntilanteessa. Myös hänen kerronnassaan tulee esille halu säilyttää työn ja perheen välinen tasapaino ja toteuttaa radikaalimmat urahaaveet vasta myöhemmässä vaiheessa. Näiden tarinoiden perusteella voidaan todeta, että *niin naisten kuin miestenkin johtamisurat ovat kiinteässä suhteessa perheeseen*. Sukupuolinäkökulmasta tarkasteltuna suhde perheeseen on kuitenkin erilainen naisilla ja miehillä. Tämä johtuu naisten miehiä suuremmasta hoivavastuusta (Salmi ym. 2009). Edellä kerrotuissa tarinoissa johtajat tuottivat ja uusintivat kerrontaa sukupuolittuneista työkuultuureista, joihin liitetään pitkät työpäivät ja totaalinen omistautuminen työlle (Ford & Collinson 2011). Hoivavastuussa oleville naisille tämä tuottaa uran näkökulmasta vaikeuksia, koska tämäntyyppinen työkuulttuuri ei jätä tilaa perheelle (Jyrkinen & McKie 2012).

4.2.3 Keskijohdon roolissa operationaalisen ja strategisen roolin välillä tasapainoilu

Kysyttäessä johtajilta heidän suhteistaan työtovereihin, merkityksellistyy johtamisura kerronnassa keskijohdon roolissa tasapainoiluksi operationaalisen ja strategisen roolin välillä. Keskeistä kerronnassa on esimerkiksi se, miten haasteltavat pystyvät keskijohdon asemassa tuomaan alaisten tietoon organisaation asettamat suuntaviivat ja tavoitteet ja toisaalta antamaan alaisille niiden toteuttamiseksi sopivassa määrin itsenäisyyttä ja tukea. Keskijohdon työ näyttäytyykin tässä tutkimuksessa johtajien kerronnassa usein organisaation asettamien tavoitteiden jalkauttamisena alemmille organisaatiotasolle. Tarinoissa keskijohdo tasapainoilee organisaation tavoitteiden ja toisaalta käytännön toteuttamisen välissä. Tämä käy hyvin ilmi Jaakon ja Villen kertoessa omasta johtamistyöstään.

No ensinnäkin se, että mä annan niin kun, annan vaan tietyn tuen ja annan niin kun suuntaviivoja ja tuon niille informaatiota ja niin edelleen. Mut mä oletan, että ne mun alaiset, ne on semmosessa posteissa ja tietää itse niin kun, että en mä tuu sanoo niin kun niille, että tehkää tämä ja tehkää tää näin. Ett ei oikeestaan kuulu mun johtamistyylisiin ja ehkä se varmaan tulee myös siitä, että mä oletan sitä niin kun iteltä samaa. Että mua ärsyttäis, jos mun pitäis tehdä semmosta duunii, että joku koko ajan kyylää ja sanoo, mitä mun pitää tehdä. Ett hyvin tota niin kun vapaat kädet annan, annan niin kun sen työn tekemiseen. Ja että enemmänkin niin kun semmonen auttava rooli, jota niin kun kokee. Mutta myös niin kun sit suuntaviivoja näyttävä. Että kun on semmosia asioita, mitä mä koen, että nää niin kun ratkasee hyvin pitkälle meidän niin kun tulevaisuutta ja miten me menestyään tai ei menestyä, niin niissä kyllä tuon omat mielipiteeni, mutta toivon mukaan myös kuuntelen niitä alaisia. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

No, ensinnäkin hirveen luontevat (välit). Minä koen, että mulla on niin kun helppo tulla, tämmönen klisee, mutta mun on todella helppo tulla kaikkien kanssa toimeen... ja hyvin luottamukselliset suhteet. Mä annan hirveesti, kun se liittyy tähän itsenäisyyteen. Oletan ja sanon heille, että nyt teidän on tarkoitus hoitaa tämä itse. Että minä olen täällä tukena, mutta että minä en tule teille sanomaan, että miten tämä tehdään. Että luottaa niin kun aivan äärettömästi, että ei oo niin kun, toki se tulee sieltä sitten, kun katsotaan, että miten on käyny. Onks tullu tuloksia ja näin, mutta on semmonen kokemus mulla, että on niin kun ääretön, ääretön luottamus. **(Ville, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Jaakon tarinassa johtamisura merkityksellistyy strategioiden toimeenpanijaksi alemmalle organisaatiotasolle (Floyd & Wooldridge 1994). Keskijohdon työhön kuuluu kääntää organisaation strategiat operationaalisen tason konkreettiseksi toiminnaksi. Keskijohto elääkin sellaisessa organisatorisessa tilassa, joka sijaitsee strategioiden ja toimintojen välissä. (Floyd & Wooldridge 1994, 50.) Jaakko ja Ville kuvaavat roolinsa keskijohdossa ennen kaikkea auttajaksi alaiensa suuntaan, jonka tehtävänä on rakentaa pidemmän tähtäimen suuntaviivat alaisen työlle. Jaakon tarinassa hän pyrkii tuomaan alaiensa tietoon kaiken sen informaation, joka hänelle esimiehenä tulee muualta organisaatiosta ja joka on hyödyllistä alaisille heidän työtehtäviensä hoitamisessa ja tavoitteisiin pääsemisessä. Keskijohto toimii näin ollen kommunikointikanavana ja tiedonlähteenä eri suuntaan organisaatioissa (Floyd & Wooldridge 1994, 53). Myös Laurin tarinassa korostuu hänen tapansa toimia taustahahmona sen sijaan, että olisi tuomassa itseään ja asemaansa koko ajan esille alaiensa suuntaan. Lauri kokee, että hänen tehtävänä on tarkastella organisaation toimintaa kokonaisuudessaan ja toisaalta auttaa alaisiaan löytämään omat vahvuutensa ja osaamisaluensa.

No, oikeestaan sanosin, että mä oon semmonen, tietyllä tavalla semmonen ... No, näkymätön johtaja, ehkä paremman sanan puutteessa. Elikkä mä en oo semmonen, niin kun, joka joka paikassa olis suuna päänä ja tuota ite ensimmäisenä ja, ja yrittäis olla näkyvillä. Mä vaan oon enemmänkin semmonen, että mä uskon siihen, että se on se organisaatio, joka saa sen tuloksen aikaseksi. Ja, ja mä oon niin kun enemmän tämmönen sparraava, tämmönen valmentaja-tyyppinen henkilö. Ja eikä välttämättä edes niin kun päivittäisessä tilanteessa, vaan enemmänkin tämmösellä pidemmällä, pidemmällä aikajänteellä. Eli, eli niin kun yritän sparrata ihmisiä niin kun lisäämään itsetuntemustaan ja tuota tavallaan semmosta omaa kuvaansa siitä, että mihin suuntaan, minkälaisia asioita haluaa, mistä asioista nauttii, mihin suuntaan ura on kehittymässä. Tän tyyppisiä asioita. Että se on niin kun mun rooli, että tavallaan auttaa heitä kirkastamaan sitä kuvaa siitä toiminnasta ja samalla sitten niin kun mieltä, että mitä se organisaatio, minkälaisia asioita siellä pitäis tehdä, mitä resursseja siellä pitäis olla, että se organisaation toiminta kokonaisuutena olis osana niin ku koko yritystä. **(Lauri, tuotantopuolen tehtävät)**

Laurin tarinassa johtamisura merkityksellistyy myös strategiseksi rooliksi, jossa hän taustahahmona luo edellytyksiä ja suurempia linjoja organisaation toiminnalle. Laurin tarinasta käy hyvin ilmi hänen roolinsa keskijohdossa luomassa pitkän tähtäimen tavoitteet niin organisaatiolle kuin yksilöllekin. Seuraavassa tarinassa Antti korostaa sitä, että hänellä ei ole tarvetta käyttää aikaansa alaiensa työskentelyn tarkkailemiseen, koska kyseessä ovat oman alansa asiantuntijat, jotka osaavat hoitaa työnsä ilman jatkuvaa kontrollointia. Sen sijaan Antti kertoo, että johtamistyössä tärkeintä on varmistaa, että kaikilla on olemassa yhteinen näkemys siitä mitä tehdään, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Muutoin hän antaa alaisilleen valtaa ja vastuuta tehdä työnsä itsenäisesti.

Mä uskon ihmisiin ja mä haluan luottaa ihmisiin. Mul ei oo mitään halua eikä mitään kykyä niinku olla semmonen niin ku mikromanageeraaja. Mä en oo manageri, et mä oon niinku enemmän johtaja. Joka tapaukses mä oon, et se on vähän haasteellista ihmiselle, joka hakee sitä 'No mitä mun pitäis tehdä, kuinka mun pitäis tehdä', joka tarvitsee niinku sellasta selvää ohjausta niinku hyvin tarkkaan niinku. Kyl mä sitä teen, jos tilanne niin vaatii ja ehkä mejän tiimikin auttaa, tai se on semmosta niinkun et sanoo,

et näin mä sen haluun. Mut se ei oo pitkässä juoksussa mitään toivottavaa. Et se pitää, et se on niinku.... Kuitenki me ollaan niinku asiantuntijatiimi, ni jokasen pitää pystyä niinku seisomaan omillaan asiantuntijana ilman et pitää aina niinku tsekata tai millään tavalla niinkun verifioida tai niinku kontrolloida minulta... Meil on plani, meil on yhteinen niinkun näkemys, mitä me tehdään ja sen suhteen on aina vapaus niinku tehdä asioita. **(Antti, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Antti merkityksellistää tarinassa oman roolinsa keskijohdossa strategisten linjausten tekemiseen yksityiskohtiin puuttumisen sijaan. Antin tarinasta tulee esille, että vaikka alaiset saavatkin hoitaa työnsä itsenäisesti, on tärkeää, että he eivät jää ongelmiensa kanssa yksin. Myös Veera kokee, että hänen tehtävänsä keskijohdossa on näyttää alaisilleen suuntaa, mutta hän tuo lisäksi esille läsnäolon tärkeyden. Ovi on Veeran mukaan aina auki, jotta alaiset pääsevät tarvittaessa pyytämään apua esille tuleviin ongelmiin.

Ihmiset on kyllä sanonu, että on niinku ovet avoinna et aina pääsee sillon ku tarvii niin saa apua. Mä voin antaa suuntaa et mihin suuntaan mennään ja jeesata kun tarvitaan, mut se on niitten vastuualue ja mä en mee sössimään sinne sitte kesken et miten ne sen hommansa tekee ellei ne itte pyydä. Tai sitte jos mä tietenkä nään et se menee niinku ihan metsään, koska onhan siis ku meillä on uusia tyyppejä jotka ei tiedä totta kai niitä pitää vähän enemmän jeesaa et ne pääsee koska ei ketään voi sit niinku jättää pulaankaan. Mutta niinku pääsääntöisesti niin mä uskon et mä oon sellanen. **(Veera, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Keskijohdossa toimiessaan Veeran on omasta mielestään aina tiedettävä, missä alemmalla organisaatiotasolla tavoitteisiin nähden mennään ja tarvittaessa puututtava tilanteeseen, mikäli työtehtävät eivät etene niihin nähden oikeaan suuntaan. Keskijohdon vastuulla onkin huolehtia muun muassa siitä, että tiimit ja yksittäiset työntekijät pääsevät asetettuihin tavoitteisiin. Mikäli näyttää siltä, että esimerkiksi tiimin toiminta ei mene oikeaan suuntaan, on keskijohdon vastuulla tehdä korjaavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Floyd & Wooldridge 1994, 48.) Johtajien kerronnassa tuleekin esille, että *johtamisuralla on tärkeää löytää tasapaino myös omassa roolissa suhteessa alaisiin*. Esimerkiksi Anna kertoo siitä, että vaikka hän ei pyri olemaan selkeästi alaistensa yläpuolella oleva johtaja, on hänen tehtävänsä ottaa vastuu asioista viime kädessä.

En mä pyri olemaan selkeästi johtaja. Mä sen verran semmosen pienen tietosen rajan pidän ja hankin sen nimenomaan sen kunnioituksen kautta, että sit kun on se paikka ja tarve, esimiehen täytyy astua siihen omaan rooliinsa, niin se on kaikille selvä, et se vastuu myöskin kannetaan. Et mun alaisten ei tarvitse koskaan sitä kyseenalaistaa, että olenko mä paikalla silloin kun mua tarvitaan. Et se on, se on niinku selvä. Ja puolustan omaa tiimiäni niin kuin tiikeri, sen he tietävät myöskin. Siihen pystyy luottaan. Se Anna on sit siellä puhumassa heidän puolestaan. **(Anna, tuotantopuolen tehtävät)**

Myöskään Anna ei korosta tarinassaan roolinsa tärkeyttä työyhteisössään normaaleissa arkipäivän tilanteissa ja operatiivisessa työssä. Sen sijaan hän kertoo tuovansa esille esimiesasemansa siinä vaiheessa, jos hänen tiiminsä tarvitsee apua. Anna merkityksellistää oman roolinsa johtajana enemmän taustahahmoksi, joka pitää huolta alaisistaan. Vaikka Anna ei halua tarinassaan korostaa omaa roolia johtajana, on kuitenkin tärkeää, että tarvittaessa hän ottaa johtajana

paikkansa ja huolehtii, että asiat sujuvat oikealla tavalla. Samoin kuin Anna, myös Raimo korostaa esilletulon ja vastuunottamisen tärkeyttä silloin kun tarve vaatii. Hän merkityksellistää roolinsa alaisten auttajaksi, jotta he voivat suoriutua töistään ilman ylimääräisiä esteitä.

Ehkä semmonen uutuuskien hakeminen ja sitte mä oon, jos esimiestyötä aatellaan, niin mä oon aika rehti ja semmonen tasapuolisesti kohtelen kaikkia. Tuon asiat kyllä heti julki, jos mua niin kun joku asia ottaa päähän. Tai joku on joku epäkohta tai muuta, niin en pelkää sitä, että jäisin sinne taakse vaan vilkuileen. Että no, ei tää mulle kuulu, vaan uskallan yrittää aina sinne tulilinjolle. Että ehkä vähä se, että mä oon, että näkyvä, näkyvästi esillä, että en oo siellä nurkissa lymyilemässä... että olis niin kun tukihenkilönä tai tämmösenä johtavana henkilönä siinä. Että pyrkiny tekemään muille henkilöille, että ne pystyy keskittyyyn olennaisiin asioihin. **(Raimo, tuotantopuolen tehtävät)**

Samoin kuin Anna, myös Raimo kokee roolinsa johtajana tukihenkilöksi alaisilleen. Tarinassa Raimo kertoo, että hänen vastuullaan on myös puuttua päivittäiseen työskentelyyn silloin, kun siihen on tarvetta. Hän käyttää puheessaan armeijatermiä ”tulilinjolle”, kuvattaessaan työtään keskijohdossa. Puheellaan hän uusintaa ja tuottaa maskuliinista johtamistyyliä. Lisäksi johtajien kerronta osoittaa, että kansainvälisessä organisaatiossa työskentely merkitsee usein sitä, että oma esimies voi työskennellä kokonaan toisessa maassa. Johtajien tarinoissa korostuu se, että varsinkin silloin on tärkeää, että oman esimiehen suuntaan on rakennettu luottamukselliset suhteet. Hannu kokee, että koska hänen esimiehensä työskentelee toisessa maassa, on hänen ollut opittava tekemään päätöksiä itsenäisemmin ja toimimaan yksin. Toisaalta kääntöpuolena on hänen mukaansa se, että esimiehelle ei voi kovin helposti puhua asioista ja oman työn tekeminen tuntuu välillä yksinäiseltä.

Mun mielestä mulla on aika hyvät suhteet. Mulla on esimies [toisessa maassa]...mä oon niin kun sitä mieltä, että meidän arvomaailmat on hirveen samat. Mulla on ollu hirveen helppo tehdä hänen kanssaan työtä. Ja tuota, mut sit jos ajatellaan niin ku, että me ollaan hirveen itsekseen täällä... Niin sillä tavalla täs hommas pitää niin kun olla valmis siihen, että kyl sä oot niin ku yksin. Mut ett mä olin oppinu siihen jo siellä edellisessä yrityksessä. Että ei oikein voinu jakaa murheitaan kenenkään kanssa. Sä opit elää niin ku yksin ja tekeen itsenäisiä päätöksiä. Mä tykkään hirveesti. Mä saan tuen sillon, kun mä tarviin, meillä on helppo vuorovaikutussuhde. Mä pelaan niin ku mä sanoin pelaan avoimilla korteilla. Meillä on kummallakin sama ymmärrys. Että tota pannaan asiat pöydälle niin kuin ne tehdään. **(Hannu, tuotantopuolen tehtävät)**

Samoin kuin edellisissä tarinoissa omien alaisten suuntaan, on Hannun ollut löydettävä *oikeanlainen tasapaino suhteessa omaan esimieheen*. Se on tarjonnut hänen kokemuksen mukaan sopivassa suhteessa itsenäistä työskentelyä, mutta hän kokee saavansa tarvittaessa myös apua ja tukea. Johtajien tarinoiden perusteella kansainvälisessä organisaatiossa haasteita tulee etenkin siitä syystä, että oma esimies ei ole välttämättä aina fyysisesti saatavilla silloin, kun omassa työssä kohtaa vaikeita tilanteita. Suhteessa esimieheen päin koetaan eniten haasteita. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat Timon, Pekan ja Hannan tarinat.

Eli suhteet työtovereihin, niin tota on ihan hyvät. Just tässä viime vuoden puolella mä tota otin esimerkiksi 360-palautteen ittelleni. Sain toki niin kun kehittymiskohteita

listattua ja myöskin sitten sain ihan hyvää palautetta niin kun monesta asiasta, mikä mukavasti lämmitti. Ja tota, eli niin kun aika mutkattomat suhteet on joka suuntaan. [Ulkoaalainen] esimies, joka on aika sillee niin kun, on ja ei oo suorapuheinen. Eli on niin kun sillee suorapuheinen, että osaa antaa myös negatiivista palautetta aika suoraan, mikä on hyvä. Ja sit taas jossain suhteessa, missä niin kun suomalainen olettais, että voi tullakin niin kuin suoraa apteekista, niin ei sitten kuitenkaan sanota. Tai annetaan sille ymmärtää, että hänhän sanoo jotakin ja mielestään on kertonu sulle, että sulla on aika paljon parannettavaa. Ja sä oot niin kun vaan, joko se on menny, sä et oo niin kun tajunnu, että tästä tulee niin kun viesti sulle. Että se on epäsuoraa se kommunikaatio. **(Timo, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Esimieheen päin mul on ehkä niinkun tyypillisesti kaikkein vaikein, tai siis sanotaan, että esimiehesuhde on ehkä se kaikkein haastavin, koska mä haluan olla niinkun, liian usein miellyttää esimiestä... siis mä esimerkiksi vältän, vältän haastamasta esimiehen sillon kun pitäis haastaa. Mä vältän, mä haluan mieluummin olla niinku, mä en halua, et en mä ehkä - no jees-miehen maineessa oo. Mut mä oon niinkun sillee, että, et mä jotenkin niinkun, sen sijaan et mä sanoisin itte, että ehdottomasti mun mielestä kannattaa toimia myös, mä kuuntelen, koitan löytää tavan, jolla esimieheni toimet tai tota, tai ennakkoojatus tai ennakkooletus voidaan toteuttaa. Siin mä koetan olla niinkun, löytää ratkaisuja, hoidetaan asia ja sitte toimitaan. Enkä sitte riittävän usein sano, että hei, tää on tehtävä toisin tämä. Ehkä sillee, niinku että mä pelkään sit jotain semmosta niinku esimiehen voimakasta toimintaa tai tuomitukseksi sitte semmosessa, arvostelua **(Pekka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

No, esimiehen kans on niinkö silleen, et tottakai sekin on semmonen, että onko kukaan koskaan aivan älyttömän tyytyväinen omaan esimieheensä. Mää oon niinkö silleensä tyytyväinen, että mulla on ollu niitä niin monta, että tuota, ainahan jokaisesta löytyy jotaki sanomista. Että, mut että oon silleensä tyytyväinen että se kuuntelee ja siltä löytyy aina sitä aikaa kun pyytää. Et joskus tuntuu että se vaatii enemmän ku tai hirveesti vaatii. Mutta niinhän se pitääki. **(Hanna, tuotantopuolen tehtävät)**

Kaikkien tarinat osoittavat, että suhde omaan esimieheen ei ole aina ongelmaton ja vaatii tasapainottelua. Timon kokemuksen mukaan etenkin kulttuurierot esimiehen ja alaisen välillä voivat vaikeuttaa kommunikaatiota. Pekan mielestä keskijohdolla on myös mahdollisuus vaikuttaa ylimmän johdon näkemyksiin, mikäli on uskallusta tuoda omat näkemyksensä esille. Keskijohdolla on mahdollisuus haastaa ylimmän johdon strategiset näkemykset omiin tietoihin pohjautuen ja sitä kautta vaikuttaa organisaation tulevaisuuden suuntaan (Floyd and Wooldridge 1994). Asioista viestiminen eri organisaatiotasojen välillä koetaan tässä tutkimuksessa erityisesti isossa organisaatiossa haastavaksi. Nimenomaan keskijohdossa työskentelevälle siihen liittyy johtajien tarinoiden perusteella haasteita, koska viestintää tapahtuu moneen eri suuntaan. Esimerkiksi Hannu kokee haasteelliseksi keskijohdon roolissa viestimisen siten, että sekä oma esimies ja alaiset ymmärtävät viestin oikein.

Sanotaan, että ehkä mun henkilökohtaiset vaikeudet varmaan liittyy erisuuntaiseen kommunikointiin. Sanotaan näin, että tämmöseen niin kun, joka olis, mä aattelen niin kun ylöspäin, niin on tilanteita ja aika ajoin, että ei osaa ikään kuin niin kun verbalisesti pukea viestiä siihen muotoon, että se ymmärrettäisiin oikein... kyllähän tietysti niin kun kommunikoinnin vaikeus on niin kun sit isossa organisaatiossa sillee niin kun, että jokainen niin kun vois sanoo, että jokainen organisaatiotaso ymmärtäis... Kyllä kai ne on suurimpia haasteita. Ja tappaa mitä ihmeellisimpiä huhuja tuolla pitkin käytäviä. **(Hannu, tuotantopuolen tehtävät)**

Hannun tarina tuo esille sen, että *keskijohto toimii keskeisenä kommunikointikanavana ja tiedonlähteenä eri suuntaan organisaatiossa*. Floydin & Wooldridgen (1994) mukaan keskijohto välittää tietoa myös organisaatiossa ylöspäin sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista tapahtumista. He toimivat roolissaan ennen kaikkea ympärillä olevan tiedon koostajana ja välittävät sitä ylöspäin ja alaspäin organisaatiossa ja auttavat ylintä johtoa ja alaisiaan hahmottamaan organisaation ja sen ympäristön toimintaa (Floyd & Wooldridge 1994, 50–53). Tiedonvälittäjän rooli eri organisaatiotasojen välissä onkin johtajien kerronnassa keskeinen. Tasapainoilu keskijohdon roolissa merkityksellistyy johtajien tarinoissa myös *asioiden ja ihmisten väliseksi johtamiseksi*. Tässä roolissa on johtajien kokemuksen mukaan osattava johtaa menestyksellisesti ihmisiä, mutta samaan aikaan on huolehdittava siitä, että organisaation asettamat tavoitteet saadaan saavutettua. Tämä tulee ilmi Päivin ja Eevan tarinoissa heidän kertoessaan omasta tavastaan johtaa.

Mää sanosin et mä oon semmonen ihmisläheinen johtaja tiettyssä mielessä. Mutta sitte kyllä joku henkilö vois sanoa et oon siinäkin mielessä asijahtaja, että vaatii tiettyjä tuloksia. Seuraa tiettyjä tuloksia hyvin tarkkaan. Että palautettakin annan aika vahvasti jos asiat ei mee oikeeseen suuntaan. Mutta ehkä se on niinku tiettyllä lailla lempeempi se mun henkilöstöjohtamisen tapa. Mutta asioita johdetaan jämäkästi ja henkilöitä sitten vähän lempeämmin. **(Eeva, tuotantopuolen tehtävät)**

Miten mä nyt sanosin. Mää oon aika aika kuitenkin semmonen asia- ja suorituskeskeinen tai miten mä nyt sanosin. Siis semmonen niinku asijahtaja tavallaan, mutta että mä kuitenkin niitten ihmisten kans oon aina tullu toimeen ja tykänny niinku tehä ihmisten kans töitä. Että ku on tehty niinkö meilläkin näitä kaikenlaisia testejä ja tämmösiä niinkö ja aina alaiset on niinkö antanu hyvää palautetta ja siis semmosta niinku. Että pitää olla niinku reilu ja oikeudenmukainen niinku tavallaan niitten ihmisten kans tekemisissä mutta että sitte että hommat kyllä pitää hoitaa. Että kyllä mä siinä mielessä oon varmaan niinku vaativa ja vaadin iteltäni et jos joku deadlineit on määritelty niin kyllä niissä sitte pysytään ja niinku jos ei oo joku pakottava tarve tai ei tietenkään voi aina pysyä että jos tulee kaiken maailman inhimillisiä tragedioita millon kenellekkin. Mutta siis niinku sillai niinku pääsääntöisesti kuitenkin että tehään sovitut hommat sovitussa aikataulussa niin ei tarvi sitte ihmetellä jälkikäteen että kuka ne tekis ja millon. Et semmonen ehkä niinku jämäkkäkin kuitenkin siinä mielessä että ne hommat sitte pitää hoitaa kun on kerta niin sovittu ja päätetty. **(Päivi, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Eevan ja Päivin tarinoista tulee esille, että onnistunut ihmisten johtaminen keskijohdon työssä ei tarkoita pelkästään ihmisten huomioimista. Se vaatii johtajalta sopivan jämäkkää ja tavoiteorientoitunutta asennetta, jotta johtaminen tuottaa odotettuja tuloksia (Floyd & Wooldridge 1994). Päivin tarinan kautta vaikuttaa siltä, että sopivan tasapainon löytäminen näiden kahden osa-alueen välillä vaatii hyviä johtamistaitoja. Tarina viittaa myös keskijohdon haastavaan rooliin huolehtia päivittäisen toiminnan etenemisestä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hannun, Lauran ja Laurin tarinoista tulee kuitenkin esille, että oikeanlaisen tasapainon säilyttäminen johtamistyössä ei ole kuitenkaan kaikissa tilanteissa helppoa.

Mä oon leaderi. Ehdottomasti leaderi. Ja tuota, ja tuota mä niin ku johdan ihmisiä, mä asetan kovat tavoitteet, mä oon kohtuu periksiantamaton niissä, mut tuota ja, ja sanotaan, että mä oon aika hyvä niin ku, tai kohtalaisen hyvä koutsamaan tom-

mosissa normaaleissa toimintajutuissa. Sit kun mä joudun tosi pahaan stressitilanteeseen, niin mä oon tosi paskamainen. Siis sit mä oon niin ku, sit mä, sit häviää kaikkien koutsaus. Sit hoidetaan vaan asia. Että sitte mä oon niin ku tämmönen tosi kriisitilanne, mun profiili kääntyy niin ku ihan toiseks... Että musta tulee niin ku hirvee. Kaikkee muuta ku empaattinen... Mut että niin ku lähtökohtasesti mä oon leaderi. Mä johdan ihmisiä ihmisten kautta ja sieltä mä saan niin ku asioita hoidettua ja se on niin ku se mun tavallaan niin ku johtolanka tässä hommassa. **(Hannu, tuotantopuolen tehtävät)**

Oma henkilökunta tai suorat raportoijat eli omat suorat alaiset niin nehän on ihan mahtavia. Siis semmosessahan mää oon sitte suoraviivanen et jos mää en jos mää oon jostaki alaisesta sitä mieltä että se ei pärjää tässä hommassa et siinä on väärä ihminen väärässä paikassa määhän kyllä vaihdan. Et mää en siis semmosessa varmaan se tulee jotain jos sanotaan miesenergiaksi niin se kyllä tulee pinnalle välittömästi. Et semmonen mä oon kärsimätön et jos mä oon oikeesti sitä mieltä että se siis se ei kritisoi sitä ihmistä vaan se kritisoi sitä et se ei oo vaan oikeissa hommissa ja sitte kyllä vaihetaan. Et siitä kärsii muuten sekä ihminen et sen duuni että semmosia mä oon tehny kyllä. **(Laura, tuotantopuolen tehtävät)**

Jonkun verran on ollu, ollu tota joskus alaisten kans semmosta, elikkä tiettyjä yhteisiä pelisääntöjä ei oo, ei oo tuota noudatettu... Ja ne on sitte, sitte aina vähä vaikeita tilanteita... Ja että siellä pitää sit mennä todella vakaviin keskusteluihin, jotta ottaa sitte ihan niin kun tavallaan juridisesti muodollisiin keskusteluihin päätyä, niin ne on, ne on aina ikäviä tilanteita. Ei se nyt, itelle se ei, mutta se on niin kun sille, aina tuntee niin kun vähä myötäelämistä, että sitä niin ku alaista kohtaan, joka on semmosessa tilanteessa. Että haluais auttaa sen, auttaa sen pois, mutta eihän sitä kuitenkaan voi hyväksyä, hyväksyä sitä toimintaa. Ja ne on aina semmosia tiukkoja paikkoja, jotka mietityttää aika paljo...koska asiat ei riitele, riitele tietyllä tavalla, että ne on niin kun ne ihmisasiat sitte, jotka, josta niin kun tulee ne vaikeudet. **(Lauri, tuotantopuolen tehtävät)**

Hannun, Lauran ja Laurin tarinat tuovat ehkä parhaiten esille keskijohdon työn haasteet nimenomaan työhön liittyvien paineiden osalta, koska heidän on tehtävä työssään myös ikäviä päätöksiä tavoitteissa pysymiseksi. Keskijohdohan elää monenlaisten ristiriitaisten odotusten keskellä ja etenkin korkean teknologian alan jatkuvat muutokset tuovat lisähaasteita johtamistyöhön (Sims 2003). Keskijohdossa toimimiseen liittyy rooliristiriitoja, joita syntyy ristikkäisistä paineista alaisten ja omien esimiesten välissä toimimisesta (Lähteenmäki 1995, 202). Villelle tuottaa erityisiä vaikeuksia juuri alaisten kontrollointi, miltä hänen työssään ei ole voinut välttyä.

Mulle henkilökohtasesti on tää (vaikeus), kun on tää kontrolli-rooli. Mulle ei oo ikinä ollu helppoa sanoa ei, tai tuottaa pettymyksiä ihmisille, niin siinä mielessä tää. Että kun tässä on tää tuki-rooli; Autetaan, mut sit on tää, että pidetään rajat firman niin kun vaikka palkkapolitiikan suhteen ja tällaista, niin se on mulle jotenkin luontaisesti vaikeeta...usein se tuntuu niin tyhmältä ja byrokraattiselta, että nyt vaan on näin. Vaan sitä sitten yrittää etsiä sitten muita keinoja. Mut joo, nää on niitä vaikeuksia. Elikkä siis asettaa rajoja muille...Tää on sinänsä jännä nyt, kun on lapsia, niin tää on ihan sama asia lasten kanssa. Jostain luinkin, että vanhemman tärkein tehtävä on tuottaa pettymyksiä lapsille. Että silloin kasvatus menee oikeaan suuntaan. Että jos näin ei tee, niistä tulee suunnilleen nuorisorikollisia. Täs on ihan sama niin kun, aika paljon tässä roolissa. Kun huomaa niitä yhtäläisyyksiä. Sanotaanko näin, että joskus jopa tuntuu, että esimiehet ovat niin kuin lapsia. Siis että he ei halua tuottaa niille työntekijöille pettymyksiä ja sitten minun tehtävä on kertoa heille, että nyt täs tilanteessa sinun täytyy tuottaa pettymys...usein ne liittyy ylennyksiin tai palkan korotuksiin, tai sitten jopa koulutusmahdollisuuksiin...Ja tässä on sit jännä, koska minun täytyis niin kun opettaa heitä tuottamaan näitä pettymyksiä ja mulle itselle se on

luontaisesti, niin kun vaatii hieman ponnisteluja ja se on se vaikea osuus tässä, tässä nykyisessä roolissa. (**Ville, henkilöstöpuolen tehtävät**)

Ville kokee luontaisemmaksi roolikseen johtamistyössään nimenomaan auttamisen ja tukemisen. Hän kokee suurimmaksi haasteeksi työssään juuri sen, että organisaation asettamissa tavoitteissa on pysyttävä ja alaisille on myös tuotettava siitä näkökulmasta välillä pettymyksiä. Ville kokee olevansa ristiriitaisessa asemassa, koska hänen on vaikea opettaa muita ihmisiä tuottamaan pettymyksiä, koska se on hänelle itselleenkin suuri haaste omassa johtamistyössä. Erilaisen odotusten välissä tasapainoileminen korostuu näissä keskijohdon tarinoissa, joissa eri suunnilta tulevat odotukset voivat olla hyvinkin ristiriitaisia. Tämä voi aiheuttaa johtajien kerronnan perusteella keskijohdossa toimivalle helposti riittämättömyyden tunteita, koska kaikkia ympärillä olevia ihmisiä ei voi omilla päätöksillä miellyttää.

4.2.4 Tasapainoileminen feminiinisyyden ja maskuliinisuuden välissä

Kysyttäessä johtajilta kokemuksia naisten ja miesten vahvuuksista ja heikkouksista johtamisurilla, *molemmat sukupuolet nostivat esille kerronnassaan erilaisia sukupuoliin liitettyjä stereotyyppioita*. Feminiininen ja maskuliininen ovat termejä, joilla viitataan naisille ja miehille tyypillisiin opittuihin toimintamalleihin ja ominaisuuksiin (Fondas 1997). Esimerkiksi Päivi tuo esille tarinassaan tilanteen, joka tuo esille oletuksen naisten tunteellisuudesta miehiin verrattuna.

Se tietysti riippuu vähän tilanteesta, että onko nyt mitään erityisiä heikkouksia. Me naurettiin silloin aikanaan, et ku meitä oli pari naiskollegaa jotka vedettiin niinku toinen [paikkakuntaa x] ja toinen [paikkakuntaa x] niin se meidän esimies oli mies sitte, että niinku se pyrki aina ite kertomaan semmoset ikävät uutiset. Me naurettiin että se ei anna meidän niinku kertoa et se aattelee et me aletaan itkeä pillittää siellä niinku jossaki infossa auditoriollinen porukkaa. Että tota niin kyllä sitä itnessäki on tunnistanu siis sen semmosta että oonhan mä niinku herkempi siis semmonen niinku luonteeltani ku miehet niinku tavallaan tai semmonen tunnerikkaampi miten mä nyt sanosin. Ei oo sitä tunneälyttömyyttä niin ainakaan suuressa määrin kuin noilla miehillä. Että se se ei oo heikkous välttämättä näissä töissä mutta itellähän se käy aika raskaaksi siis niinku meilläkin oli näitä yt-neuvotteluita ja näitä, et jos sitä ei ois pystyny mitenkään ja kenellekään purkamaan niin se ois niinku varmaan sitte kuormittanu ittiä niinku liikaa. Ja jotkuhan ei niinku tavallaan mieti niitä sitte sen kummemmin et ne vaan tekee sen työn. Mutta et ite sitä pohti niitä ihmisiä niitä niinku niin jotenki henkilökohtasella tasolla ja varsinki ku tunsin siis niitä ihmisiä niinku pitkän työ työuran aikana. Niin että ja mullakin on tietysti on onni ku on kotona mies, joka on samalla alalla ja tuntee niitä siis sillä tavalla että bisnestä ja näitä kaikkia et sitä pysty kotona niinku puhuun. (**Päivi, henkilöstöpuolen tehtävät**)

Päivin tarina tuo esille *naisiin liitettyt stereotyyppiat naisten tunteellisuudesta*, jossa miespuolinen esimies ei halunnut antaa naisten kertoa irtisanomistilanteista henkilöstölle siinä pelossa, että naiset eivät pystyisi pitämään tunteitaan kurissa. Tarina osoittaa, että *toimiessaan johtajana miesvaltaisella toimialalla, naisen on kyettävä tasapainoilemaan feminiinisyyden ja maskuliinisuuden välillä*. Sukupuoliin liitettyjen stereotyyppien perusteella naiset oppivat tyypillisesti sellaisia feminiinisiksi määritettyjä asioita kuten hoivaaminen, toisista ihmisistä välittäminen, empatia, ystävällisyys ja tunteellisuus, kun taas miesten oppima maskuliinisuus

merkitsee jämäkkyyttä, itsenäisyyttä, riskinottoa, aktiivisuutta ja kilpailuhalua (ks. Alvesson & due Billing 1989; Karento 1999; Kerfoot & Knights 1998; Vinnicombe & Singh 2002). Johtajien tarinoissa tämän kaltaiset määritykset ja käsitykset luovat sosiaalisia ja kulttuurisia normeja sille, mitä naisilta ja miehiltä odotetaan ja millaista käyttäytymistä pidetään heille normaalina ja suotavana. Vaikka näin ei välttämättä tarvitse olla, opitut naisiin ja miehiin normit ja odotukset näyttävät olevan johtajien kerronnan perusteella varsin pysyviä rakenteita yhteiskunnassamme. Toinen esimerkki stereotyyppien olemassaolosta naisten ja miesten johtamisurien liittyen tulee esille Jaakon tarinassa. Hänen kokemuksensa mukaan miehille vallan ja statuksen haluaminen on hyväksyttävää kuin naisille.

No, on vahvuuksia urakehitykseen, tai ehkä mä niin kun sanoinkin jo se, että jos vertaa naiseen, niin miehet yleensä on niin kun hanakampia ottaan vastuuta ja myös siten monet miehet saa hirmusesti kiksejä jostain vallasta ja statuksesta. Valta ja status ja sitte se, että jossain asioissa, vaikka kyllähän ne kuulemma ne naisjohtajatkin monet, että niitähän sanotaan kylmiksi bitcheiksi. Että onhan niitäkin, että ei sitä, mutta ehkä semmonen niin kun yleensä, että niin kun miehiä naisia enemmän niin kun kiinnostaa valta ja semmonen vastuu ja status. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Myös Jaakon tarinassa tulee esille naisten kohtaamat stereotyyppit siitä, mikä naisille on hyväksyttävää johtamisurilla ja mikä ei. Tässä tutkimuksessa haastatelluilla miehillä ja naisilla nousee kerronnassa esille voimakkaat stereotyyppiset käsitykset siitä, millainen on nainen ja millainen mies johtajana suomalaisessa yhteiskunnassa. Tämä tulee esille etenkin omasta johtamistyylistä puhuttaessa. Siitä huolimatta he eivät itse kokeneet menevänsä tällaiseen stereotyyppiin muottiin vaan haluavat nimenomaan poiketa siitä. Miehet esimerkiksi kertoivat siitä, kuinka he haluavat kehittyä enemmän johtamisurallaan feminiinisempään suuntaan ja kokevat itsensä jo poikkeavan muista miespuolisista johtajista. Tämä tulee esille seuraavassa Laurin tarinassa.

Mulla on mielenkiintona ja motiivina melkein niin kun olla enemmän nainen kuin mies työelämässä. Elikkä kun mulla on niin kun aina kiinnostanu tässä, niin tässä mielessä, niin mua on kiinnostanu se puoli, joka mulla niin kun oikeastaan omasta taustasta johtuen, niin ei koskaan ollu hirveen vahva. Että tää sosiaalinen osaaminen ja tota ihmisten kanssa kanssakäyminen ja muu vastaava, että. Ja tuota, sillä puolella kehittyminen ja sillä puolella hyvien tulosten tekeminen, niin on semmonen, joka mua aika paljo palkitsee henkilökohtasesti. Eli siinä mä melkein väittäisin, että mulla on vähän niin kun ja sitten kun mies, esimieskolleegan kanssa keskustele, niin huomaa, että niin kun tänä päivänä, niin mulla alkaa, monesti ajatukset on jo hyvin erilaiset. Ja ne uskomukset ja miten johtamista pitäis organisaatioissa tehdä, että se niin kun tuo hyviä tuloksia. Niin siinä mielessä mä en enää, voisin melkein väittää, että kysymys ei oo validi, koska kattosin, että mä oon semmosta tyyppillisestä miesmäisestä johtamisesta, niin mä oon jo niin ku aika kaukana. Ja myöskin pyrin niin ku enemmän naiselliseen johtamiseen... Ja kyllähän, kun kattoo, minkälaisia artikkeleita ja kirjoja tuolta suoltaa ulos tieteellisestä maailmasta ja konsulteilta, niin kyllähän ne niin ku yrittää nimenomaan tätä puolta, mitä mä pidän tärkeänä, niin tänä päivänä lyödä läpi. **(Lauri, tuotantopuolen tehtävät)**

Lauri viittaa kerronnassaan siihen, että uusimmissa tutkimuksissa naisten johtamistyylin on todettu olevan perinteistä maskuliinista johtamistyyliä menestyksellisempää tämän päivän ja tulevaisuuden organisaatioissa. Sosiaalisen

konstruktionismin mukaan voi sanoa, että nais- ja miesjohtajiin kohdistuu erilaisia, edelleen melko pysyviä ja usein kapeita sosiaalisia ja kulttuurisia odotuksia siitä, mikä on sukupuolen näkökulmasta hyväksytty tapa rakentaa johtamisuraa ja toimia sillä. Koska määrätynlainen miehisyys – jäämäkkyys, itsenäisyys, riskinotto, aktiivisuus ja kilpailuhalu – on nähty normina johtamisessa (Karento 1999; Powell & Graves 2003), on miehet ymmärretty tyypillisesti itseltään selvästi johtajiksi, jolloin johtamisuria ei heidän näkökulmastaan ole katsottu tarvittavan erityisemmin pohtia. Tässä tutkimuksessa miehet kuitenkin itse kyseenalaistavat maskuliinisen tavan kertoa johtamisurastaan ja kokevat poikkeavan tästä perinteisestä mallista. Tästä kertoo myös Jaakko seuraavassa tarinassa.

No, ehkä semmonen, että ehkä mä jotenki koen itteni niin kun siinä mielessä poikkeavana, että mä koen olevani tämmönen tunteellinen johtaja. Että niin kun jos ajattelee, että miesjohtajasta yleensä tulee mieleen semmonen, että kylmät faktat vain ratkasee ja pannaan ne tuohon järjestykseen ja toimitaan niiden mukaan. Että mä en sillä lailla koe, että mulla on niin kun hirmusesti tunteet pelissä tässä johtamisessa... No, tietysti yks, mikä ehkä on semmonen miespuolinen juttu, voisin ajatella, niin kyllä mä niin kun uskon siihen esimerkin voimaan. Että käyttäydy aina ja joka tilanteessa niin kun.. Miten sitä nyt sanois, johtajan elkein siinä mielessä, että oot korrekki ja et kerro härskejä vitsejä ja et lähetä kahtasataa tekstiviestiä ja että näytät esimerkkiä niin kun mieluummin siinä hyvässä. Että tota, miten toimitaan ja miten niin kun ihmisten kans pelataan ja mikä on korrekkiä ja miten niin kun vaikeissa tilanteissa. Ja jos on ristiriitoja ja konflikteja, että ei lähetä niin kun haukkuun ja mollaamaan muita, vaan mieluummin niin kun mietitään, että no, miten me voidaan auttaa tässä. Että semmonen esimerkki ja sit, jos on niin kun vaikeita tilanteita ..se ehkä on sieltä armeijan koulutuksesta niin kun jääny mies, että suomalaista miestä johdetaan edestä ja niin kun niin edelleen. Että myös semmonen, että jos on vaikeita ongelma-juttuja, niin mä meen sinne. Vaikka mä en toisi siellä toisi paljon mitään lisäarvoa, mutta edes se, että ne voi luottaa, että mä oon siellä, enkä jätä niitä siihen kuseen. Vaan tota oon siellä. Että jos on helppoa ja yksinkertasta, mä että hoitakaa homma, mut sitten, jos on ongelmallisia tai vaikeita juttuja, niin menee sinne. Että se esimerkki ja edestä johtaminen on ehkä semmosia miesmäisiä niin kun miesjohtajana... Mutta sitten tosiaan se, että mitä mä jotenkin aattelen, ettei kuuluisi miesjohtamiseen, mikä olis niin kun poikkeavaa, että mä jotenkin niin kun hirmusesti tunteet pelissä. En mä nyt tiää sit, onko se miesjohtajuutta vai onko se niin kun sitä, että sä aidosti oot siinä mukana koko olemuksellasi siinä hommassa. Niin siihen kuuluu sit myös tunteet. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Myöskään Pekka ei koe itseään perinteiseksi mieheksi johtamisurallaan vaan tekee kertoessaan eroa miehille tyypilliseen johtamistapaan. Jaakko merkityksellistää tunteellisuuden poikkeavaksi tavaksi miehelle kertoa urastaan. Miehet tasapainoilevatkin kerronnassaan maskuliinisuuden ja feminiinisyyden välillä. Esimerkiksi Pekka nostaa seuraavassa tarinassa esille, miten miehille on tyypillistä olla kunnianhimoinen uransa suhteen. Pekan tarinasta käy ilmi tunteiden merkitys ja se, että miehet eivät hänen mielestään tyypillisesti ota tunteita mukaan johtamistyöhönsä ja yhdistää tämän tuloksellisuuteen.

No tietysti mä oon ehkä tavallista feminiinisempi, jos ajatellaan mies-nais..., koska mä oon niinkun, mun vahvuuksiani on tämmöset perinteiset siinä mieles taas fyysisiä enemmän. Mutta sit mulle, väittäisin, että keskimäärin, miehenä keskimäärin mulle suhde omaan miehisyteen on keskimäärästä ongelmattomampi. Et mun on helppo olla mies myöskin naisten kanssa ilman, että siitä tulee esimerkiks häiritsevä asia naisen kannalta. Mä oon oppinu sellaseen miehen rooliin, missä mä voin olla suh-

teessa naisiin ja miehiin ilman, niinku tasa-arvosesti ja, tasapuolisesti... Mä en varmaan oo mikään siis tommonen, tämmönen taistelijaohtaja, mies, sillä lailla perinteinen miesjohtaja, joka niinku, joka puskee tona kenraalityyppinä sinne. Vaikka mä oon joukkojen edessä, siinä mielessä suomalainen aattelee, että miesjohtaja, että joukkoja johdetaan edestä... ehkä mä en oo tyypillinen miesjohtaja... Sit mä oon kuitenkin niinku siinä mielessä tyypillinen, et mä oon uravalintoihin on, ja mä olen tota urani suhteen kunnianhimoinen kuitenkin... Mun täytyy sanoo, et mä oon niinkun enempi ehkä sitte tunneohjautuva. Ja siinä mielessä oon niinku tämmönen tota ilmastajohtaja enemmän. Mä oon sensitiivisempi - se on ehkä se oikee sana - mä oon sensitiivisempi kuin miehet keskimäärin. Mä annan sen vaikuttaa joka suuntaan. Se ei tarkota siis sitä, että mus ois niinku enemmän tunnetta kun muissa miehissä. Mut mä oon ehkä sensitiivisempi ja mä annan sen vaikuttaa mun ratkaisuihin. Eli tyypillisesti keskimääräiset miehet eivät anna tunteidensa vaikuttaa. Ja ne saattaa sitte niinkun, saattavat sitte myös toisaalta niinkun olla paljon tuloksellisempia. **(Pekka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Myöskään Pekka ei koe toteuttavansa perinteisiä ja miehille tyypillisiä ominaisuuksia johtamistyössään. Näiden tarinoiden perusteella voidaan todeta, että jos sukupuoliin kohdistuvat normit yhteiskunnassa, toimialalla ja organisaatioissa ovat sosiaalisesti ja kulttuurisesti kapeasti määritellyt ja tiukat, se kaventaa molempien sukupuolten toimintatilaa ja mahdollisuuksia johtamisuralla toimimiseen. *Korkean teknologian organisaatioissa siis pelkästään naiset eivät ole niitä, jotka kokevat haasteita feminiinisyyden ja maskuliinisuuden välillä tasapainoilussa.* Ville kokee kuitenkin saavansa etua siitä, että pystyy henkilöstöpuolen tehtävässä toimiessaan hyödyntämään feminiinisiä ominaisuuksiaan.

No, mun kaikki tiimin jäsenet on naisia, niin se on sillai jännä tilanne, että tota, että mä.. No, miten mä oon kokenut sen, että he varmasti tai onkin sanonu, että he tykkää siitä, että mä jaan asioita ja kuuntelen heitä ja olen se olkapää, vähän niin kuin psykologi heille. Mutta joissain tilanteissa, kun mä oon sitten ollu jämäkempi, niin he on myös sillon erityisesti, että olipas hyvä, että otit ohjat käsiisi tässä. Eli mulla on vähän se tuntuma, että siellä olis kehitettävää, että se niin kun. Voisin olla enemmän, tääkin on jännä, mä meinasin sanoa, että mä voisin olla enemmän mies. Mutta siis voisin ottaa enemmän, voisin enemmän käyttää niin kun näitä jämäkkiä otteita, kuin mitä käytän. **(Ville, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Haastateltujen miesten tarinat kertovat ainakin siitä, että tämän päivän organisaatiot ja johtamisurat ovat muutoksessa (Barsade & Gibson 2007). Muutokset johtuvat ennen kaikkea globalisaatiosta, teknologisesta kehitymisestä, palvelutalouteen ja tietointensiivisyyteen siirtymisestä. Nämä muutokset ovat kasvattaneet sellaisten motivoituneiden työntekijöiden tarvetta, jotka osallistuvat, kontribuoivat, työskentelevät tiimeissä ja innovoivat luodakseen kilpailuetua organisaatioilleen. Tämän seurauksena perinteinen johtaminen on muutoksessa ja siltä vaaditaan enemmän yhteisöllisyyttä ja ihmislähtöisyyttä kuin aikaisemmin. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009; Barsade & Gibson 2007; Fletcher 2004; Zaccaro 2007).

4.3 Johtamisura muutoksen hakemisena

4.3.1 Korkean teknologian toimiala johtamisuran muutoksen mahdollistajana

Kertoessaan johtamisuransa alkuvaiheista korkean teknologian toimialalle siirtymisen merkityksellistyy johtajien kerronnassa muutoksen etsimiseksi omalle uralle. Tämä tulee esille etenkin miesten kerronnassa. *Muutosta uralle oli haettava toimialan vaihdoksen kautta*, koska senhetkinen työpaikka ei johtajien mukaan tarjonnut sitä, mitä he uraltaan halusivat. Usein muutoksen hakemisen syynä on ollut johtajien kokemuksen mukaan johtamisuran pysähtyminen ja omien kehittymismahdollisuuksien vähäisyys toisella, perinteisemmällä toimialalla, jossa muutoksia ei juuri tapahtunut. Johtajat kokevat, että muutoksen mahdollisuuden kautta etsittiin uusia haasteita ja oman uran kehittymistä uusiin tehtäviin. Myös omien työkavereiden lähteminen antoi johtajien tarinoissa usein syyksien lähteä etsimään parempia uramahdollisuuksia muualta. Johtajat kertovat, että korkean teknologian alan hyvä maine houkutteli vaihdokseen, sillä mielikuva korkean teknologian alan yrityksistä oli positiivinen. Sitä pidettiin tarinoissa jatkuvasti muuttavana ja sitä kautta sen koettiin tarjoavan houkuttelevia kehittymismahdollisuuksia. Tästä Timon tarina on hyvä esimerkki.

[2000-luvun alussa], niin mun tiimistä, niin pari niin kun todella avainpelaajaa lähti [nykyiseen työpaikkaan] ja sitte mä mietin vähä tilannetta itekin ja oli siihen aikaan paljon muitakin vaihdoksia, paljon [entisessä työpaikassa] myllerrystä, niin mä sitten pistin kans CV:n [nykyiseen työpaikkaan] ja siirryin tänne...Mä halusin niin kun laajentaa sitä osaamista seuraavaks mielenkiintoisemmalla toimialalla. Sit se [aikaisempi toimiala], niin on kulttuurillisesti, niin se on hirveen kaukana siitä, mitä on tämä. Että tota vauhti, muutosvalmius, dynaamisuus, riskinotto, kaikki tällanen niin kun on todella... Että [aikaisempi toimiala], niin oli just sellanen, että viherkasvia ei voi liikuttaa kun se on ollut siinä kymmenen vuotta. Se ei sovi mulle. Sen takia sit niin kun se [edellinen työpaikka nykyisellä toimialalla] oli, olikin todella hyvä työpaikka. Ja sitten jälleen tämä nykyinen niin kun on jatkanu samaa trendiä. Et toi, mitä mä sanoin, että kaheksan vuotta ja mitä seitsemän organisaatiota, niin kuvastaa sitä. Että jossain määrin tietysti se on väsyttävää, mut toisaalta taas se on hirveen niin kun palkitsevaa, että on jotain. Menny aina eteenpäin, että ei niin kun sillee jäädä pyörimään siihen mukavuusvyöhykkeelle. **(Timo, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Timo merkityksellistää kerronnassaan korkean teknologian toimialalle siirtymisen oman osaamisen laajentamiseksi. Korkean teknologian toimiala näyttäytyi Timon tarinassa houkuttelevalta vaihtoehdolta, joka tarjosi globaalin työympäristön ja erilaista vauhtia kuin perinteisemmällä toimialoilla. Timo merkityksellistää jatkuvan muutoksen positiiviseksi oman uransa näkökulmasta, koska se on tarjonnut hänelle jatkuvasti uusia haasteita, mahdollisuuksia kasvuun ja kehitykseen. Uusien uramallien kantava teema onkin juuri se, että yhä enenevässä määrin yksilön ura, kuten johtamisura, on sidoksissa omien kykyjen kehittämiseen ja työllistävyyteen yhden organisaation sijaan (Mallon 1998). Samoin Jaako kertoo aloittaneensa uransa ensin toisella toimialalla, mutta sanoo huomaneensa aika nopeasti, että kehittymismahdollisuuksia ei juuri ollut johtamisuransa alkuvaiheessa olevalle nuorelle tarjolla. Senhetkinen työpaikka kas-

voi hänen mukaansa hitaasti ja oli kulttuuriltaan hyvin perinteinen ja hierarkkinen. Jaakko koki, ettei hän saanut työssään riittävästi haasteita ja alkoi huonosta taloustilanteesta huolimatta etsiä uusia työtehtäviä muualta.

Opiskelujen jälkeen mä olin tuolla [toisella toimialalla] töissä... Ja sitten [90-luvun alussa] niin alkoi halu vähä katella jotain muuta, tai oikeestaan varmaan oli yks se, että urakehitys oli niin kun siellä. Oli hitaasti kasvava organisaatio... Ja ikään kuin koin, että tota, on hidas urakehitys. Elikkä silloin siellä se bisnes ei kasvanu ja organisaatio ei kasvanu, niin siellähän ei avautunu uusia paikkoja muuta kuin sitä mukaa, että jokin lähti pois. Joko jäi joku eläkkeelle tai jokin lähti pois, josta vapautu paikka ja sit oli ikään kuin selvä aina nokkimisjärjestys, että tää on ollu täällä osastolla ja käytännössä sit näille nuorille, niin ne urakehitysmahdollisuudet muodostu sitä mukaa. Ja tota ei, niin kun oli vähä sillä lailla, että ei kokenu, että se työ on riittävän haastavaa ja lähti kätteleen sit, hakeen muita paikkoja...Ja sillonhan [90-luvulla] Suomes bisnes oli aika rauhallista ja no sit, mitä mä muutaman hakemuksen laitoin, niin sit täältä [nykyisestä työpaikasta] tuli tota pyyntö haastatteluun. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Kuten Jaakon tarinasta käy ilmi, myös hän merkityksellistää siirtymisen korkean teknologian alalle *uusien haasteiden etsimiseen ja muutoksen saamiseen johtamisuralleen*. Perinteisemmällä toimialalla työskentely ei tarjonnut hänen mielestään tarpeeksi kehittymismahdollisuuksia. Jaakko näyttäytyy kerronnan kautta aktiivisena toimijana uransa näkökulmasta, eikä hän jäänyt odottelemaan kehittymismahdollisuuksia vaan lähti hakemaan itse aktiivisesti muutosta uralleen huonosta taloustilanteesta huolimatta. Etenkin uusia uria pidetään sellaisina, joiden kautta yksilöt pyrkivät säännöllisesti uudistumaan ja kehittämään taitojaan (Arthur 1994; Arthur et. al 1995; Hall 1976;). Korkean teknologian alalle siirtymisessä ei ole ollut johtajien kohdalla kyse pelkästä työpaikanvaihdoksesta, vaan joillekin se on merkinnyt *tärkeää käännekohtaa koko johtamisuran näkökulmasta*. Toimialalle siirtyminen on merkinnyt heille jatkuvia koulutautumis- ja kehittymismahdollisuuksia ja on johtajien kokemusten mukaan muuttanut koko uran suunnan paremmaksi. Seuraavassa tarinassa Ville ja Riikka kertovat omista kokemuksistaan ja siitä miten muutosten myötä heille avautui ihan uudet urat.

Että sanotaanko se varsinainen käännekohta oli sitten tää sieltä [edellisestä työpaikasta] siirtyminen tänne. Että silloin niin kun, jos mä olisin siellä jatkanu, niin se olis... Joo, en mä viitti edes ajatella. Se niin kun se tulevaisuus niin kuin näin jälkikäteen. Ja sielläkin, niin siellä se näytti ok:lta, nyt jälkikäteen se näytti niin kun varsin harmaalta. Että tämä avas nyt niin kun ihan uuden elämän sekä työmielessä, mut ihan jo, että mitä kaikkia niin kun kouluttamis- ja itsensä kehittämismahdollisuuksia täällä on ollu. Että myös henkilökohtaselta kannalta, niin tää on ollu semmonen, siirtyminen tänne semmonen käännekohta...tämä ihan toisenlaiseen työympäristöön siirtyminen. **(Ville, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Et se on ollu merkittävää et kyllä se yritys, et kyllä jos aattelee niinku sen [ajanjakson] niin kasvo hyvin paljon sinä aikana ja siinä oppi ja näki hyvin paljon. Ja itte nään sen, että sen yrityksen sillonen johto, niin heiltä kyllä oppi paljon. Et se oli sellanen on tavallaan antanu semmosen suunnan. Ja edelleen uskon niihin samoihin asioihin, mitä siellä sillon oli, on tavallaan linjattu. Ja mitä on mietitty sillon, uskon samalla tavalla. Et kyllä sillai tarkkana olen, että minkätyyppiseen yritykseen meen töihin tai valitsen, että minkälainen arvopohja siinä yrityksessä on. **(Riikka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Villen tarinassa johtamisura korkean teknologian toimialalla merkityksellistyy ennen kaikkea itsensä kehittämisen mahdollisuuksiin. Riikalle toimialalle siirtyminen merkitsi oman arvopohjan muuttumista ja suunnan antamista omalle uralle. Ville kokee toimialan tarjonneen täysin uudenlaisen työympäristön, joka motivoi ihan eri tavalla kuin aikaisemmassa työpaikassa. Villen kerronta viittaa Jaakon tavoin uusiin urakäsitteisiin, joille keskeistä on jatkuvan muutoksen hakeminen (Arthur 1994; Arthur et. al 1995; Hall 1976). Myös Veera aloitti omien sanojensa mukaan uransa toisella toimialalla ja kokee siirtymisen korkean teknologian toimialalle käännekohtaksi urallaan. Veera kokee muutoksen aikaisempaan merkittäväksi, koska korkean teknologian toimialalla on ollut tarjolla enemmän kehittymismahdollisuuksia ja vähemmän byrokratiaa aikaisempiin työpaikkoihin verrattuna.

Se ehkä tietysti et jos joku tämmöinen niin kutsuttu käännekohta, et mä päädyin sieltä [toiselta toimialalta] tänne niin se on selvästi ollu sellanen isompi muutos ja hyvä muutos sinänsä. Et täällä on niin paljon enemmän vauhtia ja niinku loppujen lopuks vaikka me aina sanotaan et me ollaan byrokraattisia niin se riippuu se on aina mihin vertaa.... Mut en mä tiä semmosta se on ollu aika niinku mut ainahan se on käännekohta kun sä vaihdat jobii. Niinku jollain tavalla et haluu jotain vähän enemmän sitte. **(Veera, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Veeran kerronnassa siirtyminen korkean teknologian toimialalle merkityksellistyy isoksi muutokseksi ja uusiin haasteisiin tarttumiseksi johtamisuralla. Johtajien kerronta tuo esille *toimialan houkuttelevuuden juuri siitä näkökulmasta, että se tarjoaa koko ajan uusia mahdollisuuksia johtamisuralla kehittymiseen*. Toimialaa kuvaakin parhaiten jatkuvassa muutoksessa oleminen, jotta organisaatiot pysyvät mukana globaalissa kilpailussa (Harpaz & Meshoulam 2004). Tämä tuo johtajien tarinoiden mukaan mukanaan epävarmuutta mutta myös jatkuvasti uusia mahdollisuuksia muutoksiin omalla uralla. Toimialan nopea kasvu ja kehitys erityisesti 1990-luvulla tekivät siitä houkuttelevan ja moni halusikin alkaa rakentaa johtamisuraansa alalla noihin aikoihin. Raimo esimerkiksi koki päässeensä unelmiensa työpaikkaan.

Ehkä se oli siinä vaiheessa, kun mä menin, tähän oli aika uutta sillon [90-luvulla] tää alku. Että ensimmäisiä [tuotteita] oli ja tietenki kännykät alko tulla sillon 90-luvun alkupuolella. Ja se oli vähän niin kun uus ala oli ja muutenki, niin kun tykkään [tämän tyyppisestä työstä] kovasti, niin tähän tuntu niin kun justinsa unelmapaikalta. **(Raimo, tuotantopuolen tehtävät)**

Raimon kohdalla alalle siirtyminen näyttäytyy tarinassa houkuttelevana erityisesti siitä syystä, että ala ja siellä valmistettavat tuotteet edustivat uusinta teknologiaa koko maailmassa. Siirtyminen toimialalle ja sen tarjoama muutos merkityksellistyy Raimon kerronnassa uusien asioiden tekemiseksi. Johtajien tarinoiden perusteella noihin aikoihin uusia työpaikkoja syntyi Suomessa ainoastaan korkean teknologian toimialalle. Johtajien tarinoiden mukaan ala houkutteli nuoria, uransa alkuvaiheessa olevia osaajia. Kuitenkin myös mielikuva toimialasta oli haastateltavien mielestä houkutteleva. Toimialan houkuttelevuus on perustunut usein uusien tuotteiden ja teknologioiden rakentamiseen, joiden markkina-alueena toimii koko maailma (Harpaz & Meshoulam 2004). Myös

Jaakko koki hakeneensa alalle töihin omien positiivisten ennakko-odotustensa perusteella.

No, kyllähän [nykyinen työpaikka] silloin oli seksikäs yritys. Miksei se, on se nyt varmaan vieläkin. Ehkä siitä semmonen hohto on, että siitä on paisunu semmonen iso, tämmönen pulla, että täähän on vähän niin kun valtiolle hakisit töihin. Että silloinhan oli niin kun dynaaminen ja selvästi kansainvälinen ja kasvava ja tekevät jostain hienoo ja uutta. Että oli se silloin niin kun, selkeesti se yritys oli niin kun puoleensavetävä. Ja enkä mä sitä sano, että miksei se vieläkin, vieläkin olisi, jos hakis. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Kuten Jaakonkin tarina osoittaa, *toimialan maineella* oli merkittävä vaikutus siihen, että nämä johtajat hakeutuivat aktiivisesti alalle töihin. Toisekseen vaikuttaa siltä, että tässä tutkimuksessa alalle hakeutuneita johtajia ei kiinnostanut perinteinen, hidas urakehitys byrokraattisissa organisaatioissa, vaan he halusivat korkean teknologian toimialalle siirtymisen kautta uralleen aivan uudelta *vauhtia ja jatkuvaa muutosta*. Näin johtamisurat näyttävät olevan kaukana perinteisistä, organisaatiohierarkiassa etenevistä johtamisurista. Toimialan kasvu on tukenut johtajien uranvaihtohalukkuutta ja tarjonnut heille runsaasti uramahdollisuuksia (Baruch 1997). Tämä käy ilmi myös Villen tarinasta.

Tässä oli kyllä niin kun tää globaali yritys. Että niin kun monessa maassa tapahtuu. Se oli varmaan se suurin. Sitten toinen osa oli se, että tää on vaan niin kun isompi, isompi yritys. Ja kolmas semmonen mielikuva, että täällä on niin kun, toiminta on joustavampaa. Se nimittäin oli todella, se oli hierarkista ja se oli jäykkää ja säädeltyä [aikaisemmassa työpaikassa, toisella toimialalla]...oli paljon semmosta historiaa, jota ei voinu perustella tällä ja toimintatapoja. Vaan että oli vaan kovin hierarkista, niin se mielikuva. Silloinhan mä en oikeesti tienny, enkä mä hirveesti selvittäny, että pitääkö se mielikuva paikkaansa, että täällä on paljon joustavampaa. Mutta on se kyllä osotautunut todeksi. Että toki niin kun tää firman koko tuo tiettyä jäykkyyttä, mutta kyllä tää on valovuoden päässä siitä [aikaisemmasta työpaikasta]. Yks hyvä esimerkki on tää nii kun, miten minä sain muokata omaa työtäni sellaseksi, minkä minä näin parhaaksi. Ja esimies näytti vihreää valoa, että anna mennä vaan. **(Ville, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Kansainvälisyys, organisaation koko ja joustavuus nousevat Villen tarinassa tärkeimmiksi syiksi toimialan vaihdokseen. Villen tarinan perusteella näyttää siltä, että korkean teknologian toimiala on tarjonnut johtajille enemmän valinnanvapauksia uran rakentamisen suhteen ja on tehnyt siitä siksi mielenkiintoisemman perinteisiin toimialoihin verrattuna. Toimialan nopea kasvu ja kehittyminen ovat tarjonneet tarinoiden mukaan heti uran alussa paljon kehittymismahdollisuuksia ja vieneet sitä kautta uraa eteenpäin. Kuten Jaakon esimerkki osoittaa, uusista tehtävistä ei ole tarvinnut taistella, vaan työtehtävät ovat vaihtuneet jo ennen kuin senhetkisessä tehtävässä on ehtinyt tottua työskentelemään.

Kyllähän sitä urakehitystä on ilman muuta edistäny silloin alussa ainakin, että se bisnes kasvaa. Elikkä tota, ei ollu koskaan semmosta fiilistä, että olis pitäny niin kun kyyynärpää-tekniikalla niin kun taistella jostain paikoista ja mahdollisuuksista, vaan lähinnä se oli niin kun toisin päin. Että yleensä niin kun tarjottiin semmosia hommia, mihin sä et vielä ollu edes valmis. Että sä niin kun sanoit, että okei, kyllähän tuo kuulostaa mahtavalta, mut kun mä oon just alottanu tämän homman ja mä nyt kyllä haluaisin tehdä niin kun tätä. Että kyllähän se silloin alussa niin oli erittäin iso mahdollis-

tava niin kun, mikä vaikutti siihen urakehitykseen. Että niitä oli niitä paikkoja. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Toimialan globaalista luonteesta johtuen alalla toimivien osaaminen myös vanhenee nopeasti. Se asettaa kovat vaatimukset ihmisten osaamisen uudistumiselle ja jatkuvalle kehittämiselle. (Baruch 1997; Harpaz & Meshoulam 2004.) Tämä käy ilmi Jaakon tarinasta, jossa hän kertoo nopeassa tahdissa kasvaneesta organisaatiosta ja muuttuvista työtehtävistä. Vaikka johtajat eivät aina kokeneet olleensa valmiita ottamaan vastaan aina vain vaativampia ja vaativampia tehtäviä, ei kovassa muutosvauhdissa ollut muita vaihtoehtoja kuin tarttua uuteen haasteeseen.

4.3.2 Johtamisuran haasteet jatkuvien muutosten keskellä

Vaikka johtajat kokivatkin etenkin uran alkuaikoina ja toimialalle siirtymisen tuoneen mukanaan jatkuvat muutokset positiivista näkökulmista, eivät kokemukset niistä olleet aina pelkästään miellyttäviä. Kysyttäessä johtamisuralla koetuista vaikeuksista johtajien kokemukset liittyivät nimenomaan jatkuviin muutoksiin. Muutoksia ei koettu haastaviksi niinkään henkilökohtaisesta näkökulmasta, vaan haasteeksi on muodostunut erityisesti alaisten ja heidän johtamisensa muutostilanteissa. Veeran tarinasta käy ilmi, että jatkuvassa muutostilassa oleminen väsyttää helposti ihmisiä organisaatiossa ja tällöin korostuu keskiöjohdon merkitys siinä, miten se kykenee luomaan ihmisille positiiviset näköalat muutoksesta selviämiseen.

En mä nyt kyllä oo kamalasti vaikeuksia kokenu loppujen lopuks, mut se johtuu varmaan myös tyypistä. Totta kai siis täällä ku koko ajan muuttuu organisaatio et on välillä ihan niinku haloo mutta ei se oo silleen. Mä oon aina aatellu et niissä on mahdollisuuksia ja yrittäny sen koko ympäristön saada ajattelemaan enemmänki samalla tavalla. Et en mä niinku oo kyllä kokenu niitä henkilökohtaisesti vaikeuksina. Siis mä nään niinku organisaation kannalta et jengi on kauheen väsynyttä ollu muutoksiin, mutta ei se oo niinku mitenkään mä en oo kyllä kauheesti kokenu et se ois mitenkään koskettanu mua itteeni. **(Veera, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Veeran tarinassa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä työskentelyn *vaikeudet liittyvät nimenomaan työyhteisön ja etenkin omien alaisten jaksamiseen*. Alalla tapahtuvat jatkuvat muutokset tekevät haastateltavien mukaan työskentelystä epävarman. Toisaalta jatkuvassa muutoksessa ja epävarmuudessa eläminen tulee olemaan arkipäivää tulevaisuudessa yhä useammassa työpaikassa ja myös johtaminen kohtaa jatkuvasti uusia haasteita ja muutospaineita (Baruch & Rosenstein 1992). Korkean teknologian organisaatiot ovatkin tästä syystä erityisen riippuvaisia ihmisten menestyksekkäästä johtamisesta ja johtajilta vaaditaan Veeran tarinan mukaisesti kykyä kääntää muutokset positiivisiksi ja nähdä niissä uusia mahdollisuuksia. Samoista haasteista puhutaan myös Eevan tarinassa.

Vaikeudet yleensä tai semmoset ne ei oo niinku siihen uraan liittyviä että uralla eteenpäin menemiseen tai siihen. Mutta ainahan ne on haasteellisia niin erilaiset organisaatiot ja tavallaan semmonen niinkun muutosjohtaminen et kun tehdään muu-

toksia ja kuinka kuinka motivoida ihmisiä kehittämään ja yleensäkin se että rakentaa niinku tavallaan semmosta verkostoa asioiden ympärille. Et tää on aika iso yritys ja monta kertaa se ongelma et kuka vastaa mistä asiasta on niinku isosta organisaatiosta kyse niin se on semmonen vaikea et ei voi suoraan niinku tehdä tai päättää jotain ja tehdä. Vaan on monta polkua mitä asioita pitää niinkun tarkastella ja muuta. Että et tää [työ]ympäristö tietysti siinä suhteessa on kaikkein helpoin et täällä konkreettisesti näkee ku jotain tekee niin sen myös näkee että jos olis enemmän niinku tavallaan semmosessa kehitystehtävissä missä tehdään uusia asioita ilman että sitä sitte laitetaan käytäntöön niin itse varmaan ainakin turhautusin siinä et ei nää sitä työnsä jälkeä ihan silleen käytännössä. Mut et siinä mielessä oon pitäny kyllä tavallaan tämmösestä käytännönläheisestä esimiestyöstä. **(Eeva, tuotantopuolen tehtävät)**

Eevan tarinassa jatkuvien muutosten haasteellisuus liittyy uusien organisaatioiden rakentamiseen muutoksen jälkeen ja siihen, miten ihmisiä motivoidaan muutosten keskellä. Eevan kokemuksen mukaan muutosten jälkeen asiat pitää saada sujumaan uudessa ympäristössä ja usein ihan uusien ihmistenkin kanssa, ja se vie aikaa ennen kuin työt lähtevät taas sujumaan eteenpäin. Erityisesti *keskijohdolta tämä vaatii yhteistyökykyä moneen eri suuntaan organisaatiossa*. Alalla työskenteleviltä ihmisiltä vaaditaan erityisesti joustavuutta ja kykyä sopeutua jatkuviin muutoksiin (Nivalainen ym. 2009, 1-2). Jatkuvat muutokset vaativat myös *totuttautumista urien monimuotoistumiseen*, koska yhtä perinteistä menestymisen kaavaa uralle ei ehdi muodostua. Jaakolle ja Hannalle muutosten tuomat haasteet johtamisuralle merkityksellistyvätkin enemmän henkilökohtaiselle tasolle.

Ehkä se niin kun, mitä aattelee, että mikä niin kun isoin vaikeus on, niin aina on kuitenkin ollu semmonen fiilis, että osaa niin kun sen työnsä ja pystyy oppimaan. Että ehkä ne vaikeudet tässä firmassa hyvin monella tai ainakin itellä on niin kun liittyny siihen, että kerta kaikkiaan kokee, että näitä hommia ei pysty millään kaikkee tekeen. Että aika usein on niin kun se, että tota sä koet, että on niin kuin seinä vastassa. Että tää ei onnistu millään. Ja sit sä niin kun alat niin kun ensiks mieltää, että ootko sä niin kun epäonnistunu nyt ihmisenä, ootsä epäonnistunu esimiehenä niin kun, että ei vaan. Että eihän tätä pysty millään, tää yhtälö on mahdoton. Ja niin kun alkaa semmonen depressio, tai niin kun että sä oot nyt ihan paska. Ja, ja sit kun sä alat niin kun, käännät sen toisin päin ja alat niin kun mieltää, että okei, että ku tulee näin, että no, pitäiskö tästä nyt sitten lähteä jonnekin ja lyödä hanskat tiskiini ja sanoa, että en mä osaa, en mä tätä pysty. sit niin kun mieltii, että no niin, jos vaihdetaan siihen joku toinen ihminen, niin voinko mä kuvitella, että joku toinen ihminen hoitais sen homman paremmin. Ja sit yleensä tulee, yleensä aina on tullu, että en usko siihen. Että tää ei, että on vaan enemmän tekemistä, kun millään siinä organisaatiossa pystyy. Ja niitä on aika, aika usein kyllä tullu vastaan semmosia. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

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

Molempien tarinoista tulee esille toimialan jatkuvien muutosten asettamat haasteet johtamisuralle ennen kaikkea *uuden oppimisen näkökulmasta*. Työssä pitää

olla jatkuvasti oppimassa uusia asioita, jotka saattavat tuntua joskus ylittävää pääsemättömän vaikeilta. Tarinoiden mukaan tunne oman osaamisen ja kapasiteetin riittämättömyydestä pakottaa pysähtymään ja miettimään asioita perusteellisemmin. Haastateltavat kertovat, että muutosten myötä uusien haasteiden kohtaaminen vaatii paljon henkilökohtaista kasvamista ja kehittymistä, mikä saattaa koetella oman jaksamisen rajoja. Antin mielestä muutosten tuomat vaikeudet ovat nimenomaan niitä kokemuksia, jotka johtamisuralla eniten kasvatavat ja auttavat pääsemään eteenpäin.

Koko matkan aikana on ollut hirveesti vaikeuksia, koska se on, se on ainoa keino niinkun päästä eteenpäin, kasvaa henkilönä ja asiantuntijana ja ammattilaisena. Se on sitten miten sä hanksaat ne vaikeudet ja miten sä niinku - pysähdytkö, koska nyt tuntuu vaan niin helvetin veemäiseltä. Tää tuntuu täysin mahdottomalta. Jos sä pysähdyt nii sit sä et kasva, ni silloin sä jäät siihen... esimerkiks tää viime vuosi, koko tämän uuden organisaation synnyttäminen oli äärimmäisen raskasta. Tunnit loppu kesken ja oli sit todella vaikeeta, tosi paha olla välillä. Näin ne (muut) myöskin koki ja meillä oli paljon keskusteluja siitä, että onks tää nyt sitten, mitä haluaa ja kuinka kauan tää tulee kestämään. Tosissaan niinku, että onks tää semmost, et näkee, että täs on loppu ja sit asettautuu ku asettautuu. Näitä samoja, tätä samaa kysymystä on tapahtunut useamman kerran työelämän aikana, että niinku okei, että kannattaaks mennä tästä nyt läpi ja pystyykö, kykeneekö... Varmasti se niinku lähtee siitä, että uskaltaa uskoa siihen, että tämä ei tule jatkumaan 30 vuotta tämä tila ja tämä tunne, vaan se on nyt, ja sä pystyt niinku jotenki palastamaan sen. Et se riippuu tästä ja tästä ja tästä ja sä pystyt jotenki kategorisoimaan asioita, niinku saamaan semmonen kontrollintunne niihin asioihin. Ja sit pystyt vaan elämään sen fiiliksen kanssa, et tää on, tää on tosi veemäistä, mut se tulee loppumaan. **(Antti, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Antin tarina osoittaa, että korkean teknologian alalla tapahtuvat muutokset ovat äärimmäisen raskaita prosesseja koko organisaation näkökulmasta. Antin mukaan organisaatiossa tapahtuvat muutokset pakottavat siellä toimivat ihmiset sopeutumaan muutoksen mukanaan tuomaan epävarmuuteen ja omien rajojen venyttämiseen. Toisaalta Antti näkee muutoksissa mahdollisuuden kasvaa ihmisenä, vaikka se ei sillä hetkellä tuntuisikaan helpolta. Johtajien kerronnan perusteella korkean teknologian alalla muutostilanteisiin liittyy monia haastavia asioita, kuten irtisanomistilanteita. Tästä Eevan tarina on hyvä esimerkki.

Varmaan siinä mielessä että yks muutos ajottu tähän samaan hetkeen kun tavallaan itse lähdin vuorotteluvapaalle ja siinä vaiheessa kun palasin niin palasin tavallaan toiseen toimipisteeseen että mä lähdin vanhasta tutusta ja palasin täysin uuteen. Ja sitten tää toinen on ollut ehkä siinä mielessä vähän kovempi paikka, että siinä oli meillä yt-neuvottelut ja siinä tapahtu paljon muitakin asioita jotka esimiehen kannalta on tietysti aika rankkojakin niinku on tietysti ihmistenkin koko organisaation kannalta. Niin se on ollut ehkä semmonen toinen murroskohta ja sen jälkimaininkeina ehkä niinkun huomasi keränneensä itsellensä aika paljon töitä jonka jälkeen sitten tuli se hetki et totes et nyt et jos mä en nyt lopeta niin sitten ei niinku jaksaa. Ja semmonen murroskohta tavallaan sitte oli että mä halusin itse niinkun vaihtaa vähän suuntaa et mihin suuntaan mä katson nyt mä oon sitte siirtynyt enemmän tänne tekniselle puolelle mikä on hitaampirytmistä et se ei oo semmosta päivittäistä säpinää. Et se on enemmän sitä et suunnitellaan puolen vuoden päähän ja vuoden päähän asioita. Et teki semmosen tietosen valinnan et nyt loppuu se juokseminen ja alkaa tää kävelyvaihe. **(Eeva, tuotantopuolen tehtävät)**

Eevan tarinan perusteella muutokset lisäävät johtajien työmäärää ja lisäksi niihin liittyvät vaikeat irtisanomistilanteet voivat aiheuttaa myös johtajan yli-

kuormittumisen. Tällöin oman uran suuntaa voi olla pakko muuttaa oman jakamisen näkökulmasta, kuten Eeva kertoo tehneensä. Eevan tarina osoittaa muutostilanteisiin liittyvät monenlaiset kuormittavat tekijät, jotka hän itse tunnistaa ja teki tietoisesti päätöksen siirtymisestä välillä hitaampiin työhön. Eevan tarinan perusteella vaikuttaa siltä, että myös organisaatio joustaa tarvittaessa ja tarjoaa johtajalle mahdollisuuden henkilökohtaisten muutosten tekemiseen urallaan saman organisaation sisällä esimerkiksi horisontaalisena urasiirtona.

4.3.3 Korkean teknologian toimialan muutokset johtamisuran uudistajina

Johtajien kerronnasta käy ilmi, että korkean teknologian toimialalla samassa työtehtävässä ei työskennellä kovin pitkään, jotta organisaation uudistumiskyky on mahdollista säilyttää. *Muutokset tarjoavat siis mahdollisuuden sekä organisaation että yksilön uudistumiseen.* Johtajien kokemusten mukaan muutokset pitävät yllä motivaatiota ja mahdollistavat samalla uran suunnan tarkastamisen muutosten yhteydessä. Tämä käy ilmi myös Pekan tarinasta.

Jos antasin tämmösen patenttivastauksen, niin mä aattelen, että mä oon nyt täs uudessa positiossa, jota mä tuun tekemään ainakin kolme vuotta, ellei mulle nyt kukaan kenkää anna sitä ennen. Se on nyt, kolme vuotta meillä se määritelty semmonen - must se on hyvä määritelmä, että kolme vuotta kannattaa olla jossain hommassa, jotta voi sanoa, että on itse saanut siitä, löytänyt sen, mitä siin on löydettävissä niinkun. Ja firma on myöskin sitten saanut investointinsa jossain määrin takasin. Se on iso investointi firmalle, kun se ottaa mut tämmöseen tehtävään, jossa, jossa mä en oo ollu aikasemmin. **(Pekka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Pekan tarinasta tulee esille, että johtamisura rakentuu jatkuvan oppimisen ympärille, joka on sidottu esimerkiksi uusien haastavien työtehtävien vastaanottamiseen muodollisen koulutuksen sijaan. Tässä merkityksessä korkean teknologian toimiala näyttääkin haastateltavien kokemusten mukaan tarjoavan koko ajan uusia mahdollisuuksia oppimiseen. Toisaalta tarinat tuovat esille, että se on myös yritykselle keino pystyä pitämään työntekijät itsellään tarjoamalla haastavia työtehtäviä, ja sitä kautta jatkuvasti uusia kehittymismahdollisuuksia. Tutkimusten mukaan erityisesti korkean teknologian toimialalla, jossa on paljon korkeasti koulutettua työvoimaa, odotukset uralle ovat korkeat (Baruch 1996; 1997). Esimerkiksi Timon mukaan toimialalla tapahtuvat muutokset ovat tarjonneet mahdollisuuden pysähtyä tarkastelemaan oman uran tilannetta ja miettimään, mihin suuntaan sitä haluaa seuraavaksi lähteä kehittämään.

Mä oon miettiny muutamaan otteeseen, että vaihdanko mä firmaa. Että mä muutamis keskusteluissa aina, kun näitä meidän vaihdoksia on tullu, on semmonen luonteva hetki tarkastella. Esimerkiks nyt, kun mä hain tätä tehtävää, niin mä taas joudun päivittämään CV:n ja sit mä samalla kävin muutamassa niin kun keskustelussa talon ulkopuolellakin... niin tota en oo sitten kovin aktiivisesti mitään hakenutkaan. Että tavallaan tää vauhti ja kehittyminen, mikä meillä on ollu, niin on todellakin tarjonnun riittävästi, riittävästi aina uutta ja haastetta ja virikettä. **(Timo, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Timon tarinassa muutokset ovat tarjonneet ennen kaikkea mahdollisuuden oman osaamisen päivittämiseen. Hänen kokemuksensa mukaan muutokset ovat pitäneet yllä mielenkiintoa nykyistä työnantajaa kohtaan niin paljon, että hän ei ole ollut halukas vaihtamaan työpaikkaa, vaikka mahdollisuuksia siihen olisikin ollut tarjolla. Muutokset ovat hänen mielestään pitäneet yllä motivaatiota ja mielenkiintoa yritystä kohtaan, eikä uusia haasteita ole tarvinnut lähteä etsimään muualta. Niille, jotka hakevat johtamisuralleen jatkuvasti uusia haasteita, korkean teknologian toimiala näyttää haastateltavien tarinoissa tarjoavan niitä riittävästi. Toimialan muutoksista huolimatta johtajien kokemusten mukaan on kuitenkin tärkeää, että tietää itse mitä johtamisuraltaan haluaa. Haastateltavat kokevat, että tällöin omaa uraansa voi kehittää aktiivisesti juuri siihen suuntaan, mihin haluaa. Tämä tulee esille Antin tarinasta.

Kyl se vaan, jos sä tiedät ite, mitä sä haluat, niin kyl musta ne keinot tulee automaattisesti. Mut jos et sä, jos ei sul oo palavaa intohimoo johonki niin sit se on enemmänki semmosta niinku sattumanvarasta kehittämistä. Jos sul on todella palava intohimo ja sitte sitä pitää puskee, koska sillon, sillon sä voit vaikuttaa siihen. Mut jos sä oot ihan ok nyt täällä niinkun noin, niin noin. Nii emmä oo koko ajan kärkkymäs jotain muuta, jotain uutta jotaki hommaa, jotain että... Se vähän niinku liikkuu nyt tään organisaation mukana, sit äkkiä sit yllättäen muuttaa muotoonsa. Kyllä siinä tämmöstä, se on aika tämmöst niinku et vaihdetaan sisäisesti ja sitä kautta sit pyritään pitämään mielen virkeänä. **(Antti, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Johtajien tarinat osoittavat, että oman johtamisuran kehittyminen toimialalla tapahtuvien muutosten mukana ei siis tarkoita niiden mukana ajelehtimistä, vaan myös omaa aktiivisuutta ja tietämystä siitä, mihin suuntaan on urallaan menossa. Tällöin uraa johtaa yksilö, ei organisaatio. Esimerkiksi Proteuksen uralla yksilön omat uravalinnat ja itsensä toteuttaminen ovat keskeisellä sijalla (Hall 1976). Antin tarinassa tähän yhdistyy vielä organisaation muutosten mukanaan tuomat mahdollisuudet. Antin tarinan perusteella organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin on mahdollista ajoittaa johtamisuralla tehdyt valinnat. Vaikka urat ovatkin tarinoissa johtajien omissa käsissä, jatkuvista muutoksista johtuen pitkälle menevien tulevaisuudensuunnitelmien tekeminen ei tällä toimialalla Päivin kokemuksen mukaan ole tarpeellista.

Niitä tilaisuuksia ja tilanteita tulee ja menee niin sitte aina ku tarttuu välillä niihin niin ettei oo semmosta niinkö mä en oo kovin hyvä suunnittelemaan semmosen pitkän jänteen päähän no että no mulla ois semmonen visio että kymmenen vuoden päästä mejän perhe ois vaikka siellä ja täällä ja me oltais siellä ja mä tekisin semmosta ja joku tekis tämmöstä. Että mä oon ennemminki vähä semmonen niinku että saapa nähä tässä tapahtuu että yleensä näillä asioilla on kuitenkin taipumus järjestyä jollakin tavalla. Että ei niinku semmosesta jaksa stressata että ois niinku valmis pläni ja sitte se kuitenkin menee jonnekki. Mut se ehkä voi olla et tää työki on niinku tavallaan kouluttanu jo siihen että se koska tää bisneski on siis tämmönen että on ite nähny parit alamäet ja sitte parit ylämäetki ettei niinku ei teekkään niin tarkkaan että aina sitä kuitenkin jotaki ku työnsä on tähänki asti ihan hyvin hoitanut niin joku kolonen löytyy jostain. **(Päivi, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Päivi kertoo, että hän on oppinut toimialalta kerryttämänsä vuosien kokemuksen perusteella, että muutoksista ja epävarmuudesta johtuen urasuunnitelmien tekeminen on turhaa. Hänkin sanoo muutosten avaavan uusia mahdollisuuksia,

joihin voi halutessaan tarttua. Toisaalta Päivi kertoo omaavansa vahvan uskon siihen, että töitä löytyy aina, jos vain on hoitanut omat työtehtävänsä hyvin. Alan epävarmuudesta huolimatta, luottamus siihen on kuitenkin hänen mukaansa korkealla. Myös Timo uskoo siihen, että uusia mahdollisuuksia on aina tarjolla.

Mahdollisuudet tavoitteen toteutumiseen on hyvät, koska niin kun sanottu, niin aina niitä paikkoja aukee ja firma pyörii...Tää toimiala on niin nopeesti menevä, että kukaan ei tiedä... Tää kehittyy hirveetä vauhtia tää toimiala ja firma ja näin ollen mulla on niin kun erittäin iso luottamus siihen, että varmasti tulee mielenkiintoisia tehtäviä eteen jatkossakin. **(Timo, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Näiden johtajien kerronta vahvasta luottamuksesta ja tulevaisuudenuskosta osoittaa, että he ovat tottuneet toimialan epävarmuuteen, eivätkä edes odota, että organisaatiot pystyisivät tarjoamaan heille pitkän tähtäimen tulevaisuudensuunnitelmia. Johtamisuran kehittyminen ei näille johtajille tarkoita myöskään perinteistä ylöspäin etenemistä vaan uusien asioiden oppimista, hyvän osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä ja haasteiden voittamista. Näiden tarinoiden perusteella vaikuttaakin siltä, että *johtamisurat korkean teknologian toimialalla rakentuvat lyhytaikaisista projekteista, jotka tarjoavat oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia ja elävät organisaation muutosten mukana*. Johtamisurat ovatkin haastateltavien tarinoiden perusteella muuttumassa yhä enemmän henkilökohtaisiksi projekteiksi, joille tässä tutkimuksessa korkean teknologian toimiala tarjoaa oivallisen kontekstin.

4.3.4 Johtamisuran tulevaisuus uusien asioiden oppimisena

Johtajien kerronta tulevaisuudensuunnitelmiin liittyen tuo esille, että myös ne liittyvät muutokseen ja sitä kautta jatkuvaan uudistumiseen. *Omaa johtamisuraa ei haluta tulevaisuudessakaan liittää perinteiseen etenemiseen ylimpiin johtotehtäviin, vaan enemmänkin uusiin asioihin tarttumiseen ja sitä kautta oppimiseen*. Tämä kerronta tulee esille sekä miesten että naisten kohdalla. Johtajat kokevat keskijohdon työtehtävät ylimmän johdon tehtäviä mielenkiintoisemmiksi, koska he kokevat ylimmän johdon tehtävien olevan liian kaukana päivittäisestä liiketoiminnasta. Haastateltavien tarinoissa tulee taas esille perinteisen uralla etenemisen negatiivinen määritelmä, johon johtajat eivät halua omia kokemuksiaan urastaan liittää. Tästä hyvänä esimerkkinä on seuraava Jaakon tarina.

Jos nyt ajattelee niin kun urakehitystä, niin en mä koe niin kun, mulla ei sillä lailla oo hirmusia ambitioita. Ei mulla oo ehkä koskaan ollu semmosia ambitioita, että mä olisin niin ku halunnu, että mun pitäs hirmusesti päästä eteenpäin niin kun. Että enemmänkin niin kun sen jonkin statuksen ja tämmösen, niin kun mikä se urakehitys nyt sitten on. Että on niin kun ollu, että on halunnu uusia asioita ja oppia uusia juttuja. Eikä niinkään, että mä nyt haluun lisää alaisia, mä haluun lisää valtaa ja mä haluun lisää vastuuta. Että enemmänkin niin kun niin, että onko siinä jotain uutta, mitä pitää saada aikaan, tai semmosia murros-kohtia, mitä tykkää. Ehkä se on just sitä rakentamis-juttuu, että ei edes oo semmonen, että on joku valmis posti ja jokin valmis laatikko ja siitä nyt menisit johonkin valmiisiin kuvioihin. Että kyl niin kun jotain uutta ja jotain pitää saada aikaan ja on jokin projekti tai programmi tai jokin muuttuja ja tähän tarvittais nyt tämmöstä vetäjää, niin semmonen mua niin kun kiinnostaa... että jos on jotain uutta toimintoo ollaan pistämäs pystyyn, tai tämmöstä, niin sem-

monen aina kiinnostaa. Että ikään kuin olla tekemässä jotain uutta. **(Jaakko, tuotantopuolen tehtävät)**

Jaakko ei tarinassa koe olevansa kunnianhimoinen silloin, kun kyse on perinteisestä tavasta määritellä johtamisuran kehittyminen ulkoisten kriteerien, kuten palkan tai statuksen mukaan. Hänen johtamisuransa tulevaisuus merkityksellistyy uusien asioiden oppimiseen ja uuden rakentamiseen ylimmän johdon tehtävien sijaan. Jaakon tarina poikkeaa merkittäväällä tavalla siitä, millaisia stereotyyppisiä odotuksia miesten johtamisiin erityisesti keskijohdossa edelleen liitetään (Gallos 1989, 110; Powell & Graves 2003; Powell & Mainiero 1992; O'Neil ym. 2004). Jaakon tarina kuitenkin poikkeaa perinteisestä maskuliinisesta tavasta, jonka mukaan miehet haluavat johtamisurallaan jatkuvasti lisää valtaa ja korkeampaa statusta. Jaakon tarina edustaakin uusia urakäsitteitä, jotka nimenomaan perustuvat uuden oppimiselle ja riippumattomuudelle perinteisistä hierarkkisista johtamisuran malleista (Arthur 1994; Arthur & Rousseau 1996; Sullivan & Arthur 2006). Myös Päivin ja Antin tarinoista ilmenee Jaakon tavoin johtamisuran kehittäminen tulevaisuudessa ylimpään johtoon etenemisen sijasta.

Kyllä määhän tota siis nyt ku on tähän hr hommaan päässy sisälle niin kyllä määhän tässä tykkään ja tästä tykkäisin niinku taas kehittyä eteenpäin ei nyt välttämättä niinku mitenkään hierarkkisesti mennä ylemmäs mutta tota niinku tavallaan ei se meidän organisaatiokaan pysy paikallaan montaa vuotta että ei tässä nyt voi sillai positioida itseänsä mihinkään....ku on näitten tiimiläisten kans niinku tekemisissä ku ne kuitenkin on semmosia konkareita jo eikä eikä sillä tavalla niinku semmosia alottelijoita niitten kans on niinku mukava tehdä töitä ku ne tulee taas niinku eri eri kulttuureista eri firmoista meillekkin on tullu ja kaikkea et sitä niinku jotenki se oma oma näkemyskin niinku siitä laajenee koko ajan että näitten kans on kyllä niinku tosi kiva tehdä töitä. **(Päivi, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Kehittää sitä. Tääkin, tää on just kans semmonen jännä juttu, mikä muuttuu niinku että jos ajattelee, kuinka naurettavasti ajatteli itsestään, ku alotti työuransa. Itsestä jää joku merkittävä monumentti tonne Senaatintorille. Mut tota mäkin vaan niinku, sen vaan hyväksyy, että tosiasiat niinku kokonaiskuviossa - lapset ja perhe mukaan lukien - ni se on heille tärkeätä, mitä heidän kanssaan tekee. Koska se kuitenkin on, et jos sä haluat niinkun mennä... Sun pitää vaan tunnustaa se tosiasia, et se vaatii hirveesti panostamista. Ja mä en usko, et mä oon niinku valmis siihen. Mä oon varmaan niinku ihan ok niin kauan, kun mä saan tehdä mielenkiintoisia hommia...meen vähän siksakkii vaikka, niinko että jos homma tuntuu niinku mielekkäältä. Ei mua välttämättä niinku hirveen paljon, jos kattoo niinku minkälaisii haasteita noilla, jotka vastaa isoista organisaatioista. Ei välttämättä niinku kiinnosta hirveesti **(Antti, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Antin tarinasta käy ilmi, että hänen uratavoitteensa ovat muuttuneet uran aikana. Tyypillistä onkin, että uran alussa materialistiset arvot ovat keskeisellä sijalla, mutta ikääntymisen myötä ne muuttuvat ihmiskeskeisemmiksi sekä itsensä kehittämistä painottaviksi (Lähtenmäki 1995). Antti kokee etenkin perheen vaikuttaneen hänen uratavoitteisiinsa. Antin tarinassa johtamisuran rakentamisessa tärkeintä on säilyttää mielenkiinto työtehtäviä kohtaan. Se voi esimerkiksi hänen kohdallaan tarkoittaa uran rakentumista moneen eri suuntaan. Sen sijaan ylimmän johdon tehtävät eivät Antin mukaan häntäkään motivoi. Samalla tavalla kokevat myös Riikka ja Laura.

Hyvinä mää nään. Että mulla on mennyt tässä tavallaan tiettyjä semmosia pienempiä alkuja, siemeniä on jo nyt menossa ja joita sitten pystyn jatkaa jo siinä äitiysloman-kin aikana. Lähteen sitte suuntaamaan, että mulla on semmonen uskomus itsellä, nimenomaan mitä oon sulle aikasemminkin tässä jo sanonu moneen kertaankin varmaan jo että, et se mitä niinkun oikeesti haluaa, aidosti haluaa tehdä, niin ne mahdollisuudet tulee kyllä. Että sillai, sillai niinku on semmonen kyllä tulevaisuuden usko. Vahva, että, mahdollisuuksia tulee sitten kun aika on oikea. Ja sitten tosiaan niinkun se mun reitti ei oo se, että mulla ois jotain positioita tai sellasia tavoitteena, vaan nimenomaan se tavote on, että saa tehdä sellasia asioita, mihin oikeesti niinku pystyy sitte antamaan, mikä sitten kiinnostaa. **(Riikka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Varmaan joskus vuoden sisällä tekisin jotain muuta jostain muusta suunnasta katsotuna tähän bisnekseen tässä yrityksessä joka tapauksessa. En tiedä vielä mitä se on mutta ehkä jotain tosiaankin muuta En halua tai en hae enkä odota tämmöstä organisatorista steppiä ylöspäin vaan enempi kaipaen sitä erilaista näkökulmaa taval- laan tämmösenä horisontaalisiirtona. Mutta kyllä mä itseni nään hirveen vahvasti tämän firman palveluksessa kuitenkin pitkään, et en mä osaa muusta haaveilla musta täällä on tosi hyvä olla töissä. **(Laura, tuotantopuolen tehtävät)**

Myös Riikka ja Laura merkityksellistävät johtamisuransa uusien näkökulmien etsimiseksi ja horisontaaliseksi etenemiseksi. Hekin haluavat tarinoissaan muu- tosta, jotta mielenkiinto työtehtäviin säilyy ja on mahdollista oppia uusia asioita. Keskijohdon tehtävät koetaan tarinoissa mielenkiintoisiksi. Niissä nähdään uu- sia mahdollisuuksia myös tulevaisuudessa. Johtajien tarinoiden perusteella vai- kuttaa siltä, että keskijohdossa tuntuu riittävän mielenkiintoisia työtehtäviä ja haasteita, mikä voi olla syynä siihen, että ylimpään johtoon ei ole halukkuutta edetä. Korkean teknologian alalla työskentelevien ihmisten uratavoitteena on- kin tyyppillisesti uusien haasteiden saaminen ja jatkuva kehittyminen (Harpaz & Meshoulam 2004). Tämä liittyy haastateltavien tarinoiden perusteella varmasti toimialan jatkuviin muutoksiin, joiden takia ura voi kehittyä monella eri tavalla, kun organisaatiot pystyvät tarjoamaan monipuolisia työtehtäviä. Johtamisuralla mielekkyys voi siis säilyä johtajien mukaan ilman, että uralla tarvitsee edetä ylöspäin. Seuraavassa tarinoissa Hanna ja Anna kertovat omista tulevaisuuden- suunnitelmistaan.

No se on tietenkin tärkeintä, että on semmonen mielenkiintonen työ, et mulla ei oo koskaan ollu sitä, et mun pitää päästä jonnekin tiettyy asemaan, vaan se, että mulla on mielenkiintoisia töitä, että niissä on haasteita. Et mitään muuta mää en niinkö ajat- tele karseesti ku sitä, että mun pitää viettää jossain kaheksan tuntia päivässä, et mun on pakko mennä sinne aamulla ja pääsen neljältä pois ja että mun pitää aamulla aa- tella, että voi että on inhottavaa mennä sinne töihin. Vaan sinne pitää olla kiva men-nä, siinä pitää olla semmosia uusia juttuja, pitää aatella, melkeen pitää aatella silleen, et mitenhän mää kerkeen taas kaikki tehä. Et sillai on, semmonen on niinkö ja että saa oppia uutta, et mää en ainakaan en usko, tai tuntuu näin ainakin, että en halua ihan [nykyisessä työtehtävässä] loppuelämäni tehä. Että tarvii muutaki. **(Hanna, tuotantopuolen tehtävät)**

Se miten mää oon lähteny uraani rakentamaan mikä minusta on vähän hassu sana mä en oo koskaan kokenu sitä et mä oon niinku uraa tehny, et mä oon niinku halun- nu mulle ei oo tärke se, että mä etenen portaikossa ylöspäin siitä huolimatta, vaikka mä oon sitä tehny...oikeastaan se mun ydin siellä jossain kaukana se mun tulevai- suus, on se nyt mitä tahansa, niin se pohjautuu siihen, et mä määrätietosesti haen ko- kemusta eri osa-alueilta ja perustan sen oman osaamisen sit siihen semmoseen laaja- alaisempaan näkemykseen yrityksestä ja yrityksen toiminnasta, et mä oon lähteny sillä tavalla ehkä hakemaan, ehkä se voi olla semmosta lukkiutunutta ajattelua, että

miehet etenee suoraviivaisesti, se kyllä osaltansa pitää paikkansa ja on toki naisiakin, jotka etenee sillä tavalla, mutta mulla on ollu niinku tarkoitus, tai se mun tähti jossain siellä on se, että mä hankin sitä osaamista eri osa-alueilta ja enkä välttämättä etene, enkä kaipaa etenemistä siinä niinkun ylöspäin. Mut se, et mä etenen, mitä on paljon nyt viime vuosina puhuttu, että etenee horisontaalisesti, mut mulla on ollu semmoinen idea, et sieltä se lähtee ja se riittää mulle. Kokemuksen kautta oon oppinut sen, että siinä riittää niin paljon haasteita kun vaan jaksaa ja on mielenkiintoa hakea. **(Anna, tuotantopuolen tehtävät)**

Hannan ja Annan tarinoista tulee esille, että myös tulevaisuudessa he haluavat johtamisurallaan muutoksia, jotta mielenkiinto työtehtäviin säilyy. Molemmille muutokset merkitsevät uusien asioiden oppimista johtamisuralla. Molemmille johtamisura merkitsee ennen kaikkea mielekkäitä työtehtäviä ulkoisten kriteereiden sijaan. Myös Veeralle työn sisältö ratkaisee hänen johtamisurallaan eteentulevissa valinnoissa kaikkein eniten.

Mulla ei oo sellasta niinku et mä haluisin olla pomona pomon paikalla, hän on niinku mejän päähenkilöstöjohtaja niin joskus et se ei oo se juttu sen takia et mä katon et mitä hän tekee työkseen niin se on hirvittävän tylsää johtuen siitä et kun hänellä ei oo oikeesti tommosta hommassa sillä ei oo todellisuuteen siis tähän niinku bisneksen tekemiseen hirveen paljo linkkiä koska se on aika kaukana se on siellä pääkonttoris ja se että se sattuu oleen korkealla siellä organisaatiossa ei tee sitä tehtävää mielenkiintoisemmaksi. Ei mulle se että istuuko se täällä vai siellä hierarkiassa ei oo se driveri vaan se tehtäväsisältö on se draiveri. Siinä on se juttu. Mut sen sijaan jos sattuu joku mukava hauska pieni firma joskus joka hakee ihmistä vetämään niitten hooäärää ynnä muuta funktioo jos niinku lähetään tekemään niinku asioita tavallaan alusta ja luomaan jotain uutta niin se on ihan great. Et se ei oo niinku tavallaan se vastuu mitä mä olisin haluamatta vaan mä haluan sen tehtävän siks, koska siinä pitää viettää niin pirusti aikaa täällä työssä niin sen jobin pitää olla semmoinen mistä saa kiksejä ihan sitte niinku että siinä on se juttu. Ja se asema ei tuo kauheen kauaa niitä kiksettä. **(Veera, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Veera nostaa tarinassaan esille haluttomuutensa edetä nykyisestä tehtävästään oman esimiehensä paikalle. Veeran tarinasta ilmenee, että hän kokee keskijohdon tehtävien tarjoavan enemmän mielekkyyttä, koska niissä tehtävissä on lähempänä päivittäistä liiketoimintaa kuin ylimmässä johdossa työskentelevillä. Pitkällä tähtäimellä työn sisältö tuo hänen mukaansa tyytyväisyyden tunteen ja mielenkiinnon omaan työhön, ei ulkoiset seikat. Sekä Hannan että Veeran tarinoissa johtamisuralla saavutettu menestys merkityksellistyykin subjektiivisiin kokemuksiin siitä, että työ, jota tekee, tuntuu itsestä mielenkiintoiselta ja merkitykselliseltä (Sturges 1999). Vaikka tulevaisuudensuunnitelmat johtamisuralla eivät tuntuisikaan kovin selkeiltä, myös Eevalle muutoksen hakeminen sopivassa paikassa on johtamisuralla keskeistä.

Tällä hetkellä on vaikea sanoa kun ei oikeesti tiedä vielä et mitä sitä tulevaisuudeltaan haluaisi mutta tavallaan se semmoinen tahtotila että paikalleen ei saa jäädä. Et siinä mielessä semmosta muutosta pitää pystyä tekemään et muuten muuten se ei niinku se työ ei enää jaksaa kiinnostaa hetken päästä. Et tavallaan se semmoinen irtautuminen sillä hetkellä kun kaikki on hyvin niin se vaatii aina semmosta vähän niinkun taistelua et nyt on se hetki et täytyis miettiä et mikä on se tulevaisuus ja mitä siltä työltään haluaisi. Mä oon monta kertaa jo sanonut että [oman esimiehen paikalle] mä en halua, et sen mä oon nähny niin läheltä et minkätyyppinen työ se on ja en koe tavallaan saavani siitä välttämättä lisää. Että se on siirtyminen jollekki vähän toisesta näkökulmasta näihin asioihin katsomiseksi. **(Eeva, tuotantopuolen tehtävät)**

Myös Eevan tarinassa johtamisura merkityksellistyy jatkuvaan kehittymiseen. Muutosta omalle uralle pitää hänen mielestään kyetä hakemaan myös silloin, kun oma työ tuntuu mukavalta. Johtamisuran kehittyminen hänen tarinansa perusteella liittyy omiin subjektiivisiin näkemyksiin siitä, mitä uralta tulevaisuudessa haluaa, ei ulkoisiin seikkoihin. Eteneminen ylimmän johdon tehtäviin ei kuitenkaan tunnu Eevaa tarinassa kiinnostavan vaan mielenkiintoa keskijohdon työtä kohtaan riittää kunhan vain tekee horisontaalisia siirtoja. Myös naisten kokemuksissa korkean teknologian toimialalla työskentelevät johtajat asettavat korkeita vaatimuksia jatkuvalla kehittämiselle. Tämä kertoo osittain myös kovasta kilpailusta ja siitä, että odotukset työlle, sen mielekkyydelle ja sisällölle ovat korkeat (Baruch 1996; 1997). Toimialalla työskentelevien osaaminen myös vanhenee nopeasti, mikä asettaa paineita ihmisten osaamisen uudistamiselle ja kehittämiselle (Baruch 1997; Harpaz & Meshoulam 2004). Muutoksen hakeminen johtamisuralle voi merkitä Hannun tulevaisuudensuunnitelmissa myös kokonaan toiselle toimialalle siirtymistä ennemmin kuin hierarkkista ylöspäin etenemistä.

Jos ne ei potki mua pois tästä, niin tuota, mä oon varmaan pari -kolme vuotta tässä vähintään ja tuota. Kyllä mä nyt ihan oon sillee, en mä niin ku uraa oo miettiny, mut sanotaan tämmöstä ikään kuin erilaisia elämänvaiheita... että en mä osaa sanoo, että onks se tässä yhtiössä. En mä osaa sanoo, onks se tällä toimialalla, mutta tuota, sanotaan, että voisi olla kaikkein antoisinta, et jos se olis jossain muulla toimialalla. Ett kyl mä niin ku semmosta toivoisin. Kyllähän tietysti tää on aika tuttu juttu, et mä oon [useampia vuosia nykyistä toimialaa] katonu ja tuota, nähny sen mielestäni niin ku aika monelta kulmalta, niin kyl täs välillä tulee mieleen, että ikään kuin johtamistustausta, niin antaisiko se henkisesti enemmän, että olisi niin ku aivan toisella toimialalla... Jos kattoo mun historiaa, niin mä oon sitte hyvin laiska, että mä oon tehny pieniä liikkeitä. Että en mä tiedä, mihin mä tässä alan. En mä tollasta suunnittele. Mulla ei oo mitään semmosta unelmaa, että hei, mä haluan nousta tässä firmassa, tulee bonuksia ja siis mä niin ku orkesteroisin, tai jotain. En mä, itse asiassa mä en, itse asiassa mä melkein toivosin, että en joudu enää semmoseen. Että tuota, mut sanotaan, että ihmisten kanssa ja johtamiskulttuuria sitte soveltaa jollain aivan eri, eri näkössä toimintaympäristössä. **(Hannu, tuotantopuolen tehtävät)**

Hannun tarinasta ilmenee, että hän kokee uran laajemmassa merkityksessä, kokonaisena elämänvaiheena. Johtamisuralla kehittymisen näkökulmasta Hannu on kuitenkin omien sanojensa mukaan alkanut suunnitella toimialanvaihtoa, koska hän ei ole kiinnostunut etenemään urallaan ylimpiin johtotehtäviin. Myös Hannun tarina poikkeaa maskuliinisesta tavasta kertoa urastaan, koska hän ei liitä siihen aineksia hierarkkisesta etenemisestä, jota on pidetty miehille tyypillisenä tapana kuvata uralla etenemistä (Sturges 1999). Hannun tarina liittyykin johtamisuran horisontaaliseen etenemiseen. Tässä aineistossa miesten ja naisten kokemukset johtamisuransa etenemisestä ovatkin samantyyppisiä. Myös Pekka odottaa johtamisuran tulevaisuudelta ennen kaikkea uusien asioiden oppimista.

Tietenkin mä odotan ja toivon, odotan, että mä onnistun ja että tota, et siis silloin tarjoutuu sellasia, tulee esiin sellasia mielenkiintosisia haasteita, joihin hyppääminen on niinku, on tosi vaativaa, mutta palkitsevaa. Semmost mä odotan. Semmost mä odotan, että semmonen, että ottaa vastaan uusii, lähtee semmosiin uusiin tehtäviin ja lähtee toteuttamaan semmosia asioita, mitä ei ole ennen toteuttanu. Samalla niinku sit

juostessa oppii. Tää on mulle semmonen, se mun filosofia. **(Pekka, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Pekalle johtamisura merkityksellistyy myös tulevaisuudensuunnitelmissa uusien haasteiden parissa työskentelyyn, joiden kautta pystyy kehittymään eteenpäin. Hän ei kerro suunnitelmistaan sen tarkemmin, mutta kerronta viittaa siihen, että alalla tapahtuvat muutokset mahdollistavat uusien haasteiden saamisen tulevaisuudessakin. Pekankin kerronta johtamisuran etenemisestä on naisille tyypillinen tapa, sillä tutkimusten mukaan naiset kertovat yleensä johtamisurastaan haasteiden kohtaamisen näkökulmasta (Sturges 1999). Johtamisuran tulevaisuus riippuu haastateltavien kokemusten mukaan myös omasta aktiivisuudesta, mikäli organisaatiosta ei saa siihen riittävästi tukea. Esimerkiksi Lauri kokee, että hänen organisaatiossaan etenäkään nuoremmille esimiehille urasuunnittelua ei ole ollut tarjolla.

No, ehkä voi sanoa sillai, että varmaan joissakin organisaatioissa urakehitys olis ollu vähä eri näköstä. Jos organisaatiolla on tämmöstä aktiivista, aktiivista niin kun urasuunnittelua töissä oleville ja esimiehille. Ja varsinkin niin kun nuoremmasta päästä oleville. Että meidän organisaatiossa niin kun täs urakehityksen mielessä, niin semmosta ei oikein oo. Elikkä se on niin kun valtaosaltaan oman aktiivisuuden pohjalta... Mutta sitte, jos ei niin ku varsinaisesti oo semmosta hirveetä mielenkiintoa ja paloa siihen, että sen uran, uran pitäis mennä eteenpäin ja muuten. Vaan että enemmänkin on kiinnostunut, enemmänkin haluaa tehdä kiinnostavia asioita, niin silloin se on vähän, vähän niin ku hitaanlaista. **(Lauri, tuotantopuolen tehtävät)**

Laurin tarinassa urakehitys ymmärretään nimenomaan ylöspäin etenemisenä, mikä viittaa jälleen siihen, että uran käsitteellä sen perinteisessä merkityksessä on negatiivinen mielikuva yhteiskunnassamme. Tämä tulee esille siinä, että Lauri itse haluaa irtautua urakehityksen määritelmästä, eikä hän koe olevansa kiinnostunut uran aktiivisesta edistämisestä. Hänkin merkityksellistää johtamisuransa itseä kiinnostavien asioiden tekemiseksi ja kokee sen perinteisessä merkityksessä hitaaksi urakehitykseksi. Seuraavassa Villen tarinassa tulee esille, että vaikka hän onkin halukas etenemään urallaan myös ylöspäin, ei hän sitä ole kuitenkaan tässä elämäntilanteessa valmis tekemään. Myös hänelle hierarkiassa ylöspäin eteneminen merkitsee enemmän lyhytaikaisten ulkoisten palkintojen saavuttamista kuin pitkään kestävästä tyydytyksen tunteen saavuttamista omassa työssään.

Mulla ei oo niin kun edes sitten, kun lapset lähtee, niin ainoa syy, miksi mä uralla niin kun sillä lailla etenen hierarkiassa ylöspäin, niin on tämmönen itsetuntoa hivelävä, egoon liittyvät ajatukset. Ja ne on aika semmosia, kun ne niin kun ne palaskelee tohon pöydälle, niin ne on aika hauraita semmosia, että niitten päälle ei voi oikein, ei voi, eikä kannata rakentaa. Niin ei oo mitenkään vahvasti se, että haluaisin niin kun hierarkiassa edetä... Että se on vaan sen työn sisältö ja tää, joka tuottaa sitä tyydytystä. Mut sitten siinä olis lisäksi se, että mä olisin todella kiinnostunu semmosesta, joka on niin kun lähempänä bisnestä ja joka olis jatkuvaa uuden luomista. Se liittyy varmaan tähän, että kuitenkin on tämmönen alottaja-tyyppi ja uuden etsijä, niin tota sitten haluais niin kun auttaa sellasia, sellasia tota, sellasia ihmisiä ja tekijöitä... Niin ja sitten voisinkin kyllä nähdä, että on jossain muussa firmassa. Mielellään siis, vaikka se olis vähän pelottava hyppy, niin menisin johonkin pienempään, joka olis tämmönen joko alottava, tai joka sitten on kovasti laajentuva ja kasvava. Mut siinä se menis sit-

ten vielä, siinä menis semmoseksi yrittäjämäiseksi, niin tota nyt ei tässä elämän tilanteessa, niin ei tota, en halua sellasta. **(Ville, henkilöstöpuolen tehtävät)**

Johtajien tarinat osoittavat, että perinteinen mielikuva tyypillisestä johtamisurasta on ollut hierarkkisesti ylöspäin etenevä, jota tämän tutkimuksen aineisto ei erityisemmin tue vaan johtamisurat koetaan monimuotoisemmiksi. Toisin sanoen johtamisuran on perinteisesti ymmärretty merkitsevän katkeamattomaa työtehtävien jatkumoa, joka rakentuu lineaarisesti ylöspäin organisaatiossa ja tätä mielikuvaa on tukenut perinteinen byrokraattinen organisaatorakenne (Sullivan 1999). Koska korkean teknologian toimiala on moderni, johtajien kokemukset uran tulevaisuudennäkymistä ja etenemisestä poikkeavat tästä perinteisestä määrittelystä ja he perustelevat omia valintojaan sitä vasten. Johtajien kerronnan perusteella vaikuttaa myös siltä, että *he eivät tiedosta erilaisten, modernien uramallien ja -käsitusten olemassaoloa yhteiskunnassamme.*

4.4 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli monipuolistaa uratutkimuksen perinteistä oletusta johtamisurasta katkeamattomana ja lineaarisena työtehtävien jatkumona, joka rakentuu yhden tai kahden organisaation sisällä. Lisäksi tarkoituksena oli lisätä sukupuolisensitiivisyyttä johtamisuria koskevaan tutkimukseen tuottamalla tietoa molempien sukupuolten, naisten ja miesten, kannoilta. Tutkimus halusi siten kyseenalaistaa johtamisuratutkimuksessa usein omaksutun sukupuolineutraaliuden, jopa sukupuolisokeuden, kuten myös sen, että vain naisella on sukupuoli. Tutkimuksella pyrittiin myös hahmottelemaan sitä, millaisiksi johtamisurat tulevaisuudessa mahdollisesti yhä enemmän rakentuvat.

Tarkoituksen toteuttamiseksi tutkimuksessa suoritettiin laadullinen, etisinnällinen empiirinen tutkimus, jonka tavoitteena oli *kuvata ja tulkita naisten ja miesten kerrontaa johtamisuristaan*. Tutkimuksen kohteena olivat korkean teknologian alan yrityksissä toimivien naisten ja miesten johtamisurat. Aihetta tarkasteltiin *narratiivisesta näkökulmasta*. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui 16 teemahaastattelusta, joiden toteuttamisessa keskeistä oli säilyttää narratiiviselle tutkimukselle olennainen piirre orientoida haastateltavaa tarinankerrontaan omasta johtamisurastaan (Gubrium & Holstein 2002, 1). Tutkimustehtävä jäsenyi seuraavaan pääkysymykseen: mitä merkityksiä keskijohtoon kuuluvat korkean teknologian alalla toimivat naiset ja miehet antavat johtamisurilleen? ja alakysymykseen: millä tavoin merkityksenannot eroavat ja ovat yhtenevät naisten ja miesten välillä? Tutkimusaineistosta konstruointiin kolme johtamisurien tarinatyyppejä: johtamisura sosiaalisina suhteina, johtamisura tasapainoiluna ja johtamisura muutoksen hakemisena. Näiden tarinatyyppeiden sisällä tarkasteltiin edelleen seuraavia teemoja: millä tavoin johtajat merkityksellistivät sisääntuloa uralleen, uran ja perheen tasapainoilua, toimialan kontekstia sekä kerrontaa keskijohdon rooliin liittyen.

Johtamisura sosiaalisina suhteina tarinatyyppissä johtajat merkityksellistivät uraansa erilaisten sosiaalisten suhteiden näkökulmasta. Sekä naiset että miehet toivat kerronnassaan esille sosiaalisilla suhteilla olevan merkitystä heti uran alkuvaiheesta lähtien. Uran alkuvaiheessa korostui etenkin naisilla perheen merkitys. Johtajien kerronnan perusteella voitiinkin puhua luottamuksellisista sosiaalisista suhteista, joiden muodostama sosiaalisten suhteiden kudelma mahdollisti johtamisurien alkuvaiheen rakentumisen korkean teknologian organisaatioissa. Johtamisura sosiaalisina suhteina merkityksellistyi johtajien kerronnassa usein siten, että keskijohdossa toimiessa oli tärkeää saada ympärillä olevat ihmiset etenkin omassa organisaatiossa huomaamaan oma osaaminen, pätevyys, kiinnostus ja innostus työtehtäviä ja organisaatiota kohtaan. Tämän koettiin edistävän johtamisuraa. Sosiaalisina suhteina rakentuvalle johtamisuralle oli tyypillistä myös se, että uramenestys ei johtajien kerronnassa rakentunut yksin asioita tekemällä. Tässä tutkimuksessa onnistumiset johtamisuralla rakentuivat yhdessä tekemisestä. Vaikka tutkimuksissa yleensä keskijohdon asema on tuotu esille pääasiassa negatiivisessa merkityksessä, tuli tämän tutkimuksen tarinoissa esille selvästi positiiviset kokemukset uralla onnistumisista, joissa etenkin ylimmästä johdosta saatu positiivinen palaute oli tärkeässä roolissa. Sosiaalisina suhteina rakentuva johtamisura kietoutui keskijohdon tarinoissa erilaisiin ihmissuhteiden kudelmiin. Keskijohto merkityksellistyi auttajaksi sosiaalisten suhteiden keskiössä, jolle sekä alaiset että esimiehet tulivat kertomaan asiasta kuin asiasta ja myös tulivat pyytämään apua. Johtajien tarinoiden perusteella keskijohdon työhön liittyi kyky luoda ja ylläpitää positiivista ilmapiiriä, mikä viittasi keskijohdon työn sosiaalisen ulottuvuuden tärkeyteen luottamuksen näkökulmasta. Sosiaalisissa suhteissa toimiminen ja ennen kaikkea kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa nousivat naisten ja miesten kerronnassa yhdeksi keskeiseksi johtamisuran edistymistä määritteleväksi tekijäksi. Vaikka kyseessä oli uusien teknologioiden rakentamiseen keskittyvä toimiala, näyttäytyivät ihmiset teknologian sijaan johtajien kerronnassa erittäin keskeisellä sijalla. Johtajat merkityksellistivät kerronnassaan tyytyväisyytensä johtamisuraansa kohtaan tulevan ympärillä olevien ihmisten kanssa työskentelemisestä ja siinä onnistumisesta. Johtamisuran rakentuminen korkean teknologian organisaatioissa sosiaalisina suhteina sai kerronnassa myös negatiivisia merkityksiä erityisesti silloin, kun haastateltavat puhuivat asiasta sukupuolen kannalta. Kerronta viittasi siihen, että naisten johtamisurat muuttuvat haasteellisiksi siinä vaiheessa, kun he halusivat määrätietoisesti kehittää uraansa korkean teknologian toimialalla hierarkiassa ylöspäin. Miehet sen sijaan tuottivat ja uusintivat naisia enemmän sukupuolineutraalia puhetapaa, johon voi liittyä haluttomuus nostaa esille organisaatiossa vallitsevia sukupuolistuneita käytänteitä, joihin naiset urallaan törmäävät. Sukupuolineutraalin puheen taakse on mahdollista kätkeytyä ja sitä kautta estää epäkohtien muuttaminen omassa organisaatiossa. Toisaalta sukupuolineutraali puhetapa voi liittyä myös vaikeuteen havaita näiden käytänteiden olemassaolo omassa organisaatiossaan.

Johtamisura tasapainoiluna tarinatyyppissä sekä naiset että miehet merkityksellistivät kerronnassaan johtamisuransa eri tekijöiden väliseksi tasapainoi-

luksi. Kerronnassa johtamisura merkityksellistyi usein uran ja perheen väliseksi tasapainoiluksi. Etenkin naisten kerronnassa puolison rooli merkityksellistyi auttavaksi tekijäksi heti uran alkuvaiheista lähtien. Naisten ja miesten antamat merkitykset perheen tuen muodoille poikkesivat selvästi toisistaan. Miesten kokemusten mukaan puoliso ja lapset auttoivat tasapainoilemaan uran ja perheen välillä siten, että elämä ei painottunut liikaa uralle. Naisten antamat merkitykset taas liittyivät siihen, että he pystyivät tasapainoilemaan urallaan puolison tuen avulla siten, että elämä ei painottunut liikaa perheelle johtamisuran kustannuksella. Johtajien tarinoiden perusteella voidaan todeta, että niin naisten kuin miestenkin johtamisurat olivat kiinteässä suhteessa perheeseen, mutta eri tavoin. Lisäksi naiset ja miehet uusintivat ja tuottivat puheellaan maskuliinista työkuulttuuria, johon liittyy pitkät työpäivät ja työlle omistautuminen. Etenkin naisten suuremmasta hoivavastuusta johtuen, tämä tuottaa naisille haasteita johtamisurien rakentamisessa. Kysyttäessä johtajilta heidän suhteistaan työtovereihin, merkityksellistyi johtamisura kerronnassa keskijohdon roolissa tasapainoiluksi operationaalisen ja strategisen roolin välillä. Keskeistä kerronnassa oli esimerkiksi se, miten haastateltavat pystyivät keskijohdon asemassa tuomaan alaisten tietoon organisaation asettamat suuntaviivat ja tavoitteet ja toisaalta antamaan alaisille niiden toteuttamiseksi sopivassa määrin itsenäisyyttä ja tukea. Kerronnasta ilmeni, että johtamisuralla oli tärkeää löytää tasapaino myös omassa roolissa suhteessa alaisiin ja omaan esimieheen. Tarinoiden perusteella keskijohto toimi keskeisenä kommunikointikanavana ja tiedonlähteenä eri suuntaan organisaatiossa. Tasapainoilu keskijohdon roolissa merkityksellistyi johtajien tarinoissa myös asioiden ja ihmisten väliseksi johtamiseksi. Tässä roolissa oli johtajien kokemuksen mukaan osattava johtaa menestyksellisesti ihmisiä, mutta samaan aikaan oli huolehdittava siitä, että organisaation asettamat tavoitteet saatiin saavutettua. Kysyttäessä johtajilta kokemuksia naisten ja miesten vahvuuksista ja heikkouksista johtamisurilla, molemmat sukupuolet nostivat esille kerronnassaan erilaisia sukupuoliin liitettyjä stereotyyppioita. Johtajien kerronta osoitti, että toimiessaan johtajana miesvaltaisella toimialalla, naisen on kyettävä tasapainoilemaan feminiinisyyden ja maskuliinisuuden välillä. Kuitenkin myös miehet kyseenalaistivat itse maskuliinisen tavan kertoa johtamisurastaan ja kokivat poikkeavan tästä perinteisestä mallista. Korkean teknologian organisaatioissa siis pelkästään naiset eivät kokeneet haasteita feminiinisyyden ja maskuliinisuuden välillä tasapainoilussa.

Kolmannessa tarinatyyppissä naiset ja miehet merkityksellistivät johtamisuransa muutoksen hakemiseksi. Uran alkuvaiheet korkean teknologian toimialalle siirtymisessä merkityksellistivät johtajien kerronnassa muutoksen etsimiseksi omalle uralle. Tämä tuli esille etenkin miesten kerronnassa. Muutosta uralle oli haettava toimialan vaihdoksen kautta, koska senhetkinen työpaikka ei johtajien mukaan tarjonnut sitä, mitä he uraltaan halusivat. Siirtyminen korkean teknologian alalle merkityksellistyi tarinoissa uusien haasteiden etsimiseen ja muutoksen saamiseen johtamisuralle. Korkean teknologian alalle siirtymisessä ei ollut johtajien kohdalla kyse pelkästä työpaikanvaihdoksesta, vaan joillekin se oli merkinnyt tärkeää käännekohtaa koko johtamisuran näkökul-

masta. Johtajien kerronta toi esille toimialan houkuttelevuuden juuri siitä näkökulmasta, että ala tarjosi koko ajan uusia mahdollisuuksia johtamisuralla kehittymiseen. Vaikka johtajat kokivat etenkin uran alkuaikoina ja toimialalle siirtymisen tuoneen mukanaan jatkuvat muutokset positiivista näkökulmista, eivät kokemukset niistä olleet aina pelkästään miellyttäviä. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä työskentelyn vaikeudet liittyivät tarinoissa ennen kaikkea työyhteisön ja etenkin omien alaisten jaksamiseen. Näiden muutosten haasteellisuus liittyi kerronnassa usein myös uusien organisaatioiden rakentamiseen muutoksen jälkeen ja siihen, miten ihmisiä motivoitiin muutosten keskellä. Johtajat kokivat, että erityisesti keskijohdolta tämä vaati yhteistyökykyä moneen eri suuntaan organisaatiossa. Jatkuvat muutokset vaativat tarinoiden perusteella myös totuttautumista urien monimuotoistumiseen, koska yhtä perinteistä menestymisen kaavaa uralle ei ehtinyt muodostua. Muutosten asettamat haasteet johtamisuralle tulivat tarinoissa esille myös uuden oppimisen näkökulmasta. Johtajat kokivat, että työssä pitää olla jatkuvasti oppimassa uusia asioita, jotka saattavat tuntua joskus ylitsepäsemättömän vaikeilta. Johtajien kerronnasta kävi ilmi, että korkean teknologian toimialalla samassa työtehtävässä ei työskennelty kovin pitkään, jotta organisaation uudistumiskyky oli mahdollista säilyttää. Muutokset tarjosivat siis mahdollisuuden sekä organisaation että yksilön uudistumiseen. Kerronnasta ilmeni, että oman johtamisuran kehittyminen toimialalla tapahtuvien muutosten mukana ei tarkoittanut niiden mukana ajelehtimistä, vaan omaa aktiivisuutta ja tietämystä siitä, mihin suuntaan oli urallaan menossa. Tarinoiden perusteella vaikutti siltä, että johtamisurat korkean teknologian toimialalla rakentuivat lyhytaikaisista projekteista, jotka tarjosivat oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia ja elivät organisaation muutosten mukana. Omaa johtamisuraa ei haluttu tulevaisuudessakaan liittää perinteiseen etenemiseen ylimpiin johtotehtäviin, vaan enemmänkin uusiin asioihin tarttumiseen ja sitä kautta oppimiseen.

5 KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT

5.1 Tuloksista keskustelu

5.1.1 Keskustelu aikaisemman tutkimuksen kannalta

Tässä tutkimuksessa käytetty sosiaaliseen konstruktionismiin (Berger & Luckmann 1966) pohjautuva narratiivinen metodologia kontribuoi johtamisuria koskevaan tutkimukseen siten, että tämä tutkimus on tehnyt näkyväksi tutkittavien johtajien kerronnan johtamisuria koskevista kokemuksistaan ja kokemusten rikkauden. Näkökulma on jäänyt aiemmassa uratutkimuksessa liian vähälle huomiolle (Bosley ym. 2009; Cohen & Mallon 2001; Lämsä & Hiillos 2008; Mallon & Cohen 2001). *Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajien kokemukset uristaan ovat moninaiset ja he merkityksellistävät uriansa useilla tavoilla.* Tutkimus ei tue perinteistä käsitystä johtamisurasta yhdenlaisena ylöspäin etenevänä ja katkeamattomana sarjana (Hall 1996; Kirchmeyer 2002; Lyness & Schrader 2006; Lyness & Thompson 2000; Ragins & Sundström 1989; Tharenou ym. 1994) tai kaikilla samalla tavoin etenevinä uravaiheina (Mainiero & Sullivan 2005; O'Neil ym. 2004; O'Neil & Bilimoria 2005; Powell & Mainiero 1992; White 1995). Tässä tutkimuksessa korkean teknologian alan naisten ja miesten johtamisurien *tulkittiin merkityksellistyvän johtajien kerronnassa kolmella tavalla: johtamisura sosiaalisina suhteina, johtamisura tasapainoiluna ja johtamisura muutoksen hakemisena.* Tutkimus tukee tarvetta tutkia uria jatkossakin narratiivista lähestymistapaa käyttämällä, koska se mahdollistaa urien monipuolisen, rikkaan ja laajan tarkastelun.

Tutkimus kontribuoi johtamisuria koskevaan keskusteluun erityisesti siten, että se tuottaa sukupuolisensitiivistä tietoa molempien sukupuolten kannoilta. Vaikka johtamisuria on jo tutkittu sukupuolten näkökulmista, on tutkimus pääasiassa keskittynyt kvantitatiivisiin naisten ja miesten vertailuihin (esim. Kirchmeyer 2002; Tharenou, Latimer & Conroy 1994) tai pelkästään naisten johtamisurien erityispiirteiden kartoittamiseen (esim. Ekonen 2007; Lämsä & Hiillos 2008; Omair 2009, 2010; O'Neil ym. 2004; O'Neil & Bilimoria 2005;

Powell & Mainiero 1992; Ruderman, Ohlott, Panzer & King 2002; Vanhala 2005; Välimäki ym. 2009; White 1995). Tämän tutkimuksen kritiikki kohdistuu erityisesti aikaisempien tutkimusten tapaan (Gallos 1989, 110; Powell & Mainiero 1992; Powell & Graves 2003; O’Neil, Bilimoria & Saatcioglu 2004) tarkastella naisten ja miesten johtamisuria toisistaan erillisinä sosiaalisina konstruktioina. Miesten ja naisten välille on perinteisesti tehty erilaisia jakoja urien osalta, kuten naisten päävastuu sekä urasta että perheestä ja miehen keskittyminen vain uraan (Aaltio & Lehtinen 1998). Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että *keskijohdossa olevien naisten ja miesten antamat merkitykset johtamisurilleen ovat eroista huolimatta myös monelta osin melko samankaltaiset*. Tulos antaa aiheutta olettaa, että keskijohdossa toimivien naisten ja miesten omat kokemukset uristaan saattavat olla lähentymässä toisiaan. Yhtenä syynä naisten ja miesten kokemusten ja niistä kerronnan samankaltaistumiseen saattaa olla se, että suomalaisessa yhteiskunnassa on ollut vahva kokopäivätyössä käyvän naisen malli ja naiset ovat jo pitkään käyneet töissä miestensä rinnalla. Myös työn ja perheen tasapainoisen suhteen tärkeyden on arvioitu lisääntyneen viime vuosina sekä naisilla että miehillä (Barndth & Kvande 2001; 2002; Halrynjo 2009; Mainiero & Sullivan 2005). Tässä tutkimuksessa samankaltaisuutta kuvataan etenkin johtamisura tasapainoiluna tarinatyyppissä, jossa sekä naisten että miesten kerronnassa johtamisurat ovat kiinteässä suhteessa perheeseen. *Yleisellä tasolla tämä tutkimus tukee ajatusta johtamisuran ja perheen välisen suhteen tärkeydestä sekä naisille että miehille*. Aikaisemmassa tutkimuksessa on kuitenkin pääosin tunnistettu ja keskusteltu uran ja perheen suhteen tärkeydestä vain naisille (Daly ym. 2008; Halrynjo 2009; Lämsä 2009).

Vaikka kerronta uran ja perheen suhteesta on osittain samankaltaista molemmilla sukupuolilla, suhteeseen myös rakentuu sukupuolistunutta eroa. Ero naisten ja miesten kerronnassa ilmenee työn ja perheen suhteeseen liittyen erityisesti perheen tuen osalta. *Miesten kerronnassa perhe tuotetaan johtamisuraa auttavaksi tahoksi, joka tasapainottaa miehen työ-perhesuhdetta työntämällä häntä johtamisurasta pois päin perhettä kohti, kun taas naisille etenkin puolison tuki mahdollistaa johtamisuran täysipainoisemman rakentamisen*. Puolison tuen tärkeästä roolista naisjohtajien urille ovat raportoineet myös Lämsä & Hiillos (2008), Heikkinen ym. (2014).

Aikaisemmassa tutkimuksessa on perheen merkitys usein nähty naisten kohdalla johtamisuraa hidastavana ja negatiivisena tekijänä (esim. Burke 1997; Forret & de Janasz 2005; Metz 2005; Schwartz 1989; Vanhala 2005). Miesten kohdalla perhe on sen sijaan nähty voimavarana ja uraa edistävänä (Hearn 2011; Kirchmeyer 2002). Toisin kuin aikaisempien tutkimusten perusteella voisi olettaa, tässä tutkimuksessa molempien sukupuolten kerronta työn ja perheen yhteensovittamisesta kiinnittyy yleistyneeseen keskusteluun perheen myönteisistä vaikutuksista johtamisuraan (esim. Ruderman ym. 2002). Toisaalta naiset ja miehet uusintivat ja tuottivat puheellaan maskuliinista työkuulttuuria, johon liittyy pitkät työpäivät ja työlle omistautuminen. Etenkin naisten suuremmasta hoivavastuusta johtuen, tämä tuottaa naisille haasteita johtamisurien rakentamisessa (Jyrkinen & McKie 2012). Kerronnan perusteella näyttää kuitenkin sil-

tä, että korkean teknologian alalla toimivat nais- ja miesjohtajat kokevat perheen pääosin positiivisena tekijänä uran ja perheen tasapainon kannalta, vaikka, kuten edellä on todettu, naisten ja miesten kokemukset myönteisistä vaikutuksista eroavat jonkin verran.

Tässä tutkimuksessa sekä naiset että miehet arvioivat sosiaalisten suhteiden olevan tärkeitä johtamisurien rakentamisessa. Siitä huolimatta kerronnassa tulee esille myös erontekoa naisten ja miesten välillä. Sekä naisten että miesten kerronta viittaa siihen, että naisten kokemukset johtamisurasta saattavat muuttua ongelmallisiksi siinä vaiheessa, kun he haluavat määrätietoisesti kehittää uraansa hierarkiassa ylöspäin. Miehet kertovat tunnistavansa naisten urien ongelmallisuuden, mutta omalla kohdallaan miehet eivät kerro kokevansa uraongelmia sukupuolen vuoksi. Tämän tuloksen perusteella voi ajatella, että *naisen sukupuolella on kielteistä merkitystä naisten uralla etenemiselle hierarkkisesti. Miehet sitä vastoin eivät koe sukupuolellaan olevan kielteistä merkitystä uralla etenemiselle korkean teknologian toimialalla.* Naiset tekivät näkyviksi heidän kohtaamia haasteita sukupuolestaan johtuen, miehet sen sijaan tuottivat naisia enemmän sukupuolineutraalia kerrontaa naisten kohtaamista vaikeuksista omissa organisaatioissaan. Naisten kokemat ongelmat selittävät naisten miehiä vaikeampaa etenemistä organisaatioiden ylimpiin johtotehtäviin (Morrison, White & Van Velsor 1987; Powell & Graves 2003). Miesten puhuessa naisten johtamisurista tulee esille tässä tutkimuksessa, että miehet kokevat naisten feminiinisen johtamistyylin sellaiseksi, jolle on tarvetta organisaatioissa yhä enemmän. Kerronnassa voi arvioida olevan näkyvissä idea siitä, että naisilla on miesten mielestä sellaisia ominaisuuksia, joiden merkitys johtamisurilla lisääntyy. Tämä tulee esille etenkin johtamisura sosiaalisina suhteina tarinatyypissä. Tämänkaltaisen kerronnan voi tulkita yhtäältä naisten johtamisurien kannalta myönteiseksi: naisten johtamistyyliä arvioidaan olevan tilausta johtamisessa. Toisaalta kerronta stereotypisoi kaikki johtavassa asemassa olevat naiset feminiinisiksi luoden heistä yksinkertaistavan mielikuvan yhdenlaisena ryhmänä.

Tämä tutkimus kontribuoi miesten johtamisuria koskevaan tutkimukseen erityisesti siten, että se tekee näkyväksi miesten kerronnan moninaisuuden johtamisuristaan. Miesten sukupuolta eksplisiittisesti näkyväksi tekevää johtamisuria koskevaa tutkimusta on alkanut ilmestyä vasta 2010-luvun taitteessa (esim. Halrynjo 2009; Cross & Bagilhole 2002; Murgia & Poggio 2009). Määrätynlaista miesten johtamisuraa on pidetty itsestäänselvyytenä, jota ei ole tarvinnut problematisoida. Miesten ympärillä onkin vallinnut pitkään hiljaisuus sekä yleensä johtamistutkimuksessa (Collinson & Hearn 1996) että erityisesti johtamisuria koskevassa tutkimuksessa. Miehen sukupuolen problematisoinnin vaikeus näkyy tässä tutkimuksessa joidenkin miesten vaikeutena vastata kysymyksiin koskien miesten asemaa suomalaisessa työelämässä ja yhteiskunnassa. Vastaamisvaikeuksien voi tulkita johtuvan siitä, että miesten sukupuolta ja asemaa ei ole totuttu kyseenalaistamaan johtamisessa. Tässä tutkimuksessa joidenkin miesten kerronnassa tulee esille perinteinen malli johtamisurasta hierarkkisena ja katkeamattomana etenemisenä, jonka kerrotaan vallitsevan korkean teknologian alalla ja jota vasten miehet peilaavat omia kokemuksiaan ja kokevat keskijohtoon kuuluvoina poikkeavansa tästä perinteisestä ja itsestäänselvyytenä pidetystä mallista. Miehet siis

itse kokevat kyseenalaistavansa perinteistä maskuliinista mallia johtamisurasta omalla kohdallaan mutta uskovat mallin olevan edelleen yleinen oletus johtamisurasta korkean teknologian alalla. Kiinnostavaa on pitkällä ajalla, muuttavatko keskijohtoon kuuluvien miesten käsitykset laajemmin perinteistä johtamisuran mallia. Voidaan myös pohtia, kyseenalaistavatko keskijohdossa toimivat miehet perinteistä johtamisuran mallia millään tavalla omissa organisaatioissaan esimerkiksi keskustelemalla asiasta kollegojensa tai esimiestensä kanssa.

Johtamisuria on tutkittu vain vähän korkean teknologian alalla (esim. Feyerhern & Vick 2005; Kanter 1984; Singh & Vinnicombe 2000), joten tämä tutkimus paikkaa aukkoa myös siltä kannalta. Aiheen tutkiminen alalla on tärkeää, koska alan on arvioitu toimivan keskeisessä roolissa Suomen menestyksen luomisessa maailmanlaajuisessa kilpailussa myös tulevaisuudessa (Nivalainen ym. 2009, 1-2, 127.) Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että *korkean teknologian ala tarjoaa johtajien mukaan monia mahdollisuuksia uran rakentamiseen*. Tämä tulee esille etenkin johtamisura muutoksena tarinatyypissä. Toimiala mahdollistaa sekä nais- että miesjohtajien mukaan uusien haasteiden ja muutosten etsimisen. Kerronnan kautta muutos ja jatkuva uudistuminen nousevat alan johtamisuria kuvaavaksi ilmiöksi. Alalla työskentelevien johtajien kokemukset uristaan antavat viitteitä laajemmin siitä, millaisiksi johtamisurat tulevat todennäköisesti tulevaisuudessa muuttumaan, koska ala toimii maailmanlaajuisilla markkinoilla ja on sitä kautta jatkuvien muutosten kohteena. Tämä tutkimus osoittaa, että haastatteluista tulkitut kolme tapaa merkityksellistää johtamisuria edustavat juuri näitä tulevaisuuden johtamisurien piirteitä. Tutkimuksen perusteella voi sanoa, että *johtamisurat rakentuvat korkean teknologian alalla sosiaalisissa suhteissa ja urilla on tasapainoiltava monista suunnista tulevien paineiden kanssa. Urat vaikuttavat olevan enenevässä määrin henkilökohtaisia projekteja, joista muotoutuu yhä yksilöllisempiä polkuja ja jotka edellyttävät taitoa ja halua muutoksiin ja uudistumiseen*. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat käsityksiä uusista joustavista urista. Esimerkiksi älykkäällä uralla tarkoitetaan yksilön monipuolista asian tuntijuutta, joka ei rajoitu ainoastaan ammatin sisällölliseen hallintaan ja kehittämiseen, vaan myös sosiaalisen pääoman hallintaan (Arthur ym. 1995; Jones & DeFillippi 1996), mikä viittaa tässä tutkimuksessa sosiaalisten suhteiden keskeiseen rooliin johtamisurilla.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa johtamisuria koskevaan keskusteluun myös keskijohdon kannalta. Johtamisuriin kohdistuva kiinnostus on ollut pääasiassa ylimpään johtoon liittyvää niin suuren yleisön kuin tutkijoidenkin keskuudessa. Keskijohdon tutkiminen on kuitenkin tärkeää, koska keskijohtoon kuuluu huomattavasti suurempi määrä johtajia kuin ylimpään johtoon (Fondas 1997), ja tietämys keskijohdosta on melko vähäistä (Osterman 2008). Aikaisempi tutkimus on myös piirtänyt keskijohdosta varsin kielteisen kuvan (Drucker 1988; Littler & Innes 2004; Newell & Dopson 1996; Sims 2003; Thomas & Dunkerley 1999). Yleisin käsitys lienee seuraavanlainen: Keskijohto koostuu turhautuneista ja pettyneistä yksilöistä, joiden paikka on keskellä organisaatiohierarkiaa ilman erityisiä uramahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa *keskijohdon kokemukset urastaan ovat selkeästi positiivisempia kuin aikaisemmat tutkimukset osoittavat*. Yksi syy tähän saattaa olla se, että monet aikaisemmat tutkimukset ovat perinteisimmiltä

toimialoilta (esim. Drucker 1988; Littler & Innes 2004; Newell & Dopson 1996; Thomas & Dunkerley 1999). Tässä tutkimuksessa korkean teknologian ala näyttää tarjoavan johtajien kokemusten mukaan *tarpeeksi urahaasteita alalla tapahtuvien jatkuvien muutosten myötä*. Johtajien antamat merkitykset urilleen liittyvät usein myös muihin ihmisiin. Tämän tutkimuksen perusteella *korkean teknologian alan keskijohdon uran mielekkyys vaikuttaa rakentuvan muutonhaasteiden lisäksi yhteisöllisyyden kokemuksista ja kiinnittymisestä monenlaisiin sosiaalisiin suhteisiin*. Ne koetaan palkitsevina.

Tutkimus antaa siis viitteitä siitä, että *johtamisurat keskijohdossa muuttuvat yhä enemmän sosiaalisiksi prosesseiksi, joissa ihmisten välinen kanssakäyminen kaikilla organisaatiotasolla on ratkaisevan tärkeää* (vrt. Fletcher 2004). Johtamisen tehokkuutta korostavissa viimeaikaisissa lähestymistavoissa yhteisöllinen ja ihmisläheinen johtaminen on ilmeinen suuntaus. Aikaisemmissa tutkimuksissa korostuu erityisesti tunteiden johtaminen ja niiden tarkoituksenmukainen näyttäminen, alaisten motivointi ja kehittäminen, mentorointi, hyvistä tuloksista palkitseminen sekä yksilöllisten tarpeiden huomioiminen (Alimo-Metcalfe 1995; Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe 2005; Avolio ym. 2009). Näiden edellä mainittujen piirteiden on tutkimuksissa havaittu olevan samoja, joita on perinteisesti pidetty feminiinisinä (Eagly & Carli, 2003, 2006; Gartzia & van Engen 2012; Kark 2004). Sitä vastoin stereotyyppisiin maskuliinisiin ominaisuuksiin liitetään kunnianhimo, riippumattomuus, hallitsevuus ja järkipäisyys, jotka edustavat perinteistä, hierarkkista ja tavoiteorientoitunutta johtamistyyliä (Schein 1973). Tästä uskomuksesta on seurauksena, että miehillä nähdään olevan naisia huomattavasti valmiudet uudenlaisen johtamistyylin omaksumiseen. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että sellaiset yksilöt, jotka pystyvät omaksumaan molempia, feminiinisiä ja maskuliinisiä piirteitä, voivat olla kaikkein tehokkaimpia johtajia tulevaisuuden työelämässä (Gartzia & van Engen 2012).

5.1.2 Keskustelu käytännön kannalta

Tarkasteltaessa tutkimustulosten tuomaa antia käytännön työelämän kannalta keskeiseksi tekijäksi nousee tarve *laajentaa organisaatioiden ura-asenteita perinteisen hierarkkisen johtamisuran arvostuksesta monipuolisemmiksi*. Kuten tämä työ osoittaa, mielekäs johtamisura voi rakentua eri tavoilla, mikä myös asettaa haasteen organisaation urajohtamiselle luoda monisuuntaisia ja -puolisia urapolkuja. Keskijohdossa toimivilla uran tavoitteena ei vaikuta olevan pelkästään ylimpään johtoon eteneminen, vaan tavoitteet ovat paljon moninaisempia ja henkilökohtaisempia kuin aikaisemmassa tutkimuksessa on väitetty (ks. Ekonen 2007). Tämä tutkimus viittaa siihen, että *asenteellisesti lienee myös syytä pyrkiä muuttamaan melko negatiivisävytteistä kuvaa keskijohdosta*. Kuten tämä väitöstutkimus tuo esille, asema keskijohdossa koetaan monesti mielekkäänä ja haastavana tehtävänä korkean teknologian alalla; tehtävän koetaan olevan merkittävässä asemassa sosiaalisten suhteiden solmukohtana organisaation menestyksen rakentamisessa. Organisaatioiden ura-asenteisiin on mahdollista vaikuttaa lisäämällä tietoa ja yhteiskunnallista keskustelua monenlaisten urien hyödyistä ja myönteisistä näkökulmista käsin. Ura-asenteiden laajentuminen mahdollistaa

esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamisen ja työn merkityksellisyyden lisäämisen yksilön näkökulmasta molempien sukupuolten osalta.

Tutkimustulokset vahvistavat näkemystä, että organisaatioissa on tunnistettava, että *johtamisurat ovat yhä yksilöllisempiä. Ne ovat myös moninaisia sosiaalisten suhteiden kudelmia, joissa kietoutuvat yhteen elämän eri osa-alueet.* Tämän tunnistaminen ja hyväksyminen on tärkeää, koska korkean teknologian ala on kilpailtu ja alan organisaatioiden on pystyttävä pitämään kiinni hyvistä osajista. Organisaatioiden urajohtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa *yksilöllisempää johtamista*, mikä vaatii esimieheltä alaisten arvojen, motiivien, kyvykkyyksien ja elämäntilanteen hyvää tuntemusta. Se puolestaan edellyttää ihmisläheistä johtamista. Korkean teknologian alalla johtaminen on tämän tutkimuksen perusteella muuttumassa yhä yhteisöllisemmäksi ja ihmisläheisemmäksi: johtajan itsensä sijasta on yhä keskeisempää alaisten menestyminen ja hyvinvointi näiden omassa työssään. Toisaalta on myös hyväksyttävä se, että *johtamisurat ovat muuttumassa yhä enemmän lyhytaikaisiksi projekteiksi, jolloin ihmisiä on vaikeampi sitouttaa organisaatioon.* Yksilön näkökulmasta urien projektiluonteisuus tarkoittaa, että johtamisurat ovat myös jokaisen omassa käsissä. Se vaatii alalla toimivilta yksilöiltä tottumista epävarmuuteen, koska urien monimuotoistumisen myötä yhtä uran rakentamisen kaavaa ei ole enää olemassa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että urat todennäköisesti rakentuvat yhä useamman organisaation palveluksessa.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että *menestys korkean teknologian alan urilla rakentuu usein sosiaalisten suhteiden ja myös yhdessä tekemisen ja onnistumisen kautta.* Organisaatioissa on tästä syystä tunnistettava, että yksilöt eivät koe uramenestystä pelkästään ulkoisten palkintojen, kuten palkan tai aseman kautta. Menestyksekkäässä tiimissä toimimisesta voi tulla yksilöiden urille ulkoisia palkkioita tärkeimpiä menestyksen ja onnistumisen mittareita. Koska sosiaaliset suhteet sekä muutokset ja uudistuminen vaikuttavat olevan keskeisiä piirteitä korkean teknologian alan johtamisurille, johdon rekrytoinneissa sekä kouluttamisessa ja kehittämisessä on syytä huomioida niiden painoarvo. Uralla menestyminen rakentuu yhä enemmän yhdessä tekemisen kautta yksilösuorituksen sijaan. Tämä tulee aiheuttamaan kilpailun kiristyessä yhä enemmän haasteita niille alan toimijoille, jotka ovat tottuneet johtamaan perinteisemmällä tyylillä.

Miesten haasteet uran ja perheen yhteensovittamisessa eivät ole olleet kovin näkyvä keskustelunaihe suomalaisessa työelämässä. Tämän tutkimuksen perusteella herääkin kysymys siitä, *onko miehillä riittävästi tilaa erilaisten urien rakentamiselle.* Voidaan myös kysyä, onko heillä paineita pysyä siinä samassa maskuliinisuuden muotissa, joka johtamisurille on historian saatossa muotoutunut. Jos miehillä on enemmän tilaa erilaisten urien rakentamiseen, se antaa myös naisille enemmän tilaa johtamisurien rakentamiseen. Tämä voi avata myös naisille enemmän mahdollisuuksia ylimmän johdon tehtävissä toimimiseen. Urajohtamisen näkökulmasta kyse on siitä, että *organisaatioissa johtavassa asemassa oleva miehiä pitäisi tukea käyttämään enemmän aikaa perhe-elämälle.* Tähän samaan on tähdätty myös lainsäädäntöä uudistamalla (Kansaneläkelaitos 2013).

Tämän tutkimuksen perusteella korkean teknologian alan organisaatioiden urajohtamisessa on kiinnitettävä entistä enemmän huomioita naisten kohtaamiin vaikeuksiin sukupuoleen liittyvien stereotyyppien osalta. Naiset kokevat kohtaavansa yhä edelleen vaikeuksia sukupuolensa takia johtamisurallaan etenkin alan miesvaltaisissa organisaatioissa. Urajohtamisen näkökulmasta näitä ongelmia on tutkittava, tehtävä näkyväksi ja muutettava systemaattisesti organisaatiokohtaisesti, koska ne muotoutuvat usein näkymättömiksi ja ilmenevät usein arkipäiväistyneissä käytännöissä. Tässä tutkimuksessa tällaisia käytäntöjä johtajat toivat esille kertomalla kokemuksistaan esimerkiksi rekrytointitilanteista ja palaverikäytännöistä.

5.2 Tutkimuksen arviointi

5.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Puhuttaessa tieteellisen tutkimuksen luotettavuudesta kriteerit ovat perinteisesti liitetty tutkimusmenetelmän toistettavuuteen ja sen kykyyn mitata tutkittavaan ilmiöön liittyviä asioita. Arvioita laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta voidaan kuitenkin tehdä monin tavoin. Tarkastelen tässä kappaleessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta narratiivisen tutkimuksen näkökulmasta (Lincoln & Guba 1985; Riessman 1993; 2008). Puhuttaessa tutkimuksen luotettavuudesta ja siitä, mikä on totta ja mikä ei, narratiivisen tutkimuksen kohdalla puhutaan myös uskottavuudesta ja vakuuttamisesta eli siitä, pystyykö kirjoittaja vakuuttamaan lukijansa tekstinsä paikkansapitävyydestä (Riessman 1993,65; Törrönen 2002, 38). Käytän tässä yhteydessä luotettavuuden käsitettä.

Rakentaessani tutkimukseni empiiristä osaa keräsin haastatteluita yhteensä 16 johtajalta. Yhteistä kaikille haastateltavilleni oli se, että he kaikki olivat urallaan sijoittuneet keskijohtoon ja työskentelivät korkean teknologian alalla. Lisäksi valintakriteereiksi määritin, että haastateltaviin kuuluu yhtä paljon miehiä ja naisia, jotka molemmat toimivat niin sanotuissa maskuliinisissa ja feminiinissä tehtävissä. Nämä valintakriteerit varmistivat sen, että haastateltavien ryhmään kuuluvat osasivat kertoa asioista, jotka tukivat tutkimustehtävän suorittamista. Keskijohto, sukupuoli ja korkean teknologian ala olivat tutkimustehtäväni kannalta keskeiset tekijät pyrkiessäni johtamisurien kuvaamiseen. Erityisesti narratiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä on perusteltua pitää melko pienenä analyysin haasteellisuudesta ja syvyydestä johtuen (Riessman 1993). 16 haastattelun kuuntelu, transkribointi, järjestely ja analysointi olivat vaativia tehtäviä johtuen valitusta analyysimenetelmästä, joka tähtäsi syvälliseen ymmärtämiseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan sitoutuminen koko tutkimusprosessiin (Lincoln & Guba 1985, 296). Se, että on sitoutunut tutkimuksen tekemiseen varaamalla siihen tarpeeksi aikaa, on olennainen tekijä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Suoritin itse haastattelut mikä tuki sitoutumista prosessiin ja merkitsi, että aineisto tuli tutuksi heti empiirisen tutki-

muksen alusta lähtien. Toisaalta oman tutkimusalueen liian hyvä tuntemus esimerkiksi oman työkokemuksen kautta voi olla haitallista, sillä tutkija ei välttämättä pysty tarkastelemaan tutkimaansa ilmiötä riittävän etäältä. Mennessäni tekemään haastatteluja itselläni ei ollut minkäänlaista kokemusta johtotehtävissä tai korkean teknologian alalla toimimisesta. Olin toki opiskellut johtamista pääaineena, joten aihepiiri oli sinällään tuttu ja hallitsin johtamisen kielenkäytön. Ainoat hankaluudet haastattelutilanteessa liittyivät teknisten termien käyttöön, joka joissain paikoissa häiritsi haastatteluiden tekemistä. Näissä tilanteissa pyysin kuitenkin selvennystä haastateltavien käyttämiin termeihin. Yleisesti ottaen koin kuitenkin, että haastateltavat suhtautuivat tietämättömyyteni siten, että he pyrkivät kertomaan kokemuksistaan mahdollisimman ymmärrettävällä tavalla. Oma kokemattomuuteni käytännön johtamistyöstä auttoi minua toisaalta esittämään haastateltavilleni sellaisia lisäkysymyksiä, jotka saattoivat tuntua kokeneesta johtajasta itsestään selviltä mutta joiden kautta sain arvokasta tietoa tutkimustehtävän suorittamiseen.

Käyttämäni aineiston analyysitapa, temaattinen analyysi, on Riessmanin (1993) mukaan sopiva nimenomaan suullisesti kerrotuille henkilökohtaisille kokemuksille, koska sen avulla tutkijan on mahdollista nostaa esille henkilökohtaisista kokemuksista kertovia tarinoita. Narratiivinen analyysi ei sovi suuren aineiston käsittelyyn, joka koostuu nimettömistä ja kasvottomista subjekteista. Menetelmää kuvaillaankin usein hitaaksi ja tuskalliseksi käyttöä. (Riessman 1993, 69.) Oman vaikeutensa tutkijalle aiheuttaa myös se, että narratiivisen analyysin tekemiseen ei ole olemassa mitään selkeää kaavaa, vaan tutkijan on käytettävä sen soveltamisessa omaa luovuuttaan ja valmistauduttava siihen, että analyysin tekeminen on aikaa vievää. Näitä seikkoja pidetään myös narratiivisen analyysin suurimpina heikkouksina. (Vuokila-Oikkonen, Janhonen & Nikkonen 2003, 105.) Oman kokemukseni mukaan suurimmat vaikeudet analyysin soveltamisessa liittyivät siihen, että erilaisia analyysitapoja oli useita ja niistä oli löydettävä omalle aineistolle parhaiten soveltuvien. Tätä ennen minun oli tietysti tunnettava aineistoni tarpeeksi hyvin, mikä sekin vei aikaa. Olin kuitenkin heti alusta asti erittäin kiinnostunut narratiivisen tutkimuksen tekemisestä sekä erityisesti narratiivisen analyysin soveltamisesta omassa työssäni. Yksi erittäin merkittävä tekijä tutkimusprosessini aikana oli osallistumisen Catherine Kohler Riessmanin kurssille ”Narrative Analysis”, jonka aikana tulin menetelmän kanssa sinuiksi ja tunsin ymmärtäväni narratiivisen tutkimuksen taustalla vaikuttavan ajattelutavan kurssin jälkeen entistä paremmin. Jälkeenpäin tarkasteltuna kiinnostukseni narratiivista analyysia kohtaan on vain lisääntynyt tutkimusprosessin edetessä. Joka tapauksessa olen samaa mieltä Riessmanin (1993, 69) kanssa siitä, että narratiivisen analyysin käyttöä ei kannata edes harkita, jos tutkija etsii helppoa ja nopeaa tapaa analysoida aineistoa.

Lieblich, Tuval-Maschiah & Zilber (1998, 173) erottavat neljä kriteeriä, joiden avulla on mahdollista arvioida narratiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Ensimmäinen liittyy tutkimusaineiston *laajuuteen* eli siihen, miten rikasta ja laajaa tutkimusaineiston esittely on. Tässä tutkimusraportissa jokaisen haastateltavan kerrontaa johtamisurastaan on tuotu esille narratiivien muodossa. Näiden

tarinoiden kautta tutkimustulosten läpinäkyvyys toteutuu, ja aineisto näyttäytyy rikkaana ja laajana myös lukijalle. Analyysissäni olen käynyt läpi kaikkien haastateltujen tarinat huolellisesti moneen kertaan, vaikka joidenkin osalta aineistoa on käytetty enemmän kuin toisten. Jo haastattelutilanteet osoittivat, että toiset pystyivät kertomaan kokemuksistaan laajemmin ja rikkaammin kuin toiset. Tällä on vaikutusta analysoitavan aineiston määrään. Näitä poikkeuksia oli tässä aineistossa vain muutama, joten olen pystynyt nostamaan esille johtajien tarinoita monipuolisesti. Toisin sanoen olen pyrkinyt siihen, että tutkimuksen luotettavuutta lisää käytetyn aineiston moniäänisyys (Gergen & Gergen 2000). Aineiston ja sen analyysin läpinäkyvyyttä pyrin myös parantamaan tutkimusprosessissa käyttämällä analyysissä laadullisen tutkimuksen tietokoneohjelmaa. Se mahdollisti aineiston systemaattisemman analyysin.

Toisekseen, luotettavuutta voidaan arvioida myös sen perusteella, miten koherenssi aineiston analyysi ja tulkinta ovat (Lieblich ym. 1998, 173). Koherenttius viittaa siihen, miten kokonaisvaltaisen kuvan tutkimuksen eri osat alueet muodostavat. Olen pyrkinyt tutkimuksessani tuomaan esille keskeiset teoreettiset lähtökohdat, joiden tarkoituksena oli luoda mahdollisimman kokonaisvaltainen lähestymistapa naisten ja miesten johtamisuriin. Näiden teoreettisten lähtökohtien ja haastatteluiden kautta pystyin rakentamaan johtamisurien kolme tarinatyyppeä. Tarinatyyppeiden kautta pystyin analyysin viimeisessä vaiheessa vielä etsimään naisten ja miesten kokemuksista yhtäläisyyksiä ja eroja. Tämä auttoi luomaan tutkimuksen tuloksista tiivistetyn mutta rikkaan merkitystulkinnan teoreettisiin lähtökohtiin pohjautuen.

Kolmanneksi, tutkijan kyky tuottaa uusia näkemyksiä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Lieblich ym. 1998, 173). Tämä luo tutkijalle aina omat haasteensa, mutta aikaisemman teorian tiedon hyvä tuntemus ja sitoutuminen tutkimusprosessin läpiviemiseen auttavat tulosten analysoimisessa. Ilman keskeisten teoreettisten lähtökohtien ja aineiston hyvää tuntemusta on vaikea myöskään tuottaa tutkimuksella mitään uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa nimenomaan johtamisurien tarinatyyppeiden rakentamisen tarkoituksena oli tuottaa uusia näkökulmia naisten ja miesten johtamisurien tarkasteluun.

Neljäs kriteeri viittaa niukkuuteen, jolla tarkoitetaan tutkimuksen kannalta olennaisten käsitteiden esilletuomista (Lieblich ym. 1998, 173). Tutkijan on pysyttävä keskeisten käsitteiden tarkastelussa. Liian monen käsitteen mukanaolo ja aineiston analysointi niiden kautta vaikeuttaa analyysia ja vähentää tutkimuksen koherenttisuutta. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt tarkastelemaan naisten ja miesten kerrontaa johtamisuristaan aikaisemman tutkimustiedon valossa erityisesti keskijohdon, perheen, sukupuolen ja toimialan merkityksen näkökulmista.

Narratiivisessa tutkimuksessa lukijan vakuuttaminen onnistuu kenties parhaiten siten, että tutkijan tekemien tulkintojen tukena ovat haastatteluista poimitut puheosuudet, jotka on tutkijan itsensä tekeminä transkriboitu haastattelunauhujen pohjalta sanasanaiseen muotoon ja voidaan siten esittää lukijalle tekstuaalisessa muodossa. Valitsemani temaattisen analyysin kautta pystyin

tuomaan lukijalle esille haastateltavien puheenosuuksia eli narratiiveja, ja siten omalta osaltani lisäämään tutkimukseni vakuuttavuutta.

Narratiivisen tutkimuksen luotettavuuden kohdalla voidaan puhua myös korrespondenssista eli vastaavuudesta. Vastaavuus voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkija vie tutkimuksensa tulokset takaisin tutkittaville, jolloin heillä on mahdollisuus vielä täydentää esimerkiksi tutkijan tekemiä tulkintoja ja saatuja tuloksia. Tutkittavan ja tutkijan tulkintojen yhdenmukaisuus toimii tällöin luotettavuuden lisääjänä. (Lincoln & Guba 1985.) Vaikka narratiivisessa tutkimuksessa usein korostetaan työn ”palauttamista” tutkittaville ennen sen varsinaista julkaisemista (Riessman 1993, 66), en kuitenkaan itse toiminut kyseisellä tavalla. Perustelen päätöstäni sillä, että ongelmaksi saattaisi muodostua esimerkiksi sellainen tilanne, jossa tutkittava haluaisi syystä tai toisesta poistaa työstäni jonkin keskeisen asian. Toisekseen, tutkija on loppujen lopuksi aina itse vastuussa työnsä tuloksista, myös tulosten luotettavuudesta. (Riessman 1993, 67.) Tässä tutkimuksessa noudatettiin mahdollisimman tarkasti tutkimuseettisiä sääntöjä. Näiden sääntöjen mukaan noudatettiin tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Lisäksi tutkimukseen on sovellettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkijana olen ottanut huomioon myös muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla niin, että olen viitannut heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

5.2.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen perusteella syntyi useita ajatuksia mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Ensinnäkin naisten ja miesten johtamisurien tutkiminen myös tulevaisuudessa narratiivisesta näkökulmasta käsin mahdollistaa johtamisurien monipuolisen tarkastelun. Tutkimusta tarvitaan lisää etenkin uusilta toimialoilta, joissa perinteiset uramallit eivät ole hallitsevia. Narratiivinen tutkimus tuo esille kokemusten johtamisurista rikkaampana kuin perinteiset tutkimusmenetelmät ja soveltuu erittäin hyvin niin sanottujen uusien urien tutkimiseen. Toisekseen, johtamisurien tutkiminen jatkossa siten, että molempien sukupuolten kokemukset otetaan huomioon, on tämän tutkimuksen perusteella edelleen keskeistä. Jatkossa kriittinen tutkimus miehistä ja maskuliinisuuksista sekä naisista ja feminiinisyksistä on ehdottoman tärkeää johtamisurien tutkimisessa. Se myös estää tiettyjen stereotyyppisten oletusten tekemisen siitä, mikä on tyyppistä naisten ja miesten johtamisurille. Lisäksi tarvitaan lisää tutkimusta erityisesti naisten kohtaamista vaikeuksista sukupuoleen liittyvien stereotyyppien osalta. Kolmanneksi, johtamisurien tutkiminen miesten näkökulmasta on myös erittäin tärkeää, koska miesten johtamisuriin kohdistuva tutkimus ei ole juuri ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena viime vuosina uratutkimuksen keskittyttyä pitkälti naisten urien tarkasteluun. Miesten kokemusten tutkiminen esimerkiksi uran ja perheen yhteensovittamisen näkökulmasta on tärkeää, koska se lisää keskustelua myös miesten johtamisuriin liittyvistä haasteista perheen

näkökulmasta. Lisäksi se jatkaa keskustelua miesten johtamisurien moninaisuudesta suhteessa aikaisempaan tutkimukseen.

Neljänneksi, olisi mielenkiintoista tutkia nuorempien sukupolvien kokemuksia johtamisuristaan. Erityisen tarpeellista olisi tutkia esimerkiksi sitä, miten nuoremmat naiset ja miehet kokevat perheen merkityksen johtamisurallaan. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia, millaisia merkityksiä he antavat johtamisuralla menestymiselle ja mitä uralla eteneminen heille tarkoittaa. Viidenneksi, johtamisurien tutkiminen uusilla toimialoilla, kuten pelialan yrityksissä, on tärkeää. Nämä yritykset ovat menestyneitä monilla mittareilla mitattuna ja niissä vallitsee aivan uudenlainen organisaatiokulttuuri esimerkiksi siten, että alan yritykset ovat hierarkiatasoiltaan hyvin matalia ja niissä korostuu asiantuntijuus hierarkioiden sijaan. Se, miten johtajat merkityksellistävät uraansa tämäntyyppisissä organisaatioissa, antaisi myös vielä tarkempia viitteitä tulevaisuuden johtamisurista kuin tässä tutkimuksessa oli mahdollista saada. Kuudenneksi, johtamisurien tutkiminen tässä tutkimuksessa konstruoitujen tarinatyyppien osalta tarkemmin on tarpeellista. Johtamisuria voisi tutkia tarkemmin sosiaalisten suhteiden, tasapainoilun ja muutoksen näkökulmista. Seitsemänneksi, keski johdon roolia on mahdollista tutkia myös sen strategisen roolin näkökulmasta, joka toisi lisää ymmärrystä keskijohdon strategisesta toimijuudesta.

5.3 Päätelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli monipuolistaa uratutkimuksen perinteistä oletusta johtamisurasta katkeamattomana ja lineaarisena työtehtävien jatkumona, joka rakentuu yhden tai kahden organisaation sisällä. Lisäksi tarkoituksena oli lisätä sukupuolisensitiivisyyttä johtamisuria koskevaan tutkimukseen tuottamalla tietoa molempien sukupuolten, naisten ja miesten, kannoilta. Tutkimus halusi siten kyseenalaistaa johtamisuratutkimuksessa usein omaksutun sukupuolineutraaliuden, jopa sukupuolisokeuden, kuten myös sen, että vain naisella on sukupuoli. Tutkimuksella pyrittiin myös hahmottelemaan sitä, millaisiksi johtamisurat tulevaisuudessa mahdollisesti yhä enemmän rakentuvat.

Tämän tutkimuksen perusteella korkean teknologian alan keskijohdon johtamisurat näyttävät moninaisina ja keskijohto merkityksellistää uriansa useilla tavoilla. Tutkimuksessa keskijohdon johtamisurat tulkittiin merkityksellistyvän kolmella tavalla: sosiaalisina suhteina, tasapainoiluna ja muutoksen hakemisena. Tämän tutkimuksen perusteella voi päätellä, että *korkean teknologian ala vaikuttaa tarjoavan monia mahdollisuuksia johtamisurien rakentamiseen*. Tutkimuksen perusteella on myös pääteltävissä, että *keskijohdon kokemukset uristaan saattavat olla selkeästi positiivisempia kuin aikaisemmat tutkimukset osoittavat*. Korkean teknologian ala näyttää tarjoavan johtajien kokemusten mukaan tarpeeksi urahaasteita alalla tapahtuvien jatkuvien muutosten myötä. Johtajien antamat merkitykset urilleen liittyvät usein myös muihin ihmisiin. Korkean teknologian alan keskijohdon johtamisuran mielekkyys vaikuttaa rakentuvan muutossaas-

teiden lisäksi yhteisöllisyyden kokemuksista ja kiinnittymisestä monenlaisiin sosiaalisiin suhteisiin, ei välttämättä hierarkiassa etenemisenä.

Tämän tutkimuksen perusteella *keskijohtoon kuuluvien naisten ja miesten antamat merkitykset johtamisurilleen ovat eroista huolimatta myös monelta osin melko samankaltaiset*. Yleisellä tasolla tutkimus tukee väitettä *johtamisuran ja perheen välisen suhteen tärkeydestä sekä naisille että miehille*. Tässä tutkimuksessa ilmenee myös eroa naisten ja miesten kerronnassa työn ja perheen suhteeseen liittyen. Ero naisten ja miesten välillä ilmenee erityisesti koetun perheen tuen osalta. Miesten kerronnassa perhe tuotetaan johtamisuraa auttavaksi tahoksi, joka tasapainottaa miehen työ-perhesuhdetta työntämällä häntä johtamisurasta pois-päin perhettä kohti, kun taas naisille etenkin puolison tuki mahdollistaa johtamisuran täysipainoisemman rakentamisen. Tässä tutkimuksessa sukupuolella on kielteistä merkitystä naisten johtamisurien hierarkkiselle kehitykselle korkean teknologian toimialalla. Miehet eivät koe sukupuolella olevan kielteistä merkitystä urakehitykselleen.

Tutkimus implikoi myös keskusteluun tulevaisuuden johtamisurista. Tutkimuksen perusteella voi päätellä, että tulevaisuudessa *johtamisurat rakentuvat sosiaalisina suhteina ja urilla on tasapainoiltava monista suunnista tulevien paineiden kanssa*. Tulevaisuudessa *urat vaikuttavat olevan enenevässä määrin henkilökohtaisia projekteja, joista muotoutuu yhä yksilöllisempiä polkuja ja jotka edellyttävät taitoa ja halua muutoksiin ja uudistumiseen*.

SUMMARY

Traditionally, careers were thought to evolve within the context of one or two organisations and were conceptualized as progressing in linear stages. Successful career development was measured by certain objectives, such as promotion and salary increases (Hall, 1996). The majority of well-known, traditional career studies have been based on the careers of white, middle class males (e.g. Levinson, 1978; Miller & Form, 1951; Schein, 1978; Super, 1957). Today, however, the consensus is that careers are changing (Collin & Watts, 1996) and there is also considerable agreement about the direction of that change. The reasons behind the changes are familiar: the downsizing of companies to become more flexible in the face of globalisation, advances in technology, increased workforce diversity, and evolving organisational structures (Mallon & Cohen, 2001). It is suggested that the traditional career model no longer represents the careers of most workers and that new conceptualisations of careers are needed.

The idea of careers as continuous narratives, merging past and present, is central to the new definitions of careers. The adoption of a narrative approach to career research is a fairly recent development: despite the growing interest in a narrative approach in organisation studies, there have so far been few narrative-based empirical studies in the career field (e.g. Cohen et al., 2004; Cohen & Mallon, 2001; Marshall, 1995). Researchers have been enthusiastic about redefining the career and examining alternative careers, but the dominant methods used to study these new careers have continued to be very traditional. Narratives allow for a more holistic view of careers, taking account of both time and space. Narrative analysis can help researchers to understand what really is behind the career patterns that we see and to understand the meanings managers give when for example talking about their career moves (Vinkenburgh & Weber 2012).

Over the last few years the area of gender and managerial careers has been recognised as an important research area (Broadbridge & Hearn 2008; Marshall 1995; Vinkenburgh & Van Engen 2005). However, the vast majority of mainstream work on gender and managerial careers can be divided into two debates: firstly, the actual trajectories of women's managerial careers, and secondly, comparisons of women's and men's managerial careers in terms of success, development in the organisational hierarchy, or wage trends, which are all objective characteristics of managerial careers (Kirchmeyer 2002; Lyness & Schrader 2006; Lyness & Thompson 2000; Sullivan & Mainiero 2007; Tharenou, Latimer & Conroy 1994). In managerial career research, gender is typically associated with women's careers; investigating men's careers has mostly been gender neutral. In other words, it seems as if only women managers have gender. This finding is also typical of other discussions concerning working life and its organisations (Kinnunen & Korvajärvi 1996).

Previous research on women managers' careers has generated a one-sided picture of women's career development, usually as a balance between working and non-working life (e.g. Mainiero & Sullivan 2005; Powell & Mainiero 1992;

Välimäki, Lämsä & Hiillos 2009; White 1995). In fact, women's careers have been seen traditionally from the viewpoint of work and family conflict. For men, in contrast, the model that has been more or less taken for granted has been of uninterrupted full-time work (Daly ym. 2008; Halrynjo 2009; Lämsä 2009). However, 21st century "new" careers literature has started to challenge traditional definitions of managerial careers (Collinson & Hearn 1996; Cornelius & Skinner 2005; Cross & Bagilhole 2002; Halrynjo 2009; Murgia & Poggio 2009; Ranson 2003; Sools ym. 2007; Sturges 1999; Tomlinson, Brockband & Traves 1997; Wajcman 1998; Wajcman & Martin 2002).

Research on women managers' careers has tended to follow one of two patterns: either it represents women's career development as a success story leading to a top management position, or the woman manager is represented as a victim in terms of career advancement (Kirchmeyer 2002; Lyness & Thompson 2000; Ragins & Sundström 1989). Studies comparing women's and men's career success suggest that women and men define career success differently. Women managers have been found to construct career success more as a process of personal development and balance with the rest of their life. Men, on the other hand, have been shown to measure career satisfaction in terms of salary and rank (esim. Gallos 1989, 110; Powell & Mainiero 1992; Powell & Graves 2003; O'Neil, Bilimoria & Saatcioglu 2004). For example Sturges (1999) found differences between how men and women constructed their career success, and this was reflected in the kind of language they used for example about hierarchical positions: men talked about a competitive game while women talked more in terms of meeting sets of challenges (Sturges 1999). Overall, the field can be criticised for providing a rather simplified view.

Recent changes in western societies and organisations have challenged the traditional definitions of women's and men's managerial careers. One such change is technological development. This started to have an effect in Finnish working life in the 1990s and it changed society and organizations rapidly. Technological development created totally new industries in Finland. In the high technology industry, work is based primarily on the development of new knowledge and the production and management of new technologies. In order to stay alive, high technology companies need to stay on the "cutting edge" of technological advances. Compared to traditional organisations, these companies are more exposed to the external environment, which is characterised by complex global markets. (Harpaz & Meshoulam 2004). Uncertainty and a constant state of change are characteristic of the industry, and this probably also has an effect on the way managers see their careers and the meanings they give to them. Probably the unexpectedness and fragmentariness of careers affect both women and men on different hierarchical levels in organisations (Mallon 1998; Sullivan 1999).

The purpose of this study was to contribute to existing scholarship by building a more multi-faceted and diverse picture of managerial careers. It is argued that managers' experiences of career development may be more ambivalent than previous studies have proposed. In addition, this study attempted

to increase gender sensitivity in managerial career research by producing knowledge from both gender perspectives, women's and men's. In consequence, this study questioned the gender neutrality or gender blindness in managerial career research. By investigating careers in the high technology industry, the study also attempted to predict how managerial careers will be constructed in the future.

This study uses a narrative approach in order to increase understanding of the meanings women and men in high technology companies give to their careers. *The research task was to describe and interpret the career stories of women and men managers.* The empirical data consist of 16 thematic interviews, which were gathered using a narrative approach in order to lead the interviewees to tell their stories about their managerial career (Gubrium & Holstein 2002). The above-mentioned research task was expressed as the main research question: *What kinds of meanings did middle managers give to their managerial careers?* with the sub-question: *How did these meanings differ and how far were they the same for women and men?* Three types of career narratives emerged in this study in terms of the meanings the women and men managers gave to their careers: the career as a series of social relations; the career as a balancing act; and the career as a search for change. These three types of career narratives included elements of the meanings the managers gave to the early phase of their careers, balancing the career and family, the context of the high tech industry, and their role in middle management.

The career as a series of social relations was constructed by women and men from the viewpoint of different kinds of social relations: family, friends, subordinates and colleagues. Both women and men narrated that social relations were valuable from the early stages of their careers. For example, women managers talked about the influence of family members, such as parents and husbands, on their early career decisions. The career as a series of social relations was constructed as the creation of supportive social relations. As middle managers, both women and men felt that they were located in the centre of the social relations network in their organization. They felt it was important to prove to others their abilities, competencies, and involvement in both their job and in the organisation; this advanced their careers. It was also typical of both women and men to experience their career success as being the result of co-operation and teamwork. They felt successful when they could, for example, help subordinates grow and get on in their work.

Although previous studies on middle managers' careers have concentrated mainly on negative aspects, the career as a series of social relations was constructed mainly around positive stories. Especially positive feedback from top management was experienced as an important support during one's career. A middle manager was constructed in the stories as a helper in the centre of a network of social relations, where one listened to the troubles and preoccupations of both subordinates and managers and tried to sort things out with them both. According to these stories, middle managers' work demanded the ability to create and maintain a positive atmosphere, which again points to the im-

portance of middle managers' social role, especially from the viewpoint of trust. According to both the women's and the men's stories, the ability to manage social relations and get along with different kinds of people were crucial factors in their career advancement. A career as a series of social relations was only constructed negatively when women or men constructed their careers from a gender viewpoint. Such stories contained references to women facing obstacles in their managerial careers when they tried to develop their careers hierarchically in the organisation. From all of this we can conclude that although the managers in the study were working in an industry that is developing new technologies, people and human relations were a central feature of their career stories.

The career as a balancing act was constructed by women and men as a need to reconcile various different factors during their managerial careers. Firstly, the career was constructed as a balance between career and family, although women and men managers constructed differently the support they gained from their families. Especially women constructed their spouses as helpers in the early phase of their careers. They felt that with the help of their partners the focus of their life did not fall too much on the family at the expense of a career. Men, on the other hand, reported that their spouses and children helped them to keep things in proportion so that they did not put too much emphasis on their careers. From the narratives of both women and men we can conclude that these managers' careers were intertwined with their families. Secondly, when women and men were talking about their relationships with their colleagues, they constructed their careers as a balancing act between operational and strategic roles. Managers reported that in middle management positions they felt able to communicate to their subordinates the organisation's strategic goals and at the same time to give them enough autonomy and support to put strategy into practice. Thirdly, managers also narrated that it was important to find a way to balance one's own role in the middle of the organisational hierarchy, between subordinates and senior managers. According to the stories, middle managers acted as a central communication channel in different directions in the organisation. Fourthly, a career as a balancing-act was constructed in women's and men's stories also as a balancing of leadership and management issues. Managers said that they had to be able to manage people successfully and at the same time ensure that the organisation's goals were achieved. Fifthly, a career as a balancing-act was constructed negatively when women and men talked about stereotypes associated with managerial careers in the male-dominated high technology sector. Both women and men narrated that they had to find a balance between stereotypes associated with femininity and masculinity in their careers. Thus, women managers working in male-dominated high tech organisations reported that they had to overcome stereotypes of the typical woman manager because of their minority position. Also men managers felt that there were stereotypical expectations of how a male manager builds a career in these organisations. From these stories it seems that both genders faced challenges in male-dominated high tech organisations when balancing between their career

hopes and plans and stereotypical expectations of what is an acceptable way for women and men to build their careers.

The third career narrative was constructed in women's and men's stories as *the search for change*. Especially male managers narrated that the reason they wanted to make a career move to the high technology sector was that they were looking for a new direction in their careers. Men felt that more old-fashioned industries were not offering them enough challenges, and the move to the high technology sector was constructed particularly as a search for new challenges. According to these managers, their career move was not just a move into a new sector, but an important turning point in their entire managerial career. Managers' narrations constructed high technology as an attractive industry because it offered a never-ending variety of tempting possibilities of career development. However, women and men did not always construct the constant changes in the sector as positive: they also created negative challenges. There were narratives about concerns over how subordinates could cope with the constant changes. The challenges often related to building new organisational structures and motivating people who were being continually faced with a changing world. The managers felt that especially in middle management they had a key role to play, needing to be able to act as a channel of communication in different directions in the organisation in order to be able to manage the changes successfully. According to the stories, women and men also had to adopt the idea of multiple careers, because the organisational changes meant changes in career patterns too. Because of the constant changes, managers also spoke about the challenges of learning new things. Women and men felt that their careers in the high technology sector demanded constant learning, sometimes of things they felt were really difficult for them to learn. Narratives also revealed that in this sector it was typical to make a lot of career moves from one assignment to another, so that both people and organisation were able to renew themselves. But despite the constant and often rapid changes, managers did not feel that they were passively drifting along in their careers, but they felt that they were actively at the helm. In conclusion, the career as a search for change in the high technology sector was constructed as a short-time personal project which offered opportunities for learning and development along with the organisational changes. The career was not constructed as a traditional moving up the step-ladder to top management positions but rather as a search for interesting challenges and learning new things.

The main contribution of this study is the finding that *the women and men managers' constructs of their careers are multi-faceted and diverse*. Narrativity makes it possible to study careers from a rich and varied viewpoint. This study shows that *the high technology sector offers diverse ways of building managerial careers*. We can conclude that *middle managers construct their careers much more positively than previous studies have illustrated*. According to the managers' stories, the high technology sector offers plenty of career challenges because of the constant changes. In addition, the managers' stories often contained other people. It seems that in the high technology sector the *meaningfulness of the managerial ca-*

reer was constructed on experiences of belonging to a larger community and attachment to various social groups, not necessarily on progress up the organisational hierarchy.

The study shows that women and men in middle management constructed their careers in quite similar ways, on the whole. At the general level, research supports the *importance of the intersection of family and managerial career*, for both women and men. However, there were also differences between women's and men's constructs about career and family relations, especially in their stories of family support. In men's stories the family was produced as a helper to balance their career-family-relationship, offering them a necessary counterweight to their managerial career; without family their lives would be imbalanced and mostly dedicated to their careers. Women's narratives, on the other hand, revealed that it was particularly spousal support that enabled them to build managerial careers to the full. Without this support their lives would be imbalanced more towards family than career. In this study, gender was constructed negatively when managers talked about women's hierarchical career development problems in the high technology industry, something with which men did not experience any difficulties because of their gender.

The research results have implications for future discussion of managerial careers. The research results indicate that in the future, *managerial careers will be constructed as social relations, and managers will be balancing pressures from multiple directions. In the future, careers will seem to be personal projects, with the construction of individual paths which require skills and a desire for change and renewal.*

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Kovalainen, A. 2003. Using Gender in Exploring Organizations, Management and Change. Teoksessa Czarniawska, B. & Sevón, G. (toim.) *The Northern Lights - Organization theory in Scandinavia*. Copenhagen Business School Press, 1-42.
- Aaltio-Marjosola, I. & Lehtinen, J. 1998. Male managers as fathers? Contrasting Management, Fatherhood, and Masculinity. *Human Relations* 51 (2), 121-135.
- Adler, N. J. 1984. Women Do Not Want International Careers: And Other Myths About International Management. *Organizational Dynamics* 13 (2), 66-79.
- Ahlstedt, L. 1978. Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeenjohtajan urakehitystekijöinä. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis Series A: 25*. Helsinki: The Helsinki School of Economics.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012.
- Alimo-Metcalfe, B. 1995. An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Women in Management Review* 10 (2), 3-8.
- Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, J. 2005. Leadership: time for a new direction? *Leadership* 1 (1), 51-71.
- Allard, K., Haas, L. & Hwang, C. P. 2011. Family-Supportive Organizational Culture and Fathers' Experiences of Work-family Conflict in Sweden. *Gender, Work and Organization* 18 (2), 141-157.
- Alvesson, M. & due Billing, Y. 1989. Four Ways on Looking Women and Leadership. *Scandinavian Journal of Management* 5 (1), 63-80.
- Andersson, S. 2003. Constructing a "we" as a gender ordering and homosocial practice. Teoksessa Gunnarsson, E., Vänje, A. & Andersson, S. (toim.) *Where Have All the Structures Gone?* Stockholm: Center for Women's Studies Stockholm University, 121-146.
- Arthur, M. B. 1994. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior* 15 (4), 295-306.
- Arthur, M. B., Claman, P. H. & Defillippi, R. J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive* 9 (4), 7-20.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. 1989. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (toim.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 7-25.
- Arthur, M. B., Inkson, K. & Pringle, J. K. 1999. *The New Careers. Individual Action and Economic Change*. London: Sage.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (toim.) 1996. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Asplund, G. 1986. *Uran luominen. Miehet, naiset ja johtajuus*. Helsinki: Tammi.

- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. 2009. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology* 60, 421-49.
- Balogun, J. 2003. From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management* 14 (1), 69-84.
- Balogun, J. & Johnson, G. 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal* 47 (4), 523-549.
- Baron, J. N. & Pfeffer, J. 1994. The Social Psychology of Organizations and Inequality. *Social Psychology Quarterly* 57 (3), 190-209.
- Barsade, S.G. & Gibson, D. 2007. Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives* 21, 36-59.
- Baruch, Y. 1996. Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Development International* 1 (1), 40-49.
- Baruch, Y. 1997. High technology organization - what it is, what it isn't. *International Journal of Technology Management* 13 (2), 179-195.
- Baruch, Y. & Rosenstein, E. 1992. Career planning and managing in high tech organizations. *International Journal of Human Resource Management* 3 (3), 477-96.
- Beatty, C. A. 1996. The Stress of Managerial and Professional Women: Is the Price too High? *Journal of Organizational Behavior* 17 (3), 233-251.
- Bell, S. E. 1988. *Becoming a political woman: The reconstruction and interpretation of experience through stories*. Teoksessa A. D. Todd & S. Fisher (toim.) *Gender and discourse: The power of talk*. Norwood, NJ: Ablex, 97-123.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Blair-Loy, M. 1999. Career Patterns of Executive Women in Finance: An Optimal Matching Analysis. *American Journal of Sociology* 104 (5), 1346-1397.
- Blau, P. M. 1956. Social mobility and interpersonal relations. *American Sociological Review* 21, 290-295.
- Blau, P. M. & Duncan, O. D. 1967. *The American occupational structure*. New York: Wiley.
- Boje, D. M. 1991. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly* 36, 106-126.
- Bosley, S. L. C., Arnold, J. & Cohen, L. 2009. How other people shape our careers: A typology drawn from career narratives. *Human Relations* 62 (10), 1487-1520.
- Broadbridge, A. & Hearn, J. 2008. Gender and Management: New Directions in Research and Continuing Patterns in Practice. *British Journal of Management* 19, 38-49.
- Bruner, J. S. 1986. *Actual minds, possible words*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- Bruner, J. S. 1990. *Acts of Meaning*. London: Harvard University Press.

- Bujold, C. 2004. Constructing career through narrative. *Journal of Vocational Behavior* 64 (3), 470-484.
- Burke, R. J. 1997. Are families damaging to careers? *Women in Management Review* 12 (8), 320-324.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. 1994. Training and development activities and career success of managerial and professional women. *Journal of management development* 3 (5), 53-63.
- Calas, M. B. & Smircich, L. 2006. From the 'Woman's Point of View' Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies. Teoksessa Clegg S., Hardy, C., Nord, W. & Lawrence, T. (toim.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 284-346.
- Carr, D. 1986. *Time, Narrative, and History*. Bloomington: Indiana University Press.
- Castrén, A-M. 2001. Perhe ja työ Helsingissä ja Pietarissa. Elämänpiirit ja yhteiskunta opettajien sosiaalisissa verkostoissa. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Catalyst 2003. *Bit by Bit: A Catalyst Guide to Advancing Women in High Tech Companies*.
- Chase, S. E. 1995. *Ambiguous Empowerment: The Work Narratives of Women School Superintendents*. Amherst: University of Massachusetts.
- Chase, S. E. 2005. Narrative Inquiry: Multiple Lenses, Approaches, Voices. Teoksessa Denzin, K. N. & Lincoln, Y. S. (toim.) *The SAGE Handbook of Qualitative Research Third Edition*, 651-679. Thousand Oaks: SAGE.
- Cochran, L. R. 1990. Narrative as a Paradigm for Career Research. Teoksessa Young, R. A. & Borgen, W. A. (toim.) *Methodological Approaches to the Study of Career*, 71-86.
- Cohen, L., Duberley, J. & Mallon, M. 2004. Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. *Journal of Vocational Behavior* 64, 407-422.
- Cohen, L. & Mallon, M. 2001. My Brilliant Career? Using Stories as a Methodological Tool in Careers Research. *International Studies of Management & Organization* 31 (3), 46-68.
- Collinson, D. & Collinson, M. 1997. Delaying managers: time-space surveillance and its gendered effects. *Organization* 4 (3), 375-407.
- Collinson, D. & Hearn, J. 1994. Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. *Gender, Work and Organization* 1 (1), 2-22.
- Collinson, D. L. & Hearn, J. 1996. *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage.
- Connell, R. W. 1993. The Big Picture: Masculinities in Recent World History. *Theory and Society* 22 (5), 597-623.
- Connell, R.W. & Messerschmidt, J.W. 2005. Hegemonic Masculinity: Rethinking the concept. *Gender & Society* 19, 829-859.

- Cooper, M. 2000. Being the 'go-to guy': fatherhood, masculinity, and the organization of work in Silicon Valley. *Qualitative Sociology* 23 (4), 379-405.
- Cornelius, N. & Skinner, D. 2005. An Alternative View Through the Glass Ceiling: Using Capabilities Theory to Reflect on the Career Journey of Senior Women. *Women in Management Review* 20 (8), 595-609.
- Cortazzi, M. 1993. *Narrative Analysis*. London: The Falmer Press.
- Cross, S. & Bagilhole, B. 2002. Girls' Jobs for the Boys? Men, Masculinity and Non-Traditional Occupations. *Gender, Work and Organization* 9 (2), 204-226.
- Cross, C. & Linehan, M. 2006. Barriers to advancing female careers in the high-tech sector: empirical evidence from Ireland. *Women in Management Review* 21 (1), 28-39.
- Crompton, R. & Lyonette, C. 2006. Research Note: Some issues in cross-national comparative research on women's employment: a comparison of Britain and Portugal. *Work, Employment and Society* 20 (2), 389 - 400.
- Czarniawska, B. 1997. *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. 1998. *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Czarniawska, B. 2004. *Narratives in Social Science Research*. London: SAGE Publications.
- Dalton, G. & Thompson, P. 1986. *Novations: Strategies for Career Management*. Glenview, IL: Scott Foresman and Company.
- Daly, K., Ashbourne, L. & Hawkins, L. 2008. Work-Life Issues for fathers. Teoksessa Lero, D., Whitehead, D. & Korabik, K. (toim.) *Handbook of Work and Family*. London; Elsevier, 249-264.
- Delmestri, G. & Walgenbach, P. 2005. Mastering Techniques or Brokering Knowledge? Middle Managers in Germany, Great Britain and Italy. *Organizations Studies* 26 (2), 197-220.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Dopson, S. & Stewart, R. 1990. What is Happening to Middle Management? *British Journal of Management* 1, 3-16.
- Drucker, P. 1988. The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review* January-February, 1-12.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. 2003. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly* 14, 807-834.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. 2006. *Through the Labyrinth: Women's Paths to Leadership*. EAESP 7.6.2006.
- Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat - Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.
- Ekonen, M. & Lämsä, A-M. 2005. Moninaiset urat - uratutkimus muutoksessa. Teoksessa Lämsä, A-M., Uusitalo, O. & Lämsä V. (toim.) *Yritysetiikan ja*

- johtajuuden suuntia. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 145, 132-145.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto 2008. Kasvun ajurit 4. Miten kasvu rahoitetaan? Kasvuyritysten ja pk-yritysten vertailu. Julkaisumoni-stamo Eteläranta Oy.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto 2013. Naiset ja miehet työelämässä. http://ek.fi/wp-content/uploads/naisetmiehet_maaliskuu2013.pdf (luettu 14.12.2013)
- Elliott, J. 2005. Using Narrative in Social Science Research. Qualitative and quantitative approach. London: Sage.
- Erikson, E. H. 1950. *Childhood and society*. New York: Norton.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- European Commission 2013. *Women and men in leadership positions in the European Union 2013*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf (luettu 5.3.2014)
- Evetts, J. 1998. Managing the technology but not the organization: women and career in engineering. *Women In Management Review* 13 (8), 283-29.
- Ezzedeen, S.R. & Ritchey, K. G. 2008. Career advancement and family balance strategies of executive women. *Gender in Management: An International Journal* 24 (6), 388-411.
- Fairclough, N. 1992. *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Feldman, D. C., Folks, W. R. & Turnley, W. H. 1999. Mentor-protégé diversity and its impact on international internship experiences. *Journal of Organizational Behavior* 20 (5), 597-611.
- Ferreira, J. A., Santos, E.J.R., Fonseca, A. C. & Haase, R. F. 2007. Early predictors of career development: A 10-year follow-up study. *Journal of Vocational Behavior* 70, 61-77.
- Feyerherm, A. & Vick, Y. H. 2005. Generation X women in high technology. Overcoming gender and generational challenges to succeed in the corporate environment. *Career Development International* 10 (3), 216-227.
- Finlex 2013. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609> (luettu 21.9.2013)
- Fletcher, J.K. 2004. The paradox of postheroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly* 15, 647-61.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. 1994. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive* 8 (4), 47-57.
- Fondas, N. 1997. Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review* 22 (1), 257-282.
- Ford, J. & Collinson, D. 2011. In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work. *Work Employment Society* 25, 257-273.
- Forret, M. & de Janasz, S. 2005. Perceptions of an organization's culture for work and family. *Career Development International* 10 (6/7), 478-492.

- Friedman, S.D. & Greenhaus, J. H. 2006. *Work and Family – Allies or Enemies? What Happens When Business Professions Confront Life Choices*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. 1995. The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies* 16 (3), 477-501.
- Gallos, J. 1989. Exploring woman's development: implications for career theory, practice and research. Teoksessa Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (toim.) 1989. *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press, 110-132.
- Gartzia, L. & van Engen, M. 2012. Are (male) leaders "feminine" enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal* 27 (5), 296-314.
- Gatrell, C. & Cooper, C. 2008. Work-life balance: Working for whom? *European Journal of International Management* 2 (1), 71-86.
- Gee, J. P. 1991. A linguistic approach to narrative. *Journal of Narrative and Life History* 1 (1), 15-39.
- Geertz, C. 1983. Blurred genres: The refiguration of social thought. Teoksessa Geertz, C. (toim.) *Local knowledge: Further essays in interpretive anthropology*. New York: Basic Books, 19-35.
- Gergen, M. & Gergen, K. 2000. Qualitative inquiry: Tensions and transformations. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1025-1046.
- Gibbs, G. R. 2007. *Analyzing Qualitative Data*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gibson, D. E. ja Cordova, D. 1999. Women's and men's role models: The importance of exemplars. Teoksessa Murrell, A. J., Crosby, F. J. & Ely, R. J. (toim.) *Mentoring dilemmas: Developmental relationships within multicultural organizations*. Mahwah, NJ, USA: Erlbaum, 121-142.
- Gilligan, C. 1982. *In a Different Voice*. Cambridge: Mass. Harvard University Press.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. 2003. When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 291-303.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review* 31 (1), 72-92.
- Greenhaus, J.H., & Singh, R. 2004. Family-work relationships. Teoksessa Spielberger, D. C. (toim.) *Encyclopedia of applied psychology*. San Diego, CA: Elsevier, 687-698.
- Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. 2002. From the Individual Interview to the Interview Society. Teoksessa Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (toim.) *Handbook of Interview Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 3-32.
- Gunz, H. 1989. The dual meaning of managerial careers: organizational and individual levels of analysis. *Journal of Management Studies* 26 (3), 225-250.

- Gunz, H. & Peiperl, M. 2007. Handbook of career studies. Los Angeles, CA: SAGE.
- Haavio-Mannila, E. 1970. Suomalainen nainen ja mies. Asema ja muuttuvat roolit. Porvoo: WSOY.
- Hall, D. T. 1976. Careers in Organizations. Pacific Palisades: Goodyear.
- Hall, D. T. 1996. The career is dead - long live the career: a relational approach to careers. San Francisco: Jossey-Bass.
- Halrynjo, S. 2009. Men's Work-life Conflict: Career, Care and Self-Realization: Patterns of Privileges and Dilemmas. *Gender, Work and Organization* 16 (1), 98-125.
- Harpaz, I. & Meshoulam, I. 2004. Differences in the meaning of work in Israel: Workers in high-tech versus traditional work industries. *Journal of High Technology Management Research* 15 (2), 163-182.
- Hatch, J. A. & Wisniewski, R. 1995. Life history and narrative: questions, issues, and exemplary works. Teoksessa Hatch, J. A. & Wisniewski, R. (toim.) *Life History and Narrative*. London: Falmer, 113-135.
- Hausmann, R., Tyson L. D. & Zahidi, S. 2012. The Global Gender Gap Report 2009. Geneva: World Economic Forum.
- Hearn, J. 1994. Changing men and changing managements: social change, social research and social action. Teoksessa Davidson, M. J. & Burke, R. (toim.) *Women in Management: Current Research Issues*. London: Paul Chapman, 192-209.
- Hearn, J. 2004. From Hegemonic Masculinity to the Hegemony of Men. *Feminist Theory* 5: 49-72.
- Hearn, J. 2011. Men and masculinities in organisations and management. Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (toim.) 2011. *Women, Management and Leadership - Naiset ja johtajuus*. Helsinki: Edita Prima Ltd., 85-98.
- Hearn, J. & Collinson, D. 1994. Theorizing unities and differences between men and masculinities. Teoksessa Brod H. & Kaufman, M. (toim.) *Theorizing Masculinities*. Newbury Park, Ca: Sage, 148-162.
- Hearn, J. & Collinson, D. L. 1996. Breaking the silence: on men, masculinities and managements. Teoksessa Collinson, D. L. & Hearn, J. (toim.) *Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. London: Thousand Oaks Sage, 1-24.
- Hearn, J., Piekkari, R. & Jyrkinen, M. 2009. Managers talk about gender: what managers in large transnational corporations say about gender policies, structures and practices. Helsinki: Hanken School of Economics Research Reports 69.
- Heikkinen, S. S. 2014. How do male managers narrate their female spouse's role in their career? *Gender in Management: An International Journal* 29 (1), 25-43.
- Heikkinen, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2011. Puolison tuki naisjohtajan uralle. Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (toim.) 2011.

- Women, Management and Leadership –Naiset ja johtajuus. Helsinki: Edita Prima Ltd, 74-84.
- Heikkinen, S., Lämsä A-M. & Hiillos, M. 2014. Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management* 30 (1), 27-39.
- Heilmann, P. 2004. Careers of Managers, Comparison between ICT and Paper Business Sectors. Akateeminen väitöskirja. Lappeenranta University of Technology.
- Hernesniemi, M. 1968. Suomalainen nainen talouselämän johtoportaan. Suomen Naisjärjestöjen Keskusliitto. Helsinki: Annanpaino Oy.
- Hewlett, S. A. 2002. Executive Women and the Myth of Having It All. *Harvard Business Review* 80 (4), 66-73.
- Hewlett, S. A. 2004. Fast-Track Women and the Quest for Children. *Sexuality, Reproduction and Menopause* 2 (1), 15-18.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holgersson, C. 2013. Recruiting Managing Directors: Doing Homosexuality. *Gender, Work & Organization* 20 (4), 454 - 466.
- Holland, J. L. 1973. Making Vocational Choices: a theory of careers. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Holli, A. M. 1995. Tasa-arvosta ja Troijan hevosista. Feministinen käsitteekritiikki ja suomalaisen tasa-arvopolitiikan käytännöt. *Naistutkimus-Kvinnoforskning* 8 (3), 14-33.
- Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. 2000. *The Self We Live By: Narrative Identity in a Postmodern World*. New York: Oxford University Press.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review* 20 (2), 379-403.
- Hughes, E. C. 1937. Institutional office and the person. *The American Journal of Sociology* 43 (3), 404-413.
- Huttunen, J. 2001. Isänä olemisen uudet suunnat: hoiva-isiä, etä-isiä ja ero-isiä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Huy, Q. N. 2001. In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, September 2001, 72-79.
- Hänninen, V. 2002. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Indvik, J. 2001. Women and Leadership. Teoksessa Northouse, P. G. (toim.) *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 215-247.
- Idman, M. 2013. Nuoret ovat tasa-arvoisimmin palkattuja. Teoksessa Pietiläinen, M. (toim.) *Työ, talous ja tasa-arvo*. Helsinki: Tilastokeskus, 145-151.
- Jackson, J. C. 2001. Women middle managers' perceptions of the glass ceiling. *Women in Management Review* 16 (1), 30-41.

- Jamieson, K.H. 1995. *Beyond the Double Bind: Women and Leadership*. New York, NY: Oxford University Press.
- Johansson, T. & Klinth, R. 2008. Caring Fathers: The Ideology of Gender Equality and Masculine Positions. *Men and Masculinities* 11, 42-62.
- Jokinen, A. 1999a. Suomalainen miestutkimus ja -liike: muutoksen mahdollisuus. Teoksessa Jokinen, A. *Mies ja muutos: Kriittisen miestutkimuksen teemoja*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 15-51.
- Jokinen, A. 1999b. Tuntuu mieheltä. Teoksessa Jokinen, A. *Mies ja muutos: Kriittisen miestutkimuksen teemoja*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 7-12.
- Jokisaari, M. & Nurmi, J-E. 2004. Company Matters: Goal-related Social Capital in the Transition to Working Life. *Journal of Vocational Behavior* 67, 413-428.
- Jones, C. & DeFillippi, R. J. 1996. Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Executive* 10 (4), 89-103.
- Julkunen, R. 1992. Hyvinvointivaltio käännekohtassa. *Vastapaino*: Tampere.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit: keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Jung, C. G. 1933. *Modern man in search of a soul*. New York: Harbrace.
- Jyrkinen, M & McKie, L. 2012. Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment & Society* 26 (1), 61-77.
- Kansaneläkelaitos 2013. Isyysvapaa pitenee.
http://www.kela.fi/ajankohtaista-tyonantajat/-/asset_publisher/Y8xAYtXxE3Kt/content/id/625671 (luettu 20.6.2013)
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basil Books.
- Kanter, R. M. 1984. Variations in Managerial Career Structures in High-Technology Firms: The Impact of Organizational Characteristics on Internal Labor Market Patterns. Teoksessa Osterman, P. (toim.) *Internal Labor Markets*. Cambridge: MIT Press, 109-131.
- Karambatta, R. & Reilly, A. H. 1992. Dual earner couples: Attitudes and actions in restructuring work and family. *Journal of Organizational Behavior* 13, 585-601.
- Karento, H. 1999. "Olen tehnyt parhaani". Tutkimus naisista valtion ja kuntien johtajina ja vaativissa asiantuntijatehtävissä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kark, R. 2004. The transformational leader: who is s(he)? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management* 17 (2), 2004.
- Kartovaara, L. 2003. Miesjohtajalla ura ja perhe, entä naisjohtajalla? *Hyvinvointikatsaus* 4, 2-8.
- Kauhanen, A. & Napari, S. 2009. Työurat Suomessa - Onko sukupuolella merkitystä? Tutkimus teollisuustoimihenkilöistä 1981-2006. *Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Kauppinen-Toropainen, K., Kandolin, I. & Haavio-Mannila, E. 1988. Sex segregation of work in Finland and the quality of women's work. *Journal of Organizational Behavior* 9, 15-27.
- Kautto, H. 2008. Naisten johtamisurien edistäminen organisaatioissa henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Johtaminen, pro gradu-tutkielma.
- Kautto, H. & Lämsä, A-M. 2009. Naisten johtamisurien edistäminen henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta. *Työn Tuuli*, 33-37.
- Kerfoot, D. & Knights, D. 1998. Managing Masculinity in Contemporary organizational Life: A Man(agerial) Project. *Organization* 5(1), 7-26.
- Kilduff, M. & Mehra, A. 1996. Hegemonic masculinity among the elite. Teoksessa Cheng, C. (toim.) *Masculinities in Organizations*. Thousands Oaks: Sage, 115-129.
- Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. 1996 (toim.) *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Tampere: Vastapaino.
- Kirchmeyer, C. 1998. Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. *Journal of Management* 24 (6), 673-692.
- Kirchmeyer, C. 2002. Gender differences in managerial careers: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Business Ethics* 37 (1), 5-24.
- Kivimäki, R. 2009. *Vanhemmuus työpaikoilla*. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1472.
- Koivunen, M., Lämsä, A-M. & Heikkinen, S. 2012. Ura siirtymät muuttuvassa työelämässä - analyysi urasiirtymän käsitteestä. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Working papers 371/2012.
- Kolehmainen, J. 2004. Osallistuva isä - muuttunut mies? Teoksessa Aalto, I. & Kolehmainen, J. (toim.) *Isäkirja. Mies, vanhemmuus ja sukupuoli*. Tampere: Vastapaino, 89-108.
- Korppi-Tommola, A. 2001. Tahdolla ja tunteella tasa-arvoa. Naisjärjestöjen Keskusliitto 1911 - 2001. Naisjärjestöjen keskusliitto.
- Kortelainen, A. 2007. *Varhaiset johtotähdet - Suomen ensimmäisiä johtajanaisia*. EVA raportti. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Kortteinen, M. 1992. *Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007. *Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus*. EVA analyysi, No. 3.
- Kotter, J.P. 1982. What effective general managers really do. *Harvard Business Review* 60 (6), 156-167.
- Känsälä, M. 2012. Työura ja parisuhde - Erilliset yhdessä? Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kahden uran pariskunnilla. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-7:2012.
- Laaksonen, O. 1962. *Suomen liike-elämän johtajisto: Sen sosiaalinen liikkuvuus ja koulutus*. Helsinki: WSOY. Väitöskirja.

- Labov, W. 1981. Speech actions and reactions in personal narrative. Teoksessa Tannen, D. (toim.) *Analyzing Discourse: Texts and talk*. Washington DC: Georgetown University Press, 219-247.
- Labov, W. & Waletzky, J. 1967. Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience. Teoksessa Helm, J. (toim.) *Essays on the Verbal and Visual Arts*. Seattle: American Ethnological Society, 12-44.
- LaPointe, K. 2011. Moral struggles, subtle shifts. Narrative practices of identity work in career transition. Aalto University publication series doctoral dissertations 34/2011. Helsinki: Aalto Print.
- Larwood & Gutek 1987. Teoksessa Gutek, B. & Larwood, L. (toim.) *Women's Career Development*. Sage: Newbury Park, CA.
- Lehto, A-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. *Hyvinvointikatsaus* 3/2009.
- Lehtonen, M. 1999. Maskuliinisuus, kansallisuus, identiteetti. Teoksessa Jokinen, A. *Mies ja muutos: Kriittisen miestutkimuksen teemoja*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 74-88.
- Lepistö-Johansson, P. 2009. Making sense of women managers' identities through the constructions of managerial career and gender. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 337. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Levinson, D. J. 1978. *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine.
- Lewicki, R. J., McAllister, R. J. & Bies, R. J. 1998. Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review* 23 (3), 438-458.
- Lewis, S., Gambles, R. & Rapoport, R. 2007. The constraints of a 'work-life balance' approach: an international perspective. *International Journal of Human Resource Management* 18 (3), 360-373.
- Liebllich, A., Tuval-Maschiah, R., Zilber, T. 1998. *Narrative Research. Reading, Analysis and Interpretation*. London: Sage.
- Liff, S. & Ward, K. 2001. Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions. *Gender, Work & Organization* 8 (1), 19-36.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. California: Sage.
- Lipman-Blumen, J. 1976. Toward a homosocial theory of sex roles: an explanation of the sex segregation of social institutions. *Signs* 1 (3), 15-31.
- Littler, C. R. & Innes, P. 2004. The Paradox of Managerial Downsizing. *Organization Studies* 25 (7), 1159-1184.
- Lorber, J. & Farrell, S. A. 1991. *The social construction of gender*. Sage: Newbury Park.
- Louis, M. R. 1980. Career transitions: Varieties and commonalities. *The Academy of Management Review*, 5(3), 329-340.
- Lyness, K. S., & Schrader, C. A. 2006. Moving ahead or just moving? An examination of gender differences in senior corporate management appointments. *Group & Organization Management* 31, 651-676.
- Lyness, K. S. & Thompson, D. E. 2000. Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route? *Journal of Applied Psychology* 85 (1), 86-101.

- Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu - kuka käskee?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä: Vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A; 1/95.
- Lämsä, A-M. 2003. Miten nainen näkyy johtamistutkimuksessa? Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja No. 137/2003, 25-46.
- Lämsä, A-M. 2009. Johtajan työn ja perheen suhde - sukupuolella on väliä. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Yllätyksellinen maailma - Miten toimit ja löydät mahdollisuudet? Johtamistaidon opiston julkaisu. Tampere: Esa-Print, 144-154.
- Lämsä, Anna-Maija. 2010. Sukupuoli johtajuustutkimuksessa. Liiketaloudellinen Aikakauskirja - The Finnish Journal of Business Economics 59, 4: 369-379.
- Lämsä, A-M. 2011. Mikä edistää naisten johtamisuria? Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (toim.) Women, Management and Leadership. Hanken School of Economics Research Reports 72, 30-37.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet.
- Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2008. Career counselling for women managers at mid-career. Developing an autobiographical approach. Gender in Management: An International Journal 23 (6), 395-408.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. 2006. A narrative approach for organizational learning in a diverse organization. Journal of Workplace Learning 18 (2), 106-120.
- Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. 2002. Representations of the woman leader in Finnish business media articles. Business Ethics: A European Review 11 (4), 355-366.
- Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. Liiketaloudellinen aikakauskirja.
- Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E. 2005. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. Academy of Management Executive 19 (1), 106-123.
- Mallon, M. 1998. The portfolio career: pushed or pulled to it? Personnel Review 27 (5), 361-377.
- Mallon, M. & Cohen, L. 2001. Time for a Change? Women's Accounts of the Move from Organizational Careers to Self-Employment. British Journal of Management 12, 217-230.
- Marshall, J. 1995. Women Managers Moving On: Exploring Career and Life Choices. London: Routledge.
- Martelius-Louniala, T. 2007. Naisjohtajien kokemuksia tunteista johtajuudessa. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 163/2007.
- Martin, P. Y. 2001. 'Mobilizing masculinities': Women's experiences of men at work. Organization 8, 587-618.

- Martin, P. Y. 2003. "Said and done" vs. "saying and doing": Gendering practices, practicing gender at work. *Gender & Society* 17, 342-366.
- Martin, P. Y. 2006. Practicing gender at work: further thoughts on reflectivity. *Gender, Work and Organization* 13 (3), 254-276.
- Mattis, M. C. 1995. Corporate initiatives for advancing women. *Women in Management Review* 10 (7), 5-14.
- Mattis, M. C. 2005. Best practices for supporting women engineers' career development in US corporations. Teoksessa Burke, R. J. & Mattis, M. C. (toim.) *Supporting Women's Career Advancement*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 243-265.
- Mavin, S. 2001. Women's career in theory and practice: time for a change? *Women in Management Review* 16 (4), 183-192.
- Maxwell, G. & Ogden, S. 2006. Career Development of Female Managers in Retailing: Inhibitors and Enablers. *Journal of Retailing and Consumer Services* 13 (2), 111-120.
- McKie, L., Hearn, J., Bowlby, S., Smith, A. & Hogg, G. 2008. Organisation carescapes: Researching organisations, work and care. Working Papers 538, Hanken School of Economics: Helsinki.
- Melamed, T. 1995. Barriers to Women's Career Success: Human Capital, Career Choices, Structural Determinants, or Simply Sex Discrimination. *Applied Psychology* 44 (4), 295-314.
- Metz, I. 2005. Advancing the careers of women with children. *Career Development International* 10 (3), 228-245.
- Mickwitz, M. 2007. Miten sovittaa Yhdistys 9 naistutkimuksen kehyksiin? http://www.minna.fi/c/document_library/get_file?uuid=333efb12-f581-4dd6-b7ab-91462e22e89c&groupId=10136 (luettu 30.8.2013)
- Mikkilä, E. 2013. Naisten ja miesten ammatit ja työt. Teoksessa Pietiläinen, M. (toim.) *Työ, talous ja tasa-arvo*. Helsinki: Tilastokeskus, 65-82.
- Miller, D. C. & Form, W. H. 1964. *Industrial Sociology: The Sociology of Work Organizations*, Second Edition. New York: Harper & Row.
- Miller, T. & Triana, M. D. C. 2009. Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity - Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies* 46 (5), 755-786.
- Mirvis, P. H. & Hall, D. T. 1996. Psychological Success and the Boundaryless Career. Teoksessa Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (toim.) *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: University Press, 237-255.
- Mishler, E. G. 1984. *The discourse of medicine: Dialectics of medical interviews*. Norwood, NJ: Ablex.
- Mishler, E. G. 1986. *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mishler, E. G. 2000. *Storylines: Craftartists' Narratives of Identity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Moore, C., Gunz, H. & Hall, D. T. 2007. Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organization Studies. Teoksessa Hugh Gunz

- & Maury Peiperl, (toim.) *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks: Sage, 13-38.
- Morrison, A. M., White, R. P. & Van Velsor, E. 1987. *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Murgia, A. & Poggio, B. 2009. Challenging Hegemonic Masculinities: Men's Stories on Gender Culture in Organizations. *Organization*: 16 (3), 407-423.
- Mutanen, S. & Lämsä, A-M. 2006. Mentoroinnin merkitykset naisten urakehitykselle. *Hallinnon tutkimus* 25 (4), 19-32.
- Mykkänen, J. 2010. *Isäksi tulon tarinat, tunteet ja toimijuus*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 382. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Mäkelä, L., Känsälä, M. and Suutari, V. 2011. The roles of expatriates' spouses among dual career couples. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 185 – 197.
- Newell, H. & Dopson, S. 1996. Muddle in the middle: organizational restructuring and middle management careers. *Personnel Review* 25 (4), 4-20.
- Nieminen, J. 2013. *Hegemonisesta maskuliinisuudesta miesten moneuteen. Kriittisen miestutkimuksen mahdollistuminen valtio-opillisessa ajattelussa*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Niemistö, C. 2011. *Work/Family Reconciliation: Corporate Management, Family Policies, and Gender Equality in the Finnish Context*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Nivalainen, S., Mukkala, K. & Tohmo, T. 2009. Alueellinen kyvykkyys ja sitä muovaavat tekijät - erityistarkastelussa korkea teknologia ja osaamisintensiiviset palvelut. *Tekesin katsaus* 247/2009. Helsinki: Tekes.
- Nonaka, I. 1988. Toward Middle-Up-Down Management. *Sloan Management Review* 29 (Spring), 9-18.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. 2001. *Leadership Theory and Practice*, second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oakley, J. K. 2000. Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEO's. *Journal of Business Ethics* 27, 321-334.
- Omair, K. 2009. Arab women managers and identity formation through clothing. *Gender in Management: An International Journal* 24(6), 412-431.
- Omair, K. 2010. Typology of career development for Arab women managers in the United Arab Emirates. *Career Development International* 15(2), 121-143.
- O'Neil, D. A. & Bilimoria, D. 2005. Women's career development phases. *Career Development International* 10 (3), 168-189.

- O'Neil, D. A., Bilimoria, B. & Saatcioglu, A. 2004. Women's career types: attributions of satisfaction with career success. *Career Development International* 9 (5), 478-500.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1994. Working smarter and harder: A longitudinal study of managerial success. *Administrative Science Quarterly* 39, 603-627.
- Osterman, P. 2008. *The Truth About Middle Managers: Who They Are, How They Work, How They Matter*. Harvard Business School Press.
- Pajunen, A. 2013. Ammattiryhmien välillä on eroja perheellistymisessä. Teoksessa Pietiläinen, M. (toim.) *Työ, talous ja tasa-arvo*. Helsinki: Tilastokeskus, 83-92.
- Panteli, N. & Pen, S. 2010. Empowering women returners in the UK high-tech industry. *Personnel Review* 39 (1), 44-61.
- Pappas, J. M. & Wooldrige, B. 2002. Middle managers' divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies* 44, 323-341.
- Peiperl, M. A. & Arthur, M. B. 2000. Topics for Conversation: Career Themes Old and New. Teoksessa Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R. & Morris, T. (toim.) *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford: University Press, 1-19.
- Peiperl, M. & Baruch, Y. 1997. Back to Square Zero: The Post-Corporate Career. *Organizational Dynamics* (Spring 1997), 7-22.
- Peltonen, T. 1995a. On the art of becoming a manager: narration of organizational autobiography and discourse of 'empowered career identity'. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Peltonen, T. 1995b. Ura ja merkityksen punos: liikkeenjohdollisen uran jäsentäminen globaalin yhtymän kontekstissa. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-149. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Perlow, L. 1998. Boundary control: the social ordering of work and family time in high tech corporations. *Administrative Science Quarterly* 43 (2), 328-357.
- Piekkola, H. & Ruuskanen, O-P. 2007. Työtä eri elämänvaiheissa ja ajankäyttö. Äidit ja ikääntyvät. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:73. Helsinki.
- Pietiläinen, T. 2003. "Don Quijot tässä koko ajan" -uusmedia-alan yrittäjänaiset strategisen johtajuuden merkitysmaailmassa. Teoksessa Lämsä, A-M. (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta N:o 137/2003, 100-119.
- Polkinghorne, D. E. 1988. *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Poutanen, M-R. 2011. *Verkostot väylänä työelämään*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.
- Powell, G. N. & Graves, L. 2003. *Women and Men in Management*. 3 ed. Thousand Oaks: Sage.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. 2006. Managing incidents of work-family conflict: A decision-making perspective. *Human Relations* 59, 1179-1212.

- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. 2010. Sex, gender, and decisions at the family-work interface. *Journal of Management* 36, 1011-1039.
- Powell, G. N. & Greenhaus, J. H. 2012. When family considerations influence work decisions: Decision-Making processes. *Journal of Vocational Behavior* 81, 322-329.
- Powell, G. N. & Mainiero, L. A. 1992. Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers. *Journal of Management* 18 (2), 215-237.
- Puttonen, T. 2006. Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Working Paper N:o 328/2006.
- Ragins, B. R. & Sundström, E. 1989. Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin* 105 (1), 51-88.
- Ragins, B. R., Townsend, B & Mattis, M. 1998. Gender gap in the executive suite: CEO's and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive* 12 (1), 28-42.
- Ranson, G. 2003. Beyond 'Gender Differences': A Canadian Study of Women's and Men's Careers in Engineering. *Gender, Work and Organization* 10 (1), 22-41.
- Ricoeur, P. 1991. Narrative Identity. *Philosophy Today* 35 (1), 73-81.
- Riessman, C. K. 1987. When gender is not enough: Women interviewing Women. *Gender & Society* 1 (2), 172-207.
- Riessman, C. K. 1993. Narrative Analysis. *Qualitative Research Methods*, Volume 30. Newbury Park: Sage.
- Riessman, C. K. 2004. Narrative interviewing. Teoksessa Lewis-Beck, M. S., Bryman, A. & Futing Liao, T. (toim.) *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*, Volume 2. Thousand Oaks: Sage, 709-710.
- Riessman, C. K. 2008. *Narrative Methods for the Human Sciences*. CA, USA: SAGE Publications.
- Roberts, E. 2008. Time and Work-Life Balance: The Roles of 'Temporal Customization' and 'Life Temporality'. *Gender, Work and Organization* 15 (5), 430-453.
- Rosener, J. B. 1995. *America's competitive secret: Utilizing women as a management strategy*. New York: Oxford University Press.
- Rousseau, D. 1995. *Psychological Contract in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K. & King, S. N. 2002. Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal* 45 (2), 369-386.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toimi.) 2005. *Haastattelu: tutkimus, tilanteet, vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Salmi, M., Lammi-Taskula, J. & Närvi, J. 2009. *Perhevapaat ja työelämän tasa-arvo*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja Yrittäjyys 24/2009.

- Salminen, O. E. 1993. Urakehityksen ankkurit - Johtotehtävissä menestyvien seuruututkimus yksilön ja yrityksen näkökulmasta. Teknillinen korkeakoulu, teollisuustalous ja työpsykologia, raportti No 146/1993, Espoo.
- Schein, E. H. 1978. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schein, V. E. 1973. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology* 57, 95-100.
- Schein, V. E. & Mueller, R. 1992. Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior* 13, 439-447.
- Schwartz, F. N. 1989. Management Women and the New Facts of Life. *Harvard Business Review* 67 (1), 65-76.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus. Helsinki University Press.
- Shi, W., Markoczy, L. & Dess, G. G. 2009. The Role of Middle Management in the Strategy Process: Group Affiliation, Structural Holes, and *Tertius lungens*. *Journal of Management* 35 (6), 1453-1480.
- Sims, D. 2003. Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers' storying. *Human Relations* 56 (10), 1195-1211.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. 2000. Gendered Meanings of Commitment from High Technology Engineering Managers in the United Kingdom and Sweden. *Gender, Work and Organization* 7 (1), 1-19.
- Singh, V., Vinnicombe, S. & James, K. 2006. Constructing professional identity: how young female managers use role models. *Women in Management Review* 21 (1), 67-81.
- Slocum, J., Cron, W. & Yows, L. 1987. Career Plateauing: Who's Likely to Plateau. *Business Horizons* 30 (2), 31-38.
- Sonnenfeld, J. & Kotter, J. P. 1982. The Maturation of Career Theory. *Human Relations* 35 (1), 19-46.
- Sools, A. M., Van Engen, M. L. & Baerveldt, C. 2007. Gendered career-making practices: On 'doing ambition' or how managers discursively position themselves in a multinational corporation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80, 413-435.
- Stead, G. B. 2004. Culture and career psychology: A social constructionist perspective. *Journal of Vocational Behavior* 64 (3), 389-406.
- Stewart, R., Barsoux, J. L., Kieser, A., Ganter, H.D. & Walgenbach, P. 1994. *Managing in Britain and Germany*. London: Macmillan.
- Steyrer, J. 1998. Charisma and the Archetypes of Leadership. *Organization Studies* 19, 807-828.
- Strong, E. K. Jr. 1943. *Vocational interests of men and women*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Sturges, J. 1999. What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management* 10, 239-252.

- Sullivan, S. E. 1999. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 25 (3), 457-484.
- Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. 2006. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior* 69, 19-29.
- Sullivan, S. E. & Mainiero, L. A. 2007. The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: Theory-driven implications for human resource management. *Career Development International* 12 (3), 238-263.
- Sullivan, S. E., Carden, W. A. & Martin, D. F. 1998. Careers in the next millenium: directions for future research. *Human Resource Management Review* 8 (2), 165-185.
- Suomen kielen perussanakirja. 1996. Ensimmäinen osa A-K. Helsinki: Edita.
- Suomen tilastollinen vuosikirja 2005. Tilastokeskus.
- Super, D. E. 1957. *The Psychology of Careers: an introduction to vocational development*. New York.
- Tai, A- J. R. & Sims, R. L. 2005. The Perception of the Glass Ceiling in High Technology Companies. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12(1), 16-23.
- Takala, T. 1999. *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Gummerus.
- Tallberg, T. 2009. *The Gendered Organization of Defence: Two Ethnographic Case Studies in the Finnish Defence Forces*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Tammelin, M. 2009. Working time and family time: Experiences of work and family interface among dual-earning couples in Finland. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 355.
- Tasa-arvotiedon keskus Minna www.minna.fi/web/guest/tasa-arvo1 (luettu 21.9.2013)
- Tasa-arvovaltuutetun toimisto <http://www.tasa-arvo.fi> (luettu 21.9.2013)
- Tharenou, P. 2005. Women's advancement in management: what is known and future areas to address. Teoksessa Burke, R. J. & Mattis, M. C. 2005. *Supporting Women's Career Advancement. Challenges and Opportunities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 31-57.
- Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. 1994. How do you make it to the top? An examination of women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal* 37, 894-927.
- Thomas, R. & Dunkerley, D. 1999. Careering Downwards? Middle Managers' Experiences in the Downsized Organization. *British Journal of Management* 10, 157-169.
- Tienari, J. 1999. The First Wave Washed up on Shore: Reform, Feminization and Gender Resegregation. *Gender, Work and Organization* 6 (1), 1-19.
- Tilastokeskus 2009. *Naiset ja miehet Suomessa*.
- Tilastokeskus 2013. *Naiset ja miehet Suomessa 2011*.
http://www.stat.fi/ajk/poimintoja/2012-02_14_naiset_ja_miehet_suomessa.html (Luettu 5.3.2014)

- Tilastokeskus 2014. Korkean teknologian tuotteiden ryhmät
<http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/ktektuote/002-2008/index.html> (luettu 10.12.2013)
- Tomlinson, F., Brockband, A. & Traves, J. 1997. The 'feminization' of management? Issues of 'sameness' and 'difference' in the roles and experiences of female and male retail managers. *Gender, Work and Organization* 4 (4), 218-229.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta> (luettu 8.2.2014)
- Törrönen, J. 2002. Tieteellisen tekstin rakenne. Teoksessa Kinnunen, M. & Löytty, L. (toim.) *Tieteellinen kirjoittaminen*. Tampere: Vastapaino, 29-49.
- Utrio, K. 2005. Suomen naisen vuosisadat 1-4. Tammi.
- Uyterhoeven, H. 1989. General managers in the middle. *Harvard Business Review*, 67 (September-October), 136-145.
- Vaillant, G. 1977. *Adaptation to life*. Boston: Little, Brown.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2008 (toim.) *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Helsinki: WSOYpro.
- Valtonen, H. 2004. Minäkuvat, arvot ja mentaliteetit. Tutkimus 1900-luvun alussa syntyneiden toimihenkilönaisten omaelämäkerroista. *Jyväskylän Studies in Humanities* 26.
- Van Maanen, J. (toim.) 1977. *Organizational Careers: some new perspectives*. New York: Wiley.
- Vanhala, S. 1986. Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat tekijät. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-80.
- Vanhala, S. 2003. Johtajuus yksityisissä yrityksissä: Naiset etenevät hitaasti uraputkessa. *Hyvinvointikatsaus* 4/2003, 31-37.
- Vanhala, S. 2004. Uralla vai sivuraiteella? Ekonominainen keskijohdossa. Teoksessa Eriksson, P. ym. (toim.) *Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and Organizations in Flux? Research Reports* 60. Helsinki: Swedish School of Economics, 57-70.
- Vanhala, S. 2005. Huono omatunto: Naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. *Työ ja ihminen* 19 (2), 99-214.
- Vanhala, S. 2011. Career orientations of women middle managers. Teoksessa Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M. & Vanhala, S. (toim.) *Women, Management and Leadership*. Helsinki: Edita Prima Ltd, 30-37.
- Vanhala, S. & Pesonen, S. 2008. Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. Helsinki: Publications of Helsinki School of Economics B-27.
- Varanka, J., Närhinen, A. & Siukola R. 2006. *Men and Gender Equality. Conference Report. Reports of the Ministry of Social and Health* 2006:75. Helsinki.
- Vecchio, R. P. 2002. Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly* 13 (6), 643-671.

- Vinkenburg, C. & Van Engen, M. L. 2005. Perceptions of gender, leadership and career development. Teoksessa Burke, R. J. & Mattis, M. C. 2005. Supporting Women's Career Advancement. Challenges and Opportunities. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 85-105.
- Vinkenburg, C. & Weber, T. 2012. Managerial career patterns: A review of the empirical evidence. *Journal of Vocational Behavior* 80, 592-607.
- Vinnicombe, S. 2000. The Position of Women in Management in Europe. Teoksessa Davidson, M. & Burke, R. J. (toim.) *Women in Management. Current Research Issues Volume II*. Thousand Oaks: Sage Publications, 9-25.
- Vinnicombe, S. & Singh, V. 2002. Sex role stereotyping and requisites of successful top managers. *Women in Management Research* 17 (3/4), 120-130.
- Vuokila-Oikkonen, P., Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Kertomukset hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa: narratiivinen lähestymistapa. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Juva: WSOY, 81-115.
- Välimäki, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2009. The spouse of the female manager: role and influence on the woman's career. *Gender in Management* 24 (8), 596-614.
- Wajcman, J. 1998. *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity Press.
- Wajcman, J. & Martin, B. 2002. Narratives of Identity in Modern Management: The Corrosion of Gender Difference? *Sociology* 36 (4), 985-1002.
- Wentling, R. M. 1996. A study of the Career Development and Aspirations of Women in Middle Management. *Human Resource Development Quarterly* 7 (3), 253-270.
- Wharton, A. & Bird, S. 1996. Stand by your man. Homosociality, work groups and men's perceptions of difference. Teoksessa Cheng, C. (toim.) *Masculinities in Organizations*. Thousands Oaks: Sage, 97-114.
- White, B. 1995. The career development of successful women. *Women in Management Review* 10 (3), 4-15.
- White, H. 1987. *The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Wirth, L. 2001. *Breaking Through the Glass Ceiling*. ILO, Geneva.
- Wood, G. 2008. Gender stereotypical attitudes. Past, present and future influences on women's career advancement. *Equal opportunities International* 27 (7), 613-628.
- Young, L. & Daniel, K. 2003. Affectual Trust in the Workplace. *International Journal of Human Resource Management*.
- Young, R. A. & Collin, A. 2004. Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field. *Journal of Vocational Behavior* 64, 373-388.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*, 7th edition. Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J. 2007. Trait-based perspective. *American Psychology* 62 (1), 7-16.

LIITTEET**Liite 1 Haastattelulomake**

Taustatiedot

Ikä

Koulutus

Siviilisääty/Perhe

Lyhyt kuvaus eri työpaikoista

Kerro urakehityksestäsi

Miten päädyit johtajaksi?

Mitkä asiat vaikuttivat tälle alalle hakeutumiseen?

Missä eri organisaatioissa olet työskennellyt?

Mitkä tekijät ovat edistäneet urakehitystäsi?

Mitkä tekijät ovat estäneet urakehitystäsi?

Muutokset ja käännekohdat uralla

Mitkä tapahtumat tai tilanteet ovat olleet merkityksellisimpiä urallasi?

Mitä vaikeuksia olet kohdannut urallasi?

Mitä onnistumisia olet kohdannut urallasi?

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työpaikan vaihdokseen?

Millaisena koet perheen merkityksen urallesi (haitat/edut)?

Kerro nykyisestä työstäsi

Tämänhetkinen tehtävä?

Miten päädyit tähän tehtävään?

Kauanko olet ollut tässä tehtävässä?

Oletko tyytyväinen nykyiseen työhösi? Miksi/Miksi ei?

Millaiset ovat suhteesi työtovereihin, esimieheen, alaisiin?

Millaisena johtajana itseäsi pidät?

Naisnäkökulma/Miesnäkökulma

Millaisena näet naisen/miehen aseman työelämässä?

Millaisena näet oman tilanteesi naisena/miehenä?

Millaisena näet itsesi naispuolisena/miespuolisena johtajana?

Onko naisella/miehellä vahvuuksia/heikkouksia/ongelmia uran suhteen?

Kerro tulevaisuudestasi

Millaisena näet tulevaisuutesi?

Millaisia tavoitteita sinulla on urasi suhteen?

Millaisena koet mahdollisuutesi tavoitteiden toteutumiseen?