

# Nais- ja miesjohtajien uran kehityksestä valtion hallinnossa ja sitä määrävistä tekijöistä

*Sirkka Sinkkonen ja Eva Hänninen-Salmelin*

---

## MEN AND WOMEN MANAGERS' CAREER ADVANCEMENT AND ITS DETERMINANTS IN PUBLIC ADMINISTRATION

*Administrative Studies, Vol. 8(1989): 1, 24—52*

The paper presents some results of a larger study on career advancement and upward mobility of men and women within Finnish public administration. A research design of 25 matched pairs of men and women managers was used. The data were collected by theme interviews and questionnaires having mainly open-ended questions.

The results show that a high level of education and appropriate work experience, together with the felt attractiveness of public administration, were the most frequent reasons for selecting a career in it. Women managers had even higher educational qualifications according to the formal criteria (two academic degrees and a licentiate) than men.

Women also mentioned more and more varied reasons for selecting a career in the civil services than men did. Men's reasons concentrated on two factors: suitable education and previous work experience. In addition to these, women mentioned motives which were specific to them: more equal pay and career opportunities, and better opportunities for combining work and family responsibilities. Contrary to common beliefs women managers in this study showed high career orientation, and moreover many of them were divorced or unmarried.

Facilitators and obstacles for women's career advancement mentioned by the respondents were combined into three groups 1) socio-cultural factors, 2) features of public administration and 3) the characteristics of women. Men saw mainly the third group of factors as being obstacles to women's career: low self-reliance, lack of achievement orientation, career consciousness and competence. As facilitators for their career women themselves mentioned mainly broad socio-cultural factors such as increasing gender equality, diminishing traditional gender role expectations, general improvement of women's position in society and especially in working life. As hindrances for women's advancement to top positions in public administration women saw its characteristics

**Key words:** Career advancement, men and women managers, obstacles and barriers for career,

such as hidden discrimination in recruitment and organizational culture.

The results are discussed by relating them to the hypothesis drawn from the theories of occupational choice and research on careers as well as from women's study research tradition. The impact of women managers on developing public administration, especially its leadership culture and practices, will be examined in further analyses of the collected data.

*Sirkka Sinkkonen, PhD, Professor, University of Kuopio*

*Eva Hänninen-Salmelin, M.A., Planning secretary, The International Institute for Women Leadership, Tampere*

## 1. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Johtajien uratutkimus on ollut Suomessa niukkaa ja keskittynyt lähinnä yritysjohtajiin (Laaksonen 1962, Ahlstedt 1978, Hajba 1982, Vanhala 1986). Valtion hallinnon johtajien uran muotoutumista ja siihen liittyviä ilmiöitä on tutkittu vieläkin vähemmän ja lähinnä tilastoista ja dokumenteista saatavien ulkokohtaisten tietojen perusteella. Keskeisinä huomion kohteina ovat olleet virkamiesten sosiaalinen tausta ja kasvuympäristö, koulutus, ikä, poliittinen sitoutuneisuus ja aktiivisuus sekä eri asemaan tulo- tai nimitysikä (Lundquist & Ståhlberg 1983, Modeen 1983, Vartola & af Ursin 1987). Myös muissa maissa virkamiesten rekrytointitutkimus on painottunut samalla tavalla (Steinkämper 1974, Suleiman 1974, Dogan 1975, Lundquist & Ståhlberg 1983). Näissä tutkimuksissa on tarkasteltu jossakin määrin myös virkamiestutkimuksen sukupuolirakennetta (Ståhlberg 1983, Vartola & af Ursin 1987). Sukupuoli on ollut tällöin kuitenkin marginaalisena taustamuuttujana, ei varsinaisen teoreettisen pohdinnan tai syvällisen tieteellisen kiinnostuksen kohteena. Myös liiketaloustieteellisesti, sosiologisesti ja sosiaalipsykologisesti suuntautuneet johtajien uratutkimukset ovat yleensä rajoittuneet miehiin. Naisiin niissä on ryhdytty kiinnittämään huomiota vasta viime vuosina, lähinnä naistutkijain toimesta (Rothwell 1983, Asplund 1986,

Vanhala 1986). Naisjohtajien uraa ei ole tarkasteltu silloinkaan, kun aineistot olisivat sen mahdollistaneet, eikä naisten puuttumista johtajistosta tai johtajatutkimusten aineistoista ole nähty aiheelliseksi edes problematisoida (Vanhala 1986).

Yksi, joskaan ei ainoa syy, naisten puuttumiseen niin liike-elämän kuin muidenkin alojen johtajien uratutkimuksista on se, että varsinkin ylimmässä johdossa naisia on ollut vähän. Esimerkiksi vuoden 1978 Johtoporras-kirjassa luetellusta 2 500 Suomen suurimman liikeyrityksen johtajasta naisia oli vain 25 eli 1 %. Pankkien ylimmässä johdossa naisten osuus vaihteli tuolloin 1 %—4 % (Sinkkonen & Hänninen-Salmelin 1978). Myöskään maamme ylintä yritysjohtoa koskevassa Leo Ahlstedtin (1978) 298 johtajaa ja Sirpa Hajban (1982) 204 johtajaa käsittävässä aineistoissa ei ollut ainuttakaan naista. Tämä jo sinällään heijastaa naisten heikkoa asemaa johtotehtävissä. Yhteiskunnassa alistettuna ryhmänä he ovat olleet pitkälti johtamisen kuten muunkin yhteiskunnallisen vallankäytön ulkopuolella. Siksi naisten kokemuksia johtamisesta ja johtajan uran muodostuksesta ei ole voitu liiemmästi edes tutkia. Mutta johtamistutkimus on ollut sokeaa niille harvoillekin naisille, joita on ollut jo vuosia eri alueiden johdos-  
sa.

Naisten osuus julkisen ja yksityisen sektorin johtotehtävissä Suomessa on pieni vaihdellen 0 %—12 % organisatorisesta asemasta riippuen (Sinkkonen 1982a, b, Aitta 1983, Tilastokeskus 1984, 1985, Salminen & Niemi-Iliähti 1985, vrt. myös Kuvio 1). Tämä osoittaa, että sukupuoli on yhä keskeinen valinta- ja valikoitumisperuste johto- ja päällikkötehtäviin niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Tosin naisuus ei aina estä johtajaksi tuloa, mutta sukupuoli näyttää määrävän yksilöllisiä ominaisuuksia enemmän sekä etenemistä työuralla että mahdollisuuksia siihen. Mistä tämä johtuu? Miksi jotkut naiset ovat kuitenkin murtautuneet naisen yleisestä alisteisesta asemasta ja tulleet tehtäviin, joihin sisältyy yhteiskunnallisen vallan käyttöä? Näihin kysymyksiin voidaan vastata toistaiseksi kovin puutteellisesti, sillä naisjohtajuuteen liittyviä ilmiöitä ja problematiikkaa tunnetaan vähän. Aihe ei ole kuulunut mieskeskeisen normaalitieteen käsittelemiin tutkimuskohteisiin juuri millään tieteen alalla. Kehittyvä naistutkimukseen ei ole ollut kiinnostunut naisjohtajista. Sen piirissä aihetta on pidetty elitistisenä, vain harvoja yksilöitä koskevana (Nourva 1982, Vanhala & Nordgren 1986).

Artikkelissa tarkastellaan valtion keskushallinnon ylämpään ja keskijohtoon (Kuvio 1) kuuluvien nais- ja miespääliikköjen uran muotoutumista ja siihen liittyviä ilmiöitä laajaan kansainväliseen naisjohtajuusprojektiin liittyvän osatutkimuksen pohjalta. Kansainvälisestä projektista poiketen — se keskittyy yksinomaan naisiin — tässä verrataan myös nais- ja miesjohtajien uran kehitystä sekä sen edellytyksiä ja rajoituksia. Tarkoituksena on tuottaa tietoja paitsi naisten myös miesten johtajanuran muotoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä Suomen valtion keskushallinnossa.

## 2. METODISISTA LÄHTÖKOHDISTA

Vaikka tutkimuksessa käytetäänkin miehiä vertailuryhmänä, naisten uraa ja siihen liittyviä ilmiöitä ei arvioida yksinomaan miehisiin malleista tai arvo- ja toimintajärjestelmistä johdetuilla kriteereillä. Toisin sanoen miesten kokemuksen yksinomaiseksi malliksi ja mittapuuksi, joista tutkimusta ohjanneet käsitteet, oletukset ja metodit olisi johdettu (vrt. esim. Okin 1980, Harding & Hintikka 1983, Saarinen 1985, 1988, Rantalaiho 1988). Naisia ja miehiä verrataan siksi, että saataisiin tietoja myös naisten erityisyydestä. Heidän kokemuksensa on keskeinen käsitteiden kehittämisen ja tiedon muodostuksen lähde. Näin toivotaan saavutettavan aikaisempaa syvällisempää ymmärtämystä naisjohtajuuteen liittyvistä ilmiöistä. Sukupuolten vertailua perustellaan myös sillä, että pitäytyminen vain naisten kokemuksiin on yhtä yksipuolista kuin tähänastisen mieskeskeisen tutkimuksen pitäytyminen miesten kokemuksiin ja ominaisuuksiin.

Artikkelissa on otettu huomioon se naistutkimukseen kohdistettu kritiikki, joka on aiheutunut tutkimusaineistojen rajoittamisesta yksinomaan naisiin (esim. Eklund & Suikkanen 1986, vrt. Korvajärvi 1987, Rantalaiho 1988). On helppo yhtyä Liisa Rantalaihon (1988) kantaan, jonka mukaan miesten ja naisten vertailun tarpeellisuus ja välttämättömyys riippuvat tutkimuksen kysymyksenasettelusta ja ongelmista. Tarkasteltaessa miesten ja naisten eroja ja yhtäläisyyksiä tai naisten erityispiirteitä ja tyypillisyyttä vertailu on usein tarkoituksenmukaista. Näistä syistä myöskään naistutkimuksessa ei liene haitaksi soveltaa tieteellisen tutkimuksen universaaleinta menetelmää — vertailua — silloin, kun se on perusteltua. Tältäkin osin

	Virkojen määrä <sup>1)</sup> yhteensä (N) ja naisten %-osuus viranhaltijoista		Tähän aineistoon kuuluvat päälliköt			
	N	%	Naiset	Miehet		
YLIN JOHTO	13	0	—	—	Ministeriöiden	
	63	2	2	2	– kansliapäälliköt	
	34	3	—	—	– osastopäälliköt	
					– osastojen ulkopuoliset johtavat virkamiehet	
KESKI-JOHTO	20	5	—	—	Keskusvirastojen <sup>2)</sup>	
	20	0	—	—	– pääjohtajat	
	91	11	4	4	– ylijohattajat	
					– osastopäälliköt	
KESKI-JOHTO	45	4	2	3	Ministeriöiden	
	175	10	9	8	– apulaisosastopäälliköt	
	11	36	—	—	– toimistopäälliköt	
	37	38	—	—	– apulaistoimistopäälliköt	
					– muut päälliköt	
ALIN JOHTO	24	38	1	1	Keskusvirastojen	
	224	23	7	7	– apulaisosastopäälliköt	
	67	28	—	—	– toimistopäälliköt	
					– muut päälliköt	
			Yht.	25	25	
ALIN JOHTO	Ministeriöiden ja keskusvirastojen jaosto- ja sektoripäälliköt, toimistopäällikköjen varahenkilöt, esim. nimikkeellä ylitarkastaja, virastojen toimistopäälliköt					
	Muu valtion keskushallinnon henkilöstö					

KUVIO 1. Valtion keskushallinnon eri portaita olevien päällikkövirkojen määrät, naisten määrät ja prosenttiosuudet niissä 1988 sekä tämän tutkimuksen nais- ja miespäälliköt.

1) Lähde: Suomen Valtiokalenteri 1988.

2) Koskee vain 20 hallinnollista keskusvirastoa. Tässä hallinnollinen keskusvirasto on määritelty soveltaen Juha Vartolan 1977 esittämää määrittelyä.

voimme yhtyä Liisa Rantalaihon (1988) näkemykseen:

»Naistutkimuksen painotus kohdistuu naiseen ja tässä historian vaiheessa näin on välttämätöntäkin. Ajan mittaan vain naisten korostaminen on kuitenkin vaarassa langeta samaan ansaan kuin mitä sillä on ollut tarkoitus korjata: Miehet eivät saa jäädä analysoimattomaksi käättöpuoleksi, difuusiksi sorron työssijaksi.»

Sukupuolten vertailussa on kuitenkin tärkeä tiedostaa, mistä näkökulmasta, millaisten käsitteiden, teorioiden ja arvojen ohjaamina miehiä ja naisia verrataan.

Koskatutkimus kohdistuu heikosti tunnettuihin ilmiöihin, sovellettu lähestymistapa on lähinnä induktiivinen. Siihen liittyen on käytetty kvalitatiivisia aineiston keruumenetelmiä kuten teemahaastatteluja ja kyselylomakkeissa avoimia kysymyksiä. Laadullisin menetelmin kootua aineistoa analysoidaan tässä kuitenkin lähinnä kvantitatiivisesti. Vaikka sovellettu tutkimusote onkin pitkälti induktiivinen, lähtökohdiltaan tutkimus ei ole täysin teoriavapaa. Ammatinvalintaa, uraa ja sen kehitystä koskevat käsitteet ja teoriat sekä aihetta sivuavat aikaisemmat empiiriset tutkimukset ovat ohjanneet niin teemahaastattelurungon kuin kysymyslomakkeenkin avointen kysymysten aiheiden valintaa. Myös empiirisiä tuloksia tulkitaan jossakin määrin relevanttien teorioiden avulla.

### 3. URATUTKIMUKSEN TEOREETTISISTA LÄHTÖKOHDISTA

Työuran valintaa ja muotoutumista yleensä sekä jossakin määrin myös miesjohtajien uraa jasiin liittyviä ilmiöitä on tutkittu monilla tieteenaloilla mm. kasvatus- ja liiketaloustieteissä, psykologiassa, sosiaalipsykologiassa ja sosiologiassa. Eri tieteenalojen kiinnostuksen kohteet, käsitteet, teoreettiset lähestymistavat ja metodit eroavat. Johtajien uratutkimuksesta voidaan tunnistaa muun uratutkimuksen tavoin kolme keskeistä perinnettä, joskin niitä tavallisesti mainitaan vain kaksi (esim. Super 1957, Holland 1973, Ahlstedt 1978, Häyrynen 1988). Ensimmäinen psykologisesti suuntautunut, tarkastelee yksilötasolla uria ja elämänvaiheita sekä rakentaa niille erilaisia malleja. Toinen, sosiologisesti painottunut perinne, alkoi kehittyä Yhdysvalloissa 1940-luvun lopulla työmarkkinatutkimuksen piirissä (esim. Holland 1973, Ahlstedt 1978, Lahikainen 1984, Häyrynen 1988). Johtajien uratutkimuksessa näiden kah-

den perinteen välimaastoon sijoittuu kolmas, sosiaalipsykologisia ja organisaatioteoreettisia lähtökohtia soveltava tutkimussuuntaus, jossa johtajan ja työntekijän uraa tarkastellaan yleensä organisaation, työyksikön kannalta (Sjöstrand 1968, Schein 1971, 1975). Uran ja ammatin valintaa selittämään kehitetyissä teorioissa on myös havaittavissa kaksi pääsuuntausta sillä perusteella korostavatko ne yksilön vai ympäristön ominaisuuksia ammatinvalintaa määrävänä tekijöinä.

Uran ja urakehityksen määritelmät voidaan ryhmitellä ensiksi sen mukaan korostetaanko niissä yksilön sisäisiä vai ulkoisia muutoksia, ja toiseksi tarkastellaanko uraa vain työelämässä vai laajemmin, koko ihmisen elämän kulkuna (Ahlstedt 1978, Häyrynen 1988). Sekä yksilön sisäisiä että ulkoisia uran muutostyyppejä kuvataan seuraavilla termeillä: uran luominen, muotoutuminen, kehitys, kehitysprosessi, siirtymät, käännekohtat, vaiheet, luokkaradat, urapolku, urapolkuprosessi sekä uralla eteneminen ja liikkuvuus. Rajoitettaessa tarkastelu työelämään näillä käsitteillä tarkoitetaan niitä tapahtumia tai kokonaisia tapahtumaketjuja, jotka yksilö käy läpi ensimmäisestä työpaikastaan tutkimushetkeen tai koko elämänsä aikana silloin, kun tutkimus tehdään yksilön elämänkaaren tai työuran päätepisteessä. Vaikka tarkastelu rajoittuukin työelämään, myös tällöin uralle ja sen muutoksille voidaan antaa laaja merkitys. Esimerkiksi Gisele Asplundin (1986) mukaan uran luomista on kaikki se, mitä ihminen tekee työelämässä, miten hän toimii ja onnistuu töissään sekä kehittyä itse työssään. Tässä määritelmässä uralle ja sen luomiselle on annettu yleensä työssä ja ammatissa menestymisen sisältö erottelematta yksilön sisäisiä ja ulkoisia muutoksia.

Kun tarkastelu rajataan uran ulkoisiin muutoksiin työelämässä, uran kehitykseen tai korostettaessa sen prosessiluonnetta, kehitysprosessiin sisällytetään kaikki yksilön perättäiset virat, toimet ja muut työtehtävät sekä niihin liittyvät tapahtumien ketjut ja työpaikat, jotka hänellä on ollut uransa tai elämänsä aikana ennen tutkimusajankohtaa (vrt. life stage, elämän kulun ja elämän polun käsitteet). Tosin esimerkiksi Leo Ahlstedt (1978) antaa myös yksilön työuran kehitysprosessille laajan merkityksen sisällyttäen siihen sekä yksilön ulkoiset että sisäiset muutokset, kuten yksilön koko kapasiteetin kehityksen. Sillä hän tarkoittaa yksilön tiedollisten, taidollisten ja asenteellisten valmiuksien sekä muiden voimavarojen kehitty-

mistä työuralla. Edgar Schein (1971) analysoi yksilön uralla liikkuvuutta lähinnä työyhteisön tai organisaation sisällä ja sen näkökulmasta koostaen uran kehityksen merkitystä koko organisaation henkilövoimavarojen ja sisäisten siirtojen kannalta.

Tässä artikkelissa Suomen valtion hallinnon johtajien uran kehitystä tarkastellaan lähinnä merkityksessä ulkoisen aseman muutos työuralla. Tutkimuksessa selvitetään valtion keskushallinnon johtotehtävissä toimivien eri sukupuolta olevien osasto- ja toimistopäällikköjen tuloa julkishallintoon sekä uralla etenemishalukkuutta kohti organisaatiohierarkian ylimpiä portaita. Uran kehitystä tarkastellaan lähinnä yksilön, ei organisaation kannalta, keskittyen johtajien omiin kokemuksiin ja arviointeihin uralla etenemisestään sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Muilta osin tulokset raportoidaan myöhemmin.

Artikkelissa käytetään nimitystä päällikkö tutkituista johtajista eikä esimies, vaikka joidenkin ajattelutapojen mukaan termi esimies kuvaisikin johtaja-termiä paremmin kyseessä olevien yksikköjen päällikköjä (vrt. Kuvio 1). Naisnäkökulmasta etenevässä tutkimuksessa on kuitenkin syytä välttää johtamisen yksinomaan miehiin liittäviä ilmaisuja: esimies, esimiestyö, esimiestehtävä ja esimiesasema. Suomen kielessä niille on myös johtamisen sukupuoleen liittämättömiä vastineita, kuten päällikkö, johtaja, työnjohta ja sekä johto-, työnjohto- ja päällikkötehtävät. Valtionhallinnon johtajien yleisnimikkeiksi ovat Suomessa vakiintuneet päällikköliitteiset termit, esimerkiksi virasto-, osasto-, toimisto-, suunnittelu-, budjetti- ja koulutus-päällikkö. Omaksuttua käytäntöä perustellaan myös sillä, että kieli ei ole sukupuolineutraalia yhteiskunnallisen vallankäytön suhteen. Sen paljastaminen on yksi naistutkimuksen tehtävä.

#### 4. AINEISTO JA TUTKIMUSASETELMA

Naispäälliköt otettiin tutkimukseen kansainvälisen projektisuunnitelman mukaan edeten valtion hallinnon virkahierarkian huipulta alaspäin kunnes aineistoon tuli 25 naista (Kuvio 1). Poikkeuksena oli kahdenkymmenen hallinnollisen keskusviraston ainoa naispääjohtaja, joka jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Eeettisistä syistä aineistoon pyrittiin saamaan naisjohtajia aloilta, joilla heitä on samassa virastossa useampia. Tällöin vastaajien henkilöllisyys on helpompi pitää salassa kuin tutkittaessa jonkin

hallinnon haaran tai viraston ainokaisnaisia. Yhden naispäällikön aloilla tai virastoissa vastaajan anonymiteetin turvaaminen tulosten raportoinnissa olisi vaikeaa, erityisesti projektin myöhemmissä julkaisuissa, joissa tarkastellaan esimerkiksi johtajien työn sisältöä, sekä mitä he ovat tehneet johtamiskäytäntöjen ja -kulttuurien muuttamiseksi tai toisten naisten aseman parantamiseksi valtion hallinnossa ja laajemmin yhteiskunnassa. Anonymiteetin suojaaminen on eettinen ongelma tämän tyyppisissä, alansa ainokaisnaisiin kohdistuvissa ja melko arkaluontoisikielisiä asioita selvittävässä tutkimuksessa.

Naisille valittiin miehistä vertailuryhmä käyttäen kaltaistuskriteereinä virka-asemaa, organisaatiotyyppiä (ministeriö tai keskusvirasto), hallinnon alaa tai hallintoyksikön tehtävien luonnetta (esim. tutkimus-, kehittämis-, suunnittelu-, rekisteröinti-, tilastointi-, yleis- ja taloushallinnon tehtävät tai jollakin tavalla sisällöltään tai luonteeltaan samankaltaiset tehtäväalueet) sekä tutkittavien ikää ja mahdollisuuksien mukaan koulutusta. Koska virka-asema ja organisaatiotyyppi olivat tärkeimpiä kaltaistuskriteerejä, hallinnon alaa tai hallinnollisten tehtävien luonnetta ei ollut yleensä enää mahdollista kaltaistaa kovin hyvin. Alkuperäiseen vertailuryhmään valituista miehistä kieltäytyi neljä. Heidän tilalleen otettiin uudet. Muun muassa tästä syystä nais- ja miespäällikköiden kaltaistus ei ollut täysin mahdollista etukäteen suunnitellulla tavalla. Kaltaistuksen onnistuneisuus ilmenee taulukoista 1 ja 2, joissa on verrattu mies- ja naispäällikköjä eräiden taustamuuttujien mukaan. Kaikille naispäälliköille ei aina ollut mahdollista saada miesverrokkia samasta keskusvirastosta. Näissä tapauksissa verrokki otettiin mahdollisuuksien mukaan viraston tehtäväaluetta lähinnä olevasta keskusvirastosta ja sen vastaavasta yksiköstä.

Artikkelin kirjoittajista Eva Hänninen-Salmelin haastatteli 10 ja Sirkka Sinkkonen 15 naispäällikköä kesällä ja alkusyksyllä 1985. Opiskelija Eevi Kurtti-Sonninen haastatteli kaikki 25 miespäällikköä keuhällä 1988. Haastattelut nauhoitettiin. Mies- ja naispäällikköjen aineiston keruun ajankohdan erilaisuus (2,5 vuoden ero) ja haastattelijoiden erilainen kokemus tutkijana (ensimmäistä opinnäytetutkimusta tekevä opiskelija ja varttuneemmat tutkijat) saattavat heikentää joiltakin osin miesten ja naisten tietojen vertailtavuutta. Tämä pyritään ottamaan huomioon tulosten tulkinnassa.

Haastattelujen yhteydessä kaikille päälliköil-

Taulukko 1. Nais- ja miespäälliköiden hallinnonalat, ministeriöt ja keskusvirastot.

	Naiset	Miehet
<b>MINISTERIÖT</b>		
1. Uusintamiseen liittyvät hallinnon alat: Opetusministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriö. Ympäristöministeriö. Työvoimaministeriö.	8	6
2. Tuotannon ohjaukseen ja taloudellisten voimavarojen mobilisointiin liittyvät hallinnon alat: Kauppa- ja teollisuusministeriö. Valtiovarainministeriö. Ulkoministeriö. Sisäasiainministeriö.	5	7
<b>KESKUSVIRASTOT</b>		
1. Uusintamiseen liittyvät hallinnon alat: Ammattikasvatushallitus. Lääkintöhallitus. Sosiaalihalitus	6	6
2. Tuotannon ohjaukseen ja taloudellisten voimavarojen mobilisointiin liittyvät hallinnon alat: Elinkeinohallitus. Metsähallitus. Patentti- ja rekisterihallitus. Tullihallitus. Vesihallitus.	6	6
<b>Yhteensä</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

<sup>1</sup> Hallinnonalojen jakoa voidaan kritisoida. Ideana siinä on, että inhimillisten voimavarojen uusintamiseen liittyvä ohjaustoiminta eroaa peruseriaaiteillaan (arvot ja toimintaperiaatteet sekä osittain vaadittavan asiantuntemuksen luonne ja sisältö) aineellisen tuotannon ohjauksesta ja taloudellisten voimavarojen mobilisointiin liittyvistä hallinnon aloista. Vastaavanlaista jakoa on sovellettu esim. Sinkkonen & Haavio-Mannila 1980.

le jaettiin myös kyselylomake, joka oli tarkoitettu myöhemmin täytettäväksi. Sen jätti palauttamatta kaksi naista (8 %) ja seitsemän (28 %) miestä. Tästä syystä niissä yksittäisissä muuttajissa tai koko taulukoissa, joihin tiedot on saatu kyselylomakkeista verrokki parien määrää (N) on 18, muissa se on 25. Erilainen kyselylomakkeiden palauttamisaktiivisuus ja se, ettei yksikään aineistoon valituista naisista kieltäytynyt teemahaastattelusta (miehistä neljä) osoittaa mies- ja naispäälliköiden erilaista suhtautumista tutkimukseen. Kaikkiaan sekä naisten (92 %) että miesten (72 %) aktiivisuus kyselylomakkeenkin palauttamisessa oli tässä tutkimuksessa poikkeuksellisen korkea moniin muihin johtajatutkimuksiin verrattuna. Niissä vastausprosentti on vaihdellut 59 %— 63 % (Ahlstedt 1978, Vanhala 1986, Vartola & af Ursin 1987). Naisjohtajien miesjohtajia suurempi vastaamisaktiivisuus on todettu myös ekonomikoulutuksen saaneilla liikkeenjohtajilla (Vanhala 1986). Sen sijaan hallintovirkamiesprojektissa miesten vastaamisaktiivisuus oli hieman naisia korkeampi (Vartola & af Ursin 1987).

Teemahaastattelussa ja kyselyissä käytetyt lomakkeet kehitettiin kansainvälisessä projektissa. Niitä jouduttiin kuitenkin muuttamaan jossakin määrin paremmin Suomen oloja vastaaviksi.

Kansainvälisessä projektissa koottiin teemahaastattelulla tietoja seuraavista aiheista: 1)

uran valinta ja kehitys, niitä määräävät tekijät, esteet ja edistäjät; 2) uralla etenemishalukkuus (motivaatio), uratoiveet ja -suunnitelmat; 3) työn sisältö ja merkitys, työtyytyväisyys; 4) työpaikan organisatoriset piirteet, mm. toimintarakenteet- ja -prosessit, seksuaalinen ahdistelu; 5) sukupuolten tasa-arvopolitiikka organisaatiossa, kuten tietoiset pyrkimykset edistää naisten työuran ja erityisesti johtajanuran kehitystä; 6) naisjohtajien omat pyrkimykset ja toimenpiteet parantaa toisten naisten työoloja ja asemaa; 7) johtamisen menettelyt ja naisten toimenpiteet valtionhallinnon toiminta- ja johtamiskäytäntöjen sekä johtamis- ja organisaatiokulttuurien muuttamiseksi; 8) käsitykset feminisminä ja 9) perheen ja työn yhteensovittamisen problematiikkaa.

Kyselylomakkeilla selvitettiin naisjohtajien uran valintaa ja kehitystä, aikaisempia työpaikkoja sekä niiden hyviä ja huonoja puolia, hyvän johtajan ominaisuuksia, naisten uralla etenemisen esteitä ja edistäjiä, työtyytyväisyyttä, naisia syrjiviä käytäntöjä työelämässä, tasa-arvopolitiikkaa, naisten yhteistyöverkostoja, järjestötoimintaa sekä vastaajien lapsuuden ja nuoruuden perhetaustaa, omaa perhettä ja perheen merkitystä uralle.

Seuraavassa näistä teemoista tarkastellaan vain nais- ja miesjohtajien rekrytoitumista julkishallintoon, kuinka tutkittavat itse näkevät valtion hallintoon tulonsa ja johtajan uran muotou-

Taulukko 2. Tutkittavien taustatietoja

Taustatiedot	Naiset		Miehet	
	n	%	n	%
<b>Ikä aineiston keruun ajankohtana</b>				
33—39	7	28	1	4
40—49	6	24	12	48
50—59	8	32	10	40
60—64	4	16	2	8
Nuorin—vanhin	33v	—	64v	—
<b>Ikä viimeisen nimityksen ajankohtana</b>				
30—39	10	40	11	44
40—49	12	48	13	52
50—57	3	12	1	4
Nuorin—vanhin	32v	—	57v	—
<b>Koulutustaso</b>				
Tohtori	2	8	3	12
Lisensiaatti	4	16	1	4
Ylempi kandidaatti tai vastaava (esim. DI, LL)	19	76	22	88
<b>Koulutusala</b>				
Oikeustieteellinen yksinään	8	32	9	36
Oikeustieteellinen ja maatalousmetsä- tieteellinen yhdessä	—	—	1	4
Oikeustieteellinen ja sairaanhoitajan tutkinto yhdessä	2	8	—	—
Alempi oikeustieteellinen tutkinto ja yhteiskuntatieteellinen yhdessä	1	4	—	—
Yhteiskuntatieteellinen yksinään	7	28	5	20
Yhteiskuntatieteellinen ja kauppa- tieteellinen yhdessä	1	4	—	—
Teknistieteellinen yksinään	2	8	3	12
Teknistieteellinen ja kauppa- tieteellinen yhdessä	1	4	—	—
Teknistieteellinen ja kasvatus- tieteellinen yhdessä	—	—	1	4
Tekninen opistotason tutkinto ja kasvatustieteellinen yhdessä	—	—	1	4
Humanistinen (sis. tässä myös kasvatustieteellisen) yksinään	1	4	1	4
Luonnontieteellinen, lääketieteellinen ja maatalousmetsätieteellinen yksinään	1	4	2	8
Läketieteellinen ja muut terveydenhuollon rinnakkaistutkinnot (M.Ph) yhdessä	—	—	2	8
Luonnontieteellinen ja kauppatie- teellinen yhdessä	1	4	—	—

Taulukko jatkuu

tumisensa sekä niihin vaikuttaneet tekijät. Muita osin tulokset raportoidaan myöhemmin.

## 5. NAISPÄÄLLIKÖIDEN ASEMA VALTION KESKUSHALLINNOSSA

Kuviossa 1 esitetyt tiedot sekä aineistoon tulleiden naispäälliköiden virka-asetat ja tehtävä-

alueet jo sinällään heijastavat paitsi naisten johtajan uran ja vallankäytön mahdollisuuksia niin yleisemminkin naisten asemaa Suomen valtion keskushallinnon valta-, status-, palkka- ja arvostushierarkiassa. Myös valtion hallinnossa vallitsee useissa yhteyksissä osoitettu sukupuolen mukainen pysty- ja vaakasuuuntainen eriytyminen (Sinkkonen 1982b, Haavio-Mannila ym. 1983).





sukupuolten ja 2) vain naisten mainitsemiin ja toiseksi näiden ryhmien sisällä alaluokkiin liitteessä 1 esitetyllä tavalla. Vaikka naisille erityisesti syiksi tulkituissa onkin myös samoja kuin miesten mainitsemisissa, vastaukset erotettiin omaksi ryhmäkseen siksi, että niissä korostuvat molemmille sukupuolille yhteisten syiden lisäksi vain naisille erityiset vaikuttimet, joita nimesi yhteensä kahdeksan naista (32 %). Muis- vastauksissa naiset ja miehet kuvailivat valtion hallintoon tulonsa vaikuttimia osittain samanlaisin käsittein ja esittivät usein myös samantapaisia syitä.

Molempien sukupuolten kuvaamisissa vaikuttimissa voidaan erottaa kaksi ryhmää: 1) yksilön kapasiteettiin ja muihin ominaisuuksiin sekä 2) valtion hallintoon liittyvät syyt. Niiden konkreettinen sisältö ja merkitys on kuitenkin hieman erilainen naisille ja miehille. Myös määrällisesti ne painottuvat eri tavalla naisten ja miesten vastauksissa kuten oheisesta asetelmasta ilmenee:

	Naiset		Miehet	
	n	%	n	%
Koulutus ja työkokemus yksinään tai muihin syihin liittyneenä	8	32	16	64
Muu kapasiteetti yksinään	1	4	—	—
Valtion hallinnon ominaisuudet				
— Kiinnostavuus	1	4	5	20
— Vh:n edustajien aktiiviset rekrytointitoimenpiteet	3	12	1	4
— Turvallisuus, monipuoliset uramahdollisuudet	1	4	1	4
Sattuma tai joutuminen yksinään	3	12	2	8
Naisille erityiset syyt edellä mainittujen syiden lisäksi	8	32	—	—
— Tasa-arvoiset palkkausmahdollisuudet muiden syiden mm. kiinnostavuuden lisäksi (5)				
— Muuta työelämää paremmat uralla etenemismahdollisuudet muiden syiden mm. vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi (4)				
— Perheen ja työn yhteensovittamismahdollisuus muiden syiden lisäksi (4)				
<b>Yht.</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Näiden syiden yksityiskohtainen erittely vastaajien sukupuolen ja koulutuksen mukaan on esitetty liitteessä 1.

## 6.1 Yksilön kapasiteetti: koulutus, työkokemus ja kiinnostus hallintoon

Soveltuva, hyvä, monipuolinen koulutus ja työkokemus nousivat haastattelussa ylivoimaisesti useimmin sellaisiksi yksilötason ominaisuuksiksi, joiden vastaajat tulkitsivat vaikuttaneen ensisijaisesti heidän valtion hallintoon tuloonsa (ks. asetelma edellä). Koulutus ja työkokemus liittyvät monella tavalla yksilön tiedollisiin, taidollisiin ja asenteellisiin valmiuksiin. Myös yksilön kiinnostus valtion hallintoon voidaan lukea osittain hänen kapasiteettiinsa, koska se kuvaa asenteellisia valmiuksia toimia valtion hallinnossa. Ura- ja virkamiestutkimuksissa näitä piirteitä on kuvattu muun muassa käsitteillä kapasiteetti (Ahlstedt 1978), soveltuvuus (Vartola & af Ursin 1987), kompetenssi, voimavarat ja rekrytointitutkimuksissa meriittikriteerit erotuksena poliittisista valintaperusteista (Lundquist & Ståhlberg 1983). Tarkasti ottaen näissä ei ole kyse yksinomaan yksilön ominaisuuksista, vaan valtion hallinnon tehtävien edellyttämien vaatimusten ja yksilön kapasiteetin vastaavuudesta, siis näiden kahden tekijäryhmän välisestä suhteesta.

Millaista kapasiteettia valtion hallinnon johdotehtävät sitten edellyttävät yksilöltä? Alalle soveltuvan koulutuksensa ja siihen liittyvän työkokemuksensa miehet (16 miestä) tulkitsivat naisia (8 naista) huomattavasti useammin sekä yksinomaisiksi että jonkin muun syyn ohella valtion hallintoon tulonsa vaikuttimiksi. Miesten tyypillinen vastaus teemahaastatteluissa oli »Koulutustaustani vuoksi ura aukeni itsestään». Osa miehistä ja naisista totesi koulutuksensa herättäneen ensinnäkin kiinnostuksen valtion hallintoon ja toiseksi saaneen heidät hakeutumaan tai joutumaan sinne. Tutkittavat siis näkivät koulutuksensa sellaiseksi uran kehityksen edellytykseksi, joka on mahdollistanut heille käyttää hyväksi valtion hallinnossa tarjoutuvat työtilaisuudet ja uramahdollisuudet.

Taulukossa 2 esitetyt objektiiviset tiedot tutkittavien koulutuksen tasosta ja alasta tukevat heidän omia tulkintojaan koulutuksen ja siihen liittyvän kokemuksen tärkeydestä valtion hallintoon tuloa määräävinä tekijöinä. Kaikilla aineiston nais- ja miespäälliköillä oli vähintään yksi akateeminen tutkinto, mikä on keskeinen vaatimus valtion hallinnon ylimpiin tehtäviin maassamme. Tosin valtion hallintoon tulo ja johtajan uran luominen siellä ovat mahdollisia myös erivapauksin ilman yliopistollista tutkintoa,

mutta tämäkin rekrytointiväylä toimii lähinnä miesten eduksi (vrt. Ståhlberg 1983).

Kokonaisuutena miesten ja naisten koulutuksen tasossa kuten aloissakaan ei ollut suuria eroja. Molemmilla päällikköryhmillä oli monipuolinen ja korkea koulutustaso. Kaksi rinnakkaista akateemista tutkintoa oli neljällä miehellä ja kuudella naisella. Korkeakoulututkinnon ohella kolmella naisella oli lisäksi terveydenhuollon opistotutkinto (sairaanhoitaja) ja yhdellä miehellä teknisen alan opistotutkinto (insinööri). Tohtoreita miesten ryhmässä oli kolme ja naisten kaksi, mutta lisensiaatin tutkinnon suorittaneita oli naisissa neljä ja miehissä vain yksi. Vuoden 1977 tietojen mukaan valtion keskushallinnon ylimmästä johdosta 22 prosentilla oli joko tohtorin tai lisensiaatin tutkinto (KM 1979:53). Tässä vastaava luku naisilla oli hieman korkeampi (24 %, 6), mutta miehillä matalampi (16 %, 4). Ero 1977 tilanteeseen selittynee ainakin osittain sillä, että tässä tutkitut miehet ja naiset eivät kuulu valtion ylimpään johtoon kuten verrattavassa aineistossa, joka koski ministeriöiden kanslia- ja osastopäällikköjä, osastojen ulkopuolisia neuvottelevia virkamiehiä sekä keskusvirastojen pääjohtajia ja osastopäällikköjä.

Huomattavalla osalla naisista (32 % yksinomaaisena, 44 % rinnakkaistutkinnot mukaan lukien) ja miehistä (36 % yksinomaaisena, 40 % rinnakkaistutkintojen kanssa) oli oikeustieteellinen tutkinto. Seuraavaksi yleisin koulutusala oli yhteiskuntatieteellinen, joka naisilla (28 % ja 36 rinnakkaistutkintojen kanssa) oli miehiä (20 %) useammin. Neljällä miehellä (yhdellä rinnakkaistutkintona) ja kolmella naisella (yhdellä rinnakkaistutkintona) oli diplomi-insinöörin tutkinto, mikä Suomessa on vielä melko harvinaista naisilla. Nämä naisjohtajat olivat siis hylänneet perinteisen naisen roolin jo koulutus- alansa valinnalla. Yhdelläkään aineiston miehistä ei ollut kauppatieteellistä tutkintoa, mutta kolmella naispäälliköllä se oli rinnakkaistutkintona, joko matemaattis-luonnontieteellisen, yhteiskuntatieteellisen tai teknistieteellisen tutkinnon ohella.

Todetut pienet erot naisten ja miesten koulutusaloissa johtuvat osittain siitä, että kieltäytymisten vuoksi tutkimukseen ei saatu kaikkia niitä miespäällikköjä, joita ideaalinen vertailuasetelma olisi edellyttänyt. Toiseksi naisten ja miesten erot, erityisesti yhteiskunta- ja lääketieteellisen koulutuksen osalta, johtuvat lähinnä tutkimukseen kuuluvien lääkintö- ja sosiaalihallitusten (sekä osittain myös ympäristömi-

nisteriön) päällikköjen koulutus- ja sukupuoli-jakautumien erilaisuudesta. Kun ensisijaisina kaltaistuskriteereinä pidettiin virastoa ja sen hoitamien tehtävien luonnetta, yhteiskuntatieteellisen koulutuksen saaneille naispäälliköille jouduttiin ottaamaan verrokkeja muun muassa lääkintöhallituksen lääketieteellisen koulutuksen saaneesta miesvaltaisesta päällikkökunnasta.

Runasas juristien määrä tässä, lähinnä valtion hallinnon keskijohtoa edustavassa, aineistossa on hieman ristiriidassa aikaisemman tutkimustiedon kanssa. Sen mukaan ensinnäkin keskijohtoon kuuluvat ovat yleensä alansa erityisasiantuntijoita (spesialisteja) erotuksena yleishallinnollisten tehtävien asiantuntijoista (generalisteista). Toiseksi spesialisteilla on generalisteja harvemmin oikeustieteellinen koulutus (esim. Heiskanen & Sinkkonen 1974, Lundquist & Ståhlberg 1983). Havaittu ristiriita osoittaa, että joko yksinomaan tai lähinnä byrokratian ja virkamieskunnan miestoimijoita koskevat tulokset eivät aina ole yleistettävissä naisiin. Suuri juristien määrä aineistossa kuvaa myös sitä, että valtion keskushallinnon keskijohdon naispäälliköissä on paljon juristeja (miehet valittiin kaltaistamalla osittain koulutus). Juristien runsaus tässä aineistossa viittaa myös siihen, että valtion hallinto tarjoaisi naisen elämän tilanteen (mm. perhesyyt) huomioon ottaen yksityistä ja muuta julkista sektoria houkuttelevampia uramahdollisuuksia oikeustieteellisen tutkinnon suorittaneille naisille. Tätä osoittavat myös naisille erityisiksi valtion hallintoon tulon syiksi tulkitut joidenkin naisjuristien perustelut uransa valinnalle (vrt. Liite 1).

## 6.2 Valtion hallinnon houkuttelevuus ja kiinnostavuus uran valinnan motiiveina

Oleellisia valtion hallintoon tuloa määrääviä tekijöitä haastateltavien omien näkemysten mukaan olivat olleet myös valtion hallinnon ominaisuudet. Niissä voidaan erottaa kaksi ryhmää: 1) kiinnostavuus, valtion hallinnon houkuttelevuus tai vetovoimaisuus sekä 2) sen edustajien aktiiviset toimenpiteet tietynlaisten ihmisten rekrytoimiseksi. Myös tältä osin on kyse pitkälti yksilön erilaisten valmiuksien (mm. motivaatio, muut asennetekijät sekä tiedolliset ja taidolliset valmiudet) ja valtion hallinnon ominaisuuksien vastaavuudesta, eli niiden välisestä tietynlaisesta riippuvuudesta (vrt. Ahlstedt 1978).

Valtion hallinnon edustajien aktiivisia toimenpiteitä kuvaavat seuraavat vastaukset: »en valinnut valtion hallintoa, se valitsi pikemminkin minut», »otettiin yhteyttä ja tarjottiin työpaikkaa», »en ollut koskaan ajatellut valtion hallintoa, mutta minut vedettiin sinne uutta tehtävääluetta hoitamaan». Tutkimuksessa ei selvitetty yksityiskohtaisesti, missä määrin valtion hallinnon aktiivisten rekrytointitoimenpiteiden seurauksena sinne tulo liittyy poliittisten tai meriittikriteerien käyttöön. Päällikköjen kuvaukset valtion hallintoon tulostaan samoin kuin heidän koulutuksensa sekä johtamiensa yksikköjen toiminta-alueet viittaavat kuitenkin siihen, että näissäkin tapauksissa valinta olisi tapahtunut meriittien ansiosta eikä poliittisin perustein.

Poliittisten kriteerien relevanttius varsinkin valtion hallinnon ylimmän johdon rekrytointiperusteena tuli tosin esille useissa vastauksissa, mutta miltei yksinomaan kielteisessä merkityksessä: joko vastaajan nykyiseen virkaan nimitystä vaikeuttaneena tai yleensä uralla etenemistä estävänä tekijänä. Nimenomaan poliittisen sitoutumattomuutensa mainitsi kahdeksan naista ja neljä miestä uransa esteiksi. »Väärän värin» totesi yksi mies ja yksi nainen estäneen ja hidastaneen uransa kehitystä aikaisemmin. Se, kuinka vastaajat näkivät poliittisten tekijöiden vaikutuksen valtion hallinnon päällikkövirkoihin tulon vaihteli iän mukaan. Monet iäkkäät päälliköt arvioivat, että heidät oli valittu »omilla ansioilla» tai »hyvällä koulutuksella ja kovalla työkokemuksella», mutta heidän jälkeensä »nimitykset oli tehty poliittisin perustein». Nuoremmat taas kokivat tilanteen usein päinvastoin ja valittivat sitoutumattomuutensa ja muutamassa poikkeustapauksessa rekrytoijien mielestä soveltumattoman poliittisen suuntautumisen estäneen uransa kehitystä.

Valtion hallinnon imu rekrytointiperusteena ilmeni vastauksissa, joissa sitä kuvattiin laajalaiseksi, monipuoliseksi, mielenkiintoiseksi ja haasteelliseksi työpaikaksi. Koulutus-, sosiaali-, terveys-, ulko- ja ympäristöpolitiikka olivat tutkittavien kiinnostavaksi mainitsemia aloja. Joissakin vastauksissa heijastuivat myös valtion hallinnon muuttuneet tehtävät. Tätä kuvaavat teemahaastattelussa esitetyt seuraavan tyyppiset kannanotot: »Kun valmistuin harkitsin menenkö yksityiselle vai julkishallintoon, mikä tuntui houkuttelevammalta, sillä valtiolla alkoi tuohon aikaan olla paljon mielenkiintoisempia tehtäviä kuin yksityisellä». Näitä näkemyksiä esittivät erityisesti miespäälliköt kou-

lusalastaan riippumatta. Aineiston perusteella ei voida kuitenkaan yleistää eri hallinnon alojen kiinnostavuutta uraa suunnitteleville ihmisille yleensä, koska aineistoon ei kuulu päällikköjä kaikilta hallinnon aloilta.

Kiinnostuksen ohella jotkut mainitsivat valtion hallintoon tulonsa syyksi sen tarjoamat yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuudet yleensä tai mahdollisuudet vaikuttaa juuri tiettyillä, esimerkiksi edellä mainituilla politiikan alueilla. Vastajien korostamat valtion hallinnon tarjoamat yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuudet voidaan liittää yksilön valtamotiiveihin sekä Downs (1967) esittämistä viidestä byrokraatin roolista lähinnä advokaatin eli asianajan ja jossain määrin myös valtiomiehen rooleihin. Asianajan roolin omaksuneen päällikön kiinnostuksen kohteena on jokin tietty politiikan alue ja valtiomiehen koko yhteiskunta. Molemmat haluavat koordinoida eri alojen toimintoja. Muut Downs (1967) kuvaamat tyypit ovat henkilökohtaista asemaansa, tulojaan ja muita etujaan optimoiva kiipijä, varovaisella tilanteeseen sopeutumisella olemassa olevia etuukseen säilyttämään pyrkivä konservatiivi sekä kaiken energiansa rajatulle kapealle alueelle suuntaava fanaatikko.

### 6.3 Naisille erityiset valtion hallintoon tulon syyt

Naispäällikköjen vastauksista voidaan päätellä, että valtion hallinnossa on ominaisuuksia, jotka tekevät siitä erityisesti vetovoimaisen työpaikan hyvin koulutetuille naisille. Nämä piirteet liittyvät valtion hallinnon oletettuun tasarvoiseen palkkaukseen ja uralla etenemismahdollisuuksiin sekä naisten suuremmasta perhe- ja lastenhoitovastuusta aiheutuviin työn ja perheen vaatimusten oletettuun helpompaan yhteensovittamiseen. Kahdeksan (32 %) naisvastaajan mainitsemat naisille erityisiksi uran valinnan syiksi tulkitut tekijät osoittavat, että he näkivät valtion hallinnon nimenomaan yksityistä ja muuta julkista sektoria tasarvoisemmaksi työnantajaksi sekä palkkauksen (5 naista) että uralla etenemismahdollisuuksien (4 naista) suhteen (Liite 1). Tosin joidenkin naisten kuvauksista ilmeni, ettei tilanne palkkauksen osalta valtiollakaan ole aina täysin tasarvoista:

»Henkilökohtaisen palkan lisäyksen puolesta sain taistella kauan. Muilla x... päälliköillä (siis miehillä) se oli, mutta mulla ei. Se oli sukupuolijärsymys. Tiedän, että sama prosessi on parhail-

laan vireillä yhdellä toisella naispäälliköllä. x... ministeriö on kyllä tehnyt esityksen, mutta valtiovarainministeriössä asian päättäminen kestää ja toisin kuin miehillä, joiden osalta asia on päätetty sujuvasti ja nopeasti. Sattumalta me kaksi naista olemme muista vastaavista x... päälliköistä poiketen ilman vapaasopimusta. Suhtautuminen miehiin ja naisiin ei tältä osin ole aivan samanlaista.»

Jotkut naispäälliköt totesivat teemahaastatteluissa, että palkkausta koskeva kysymys ei ollut relevantti valtion hallinnossa, koska siellä samantasoisessa asemassa olevilla on sama palkkaluokka. He eivät siis viitanneet mahdollisiin »vapaasopimuksiin» tai henkilökohtaisiin lisiin, jotka saattaisivat erilaistaa samassa virka-asemassa olevien naisten ja miesten palkkoja. Asiasta ei ilmeisesti keskustella kovin laajalti tai eri virastoissa saattaa olla erilainen käytäntö.

Kolmas valtion hallinnon houkuttelevuutta varsinkin uran alkuvaiheessa joillekin naisille lisännyt tekijä oli olettaen, että valtiolla olisi yksityistä helpompi sovittaa yhteen perheen, erityisesti lastenhoidon vaatimukset työuran kanssa: »Nuorena lasten ollessa pieniä valitsin hallintojuristin uran saadakseni säännöllisen työajan. Itse olisin halunnut asianajajaksi.» Neljä naista mainitsi juuri olettamansa lastenhoitojärjestelyjen helppouden keskeiseksi, joskaan ei ainoaksi valtion hallintoon tulonsa syyksi. Tosin heidän myöhempi kokemuksensa oli osoittanut odotukset vääriksi, sillä valtion hallinnossakin »työt kulkevat salkussa kotiin iltaisin ja viikonloppuisin». Myös joidenkin naispäällikköjen kuvaukset kokemuksistaan korkeakoulujen asaistenttien viranhoidoista — jota kokemusta aineiston naisilla oli huomattavasti miehiä useammin — osoittavat, että he olivat nähneet työuransa alkuvaiheessa valtion hallinnon korkeakoulu- ja tiedeyhteisöä tasa-arvoisempana ja siksi naisille edullisempana työnantajana.

#### 6.4 Sattuma ja ajautuminen valtion hallintoon tulon syynä

Osa vastaajista kuvaili valtion hallintoon tulonsa vaikuttimia termein »ehkä» tai »todennäköisesti». Tämä heijastaa epävarmuutta oletetuista syistä tai tiedostetun motivaation puuttumista. Samaa osoittavat myös viittaukset satumanvaraisiin tilannetekijöihin valtion hallintoon joutumisen syinä: »ei tietoista uranvalintaa», »jouduin sattumalta», »jouduin vahingos-

sa», »valmistumisajan elämäntilanteen mukaan, koska valtion hallinnossa sattui olemaan sopiva paikka». Vastaukset tukevat Ginzbergin ym. (1966) sattumateoriaa, jonka mukaan yksilön uran valintaan vaikuttavat tekijät ovat pitkälti hänelle tiedostamattomia. Sattumaksi nimitettyjä uralle joutumisen vaikuttimia voidaan tulkitta siten, että yksilöllä itsellään on myös jonkinlaista osuutta, tarttuuko hän »sattuman» tarjoamiin mahdollisuuksiin. Ihmistä ei yleensä viellä väkisin tai saada tahtomattaan ainakaan vaativalle työuralle. Siihen tarvittaneen jonkinlainen oma ratkaisu, vähintäänkin hyväksymispäätös. Näin 1) valtion hallinnon kiinnostavuus tai vetovoimaisuus, 2) yksilön koulutuksen ja kokemuksen sekä muiden ominaisuuksien soveltuvuus ja 3) sattuma eli tilanteen tarjoutuminen ja siihen tarttuminen kietoutuvat läheisesti toisiinsa uran valinnan tai sille joutumisen vaikuttimina.

#### 6.5 Tiivistelmä valtion hallintoon tulon syistä

Naisten ja miesten kuvaamista valtion hallintoon tulonsa syistä ja vaikuttimista voidaan esittää seuraava tiivistelmä ja päätelmät. Naiset mainitsivat vastaajaa kohti miehiä useampi syitä. Heidän vastauksissaan oli myös enemmän yksilöllistä vaihtelua kuin miesten, jotka keskittyivät yhteen syyryhmään, alalle soveltuvaan koulutukseen ja työkokemukseen. Näiden muodollisten rekrytointiperusteiden lisäksi joku nainen mainitsi miehistä poiketen myös muita yksilön kapasiteettia kuvaavia ominaisuuksia kuten kielitaidon, joustavuuden, ahkeruuden ja tunnollisuuden. Yksikään mies ei viittannut tähän kysymykseen vastatessaan valtionhallinnon samapalkkaisuuteen, mikä naisten vastauksissa esiintyi melko usein heidän uran valintaansa vaikuttaneena myönteisenä tekijänä. Palkkaus ilmeni tosin miesten kannanotoissa muiden teemojen yhteydessä, ja täysin painavataisessa merkityksessä: miesten tuloa valtionhallintoon rajoittavana tekijänä.

### 7. LAPSUUDEN JA NUORUUDEN KASVUYMPÄRISTÖN MERKITYS URAN VALINNALLE

Edellä kuvatut uran valintaan valtion hallinnosta johtaneet tai siihen yhteydessä olevat

monet tekijät, erityisesti miesten mainitsemat, kuuluvat johtajan henkilökohtaisiin voimavaroihin. Niiden kehittymiseen vaikuttavat keskeisesti yksilön lapsuuden, nuoruuden ja myöhempien elämänvaiheiden ympäristöolosuhteet ja elämäntilanteet.

Tutkittavilta tiedusteltiin voivatko he osoittaa lapsuudestaan ja nuoruudestaan jonkin tai joidenkin henkilöitä, joiden he arvelivat vaikuttaneen uransa valintaan. Vastauksista on esitetty tiivistelmä liitteessä 2. Haastateltavat korostivat yleensä, että heidän mainitsemansa henkilö tai tapahtuma oli vaikuttanut koulutusalan ei varsinaisesti uran valintaan valtion hallinnosta. Mutta, kuten edellä on kuvattu, koulutus määrää ratkaisevasti uralle tuloa. Siksi vastaajien esittämät koulutuksen tason ja alan valintaan vaikuttaneet henkilöt ja tapahtumat voidaan tulkita myös uran valinnan vaikuttimiksi.

Haastateltavat eivät maininneet kovinkaan paljon esimerkkejä rooli- tai muiden ammattihmisten mallien vaikutuksista koulutusalan ja/tai johtajan uransa valintaan valtion hallinnosta. Yksi miesvastaaja kommentoi mielenkiintoisesti kysymystä todeten arvaavansa mihin sillä pyrittiin ja jatkoi, että voisi pitää tutkijoille pitkän esitelmän lapsuuden ja nuoruuden heijastuksista ammatin valintaan. Hänen mukaansa on luonnollista, että ne vaikuttavat. Hänkään ei osoittanut omalla kohdallaan mallia tai samaistumiskohteena ollutta yksittäistä henkilöä, identifikaatio-objektia. Vaikka vastaajat eivät juurikaan ilmaisseet roolimalleja, se ei merkitse, etteivätkö esimerkiksi lapsuus- ja nuoruusvuosien kasvuympäristössä olleet erilaisen ammatti-ihmisten mallit ja tapahtumat olisi vaikuttaneet heidän uransa. Tutkittavat eivät ehkä aina joko tiedosta tai sitten he eivät osaa, halua tai muista artikuloida niitä haastattelutilanteissa.

Erytyisesti naispääalliköt mainitsivat usein esimerkkejä kodin tasa-arvoa korostavasta ilmapiiristä tai heitä vaativalle työuralle kannustaneesta lapsuuden ja nuoruuden kodin arvomaailmasta, mitä seuraavat esimerkit havainnollistavat: »Koulutusta, vaativaa työtä ja virkamiesammattia arvostava kodin henkinen ilmapiiri». »Korkeakoulututkinnon ja hyvän työpaikan hankkimisen arvostus, samoin kuin usko siihen, ettei sukupuolella ole merkitystä tässä suhteessa on jo kodin perua». »Tyttökoulun käynyt äitini oli inokas naisasianainen». Erytyisesti äidin taloudelliseen itsenäisyyteen kannustaneet vaikutukset useat naispääalliköt arvelivat lapsuuden ympäristöstään keskeisiksi uran valintansa vai-

kuttimiksi. Myös isä tuli joidenkin naispääallikköjen vastauksissa esille:

»Sain ilmeisesti runsaasti kannustusta koulutukseen ja vaativaan ammattiin lapsuudessa, sillä voimakastahtoinen isäni näki minussa 'hyviä ominaisuuksiaani'. Toisaalta näin taloudellisesti alistetussa asemassa olevan äitini aseman, ja päätin, etten itse tule olemaan taloudellisesti ja henkisesti kenestäkään miehestä riippuva».

Liitteessä 2 on havaittavissa mielenkiintoisia eroja siinä, kuinka erilaisen koulutuksen saaneet pääalliköt nimesivät ja kuvailivat lapsuuden ja nuoruuden ympäristössään mahdollisesti koulutusalan valintaan vaikuttaneita henkilöitä ja tapahtumia. Naisjuristeista puolet (5/10:stä) mainitsi lapsuudestaan tai nuoruudestaan koulutusalan valintaan vaikuttaneen juristin mallin, täsmentäen jopa kyseisen henkilön nimen. Yksi naisjuristi totesi miesjuristin vaikuttaneen koulutusalan valintaan. Lisäksi kahden naispääallikön oikeustieteellisten opintojen valintaan oli vaikuttanut toisella lapsuuden kodissa ja toisella muussa nuoruuden lähiympäristössä oikeudenkäyntiin johtanut tapahtuma. Vaikka mies- ja naisjuristien määrä aineistossa onkin sama, miesjuristeista vain yksi mainitsi läheisen juristimiehen vaikuttaneen koulutusalan valintaan. Tämän lisäksi yksi oikeustieteellisen koulutuksen valinnut miespääallikko totesi keskustelleensa koulutusalan valinnasta lukio luokilla juristien kanssa. Myös muiden koulutusalojen yksittäiset edustajat mainitsivat mielenkiintoisia esimerkkejä roolimallien vaikutuksista. Niiden yksityiskohtainen raportointi ei kuitenkaan eettisistä syistä ole oikeutettua, koska vastaajan henkilöllisyys saattaisi paljastua.

Lapsuuden kodin vaikutuksiin viittaavaksi voidaan tulkita myös erityisesti naispääallikköjen sosiaalista taustaa kuvaavat objektiiviset tiedot taulukossa 2. Tutkituilla naisjohtajilla oli koulutustason ja ammattiaseman suhteen melko poikkeukselliset vanhemmat yleensä väestöön sekä miesverrokkien vanhempiin verrattuna (Taulukko 2). Molempien pääallikköryhmien isillä ja äideillä oli korkeampi koulutustaso ja ammattiasema kuin samanikäisellä väestöllä yleensä ja koko Suomen virkamieskunnan vanhemmilla. Naispääallikköjen vanhemmilla ja erityisesti äideillä koulutus- ja ammattiasema olivat vieläkin korkeampia kuin aineiston miespääallikoilla ja Suomen julkisen hallinnon koko virkamieskunnalle (vrt. Taulukko 2, SVT 1965, Vartola & af Ursin 1987). Naisjohtajat ovat siis keskimäärin ryhmänä sosiaaliselta taustaltaan

jossain määrin vieläkin elitistisempiä kuin miesten vertailuryhmä ja koko maan julkisen sektorin virkamieskunta. Tulos ei sinällään ole uusi tai hämmästyttävä. Korkeissa asemissa olevien valtion virkamiesten ja yleensä professionaalisten ammattiryhmien elitistinen tausta on parhaiten dokumentoituja asioita yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa niin Suomessa kuin monissa muissakin maissa (esim. Laaksonen 1962, Häyrynen 1970, Uusitalo 1980, Lundquist & Ståhlberg 1983, Vartola & af Ursin 1987).

Pohdittaessa lapsuus- ja nuoruusiän ympäristön mahdollisten roolimallien tai samaistumiskohteiden vaikutuksia tärkeä on havainto, että naisjohtajien äideillä oli ryhmänä korkempi koulutustaso ja heissä oli myös itsenäisen ammatin omaavia enemmän (8) kuin miesverokkien äideissä (4). Näin sekä subjektiiviset että objektiiviset tiedot viittaavat siihen, että ainakin osa tutkituista naisjohtajista olisi saanut äidin tarjoaman itsenäisen naisen mallin jo kotonaan.

Oleellista mahdollisten samaistumis- ja oppimisvaikutusten kannalta on se, millaisia ammattien ja työurien malleja tai ammatti-ihmisiä samaistumiskohteena lapsille ja nuorille on tarjolla kasvuympäristössään sekä millaisen ihmisen tai ammattiroolin malliin eri tekijät heitä ohjaavat samaistumaan tai jäljittelemään. Toisin sanoen ratkaisevaa on se, millaisia ovat samaistumisen, oppimisen tai muun sosiaalistumisen kohteina olevien roolien ja ammattimallien sisällöt. Tältä osin naispääällikköjen kuvaukset äideistään osoittavat, että äidit ovat kannustaneet heitä itsenäisyyteen, vaikkei näillä äideillä aina itsellään ollutkaan taloudellista itsenäistä asemaa.

Se, että juristin mallit tai esikuvat tulivat ennenkaikkea juuri naisten koulutusvalintaa ohjanneina tekijöinä näinkin voimakkaasti esille, on osittain yhteydessä juristien suureen määrään aineistossa. Mutta yhteiskuntatieteellisen koulutuksen saaneita naisia aineistossa on miltei sama määrä ja kuitenkin he eivät maininneet omalta alaltaan vastaavanlaisia roolimalleja kuten eivät juuri juristimiehekään. Tulos antaa aihetta seuraaviin pohdintoihin. Mitä oikeustieteellisten opintojen valinta erityisesti nuorille naisille merkitsee? Millaista motivaatiota ja harkintaa se edellyttää? Eroaako se mahdollisesti muiden opintoalojen valintaprosessista?

Aiheellista olisi pohtia myös sitä, pitäisikö edellä kuvattuja tuloksia pyrkiä selittämään esimerkiksi psykoanalyttisista teorioista johde-

tuilla samaistumisteorioilla vai sosiaalista vuorovaikutusta oppimisen välineenä korostavilla sosialisatioteorioilla. Kumpiakin teoriatyyppejä on runsaasti tarjolla (esim. Häyrynen 1970, Holland 1973, Arffman & Brunell 1983, Lahikainen 1984, Välijärvi 1984, Nummenmaa & Vanhalakka-Ruoho 1985).

## 8. NAISTEN JOHTAJANURAN ESTEITÄ JA EDISTÄJIÄ VALTION HALLINNOSSA

Teemahaastatteluilta ja kyselylomakkeilla kartoitettiin tutkittavien näkemyksiä siitä, mitkä tekijät edistävät ja estävät naisten johtajan uran muotoutumista valtion hallinnossa. Vastaajia pyydettiin mainitsemaan viisi tärkeintä tekijää, jotka ovat toisaalta auttaneet ja toisaalta estäneet eniten naisten tuloa valtion hallintoon ja etenemistä siellä. Avoimiin kysymyksiin annetuissa vastauksissa ilmaistut tekijät on yhdistetty kolmeen ryhmään taulukossa 3 ja liitteissä 3—4. Niitä ovat 1) laajat sosiokulttuuriset tekijät sekä niissä äskettäin tapahtuneet muutokset ja naisen aseman muuttuminen niiden seurauksena, 2) valtion hallinnon ominaisuudet ja niissä tapahtuneet muutokset sekä 3) naisten ominaisuudet.

Liitteissä 3—4 ja taulukossa 4 esitetyt tutkittavien mainitsemat naisen johtajanuran esteet ja edistäjät ovat osittain samoja kuin naisen työuran ehdot yleensä, joiksi aikaisemmissa tutkimuksissa on oletettu seuraavia: 1) työorganisaatioissa vallitsevat asenteet ja ennakkoluulot, jotka liittyvät sosiokulttuuriin ilmiöihin, 2) naisjohtajia koskevien esikuvien puuttuminen, 3) perhesyyt: naisten miehiä suurempi vastuu perheestä, lastenhoidosta ja yleensä kotitöistä, 4) naisten uralla etenemismotivaation ja halukkuuden puute tai vähäisyys, 5) johtotehtävien edellyttämien naisten kapasiteettitekijöiden oletettu riittämättömyys ja niihin läheisesti liittyvät naisten asenteelliset ja psyykkiset ominaisuudet kuten heikko itseluottamus ja -tunto (mm. minäkuva), jämäkkyuden, riskinottokyvyn ja stressin sietokyvyn väitetty vähäisyys.

Monet edellä mainituista tekijöistä liittyvät joko suoraan sosiokulttuuriseen rakenteeseen tai ovat sen määräämiä. Niihin kuuluvat muun muassa perinteiset naisen ja miehen roolit, kulttuurin työille ja pojille jo lapsesta lähtien tarjoamat erilaiset toimintamallit, sukupuoliskeemat (esim. Bem 1974, Karlia 1980, Huttunen 1981, Sinkkonen 1982). Kulttuurin sisältämät sukupuoliroolit ja muut toimintamallit siirtyvät sa-

*Taulukko 3. Tiivistelmä naisten uralla etenemistä julkishallinnossa eniten edistäneistä (auttaneista) ja estäneistä tekijöistä 18 verrokkiparia.*

Tekijäryhmät	Edistäjät				Esteet			
	Naiset n	%	Miehet n	%	Naiset n	%	Miehet n	%
Sosiokulttuuriset ja historialliset tekijät	12	14	8	9	12	16	11	15
Tasa-arvopoliittika. Naisten aseman parantaminen.								
Feministiliike. Feminismi.	2		—	—	—		2	2
Perheveloitteet ja -politiikka					(14)		(14)	
Kodin ja lastenhoito, synnyttäminen	—		—		12	16	7	10
Perheen ja työn ristiriita	—		—		1	1	2	2
Perhe- ja kotipainotteisuus	—		—		—		3	4
Perhepolitiikka ja siihen liittyvä lainsäädäntö, erillisverotus	—		—		1	1	2	2
3	4	4	5	—		—		
Valtion hallinnon ominaisuudet	15	18	6	7	23	31	6	8
Naisten keskinäisten kontaktiverkostojen ja vaikutusvaltaisten naiskolleegojen tuen puute työelämässä	—		—		5	7	—	—
Naisten ominaisuudet	54	64	66	79	21	28	44	57
— Koulutuksen, kykyjen, pätevyyden, tietojen, taitojen vähyyys tai puuttuminen					3		18	
— Kykyjen, koulutuksen ym. paraneminen								
Naisten motivaatio ja asenteet:								
Uratavoitteiden ja etenemishalukkuuden puute. Ambitiot muualla kuin työelämässä.								
Heikko sitoutuminen ja paneutuminen työhön.								
Ajankäyttö työhön ei riittävää.								
Naisten persoonallisuuspiirteet (mm. minäkuva)								
Naisten käyttäytyminen								
<b>Yhteensä</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

maistumisen, mallioppimisen ja muunlaisten sosiaalistumisprosessien kautta sukupolvelta toiselle. Mikäli mallioppiminen ja samaistuminen ovat naisten johtajan uran muotoutumisen kannalta relevantteja, niin kulttuurin tarjoamat arvot ja roolimallit ovat tältä osin perin niukat. Johtajan roolit ja yleensä johtotehtävät mielleltään edelleenkin miehille kuuluviksi, naisjohtajan malleja on vähän. Sosiokulttuuriseen rakenteeseen kuuluvia naisten johtajan uran esteitä ovat myös perinteisiin sukupuolirooleihin liittyvät, edelleenkin naisille kasautuvat lasten ja kodin hoidon velvoitteet. Harvassa perheessä työnjako on vielä tässä suhteessa täysin tasa-puolista. Valtion hallinnon, kuten muunkin työelämän, sisäisiä naisen johtajan uran esteitä ovat edellä kuvattuihin yleisiin yhteiskunnallisiin tekijöihin liittyvät työyhteisöjen sisäiset sukupuoleen perustuvat työnjaon muodot ja muut toimintakäytännöt sekä niitä säätelevä työyhteisön sisäinen kulttuuri: arvot, normit, käsitykset ja uskomukset. Ne ovat pitkälti edellä ku-

vattujen laajempien sosiokulttuuristen tekijöiden määäämiä, joskin vaikutussuhteet ovat vastavuoroisia.

Tässä aineistossa miesten ja naisten käyttämät käsitteet ja näkemykset erosivat mielenkiintoisesti siinä, kuinka he jäsensivät naisten johtajan uran esteitä ja edistäjiä. Miehet korostivat naisia huomattavasti enemmän naisten yksilötason ominaisuuksia kuten erilaisia kapasiteettitekijöitä ja erityisesti niiden puutteita. Koulutuksen ja työkokemuksen, jopa kielitaidottomuuden ja yleensä kykyjen puutteen miehet mainitsivat peräti 18 kertaa, mutta naiset vain kolme kertaa. Miesten kannanotot siis osoittavat, että he näkivät naisilta puuttuvan johtajalta tarvittavia tärkeitä ominaisuuksia, kuten itsetuntoa, tietoa, kykyjä, taitoja, itsenäisyyttä, omatoimisuutta, uralla etenemismotivaatiota ja työhön liittyvää kunnianhimoa sekä pysyttelemistä aikaisemmin opitussa. Myös sellaisten ominaisuuksien kuten ihmishuuhdettojen vähäisyyden, joissa naiset on yleensä to-

**Taulukko 4. Urasuunnitelmat ja aikomukset hakea nykyistä ylempää virkaa valtion hallinnossa (absoluuttiset luvut, suluissa vastaajien iät, 18 verrokkiparia)**

Suunnitelmat ja aikomukset	Naiset	Miehet
<b>AIKOO HAKEA, PERUSTELUT</b>		
Halu kehittyä ja/tai käyttää kykyjään myös muiden hyväksi. Kiinnostunut vaativammista tehtävistä.	4 (33,37,39,39)	—
Parempi palkka ja arvostetumpi asema. Valta, palkka ja uudet haasteet. Kunnianhimo, palkka, vaihtelunhalu.	—	3 (38,50,51)
Urakehitys on normaalia, luonnollista. Ollut nykyisessä virassa tarpeeksi kauan. Pyrkii eteenpäin niin pitkälle kuin mahdollista. Ilmaisee kiinnostuksen, koska ei voi hakea aikoo »pyrkii».	2 (50,57)	6 (42,44,45,48,51,57)
Perustelematta	1 (39)	—
<b>EI AIO HAKEA, PERUSTELUT</b>		
Siirtyy pian eläkkeelle. Liian vanha ja lisäksi korkein saavutettavissa oleva virka.	4 (60,62,63,64)	3 (56,61,61)
Tyytyväinen nykyiseen työhön. Viihtyy siinä. Ylempi virka samassa virastossa ei kiinnosta. Edellisten lisäksi poliittisen tuen puute.	4 (43,46,54,59)	2 (41,47)
Sopivaa virkaa ei ole näkyvissä	—	1 (43)
Virat päätetään ennalta, siksi niihin ei kannata pyrkiä (kyynisyys).	1 (52)	—
Perustelematta. Ei osaa sanoa. Ei vastausta.	2 (39,47)	3 (51,54,56)

dettu hyväksi (vrt. Sinkkonen 1982, Valtee 1986, 178—179, Pirnes 1988, 25—26), jotkut miehet katsoivat naisen johtajan uran esteiksi: »kyvyttömyys tulla toimeen ihmisten kanssa», »huonot ihmissuhteet», »avoimuuden puute ihmissuhteissa», »ei uskalleta olla kavereita kollegojen kanssa». Näitä tekijöitä naisen johtajan uran esteinä ei maininnut yksikään naispäällikkö. Kolme miestä ja yksi nainen kritisoi naisia »liiallisesta pikkutarkkuudesta» ja »toissijaisten asioiden painottamisesta». »Työntekoon kielteisten asenteiden», »oman ja virka-ajan erottelun», »matkustushaluttomuuden», »työhön kiinnostuksen vähäisyyden», »liiallisen yrittämisen ja näyttämisen tarpeen» jotkut miehet arvelivat naisten uran esteiksi. Naisten uramotivaation vähäisyyttä yksi miespäällikkö kommentoi naisten myönteisenä ominaisuutena »naisten oma viisaus välttää hullun hommia». Silloin kun naispäällikköt yleensä mainitsivat naisten yksilötason piirteitä tässä yhteydessä, ne erosivat luonteeltaan miesten kuvailemista, kuten vaatimattomuus, itseluottamuksen ja -tunnon heikkous sekä liiallinen itsekritiikki (vrt. minäkuva).

Kummatkin sukupuolet näkivät perheen ja lastenhoidon sekä kotityöt suunnilleen yhtä

usein naisen johtajan uran esteinä. Myös tältä osin miehet esittivät erilaisia perhevelotteiden aiheuttamia rajoituksia kuin naiset, jotka mainitsivat konkreettisia käytännön lasten hoitoon liittyviä uran rajoituksia. Miehet kuvailivat sen sijaan pikemminkin naisten asennoitumista (»perhesidonnaisuutta», »naisten ambitiot ovat perheessä eivät työuralla») kuin lasten ja kodin hoitoon aiheuttamia konkreettisia esteitä. Naisten ja miesten näkemysten erot heijastavat heidän elämän tilanteensa ja siihen liittyvän kokemusmaailmansa erilaisuutta. Aineiston useilla miehillä oli kotirouva, mutta kellään naisella ei ollut »kotiheraa». Naisten perheet olivat kahden uran perheitä, mutta huomattava osa naisista oli myös eronnut tai naimaton (Taulukko 2, vrt. myös Vanhala 1986).

Naisten ja miesten välinen suuri ero oli siinä, että naiset korostivat valtion hallinnon sisäisiä piirteitä sekä miehiä hieman useammin laajoja sosio-kulttuurisia tekijöitä naisten johtajan uran esteinä ja edistäjinä (Taulukko 3, Liitteet 3—4). Valtion hallinnon sisäisistä piirteistä naisten uran esteinä tulivat rekrytointi- ja nimityskäytännöt sekä niihin ja muihin valtion hallinnon ominaisuuksiin liittyvät piilosyrjinnän



muodot, joita naiset luonnehtivat seuraavasti: »valtion hallinnon maskuliininen perinne», »hyvä-veli -mentaliteetti», »miesten yhteispeliä, auttavat kavereitaan virkoihin», »heikot miehet pelkäävät naisia ja pitävät tiukasti kiinni maskuliinisesta perinteestä». Näiden »hyvä-veli-kanavien» sekä organisaation sisällä olevien vaikutusvaltaisten naiskollegojen puuttumisen jotkut naiset näkivät naisen johtajan uransa esteiksi.

Sukupuolen lisäksi vastaajien ikä, koulutus ja työkemuksen luonne olivat yhteydessä siihen, kuinka he hahmottivat ja jäsensivät naisten uralla etenemisen esteitä ja edistäjiä sekä millaisia käsitteitä, näkökulmia ja ajattelumalleja he sovelsivat. Ratkaiseva tekijä oli ikä. Se määräsi naisilla hyvin oleellisesti esimerkiksi heidän naistietoisuutensa asteen ja sisällön sekä kuinka he hahmottivat naisen uran esteitä ja edistäjiä. Iäkäs naispäällikkö saattoi korostaa naisten yhteistunnon puutetta, keskinäistä kilpailua ja kateutta, mutta saman tieteenalan koulutuksen saanut nuorempi virkasisar valtion hallinnon rekrytointikäytäntöihin liittyvää piilosyrjintää ja kulttuurisia ilmiöitä. Myös miehillä ikä vaikutti siten, että nuoremmat miehet näkivät sosiokulttuurisen rakenteen piirteet naisen uran esteiksi useammin kuin vanhemmat, jotka korostivat naisten yksilöllisten ominaisuuksien puutteita heidän johtajan uransa esteinä. Esimerkiksi noin 40-vuotias yhteiskuntatieteellisen koulutuksen saanut miespäällikkö kuvaili näkemyksiään seuraavasti: »Naisten uralla etenemisen esteinä eivät ole heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa, eivätkä perheveloitteet. Kysymys on syvällä kulttuurissa olevista ja historiaan liittyvistä tekijöistä. En osaa eritellä niitä yksityiskohtaisesti». Lähellä eläkeikää oleva miespäällikkö saattoi kuvata samaa asiaa seuraavasti: »omatoimisuuden ja ambition puute», »pysyttelemisen aikaisemmin opituissa», »kykyjen puute» ja »liiallinen feminisimi».

Myös koulutus oli yhteydessä siihen, kuinka vastaaja tulkitsi naisen uran esteitä. Yhteiskuntatieteellisen koulutuksen saaneet kiinnittivät muita enemmän huomiota sosiokulttuurisen rakenteen ominaisuuksiin. Juristinaiset erosivat muista siinä, että he korostivat valtion hallinnon rekrytointikäytäntöjä ja työsuhteen ehtoja naisen uran edistäjinä: »samat muodolliset, normisidonnaiset kelpoisuusvaatimukset miehille ja naisille», »ennakkoluulottomampi ja tasa-arvoisempi nimityspolitiikka», »samapalkkaisuus, mikä miehille merkitsee matalapalkkaisuutta». Juristinaisista neljä katsoi juuri valtion hallin-

non matalapalkkaisuuden ja yksi sen, että julkinen sektori ei ole muodissa edistäneen naisten pääsyä valtion hallintoon. Näiden juristinainten käsitykset tukevat kilpailuhypoteesia, jolla selitetään usein naisten puuttumista tärkeistä poliittisen päätöksenteon asemista ja tiedeyhteisöistä (esim. Sinkkonen 1979, Luukkonen-Gronow 1987, Stolte-Heiskanen 1988). Sen mukaan naiset pääsevät korkeihin virkoihin tai päätöksentekoasemiin silloin, kun miehet eivät kilpaile niistä ja niitä on runsaasti jaossa. Tämä ajattelutapa voidaan sijoittaa naistutkimuksen historiassa varhaiseen kurjuustutkimusvaiheeseen (vrt. Saarinen 1988).

Valtion hallinnon ominaisuudet tulivat esille mielenkiintoisesti vastakkaisessa merkityksessä naisten johtajan uran sekä edistäjinä että esteinä. Esteinä ne heijastavat valtion hallinnon organisaatiokulttuureissa piileviä, vaikeasti havaittavia ja konkreetisoitavia asioita. Tullessaan johtotehtäviin ja -asemiin sekä muihin miesten yhteisöihin naiset kohtaavat epämääräistä naisiin kohdistuvaa vähättelyä, mitätöintiä, sivuuttamista, tärkeän tiedon ulkopuolelle jäämistä, näkymättömyyttä. Näitä kulttuurisia ilmiöitä on vaikea tunnistaa ja osoittaa muun muassa siksi, että niiden kuvaamisessa tarvittavat käsitteet ovat kehittymättömiä ja toiseksi siksi, että ne piilevät työyhteisöjen kulttuurin syvärakenteissa. Nämä naisten kannalta ongelmalliset kulttuurin sisältämät uskomukset, käsitykset, arvostukset sekä naiset sivuuttavat toimintatavat tulisi tehdä näkyviksi. Tämän jälkeen niihin voitaisiin vaikuttaa paremmin asettamalla ne esimerkiksi kritiikin ja keskustelun kohteiksi. Naistutkimuksen yksi tehtävä on luoda käsitteitä, joilla voitaisiin eritellä tähän asti huomiotta jäänyttä johtamiseen liittyvää naisten kokemusmaailmaa. Tästä syystä jatkoanalyysseissa kiinnitetään erityistä huomiota käsitteiden kehittämiseen käyttämällä hyväksi kootua laadullista aineistoa, joka sisältää tietoja naisjohtajien omilla käsitteillään kuvaamasta kokemusmaailmastaan.

Naisten johtajan uran kehitystä edistäneet ja estäneet tekijät ovat pitkälti toistensa käänteispuolia. Kun esimerkiksi sosiokulttuuriseen rakenteeseen kuuluvat perinteiset sukupuoliroolit ja naisjohtajiin kohdistuvat ennakkoluulot vähenevät sekä naisten taloudellinen ja muu itsenäisyys paranevat, naisten oletetaan tulevan nykyistä enemmän johtotehtäviin. Myös suunniteltujen toimenpiteiden naisten aseman parantamiseksi, tasa-arvopolitiikan, vastaajat näkivät auttaneen naisten etenemistä johtajan uralla.

Virallisen tasa-arvopolitiikan merkitystä korostivat oikeustieteellisen koulutuksen saaneet miehet ja naiset sekä luonnontieteellisen ja teknisen koulutuksen saaneet naiset. Naisen johtajan uran esteitä ja edistäjiä koskevat tulokset täydentävät edellä esitettyjä valtion hallintoon tulon syitä sekä uralla etenemistä kuvaavia tuloja ja ovat sopuosinnussa niiden kanssa.

## 9. URALLA ETENEMISMOTIVAATIO JA TULEVAISUUDEN URASUUNNITELMAT

Tutkitut päälliköt kuuluvat lähinnä keskijohdtoon. Ottaen huomioon heidän asemansa sekä ikäjakautumansa monella olisi ainakin periaatteessa mahdollisuuksia edetä valtion hallinnon hierarkiassa vielä monta askelmaa (vrt. Kuvio 1). Urasuunnitelmiin liittyvää problematiikkaa kuvaa yhden keskusviraston miestoimistopäällikön vastaus kysymykseen, mikä on ylin virka valtion hallinnossa, jonka ajattelette voivanne saavuttaa: »Teoriassa pääjohtaja, mutta on eri asia haluanko itse ja haluavatko muut».

Uralla etenemissuunnitelmiin ja ilmaistuun motivaatioon vaikuttavat siis yksilön arviot mahdollisuuksistaan. Yksilön ura-aiheet riippuvat paitsi omasta halukkuudesta myös virkanimityksiä valmistelevien ja niistä päättävien tulkintoista virkaa tavoittelevan kyvyistä, ansioista ja soveltuvuudesta. Syiksi naisten johtotehtävistä puuttumiseen esitetään usein, kuten edellä kuvattu eräiden miesjohtajien kannanototkin osoittavat, naisten vähäistä motivaatiota hakeutua niihin tai haluttomuutta edetä uralla. Näitä näkemyksiä tukevat myös jotkut tutkimustulokset. Esimerkiksi akavalaisia koskeva tutkimus (Aitta 1988) osoitti miesten ja naisten erilaisen uramotivaation ja halukkuuden johtotehtäviin. Merkittävää tässä tutkittujen naisjohtajien kannalta on se, että valtion palveluksessa olevilla akavalaisnaisilla oli suurempi halukkuus toimia työyksikkönsä johto- ja päällikkötehtävissä sekä edetä niihin kuin kuntasektorilla toimivilla akavalaisnaisilla.

Tässä aineistossa miesten ja naisten kesken ei havaittu juurikaan eroja uralla etenemisaikeissa, halukkuudessa ja motivaatiossa (Taulukko 4). Sekä miehistä (9) että naisista (7) miltei yhtä suuri määrä eli puolet ilmoitti suunnittelevansa uralla etenemistä, toiselta puolelta tällaiset aikomukset puuttuivat. Miesten ja naisten pieni ero uralla etenemisaikeissa ja -toiveissa selittynee sillä, että naisten ryhmässä lähellä eläkeikää olevia oli pari enemmän.

Perustelut, joita miehet ja naiset esittivät ura-aikeilleen ja niiden puuttumiselle, erosivat mielenkiintoisella tavalla. Naisista kolme suunnittelei uralla etenemistä siksi, että halusi kehittyä työssä, yksi oli kiinnostunut vaativimmista tehtävistä ja yksi totesi olleensa tarpeeksi kauan nykyisessä virassa. Yksi nuori naispäällikkö perusteli ura-aikeitaan vahvaa itsetuntoa osoittaen: »Uskon, että tulevaisuudessa kyvyilläni ja taidoillani — kokemuksen kartuttua — olisi laajemminkin vaikuttavaa käyttöä kuin nykyisin.»

Miesten esittämät uralla etenemisensä syyt liittyivät naisten ilmaisemista poiketen vallan, palkan, kunnianhimon ja vaihtelun tavoitteluun. Suurin yhteinen syy, jolla miehet perustelivat uralla etenemisaikeitaan, oli sen pitäminen normaalina, luonnollisena asiana. Näin perusteli etenemisaikeitaan kuusi miestä ja kaksi naista (Taulukko 4). Yksi ministeriön miestoimistopäällikkö oli korjannut kyselylomakkeessa ilmaisen »hakea» termiksi »pyrkii» todeten, että hänen edustamallaan hallinnon alalla virat täytetään haettavaksi julistamatta. Hän aikoi ilmaista kiinnostuksensa ylempiin vapautuviin virkoihin.

Suurin yhteinen syy uralla etenemisaikeiden puuttumiseen oli lähestyvä eläkeikä. Muita syitä olivat: 1) tyytyväisyys nykyiseen työhön ja sen kiinnostavuus sekä viihtyminen siinä, 2) hierarkiassa ylempänä olevien tehtävien vähäinen motivoisuus ja vetovoimaisuus, 3) hakeutuminen mieluummin kentälle, koska yleneminen hallinnossa ei kiinnostanut, 4) sopivaa virkaa ei ollut näkyvässä tai vastaaja suhtautui kyynisesti ylennyksiin, koska virat päätetään ennalta, joten niihin ei kannata hakea tai pyrkiä. Usein vastaajat antoivat useita perusteluja urasuunnitelmiansa puuttumiselle: »Syytä on kahdenlaisia: olen joka suhteessa tyytyväinen nykyiseen työhöni ja toisaalta ylempiä virkoja täytettäessä asiaan vaikuttavat puoluekanta ja sellainen poliittinen tuki, joka minulta puuttuu.» Aineistoon kuuluvat päälliköt ovat siinä iässä, että kukaan ei esittänyt ura-aikeiden puuttumisen syyksi esimerkiksi perheeseen liittyviä tekijöitä. Sen sijaan pohdinnat, ovatko ylempissä viroissa olevat tehtävät ja niihin liittyvät palkkiot sen luonteisia, että niitä kannattaa tavoitella, tulivat useissa vastauksissa esille. Ylempänä olevien johtajien toimenkuvat ja tehtävien sisällöt eivät motivoineet kaikkia niitä, joille esimerkiksi iän puolesta uralla eteneminen olisi mahdollista. Tätä suhtautumista kuvaavat seuraavat naispäällikköjen toteamukset: »Nykyisessä virassani on tarpeeksi päänvaivaa, työtä, haasteita ja

tyydytystä. Oletan, että ylemmällä pallilla ime-tään vielä enemmän.» »Niin paljon ambitiota mi-nulla ei ole, että ottaisin palkkaluokan erolla huomattavasti enemmän vastuuta».

Tutkittujen naispääällikköjen sekä kyselylo-makkeeseen antamat vastaukset että teema-haastatteluisissa esittämät kannanotot eivät siis täysin tue väitteitä, joiden mukaan naisilla ei oli-si uralla etenemishalukkuutta tai sitä olisi mie-hiä vähemmän. Kumminkin ilmaisivat miltei sa-massa suhteessa uratavoitteita. Myös muiden kysymysten yhteydessä naisjohtajista huomata-tava osa ilmaisi voimakasta urasuuntautunei-suutta ja oli tehnyt elämänsä monet ratkaisut sen mukaisesti. Haluttaessa yleistää näitä tulo-ksia on otettava kuitenkin huomioon, että ky-seessä saattaa olla hyvin valikoitunut naisryh-mä. Sen monet muutkin kannanotot viittaavat voimakkaaseen uratietoisuuteen kuten seuraa-va nuoren naispääällikön toteamus osoittaa:

»Halusin tietoisesti valita uran, enkä joutua tyy-pilliseen naisten ammattiin. Tästä syystä valitsin . . . opinnot, ajattelin, että naisella on paremmat mahdollisuudet päästä eteenpäin. Olin jo suurin piirtein yhdeksän vuotiaana tiedostanut tämän».

Ikä aiheutti eroja naisten uratietoisuuteen kun-ten muuhunkin työhön asennoitumiseen (vrt. Nummenmaa & Vanhalakka-Ruoho 1985). Eri-ikäisten naisten eroja tässä suhteessa kuvaa osuvasti lähellä eläkeikää olevan naispääällikön kannanotto: »En ole koskaan ajatellut uraa, olen tehnyt vain työtä ja pyrkinyt tekemään sen mah-dollisimman hyvin».

## 10. POHDINTA

Kansainväliseen naisjohtajuusprojektiin liit-tyen tarkoituksena oli tutkia valtion hallinnon ylimmissä asemissa olevien nais- ja miesjohta-jan uran valintaa ja muotoutumista sekä niitä määrääviä tekijöitä nojautumalla erityisesti tut-kittavien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Naisjohtajien hankinnassa edettiin lähtemällä valtion hallinnon virkahierarkian huipulta lu-kuunottamatta yhtä keskusviraston naispääällik-köä. Menettely tuotti lähinnä keskijohtoon (76 %) kuuluvia naispääälliköitä sekä ylimmäst-ä johdosta kaksi ministeriön ja neljä keskus-viraston osastopääällikköä muttei ainuttakaan johtajaa valtion hallinnon huipulta. Valtion hal-linnon ylin johto Suomessa on siis tiukasti »miehitetty». Keskijohdossakin naisia on vähän. Edustuksellisen byrokratian ja demokratian teo-rioista johdetuilla kriteereillä arvioituna tilan-

ne naisten kannalta on epätyydyttävä. Suomen valtion hallinto ei ole kuitenkaan poikkeus. Esi-merkiksi Kathy Ferguson (1984) toteaa, että nai-seus on alistamisen rakenteellinen ulottuvuus yleensä nykyisissä byrokraatioissa. On kokonaan eri kysymys vaikuttaako johtajien sukupuoli — ja on korostettava erityisesti sosiaalinen suku-puoli — siihen, mitä he tekevät tai miten he toi-mivat kansalaisten ja hallinnon asiakkaiden hy-väksi. Tähän kysymykseen palataan projektin myöhemmissä julkaisuissa.

Valtion hallinto tarjoaa naisille esimerkiksi yksityiseen ja joihinkin muihin julkisen sekto-rin aloihin (esim. korkeakoulu- ja muut tiedeyh-teisöt) verrattuna tasa-arvoisemmat työsuhteen ehdot: palkkauksen sekä mahdollisuudet ede-tä uralla ja vaikuttaa yhteiskunnallisesti. Lisäksi naisen elämäntilanteeseen liittyvät erityispiir-teet, kuten työn ja perheen yhteen sovittamisen vaatimukset ja vaikeudet, olivat tehneet valtion hallinnosta joillekin naisille houkuttelevan työ-paikan lasten ollessa pieniä. Tältä osin tulok-set ovat sopusoinnussa aikaisemman tutkimus-tiedon kanssa. Esimerkiksi Juha Vartolan ja Klaus af Ursinin (1987) virkamiesaineistossa naisvastaajat pitivät julkista hallintoa yksityis-tä sektoria tasa-arvoisempina työnantajana. Mielenkiintoisella tavalla tutkitut miehet ja nai-set näkivät valtion hallinnon palkkauksen uran valintaa ohjaavana tekijänä täysin vastakkaises-sa merkityksessä: naiset myönteisenä uran va-lintaa edistävänä, miehet ehkäisevänä kieltei-senä tekijänä.

Perhe on monelle naiselle yhä miehiä ylei-semmin elämänuran perusta (vrt. Häyrynen 1988). Tämä näkyi myös tutkittujen naispääällik-köjen uran kehityksessä samoin kuin heidän suhtautumisessaan siihen. Jotkut naispääälliköt olivat valinneet tietoisesti uran valtion hallin-nosta siksi, että uskoivat voivansa sovittaa hel-pommin yhteen perheen ja työn vaatimuksia. Heille uranvalinta valtion hallinnosta oli siis ol-lut yritys, strategia, hallita tai ratkaista perheen ja vaativan työuran yhteenliittämisen ongelmia. Työn ja perheen yhteen sovittamisen problema-tiikkaan viittaa myös yksinelävien, naimatto-mien ja eronneiden naisten miehiä huomatta-vasti suurempi määrä aineistossa (vrt. Tauluk-ko 2).

Naisten miehiä jossakin määrin korkeampi ja monipuolisempi koulutustaso (ja keskimäärin hitaampi uran kehitys, jota koskevia tuloksia ei ole raportoitu tässä) tukevat naistutkimukses-sa »kurjuustutkimusperinteeksi» leimattua nais-ten voimavaraköyhyyshypoteesia. Sen mukaan

naisten olisi korvattava naiseuteensa liittyvä, oletettu »resurssiköyhytensä», joka on tulkittu »puutteeksi» johto- ja hallintotehtävien kannalta. Siksi naisilla olisi oltava miehiä enemmän muodollisin kriteerein todettavaa pätevyyttä. Haastatteluissa ilmeni, että joillakin naispääliköillä monipuolinen ja korkea koulutustaso oli auttanut poistamaan nimitystilanteesta ilmenneitä päättäjien epäluuloja, joiden he arvelivat johtuneen paitsi naiseudestaan myös poliittisesta sitoutumattomuudestaan ja tuntemattomuudestaan. Näillä naisilla ilmeisesti kompetenssi oli korvannut poliittisten rekrytointivaatimusten puuttumisen.

Tutkituilla valtion hallinnon nais- ja miespääliköillä oli hyvä ja monipuolinen tutkinnoilla osoitettu koulutus sekä kokemuksen tuoma kompetenssi. He katsoivat tulleensa valituiksi virkaansa yleensä meriittikriteereillä ei poliittisin perustein. Koulutuksen taso, ala ja monipuolisuus määräävät siis suuresti ensinnäkin tuloa valtion hallintoon ja toiseksi uralla etenemismahdollisuuksia siellä molemmille sukupuolille, mutta ne ovat ilmeisesti vieläkin tärkeämpiä naisten kuin miesten uralla etenemiselle.

Projektissa, johon tämä työ kuuluu, selvitetään aikaisemmin vähän tutkittuja ilmiöitä. Siksi teoreettisesti ja metodisesti jäsentynyttä tutkimustietoa ei ollut käytettävissä riittävästi. Nämä lähtökohdat muiden syiden ohella johtivat teemahaastattelujen ja henkilökohtaisesti jaettujen avoimia kysymyksiä sisältävien lomakkeiden käyttöön. Yhtenä syynä haastatteluihin oli se, että johtajatutkimuksessa vastausaktiivisuus on ollut usein melko matala, noin 60 %. Keskeinen syy laadullisten menetelmien käyttöön aineiston keruussa oli kuitenkin tutkittavien ilmiöiden luonne. Laadullisen aineiston kvantifiointiin liittyy aina luotettavuuden ongelmia. Tässä tulosten luotettavuutta on pyritty varmistamaan siten, että molemmat kirjoittajat ovat tulkinneet ja luokitelleet toisistaan riippumatta taulukoissa esitetyt kvantifioinnit. Yksimielisyys luokittelussa on ollut sataprosenttinen.

Koko tutkimusprojektissa, jonka tuloksista tässä on selostettu vain pieni osa, pyritään etsimään naisjohtajien (Suomen osalta myös miesten) kokemusmaailman sosiaalisia ja psykologisia ulottuvuuksia. Näitä subjektiivisia merkityssisältöjä pyritään systematisoimaan jatkossa myös laadullisin analyysimenetelmin. Kootun runsaan empiirisen aineiston pohjalta jatkoanalyseissa on tarkoitus kehittää nimen-

omaan käsitteitä ja niiden välisiä yhteyksiä selettäviä malleja, eikä testata aikaisemmista teorioista johdettuja hypoteeseja. Nais- ja miesjohtajien sosiaalista todellisuutta analysoimalla toivotaan saatavan tietoja, joiden pohjalta voitaisiin ymmärtää aikaisempaa paremmin naisten johtajan uran kehitystä ja sitä määrääviä tekijöitä.

## LÄHTEET

- Ahlstedt Leo. Erikoistuminen ja liikkuvuus liikkeen johtajan urakehitystekijöinä. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A 25*, Helsinki 1978.
- Aitta Ulla. Uusi naisekonomi — haaste vanhalle työelämälle. Helsingin kauppa- ja korkeakoulun julkaisu D-63. Helsinki 1983.
- Aitta Ulla. Miesten ja naisten tasa-arvon toteutumisen akavalaisessa työelämässä. *Akava ry* 1988.
- Arffman Inga & Brunell Viking. Sukupuolten psykologisista eroavuuksista ja niiden syistä. *Kasvatustieteen tutkimuslaitos. Selosteita ja tiedotteita 238*. Jyväskylän yliopisto 1983.
- Asplund Gisèle. Uran luominen. *Miehet, naiset ja johtajuus. Kustannusosakeyhtiö Tammi Helsinki* 1986.
- Bem Sandra Lipsitz. The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 1974: 42: 2: 155—62.
- Dogan Mattei. *Mandarins of Western Europe. The political role of top civil servants*. John Wiley New York 1975.
- Downs A. *Inside bureaucracy*. Little Brown & Co Boston 1967.
- Eklund Kari & Suikkanen Asko. *Työolot ja sukupuoli. Joensuun yliopisto. Yhteiskuntapolitiikka ja sosiologia. Keskustelualoitteita no 2*. Joensuu 1986.
- Ferguson Kathy E. *The feminist case against bureaucracy*. Temple University Press. Philadelphia 1984.
- Ginzberg E., Ginsburg S., Axelrad S. & Herma J. *Occupational choice. An approach to a general theory*. Columbia University Press New York 1966.
- Haavio-Mannila Elina. Naistutkimuksen kehitys Suomessa. Suomen Akatemian ja tasa-arvoasiain neuvottelukunnan naistutkimusseminaari 18.—19. 1. 1980 Helsingissä. Valtioneuvoston kanslian monisteita 3 1980.
- Haavio-Mannila Elina ym. (toim.) *Keskeneräinen kansanvalta. Naiset Pohjoismaiden politiikassa. Pohjoismaiden ministerineuvosto, Oslo* 1983. Valtion painatuskeskus Helsinki 1983.
- Hajba Sirpa. *Yritysjohdon ammatillistuminen ja valikoituminen osana yritysten institutionalisoitumista. Turun kauppa- ja korkeakoulun julkaisuja A5: 1982*. Turku 1982.
- Harding Sandra. *The science question in feminism*. Cornell University Press. Ithaca and London 1986.
- Harding Sandra & Hintikka Merrill (eds.) *Discovering reality. Feminist perspectives on epistemology, metaphysics, methodology and philosophy of science*. London 1983.
- Heiskanen Ilkka & Sinkkonen Sirkka. *From legalism to information technology and politicization. The development of public administration in Finland*.

- Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitoksen tutkimuksia. Research Reports No 31 1974.
- Holter Harriet. Kvinneforskning: historisk utveckling och aktuella motsättningar. Kvinnovetenskaplig Tidskrift 1980: 1: 8—21.
- Holland J. C. Making vocational choices: a theory of careers. Prentice-Hall. Englewood Cliffs — New Jersey 1973.
- Huttunen Jouko. Sukupuolten ominaisuuksiin ja sukupuolirooleihin liittyvät stereotyyppiä eräiden ammatillisten oppilaitosten opiskelijoiden keskuudessa. Research Reports no 90. Department of Education, University of Jyväskylä 1981.
- Hänninen-Salmelin Eva. Postimestarin leskestä pääjohtajaksi — vaiheita virkanaisten urakehityksestä. Teoksessa Tulen kesyttäjät. Helsingin Akateemisten Naisten 60-vuotisjulkaisuja. WSOY. Porvoo ja Juva 1987.
- Häyrynen Liisa. Koulutetun naisen elämänkulku. Nais-tutkimus 1988: 1: 3—18.
- Häyrynen Yrjö-Paavo. Suomalainen miesylioppilas: yliopistoon valinta ja valikoituminen. Sosiaalipoliittikan laitos. Tutkimuksia no 8 Helsingin yliopisto 1970.
- Johtoporras. Talouselämän johto- ja luottamushenkilöt Sininen kirja Oy Helsinki 1978.
- Karento Helena. Sukupuolten välisen tasa-arvon esteistä valtionhallinnossa. Hallinto 1987: 2: 10—14.
- Karlia Anna-Maria. Sukupuoliroolit ja ammatinvalinta. S. L. Bemín androgyniakäsityksen esittely ja tutkimus sukupuolirooleihin yhteyksistä ammattisuunnitelmiin ja ammatillisiin intresseihin peruskoulun viimeisen luokan oppilailla. Soveltavan psykologian laitos. Helsingin yliopisto 1980.
- Kjellberg Francesca ym. Forvaltning, byråkrati och den enkelt. Universitet i Oslo. Institut för Statsvetenskap Forsknings rapport. 1980.
- KM. Naisen tutkijanuran esteet. Opetusministeriö. Komiteamietintö 1982: 25.
- KM. Valtionhallinnon johdon koulutuksen kehittämissuunnitelma. Valtion henkilökuntakoulutuksen neuvottelukunta. Komiteamietintö 1979: 53.
- Korvajärvi Päivi. Onko miesten ja naisten vertailu tarpeellista luotettavien tutkimustulosten saamiseksi: Teoksessa Naistutkimuksen tieteidenvälisiä ongelmia (toim.) Rantalaiho Liisa & Saarinen Aino. Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitoksen työraportteja B 22 1987.
- Kuusipalo Jaana. Naisia politiikan huippupaikoille. Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia A 13, Tampere 1989.
- Laaksonen Oiva. Suomen liike-elämän johtajisto. Sen sosiaalinen liikkuvuus ja koulutus. Porvoo WSOY 1962.
- Lahikainen Anja Riitta. Uran valinta perheessä tapahtuvan sosiaalistumisen lopputuloksena. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 2. 1984 Helsinki.
- Lerner Gerda. The minority finds its past. Placing women in history. New York 1979.
- Lundquist Lennart & Ståhlberg Krister (toim.) Byråkrateri Norden. Meddelande från stiftelsen för Åbo Akademi. Forskningsinstitut Nr 83 Åbo 1983.
- Luukkonen-Gronow Terttu. University career opportunities for women in Finland in the 1980's. Acta Sociologica 1987: 30: 2: 199—206.
- Mellbourn Anders. Byråkratins ansikten. Liber Förlag Stockholm 1979.
- Modeen Tore. Recruitment for high offices in central administration. Teoksessa Modeen Tore (toim.) Recruiting for high offices in the central administration. University of Tampere. Department of Administrative Sciences A 2 1983: 9—26.
- Novarra Virginia. Management education: A Case for Womens's Studies. Womens's Studies International Forum. 1982: 5: 1: 69—74.
- Nummenmaa Anna-Raija & Vanhalakka-Ruoho Marjatta. Toisen sukupuolen ammattiin suuntautuminen. Ammatti, sukupuoli ja työmarkkinatutkimusraportin loppuraportti. Työvoimapolitiittisia tutkimuksia no 55. Työvoimaministeriö suunnitteluosasto Helsinki 1985.
- Okin Susan Moller. Women in western political thought. London 1980.
- Pirnes Unto. Kehittyvä johtajuus. Aavaranta-sarja. Ota-va Helsinki 1988.
- Rantalaiho Liisa (toim.) Miesten tiede, naisten puuhut. Vastapaino? Tampere 1986.
- Rantalaiho Liisa. Naistutkimuksen metodologiasta, teoksessa Setälä Päivi & Kurki Hannele (toim.) Akanvirtaan. Yliopistopaino Helsinki 1988.
- Rothwell Sheila. Is management a masculine role? Konferenssipaperi. Journal of Management Studies konferenssi. Manchester 1983.
- Rothwell Sheila. Dealing with the interview. Teoksessa Practical Approaches to women's management development. European Foundation for Management Development. Seminar Report. Brussels 1984.
- Saarinen Aino. Vapautta naisille. Oulun yliopiston historian laitos. Tutkijaliiton julkaisusarja 35. Helsinki 1985.
- Saarinen Aino. Naistutkimus — paradigmahaaste yhteiskuntatieteille? Teoksessa Rantalaiho Liisa (toim.) Miesten tiede, naisten puuhut. Osuuskunta Vastapaino. Tampere 1986.
- Saarinen Aino. Naistutkimus — paradigmahaaste. Teoksessa Setälä Päivi & Kurki Hannele (toim.) Akanvirtaan. Yliopistopaino Helsinki 1988.
- Salminen Ari & Niemi-liljahti Anita. Naisjohtajuus ja julkinen byrokratia. Vaasan kauppakorkeakoulun julkaisuja. Tutkimuksia no 110 Hallintotiede 5. Vaasa 1985.
- Schein Edgar H. The individual, the organization and the career: A conceptual Scheme. Journal of Applied Behavioral Sciences 1971: 4.
- Schein Edgar H. How career anchors hold executives to their career paths. Personnel May—June 1975.
- Sheriff P. Sociology of public bureaucracies 1965—1975. Current Sociology 1976: 24.
- Sinkkonen Sirkka. Modernisaatio, poliittinen ideologia ja naisten edustus kunnallisissa luottamustehtävissä. Kunnallistieteen Aikakauskirja 1979: 2: 165—200.
- Sinkkonen Sirkka. Naisjohtaja johtaa toisin. Teoksessa Sinkkonen S. & Ollikainen E. (toim.) Toisenlainen tasa-arvo. Kustannuskiila Oy. Pieksämäki 1982a: 52—56.
- Sinkkonen Sirkka. Naiset terveydenhuollon ja lääketieteen valtarakenteessa. Seminaariraportissa Nainen ja lääketiede. Valtioneuvoston kanslian monisteita 1982b: 1. Helsinki 1982b.
- Sinkkonen Sirkka & Hänninen-Salmelin Eva. Organizational type, women's careers and administrative and political involvement. Prepared for presentation at the European consortium for Political Research (ECPR) 1978.

- Sinkkonen Sirkka, Hänninen-Salmelin Eva & Karen-  
to Helena. Women in public administration in Fin-  
land. Esitelmä IPSA 1985 (paper) XIIIth World Con-  
gress of IPSA (International Political Science As-  
sociation). Paris 15.—20. 7. 1985.
- Sjöstrand Per. Karriärens utveckling — en socialpsy-  
kologisk analys av yrkesval. Monografier utgivna av  
sociologiska institutionen vid Göteborgs universi-  
tet 1968.
- Sonnenfeld J. & Kotter J. P. The maturation of career  
theory. *Human Relations* 1982: 35: 1: 19—46.
- Steinkämper B. Klassische und politische bürokraten  
in der ministerverwaltung der Bundesrepublik  
Deutschland. Carl Heynemanns. Köln 1974.
- Ståhlberg Krister. De statligt anställda i Finland. Teok-  
sessa Lundquist Lennart & Ståhlberg Krister (red.)  
Byråkrater i Norden. Meddelande från stiftelsens  
för Åbo Akademi forsknings institut nr 83, Åbo  
1983: 80—127
- Stolte-Heiskanen Veronica. Women's participation in  
positions of responsibility in careers of science and  
technology: obstacles and opportunities. Tampe-  
reen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian  
laitoksen työraportteja sarja B 26. 1988.
- Suleiman Ezra N. Politics, power and bureaucracy in  
France. The administrative elite. Princeton Univer-  
sity Press. New Jersey 1974.
- Suomen Valtiokalenteri 1988. Helsingin yliopisto  
WEILIN + GOÖS Espoo 1988.
- Super Donald. The psychology of careers. Harper &  
Row New York 1957.
- Tilastokeskus. Naisen asema. Tilastollisia tiedonan-  
toja 72. Helsinki 1984.
- Tilastokeskus. Naiset ja miehet työelämässä. Tutki-  
muksia no 116. Helsinki 1985
- Uusitalo Hannu. Valtion korkeimpien hallintovirka-  
miesten ja talouselämän johtajiston sosiaalinen  
tausta 1970-luvulla. Turun kauppakorkeakoulun jul-  
kaisuja. Sarja A 8: 1980.
- Waernes Karin. Dilemmaer i kvinneforskning. Teok-  
sessa Kvindeforskning i de humanistiske fag. Nor-  
disk samarbeidsnemd for humanistisk forskning  
Oslo 1979: 14: 14—20.
- Valtee Pasi. Kunnallisen työyhteisön johtaminen. Esi-  
miesten käsityksiä. Työelämän suhteiden neuvot-  
telukunta 3/1986. Valtion painatuskeskus Helsinki  
1987.
- Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja. Akateemisen  
koulutuksen saaneiden virkamiesten uralla etene-  
minen valtionhallinnossa. Valtion painatuskeskus  
Helsinki 1985.
- Vanhala Sinikka. Liikkeenjohtajien uraan vaikuttavat  
tekijät. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja  
D-80. Helsinki 1986.
- Vanhala Sinikka & Nordgren Nina. Naisten uralla ete-  
neminen Suomessa. Teoksessa Asplund Giselé  
(toim.) Uran luominen. Miehet, naiset ja johtajuus.  
Kustannusosakeyhtiö Tammi Helsinki 1986.
- Wardi Y. Organizational career mobility: An integra-  
tive model. *Academy of Management Review* 1980:  
5: 3: 341—355.
- Vartola Juha. Ministeriöiden rakenteesta. Ministeriö-  
tutkimuksen osaraportti IV. Tampereen yliopisto.  
Hallintotieteiden laitos. Julkishallinnon julkaisusar-  
ja A3 Tampere 1977.
- Vartola Juha & af Ursin Klaus. Hallintovirkamieskun-  
ta Suomessa. Virkamieskunta, hallinto ja yhteiskun-  
ta -tutkimusprojektin peruseräraportti. Tampereen yli-  
opisto. Julkishallinnon julkaisusarja A 2/1987. Tam-  
pere.
- Väljälä Jouni. Lukio keskiasteen koulutusvalintana.  
Kasvatustieteen tutkimuslaitos. Julkaisuja no 349.  
Jyväskylän yliopisto 1984.



<b>3. Sattuma tai ajautuminen yksinomaisena syynä</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>MOLEMMILLE SUKUPUOLILLE YHTEISTEN SYIDEN LISÄKSI NAISILLE ERITYISIÄ SYITÄ</b>										
Naisten paremmat ja tasa-arvoisemmat uralla etenemismahdollisuudet yksinomaisena syynä	—	—	—	—	1	—	1	—	1	—
Edellisen lisäksi sattuma: valtiolla oli sopiva työpaikka avoinna	—	—	—	—	—	—	1	—	1	—
Naisten tasa-arvoinen palkkaus ja/tai uramahdollisuudet, lisäksi julkishallinnon kiinnostavuus, laaja-alaisuus ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen mahdollisuudet myös naisille	1	—	1	—	—	—	—	—	2	—
Oletettu helppous tai ylseensä mahdollisuus yhdistää työ ja perhe ko elämäntilanteissa: kiinteä palkka tai samapalkkaisuus, säännöllinen ja kiinteä työaika; riskitön, turvallinen työpaikka naiselle	2	—	1	—	—	—	—	—	3	—
Edellisten lisäksi (urakehitys-) opiskelumahdollisuudet työn ohella sekä kiinnostava ja haastava työ	1	—	—	—	—	—	—	—	1	—
<b>Mainintoja yhteensä</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>16</b>
<b>Ko tutkinnon suorittaneita</b>										
Yksinomaisena tutkintona	8	9	8	5	2	2	1	2	20	18
Rinnakkaistutkintojen kanssa yhteensä	10	10	9	5	4	4	1	3	25	25



*Liite 2. Vastaajien teemahaastatteluissa ja kyselylomakkeissa mainitsemat lapsuuden jaltai nuoruuden aikaiset henkilöt tai tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet koulutusalan tai ammatin ja uran valintaan julkishallinnossa (kummassakin sukupuoliryhmässä N on 25 teemahaastattelujen ja 18 kyselylomakkeiden osalta, absoluuttiset luvut).*

Koulutusalan valintaan vaikuttaneet henkilöt tai tapahtumat	Vastaajien koulutus ja sukupuoli							
	Oikeus-tieteellinen		Yhteiskunta-tieteellinen		Teknis-, luonnon- ja lääketie-teellinen		Humanisti-nen ja kasvatustie-teellinen	
	N	M	N	M	N	M	N	M
<b>HENKILÖT</b>								
Äiti yksin	2	—	1	—	1	—	—	—
Isä yksin	—	1	—	—	—	1	—	—
Isä, isoisä ja muut miessukulaiset yhdessä	—	—	—	1	—	1	—	—
Muut miessukulaiset yksin	—	—	—	1	—	—	—	—
Isä ja opettajat yhdessä	—	—	—	—	—	1	—	—
Opettajat ja koulu	—	—	—	—	1	1	—	—
Uran valinta vastoin vanhempien toiveita	—	—	1	—	—	1	—	—
Juristin mallit								
Naisjuristi <sup>a</sup>	2	—	—	—	—	—	—	—
Miesjuristi	2	1	—	—	—	—	—	—
Sukupuoli ei ilmene	1	—	—	—	—	—	—	—
Virkamiesperhetausta	—	1	—	—	—	—	—	—
Virkamiesuraa ja opiskelua arvostava kodin ilmapiiri	—	—	1	—	—	—	—	—
Koti yleensä	4	4	2	2	1	1	—	—
<b>TAPAHTUMAT</b>								
Oikeudenkäyntiin johtaneet tapahtumat lähiympäristössä	2	—	—	—	—	—	—	—
Kasvuympäristö yleensä	2	—	—	—	—	—	—	—
Paikkakunnan teollinen elinkeinorakenne	—	—	—	—	—	1	—	—
Ei vaikuttaneita	2	—	2	—	2	—	—	—
Kyseisen koulutuksen saaneita aineistossa	10	10	9 <sup>b</sup>	5	4 <sup>c</sup>	4	1	3 <sup>d</sup>

<sup>a</sup> Nimeltä mainitut naisjuristin mallit: Olga Bremer ja Helvi Sipilä.

<sup>b</sup> Yhdellä lisäksi kauppatieteellinen tutkinto.

<sup>c</sup> Kahdella lisäksi kauppatieteellinen tutkinto.

<sup>d</sup> Yhdellä lisäksi teknistieteellinen tutkinto.

**Liite 3. Naisten uralla etenemistä julkishallinnossa eniten auttaneet tekijät. (Kyselylomakkeen avoimeen kysymykseen annetuissa vastauksissa mainitut 5 tärkeintä tekijää. 18 verrokkiparia, absoluuttiset luvut.)**

Edistävät tekijät	Koulutus ja sukupuoli						
	Oikeus- tieteellinen		Yhteiskunta- tieteellinen		Tekninen ja luonnontie- teellinen		Humanisti- nen ja kas- vatustie- teellinen
	N	M	N	M	N	M	M
<b>SOSIOKULTTUURISET, POLIITTISET JA NAISEN ASEMAN MUUTOKSET (yht.)</b>	(6)	(13)	(4)	(—)	(2)	(1)	(1)
Yhteiskunnan demokratisoituminen, tasa-arvoistuminen. Yleinen kehitys.							
Asennemuutokset	—	3	3	—	—	—	1
Tasa-arvopoliittika, tasa-arvokeskustelu ja tasa-arvoliiikkeet.	3	4	—	—	2	—	—
Naisasialiike. Feminismi.	—	—	1	—	—	1	—
Perhesyyt ja perhepolitiikka: Lasten määrän väheneminen ja hoitojärjestelyjen paraneminen.	2	3	—	—	—	—	—
Puolisoiden erillisverotus.	1	—	—	—	—	—	—
Työajan lyheneminen.	—	1	—	—	—	—	—
Naisen aseman paraneminen ja taloudellinen itsenäistyminen.	—	2	—	—	—	—	—
<b>VALTION HALLINNON OMINAISUUDET JA NIIDEN MUUTOKSET (yht.)</b>	(12)	(4)	(2)	(2)	(1)	(—)	(—)
Rekrytointikäytännöt:							
— Samat muodolliset, normisidonnaiset kelpoisuusvaatimukset miehille ja naisille.	3	2	—	—	—	—	—
— Naisten erityinen rekrytointi.	1	—	—	—	—	—	—
— Ennakkoluulottomampi, tasa-arvoisempi nimityspoliittika.	2	1	—	—	—	—	—
— Koulutuksen korostaminen rekry- toinnissa.	1	—	—	—	—	—	—
Palkkapolitiikka:							
— Matala, heikko palkkaus karkottaa miehet	4	1	1	—	1	—	—
— Samapalkkaisuus periaatteessa.	—	—	—	1	—	—	—
Hallinnon sisäiset muutokset:							
— Virkarakenteen muutos: eritasoisten virkojen ja toimistotöiden kasvu.	—	—	1	—	—	—	—
— Julkinen hallinto ei muodissa, siksi miehiä hakeutuu vähemmän.	1	—	—	—	—	—	—
<b>NAISTEN OMA KAPASITEETTI JA MUUT OMINAISUUDET (yht.)</b>	(17)	(31)	(26)	(17)	(11)	(8)	(10)
Koulutus: hyvä, monipuolinen	4	6	4	1	2	—	2
Jatkuva määrätietoinen itsensä kouluttaminen ja kehittäminen	—	2	1	—	1	—	—
Työkokemus monipuolista. Ikä.	—	1	1	2	—	—	3
Asiantuntemus. Ammattitaito.							
Työssä menestyminen. Osaaminen.							
Intelligenssi. Todettu kyky.	1	4	3	1	4	2	2
Johtamistaito, järjestelykyky	—	—	—	2	—	1	—
Yhteistyökyky, ihmissuhdetaidot	—	—	3	2	—	—	—
Esiintymiskyky. Kielitaito.							
Kommunikointikyky.	1	2	1	—	—	1	1
Joustavuus. Sopeutuvuus. Henkinen tasapaino. Reiluus.	2	3	—	—	1	1	—

Edistävät tekijät	Koulutus ja sukupuoli						
	Oikeus-tieteellinen		Yhteiskunta-tieteellinen		Tekninen ja luonnontie-teellinen		Humanisti-nen ja kasvatustie-teellinen
	N	M	N	M	N	M	M
Yhteiskunnallinen aktiivisuus. Puolensa pitäminen.	—	—	2	1	—	—	—
Poliittinen sitoutuminen, kanta.	1	1	2	1	—	—	1
Ahkeruus. Uutteruus. Yrittäminen.	2	4	3	2	2	2	—
Tunnollisuus. Huolellisuus.	2	3	1	2	—	—	—
Luotettavuus. Perusteellisuus.	1	1	1	2	—	—	—
Asioiden tinkimätön hoito. Kestävyys. Perään antamattomuus. Kärsivällisyys. Sitkeys. Sisu.	1	—	2	—	—	—	—
Motivaatio, halu ja tahto edetä uralla, näyttää kykynsä. Määrätietoinen eteenpäin pyrkiminen.	1	1	1	1	—	1	—
Itseluottamuksen ja itsetunnon kasvu. Usko omaan osaamiseen.	1	1	—	—	1	—	—
Asenteet.	—	1	—	—	—	—	1
Oikeassa paikassa oikeaan aikaan.	—	—	1	—	—	—	—
Samat tekijät kuin miehillä.	—	1	—	—	—	—	—
Ko koulutuksen saaneiden määrä kysymykseen vastanneissa	7	8 <sup>a</sup>	7	4	4 <sup>b</sup>	3	3 <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Yhdellä on lisäksi metsänhoitajan tutkinto.

<sup>b</sup> Kahdella on lisäksi kauppatieteellinen tutkinto.

<sup>c</sup> Yhdellä on lisäksi teknistieteellinen ja yhdellä tekninen opistotutkinto.

*Liite 4. Naisten uralla etenemistä julkishallinnossa eniten estäneet tekijät. (Kyselylomakkeen avoimeen kysymykseen annetuissa vastauksissa mainitut 5 tärkeintä tekijää. 18 verrokkiparia, absoluuttiset luvut.)*

Estävät tekijät	Koulutus ja sukupuoli						
	Oikeus-tieteellinen		Yhteiskunta-tieteellinen		Tekninen ja luonnontieteellinen		Humanisti-nen ja kasvatustieteellinen
	N	M	N	M	N	M	M
<b>SOSIOKULTTUURINEN RAKENNE JA POLIITTISET TEKIJÄT, PERHE (yht.)</b>	(12)	(15)	(9)	(4)	(5)	(3)	(4)
Perinteiset sukupuoliroolit. Ennakkoluulot.	5	6	5	1	1	1	1
Perinteet. Johtopaikoilla yleensä miehiä.	—	1	—	—	—	—	1
Feminismi. Feministiliike.	5	3	4	2	3	1	1
Perheveloitteet: Kotityöt. Synnyttäminen.	1	1	—	—	—	—	1
Lastenhoito. Kaksoisroolit. Perheen ja ja työssäolon ristiriita, siitä aiheutuva huono omatunto.	—	3	—	—	—	—	—
Peheopainotteisuus, kotisidonnaisuus.	—	1	—	1	1	—	—
Perhepolitiikka: Sosiaalilainsäädännön vaatimukset.	1	—	—	—	—	1	—
Miehet. Miesten ennakkoluulot.	(15)	(4)	(8)	(—)	(6)	(3)	(—)
<b>VALTION HALLINNON OMINAISUUDET</b>	(15)	(4)	(8)	(—)	(6)	(3)	(—)
Rekrytointikäytännöt: Miesvaltainen perinne.	5	—	2	—	4	1	—
Miehet valmistelevat, päättävät ylimmän ja keskijohdon nimitykset.	4	—	1	—	—	—	—
Miesten solidaarisuus, yhteispeli, hyvävelimenttaliteetti, kaverien valinta.	2	—	—	—	—	1	—
Miesten pelko, kateus, asemistaan kiinni pitäminen, asenteet.	—	—	—	—	—	1	—
Peli käydään miesten säännöin.	1	3	2	—	1	—	—
Virkarakenne, työnjako, kelpoisuus-ehdot naisille epäedulliset.	1	1	—	—	1	—	—
Poliittiset valinnat syrjivät naisia.	2	—	3	—	—	—	—
Oman sukupuolen tuen, kontaktien, kannatuksen, vaikutusvaltaisten naiskolleegojen, hyvä-velikanavien kaltaisten verkostojen puute.	—	1	—	—	—	—	—
Työhön valintatilanteessa raskaus- ja muiden poissaolojen ennakointi.	(8)	(24)	(9)	(6)	(4)	(6)	(8)
<b>NAISTEN OMA KAPASITEETTI JA MUUT OMINAISUUDET (yht.)</b>	(8)	(24)	(9)	(6)	(4)	(6)	(8)
Koulutuksen heikkous, soveltumattomuus.	—	4	1	2	—	—	2
Opintojen puute.	—	1	—	—	—	—	—
Jatkokoulutuksen puute.	1	2	1	1	—	—	1
Soveltuvan työkokemuksen puute.	—	—	—	—	—	—	1
Kielitaidottomuus.	—	—	—	—	—	—	1
Kykyjen puute.	—	1	—	1	—	—	1
Avoimuuden puute Kyvyttömyys tulla toimeen ihmisten kanssa. Huonot ihmissuhteet.	1	1	—	—	—	1	—
Toissijaisten asioiden painottaminen.	—	—	—	1	—	—	—
Liiallinen pikkutarkkuus. Vaikeus nähdä metsää puilta.	—	—	—	—	—	1	—
Kielteiset asenteet työntekoon.	—	—	—	—	—	1	—
Oman ja virka-ajan erottelu.	—	1	—	—	—	—	—
Matkustushaluttomuus.	—	—	1	—	—	—	—
Mukava työ on naisille uralla etenemistä tärkeämpi.	—	—	—	—	—	—	—
»Naisten viisaus välttää hullun hommia.»	—	1	—	—	—	—	—

Estävät tekijät	Koulutus ja sukupuoli						
	Oikeus- tieteellinen		Yhteiskunta- tieteellinen		Tekninen ja luonnontie- teellinen		Humanisti- nen ja kas- vatustie- teellinen
	N	M	N	M	N	M	M
Uralla etenemismotivaation puute.	1	3	1	1	—	1	—
Matalat uratavoitteet. Ambition ja kunnian- himon puute, suuntautuminen muualle.	—	—	1	—	1	—	—
Vaatimattomuus.	—	—	1	—	1	—	—
Naiset eivät taistele, rynnistä, käyttäydy miesten normien mukaan.	—	—	1	—	1	—	—
Karriäärin pieni tarve ja halu.	—	2	—	—	—	—	—
Miesten käsitys että naisten kyvyt ja kiinnostus ovat muualla kun tyouralla.	—	1	—	—	—	1	—
Arkuus. Itsenäisyyden, omatoimisuuden, rohkeuden puute. Pysyttelemine aikai- semmin opitussa.	—	5	—	—	—	—	—
Passiivisuus.	—	—	1	—	—	—	—
Poliittinen passiivisuus, sitoutumattomuus.	—	1	—	—	1	—	—
Itseluottamuksen ja -tunnon puute.	4	—	2	—	1	—	—
Liiallinen itsekritiikki.	1	—	—	—	—	—	—
Liiallinen yrittäminen ja näyttämisen tarve.	—	—	—	—	—	2	—
Omat asenteet, käyttäytyminen	—	1	—	1	—	—	2
Ko koulutuksen saaneiden määrä kysymykseen vastanneissa	7	8 <sup>a</sup>	7	4	4 <sup>b</sup>	3	3 <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Yhdellä on lisäksi metsänhoitajan tutkinto.

<sup>b</sup> Kahdella on lisäksi kauppatieteellinen tutkinto.

<sup>c</sup> Yhdellä on lisäksi teknistieteellinen ja yhdellä tekninen opistotutkinto.