



ePooki  
8/2010

OULUN SEUDUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT

Anna-Maija Lämsä – Terttu Savela

## Avaimet käteen

fMBA-koulutus tukee naisjohtajuutta

Raportti



# ePooki

8/2010

OULUN SEUDUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT

Anna-Maija Lämsä – Terttu Savela

## Avaimet käteen

fMBA-koulutus tukee naisjohtajuutta

Raportti





## Esipuhe

Oulun seudun ammattikorkeakoulussa on vuodesta 2000 lähtien toteutettu useita naisyrittäjyyden ja -johtajuuden edistämiseen tähtäviä hankkeita. Alkuvaiheessa hankkeiden painopiste oli käytännön yrittäjyystaitojen ja liikeidean kehittämisessä. Varsin pian kuitenkin havaittiin naisten tarvitsevan myös pitempikestoista ja syvällisempää koulutusta osaamisensa tueksi ja kehittämiseksi. Koska ammattikorkeakouluun oli syntynyt erityisosaamista naisyrittäjyyden koulutukseen ja naisyrittäjille suunnattujen hankkeiden johtamiseen, syntyi ajatus tämän osaamis pääoman uudenaikaisesta hyödyntämisestä.

Vuonna 2004 laitettiin vireille suunnitelma MBA-tasoisesta naisyrittäjille ja -johtajille kohdennetusta johtamiskoulutuksesta. Kohderyhmäksi määriteltiin sellaiset henkilöt, joiden mahdollisuudet osallistua vapaarahoitteiseen MBA-ohjelmaan ovat rajoitetut. Ohjelman taustalla oli myös Euroopan Unionin tavoite sukupuolten tasa-arvon edistämisestä. Ensimmäinen femaleMBA (fMBA) -ohjelma toteutettiin vuosina 2005–2008. Hankkeen rahoittajina toimivat Euroopan Sosiaalirahasto, Pohjois-Pohjanmaan TE-keskus (nykyään ELY-keskus) sekä koulutuksiin osallistuneet yritykset ja organisaatiot.

fMBA-hankkeen arviointia varten kerättiin välitöntä palautetta koulutuksen onnistumisesta kunkin koulutusta-pahtuman jälkeen. Vaikka palaute oli myönteistä, heräsi kiinnostus tutkia fMBA-koulutuksen vaikutuksia ja tuloksia tarkemmin myös pitemmällä aikavälillä. Johtamiskoulutuksen, kuten myös johtamisen kehittämisen pitempikestoisia vaikutuksia on yleisestikin tutkittu erittäin niukasti Suomessa.

Tässä raportissa kuvaamme tulokset tutkimuksesta, jossa selvitettiin millainen yhteys fMBA-koulutuksella on ollut sen suorittaneiden naisten uriin ja johtamisosaamiseen. Tutkimus perustuu 20 koulutuksen suorittaneen henkilön haastatteluun. Aineisto kerättiin yhteistyökump-

panina toimineen Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan (nykyään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu) toimesta.

Tätä kirjoitettaessa Oulun seudun ammattikorkeakoulun naisyrittäjyyden ja -johtajuuden eri ohjelmiin on osallistunut noin 350 naista Pohjois-Pohjanmaan alueella. Kyseessä on merkittävä alueellisen osaamispotentialin ja inhimillisen pääoman kehittäminen yrittäjyydessä ja johtajuudessa. Kiinnostusta vastaavan toiminnan käynnistämiseen ja laajentamiseen Suomessa ja kansainvälisestikin on olemassa, joten mahdollisuudet toiminnan jatkorahoittamiseen tulee selvittää.

Tämä tutkimus suoritettiin osana laajaa Oulun seudun ammattikorkeakoulussa vuosina 2008–2011 toteutettua fForum koulutus-, tutkimus- ja kehittämishanketta. Sitä ovat rahoittaneet Euroopan Sosiaalirahasto, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Oulun kaupunki sekä hankkeeseen osallistuneet yritykset ja organisaatiot. Tutkimuksen tekemistä on myös rahoittanut Liikesivistysrahasto.

Kiitämme lämpimästi rahoittajia, fForum-hankkeen ohjausryhmää ja Oulun seudun ammattikorkeakoulun tk-julkaisuneuvostoa tutkimuksen tukemisesta. Ennen kaikkea haluamme kiittää pioneerin asemassa toiminutta energistä fMBA-ryhmää, joka epäroimättä osallistui tutkimukseen. On ollut ilo ja etuoikeus työskennellä kanssanne. Toivomme, että tutkimuksemme tulokset kannustavat niitä, jotka harkitsevat vaatimaan ja pitkäkestoiseen yrittäjyys- ja johtamiskoulutukseen hakeutumista.

Oulussa syyskuussa 2010

Anna-Maija Lämsä

Terttu Savela

# Sisällys

Tiivistelmä	4
Esipuhe	5
1. Johdanto	8
1.1. Tausta	8
1.2. Tutkimuksen tavoite	9
1.3. Naiset johtajina Suomessa ja Euroopassa	10
2. Urasiiirtymä, johtamisen kehittäminen ja johtamisosaaaminen	12
2.1. Ura	12
2.2. Urasiiirtymä	13
2.3. Johtamisen kehittäminen	14
2.3.1. Työelämän muutokset	14
2.3.2. Johtamisen kehittämisen käsite ja kehittämisen muodot	14
2.3.3. Johtamisosaaaminen kehittämisen tavoitteena	15
2.3.4. MBA-koulutus johtamisen kehittämisessä	18
3. Tutkimusmenetelmä	20
3.1. fMBA-koulutuksen tausta ja tavoitteet	20
3.2. Tutkimusaineisto ja -analyysi	22

4. Tulokset	23
4.1. Osallistumiseen vaikuttaneet tekijät	23
4.1.1. Tietolähteiden ja hinnan roolit	23
4.1.2. Syyt osallistua koulutukseen	26
4.1.3. Ennakkoasenne ainoastaan naisille tarkoitettuun koulutukseen	30
4.2. fMBA-koulutuksen yhteys urasiirtymiin	32
4.2.1. Uraisiirtymien toteutuminen	32
4.2.2. Uraisiirtymiä edistäneet tekijät	34
4.3. Johtamisosaamisen kehittyminen	35
4.3.1. Johtamisosaamisen kehittyminen kokonaisuutena	35
4.3.2. Tekninen johtamisosaaminen ja liiketoimintaosaaminen	37
4.3.3. Kognitiivinen osaaminen	38
4.3.4. Johtajuusosaaminen	40
4.3.5. Intrapersonaalinen osaaminen	43
4.3.6. Koulutuksen kehittämiskohteet ja asenteiden muutos	45
5. Päätelmät ja keskustelu	47
Lähteet	50

# 1. Johdanto

## 1.1. Tausta

Elinkeinoelämän Keskusliiton tekemän selvityksen mukaan yhdeksi keskeiseksi kilpailukyvyn tekijäksi on muotoutumassa ihmisten osaaminen. Pelkkä kiinteän pääoman kasvattaminen ei ole enää viime vuosien aikana ollut kokonaistuottavuutemme veturi. Huomattavasti merkittävämpi vaikutus on ihmisten osaamisella ja erityisesti sen hyödyntämisellä. (Kasvun ajurit 4 2008.) Oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa myös innovaatiotoiminnassa. Se puolestaan on sidoksissa siihen, miten johto ja esimiehet onnistuvat luomaan innovoinnille otolliset puitteet ja mahdollisuudet. Hyvä johtajuus on tässä avainasemassa.

Sen sijaan, että johtaja valikoituisi tehtävänsä luonteenpiirteidensä perusteella, uudempi johtamistutkimus on osoittanut, että vaikuttava ja hyvä johtaminen on kehitettävissä (Yukl 2010). Johtamisen kehittäminen on lisääntynyt Suomessa 1980-luvulta lähtien, erityisen voimakasta kasvu on ollut 1990-luvulta lähtien (Suutari & Viitala 2008). Tänä päivänä meillä on suuri määrä erilaista valmennusta, ja johtamisen kehittämiseen investoidaan taloudellisesti paljon. Organisaation ulkopuoliset ja sisäiset ohjelmat muodostavat näistä investoinneista suurimman osan (Luoma ym. 2005).

Likimain kaikki koulutusta ja kehittämistä toteuttavat organisaatiot keräävät palautetta onnistumisesta välittömästi tai hyvin pian koulutustapahtuman jälkeen (Kirkpatrick 1994). Congerin ja Xinin (2000) mukaan tämän reaktiivisen palautteen ongelma on, että se kuvaa pikemminkin osallistujien tyytyväisyyttä kouluttajiin ja viihtymistä koulutustilanteissa kuin pitempiaikaisia vaikutuksia osallistujien toimintaan ja organisaatioiden suorituskykyyn. Johtamisen kehittämisen laadullisista vaikutuksista pitemmällä ajalla onkin vain vähän tietoa (Mutanen & Lämsä 2006). Hay (2006) toteaa, että vaikka esimerkiksi MBA-ohjelmat (Master of Business Administration) ovat suosittuja johtamisen kehittämisessä, niiden pitempiaikaiset hyödyt ja vaikutukset osallistujille ja heidän organisaatioilleen ovat empiirisesti niukasti

tutkittu aihe. Pääosa tehdystä tutkimuksesta myös kohdentuu Pohjois-Amerikkaan ja Englantiin (esim. Kretovics 1999; Simpson 2000; Sturges ym. 2003).

Merkittävä osa johtamisen kehittämisen kirjallisuudesta tarkastelee kehittämisen keinoja ollen fokukseltaan kapeaa (Yukl 2010; Luoma ym. 2005; Suutari & Viitala 2008; Räsänen 2007). Kehittämisen vaikutuksia koskevan tiedon tarve pitemmällä ajalla onkin suuri (Conger & Xin 2000; Hay 2006). Tieto on tärkeää sekä yksilölle että organisaatiolle, kun sovitetaan yhteen niiden nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita. Lisäksi tietoa tarvitaan koulutus- ja valmennusohjelmien edelleen kehittämiseksi, kun halutaan parantaa niiden laatua ja hyödyllisyyttä eri osapuolille.

Viime vuosina naisten johtajuuteen, heidän etenemismahdollisuuksiensa ja johtamisosaamisensa edistämiseen on alettu kiinnittää Suomessa erityistä huomiota tutkimuksellisesti ja käytännön tasolla (Lämsä ym. 2007; Salo & Blåfield 2007). Asiaa perustellaan sekä tasa-arvon että osaamisen hyödyntämisen kannoilta (Lämsä 2003). Toisin sanoen ajatuksena on, että sukupuolesta riippumatta kaikki ihmisten osaaminen tulee saada organisaatioiden ja myös yhteiskunnan käyttöön. Kaikilla tulee myös olla tasa-arvoiset mahdollisuudet työelämässä. Voidaan sanoa, että mitä enemmän ihmisellä on tietotaitoa ja kyvykkyyttä, sitä paremmin hän pystyy edistämään omaa ja organisaation toimintaa – kuten myös varautumaan huonompiin aikoihin.

Naisten osuus johtamisen kehittämisohjelmissa on yleensä miehiä pienempi (Sturges ym. 2003; Ibeh ym. 2008), vaikkakaan sukupuolijakaumaa ei usein systemaattisesti seurata. Esimerkiksi valtionhallinnon loppuraportti naisten urakehityksen edistämisestä Suomessa (Naisten urakehityksen edistämisen työryhmä 2009) toteaa, että valtionhallinnon pitkissä johdon koulutusohjelmissa miesten osuus on ollut yleensä kaksi kolmannesta. Naisten osuus on vaihdellut satunnaisesti eikä vahvaa suuntausta naisten määrän lisääntymisestä ole ollut usean vuosikymmenen aikana havaittavissa. Yhtenä ratkaisuna



valtionhallinnossa on viime aikoina käytetty yksinomaan naisille kohdennettuja johtamiskoulutuksia, joista on saatu myönteisiä kokemuksia.

Jostain syystä naiset eivät hakeudu tai pääse samassa määrin kuin miehet pitkiin ja korkeatasoisiin johtamisen kehittämissuomiin. Ne ovat kuitenkin yksi tärkeä tekijä johtajuudessa kehittämisessä ja onnistumisessa sekä uralla etenemisessä (Melamed 1996; Simpson 2000; Sturges ym. 2003) – tapahtuipa se toisen palveluksessa tai omassa yrityksessä. Keavenyn ja Inderriedenin (1999) tutkimuksen mukaan on mahdollista, että naisia tuetaan miehiä vähemmän johtamisen kehittämiseen osallistumisessa. Silloin kun naiset osallistuvat johtamissuomiin, tietoa siitä, miten kehittäminen on vaikuttanut heidän johtamiseensa ja osaamiseensa, on niukasti saatavilla. Yleisesti kuitenkin ajatellaan, että johtamisen kehittäminen on osaamista edistävä prosessi, joka auttaa organisaatiota menestymään ja parantaa yksilön suoriutumista työroolissaan (Baruch & Peiperl 2000; Day 2001; Luoma 2005).

Alun perin Schultzin (1961) ja Beckerin (1964) muotoilema ja viime vuosina uudelleen suosiota saanut inhimillisen pääoman teoria korostaa, että panostaminen ihmisten koulutukseen ja kehittämiseen ei ole kustannuserä vaan sijoitus. Koulutetuimmat ja myös hyvän työkokemuksen omaavat henkilöt ovat tuottavampia. Esimerkiksi johtamiskoulutuksen kautta hankittu parempi johtamissosaaminen on tärkeää pääomaa, joka myönteisessä tapauksessa auttaa lisäämään yksilön ja myös organisaation tuottavuutta ja innovointikykyä. Nopeissa muutoksissa korkea osaaminen on yksilölle myös arvokasta henkilökohtaista pääomaa, jota hän voi hyödyntää kyetäkseen toimimaan monimuotoisilla työurilla ja haastavissa työelämän tehtävissä.

Koulutuksen ja kehittämisen vaikutusta ja arvoa ei kuitenkaan pidä tarkastella yksinomaan hyötynäkökulmasta. Onnistuessaan koulutus edistää itsearvostusta ja -luottamusta, identiteetin vahvistumista sekä henkistä kasvua ja kehitystä. Ne ovat arvokkaita hyvän elämän tekijöitä. Uusien ajatusten ja näkökulmien muodostuminen, oman arvopohjan selkeytyminen, sosiaaliset suhteet ja kehittämissuomien mahdollistama uuden oppiminen itsessään

ovat merkityksellisiä kehittämisen mahdollistamia asioita, jotka eivät taivu suoraviivaiseen hyötyajatteluun. Johtamisen kehittämiseen kuuluu tänä päivänä usein myös sivistyksellisiä arvoja, kuten oppimisprosessi, jossa koulutettavat omalla toiminnallaan kehittävät itseään ja ympäristöään ja tavoittelevat vastuullista johtajuutta.

## 1.2. Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen kohteena on organisaation ulkopuolinen johtamisen kehittäminen, tarkemmin sanottuna johtamissosaamisen kehittämiseen tähtäävä MBA-koulutus. Kyseessä on naisille kohdennettu vuosina 2005–2008 toteutettu hanke nimeltään femaleMBA (myöhemmin fMBA tässä raportissa), josta vastasi Oulun seudun ammattikorkeakoulun Täydennyskoulutus. Tässä yhteydessä selvitetään sitä, millainen yhteys fMBA-koulutuksella on ollut sen suorittaneiden naisten uriin ja johtamissosaamiseen. Tutkimuksella myös selvitetään sitä, millaisena koettiin se, että koulutus oli tarkoitettu ainoastaan naisille. Aihetta tarkastellaan koulutuksesta valmistuneiden naisten kokemusten näkökulmasta heidän kertomanaan. Tutkimuksen tavoite on tiivistettävissä seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi tutkittavat osallistuivat koulutukseen? Millaisena tutkittavat kokivat sen, että koulutukseen valittiin ainoastaan naisia?
- Millaisia urasiirtymiä tutkittaville tapahtui koulutuksen johdosta?
- Millaista johtamissosaamista tutkittaville syntyi koulutuksen johdosta?

Tutkimus on menetelmältään laadullinen haastattelututkimus. Kyseessä ei ole kausaalisten syy-seuraussuhteiden ja sen kaltaisiin suhteisiin liittyvien vaikutusten tutkiminen, vaan tutkittavien – fMBA-koulutuksen suorittaneiden naisten – kokemusten selvittäminen heidän kertomanaan. Tutkimuksen suorittaminen tuottaa tietoa koulutuksesta siihen osallistuneiden näkökulmasta ja kokemana tukien sitä kautta koulutuksen kehittämistä tulevaisuudessa. Kyseessä on kuvaileva tutkimus, jonka teoreettinen tausta ja fMBA-koulutuksen tavoitteet muodostavat lähtökohdan empiirisen aineiston analyysille ja tulkinalle.

Metodologisesti tutkimus nojautuu sosiaaliseen konstruktioon (Berger & Luckmann 1966). Sen mukaan todellisuuden katsotaan olevan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakennettu jaettu merkitysjärjestelmä. Vaikka sosiaalinen todellisuus on jatkuvasti vuorovaikutuksessa – kuten tutkijan ja tutkittavan välisessä haastattelutilanteessa – rakentuvaa, ihmisten toiminta tuottaa myös vakiintuneita ja hitaasti muuttuvia sosiaalisia ja kulttuurisia rakenteita, jotka jäsentävät toimintaa määrättyssä paikassa ja ajassa.

Se, mitä naiset kertovat fMBA-koulutuksesta, ei siten ole mielivaltaista ja jatkuvasti vaihtuvaa, vaan vahvasti sidoksissa hitaasti muuttuvaan yleisempään sosiaalisesti rakentuneeseen merkitysjärjestelmään (Valtonen 2004). Vaikka tutkimusenteko on myös tutkittavien kerrontaan vaikuttava konteksti, voidaan olettaa, että tutkittavien kerronta kokemuksistaan myös käyttää resurssina yleisempiä ja pysyvämpiä sosiaalisia merkitysrakenteita. Tällä ajatuksella on merkitystä tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta. Tuloksilla saattaa olla yleisempää selitysarvoa ja mielenkiintoa muiden vastaavien johtamiskoulutusten yhteydessä.

### 1.3. Naiset johtajina Suomessa ja Euroopassa

Suomea, kuten myös muita Pohjoismaita voi luonnehtia sukupuolen kannalta melko tasa-arvoiseksi yhteiskunniksi poliittisen toiminnan, lainsäädännön ja työelämään osallistumisen näkökulmista. Vuonna 2005 hieman vajaa 49 % naisista oli työelämässä Suomessa (Hearn ym. 2009). Naisten työhön osallistumisaste on länsimaiden korkeimpia, ja päinvastoin kuin monissa muissa EU-maissa naiset ovat tehneet ja tekevät Suomessa koko-aikaista työtä (Crompton & Lyonette 2006). Suomi pysyi agraarisena yhteiskuntana suhteellisen pitkään, minkä vuoksi kovin vahvaa kotiäiti-kulttuuria ei ole meille syntynyt (Haavio-Mannila 1970; Lewis 1993). Historian vuoksi työ- ja perhe-elämän alueet eivät ole Suomessa yhtä eriytyneet kuin muissa Euroopan maissa. Lisäksi yhteiskunnalliset palvelut ovat olleet keskeinen tekijä naisten työhön osallistumisen mahdollistamisessa (Välimäki ym. 2009).

Suomen poliittisessa elämässä naisia on ja on ollut runsaasti johtopaikoilla, kuten ministereinä, eduskunnan pu-

hemiehenä, pääministerinä ja presidenttinä. Sukupuolten tasa-arvoa työelämässä koskeva laki tuli voimaan 1987, muita Pohjoismaita myöhemmin. Islannissa, Tanskassa ja Norjassa tasa-arvolaki tuli voimaan 1970-luvun loppupuolella ja Ruotsissa vuonna 1980 (ks. Ekonen 2007). Lakia on sittemmin uudistettu useita kertoja, viimeksi 2005. Laki on luonteeltaan passiivinen, jota sovelletaan silloin, kun joku on rikkonut sitä vastaan. Lakiin sisältyy kuitenkin jonkin verran ennakoivaa aktiivisuutta koskevaa säännöstöä naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämiseksi työelämässä. Tasa-arvosuunnitelman laatimista edellytetään esimerkiksi organisaatioilta, joissa työskentelee kolmekymmentä ihmistä tai enemmän.

Vuonna 2004 tuli voimaan myös syrjintää koskeva yhdenvertaisuuslaki, joka kattaa muita diversiteetin osa-alueita, kuten vammaisuuden, uskonnon, iän ja seksuaalisen suuntautumisen. Kokonaisuudessaan voi todeta, että kiinnostus sukupuoleen ja siitä keskustelu työelämässä ovat Suomessa painottuneet tasa-arvoon ja sen edistämiseen tavallisimmin julkishallintoa, hyvinvointiyhteiskuntaa, työmarkkinoita, työ-perhesuhdetta ja koulutusjärjestelmää koskevien teemojen puitteissa, kun johtaminen ja erityisesti yritysten johtaminen ovat olleet vähäisemmän huomion kohteena. (Hearn ym. 2009.)

Suomessa varsin hyvin kehittyneestä sukupuolten tasa-arvoa koskevasta ideologiasta, politiikasta ja lainsäädännöstä huolimatta työmarkkinat ovat käytännössä varsin segregoituneet. Myös johtotehtävät ovat segregoituneet sukupuolen mukaan sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Vaikka naisten määrä on lisääntynyt viime vuosina lähiesimiestehtävissä ja keskijohdossa, vastaavaa lisäystä ei ole tapahtunut samassa mittakaavassa organisaatioiden ylimmässä johdossa ja hallituksissa. Lehdon (2009) mukaan naisia oli vuonna 2008 noin kolmannes kaikista esimies- ja johtotehtäviä hoitavista henkilöistä. Naisia yritysten toimitusjohtajina oli vuonna 2006 arviolta noin 7–8 %. Yritysten hallituksissa heidän osuutensa oli tuolloin jonkin verran yli viidenneksen. (Kotiranta ym. 2007.) Pienyritysten johtajista naisia oli 25 % vuonna 2006. Eniten naisia oli johtajina kuntasektorilla ja järjestöissä. (Vallan tasa-arvoa. Naiset ja miehet päätöksenteossa 2009.) Naiset johtavat alemmilla hierarkiatasoilla kuin miehet; naiset toimivat johtajina naisvaltaisilla palve-

lualoilla, kun miehet puolestaan johtavat miesvaltaisessa teollisuudessa ja rakennusosalalla (Kartovaara 2003).

Suurten yritysten huippujohdosta löytyy vain kourallinen naisia, vaikka suomalaisten naisten koulutustaso on korkein sekä naisten ja miesten joukossa kaikkialla Euroopassa (Lehto 2009). Naiset eivät näytä edenneen vallan ytimeen, ja tätä ilmiötä kutsutaan lasikatoksi. Lasikatko on metafora sille, että työelämän hierarkiarakenteissa on taso, jota naisten on vaikea ylittää, ja johon naisten urakehitys helposti törmää. Lasikatkon sijaintia organisaatioissa voidaan paikantaa tilastollisesti. Sen perusteella voidaan päätellä naisten määrän vähenemisestä ylitettäessä hierarkiatasoa (Vallan tasa-arvoa. Naiset ja miehet päätöksenteossa 2009). Viime aikoina naisten johtajuutta koskevassa keskustelussa on esitetty lasikatkon sijasta myös lasilabyrintin metafora (Eagly & Carli 2006; Ekonen 2007, 15). Lasilabyrintilla viitataan siihen, että naisilla on mahdollisuus edetä johtamisuralla, mutta tie on hitaampi ja monimutkaisempi kuin miehillä.

Euroopan Komissio selvitti kaikissa EU-jäsenmaissa olevien naisten osuutta 50 suurimman pörssiyrityksen johtoryhmässä vuonna 2006. Selvityksessä keskiarvo oli 11 %. Suomi sijoittui tarkastelussa kuudenneksi. Eri EU-maissa naisjohtajien osuus kaikista johtajista oli keskimäärin 30 prosenttia. Tässä vertailussa Suomi sijoittui samalle tasolle EU:n keskiarvon kanssa, jaetulle 16. sijalle yhdessä Tsekin, Irlannin ja Ruotsin kanssa. Merkille pantavaa oli se, että suurin osa Itä-Euroopan maista, kuten Latvia (44 %), Liettua (43 %) ja Viro (37 %), menivät vertailussa Suomen edelle. (Ks. Ekonen 2007.)

Kansainvälisten tilastojen perusteella tehdyt vertailut ovat kuitenkin ongelmallisia. Joissakin tilastoissa tarkastellaan ainoastaan pää- ja toimitusjohtajia sekä pienyritysten johtajia. Näissä kahdessa johtajaryhmässä naisten osuus Suomessa on pieni. Kun tilastoihin luetaan mukaan julkisen sektorin ylimmät virkamiehet, järjestöjen johtajat, tuotanto- ja linjajohtajat sekä asiantuntija-johtajat, Suomen asema EU-tilastoissa kohenee. Esimerkiksi Ranskassa naisia sanotaan olevan yritysjohtajista lähes 40 %. Tässä luvussa eivät ole kuitenkaan mukana pääjohtajat ja toimitusjohtajat, toisin sanoen luku on saatu pelkistä pienyritysten johtajista. (Vanhala 2010.)

Kansainvälisesti laajempi Maailman Talousfoorumin selvitys The Global Gender Gap Report (Hausman ym. 2009) vuodelta 2009 tuo puolestaan esille, että 130 maailmanmaan joukossa olemme toisella sijalla Islannin jälkeen sukupuolten tasa-arvossa. Peruskoulutustaso, mahdollisuudet politiikassa sekä terveys ja elinikä ovat asioita, joissa sijoitumme ensimmäiselle sijalle. Sitä vastoin sijoitumme 15. sijalle taloudellisesta osallistumisesta ja mahdollisuuksista koskevassa osuudessa. Tämä osuus sisältää naisten miehiä huonommat mahdollisuudet edetä johtamisuralla ja sukupuolten palkkaerot. Raportin mukaan on olemassa jonkin verran todisteita siitä, että maan kilpailukyvyyn ja sukupuolten välisen tasa-arvon välillä on yhteys: maat, jotka eivät hyödynnä kaikkea inhimillistä pääomaa, menettävät taloudellista kilpailukykyä.

Kotiranta ym. (2007) ovat tutkineet Suomessa yrityksen kannattavuuden ja johtajan sukupuolen yhteyttä. Tutkimuksessa todettiin selvä yhteys, joka ei selity yritys- tai toimialakohtaisilla eroilla. Sijoitetun pääoman tuotto prosentilla mitattuna naisen johtama yritys on keskimäärin kymmenisen prosenttia kannattavampi kuin yritys, jonka toimitusjohtajana on mies. Samansuuntainen yhteys on naisilla yritysten hallituksissa. Kyseisen selvityksen mukaan naisten parempi huomioiminen voi tarjota yritykselle selvää kilpailuetua. Kansainvälinen tutkimus puolestaan tuo esille, että sukupuolten diversiteetti yritysten hallituksissa parantaa niiden innovoivuutta (Miller & Triana 2009).

Talouselämä-lehti selvitti vuonna 2005 suomalaisten naisjohtajien näkemyksiä syistä naisjohtajien vähäiseen määrään (Vihma 2005). Keskeisimmiksi syiksi mainittiin valtarakenteita hallitsevat miehet ja naisten miehiä ankarampi itsekritiikki. Myös homososiaalisuutta, miesten taipumusta nimittää toisia miehiä johtotehtäviin, pidettiin merkittävänä tekijänä. Naisten verkostojen vähäisyys, kuten heidän vahvuksiensa puutteellinen havaitseminen organisaatioissa olivat hankaloittavia asioita. Johtajat myös totesivat, että naiset kieltäytyvät turhan usein johtotehtävistä.

Naisten kohtaamia ongelmia edetä johtamisuralla on korotettu kansainvälisesti paljon (Puttonen 2006, 2010). Vähemmän on kiinnitetty huomiota uraa ja johtajuutta

edistäviin tekijöihin. Yhtenä edistävänä tekijänä pidetään kuitenkin hyvää johtamisosaamista. Esimerkiksi Sturgesin ym. (2003) MBA-koulutusta koskevan tutkimuksen tulokset osoittavat koulutuksen luoman osaamisen vähentävän naisten kokemia uraesteitä ja parantavan heidän

mahdollisuuksia uralla. Myös Lämsän ja Hiilloksen (2008) suomalaisia naisjohtajia ja -yrittäjiä koskeva tutkimus tuo esille, että naiset kokevat korkean osaamisen yhdeksi merkittäväksi uralla onnistumisen tekijäksi.

## 2. Urasiirtymä, johtamisen kehittäminen ja johtamisosaaminen

### 2.1. Ura

Uran käsite juontuu latinankieliseen sanaan *carraria*, joka tarkoittaa tietä tai matkavaunuja. Sana viittaa myös hevosen kulkemaan reittiin tai polkuun. Myös ajatus liikumisesta ja juoksemisesta on liitetty sanan alkuperäiseen merkitykseen. 1500-luvulla käsitteeseen sisällytettiin ajatus nopeasta ja jatkuvasta toiminnan suunnasta. Myöhemmin sanaa alettiin tulkita ammatin ja työtehtävän suunnaksi, joka tarjoaa mahdollisuuksia etenemiseen ja kehittymiseen. (Gunz & Peiperl 2007; Koivunen & Lämsä 2010.)

Uran käsitteellä tarkoitetaan tavallisesti yksilön työkokemusten ajallisesti rakentuvaa järjestystä, prosessia tai jatkumoa, jonka hallitsevina elementteinä ovat ajallinen ja pitkäjänteinen tarkastelu (Arthur ym. 1989). Ura on usein ymmärretty ylöspäin etenevänä ja katkeamattomana kehityksenä, yhden tai kahden organisaation sisällä tapahtuvana ja vakituisessa työsuhteessa olevan valkoihoisen, keskiluokkaisen miehen omaisuutena (Ekonen 2007). Etenkin menestyvän uran määritelmään on liitetty ylöspäin etenevyys ja katkeamattomuus (Hall 1996). Tutkijat ovat kritisoineet tätä määritelmää siitä, että se pohjautuu pääasiassa miehille tehtyihin tutkimuksiin pitäen yllä maskuliinista stereotyyppiä menestyvän johtajan urasta (Sturges 1999; Ekonen 2007).

Vaikka urasta voidaan puhua jokaisen työssäkäyvän ihmisen kohdalla, on käsite usein liitetty koulutettuun ja arvostetussa ammatissa toimivaan yksilöön (Lähteenmäki 1995). Monet uraa koskevat määritelmät ja urateoriat ovatkin rakentuneet oletukselle pitkäaikaisesta

työsuhteesta, joka onnistuessaan etenee organisaation hierarkiassa. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla, vaan urasta on mahdollista puhua kaikenlaisten työkokemusten osalta – sekä toisen palveluksessa että omassa yrityksessä.

Uria koskeva tutkimus on luonteeltaan monitieteistä. Tutkimuksen voi katsoa saaneen alkunsa 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa erityisesti sosiologian ja psykologian kehittymisen myötä (ks. tarkemmin Sonnenfeld & Kotter 1982; Ekonen 2007). Johtamistutkimuksessa urista kiinnostuttiin 1970-luvulla, ja sen piirissä urasta on usein juuri luotu kuvaa urasta ylöspäin etenevänä ja katkeamattomana kehityksenä yhden tai kahden organisaation sisällä (Ekonen 2007).

Edellä mainittua käsitystä urasta on haluttu monipuolistaa (Hall 1976; Arthur 1994; Arthur ym. 1995; Mallon 1999; Mallon & Cohen 2001). Empiiristä tutkimusta ns. uusista urista on kuitenkin tehty niukasti. Yritysten kansainvälistyminen, uusien toimialojen kehitys, kilpailun kiristyminen ja organisaatioiden madaltuminen ovat esimerkkejä muutossuunnista, jotka ovat kyseenalaistaneet perinteisen hierarkkisen uramäärittelyn tarkoituksenmukaisuuden (Sullivan 1999; Mallon & Cohen 2001).

Voi sanoa, että vaikka uralla tavallisimmin viitataan yksilön työkokemuksiin ja niihin liittyviin ajallisiin tapahtumiin ja prosesseihin, prosessien luonne vaikuttaa olevan monen kohdalla tänä päivänä vaihteleva, hyppäyksellinen ja jatkuvassa muotoutumisen tilassa. Uralla ei välttämättä

enää tarkoiteta hierarkkista etenemistä muutamassa organisaatiossa. Ura rakentuu myös asiantuntijuudelle ja yrittäjyydelle, kuten myös niiden yhdistelmille.

## 2.2. Urasiiirtymä

Urasiiirtymä (career transition) on Lähteenmäen (1992, 1995) mukaan uralla liikkuvuutta. Hän määrittelee liikkuvuuden ”yksilön siirtymiseksi tai siirtymisen useudeksi eri työtehtävään, työpaikkaan tai toimialalle” (Lähteenmäki 1992, 229). Lähteenmäki erottaa neljä erilaista liikkuvuuden käsitettä: kokonaisliikkuvuus, sisäinen ja ulkoinen liikkuvuus sekä toimialaliikkuvuus. Sisäinen liikkuvuus kuvaa saman työnantajan palveluksessa tapahtuvia tehtävien vaihdoksia. Ulkoinen liikkuvuus taas kuvaa työnantajan vaihdosta. Kokonaisliikkuvuus muodostuu näistä molemmista osoittaen tehtävien vaihdoksen kokonaisuutena. Toimialaliikkuvuus voi olla joko sisäistä tai ulkoista liikkuvuutta osoittaen toimialanvaihdosten määrän. (Ks. Koivunen & Lämsä 2010.)

Lähteenmäen määrittelyn urasiiirtymästä voi ajatella soveltuvan parhaiten sellaisten henkilöiden urien tarkasteluun, jotka työskentelevät toisen palveluksessa. Koska tässä tutkimuksessa on mukana toisen palveluksessa työskentelevien lisäksi yrittäjiä, hyödynnetään Louisin (1980) teoriaa urasiiirtymästä. Teoria soveltuu myös muiden kuin toisen palveluksessa olevien tutkimiseen. Louisin mukaan ura on sarja rooliin liittyviä ajan mittaan muuttuvia kokemuksia, jolloin uraksi voidaan ymmärtää paitsi työrooli myös työn ulkopuolinen rooli (Koivunen & Lämsä 2010). Tässä yhteydessä rajaudutaan kuitenkin tarkastelemaan pelkästään työroolia, josta käytetään käsitteitä työrooli ja rooli toistensa synonyymeinä.

Urasiiirtymä on Louisia (1980) mukaellen muutos työroolissa, kuten myös ajanjakso, jolloin muutos on tapahtunut tai tapahtumassa. Toisin sanoen urasiiirtymä on sekä tapahtuma että ajanjakso, jolloin yksilö joko vaihtaa työrooliaan tai vaihtaa orientaatiotaan sen hetkiseen työrooliinsa. Tässä tutkimuksessa ajanjakso määritetty fMBA-koulutuksen vaiheeksi ja puoleksitoista vuodeksi koulutuksen jälkeen, vaikka tietenkään ei voida tarkasti sanoa, missä vaiheessa koulutusta ja jopa sitä edeltävää aikaa henkilön mahdollinen suunnittelu- ja pohdintapro-

sessi urasiiirtymän osalta on alkanut. Kuitenkin tutkimus on rajattu siten, että analyysin ja tulkinnan kohteena ovat kokemukset, jotka tutkittavat kertoessaan urasiiirtymistään liittävät fMBA-koulutukseen.

Louis (1980, ks. myös Koivunen & Lämsä 2010) jakaa urasiiirtymät kahteen päätyyppiin: 1) roolin vaihtoon liittyvä objektiivisesti havaittavissa oleva työroolimuuotos ja 2) rooliorientaation muutos, jota on henkilön subjektiivinen kokemus roolin muutoksesta. Objektiivisesti havaittava roolimuuotos on ulospäin näkyvä muutos, kuten esimerkiksi tapahtuma, jossa henkilö siirtyy työtehtävästä toiseen, kuten henkilöstöpäälliköstä talouspäälliköksi tai yrittäjästä toisen palvelukseen. Henkilö itse ja myös muut voivat havaita selvästi eron suhteessa henkilön aikaisempaan työtilanteeseen. Objektiiviset siirtymät voivat liittyä ammattiin, työtehtävään, organisaatioon, työsuhtedyyppiin, toimialaan, alueeseen ja työmarkkina-asemaan.

Subjektiivisella urasiiirtymällä tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisesti kokemaan ja havaitsemaa siirtymää, jota ei välttämättä toinen henkilö aina edes huomaa. Tällöin siirtymä on olemukseltaan muutos henkilön suhtautumisessa tai orientaatiiossa uraansa. Subjektiivisiä siirtymiä ovat orientaation vaihto nykyisessä roolissa ja roolisopeutumista edellyttävät muutokset työn vaatimuksissa, ammatti-identiteetissä ja osaamisessa. Tämän kaltainen siirtymä ei välttämättä aina näy kovin selvästi tai nopeasti muille.

Päätyyppien pohjalta Louis (1980) muodostaa tarkemman typologian, joka koostuu yhdeksästä eri urasiiirtymätyypistä (ks. myös Koivunen & Lämsä 2010). Objektiivisiä siirtymiä eli roolinvaihtoja on viisi:

- 1) Työelämään tulo tai paluu, esimerkiksi vanhempain- tai vuorotteluvapaan jälkeen,
- 2) siirtymät organisaation sisällä, kuten yleneminen tai siirtyminen työtehtävästä toiseen,
- 3) siirtymät organisaatiosta toiseen,
- 4) ammatinvaihto ja
- 5) organisaatiosta lähteminen joko omasta aloitteesta tai pakotettuna.

Subjektivisia eli roolin sisäisiä siirtymiä on neljä:

- 1) Sisäinen roolisopeutuminen, jolloin henkilö sopeutuu senhetkisen työroolinsa vaatimukseen ja ehtoihin, esimerkiksi uudessa työssä aloittavan alkujännitys vaihtuu ajan myötä innostukseksi ja aktiivisuudeksi senhetkiseen työhön,
- 2) ulkoinen roolisopeutuminen, jolloin henkilö sopeutuu senhetkisen työroolinsa ulkopuolelta tuleviin vaatimukseen ja ehtoihin, esimerkiksi lasten kasvettua vanhemman on mahdollista panostaa ja sitoutua työhönsä aikaisempaa enemmän,
- 3) uran eri vaiheisiin liittyvät siirtymät, jotka aiheuttavat muutoksia henkilön orientaatioissa työhönsä, esimerkiksi uran keski- ja loppuvaiheissa yksilön valta epävirallisessa organisaatioissa kasvaa ja
- 4) elämänvaiheisiin ja -tilanteisiin liittyvät siirtymät, esimerkiksi yksityiselämän kriisi voi vaikuttaa lannistavasti työhön suhtautumiseen.

## 2.3. Johtamisen kehittäminen

### 2.3.1. Työelämän muutokset

Työelämän muutos on ollut voimakasta 1990-luvulta lähtien erityisesti teknologian nopean kehityksen ja globalisoitumisen seurauksena. Yhä useamman työskentely perustuu uuden tiedon tuottamiseen, korkeaan osaamiseen, kuten myös uusien innovaatioiden varaan. Selviytyäkseen organisaatioiden ja yksilöiden on pysyttävä jatkuvasti muutoksessa mukana (Sullivan 1999), mikä edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä. Muutokset synnyttävät myös tarvetta pohtia johtamis- ja esimieskysymyksiä uusilta kannoilta.

Suomalaista työelämää koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että tiimityö on yleistynyt ja perinteinen hierarkia-rakenne madaltunut. Tiimityö on lisännyt työnjohtotasoisia esimiestehtäviä, mutta esimiehillä ei ole enää yhtä paljon alaisia kuin ennen. Myös ihmisten uraorientaatio on muuttunut: niin naiset kuin miehet eivät välttämättä halua laajamittaisesti edetä hierarkkisella uralla, vaan tavoitteena on pikemminkin työssä kehittyminen, mikä viittaa asiantuntijauraan ja siinä kehittymisen tarpeisiin. Naiset arvostavat työssä kehittymistä jonkin verran miehiä enemmän. (Lehto 2009.)

Esimiestehtävät voidaan jakaa kahteen kategoriaan: hallinnollisiin esimiehiin, joilla on alaisia, ja toiminnallisiin esimiehiin, joilla ei ole alaisia. Naisesimiesten keskuudessa on toiminnallisten esimiesten osuus kasvanut viime vuosina Suomessa. Kun huomioidaan molemmat esimieskategoriat eikä ainoastaan hallinnolliset esimiehet, naisten osuus esimiehistä on 39 %, mikä on korkein määrä koko Euroopassa. (Lehto 2009.) Näyttää siis siltä, että yhä useammin nainen etenee Suomessa esimiestehtäviin – tosin ei ylimpään johtoon. Lisäksi nainen etenee miestä useammin toiminnallisiin esimiestehtäviin, joissa ei ole alaisia.

Muutoksen voi tulkita yhtäältä myönteiseksi: johtamisuralla eteneminen on naiselle mahdollista. Toisaalta muutosta voi tulkita myös kriittisemmin. Naiset eivät näytä ainakaan vielä edenneen vallan ja päätöksenteon sisäpiireihin. He myös etenevät johtamaan toisia ihmisiä harvemmin kuin miehet, mikä on jossain määrin ristiriitaista siihen nähden, että naiset saavat Suomessa parempia arvioita ihmisten johtamisesta kuin miehet (Lehto 2009).

### 2.3.2. Johtamisen kehittämisen käsite ja kehittämisen muodot

Johtamisen kehittäminen on tapa lisätä naisten, kuten miestenkin mahdollisuuksia johtamisosaamisen parantamiseen. Johtamisen kehittäminen tarkoittaa henkilön, joko johtamistehtävässä toimivan, sellaiseen pyrkivän tai johtamistehtäviä ilman muodollista asemaa hoitavan, kapasiteetin ja osaamisen parantamista, jotta kyseinen henkilö onnistuu työtehtävänsä ja -roolissaan (McCauley & Van Velsor 2004). Mumfordin (1997) mukaan kyseessä on yritys edistää johtamisen vaikuttavuutta suunnitellun oppimisprosessin avulla. Johtamisen kehittämisen merkitystä lisää erityisesti se, että tänä päivänä yhä useamman henkilön tehtäviin – toimipa hän muodollisesti johtajana tai ei – sisältyy johtamista, kuten päätöksentekoa ja organisointia.

Johtamisen kehittämistä voidaan toteuttaa eri tavoin. Tutkijat ovat usein keskustelleet, pitäisikö puhua johtajuuden (leadership development) vai johtamisen (management development) kehittämisestä (Luoma 2005). Johtajuuden kehittämisen ajatellaan kohdistuvan enem-

män ihmisiin ja tulevaisuuteen ja johtamisen kehittämisen puolestaan prosesseihin, asioihin ja nykyisyyteen (Kotter 1990; ks. myös Lämsä & Hautala 2008; Suutari & Viitala 2008). Käytännössä johtajuutta ja johtamista on vaikea erottaa toisistaan, eikä suomen kielessä eroa tarkasti tehdäkään. Suutarin ja Viitalan (2008) mukaan johtamisen kehittäminen on yleisemmin käytetty termi erityisesti kun kehittämisessä tavoitellaan kokonaisvaltaista johtamisosaamista. Tästä näkökulmasta johtamisen kehittämisen käsitteen käyttö johtajuuden kehittämisen sijaan on perusteltavissa tässä tutkimuksessa.

Perusajatus johtamisen, kuten yleisemminkin henkilöstön kehittämisessä noudattaa tavallisimmin prosessia, jossa aluksi tunnistetaan ja arvioidaan nykyinen osaaminen, jota verrataan tulevaisuuden tarpeisiin ja tavoitteisiin. Tämän pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan kehittäminen (Viitala 2007, 181). Kehittämistä on syytä arvioida jatkuvasti paitsi kehittämisen aikana myös sen jälkeen. Kuitenkin, kuten tämän tutkimuksen johdannossa tuotiin esille, suoritettu arviointi on tavallisesti reaktiivista ja kohdistuu usein enemmän kehittämistapahtumien järjestämiseen ja kouluttajiin kuin johtamisosaamiseen (Conger & Xin 2000; Suutari & Viitala 2008).

Kehittämisen pohjaksi organisaatiotasolla voidaan tehdä osaamiskartoituksia, joiden avulla selvitetään, millaista osaamista organisaatiossa on ja mihin suuntaan ja millä alueilla sitä tulisi kehittää (Viitala 2007, 181). Yksilötasolla tunnistaminen ja arviointi perustuvat usein henkilön omakohtaisiin havaintoihin ja eri tahoilta, kuten mentorilta, työnohjauksesta, coachingista, 360-arvioinneista jne. saatuihin palautteisiin omasta osaamisesta. Kun henkilö suhteuttaa niitä tulevaisuuden näkymiinsä ja tavoitteisiinsa, osaamista lähdetään tavallisimmin kehittämään, mikäli siihen on resurssit ja mahdollisuudet.

Johtamisen kehittäminen vaihtelee taustaoletuksiltaan ja menetelmiltään. Viitala (2007, 183) toteaa taustaoletusten perusteella kehittämisen olevan behavioristisesti tai konstruktivistisesti suuntautunutta. Behavioristisen näkemyksen mukaan kehittäminen on mekanistista toimintaa, jossa lisätään puuttuvaksi havaittuja tietoja ja taitoja. Oppija on kohde, jolle tiedot ja taidot siirretään kehittämisen yhteydessä. Kehittäminen nähdään usein

myös palkintona tai mahdollisuutena saada vaihtelua arjen työhön. Konstruktivistinen näkemys korostaa ajattelu- ja toimintamallien muuttamista siten, että oppija itse on keskeisessä asemassa tiedon ja ymmärryksen rakentajana ja muovaajana. Hän ei ole oppimisen kohde vaan subjektiivinen ja vastuullinen toimija oman oppimisensa suhteen.

Johtamisen kehittämisen muodot vaihtelevat. Usein pääjako tehdään sen mukaan, kohdistuuko kehittäminen koko organisaatioon vai yksittäiseen ihmiseen (Janssen & van der Velde 2001). Organisaatioon kohdistuva kehittäminen on organisaation kehittämistä (organization development, OD), joka on monitahoinen jo 1940-luvulta juontava suuntaus. Yksittäiseen ihmiseen kohdistuva kehittäminen puolestaan tähtää hänen henkilökohtaisen osaamisensa kehittämiseen, jota usein toteutetaan coachingin, mentoroinnin, työnohjauksen, perehdyttämisen, koulutuksen, työkierron, projekteihin osallistumisen, toiminnallisen oppimisen sekä kehityskeskustelujen ja muiden henkilökohtaisten arviointi- ja palautemenetelmien, kuten 360-arvioinnin avulla (Viitala 2006, 261).

Yukl (2010) jakaa johtamisen kehittämisen kolmeen pääalueeseen: 1) muodolliseen koulutukseen, 2) kehittämisaktiiviteetteihin, kuten mentorointiin ja erityistehtäviin ja 3) omaehtoiseen oppimiseen, kuten kirjallisuuteen perehtymiseen. Johdon kehittäminen on ryhmiteltävissä myös sen mukaan, tapahtuuko kehittäminen organisaation sisäisenä vai ulkoisena kehittämisenä (Luoma ym. 2005). Sisäisessä kehittämisessä on kyse organisaation itsensä organisoimasta toiminnasta ja ulkoisessa kehittäminen hankitaan organisaation ulkopuoliselta asiantuntijalta, tavallisesti kehittämisskonsultilta tai koulutusorganisaatiolta.

### **2.3.3. Johtamisosaaminen kehittämisen tavoitteena**

Osaamis pohjainen (kompetenssipohjainen) malli on yleistynyt johtamisen ja henkilöstön kehittämisessä 1990-luvulta lähtien (Briscoe & Hall 1999). Osaamista kuitenkin määritellään monilla eri tavoilla, eikä määrittelyyn ole vakiintunutta käytäntöä (esim. Arthur ym. 1995; Boyatzis 2008; Garavan & McGuire 2001; Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005; Suutari & Viitala 2008). Yleisellä tasolla osaamisella tarkoitetaan yksilön elämänsä aikana



hankkimia kokemuksia, tietoja, taitoja ja itseymmärrystä määrättyssä sosiaalisessa roolissa, kuten myös hänen arvoaan ja asenteitaan (Pickett 1998). Boyatzisin (2008) mukaan osaaminen koostuu tietyn käyttäytymisen intensiivisyydestä ja kyvykkyydestä käyttäytyä tarkoituksenmukaisella tavalla. Boyatzis toteaa, että paras suoritus syntyy, kun henkilön osaaminen on linjassa työn vaatimusten ja organisaatioympäristön kanssa. Hänen mukaansa osaamista voidaan kehittää, ja ihmiset voivat muuttaa käyttäytymistään, itseymmärrystään, minäkuvaansa, mielipiteitään myös aikuisiässä.

Yksi tapa määritellä johtamisosaamista on lähestyä sitä älykkään osaamisen käsitteen avulla. Käsite perustuu Quinin (1992) ajatukseen älykkästä yrityksestä: yrityksen menestys riippuu pääosin siitä, miten osataan kehittää tiettyjä ydinosaamia. Tämän pohjalta Arthur ym. (1995) kehittivät mallin, miten ihmiset voivat nähdä oman osallistumisensa nykypäivän osaamirakenteessa ja kehittää tulevaisuudessa tarvittavaa sekä yksilöllisiä että organisatorisia intressejä palvelevaa osaamista. Älykäs osaaminen koostuu seuraavista kompetensseista.

- Miksi-tietämys (knowing why): itseymmärrys omasta johtajuudesta, oman johtajuusidentiteetin, arvojen, motivaation ja elämänhallinnan tunnistaminen
- Miten-tietämys (knowing how): liiketoiminnallinen ja johtamistehtävän hoitamisen edellyttämä tietotaito

- Kenen kanssa-tietämys (knowing whom): sosiaalinen pääoma, kuten verkosto, maine ja luottamussuhteet
- Missä ja milloin-osaaminen (knowing context): tilanneymmärrys ja -herkkyys, tilanteiden hyödyntämisen taito

Hoganin ja Warrenfeltzen (2003) ryhmittely johtamisosaamisesta on seuraava: henkilökohtainen/yksilöllinen osaaminen, ihmisten välinen osaaminen, johtajuusosaaminen ja liiketoiminnallinen osaaminen. Osaaminen on myös mahdollista jakaa siten, että puhutaan siirrettävissä olevasta eli geneerisestä osaamisesta, kuten yleispätevät tiedot ja taidot, ja spesifisestä osaamisesta, joka on sidoksissa määrättyyn yritykseen ja tilanteisiin, kuten yrityksen toimintatapoihin ja -periaatteisiin. Vaikka rajanveto ei aina ole selkeä, johtamisosaaminen on ajateltavissa pääosin, mutta ei kokonaan, geneeriseksi (Mumford ym. 2000; Suutari & Viitala 2008). Yksilöön kohdistuva johtamisen kehittäminen tavoittelee yleensä geneeristä osaamista, mutta kehittämiseen voi olla sisäänrakennettuna myös organisaatiokohtaista ainesta esimerkiksi kehitystehtäviä.

Viitala (2005) on kuvannut johtamisosaamista koskevan synteessin useiden kompetenssimallien ja kvalifikaatiota koskevien teorioiden pohjalta. Kuviossa 1 esitetään synteesi, jota Viitala kutsuu johtamisosaamisen hierarkiseksi malliksi.



**Kuvio 1.** Johtamisosaamisen hierarkkinen malli (Viitala 2005, 439)



Hierarkkisen järjestyksen taustalla on ns. jäävuorimallin mukainen ajatus, että sellainen osaaminen, joka on helpoiten havaittavissa, on ylimpänä. Ylimmillä tasoilla oleva osaaminen on myös helpoiten koulutettavissa ja opittavissa työtehtävien kautta. Mitä alemmas hierarkiassa mennään, sitä vaikeampaa on havaita osaaminen ja arvioida sitä. Tällaista osaamista on myös vaikea kehittää ja kouluttaa (Garavan & McGuire 2001; Viitala 2005). Esimerkiksi kehityskeskustelujen kulku, kielitaito ja henkilöstöhankintaprosessin hoitaminen ovat suhteellisen helposti opettavissa ja opittavissa olevaa teknistä johtamisosaamista. Sitä vastoin intrapersonallinen osaaminen, kuten valintoja ja käyttäytymistä ohjaavat arvot ja asenteet ovat vaikeasti kehitettävissä. Niiden tunnistaminenkin edellyttää syvällistä reflektiota ja siihen kohdistuvaa tukea. Kaikkein perustuvanlaatuisin johtamisosaaminen, joka pitkällä ajalla vaikuttaa johtajan suoriutumispotentiaaliin, on kuitenkin syvällä olevien alimpien tasojen varassa (Kirkpatrick & Locke 1991).

Tekninen johtamisosaaminen on sellaista, jota johtaja tarvitsee suoriutuakseen vastuullaan olevien toimintaprosessien ja tehtävien sisältöjen hoitamisessa. Kyseessä on kyky soveltaa erilaisia työvälineitä ja metodeja sekä hallita jonkin erityisalueen tekniikoita ja sisältöjä. Taloushallinnon, tietotekniikan ja johtamisen työkalujen osaaminen ovat tavanomaisia esimerkkejä. (Viitala 2005.) Liiketoimintaosaamista tarvitaan minkä tahansa yrityksen johtamisessa, ja monet tämän alueen kyvykkyyksistä ovat suhteellisen geneerisiä luonteeltaan (Hogan & Warrenfeltz 2003). Viitalan (2005) mukaan tämän kaltaista osaamista pyritään tavallisimmin edistämään MBA-koulutuksessa. Strateginen johtaminen, talousjohtaminen, markkinoinnin johtaminen, hallitustyöskentely, kyky tarkastella kokonaisvaltaisesti yritystä ja sen toimintajärjestelmiä ja johtaa niitä, kuten myös kyky asettaa visio ja fokus toiminnalle ovat esimerkkejä keskeisistä liiketoimintaosaamisen alueista.

Tietojohtamisen osaaminen on Viitalan (2005) mukaan erotettavissa omaksi alueekseen johtuen tiedon merkityksen ja myös sen määrän kasvun johdosta. Johtajalle ei enää riitä, että hän pystyy prosessoimaan tietoa henkilökohtaisella tasolla. Hänen on myös enenevässä määrin kyettävä johtamaan informaatioprosesseja ja

organisatorista oppimista. Esimerkkejä tämän alueen osaamisesta ovat kyky hankkia relevanttia ja monipuolista tietoa, käsitteiden hallinta ja kyky niiden käyttöön eri tilanteissa, analyttinen ajattelu, ongelmanratkaisutaidot, organisatoristen oppimis- ja kehittämisprosessien johtaminen ja toisten ihmisten oppimisen tukeminen ja mahdollistaminen (Nonaka & Takeuchi 1995; Mumford ym. 2000; Viitala 2005; Yukl 2010).

Sosiaalinen eli interpersoonallinen osaaminen viittaa johtajan kykyyn rakentaa sosiaalisia suhteita, ylläpitää niitä ja toimia niissä sekä organisaation sisällä että suhteessa ulkoisiin sidosryhmiin, verkostoihin ja yhteistyötahoihin (Hogan & Warrenfeltz 2003). Tämä johtamisosaamisen alue on johtajuuden (leadership) ydintä, jossa keskeistä on kyky vaikuttaa muihin (Yukl 2010). Sellaiset asiat kuin ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen ja kyky motivoida heitä, viestintä- ja vuorovaikutustaidot ja konfliktien hallinta ovat tärkeitä alueita. Voi myös ajatella, että taidokas ja tilanteet huomioiva tunteiden käyttö on merkittävä alue johtajan sosiaalisessa osaamisessa (Goleman 2000).

Tunteet ja niiden käyttö ovat kuitenkin alkaneet kiinnostaa johtamistutkijoita verrattain myöhään, eikä niiden roolista johtamisosaamisen kannalta ole vielä kovin paljon tietoa (ks. esim. Lämsä 2001; Fineman 2003; Martelius-Louniala 2007). Intrapersonaalinen johtamisosaaminen on persoonallisuuden syvintä osaa (Hogan & Warrenfeltz 2003). Johtajan identiteetti, minäkuva, arvot, asenteet, motiivit ja tarpeet kuuluvat tälle alueelle. Esimerkkejä kyvykkyyksistä ovat itseluottamus ja -tunto, tulevaisuusorientaatio, saavuttamisen halu, epävarmuuden ja kritiikin sieto sekä itsehallinta.

Hoganin ja Warrenfeltzin (2003) mukaan suuri osa johtajista on melko huonoja arvioimaan omaa sosiaalista ja intrapersonaalista osaamistaan. Sitä vastoin he yleensä pystyvät arvioimaan suhteellisen hyvin liiketoimintaosaamistaan, kuten myös teknistä osaamistaan. Tästä syystä monet johtamisen kehittämisen tutkijat ja asiantuntijat ovat sitä mieltä, että johtamisen kehittämisen pitäisi suuntautua nykyistä enemmän sosiaaliselle ja intrapersonaliselle, kuten myös johtajuus- ja esimiesosaamisen alueille. Lisäksi osaamisen kehittämisen tulisi kohdistua

nykypäivän tarpeiden sijasta tulevaisuuteen ja pyrkiä ennakoidaan tulevaisuuden kehityssuuntia erityisesti liiketoiminnan muutosten osalta (Conger & Xin 2000).

Viitala (2005) on tutkinut johtamisosaamisen hierarkkisen mallin pohjalta uran keski- ja loppuvaiheilla olevien suomalaisten johtajien intentioita hakeutua kehittämiseen. Lisäksi hän on pyrkinyt tunnistamaan tärkeitä osaamisen kehittämisen kohteita johtajien itsensä kokemina. Suoritetuun tutkimukseen vastasi 794 johtajaa yksityiseltä sektorilta. Tutkimus toi esille, että johtamisen kehittäminen ei ole kovin järjestelmällistä ja suunniteltua yrityksissä. Tutkimus paljasti, että melko suurella osalla johtajista ei ole suunnitelmia osaamisensa kehittämiseen (36 %). Naiset suunnittelivat kehittämistä kuitenkin aktiivisemmin kuin miehet. Ne, jotka suunnittelivat kehittämistä, painottivat eniten johtajuus- ja esimiesosaamista, tietojohtamisen osaamista ja strategista johtamista.

Viitalan (2005) tutkimuksessa keskityttiin tärkeiksi havaittuihin sisältöalueisiin, mutta ei kartoitettu syitä kehittämiseen. Laajalle johtajajoukolla pääosin strukturoituna kyselynä toteutettu tutkimus antaa hyvän yleiskuvan kehittämisestä, mutta on myös lähtökohdissaan sidottu lomakkeen kysymyksiin. Tosin tutkimuksessa käytettiin muutamia avoimia kysymyksiä. Viitala päätteli, että erityisesti johtajuus- ja esimiestaitojen kehittäminen olisi tärkeää. Mielenkiintoista kuitenkin on, että tutkimus osoitti hyvin monen johtajan arvioivan muiden kuin itsensä tarvitsevan kehittämistä.

Mallon ja Cassell (1999) tutkivat puolestaan naisjohtajien kehittämistarpeita julkisella sektorilla Englannissa. He suorittivat kyselyn 102 johtajalle ja haastattelivat 17 henkilöä. Yhtenä tutkimuksen kohteena olivat toivotut kehittämisen ja koulutuksen sisällöt suhteessa naisten urakehitysmahdollisuuksiin. Yleinen johtamisosaaminen, itseluottamus, esiintymistaidot, oman uran johtaminen, organisaation ja sen päätöksentekoprosessien tuntemus, kuten myös oppiminen toisilta, verkostoituminen ja mentorointi koettiin tärkeiksi aiheiksi. Mallonin ja Cassellin tutkimuksessa ei käytetty kompetenssimallia. Tutkimuksen tavoite oli tuottaa tietoa naisten urien edistämiseksi tasa-arvon kannalta.

#### **2.3.4. MBA-koulutus johtamisen kehittämisessä**

Viitalan (2007, 194) mukaan koulutus on edelleen suosittu henkilöstön, kuten myös johdon kehittämismuoto. Johdon kehittämisen ollessa kyseessä koulutuksen piiriin luetaan kaikki organisoitu oppimiseen ja johtamisosaamisen kehittämiseen tähtäävä toiminta, joka tapahtuu työnteosta erillään, erikseen järjestetyssä tilassa ja tiettyinä ajankohtana, kun joku organisoii toiselle mahdollisuuden oppimiseen. Vaikka koulutus voi olla lyhytkestoinen tapahtuma, kuten päivän tai parin kestävä seminaari, se on usein myös pitkäkestoinen jopa useamman vuoden kestävä prosessi.

Yksittäiseen ihmiseen kohdistuvalla kehittämisellä tavoitellaan paitsi kyseisen ihmisen urakehitystä myös hänen johtamisosaamisensa edistämistä. Ajatuksena on tavallisimmin myös se, että koulutukseen osallistuvien organisaatioiden suorituskykyä voidaan edistää yksittäisen ihmisen osaamisen kautta (Conger & Xin 2000). Tutkimuksessa on tosin havaittu, että organisaatiot eivät aina hyödynnä yksilöiden hankkimaa osaamista riittävästi (esim. Hilgert 1995).

MBA-koulutus on suosittu johtamiskoulutuksen muoto, jonka suorittaminen on laajasti hyväksytty johtamisen pätevyuden osoituksena. Yleisellä tasolla voi sanoa, että koulutuksen perimmäisenä tarkoituksena on johtamisosaamisen kokonaisvaltainen kehittäminen. MBA-koulutuksen tausta paikantuu ammattimaisen liikkeenjohdon syntyyn ja johtamista koskevan tieteellisen tiedon kehittymiseen (ks. Takala 1999; Seeck 2008). Ensimmäiset koulutukset toteutettiin Yhdysvalloissa 1900-luvun alkupuolella erityisesti siitä syystä, että johtamisen ammattimaisuutta ja tieteellistä perustaa haluttiin vahvistaa (Baruch & Peiperl 2000). Myöhemmin koulutus levisi Englantiin ja sittemmin muihin Euroopan maihin.

Tänä päivänä MBA-koulutusta toteutetaan eri puolilla maailmaa. Koulutuksen katsotaan olevan tärkeä ammattijohtajan sosiaalisen identiteetin, osaamisen ja uskottavuuden perusta. Yhdysvalloissa MBA on yliopistotasoinen maisterin tutkinto. Meillä Suomessa on kyse arvostetusta johtamisen täydennyskoulutuksesta, joka ei ole muodollinen loppututkinto. Käytännössä monet johtamistehtävissä toimivat suorittavat MBA-koulutuk-

sen pätevytykseen ja legitimoitukseen johtajana. Koska kyseessä ei ole muodollinen loppututkinto, myös osallistujien taustat esimerkiksi koulutustason ja -alan suhteen vaihtelevat. Koulutuksen järjestäjiä on myös monia, tavallisimpia ovat yliopistojen yhteydessä toimivat koulutusorganisaatiot. Vuonna 2007 Cambridgen yliopistossa toimiva Judge Institute of Management julkaisi lehdistötiedotteen, jonka mukaan naiset ovat merkittävä ja uusi kohderyhmä johtamiskoulutuksessa. Vain naisille tarkoitettuja ohjelmia on käynnistetty parikymmentä Yhdysvalloissa ja Euroopan maissa.

MBA:ta pidetään pääsylippuna johtamisuralla etenemiseen, minkä vuoksi opiskelijoiden on havaittu arvostavan nopeita ja tehokkaita tapoja oppia johtamista (Baruch & Peiperl 2000). Tämä tavoite on jossain määrin ristiriidassa edellä esitetyn johtamisosaamisen hierarkkisen kompetenssimallin kanssa, mikä korostaa erityisesti hitaasti muuttuvien intra- ja interpersoonallisten osaamisten tärkeyttä. Baruch ja Peiperl sanovat MBA-koulutukselle tavanomaisesti asetettujen tavoitteiden olevan osallistujien kannalta seuraavanlaisia: työ- ja uramahdollisuuksien parantaminen, liiketoimintaosaamisen edistäminen, älyllinen stimulointi, ansiotason nostaminen ja itseluottamuksen vahvistaminen. Useat tutkimukset ovat todenneet ura- ja työmahdollisuuksien parantamisen olevan yksi keskeisiä osallistujien mainitsemia syitä osallistua MBA-koulutukseen.

Vaikka naisten osuudesta MBA-koulutukseen osallistumisessa ei ole Suomessa julkaistua tietoa, kansainvälisessä tutkimuksessa on todettu naisten osuuden yleensä johtamisen kehittämisohjelmissä olevan miehiä pienempi (Sturges ym. 2003; Ibeh ym. 2008). Suomen valtionhallinnon johtamiskoulutusta koskeva raportti antaa samansuuntaisen tuloksen (Naisten urakehityksen edistämisen työryhmä 2009). Tämän raportin ensimmäisen kirjoittajan havainto useista MBA-koulutuksista Suomessa on samansuuntainen – naisten osuus vaikuttaa olevan tavallisimmin noin kolmannes, myös ikärakenteessa sukupuolten välillä saattaa olla eroja miesten ollessa iältään nuorempia. Nämä ovat kuitenkin kokemuseräisiä havaintoja, joita ei ole systemaattisesti selvitetty.

MBA-koulutusta sukupuolen näkökulmasta tai muutenkaan ei meillä ole juuri tutkittu, mikä on sikäli hämmästyttävää, että koulutusta toteutetaan monissa paikoissa eri puolilla maata ja siihen investoidaan runsaasti. Voi tosin olla, että koulutusorganisaatiot tekevät omia sisäisiä selvityksiä, joita ei ole julkisesti saatavilla – tai sitten tyydytään reaktiivisen koulutustilanteista koskevan palautteen keräämiseen. Muualla kuin Suomessa tutkimusta on kuitenkin tehty jonkin verran.

Simpson (2000) vertaili naisten ja miesten saamia hyötyjä MBA-koulutuksesta Englannissa. Tutkimus osoitti, että naiset ja miehet hyötyvät koulutuksesta suhteessa urakehitykseen eri tavoilla. Miehillä syntyy välineellisiä hyötyjä palkkauksen ja hierarkkisen aseman edistymisen muodossa, kun naiset puolestaan kokivat saaneensa uusia ihmissuhteita ja lisääntyvää työtyytyväisyyttä. Simpsonin mukaan MBA-koulutus kuitenkin lisää naisten mahdollisuuksia saada huomattavampia työtehtäviä. Miehillä on tavanomaisempaa edetä samassa organisaatiossa koulutuksen myötä. Naiset monesti vaihtavat organisaatiota koulutuksen myötä ja edistävät uraa sillä tavoin. Naisten uskottavuus muodollisissa organisaatiorakenteissa myös paranee koulutuksen avulla. Edelleen, Simpson havaitsi naisten itseymmärryksen ja -tietoisuuden lisääntyneen miehiä enemmän, mikä tuloksena viittaa intrapersoonallisen osaamisen kehittymiseen, vaikka Simpson ei kompetenssimallia tutkimuksessaan soveltanutkaan.

Myös Hilgertin (1998) Yhdysvalloissa tekemässä vain naisia koskevassa tutkimuksessa saatiin samansuuntaisia tuloksia kuin Simpsonin (2000) selvityksessä: naiset kokivat koulutuksen lisänneen itseluottamusta, laajentaneen näkökulmia ja edistäneen yleisjohtamisen orientaatiota. Tulokset viittaavat erityisesti intrapersonaalisen (Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005) ja geneerisen (Mumford ym. 2000; Suutari & Viitala 2008) johtamisosaamisen vahvistumiseen. Hilgert (1998) myös raportoi MBA-koulutuksella olleen merkittävää vaikutusta laajemmille muutoksille osallistujien elämänkulussa, vaikkei näitä muutoksia tutkimuksessa tarkemmin kuvattu.

Hilgert (1995) on myös aiemmin selvittänyt MBA-koulutuksen vaikutuksia osallistujille – tosin tarkempi tutki-

musaineisto tarkastelu osoittaa aineiston olleen 80 % miehiä. Tässä tutkimuksessa raportointiin koulutuksen laajentaneen osallistujien näkökulmia monipuolisesti, myös itseymmärryksen johtajana, kuten myös generalistin orientaation arvioitiin lisääntyneen. Mainitun tutkimuksen tulokset olivat varsin samansuuntaisia kuin Hilgertin (1998) vain naisia koskevassa selvityksessä.

Baruch ja Peiperl (2000) vertailivat MBA-koulutuksen suorittaneita vastaavaan ryhmään, joka ei ollut suorittanut koulutusta. Tutkimus, jossa selvitettiin sosiaalista identiteettiä, suorituskkyä sekä sosiaalisia, persoonan ja motivaatioon liittyviä kompetensseja, toteutet-

tiin monikansallisen yrityksen neljässä toimipisteessä Englannissa. Tutkimus osoitti MBA-koulutuksen olleen huomattavan myönteinen oppimiskokemus erityisesti itsensä kehittämisen kannalta. MBA-koulutuksen suorittaneiden kompetenssit paranivat verrattuna ryhmään, joka ei osallistunut koulutukseen. Erityisesti itseluottamus, usko omaan kykyihin, määrätty toiminnalliset osaamiset, kuten rahoitus, tutkimus ja talous sekä yleinen johtamisosaaminen, kuten päätöksenteko, oman uran johtaminen, esiintymis- ja tiimityötaidot lisääntyivät. MBA-koulutuksen suorittaneiden uraodotukset myös olivat suuremmat kuin vertailuryhmällä.

## 3. Tutkimusmenetelmä

### 3.1. fMBA-koulutuksen tausta ja tavoitteet

fMBA-koulutushankkeen vastuullinen organisaatio, Oulun seudun ammattikorkeakoulun Täydennyskoulutus (aikaisemmin Koulutus- ja kehittämisspalvelut) on vuodesta 2000 lähtien toteuttanut useita naisyrityttöjen edistämiseen tähdänneitä hankkeita. Hankkeisiin on tätä kirjoitettaessa osallistunut noin 350 naista, ja niiden pääasiallisina rahoittajina ovat toimineet Euroopan Sosiaalirahasto ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus (entinen TE-keskus). 2000-luvun alkupuolella toteutettujen hankkeiden aikana syntyi ajatus korkeatasoisesta naisyrityttöille ja -johtajille suunnattavasta MBA-ohjelmasta. Keväällä 2004 tehdyn tarvekartoituksen jälkeen koulutusohjelman jatkosuunnitteluun ja kehittämiseen osallistui Oulun seudun ammattikorkeakoulun lisäksi Jyväskylän yliopistosta naisten johtajuuden asiantuntijana tämän raportin ensimmäinen kirjoittaja. fMBA-pilottihanke sai myönteisen rahoituspäätöksen Pohjois-Pohjanmaan TE-keskuksesta (nykyään ELY-keskus) keväällä 2005. Rahoitus hankkeeseen tuli Euroopan Sosiaalirahastosta, Pohjois-Pohjanmaan TE-keskuksesta (nykyään ELY-keskus) ja koulutukseen osallistuneista yrityksistä ja organisaatioista.

Tässä yhteydessä tutkittu fMBA oli korkeatasoinen naisyrityttöjen ja vaativissa asiantuntijatehtävissä toimivien naisten liikkeenjohdollinen koulutus-, tutkimus- ja kehittämishanke. Hanke toteutettiin vuosina 2005–2008, ja sen ytimessä ollut MBA-koulutus oli kaksivuotinen liikkeenjohdollinen täydennyskoulutus, jonka sisällöissä painotettiin valmiuksia yritysten kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Pää tavoitteena oli korkeatasoisen ja pitkäkestoisen liikkeenjohdollisen koulutuksen avulla lisätä naisyrityttöjen ja -johtajien johtamisosaamista, erityisesti liiketoimintaosaamista, kuten myös tukea ja kannustusta heitä yritystoiminnan kehittämiseen ja kasvuun.

Tavoiteltu johtamisosaaminen oli pääosin luonteeltaan geneeristä (Mumford ym. 2000), vaikka koulutukseen sisältyneiden kehittämistehtävien ja opinäytetyön kautta haluttiin vahvistaa myös spesifimpää osaamista. Liiketoimintaosaamisen lisäksi tavoitteena oli rohkaista ja tukea osallistujia hakeutumaan vaativiin asiantuntijatehtäviin, vahvistaa heidän urakehitystään ja johtajuusidentiteettiään (Lämsä & Hillo 2008b). Aikaisemman naisten johtajuutta koskevan tutkimuksen mukaan nämä lähinnä intrapersonaalista osaamista kehittävät alueet ovat

liiketoimintaosaamisen ohella erityisen tärkeitä naisten johtajuuden vahvistamisessa (Simpson 2000).

Tavoitteeksi asetettiin myös osallistujien verkostoitumisen edistäminen. Edelleen, hankkeessa haluttiin lisätä korkeakoulujen ja yliopistojen välistä yhteistyötä sekä hyödyntää ja jakaa Oulun seudun ammattikorkeakoulun aikaisemmista yrittäjyyskoulutuksista saatuja kokemuksia ja asiantuntijuutta. (fMBA (female MBA) -projektisuunnitelma, diaarinumero 236/3513/04, hyväksymispäivämäärä 21.02.2005.) fMBA-koulutuksessa pyrittiin konstruktionistisen oppimiskäsityksen mukaiseen kehittämiseen, jolloin oppija nähdään oman oppimisen, tiedon ja ymmärryksen aktiivisena rakentajana. Koulutuksen taustalla myös hyödynnettiin Kolbin (1984) oppimisteoriaa. Kolb määrittelee oppimisprosessin sisältävän neljä aluetta – kokemus, reflektio, käsitteellistäminen ja soveltaminen, jotka kaikki ovat tarpeellisia oppimisen elementtejä. Osa-alueiden tulee Kolbin mukaan sisältyä koulutuskokonaisuuteen.

fMBA-koulutuksen kohderyhmänä olivat sekä yrittäjinä että yritysten ja julkishallinnon johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivat naiset. Molemmilta ryhmiltä edellytettiin kokemusta esimies- tai johtotehtävistä, kuten myös selkeää halua kehittää oman organisaation toimintaa ja omaa toimintaa esimiehenä ja johtajana. Rahoitusohjelmasta johtuen hakijoiden kotipaikan tuli sijaita Pohjois-Pohjanmaan alueella. Koulutukseen haki 41 naista, joista haastattelujen perusteella valittiin 22 opiskelijaa. Opiskelijavalinnoissa huomioitiin hakijoiden koulutus, työkokemus sekä tulevaisuuden kehittämissuunnitelmat. Valituista 10 henkilöä toimi yrittäjinä ja 12 henkilöä eri organisaatioiden asiantuntija- tai johtotehtävissä. Osallistujien keski-ikä oli 43 vuotta, heidän työkokemuksensa pituus johtamis- ja esimiestehtävissä oli keskimäärin 12 vuotta (Lämsä & Hiillos 2008b).

fMBA:n keskeisiksi toiminnallisiksi peruseriaatteiksi määriteltiin hyöty, hauskuus, haasteet ja harmonia (Gallen & Savela 2005). Hyöty tarkoitti osallistujien mahdollisuutta oman osaamispääomansa kartuttamiseen. Opiskelun tuli luoda edellytykset oman työmarkkina-arvon ja johtamisosaamisen kasvattamiselle. Hyöty tarkoitti myös uusien kontaktien ja verkostojen muodostu-

mista. fMBA-ohjelman aikana osallistujat tutustuivat eri alojen asiantuntijoihin ja toimijoihin. Ohjelmaan osallistujat muodostivat myös oman verkostonsa. Hyöty voidaan nähdä myös ohjelmassa tehtyinä kirjallisina tuotoksina, joissa opittuja asioita sovelletaan arjen työhön.

Vaikka oppiminen vaatii ponnisteluja, sen tulee myös olla hauskaa. Tavoitteena oli yhdessä luoda osallistujia motivoiva ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokaisella oli mahdollisuus saada ja luoda uusia oivalluksia. Luottamuksellisuuden synnyttämisessä tärkeiksi katsottiin myös intensiiviviikonloput, joiden aikana kokemusten ja osaamisen jakaminen ryhmän kanssa oli tärkeä osa oppimisprosessia.

Haasteet liittyivät siihen, että osallistujien sitoutumista uuteen pitkäkestoiseen ohjelmaan edellytettiin ja myös tuettiin. Haasteet olivat myös sitä, että omien totuttujen toimintatapojen muuttaminen ja uusien asioiden soveltaminen käytäntöön vaati osallistujilta vahvaa sitoutumista. Harmonia tarkoitti kokonaisvaltaisen ihmiskäsityksen mukaista ajattelua ja toimintaa. Ohjelman suunnittelun taustalla oli käsitys ihmisestä kokonaisuutena, jonka hyvinvoinnin kannalta tasapaino elämän eri osa-alueiden välillä on tärkeää. Omien arvojen tunnistaminen ja sen pohjalta luodut tavoitteet uralla ja sosiaalisessa elämässä ovat tekijöitä, joiden kautta osallistujat selkeyttivät oman toimintansa suuntaa.

Koulutus sisälsi 44 lähipäivää, seminaareja, koulutuksen teemoihin liittyviä etätehtäviä, pienryhmätyöskentelyä sekä laajan useissa tapauksissa omaan organisaatioon liittyvän kirjallisen kehittämistehtävän. Koulutusohjelman laajuus oli 90 opintopistettä. Lähipäivät järjestettiin pääosin Oulussa. Kolme intensiiviviikonloppua Oulun ulkopuolella antoivat lisäksi mahdollisuuden verkostoitumiseen, yhdessäoloon ja ajatustenvaihtoon. Ohjelman kouluttajina toimivat 27 eri asiantuntijaa, joista 22 oli kirjoittanut omaan asiantuntija-alaansa liittyvän yritystai väitöskirjan.

Koulutuksen sisällöllisiä painopistealueita olivat strateginen johtaminen ja esimiestyö, markkinointi, talouden johtaminen, yrittäjyys ja kansainvälistyminen. Kansainvälistymisen teemaan liittyen toteutettiin kaksi omakustan-

teista opintomatkaa, joista toinen suuntautui Brysseliin syksyllä 2006 ja toinen Shanghaihin keväällä 2007. Opintomatkojen aikana tutustuttiin paikalliseen yritystoimintaan, etabloituville yrityksille suunnattuihin asiantuntijapalveluihin, paikalliseen kulttuuriin sekä suomalaisten ja paikallisten yritysten toimintaan.

Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta ja Svenska Handelshögskolan Hanken keräsivät koulutusprosessin aikana tutkimustietoa naisten urapoluista osana heidän elämäntapaansa. Tässä yhteydessä myös selvitettiin osallistujien ura-ankkurit (Schein 1993). Tutkimus oli osa laajempaa kansallista Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke NASTAA (<http://www.nastaproject.fi>). fMBA-hankkeessa kerätyn aineiston pohjalta pidettiin useita esitelmiä Suomessa ja ulkomailla sekä laadittiin tieteellisiä artikkeleita (Lämsä & Hiillos 2008a, 2008b; Lämsä 2009; Välimäki ym. 2008, 2009). Lisäksi Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa aineistosta tehtiin kaksi pro gradu tutkimusta (Välimäki 2008; Kankkunen 2009). Tätä kirjoitettaessa on edelleen neljä pro gradu-tutkimusta vireillä (Harju, Kanniainen, Kortelainen ja Toppari).

### 3.2. Tutkimusaineisto ja -analyysi

Tämän tutkimuksen kohdejoukko muodostuu 20 fMBA-koulutuksen loppuun suorittaneesta henkilöstä, joista reilu puolet työskenteli tutkimushetkellä esimies- ja johtamistehtävissä pääosin lähiesimiehinä ja keskijohdossa. Vajaa puolet toimi oman yrityksen omistajajohtajana. Naisten voi katsoa olevan pääosin työuransa keskivaiheilla (O'Neil & Bilimoria 2005), joten heillä on paljon mahdollisuuksia työelämässä uran ja osaamisen hyödyntämisen näkökulmista. Kohdejoukkoon ei valittu kahta koulutuksen kesken jättänyttä.

Tutkittujen keski-ikä on 47 vuotta ja työkokemuksen keskiarvo 24 vuotta. Ylemmän korkeakoulututkinnon on suorittanut yhdeksän henkilöä, alemman korkeakoulututkinnon tai ammatillisen tutkinnon kymmenen henkilöä ja muun koulutuksen yksi henkilö. Seitsemän henkilöä on suorittanut koulutuksen kaupalliselta alalta ja kolme toista koulutus on joltakin muulta alalta. Kaikki olivat töissä aineistonkeruun hetkellä. Seitsemän henkilöä toi-

mi yrittäjänä tai pk-yrityksen toimitusjohtajana ja kolme toista toisen palveluksessa.

Verrattuna fMBA-koulutuksen toteuttamisen ajankohtaan yleinen taloudellinen tilanne oli aineiston keruuhetkellä selvästi heikentynyt. Aineistonkeruu on siten suoritettu taloudellisen laman aikana, kun koulutuksen suunnittelua ja toteutusta leimasi korkeasuhdanne. Yhdellä tutkittavista olikin harkinnan alla vapaaehtoinen irtisanoutuminen yrityksen taloudellisen tilanteen johdosta.

Koulutuksen päättymisestä tutkimushetkellä oli kulunut noin puolitoista vuotta, mikä mahdollistaa koulutuksen tarkastelun pitemmällä ajalla verrattuna siihen, että tutkimus olisi suoritettu heti koulutuksen päättymisen jälkeen. Puolitoista vuotta voi pitää kuitenkin niin lyhyenä aikana, että tutkittavilla voi arvioida olevan vielä hyvin mielessä koulutuksen sisältö, prosessi ja tapahtumat (Mutanen & Lämsä 2006). Ajanjakso on kuitenkin riittävän pitkä, jotta vältetään niin sanottu koulutuksen kuheruskuukausivaikutus (Boyatzis 2008). Se tarkoittaa, että heti koulutuksen päätyttyä tapahtuu muutoksia osallistujien ajattelussa ja toiminnassa, joilla on kuitenkin tapana vähentää ajan kuluessa.

Aineisto hankittiin teemahaastattelujen avulla. Ennen teemahaastattelun suorittamista kullekin tutkittavalle toimitettiin etukäteen sähköpostilla fMBA-koulutuksen sisältöalueet ja pyydettiin sen avulla palauttamaan mieleen koulutusta ja sen aikaisia tapahtumia. Haastattelut suoritettiin kahden kesken tämän raportin ensimmäisen kirjoittajan ja kunkin tutkittavan välillä, ja niiden kesto vaihteli yhdestä kahteen tuntiin. 17 haastattelua tehtiin Oulussa ja kolme muilla paikkakunnilla.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, mihin tutkittavat antoivat luvan. Nauhoitetut haastattelut transkriboitiin sananaisiksi tekstiksi. Transkriboinnin suoritti tutkimusapulainen. Kaiken kaikkiaan haastatteluaineistoa kertyi 411 sivua ykkösen rivin välillä kirjoitettuna. Tulosten raportoinnin yhteydessä haastateltavista käytetään numerokoodeja 1–20 anonymiteetin takaamiseksi. Numerot on valittu haastateltaville sattumanvaraisesti.

Teemahaastattelu edellyttää tutkittavan ilmiön kannalta keskeisten sisällöllisten teema-alueiden käyttöä (Hirsjärvi ym. 2003). Tässä tutkimuksessa teemat muodostettiin tutkimuskysymysten perusteella. Ne olivat seuraavat: henkilö- ja taustatiedot, syyt koulutukseen lähtemiseen, johtamisosaaminen, oma johtajuus, urasiirtymät ja verkostoituminen. Lisäksi haastattelun lopussa keskusteltiin työn ja perheen suhteesta äitiyden kannalta, jos henkilö oli äiti. Tätä teemaa ei ole käsitelty tässä tutkimusraportissa.

Haastattelun ideana oli keskustella vapaasti kunkin teema-alueen sisällä kuitenkin niin, että kaikki teemat käytiin jokaisessa haastattelussa läpi. Näin tutkittava henkilö saattoi vapaamuotoisesti ja avoimesti kuvata kokemuksiaan koulutuksesta, myös sellaisia seikkoja, joita tutkija ei välttämättä ollut osannut etukäteen ajatella (Eskola & Suoranta 2005). Teemahaastattelu on tavallinen tapa kerätä tutkimusaineistoa laadullisessa tutkimuksessa (Bryman & Bell 2003). Etuna on, että se huomioi ihmisten moninaiset kokemukset, joten aineisto, kuten tämänkin tutkimuksen aineisto, on rikasta ja monipuolista. Aineisto on samanaikaisesti kuitenkin laajaa ja rönsyilevää. Tätä haastetta auttaa teemojen mukainen eteneminen haastattelutilanteessa.

Tutkimusaineisto analysoitiin kolmeen kertaan tutkimuskysymysten mukaisesti. Analyysin suoritti tämän raportin ensimmäinen kirjoittaja yksinään, joten tutkimuksessa ei käytetty tutkijatriangulaatiota, mikä periaatteessa olisi ollut mahdollista. Ratkaisuun päädyttiin tutkimuse-

konomisista syistä. Sitä vastoin kolmeen kertaan analysoiminen eri näkökulmista – koulutukseen osallistumisen syyt, urasiirtymät ja johtamisosaaminen – laajentaa kohdeilmiön tarkastelua teoreettisen triangulaation hengessä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta (ks. Eskola & Suoranta 2005; Bryman & Bell 2003).

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä etsittiin vastausta siihen, miksi tutkittavat osallistuivat koulutukseen, ja millaisena tutkittavat kokivat sen, että koulutukseen valittiin ainoastaan naisia. Kysymykseen vastaamiseksi aineisto analysoitiin pääosin aineistolähtöisesti (Strauss & Gorbini 1990). Tämä tarkoitti, että aineistosta ryhmiteltiin useampien vaiheiden kautta erilaisia sisällöllisiä ryhmiä, jotka käsitteellistettiin lopuksi muutamiin pääryhmiin. Tutkittaessa suhtautumista ainoastaan naisille tarkoitettuun koulutukseen käytettiin kuitenkin viitekehystenä Fishbeinin ja Ajzenin (1975, 1980) asenneteoriaa, joka on esitetty asennetta koskevien empiiristen tulosten yhteydessä.

Toinen tutkimuskysymys – millaisia urasiirtymiä tutkittaville tapahtui koulutuksen johdosta – analysoitiin hyödyntäen Louisin (1980) urasiirtymiä koskevaa teoriaa. Myös kolmas tutkimuskysymys, jossa etsittiin vastausta siihen, millaista johtamisosaamista tutkittaville syntyi koulutuksen johdosta, analysoitiin hyödyntäen Arthurin ym. (2005) mallia älykkästä osaamisesta ja Viitalan (2005) esittämää useiden tutkimusten synteisiä johtamisosaamisesta.

## 4. Tulokset

### 4.1. Osallistumiseen vaikuttaneet tekijät

#### 4.1.1. Tietolähteiden ja hinnan roolit

Osallistumismotivaation taustalla on tieto tarjolla olevasta koulutusmahdollisuudesta. Jos tietoa ei ole, koulutukseen ei osata hakeutua. fMBA-koulutuksen markkinointi

ennen sen alkua tapahtui lehti-ilmoittelulla, Oulun seudun ammattikorkeakoulun internet-sivuston avulla, suusanallisesti sekä sähköpostitse sopiville kohderyhmille, kuten ammattikorkeakoulun järjestämien aikaisempien naisryhtäjäyyskoulutusten osallistujille. Lisäksi järjestettiin avoin informaatiotilaisuus, jota markkinointiin lehti-



ilmoittelulla. Koulutuksesta myös laadittiin neliväriesite muun viestinnän ja markkinoinnin tueksi. Tutkimukseen osallistuneet kertoivat saaneensa tietoa ohjelmasta taulukon 1 osoittamalla tavalla.

**Taulukko 1.** fMBA-koulutuksen tietolähteet

Tieto koulutuksesta	Maininnat	Ensimmäinen tietolähde
Ilmoittelu lehdissä	14 henkilöä	13 henkilöä
Informaatiotilaisuus	8 henkilöä	–
Henkilökohtainen tiedote	5 henkilöä	4 henkilöä
Suusanallinen tieto järjestäjiltä	2 henkilöä	1 henkilö
Internet-sivusto	2 henkilöä	1 henkilö
Esite	2 henkilöä	1 henkilö

Kuten taulukosta ilmenee, lehti-ilmoittelu oli yleisin kanava, jota kautta tietoa kerrottiin saadun. Tarkemmassa aineiston tarkastelussa tuli kuitenkin esille, että ainoastaan neljä haastateltavaa mainitsi ilmoittelun olleen ainoa tietolähde, jonka perusteella haettiin koulutukseen. Aluksiinnostus tavallisesti heräsi sanomalehti-ilmoituksella. Ilmoituksen innoittamana oli haettu lisätietoa: kahdeksan henkilöä kertoi osallistuneensa informaatiotilaisuuteen ja yksi etsineensä lisätietoa internetistä. Ilmoituksen arvioitiin myös tukeneen muuta henkilökohtaista ja suusanallista tietoa.

Esite oli koettu tarkoituksenmukaiseksi ja hyvätasoiseksi tukimateriaaliksi, mutta ainoastaan yhden kohdalla se tuli esille ainoana tietolähteenä. Esitteen merkitystä kuvattiin esimerkiksi seuraavasti:

*”Ja sieltä mä bongasin sitten sen kauniin punasävyisen esittelyvihkon ja heti tartuin siihen kyllä. Otin siitä selvää ja tutkin sen sisällön. Mä sanoin että jes, tämä olisi kyllä just. Esittelin sen sitten esimiehelleni ja sain luvan.” (17)*

Tietolähteiden osalta voi arvioida, että lehti-ilmoittelu koettiin tärkeänä kiinnostuksen virittäjänä, mutta se harvemmin riitti yksinään koulutukseen hakeutumiseen. Tueksi tarvittiin myös muita tietolähteitä. Yli puolet haastateltavista (11 henkilöä) kertoi saaneensa tietoa koulutuksesta useammasta kuin yhdestä lähteestä. Tavanomaisin tapa edetä tietolähteiden suhteen oli lukea ensin ilmoitus lehdestä ja sen jälkeen osallistua informaatiotilaisuuteen. Asiaa havainnollistaa seuraava kommentti:

*”Näin Kalevassa sen ilmoituksen. Itse asiassa mä olin kytännyt niitä MBA-ilmoituksia, kun tuo yliopistohan ilmoittelee koko ajan niistä, ja olin käynyt kattomassa että huhhuh sitä hintaa. Että ei, ei ehkä ole mahdollisuuksia lähteä semmoiseen. Sitten tosiaan kun tämän hoksasin, niin tartuin kyllä siihen sitten heti. Se oli hinnaltaan realistisissa rajoissa ja vaikutti hyvin mielenkiintoiselta. Ja sitten mä kävin siellä esittelytilaisuudessa, mikä teillä silloin oli.” (3)*

Viisi henkilöä, jotka kaikki olivat osallistuneet aikaisempiin ammattikorkeakoulun järjestämiin naisryttäjäyyskoulutuksiin, sanoivat saaneensa henkilökohtaisen tiedotteen ja esitteen, mikä oli riittänyt koulutukseen hakemiseen. Internet-sivuston rooli oli tukeva ja lisäinformaatiota antava, ja vain yksi haastateltava kertoi saaneensa ensimmäisen kosketuksen koulutukseen internetin kautta. Hän kertoi etsineensä hyvin aktiivisesti itselleen sopivia johtamiskoulutuksia internetistä ja oli törmännyt fMBA-vaihtoehtoon.

Koulutuksen markkinoinnin näkökulmasta voi sanoa, että useiden lähteiden perusteella saatu tieto vaikuttaa olleen tarpeellista etenkin silloin kun potentiaalisilla osallistujilla ei ollut aikaisempia kokemuksia fMBA-koulutuksen järjestäjästä palveluntarjoajana. Lehti-ilmoittelu oli näissä tapauksissa tärkeä lähtökohta, jota muu markkinointi erityisesti informaatiotilaisuus ja esite tukivat. Silloin kun potentiaalisilla osallistujilla oli aikaisempia kokemuksia ammattikorkeakoulusta naisten yrittäjäyyskoulutusten toteuttajana, yleisen ilmoittelun ja informaatiotilaisuuden merkitys oli vähäinen. Henkilökohtainen kohdennettu markkinointi riitti ja toimi silloin. Internetin merkitys aktiivisen mielenkiinnon herättäjänä oli marginaalinen, mutta sivusto palveli tarpeellisena lisätiedon lähteenä.



fMBA-koulutus oli Euroopan Sosiaalirahaston tukema hanke, minkä vuoksi koulutuksen hinta, 2 000 euroa oli huomattavan pieni verrattuna ei-julkisesti tuettuihin MBA-ohjelmiin. Tunnetuimmista eurooppalaisista MBA-ohjelmissa (esimerkiksi IE Business School, IMD, Cranfield School of Management) koulutuksen hinta liikkuu 60 000 euron paikkeilla, jopa sen ylikin (Rainisto 2010). Suomalaisten ohjelmien hinnat vaihtelevat mutta ovat tavallisesti 20 000 – 30 000 euron välimaastossa. Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin hinnan roolista, alhaisen hinnan sanottiin herättäneen myönteistä kiinnostusta ja lopulta mahdollistaneen osallistumisen. Vain yksi vastaaja kertoi suhtautuneensa epäilevästi koulutuksen laatuun hinnan vuoksi. Hän sanoi ihmetelleensä aluksi, että

*"mikä juttu tämä oikein on, että onko tässä jotain vikaa" (14).*

Hän kyselikin lisätietoja muutamilta asiantuntijoiksi arvioimiltaan henkilöiltä ja varmisti siten laatua.

Vastaajista 16 kertoi, etteivät olisi voineet osallistua muuhun kuin tuettuun MBA-koulutukseen. Niistä neljästä vastaajasta, jotka sanoivat, että olisivat voineet myös mennä ei-tuettuun ohjelmaan, yksi toi kuitenkin selvästi esille halunneensa juuri fMBA-koulutukseen sen profiilin, naisryhmän ja koulutuspaikkakunnan vuoksi. Miltei kaikki yrittäjinä toimivat arvioivat yrityksen pienten resurssien olleen ja olevan yleisemminkin rajoittava tekijä osallistua kalliimpiin koulutuksiin. Yksi yrittäjä (12) esimerkiksi totesi asiasta:

*"Meidän pieni yritys, niin en usko, en minä olisin kyennyt osallistumaan."*

Lisäksi kaksi muuta yrittäjää (2 ja 20) sanoivat, että jos käyttää isompia summia koulutukseen, rahat pitää kohdentaa koko yrityksen henkilöstölle. Tätä näkökulmaa valotettiin seuraavasti:

*"Minä koen, että tämä on kuitenkin pieni yritys, niin minä olisin kokenut sen moraalittomana, että pistän kaksi, kolme tonnia yhden ihmisen koulutukseen" (2).*

Toisen palveluksessa työskentelevät kertoivat tavallisimmin, etteivät olisi päässeet ei-tuettuun koulutukseen, koska eivät olleet riittävän korkeassa asemassa organisaatiohierarkiassa. Haastateltava 6 sanoi asiasta:

*"Sillähän oli aivan ratkaiseva merkitys siinä mielessä, että monissa yrityksissä on määritelty tosi korkealle se, ja harvoin henkilöihin se taso, johon työnantaja voi nykypäivänä tämän kustantaa kokonaan tai osittain. Ja tuota, jos ajatellaan etenemistä uralla, niin se vaatii oikeastaan tällaista panostamista ja kouluttautumista ja muuta. Eli jos sä olet just hilkun verran sen rajan alapuolella, niin että työnantaja sulle voisi sitä kustantaa, niin sä jäät siihen kattoon sitten. Että tämä oli ainakin minulle hyvin tärkeä asia, ja mä muistelen, että muutamille muillekin meidän kurssilaisille oli."*

Koulutuksen hinnan maksajina mainittiin useampia vaihtoehtoja, jotka kuvataan taulukossa 2.

**Taulukko 2.** fMBA-koulutuksen maksajatahot

Maksaja	Henkilöiden määrä
Työnantaja	7
Osallistuja itse	5
Osa itse/ osa työnantaja	2
Oma yritys	6
Yhteensä	20

Kuusi haastateltavaa sanoi työnantajan maksaneen kaikki kulut. He saivat myös osallistua koulutukseen työaikana. Yksi kertoi, että työnantaja maksoi kurssimaksun, mutta hän käytti lomaa koulutuspäiviin. Viisi henkilöä maksoi koulutuksen itse. Kahdessa tapauksessa maksu jaettiin työnantajan ja osallistujan kesken. Kuuden yrittäjän osalta maksun suoritti oma yritys.

Haastateltavista 12 arvioi, ettei hinta olisi voinut olla heidän kohdallaan paljonkaan korkeampi kuin mitä se nyt oli.

Työnantaja ei olisi panostanut enempää tai omat varat eivät olisi riittäneet. Tätä asiaa kuvattiin seuraavasti:

*"Kyllä se oli, voisi sanoa ratkaiseva. Työnantaja ei missään nimessä olisi lähtenyt, jos ajatellaan, että jos se olisi joku kaksikymmentä tuhatta. Ei se olisi lähtenyt mukaan semmoisiin kalliisiin koulutuksiin, en usko, ja sitten ei itsellä ollut taloudellisia mahdollisuuksia investoida niin paljon."* (3)

*"Että kyllä mä sanon sen, että se vaikutti. Se oli sillain, koska minä kustansin itse sen täysin. Niin se vaikutti siihen, että ei olisi ollut mitään mahdollisuutta, jos olisi puhuttu niistä ns. normaaleista hommista."* (18)

Neljä puolestaan totesi tuetun koulutuksen olleen ehdottoman tärkeä, mutta olisivat voineet maksaa joitakin tuhansia euroja enemmän. Haastateltava 9 sanoi esimerkiksi:

*"Kyllä minä olisin voinut maksaa enemmänkin, ilman muuta. Että ei se tosiaan, ja sitten varsinkin kun se meni siten, ettei kerralla tarvinnut maksaa. Sitä sai tavallaan hyötyä ja uutta osaamista jo silloin ennen kuin se viimeinen erä siitä tuli. Mutta jos ajatellaan, että joku viisituhatta, niin ei olisi tuntunut pahalta."*

Hinnan näkökulmasta osallistujat on jaoteltavissa kolmeen ryhmään seuraavalla tavalla.

- 1) Hinnalla ei väliä: neljä osallistujaa, joista kaksi yrittäjää tai pk-yrityksen toimitusjohtajaa ja kaksi toisen palveluksessa
- 2) Hinnassa joustovaraa: neljä osallistujaa, joista kaksi yrittäjää tai pk-yrityksen toimitusjohtajaa ja kaksi toisen palveluksessa
- 3) Hintaa ei korkeampi kuin nyt: kaksitoista osallistujaa, joista kolme yrittäjää tai pk-yrityksen toimitusjohtajaa ja yhdeksän toisen palveluksessa

#### 4.1.2. Syyt osallistua koulutukseen

Saatuaan mielestään riittävän vakuuttavan tiedon koulutuksesta yksilöt pohtivat ja tunnistavat syitä siihen, miksi mahdollisesti haluaisivat osallistua siihen (Viitala 2007). Kyseessä on heidän motivaatiotaan virittävät

tavoitteet ja tarpeet (ks. Lämsä & Hautala 2008), joita tavallisimmin asettaa yksilö itse, hänen organisaationsa, kuten myös koulutuksen järjestäjä. Tavallista on, kuten tässäkin tapauksessa oli, että osallistujat ovat virittäytyneet jo ennen koulutuksesta saamaansa tietoa pohtimaan omaa kehittämistään ja kouluttautumistaan. Toisin sanoen yleisellä tasolla intentio koulutukseen hakeutumiseen oli jo lähtökohtaisesti korkealla. Haastateltava 7 esimerkiksi kertoi, että

*"joo, oli tarve, ihan tiedostettu tarve, ja oli semmoiset tietyt tilanteet, mihin koki että tarvii tietoa, mutta sen tiedon hakemaan lähteminen ja kirjojen lukeminen summamutikassa, niin siihenkään ei ollut aikaa oikein. Että tavallaan tämä koko koulutuspaketti niin kuulosti just selaiselta."*

Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin tarkemmin tärkeimmistä syistä osallistua fMBA-koulutukseen, tuli esille asiota, jotka luokiteltiin sisällöllisesti taulukon 3 osoittamalla tavalla.

**Taulukko 3.** fMBA-koulutukseen osallistumisen syyt

Syy osallistua fMBA-koulutukseen	Maininnat
Johtamisosaamisen kehittäminen	16 henkilöä
Uuden sisällön hakeminen työhön ja elämään	6 henkilöä
Yrityksen tai organisaation toiminnan kehittäminen	6 henkilöä
Urakehityksen edistäminen	5 henkilöä
Verkostoituminen	4 henkilöä
Muodollisen pätevyuden hankkiminen	4 henkilöä
Oman johtamisroolin selventäminen	3 henkilöä

Oman johtamisosaamisen kehittäminen oli useimmiten mainittu syy, mikä on linjassa fMBA-koulutukselle asetettujen virallisten tavoitteiden kanssa. Merkillä pantavaa on, että osallistumismotivaation taustalla olevat syyt

olivat pääosin yksilöllisiä. Toisin sanoen koulutukseen kerrottiin haetun henkilökohtaisten osaamis- ja muiden omien tavoitteiden ja hyötyjen vuoksi, ei niinkään organisaation tai yrityksen kehittämisen takia. Asiaa havainnollistaa erään haastateltavan toteamus, että

*"mulla oli joitakin ajatuksia sitten, että mä vahvistan tämän tutkinnon kautta omaa osaamista"* (6).

Kuusi henkilöä, jotka kertoivat olleensa myös oman organisaation tai yrityksen kehittämistä kiinnostuneita, olivat joko yrittäjiä tai suurten organisaatioiden palveluksessa olevia – tosin myös he kaikki kertoivat yksilöllisistä tavoitteista organisatoristen tavoitteiden ohella. Organisatoristen tavoitteiden suhteellinen vähämerkityksellisyys johtunee ainakin osittain fMBA-koulutuksen luonteesta. Koulutus oli kohdennettu yksilöille, eikä kyseessä ollut organisaatiokohtainen MBA-ohjelma.

Tavoitellun johtamisosaamisen yksityiskohtaisempi tarkastelu toi esille, että taulukossa 4 esitetyt alueet koettiin tärkeiksi kehittämisen kohteiksi.

**Taulukko 4.** Tavoiteltu johtamisosaaminen fMBA-koulutuksessa

Tavoitellut osaamisalueet	Maininnat
Liiketoimintaosaaminen ja strateginen johtaminen	10 henkilöä
Teoreettinen ja käsitteellinen osaaminen	5 henkilöä
Esimiestaidot ja organisaatiokäyttäytyminen	4 henkilöä
Markkinointi	2 henkilöä
Henkilöstöjohtaminen	1 henkilö
Talouden johtaminen	1 henkilö

Liiketoimintaosaaminen ja strateginen johtaminen viittaavat kokonaisvaltaiseen yritystoiminnan ja bisneslogiikan ymmärtämiseen. Ne ovat MBA-koulutuksen tavoitteleman osaamisen ydintä (Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005) ja myös koettu tarpeellisina fMBA-koulutukseen

osallistuneiden joukossa. Tarvetta lienee korostanut se, että yli puolella osallistujista oli muun kuin bisneslogiikan yleiset periaatteet sisältävä kaupallisen alan peruskoulutus. Haasteltava 17 totesikin omasta muun alan koulutuksestaan, että

*"siinä oli tosi vähän tämmöistä liiketoiminnan johtamista ja strategista johtamista".*

Kaupallisen peruskoulutuksen suorittaneillakin koulutuksesta oli kulunut jo paljon aikaa.

Teoreettinen ja käsitteellinen osaaminen tarkoitti fMBA-koulutukseen osallistuneiden tavoitteenasettelussa erityisesti liiketoiminnan johtamisen käsitteitä ja teorioita. Työelämän kokemuksille ja haasteille haluttiin saada nimet ja viitekehykset. Tätä havainnollisti haastateltava 18 toteamalla, että

*"mä hain tavallaan semmoista teoriaa, ja se, että koska on niin käytännönläheisesti kuitenkin nähnyt jo työelämää".*

Myös seuraava kommentti kuvaa asiaa:

*"Kun on pitkään tehnyt työtä käytännön kannalta, niin monesti ontuu ne ratkaisut, kun ei ole sitä teoriaa siellä taustalla. Musta tuntuu että mun ammatillinen osaaminen ei aina riittänyt. Tai mä en osannut kuvata niitä asioita sillä tavalla, että muut ymmärtävät."* (16)

Vain neljä osallistujaa korosti esimiestaitojen ja organisaatiokäyttäytymisen osaamisen tavoittelua, mikä on ristiriidassa Viitalan (2005) suomalaisten johtajien kehittämistarpeita koskevan tutkimustuloksen kanssa. Viitalan mukaan tärkeimmät johtajien kokemat kehittämistavoitteet liittyvät esimiestaitojen ja ihmisten johtamisen alueille. Vaikka esimerkiksi strateginen johtaminen oli hänen tutkimuksessaan kolmanneksi tärkein kehittämiskohde, vain 10 % Viitalan tutkimuksen vastaajista piti sitä huomattavana koulutustavoitteena. fMBA-koulutukseen osallistuneille osaamistarve tältä osin oli huomattavasti suurempi: puolet arvioi liiketoimintaosaamisen ja strategisen johtamisen olleen merkittävä kehittämisaalue.

Eroa selittänee ainakin se, että Viitalan aineisto muodostui kokonaisuudessaan johtamistehtävissä toimivista kauppatieteilijöistä, kun tämän tutkimuksen vastaajien koulutustausta oli huomattavasti heterogeenisempi. Voisi myös olettaa, että Viitalan tutkimien kauppatieteilijäjohtajien joukossa liiketoiminta- ja strateginen osaaminen ovat kohtuullisen hyvin hallinnassa, kun taas tähän tutkimukseen osallistuneiden eri alojen, kuten terveydenhuollon, oikeustieteen, tekniikan ja niin edelleen ammattilaisten osalta osaamisen kehittämisen tarve tältä osin on selvästi suurempi.

Tarkasteltaessa edelleen haastateltavien koulutukselle asettamia osaamistavoitteita, havaittiin, että kahdeksan henkilöä korosti osaamisvajeen korjaamista, kun viisi henkilöä toi esille nykyisen osaamisen rikastamisen ja syventämisen. Esimerkiksi haastateltava 1 sanoi esimiestäitöihinsä liittyvästä vajeesta, että

*"tietenkin mä olin myös aikaisemmin ollut esimiestyössä, mutta sitten tuli enemmän sitä vastuuta ja semmoista johtamista, niin mä ajattelin että se on tärkeä käydä joku koulu siihen".*

Osaamisen rikastamista ja syventämistä puolestaan painotti haastateltava 15 seuraavalla tavalla:

*"Kyllähän mä lähdin hakemaan jotakin uusia elementtejä tähän työhön ja johtamiseen, että kyllä se oli siihen työhön lisää tukea ja elementtejä siihen. Siitä se lähti, kun mä olin sitä sisältöä tutkinut jo aikaisemmin, että mitä siellä on."*

Uutta sisältöä työhön ja elämään tavoitteli kuusi henkilöä. Tätä havainnollisti haastateltava 8 seuraavasti:

*"Kyllähän mä olen ajatellut asiaa aina sillä tavalla omalta kohdaltani, että minä tarviin jotakin tämmöistä koulutusta. En oikeastaan osaa olla, jos mulla ei jotakin pientä henkilökohtaista kehitystä tapahtumassa, että mä kyllä kuolisin. Se on mulle aina jonkinnäköinen henkireikä, vaikka moni ihmisistä sanoo, kun se liittyy niin paljon töihin, miten se voi sua rentouttaa. Mutta mä sanoin, että ei se antaa jotakin muuta ajattelun aihetta. Se on mulle oi-*

*keastaan semmoinen, että mulla täytyy olla jotakin omaa juttua mitä mä teen."*

Yksi henkilö kertoi tavoitelleensa uutta sisältöä nykyiseen työhön, yksi henkilökohtaista kehittymistä ja kolme yleistä vaihtelua ja mielekkyyttä silloiseen elämäntilanteeseensa. Tältä osin tulos on mielenkiintoinen, koska erityisesti muille elämäalueille kuin työhön ja organisaation liittyviä tavoitteita ja hyötyjä ei MBA-koulutusta koskevassa tutkimuksessa ole aiemmin tuotu esille.

Yrityksen ja organisaation toiminnan kehittämistavoitteita toi esille kuusi henkilöä, joista puolet oli yrittäjiä tai pk-yritysten toimitusjohtajia ja puolet suurten organisaatioiden johtotehtävissä toimivia. Haastateltava 13 kuvasi oman yrityksen kehittämistä, että

*"kun mä luin sitä ohjelmaa, niin mä ajattelin, että tässä voisi olla mulle apuväline siihen, että miten mä pystyn sen (uuden toimintamallin) luomaan".*

Toisen palveluksessa ollut henkilö (15) puolestaan totesi oman organisaationsa tarvitsevan enemmän liike-elämän toimintamalleja, joita lähti koulutuksesta hakemaan. Kokonaisuudessaan voi sanoa, että vaikka kuusi henkilöä toi esille organisaatioon ja omaan yritystoimintaan liittyviä kehittämisajatuksia, kerronta asiasta ei ollut erityisen laajaa ja selkeän tavoitteellista.

MBA-koulutukselle asetetaan tavallisesti myös urakehitykseen liittyviä tavoitteita (Baruch & Peiperl 2000). fMBA-koulutuksen osalta urakehitystavoitteita urasiirtymien (Louis 1980) muodossa toi esille viisi henkilöä, jotka kaikki toimivat toisen palveluksessa. Asiasta todettiin muun muassa, että

*"ajattelin, että kenties se johtaa myös sitten etenemiseen uralla, tosin meilläkin on matalat organisaatiot tällä liike-toiminnan alalla yleensä, että siellä ei niitä etenemisvaihtoehtoja, tikkaita, ole kovin korkealle" (6).*

Urakehitystavoitteet vaihtelivat suunnan ja organisaation osalta taulukossa 5 esitetyllä tavalla.

Taulukko 5. Urakehitystavoitteet fMBA-koulutuksessa

Suunta	Nykyisessä organisaatiossa	Muussa kuin nykyisessä organisaatiossa
Vertikaalinen urakehitys	2 henkilöä	–
Horisontaalinen urakehitys	1 henkilö	2 henkilöä

Merkille pantavaa on, ettei kukaan haastateltava maininnut tavoitteenaan selvästi olleen vertikaalinen eli organisaatiohierarkiassa ylöspäin eteneminen toiseen organisaatioon. Mikäli organisaation vaihtotavoite tuotiin esille, sen yhteydessä puhuttiin horisontaalisesta eli samalla hierarkiatasolla olevasta kehityksestä. Yksi haastateltava (11) sanoi suoraan, että tavoitteli uutta mielenkiintoista työtehtävää koulutuksen avulla, koska nykyisen organisaation mahdollisuudet olivat rajatut. Muut urakehityksestä kertoneet puolestaan toivat esille, että koulutus mahdollistaa uusia vaihtoehtoja ja on siksi tärkeä. He eivät eksplisiittisesti sanoneet olleensa aktiivisesti hakemassa uutta työtä, vaikka pikemminkin kerrottiin avoimuudesta tuleville työtillaisuuksille.

Verkostoitumisen mainitsi neljä henkilöä tavoitteenaan. Verkostoitumisella viitattiin erilaisiin sosiaalisiin, kuten myös liiketoiminnallisiin suhteisiin, joita koulutuksessa voi syntyä. Yksi haastateltavista (1) esimerkiksi totesi, että

*"sitten toinen oli tietenkin ihan puhtaasti se myös, että nämä ovat aivan loistavia verkostoitumistilanteita, niin mä varmaan myös ajattelin että tulee hyvä porukka, osoittautui oikeaksi."*

Neljä henkilöä sanoi myös asettaneensa koulutukselle tavoitteen parantaa muodollista pätevyyttä. He kokivat, että koulutus auttaisi legitimoitumaan paremmin nykyisessä organisaatiossa tai hakijana työmarkkinoilla. Kaikki muodollista pätevyyttä ja legitimaatiota tavoitellutta olivat henkilöitä, joilta puuttui ylempi korkeakoulututkinto: kolmella oli ammatillinen tutkinto ja yhdellä alempi korkeakoulututkinto. MBA:n arvoa havainnollistettiin esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

*"Mutta varmaan siinä oli myös sitä, että mä jotenkin koin koko ajan sen, että kun puuttuu se jonkunlainen tutkinto tai tämän sorttiset opinnot, että mä halusin sen paikata."* (11)

*"Mutta sitten tajusin, että onhan MBA aina MBA. Että se on tiettyä meriittiä, tiettyä asiaa kuvastaa sitten, jos on vaihtamassa työpaikkaa tai ylipäättään työnantajallekin, että tämän tasoinen koulutus on käyty."* (18)

Kolme haastateltavaa (13, 18, 20) toi esille oman johtamisroolin selventämisen tarpeen, mikä viittaa subjektiiviseen urasiirtymään (Louis 1980). He kaikki toimivat yrittäjinä tai pk-yrityksen toimitusjohtajina. Yksi (13) kertoi halustaan parantaa itsetuntemusta, että pystyy paremmin rakentamaan mielekkään johtamisroolin itselleen sen sijaan, että suorittaa pelkästään operatiivisia tehtäviä. Hän havainnollisti ajatusta toteamalla, että

*"mulle sanoi eräs henkilö, ettei ole koskaan nähnyt yrittystä, joka pystyy kehittymään, jos johtaja on kokoajan kädet savessa, se on se mun kompastuskivi".*

Haastateltava 20 puolestaan kertoi tavoitelleensa perspektiivin laajentamista, koska oli tullut toimitusjohtajaksi vasta hiljattain. Haastateltava 18 kuvaili tarvetta lisätä itseluottamusta omassa tehtävässään. Johtajuusidentiteetin selventämisen on todettu olevan yksi keskeinen syy erityisesti naisjohtajilla hakeutua MBA-ohjelmaan (Simpson 2000). Vaikka tähän tutkimukseen osallistuneilla ei identiteetin tai subjektiivisen urasiirtymän (1980) tarve ollut painottunut voimakkaasti koulutukseen hakeutumisen syynä, merkille pantavaa on, että tarpeesta kertoivat vain yrittäjät tai pk-yritysten toimitusjohtajat mutta eivät toisen palveluksessa olevat.

#### 4.1.3. Ennakkoasenne ainoastaan naisille tarkoitettuun koulutukseen

Asenteella viitataan ihmisen tiedolliseen ja tunneperäiseen suhtautumiseen jotakin kohdetta kohtaan, ja asenteen voi tiivistetysti määritellä siten, että kyseessä on johonkin merkitykselliseen kohteeseen liittyvä myönteinen tai kielteinen suhtautumistapa (Helkama ym. 2001, 381). Asenne sisältää siis ainakin jonkin verran tietoa kohteesta, kuten myös tunnepohjaisen suhtautumisen siihen. Asenteeseen vaikuttavat aikaisemmat omat kokemukset kohteesta, mutta niitä ei välttämättä tarvita, vaan asenne voi myös muotoutua ilman omia kokemuksia sosialisatioprosessien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Berger & Luckmann 1966).

Eryteisesti kasvatusta, koulutusta ja vaikutusvaltaisiksi koettujen tahojen näkemykset ovat merkittäviä tekijöitä asenteiden omaksumisessa. Asenteesta saattaa myös tulla huonosti tiedostettu itsestänselvyys, jolloin sitä on erittäin vaikea havaita ja muuttaa. Tällöin puhutaan stereotyyppioista, tiukoista ja syväälle juurtuneista uskomuksista jonkun asian, ilmiön tai henkilön suhteen. Asenteeseen liittyy myös arvioiva komponentti, mikä merkitsee, että kohde arvioidaan suosiollisesti tai epäsuosiollisesti (Hewstone ym. 1996).

Asenteen on sanottu olevan yhteydessä käyttäytymiseen (Fishbein & Ajzen 1975, 1980), vaikka tutkijat ovat myös kiistelleet asiasta. Voitaneen kuitenkin arvioida, että jonkinlainen yhteys on olemassa, mutta se ei ole suora ja väistämätön, vaan pikemminkin epäsuora ja monimutkainen. Näin ollen esimerkiksi henkilön myönteinen asennoituminen koulutukseen ei välttämättä tarkoita, että hän hakeutuisi koulutukseen. Tilanteeseen vaikuttavat myös monet muut tekijät. Fishbein ja Ajzen ovat esittäneet perusteltua käyttäytymistä koskevan asenneteorian (theory of reasoned action), joka koostuu kolmesta päätekijästä: käyttäytymisen intentio, asenne ja subjektiivinen normi.

Fishbeinin ja Ajzenin (1975, 1980) asenneteorian mukaan käyttäytymistä edeltää intentio, joka tarkoittaa henkilön aikomusta käyttäytyä määrättyllä tavalla, kuten vaikkapa aikomusta osallistua koulutukseen. Intention laatu on puolestaan sidoksissa asenteeseen ja subjektiivisiin normeihin. Asenne tarkoittaa kohdetta koskevia uskomuksia

sen osalta, miten hyödylliseksi ja arvokkaiksi määrätyn käyttäytymisen seuraukset arvioidaan. Subjektiiviset normit ovat puolestaan henkilöä ohjaavia odotuksia, normeja ja periaatteita, jotka ovat yhteydessä hänen sosiaaliseen toiminta- ja kasvuympäristöönsä. Kyse on erityisesti siitä, miten henkilö ajattelee tärkeäksi kokeimensa sosiaalisten tahojen arvostavan kohdetta, kuten myös sitä, miten henkilö uskoo muiden itselle tärkeiden ja arvostettujen henkilöiden ja ryhmien käyttäytyvän vastaavassa tilanteessa.

Fishbeinin ja Ajzenin (1975, 1980) teorian perusteella voi fMBA-haastateltavien intention osallistua koulutukseen tulkita olleen pääosin myönteinen, mikä johtikin koulutukseen osallistumiseen. Haastateltavan 11 kuvaus havainnollistaa asiaa:

*”Mä kiinnostuin siitä siinä mielessä, että olin kuitenkin kattonut niitä, aikonut, kun mulla oli jäänyt se kaivelemaan silloin nuorempana, kun en lähtenyt opiskelemaan sitä mitä silloin olin ajatellut. Se työelämä vei sitten mennessään, ja mä olin aina ajatellut sitä, ja katsonut monta kertaa, kauhistellut yliopiston MBA:n hintaa. Mä olin sieltä ne paperitkin hommannut moneen kertaan.”*

Eryteisesti intention taustalla vaikuttaneen asenteen – uskomuksen koulutuksen tuottamista hyödyistä – voi tulkita olleen erittäin myönteinen. Koulutukseen hakeutumisen syiden analysointi paljasti useita hyötyjä, joita haastateltavat uskoivat MBA:n suorittamisesta syntyvän. Näitä hyötyjä, kuten hyvä johtamisosaaminen, uusi sisältö työhön ja muuhun elämään, yrityksen tai organisaation parempi toiminta ja urakehitys on kuvattu taulukossa 3. Erittäin merkittäväksi hyötyä tuottavaksi asiakasi myös arvioitiin koulutuksen alhainen hinta suhteessa sisältöön.

Se seikka, että koulutus oli tarkoitettu ainoastaan naisille, puolestaan vaikutti hakeutumisen intention ristiriitaisemmin. Tämän osalta haastateltavat voitiin ryhmitellä kolmeen pääluokkaan taulukossa 6 esitetyllä tavalla.

**Taulukko 6.** fMBA-koulutuksen suorittaneiden asenteet ennen koulutusta ainoastaan naisille tarkoitettuun koulutukseen

Asenne	Henkilöä
Innostuneisuus	9
Epäily	6
Ristiriitaisuus	5
Yhteensä	20

Hieman vajaa puolet, yhdeksän henkilöä, arvioi ainoastaan naisille tarkoitettua koulutusta erittäin myönteiseksi asiaksi. Heidän asennettaan voi nimittää innostuneisuudeksi. Haastateltava 15 esimerkiksi sanoi, että

*"minusta se oli hieno juttu, siis minä tykkäsin, että se oli äärimmäisen hieno juttu."*

Haastateltava 10 puolestaan totesi:

*"se oli aivan älyttömän hyvä, se oli hauska ajatus."*

Vastaavaa linjaa edusti seuraavankin vastaajan (9) kommentti:

*"Ihan positiivista vaan, että jotenkin se verkostoituminen, ja jotenkin tuntui, että tämä on ehkä helpompaa, luontevampaa olla pelkästään naisryhmässä. Että kyllä mä koin sen ihan pelkästään positiivisena."*

Edelleen, haastateltava 5:n mukaan

*"se oli oikein hyvä ja innostava idea: luova ja uudenlainen ratkaisu".*

Tarkemmin analysoitaessa innostuneisuuden taustalla vaikuttavia tekijöitä osa (neljä henkilöä yhdeksästä) perusteli asiaa viittaamalla miesten ylivaltaan sekaryhmissä. Naisryhmän ajateltiin olevan hyödyllisempi oppimiselle erityisesti avoimemman keskusteluilmapiiirin vuoksi, kuten seuraavista kommentteista ilmenee.

*"Minusta se oli jo semmoinen positiivinen asia, ja miehet valitettavasti on monesti niin itseriittoisia ja tietoisia*

*omasta osaamisestaan, että ne tavallaan hiljentää ne naiset, ja vaihentaa tavallaan tämmöisen ihmettelyn ja kysymyksenasettelun, vaikka käytännössä niillä ei ole haajuakaan asiasta."* (7)

*"Minusta se oli erittäin, mä tervehdin sitä positiivisella mielellä, koska sillä tavalla ajattelin, että naiset naisryhmässä olisivat rohkeampia tuomaan ajatuksiaan ja sitä, että naisilla on hienoja oivalluksia, ideoita, ja aivan mahdollisia ajatuksia."* (17)

Mielenkiintoisen näkökulman tähän tutkimukseen osallistuneiden naisten asennoitumiseen tuo Deborah Tannen (2000), joka väittää useimpien naisten tuntevan tavallaan olevan "kulissien takana" silloin kun miehiä ei ole paikalla: oleminen ja keskustelu ovat yleisöltä (miehiltä) vapaata. Kun miehiä on läsnä, naiset helposti kokevat olevansa "näyttämöllä" siinä mielessä, että heidän on tarkkailtava käyttäytymistään enemmän. Tannen korostaa, että jos ryhmässä puhumista pidetään hyvänä asiana – etuoikeutena ja nautintona – voidaan vaikenevalta naiselta katsoa riistetyn oman äänen.

Kuuden henkilön kertoma epäily puolestaan viittaa siihen, että vaikka johtamiskoulutuksen sinänsä arvioitiin olevan hyödyllistä, ainoastaan naisille tarjottu vaihtoehto koettiin epäilyttävänä. Epäilyä havainnollistavat seuraavat kommentit.

*"Kyllä mua epäilytti ja epäilyttää vieläkin, että laskeeko se tämän koulutusohjelman statusta. Että katsotaan, että toi on semmoinen akoille järjestetty."* (3)

*"Etteihän kyse ole mistään semmoisesta armonpullasta, että järjestetään tytöille koulutusta."* (14)

Ristiriitaisuus puolestaan viittaa kielteisen ja myönteisen arvioinnin ja pohdinnan samanaikaisuuteen Eräs haastateltava (6) havainnollisti asiaa toteamalla:

*"Uskottavuutta kun mietin, niin tämmöinen sekakurssi, niin olisi ehkä siinä etukäteen ajateltuna ollut parempi vaihtoehto. Sen esitleminen uskottavana kurssina selkälaisille, jotka eivät itse ole osallistuneet tai tutustuneet siihen. Toisaalta mua itseäni kiehtoivat aivan tavattomasti*



*mahdollisuus siihen, että mä voisin opiskella toisten naisten kanssa.”*

Ristiriitaisuuden tuntemuksen vuoksi asiaa oli puntaroitu ja pohdittu eri näkökulmista, kuten seuraavasta kuvauksesta ilmenee:

*”Aluksi silloin, sehän pitää miettiä jokainen, kun tietää, että tämä on naisille suunnattu, niin se oli mulla tämöinen yksi kynnyskysymys. Kun mä olen yrittänyt aina välttää kaikkea, jossa on paljon naisia, että mä meen aina sinne, missä tehdään päätöksiä, ja yleensä se on sekaporukka ... Mutta mä tein sen selväksi, kun mä tiesin että tämä on naisille järjestetty, niin se piti tehdä itsellensä selväksi. Mä olin kyllä ihan positiivisesti yllättynyt ... Mä haluan aina välttää kaikkea semmoista pienipäätyistä, että ei saa olla kaavoihin kangistunut. Mä olisin ollut kangistunut, jos olisin sen perusteella kieltäytynyt, että jos siellä on vaan naisia.” (19)*

Epäily, kuten myös osittain ristiriitaisuus vaikuttavat heikentäneen intentiota hakeutua koulutukseen. Taustalla voi tulkita olevan se yleisesti omaksuttu sosiokulttuurinen, normatiivinen ja stereotyyppinen uskomus, että naiset ja heidän toimintansa ovat alisteisessa suhteessa miehiin ja heidän toimintaansa. Naiset ja heidän tekemisensä ovat jollakin tapaa vähempiarvoisia kuin miesten. Jos henkilö ei halua tai osaa kyseenalaistaa normia, ainoastaan naisille tarkoitettu koulutus asemoituu epäilyttäväksi, ei-arvostetuksi vaihtoehdoksi. Tämän kaltainen sosiaalisesta ympäristöstä kumpuava normi vaikuttaa sisäistyneen osalle tutkittavia subjektiiviseksi normiksi, mikä todennäköisesti vähensi koulutukseen hakeutumisen intentiota ja herätti epäluuloa naisryhmää kohtaan.

Ristiriita- ja valintatilanteessa, kuten punnittaessa fMBA-koulutukseen hakeutumista normi tulee kuitenkin väistämättä havaituiksi ja näkyväksi ainakin henkilölle itselleen. Toisin sanoen henkilö joutuu tietoisesti punnitsemaan arvioimiaan koulutuksen hyötyjä suhteessa epäilyksenalaiseksi arvioimaansa ainoastaan naisille tarkoitettuun vaihtoehtoon. Alkuperäisen subjektiivisen normin vastainen päätös eli hakeutuminen koulutukseen pitää silloin perustella itselle ja mahdollisesti muillekin. Edullinen hinta ja uuden osaamisen tarve olivat tässä ta-

pauksessa useimmille tärkeimmät selittäjät, mutta myös esimerkiksi esimiehen mielipide painoi muutamilla vaa-  
kakupissa.

Tavallisimmin hakeutumista selitettiin oman asenteen ulkopuolisella asialla tai itselle merkittävän henkilön, kuten esimiehen, mielipiteellä. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi kyseenalaistaneensa omaa subjektiivista normiaan, mikä ilmenee edellisestä haastattelulainauksesta. Tämän kaltainen subjektiivisen normin kritiikki ja sitä kautta oman asenteen pohdinta voi olla haastavaa, koska siinä joutuu kyseenalaistamaan omia uskomuksiinsa, jopa maailmankuvaansa. Kriittisen asennoitumisen ja oppimisen kannalta tällainen kyseenalaistava pohdinta on kuitenkin tärkeää. Oman asenteen ulkopuolisilla seikoilla perustelu koetaan kuitenkin tavallisesti helpompana ja vaivattomampana, mihin tämänkin tutkimuksen havainnot viittaavat.

## **4.2. fMBA-koulutuksen yhteys urasiirtymiin**

### **4.2.1. Uraisiirtymien toteutuminen**

MBA-koulutukselle asetetaan tavallisesti uraan ja siinä kehittymiseen liittyviä tavoitteita (Baruch & Peiperl 2000). On siis tärkeää tietää, miten uratavoitteiden koetaan toteutuneen ja mitä vaikutusta osallistujat arvioivat koulutuksella olleen työuran kannalta. Urakehityksen olennainen kohta on urasiirtymä, joka on sekä tapahtuma että ajanjakso, jolloin henkilö joko vaihtaa työtehtäviään tai nykyisen työn sisältö muuttuu selvästi (Louis 1980).

fMBA-koulutuksen osalta kyseessä voi siten olla työroolin vaihtoon liittyvä objektiivisesti havaittavissa oleva siirtymä uralla tai roolin muutos nykyisessä työtehtävissä. Ajanjakso puolestaan määrittyy fMBA-koulutuksen vaiheeksi ja puoleksitoista vuodeksi koulutuksen jälkeen, jolloin tutkimusaineisto kerättiin. Tietenkään ei voi tarkasti sanoa, missä vaiheessa koulutusta tai jopa sitä edeltävää aikaa henkilön mahdollinen suunnittelu- ja pohdintaprosessi urasiirtymän osalta on voinut alkaa. Tämä tutkimus on kuitenkin rajattu siten, että analyysin ja tulokinnan kohteena ovat kokemukset, jotka tutkittavat liittyvät fMBA-koulutukseen kertoessaan urasiirtymistään.



**Taulukko 7.** fMBA-koulutukseen liitetyt urasiirtymät

Suunta	Nykyisessä organisaatiossa	Muussa kuin nykyisessä organisaatiossa	Yhteensä
Vertikaalinen urakehitys	5 henkilöä	5 henkilöä	10 henkilöä
Horizontaalinen urakehitys	4 henkilöä	2 henkilöä	6 henkilöä
Yhteensä	9 henkilöä	7 henkilöä	16 henkilöä

Uraasiirtymä on muutos fMBA-koulutukseen osallistuneen uralla joko omassa yrityksessä tai toisen palveluksessa. Haastateltavista 17 kertoi urasiirtymästä, ja heistä 16 liitti siirtymän fMBA-koulutukseen. Yksi henkilö kertoi siirtymän johtuneen muista syistä. Kaikki urasiirtymän kokeneet, jotka liittivät sen fMBA-koulutukseen, kertoivat vapaaehtoisesta siirtymästä, mikä tarkoitti omaa toimijuutta uramuutoksen edistämiseksi (Koivunen & Lämsä 2010).

Viisi urasiirtymän kokenutta oli pk-yrittäjiä ja loput 11 henkilöä toisen palveluksessa. Yhdeksän henkilöä oli vaihtanut tehtävää tai muuttanut tehtävänsänsänsä saman organisaation sisällä, ja seitsemän henkilöä oli vaihtanut organisaatiota. Pk-yrittäjistä neljä oli muokannut tehtävänsänsänsä uusiksi entisessä yrityksessään, yksi oli siirtynyt uuteen yritykseen. Toisen palveluksessa olevien suuri suhteellinen osuus selittynee sillä, että useimmat heistä työskentelivät koulutuksen aikana ja tutkimushetkellä keskisuurissa tai suurissa organisaatioissa, joissa urakehitysmahdollisuuksia on pienyrityksiä enemmän. Taulukossa 7 on eritelty urasiirtymät, joihin fMBA-koulutuksella koettiin olleen yhteys.

Hieman vajaa 2/3 siirtymistä oli vertikaalisia: henkilö kertoi edenneensä hierarkkisesti korkeampaan tai statukseltaan selvästi vaativampaan tehtävään. Vertikaalisen urakehityksen ohella kuusi henkilöä kertoi horisontaalisesta uramuutoksesta, jonka koettiin monipuolistaneen ja rikastaneen työn sisältöä ja mielekkyyttä. Useimmat haastateltavat kertoivat horisontaalisen uramuutoksen tarkoittaneen, että nykyinen tehtävänimike säilyi, mutta työn vastuut lisääntyivät. Asiaa kommentoitiin esimerkiksi toteamalla, että

*”mähän vastaan meillä paljon enemmän henkilöstöhallinnosta ja taloushallinnosta koko yksikössä ... sillä tavalla, että se ei ole millään paperilla, mutta se on käytännössä on sillä tavalla”* (16).

Seuraava toteamus myös havainnollistaa asiaa:

*”Ei se ainakaan este ole ollut, että jos sää tuota jotenkin oot siinä työyhteisössä enemmän sinut ittes kanssa ja niiden sun porukoittes kanssa, ja sä saat ne innostumaan, niin tokihan sulle enemmän annetaan vastuutta, että kyllä sitä kautta varmaan”* (19).

Suurin osa horisontaalisesta kehityksestä tapahtui entisessä työpaikassa, ja vain kaksi horisontaalisesta urasiirtymästä kertonutta vaihtoi toiseen organisaatioon.

Naiset arvioivat fMBA-koulutuksen tärkeyden urasiirtymilleen vaihtelevasti. Osa koki koulutuksen roolin siirtymän kannalta melko vähäiseksi, vaikka yhteydestä kerrottiin. Saatettiin esimerkiksi sanoa, että

*”antoi se ainakin rohkeutta tavallaan lähteä, sitä kun on siinä samassa työyhteisössä vuosikymmenet, niin se jotenkin se näkökulma kapeutuu, että sillä lailla olisi ihan terveellistä ihmisen vähän vaihtaakin työpaikkoja”* (3).

Haastateltava 4 puolestaan kuvasi asiaa

*”onhan siinä tavallaan kuitenkin se, että siinä kulttuurissa MBA on kova juttu”.*

Osa oli kuitenkin sitä mieltä, että koulutuksen rooli oli huomattava, mikä tulee esille seuraavista kommentteista:

"No kyllä sillä oli just ehkä sitä, kyllä mä koen että se on semmoista uskottavuutta, pystyy todistamaan sen ja kertomaan sen, että on, on perehtynyt näihin asioihin, ja ne kiinnostaa, ja pystyy olemaan työhaastattelussa kohutuullisen itsevarma ... Ja sitte mä luulen että se vakuutti siinä kohtaa viimeistään, kun oli enää kaksi siinä viivalla. Sitten viimeisessä haastattelussa vielä sitä, jolloin työnantajan edustaja, tuleva esimies, istui siinä myös, että pystyi siinä kertomaan, että tällöinen koulutus on. Luulen että se vaikutti." (11)

"Että osa ihmisistä tunsu ja tiesi, että minkälainen minä olen ihmisenä ja persoonana, mutta tämä ihminen, joka on ammattilainen johtamishommissa, niin ei varmaan olisi ollut minun aikaisemmalla koulutuksella vakuuttunut. Kun minä sitten kerroin, että suoritan erittäin korkeatasosta MBA-tutkintoa tässä työn ohessa ... tämä paikka on avautumassa, niin se antoi sellaista vakuuttavuutta siihen kyllä." (12)

"Kyllä sillä on ollut merkitystä. Elikä se on, se on sellainen, että kuitenkin semmonen tutkinto joka tunnetaan, joka tiedetään ja joka on sillä tavalla arvostettu, ja onhan siinä sellain, että mun imussa on lähtenyt moni muukin sitten erilaisia MBA:ta suorittamaan siinä organisaatiossa. Ja sitten se, että kun siellä oikeesti sai sitä osaamista ja myöskin tavallaan se oma itseluottamus siihen, että joo, kyllähän mä osaan nyt näitä asioita, kyllähän mä pystyn. Koska jos ajatellaan nyt tätä minun vastuun lisääntymistä, niin tuota, mä vähän kuulustelin itseäni tuossa, että etkö yhtään pane hanttiin? ... Kyllä sillä on merkitystä. Ei pidä vähätellä yhtään." (17)

Ura- siirtymistä kertoneita myös verrattiin siihen, millaisia urakehitystavoitteita haastateltavat sanoivat asettaneensa ennen koulutusta (taulukko 5). Viisi henkilöä totesi tietoisesti asettaneensa urakehitystavoitteita ennen koulutusta, kuten taulukosta 5 ilmenee. Taulukko 7 puolestaan tuo esille kuudentoista henkilön kokeneen koulutuksen suorittamisen uramuutoksia edistävästä.

Viidestä urakehitystavoitteita ennen koulutusta asettaneesta henkilöstä neljä kertoi toteutuneesta urasiirtymästä, yhden kohdalla tavoiteltua muutosta ei tapahtunut. Neljästä muutosta tavoitelleesta ja sen kokeneesta

kolmen siirtymä oli muuta, kuin mitä he sanoivat alun perin tavoitelleensa: Kaksi koki horisontaalisen muutoksen sijasta vertikaalisen siirtymän, yksi omassa organisaatiossa vertikaalista siirtymää tavoitellut koki vertikaalisen siirtymän toiseen organisaatioon. Kokonaisuudessaan on merkille pantavaa, että 11 henkilöä kertoi urasiirtymästä linkittäen sitä fMBA-koulukseen, vaikka he eivät sitä koulutustavoitteekseen ainakaan haastattelutilanteessa kertoneet asettaneensa.

#### 4.2.2. Ura- siirtymiä edistäneet tekijät

Eriteltäessä tarkemmin sitä, miksi koulutuksen koettiin edistäneen urasiirtymiä, voitiin erottaa kolme päätekijää. Niistä on tehty yhteenveto taulukkoon 8. Osa urasiirtymiä kokeneista mainitsi useampia tekijöitä, joten taulukon kokonaissumma ei ole urasiirtymistä kertoneiden kokonaismäärä (16 henkilöä). Toisin sanoen henkilö saattoi esimerkiksi todeta koulutuksesta saadun paremman osaamisen ja lisääntyneen uskottavuuden olleen keskeisiä uramuutosta edistäneitä asioita.

**Taulukko 8.** fMBA-koulutukseen liitetyt urasiirtymiä edistäneet tekijät

Tekijät	Mainintoja
Korkeampi osaaminen	8 henkilöä
Parantunut itsetuntemus tai -luottamus	8 henkilöä
Lisääntynyt arvostus ja uskottavuus	6 henkilöä

Kuten taulukosta ilmenee, eri tekijöiden painoarvo suhteessa toisiinsa on määrällisesti miltei sama. Koulutuksen tuottama korkeampi osaaminen ja parantunut itsetuntemus tai -luottamus olivat useimmiten mainittuja seikkoja, mutta lisääntynyt arvostus ja uskottavuus koettiin miltei yhtä usein tärkeänä urakehityksen vauhdittajana.

Korkeammasta osaamisesta, josta kertoi puolet urasiirtymän kokeneista, totesi esimerkiksi haastateltava 17 seuraavaa:

"Onhan se myötävaikuttanut ihan hirveesti, koska se on nimenomaan siihen liiketoimintaosaamiseen, missä on

vajeet varmasti ollut räikeimmät omassa osaamiskentässä. Se on siihen antanut sitä osaamista ja innostusta, ja sitä, että on hakenut sitä lisäoppia sitten sen koulutusprosessin jälkeenkin lukemalla ja seuraamalla keskustelua maailmalla, ja tutkimustietoa maailmalla. Että onhan se sillain antanut, että mullahan se sillain sattui MBA tosi hyvään paikkaan.”

Parantunutta itsetuntemusta kuvasi haastateltava 13:

*”Siinä mulle paljastui itsestäni semmoisia asioita, että mä en olisi halunnut kauheana tietää. Mä en varmaan ole parhaimmillani tämmöisenä henkilöstöjohtajana, se mulle selkeytyi. Mä olin aina kuvitellut silleen, että mä olisin varmaan ihan hyvä siinä. Mutta mä huomasin, että mun oma paikka ei ole välttämättä ihan siinä.”*

Havainnon seurauksena henkilö halusi muuttaa työtehtäviänsä. Tehdyn muutoksen hän koki parantaneen työssä suoriutumistaan.

Monelle MBA-tasoisien koulutuksen suorittaminen ja sen myötä saatu titteli antoi lisääntyneitä uskottavuutta ja arvostusta, kuten haastateltava 12:n kommentti tuo esille:

*”Ilman muuta sillä oli merkitystä. Että mä olen monesti jälkeenpäin ajatellut, että ilman sitä, niin ne ihmiset, joita minä en tuntenu siinä hallituksessa, kuten esimerkiksi X:n toimitusjohtaja, ei varmaan olisi vakuuttunut.”*

Henkilö arveli, ettei hänen aikaisempi koulutuksensa ja työkokemuksensa toiselta alalta olisi riittänyt vakuuttamaan rekrytointia suorittavia uranvaihtolanteessa, joten korkeatasoisen MBA:n suorittaminen oli meriitti uuden työtehtävän saamisessa.

Kokonaisuutena urasiirtymistä kertoneiden määrää voi pitää korkeana: 80 % (n=20) oli kokenut siirtymän tai siirtymiä. Kukaan haastatelluista, jotka liittivät siirtymän fMBA-koulutukseen, ei kokenut siirtymää negatiivisena vaan edistymisenä hierarkkisesti tai mielekkäiden uusien tehtävien saamisena. Johtamisosaamisen ohella ohjelman statusarvo kuvattiin tärkeänä koulutuksen hyötynä urasiirtymissä.

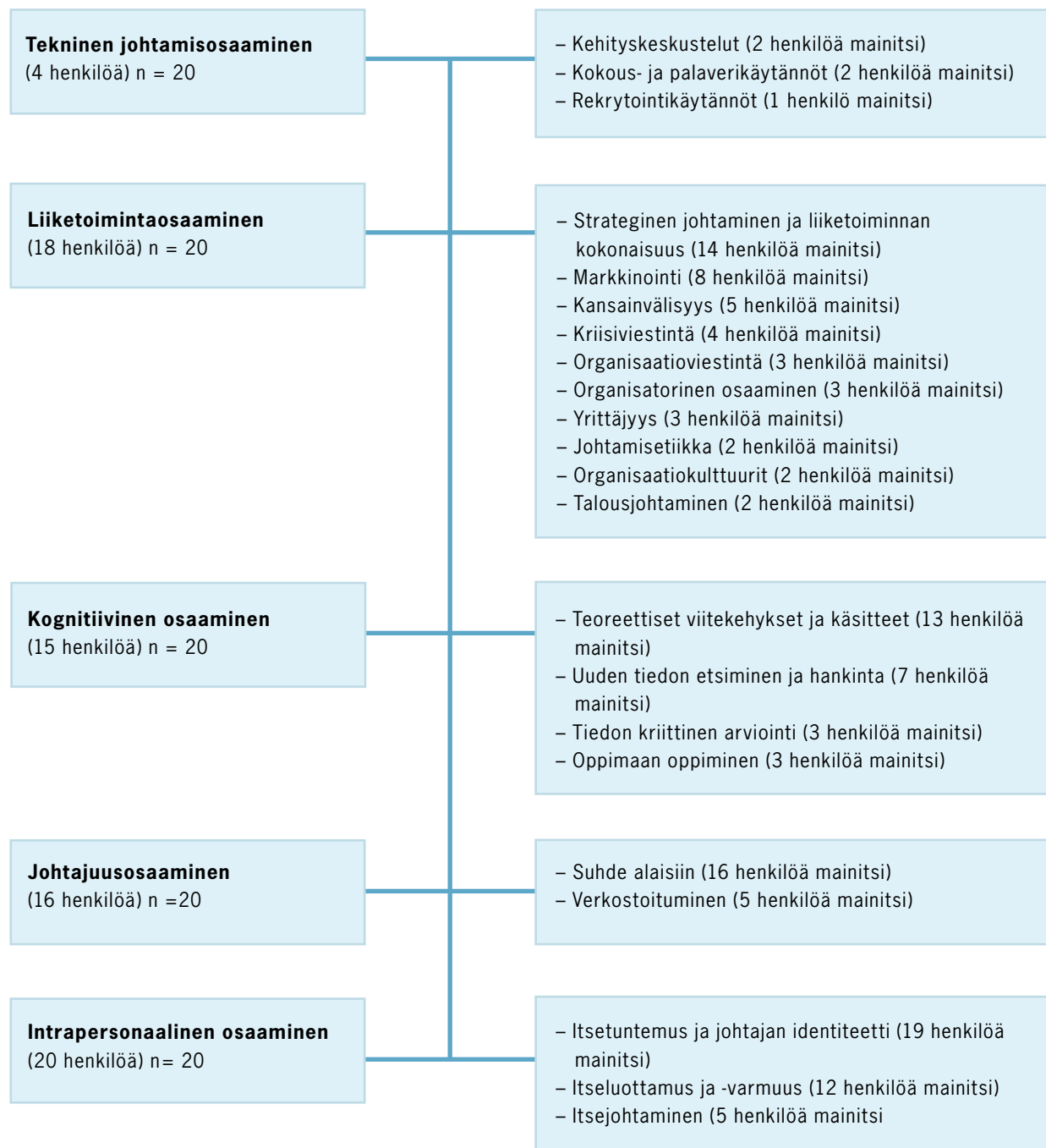
### 4.3. Johtamisosaamisen kehittyminen

#### 4.3.1. Johtamisosaamisen kehittyminen kokonaisuutena

Johtamisosaamisen kehittymistä analysoitiin hyödyntäen Viitalan (2005) johtamisosaamisen synteesimallia ja Arthurin ym. (1995) mallia älykkästä osaamisesta siten, että mallit toimivat analyysin lähtökohtana. Analyysissa oltiin kuitenkin avoimia empiriselle aineistolle, joten päättelyn luonne oli abduktiivista – teorian ja empirian vuoropuhelua (Alasuutari 1999). Tästä johtuen tuloksena syntynyt johtamisosaamisen luokittelu ei ole yksi yhteen kummarkaan mallin kanssa, vaan tässä yhteydessä syntyi uusi johtamisosaamisen käsitteellinen luokittelu.

Kuvioon 2 on tehty kooste fMBA-koulutuksen suorittaneiden henkilöiden käsityksistä heidän johtamisosaamisensa kehittymisestä. Kuviossa vasemmalla puolella on viisi pääosaamisaluetta, jotka koettiin tärkeimpinä kehittymisessä. Oikealla puolella on kunkin pääosaamisalueen yksityiskohtaisemmat sisällöt, jotka fMBA-koulutuksen suorittaneet kokivat keskeisimpinä osaamisen kehittymisen kohteina. Kuvioon on koottu määrällinen tieto siitä, kuinka moni haastateltava kertoi kustakin osaamisalueesta.

Vasemmalla puolella olevien pääosaamisalueiden sisällä kukin haastateltava on mainittu vain yhden kerran hänen kertoessaan kyseisestä alueesta (n=20). Oikealla puolella olevien yksityiskohtaisempien osaamissisältöjen kokonaismäärä sitä vastoin vaihtelee, koska yksittäinen haastateltava on voinut mainita useampia sisältöjä. Henkilö on esimerkiksi sanonut kehittyneensä liiketoimintaosaamisen alueella strategisen johtamisessa, kriisiviestinnässä ja yritysetiikassa. Liiketoimintaosaamisen kohdalla henkilö on laskettu yhteen kertaan. Sitä vastoin tarkempien sisältöalueiden kohdalla hänen mainintansa esiintyy kolme kertaa kunkin sisältöalueen mukaan. Tällä laskentatavalla voidaan havaita, kuinka moni kaikista fMBA-koulutuksen suorittaneista on pitänyt tiettyä osaamisaluetta tärkeänä kehittymisen kohteena. Lisäksi mahdollistuu pääosaamisalueiden sisällä havaita eri sisältöjen painoarvo suhteessa toisiinsa.



**Kuvio 2.** fMBA-koulutukseen suorittaneiden johtamisosaamisen kehittyminen

#### 4.3.2. Tekninen johtamisosaaminen ja liiketoimintaosaaminen

Tekninen johtamisosaaminen tarkoittaa kykyä soveltaa erilaisia johtamisen käytännön työvälineitä ja metodeja. fMBA-koulutuksen suorittaneet kertoivat teknisen johtamisosaamisen kehittymisestä vähiten. Kyseinen osaaminen ei vaikuttanut olleen keskeinen oppimisen kohde, mikä tulos on linjassa yleensä MBA-koulutuksen tavoitteiden (Baruch & Peiperl 2000) ja myös fMBA-koulutuksen tavoitteiden kanssa (Gallen & Savela 2005; Lämsä & Hiillos 2008a). Kuten kuviosta 2 ilmenee, kehityskeskustelut, kokous- ja palaverikäytännöt sekä rekrytointikäytännöt olivat aiheita, joiden soveltamiseen tavanomaisesti koettiin saadun konkreettisia työvälineitä. Haastateltava 9 totesi esimerkiksi kehityskeskustelusta:

*"Tässä johtamisessa, minun organisaatiossani sitten, siinä on otettu tämmöiset kehityskeskustelut käyttöön. Mä olen kerran vuodessa pitänyt semmoisen vähän isomman, pitemmän jutun, ja sitten puolen vuoden päästä on ollut sitten vähän lyhyempi keskustelu. Kaikki on sanonut nämä tiimpäälliköt, että siitä on heille kovasti apua. Ja he ovat taas ottaneet sitä käyttöön. Että se on tullut ihan käytännöksi."*

Liiketoimintaosaaminen, kuten myös tekninen johtamisosaaminen painottuvat asioiden johtamiseen, managementiin (Bennis & Nanus 1985; Lämsä & Hautala 2008). Liiketoimintaosaamisessa on kyse miten-tietämyksestä (Arthur ym. 1995) – liiketoiminnan ja johtamistehtävän hoitamisen kokonaisvaltaisesta tietotaidosta, joka on pääosin geneeristä luonteeltaan (Hogan & Warrenfeltz 2003). Tämä osaaminen on merkittävä johtamiskoulutuksen kehittämisen kohde (Viitala 2005). Myös fMBA-koulutuksessa liiketoimintaosaamisen kehittyminen koettiin tärkeänä antina: 18 henkilöä 20:sta kertoi liiketoimintaosaamisen kehittymisestä. Kerronta oli runsasta erityisesti strategisen johtamisen ja liiketoiminnan kokonaisuuden hallinnan (14 henkilöä mainitsi) sekä markkinoinnin (8 henkilöä mainitsi) osalta. Markkinoinnin osaamisen kehittämisessä korostuivat markkinointiviestintä, brändiajattelu ja asiakkuuksien johtaminen. Liiketoimintaosaamisen kehittymistä havainnollistavat seuraavat kommentit:

*"Sitten tuosta strategiasta, strategian hallinnasta, siihen mä hurahdin, siihen puoleen ihan oikeasti ... nyt tuli tämä strategiahomma, niin se oli mulle mysteeri ennen tätä kurssia. Että mitä strategia on ja mitä se voisi olla tässä omassa yrityksessä, niin se mulle valkeni siellä. Ja olen sitten miettinyt, olen ymmärtänyt, että ne valinnat mitä minä teen, ovat strategiaa. Sitten on myös henkilökuntaa kouluttanut siitä asiasta, että me tehdään valintoja ja me karsitaan tämä pois. Ihan tietoisesti, että artikkeleita pois, eikä harmitella tiettyjä asioita ... Tavallaan suhteellisuudentaju tämän strategian myötä on tullut. Ja sitten mä olen yrittänyt tuohon henkilökuntaan saada sellaista, että tämmöinen turha häslinki häipyisi pois." (2)*

*"Mun mielestä se on varmaan semmoisessa liiketoiminnan johtamisessa, ylipäättään yritysorganisaation toiminnassa, että miten ne päätökset tehdään ja mistä ne, miten nämä strategiat ja muut, mitkä siellä on ne taustalla ne asiat. Mä olen oppinut ymmärtämään niitä ja sittemmin niitä ylemmänkin johdon tekemiä päätöksiä, linjauksia ja miksi toimitaan tietyllä tavalla, vaikei täällä ollakaan aina samaa mieltä. Mutta ymmärtää niitä lainalaisuuksia jollain lailla." (11)*

*"Se markkinointi on ollut mulle, että mä en ole ymmärtänyt sen sanan merkitystä. Mä olen aina ajatellut, että se on mainos. Ja sitten vähän helppoheikki meininki, siis markkinointiin on liittynyt semmoinen miinusmerkkinen mielikuva, että se on tämmöinen lyhytnäköinen, voitontavoitteinen maksimointi siis lyhyellä tähtäimellä. Ja mä taas ajattelen, että pyrin pitkäaikaisiin hyviin tuloksiin, jota kestää historiassakin katsella. Niin mä ajattelin, että se markkinointimaailma on niin kaukana. Nyt kuitenkin sitten meille aivan ihana siis Satu oli tosi hyvä ja mä ajattelin, että konsultiksi meille myöhemminkin, jos on tarvis. Sitten meillä oli semmoinen Eireen Tuusjärvi. Se oli tämmöinen brändi. Se oli vähän teoreettinen, mutta mä tajusin, että tuossa on ihan vissi pointti. Se on hirveen pitkäjänteistä työtä, että se ei tule yhtäkkiä, mutta sitä pitää vaan jaksaa ja jaksaa ja jaksaa. Ja tekee, että ehkä puhumallakin, mutta varsinkin tekemällä hyvin ja fiksusti, ja huolehtimalla yksityiskohdista, niin ne kaikki kartuttaa ja tukee sitä. Ja semmoinen vahva brändi tai hyvä imago, se tuo arvoa." (14)*

Verrattaessa liiketoimintaosaamisen kehittymistä haastateltavien koulutustavoitteisiin (taulukko 4) voidaan havaita, että erityisesti strateginen johtaminen oli tärkeä sekä fMBA-koulutukselle asetettu osaamistavoite, että koettu osaamisen kehittymisen kohde. Muista osaamisen kehittymisen kohteista voi mainita kansainvälisyyden siitä syystä, että sen toi esille viisi henkilöä (kuvio 2), ja heidän kerrontansa oli suhteellisen yhtenäistä liittyen melkein kokonaan fMBA-ohjelmassa tehtyihin ulkomaan opintomatkoihin, erityisesti Shanghaiin matkaan. Kaikki matkasta puhuneet pitivät sitä mielenkiintoisena ja antoisana oppimiskokemuksena, ja matkan arvioitiin edistäneen erityisesti eri kulttuurien ymmärrystä. Esimerkiksi haasteltava 20 sanoi:

*"Sehän oli tosi mukava ja hieno matka. Ehkä se anti oli enemmän siinä täysin erilaisessa kulttuurissa, missä siellä oltiin kuin kuitenkaan loppujen lopuksi mitä ne viralliset jutut olivat. Mielenkiintoisia ja mukavia, mutta se on niin erilainen maa, jossa on aika erilainen tapa toimia, missä kaikki tapahtuu tosi nopeasti ja suhteilla."*

Muun tyyppisestä osaamisen kehittymisestä kansainvälisyyden osalta ei ollut merkittäviä mainintoja.

Yksittäisistä liiketoimintaosaamisen osa-alueista erityisesti kriisiviestintä koettiin aiheena, jota asiasta maininneet eivät olleet aiemmin huomioineet työssään lainkaan. Vaikka ainoastaan neljä henkilöä (kuvio 2) nosti asian esille, he pitivät kriisiviestinnän teemaa itselleen aivan uutena asiana. He myös kertoivat ymmärtäneensä ensimmäisen kerran kunnolla kriisiviestinnän tärkeyden ja olivat ryhtyneet käytännön toimenpiteisiin asian edistämiseksi omassa tai organisaationsa toiminnassa. Haastateltava 8 totesi kriisiviestinnästä muun muassa seuraavaa:

*"Että osa oli semmoisia pieniä aihealueita. Mä voin sanoa ihan hyvän esimerkin, että esimerkiksi kun meillä oli se kriisiviestintä kerran semmoinen aihealue, päivän juttu. Niin mä ajattelin silloin, että hitto vieköön, en ole ajatellut tältä kannalta. Että jos jotakin meidän talossa tapahtuisi sellaista, ihan oikeasti jotain kamalaa ... Ja sitten mä silloin oikeastaan tein itselle semmoisen muistilapun ja sanoin mielessäni, että by the way, se on muuten minä,*

*jos jotain sattuu. Ja niinhän meille sattui, just siellä työpaikalla tapaturma ... Niin siinä vaiheessa kun se puhe-  
linsoitto tuli ja mä kuulin sen, niin siinä vaiheessa mä oikeasti sanoin itselleni, että hitsi vie, mää olenkin jotakin ottanut opiksi ... Eihän mulla mitään kirjallista ohjetta ollut, mutta mä olin sen prosessin miettinyt, että mitä tämä tarkoittaa, mihin tämä vaikuttaa, ja mitä mun pitää tässä tehdä ... En mää ollut ikinä ajatellut ennen sitä koulutus päivää, että mun pitäisi tämmöisiä edes miettiä."*

Myös muita liiketoimintaosaamisen osa-alueita tuotiin esille tärkeinä kehittymisen kohteina. Kuten kuvioista 2 ilmenee, sellaiset aiheet kuin organisaatioviestintä, organisatorisen osaamisen kehittäminen, yrittäjyys, johtamisetiikka, organisaatiokulttuurit ja talousjohtaminen mainittiin. Näiden osalta maininnat kuitenkin hajaantuivat eri henkilöiden välillä, mikä johtunee ainakin osittain fMBA-koulutukseen osallistuneiden erilaisista taustakoulutuksista ja työkokemuksista. Toisin sanoen osaamisen kehittämisen tarpeet todennäköisesti vaihtelivat eri henkilöillä. Joku henkilö esimerkiksi kertoi koulutuksen edistäneen talousjohtamisen osaamista, kun taas toiselle asia oli jo entuudestaan tuttu eikä merkittävää osaamisen kehittymistä siltä osin koettu tapahtuneen.

#### **4.3.3. Kognitiivinen osaaminen**

Sovelletuissa johtamisosaamisen teorialleissa (Arthur ym. 1995; Viitala 2005) ei mainita erikseen kognitiivisen osaamisen aluetta, joka voitiin kuitenkin tulkita tutkimuksen empiirisestä aineistosta tärkeänä kehittymisen kohteena. fMBA-koulutuksen suorittaneista 15 kertoi osa-alueen kehittymisestä. Kognitiivinen osaaminen tarkoittaa ihmisen kykyä hankkia, käsitellä, prosessoida ja tallentaa tietoa, kuten myös käsitteellistä tietoa ja kokemuksia. Kognitiiviseen osaamiseen kietoutuu tiedon lisäksi yksilön oppimismotivaatio. (Ks. Rauste-von Wright & von Wright 1994.)

Viitalan (2005) synteesimallissa puhutaan tietojohdamisesta yhtenä johtamisosaamisena. Tietojohdamisella Viitala viittaa sekä yksilön tiedonkäsittelyprosesseihin että organisaation oppimis- ja kehittämisprosessien johtamiseen ja henkilöstön oppimisen tukemiseen. Vaikka Viitalan käyttämällä yksilön ja organisaation tason yhdistävällä tietojohdamisen käsitteellä lienee paikkansa, täs-

sä yhteydessä on haluttu tehdä ero yksilön oman tiedonkäsittelykyvykkyyden (yksilön kognitiivinen osaaminen) ja organisatoristen oppimisprosessien johtamisen välillä. Ensimmäinen kohdentuu ihmisen henkilökohtaiseen osaamiseen, kun jälkimmäinen puolestaan tavoittelee organisaatioiden osaamisen kehittämistä ja on liitettävissä johtajan liiketoimintaosaamiseen (organisatorinen osaaminen, kuvio 2).

Kognitiivinen osaaminen on yksilön henkilökohtaista osaamista ja omaisuutta, kun organisatorisen osaamisen johtaminen on tiedon käyttämisen ja soveltamisen näkökulmasta sidottu organisaatiokontekstiin. Eronteon kriteerinä tässä tutkimuksessa on siten osaamisen kohde, joka kognitiivisessa osaamisessa on yksilö, fMBA-koulutuksen suorittanut henkilö, hänen ajattelu-, tiedonkäsittely- ja oppimisprosessinsa. Liiketoimintaosaamisessa kohteena on puolestaan organisaatio ja sen osaamisen ja oppimisprosessien johtaminen.

Kognitiivisen osaamisen keskeisin sisältö muodostui fMBA-koulutuksen suorittaneiden joukossa teoreettisten viitekehysten ja käsitteiden oppimisesta, joista kertoi 13 henkilöä. Myös uuden tiedon etsiminen ja hankinta koettiin suhteellisen tärkeiksi kehittymisalueiksi (7 henkilöä mainitsi). Erityisesti opinnäytetyön tekemisen koettiin olleen merkittävä tiedon etsimisen kannalta. Mielenkiintoista on, että vain viisi henkilöä kertoi tavoitteellensa teoreettista ja käsitteellistä osaamista ennen koulutuksen alkua (taulukko 4). Koulutuksen jälkeen kuitenkin huomattavasti suurempi osa kertoi tämän osaamisalueen kehittymisestä ja he myös korostivat sen asian tärkeyttä oman työnsä kannalta. Kognitiivisen osaamisen kehittymistä havainnollistavat seuraavat haastattelulainaukset:

*"Yksi mikä tässä tuli esiin, kuten sanoin, että tuota kirjavaikeutta tarvitaan. Niin tuota, toisin kuin pitkän linjan ihmisenä aina sitä hokaa, niin sieltä saa monesti semmoista pohjaa, millä perusteilla lähteä tutkimaan asiaa. Tämän kurssin kautta on oppinut etsimään sitä tietoa toisella tapaa kuin ennen. Tottakai työkaluja on aina osannut käyttää ja hakea tietoa sillä lailla, mutta se on ollut erityyppistä se tiedon hakeminen. Mä olen suoraan hakenut sitä lopputietoa tai ehdotuksia, esimerkkejä. Nyt mä haen niitä perusteita, onko jotakin syvällisempää tutkittua esimerkiksi jonkun asian taakse."* (6)

*"Sitten se yksi kirja oli se semmoinen, mä en muista mikä sen kirjan nimi oli, mutta siinä oli just se missä opetettiin lukemaan sillä tavoin ettei tarvitse kaikkea lukea. Mä nimittäin luin alussa kaikki. Jos se on kaksisataaseitsemän sivua ja puolta et ymmärrä, niin tosi kiva. Ja mä ajattelin, että en ikinä selviä näistä kirjoista. Mutta sitten se alkoi, ja sitten lopussahan, kuten sanoinkin, että minulla on varmaan jotain hulluuden ensioireita, että kun mä sen jälkeen kun koulu on loppunut, niin käyn ostamassa jonkun kirjan."* (13)

*"Se on siihen antanut sitä osaamista ja innostusta, ja sitä, että on hakenut sitä lisäoppia sitten sen koulutusprosessin jälkeenkin lukemalla ja seuraamalla keskustelua maailmalla ja tutkimustietoa maailmalla. Että onhan se antanut, että mullahan se sillain sattui MBA tosi hyvään paikkaan. Pystyy keskustelemaan toimitusjohtajan tai hallituksen puheenjohtajan kanssa asioista oikeilla nimillä. Eli on löytynyt semmoinen yhteinen kieli, että mistä täällä puhutaan. Vaikka sitä alan toimijana niin sitähan tietenkin sillä kokemuksella ja intuitiolla mentiin johonkin tiettyyn saakka. Jotakin kustannuslaskentaa, niin sitä päättelyllä suurin piirtein jotakin asioita ravisteli hihasta, että se täytyy olla tätä luokkaa. Sitten kun talousjohtaja jonkun asian laski, niin se oli sitä luokkaa, mutta että se oma tavallaan perustui semmoiseen kokemukseen, intuition. Voi sitä hyödyntää tänäkin päivänä, mutta siihen on saanut enemmän semmoista tieteellistä ajattelutapaa mukaan, mikä tietenkin pitääkin olla."* (17)

Kognitiivisen osaamisen alue on merkittävä osaamisen alue tänä päivänä johtuen tiedon merkityksen ja määrän kasvun johdosta: Johtajan on kyettävä arvioimaan monenlaista ja -tasoista tietoa päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussaan, hänen on jatkuvasti omaksuttava uusia asioita ja näkökulmia (Yukl 2010). Kognitiiviset perustaidot, kuten kirjoittaminen, lukeminen, tiedon etsiminen ja niin edelleen eivät riitä päätöksentekoon, vaan yhä enemmän tarvitaan myös oppimaan oppimisen taitoja, kuten myös taitoa ajatella ja suhtautua tietoon kriittisesti. Tämä tarkoittaa tarvetta syventää kognitiivista osaamista metakognitiivisen osaamisen suuntaan. Metakognitio viittaa omien tietojen, taitojen ja strategioiden tunnistamiseen oppimisen säätelyssä. Metakognitio on tietoisuutta omista tai muiden ihmisten kognitiivisista toiminnoista, ajattelusta, oppimisesta tai tietämisestä



(Tynjälä 1999). fMBA-koulutuksen suorittaminen näyttää haastateltavien mukaan lisänneen erityisesti heidän kognitiivista osaamistaan tiedon ja oppimisen osalta. Osa haastateltavista myös arvioi osaamisensa kehittyneen metakognition suuntaan (6 henkilöä mainitsi, kuvio 2 kohdat tiedon kriittinen arviointi ja oppimaan oppimisen taidot).

Tieto jaotellaan usein hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon (Nonaka & Takeuchi 1995). Hiljainen tieto on kokemusperäistä, käytännössä syntyvää, henkilökohtaista ja dokumentoimatonta. Eksplisiittinen tieto on puolestaan esille tuotua, käsitteellistä ja täsmennyttää tietoa, jota on mahdollista jakaa eri julkisesti eri tahoille. Molempia tarvitaan, ja Nonakan ja Takeuchin mukaan tieto (knowledge) syntyy niiden vuorovaikutuksesta. Jos kuitenkin eksplisiittinen tieto, kuten johtamisen ja liiketoiminnan käsitteet ja käsitteelliset mallit puuttuvat, tiedon jakaminen, siitä keskustelu ja yhteisten merkitysten muodostaminen on likimain mahdotonta. MBA-tasoisien koulutuksen yksi tavoite onkin antaa osallistujille käsitteitä ja teoriaviitekehyksiä kokemusperäiselle tiedolle (vrt. Baruch & Peiperl 2000).

Monen osallistujan kohdalla (13 henkilöä, kuvio 2) fMBA-koulutuksen kerrottiin tuoneen nimiä ja viitekehyksiä uusille ja aiemmin tuntemattomille asioille, kuten myös aiemmin ainoastaan kokemusperäisesti ymmärretyille ilmiöille. Täsmällisen ja tilanteen mukaisen kielenkäytön osaamisen arvioitiin parantaneen vaikutusmahdollisuuksia muihin, erityisesti ylempään johtoon, toisiin johtajiin ja asiantuntijoihin nähden. Lisäksi oikeiden käsitteiden osaamisen ja käytön koettiin edistäneen uskottavuutta ja itseluottamusta omien tehtävien hoitamisessa.

Aikaisempi tutkimus todentaa, että oikeiden ja täsmällisten käsitteiden käyttö ei ole tärkeää ainoastaan yhteisten merkitysten rakentamisen kannalta, vaan tilanteenmukaisen kielenkäytön osaaminen myös antaa mahdollisuuksia käyttää valtaa (Oswick ym. 1997). Diskursiivinen kompetenssi on tärkeää kaikille, mutta naisten kohdalla tällä osaamisella voi ajatella olevan erityistä merkitystä, koska heidän tapansa kommunikoida on arvioitu olevan erilaista miehiin verrattuna (Tannen 2000), mikä saattaa vähentää heidän kommunikatiivisen kompetenssinsa tarkkuutta johtamisessa.

Käsitteiden ja ilmiöiden välisten lainalaisuuksien, teorioiden, hallinta voi auttaa ja rohkaista naisia tuomaan esille mielipiteensä ja näkökulmansa. Ilman täsmällistä käsitteiden hallintaa puhe muuttuu epämääräiseksi ja hämäräksi, mikä myös vähentää puhujan uskottavuutta. Merkillä pantavaa on, että kahta henkilöä lukuun ottamatta käsitteiden ja viitekehysten kehittymisestä kertoneet olivat peruskoulutukseltaan muilta aloilta kuin liiketaloudelliselta tai kaupalliselta alalta. Liiketoimintaosaamisen ja johtamisen käsitteellisen osaamisen kehittyminen koettiin erityisesti tässä muiden alojen ryhmässä tärkeänä ja tarpeellisena.

#### 4.3.4. Johtajuusosaaminen

Johtajuusosaaminen osa-alueena tarkoittaa johtajan kykyä ja halua vaikuttaa muihin, erityisesti alaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Myös verkostoissa toimiminen, niiden rakentaminen ja ylläpitäminen ovat merkittäviä johtajuuden taitoja (Hogan & Warrenfeltz 2003; ks. myös Viitala 2005). Arthur ym. (1995) puhuvat verkostojen sijasta kenen kanssa -tietämyksestä (knowing whom). Heidän mukaansa se on pääomaa, joka auttaa muodostamaan ja toimimaan erilaisissa verkostoissa, tuottaa mainetta ja parantaa osapuolten välistä luottamusta.

fMBA-koulutuksen suorittaneista 16 henkilöä (kuvio 2) korosti johtajuusosaamisen kehittymistä koulutuksen johdosta. Seuraavat haastattelulainaukset havainnollistavat asiaa:

*”Se johtoryhmän, niin tietenkin me siellä päätettiin, että miten tätä viedään yhdessä, mutta sitten sen koko prosessin vetäminen, me otettiin siihen muita ihmisiä sieltä organisaatiosta. Että me ei vedetty silleen, että tehdään tämä johtoryhmässä, että näin se on ja tässä on teille. Me tehtiin se sillä tavalla yhdessä ihmisten kanssa. Me aina pidettiin niitä palavereita ja käytiin läpi asioita. Sitteen loppuvaiheessa, siinä vaiheessa kun se oli valmis ... Silloin oli julkistus, minä olin kertonut ja käynyt sen läpi. Haastattelija: Se on siis konkreettinen esimerkki, että sä olet päässyt hyödyntämään sitä, mitä opit täällä? Niin on. Se oli ihan sillä tavalla sitä oppimista ja osaamista, mitä oli tässä kerätty.” (4)*

*”Mun mielestä ne verkostot, ne siinä, mitkä tuli, naisverkosto ja muiden verkostojen tärkeyden ymmärrys. Se on*



*osa meidän markkinointia. Että minä nyt osaan jo käyttää hyödyksi kaikki, kaikki buffijutut sun muut, kaikki, mitä mä teen, mitä mä teen eri tahojen kanssa näitä hommia, niin siitä saa myyntiä tällä hetkellä. Ennen mä en ole saanut verkostoista.” (5)*

Johtajuusosaamisen (leadership) edistymisestä esimies-alaisuuden hoitamisessa kertoi 16 henkilöä. Viisi haastateltavaa myös mainitsi verkostoitumisen yrityksen tai organisaation ulkopuolisiin toimijoihin olleen kehittämisen kohde. Kerronta ulospäin verkostoitumisesta oli kuitenkin niukkaa, eikä sitä voi tulkita kovin keskeiseksi kehittämisen kohteeksi fMBA-koulutuksessa.

Osallistujat kuvasivat runsaasti fMBA-ryhmän keskinäisiä rakentavia sosiaalisia suhteita, avointa ja tukevaa ilma- piiriä merkittävänä tekijänä johtajuusosaamisen edistymisessä. Vaikka teoreettista koulutusta pidettiin tärkeänä, jopa tärkeämmäksi johtajuuden kehittämisessä kuvattiin tuki, joka ryhmästä koettiin saadun. Erityisesti kokemusten vaihto ja keskustelut koettiin tarpeellisiksi ja arvokkaiksi vertaistuen muodoiksi. fMBA-ryhmän erilaiset taustat työkokemuksen, alan, koulutuksen ja niin edelleen suhteen arvioitiin koulutuksen vahvuudeksi johtajuuskokemusten jakamisessa ja toisilta oppimisessa. Erilaisten taustojen myös koettiin olleen tärkeitä sen vuoksi, että osallistujien organisaatiot eivät olleet kilpailijoita keskenään, minkä sanottiin tukeneen avointa vuorovaikutusta. Ainoastaan naisille tarkoitettu ryhmä sai myönteistä palautetta ja sen kerrottiin edistäneen avoimuutta. Tältä osin asennoituminen oli huomattavasti myönteisempää verrattuna ennen koulutusta vallinneisiin asenteisiin ainoastaan naisille tarkoitettuun koulutukseen.

Merkille pantavaa osallistujien keskinäisen verkostoitumisen osalta oli sen ei-instrumentaalinen luonne. Haastateltavat kertoivat fMBA-koulutuksen synnyttäneen harvoin liiketoimintasuhteita koulutuksen suorittaneiden ja heidän organisaatioidensa välillä, vaikka muutamia esimerkkejä asiasta tulikin esille. Tavallisesti suhteiden luonne koettiin sosiaalisena tukea, joidenkin kohdalla jopa ystävyys. fMBA-ryhmän olemassaolon voi tulkita myönteiseksi sosiaalisiksi resurssiksi, jonka olemassaolo oli haastateltaville tärkeää. Ryhmän jäsenten puoleen

koettiin voitavan kääntyä myöhemminkin esimerkiksi tarvittaessa apua ja neuvoja.

Johtajuusosaamisen kehittämisen kohteeksi kerrottiin useimmiten esimies-alaisuus, joissakin tapauksissa joku muu yhteistyötaho. Tulos on mielenkiintoinen, koska vain neljä henkilöä (taulukko 4) mainitsi alun perin asetaneensa esimiehistyksen fMBA-koulutuksen tavoitteeksi. Havainto on samankaltainen kuin käsitteellisessä ja teoreettisessa osaamisessa: fMBA-koulutuksen koettiin tuottaneen selvästi enemmän osaamista näiltä osa-alueilta kuin huomattiin tai osattiin tavoitella. Analysoitaessa tarkemmin esimies-alaisuuden sisältöjä useimmiten tulivat esille taulukossa 9 mainitut seikat. Taulukkoon on koottu maininnat siten, että sama henkilö on voinut kertoa useammasta asiasta.

**Taulukko 9.** fMBA-koulutuksen keskeiset kehittämisen kohteet esimies-alaisuudessa

Esimiesosaamisen kehittämisen kohde	Mainintoja
Jämäkkyys	6 henkilöä
Delegointi	5 henkilöä
Alaisten näkökulmien huomiointi	4 henkilöä
Motivointi ja kannustaminen	4 henkilöä

Jämäkkyydellä tarkoitettiin vakuuttavaa, selkeää ja johdonmukaista toimintaa suhteessa alaisiin. Haastateltavat kertoivat ymmärtäneensä aikaisempaa paremmin sen, ettei esimiehen tarvitse eikä hän voi aina miellyttää toisia ihmisiä, vaan tärkeämpää on tehdä organisaation toiminnan kannalta mielekkäitä ja tarkoituksenmukaisia päätöksiä ja linjauksia. Jämäkkyys ei kuitenkaan vaikuttanut tarkoitettavan kenellekään kovuutta tai epäystävällisyyttä, vaan aikaisempaa selkeämpää ja toisten mieliteistä itsenäisempää toimintatapaa. Haastateltava 17 kertoi asiasta havainnollisesti:

*”Minä olen ymmärtänyt, että minun ei tarvitse olla kiva kaikissa asioissa kaikille. Minä olen hirveästi kehittynyt siinä, missä mä olin ennen kauhean huono. Minä ahdistuin hirveästi ennen, jos mä huomasin, että joudun teke-*

*mään vaikkapa ikäviä päätöksiä tai jouduin puuttumaan asioihin. Niin minun olin vaikea itseni kanssa handlata sitä, että mä olen nyt vaativa esimies. Minä olen saanut jotenkin nyt reflektoitua itseni kanssa, että se kuuluu siihen johtajuuteen.”*

Naisten on väitetty hahmottavan todellisuutta enemmän toisten ihmisten kautta, kun miesten on puolestaan sanottu näkevän itsensä itsenäisinä, toisistaan erillään olevina yksilöinä (Gilligan 1982). Tätä naisille tyypillisempää feminiinistä orientaatiota kutsutaan kirjallisuudessa usein termillä care ethics (Gilligan 1984), joka on johtamiskirjallisuudessa suomennettu välittämisen ja huolenpidon etiikaksi (Lämsä 1998; Kujala & Pietiläinen 2004; Martelius-Louniala 2007).

Koska feminiininen orientaatio on suuntautumista toiseen ja erityisesti toisen yksilön tarpeisiin vastaamista, voi tästä näkökulmasta ajatella naisjohtajuuden yhden keskeisen haasteen syntyvän nimenomaan kyvystä ja halusta tehdä eroa yhtäältä ihmisten monien tarpeiden ja toiveiden tyydyttämisen ja toisaalta kaikkia koskevien yleisten ja yhteisten organisatoristen periaatteiden välillä. Toisin sanoen kaikkien tarpeita ei ole mahdollista täyttää, koska organisaatiolla on kaikkia koskevia yhteisiä reunaehtoja ja -odotuksia, joiden mukaan toimitaan. Lisäksi, mikäli orientoitutaan voimakkaasti yksilöihin, saattaa seurauksena olla liiallinen tarve miellyttää toisia tai ”liika kiltteys”, kuten haastateltava edellä kuvaa asiaa. Voimakas orientoituminen toisten tarpeisiin saattaa myös sisältää riskin, että huolenpito omasta itsestä unohtuu. Tällöin syntyy stressin, jopa uupumuksen vaara, kuten edellinen haastateltava tuo esille. Yksi naisten kehittymisen keskeinen tavoite voikin olla, että ymmärtää huolenpidon ja välittämisen koskevan myös itseä eikä vain muita.

Välittäminen on vastuullisuutta muista. Tämä saattaa johtaa erityisesti naisten osalta aika ajoin vaikeuteen delegoida. Voimakas vastuuntunto saattaa tarkoittaa, ettei uskalleta antaa tehtäviä muiden itsenäisesti hoidettaviksi, vaan välitetään kaikesta yksityiskohtia myöten – naisjohtajasta tulee pikkutarkka tarkastaja tai perfektionisti. Lisäksi perinteinen naisen sukupuolirooliin kohdistuva odotus toisten palvelusta ja auttamisesta tuottaa nai-

selle haasteen osata ja haluta käyttää alaisiin ja muihinkin tahoihin päin suoraa valtaa, joka tavanomaisemmin kytketään miehisyyden tunnuspiirteeksi – naisjohtajasta tulee helposti ”liian kiltti tyttö”, jonka aika kuluu toisia palvellessa. Naisen vallankäyttö ilmenee myös usein tästä syystä epäsuorempana ja jopa kätkeytynä.

Kuten Fels (2004) toteaa, suora ja julkinen valta perinteisesti tulkitaan naisen sukupuolirooliin kuulumattomaksi. Toisaalta, jos naisjohtaja toimii liian miehisesti, hänen ajatellaan olevan rautarouva, riivinrauta tai pelottava akka (ks. esim. Kanter 1977; Lämsä & Tiensuu 2002; Ekonen 2007). Keskeisen naisjohtajan haasteen, kaksosidoksen – olla yhtä aikaa riittävästi, mutta ei liikaa feminiininen ja perinteisen johtamisroolin mukaisesti riittävästi, mutta ei liikaa miehinen (ks. Jamieson 1995) – ymmärtämisen koki osa haastateltavista merkittäväksi johtajuusosaamisen kehittymisen kohteeksi fMBA-koulutuksen myötä. Seuraavat kommentit kuvaavat asiaa:

*”Niin tuota, kyllä tämä koulutus antoi esimiesvarmuutta tämän tyyppiseen työskentelyyn, niin kuin tuollaiseen miesten maailmaan. Siellä toimimiseen. Haastatteliija: Minkälaisia eväitä se siihen antoi? No sen, että minä uskalsin avata suuni.” (2)*

*”Ehkä opin siitä, ehkä se sai minut ajattelemaan niitä asioita sitten syvällisemmin. Ehkä minä olin pinnallisesti kannustava, mutta ... Siinä vaiheessa esimerkiksi, kun minun omat alaiset meillä, niin minä tiesin, että siellä oli muutama ihminen, ne olivat miehiä kaikki, jotka pelkäsivät mua. Ja minä monesti sanoin, kun puhuttiin, kun se sano minulle jossain pikkujouluissa, että sä olet niin pelottava. Niin minä sanoin sille, että tuota, jos tuossa on hämähäkki, ja sinä pelkää sitä, niin kumman vika se on, sen hämähäkin vai sinun vikasi? Niin tällä tavalla kannustin sitä. En enää nykyisin tämmöisiä.” (12)*

*”Minä olen sanonut ääneenkin, että olen huomannut, että minähän teen hirveen paljon enemmän kuin miehet, ja nehan osaa käyttää minua hyväksi. Niin minä rupesin panemaan stoppia, että hei, minulla on alaisena kaksi miestä. Minun pitää noilta vaatia enemmän. Ja sitten, kun siellä oli jotain muita kollegamiehiä, niin en minä lähde niiden hyppyheikiksi ihan samalla tavalla. Että se oli yksi*

*oivallus, kun rupesi miettimään tätä nais- ja miesjohtajuutta ja sitä, että minähän teen ihan liikaa. Että pärjään minäkin vähemmällä ... Se on ihan oikeasti, olen oppinut delegoimaan enemmän. Ja vaatimaan myös niiltä miehiltä samalla tavalla kuin naisilta.” (15)*

On tarpeellista tuoda esille, etteivät kaikki haastateltavat, jotka kertoivat jämakkyteen ja vallankäyttöön liittyvästä kehitymisestä, kuitenkaan liittäneet asiaa sukupuoleen, vaan saattoivat mainita esimerkiksi uuden työtilanteen vaikuttaneen taustalla. Haastateltava 1 kertoi tämän kaltaisesta tilanteesta:

*”Kun sitä tuossa käsiteltiin ja käsiteltiin ihmisten kanssa, muiden kurssilaisten kanssa, oli vähän vastaavia kokemuksia. Kyllä minusta tuntui, että se toi itselle semmoista ajatusta, että okei, ymmärsin tiettyjä haasteita, että mistä ne olivat tavallaan johtumia, miksei osannut ottaa semmoista huomioon. Ja ymmärtää, että jos on joidenkin ihmisten kanssa ollut tiukasti työkavereita, miksi on hankalaa ajatella, että sä olet yhtäkkiä esimies. Ja toisaalta heidän hankala ajatella, että tuossa on yhtäkkiä se auktoriteetti.”*

Työpaikan ristiriidat ja ongelmalliset alailanteet koettiin haasteiksi, joihin fMBA-koulutuksen arvioitiin tuoneen tarvittavaa jämakkyttä. Haastateltavat eivät kuitenkaan välttämättä kytkeneet asiaa sukupuolirooliin liittyväksi, vaikka edellä esitetyn perinteisesti naiseuteen kuuluvaksi katsotun kiltteyden, jopa miellyttämisen idean näkökulmasta siltäkin kannalta tehtävä tulkinta saattaisi olla mahdollinen. Ottamatta sukupuolen näkökulmaa voi kuitenkin todeta, että esimiehisytyteen kuuluu rajojen asettamista ja jämakkaa päätösten tekemistä. Niiden tarve korostuu erityisesti konfliktitilanteissa, joiden hallintaa fMBA:n koettiin jossain määrin edistäneen. Tämän alueen kehitymisestä kerrottiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

*”Sieltä tuli oivalluksia ja myös sellaista, että ehkä voi sanoa, että mä en ole ollut koskaan kauhean lepsu, mutta jotain sellaista vahvistusta tuli sille, että mä olen ihan oikeassa kun puutuin siihen asiaan ja puutuin siihen aika kovastikin. Että se ei ole mikään pikku juttu, vaikka tämä alainen siitä kovasti loukkaantuikin. Se oli asia, mikä piti*

*tehdä ja sillä selvä, ja tätä tapahtuu muissakin firmoissa, eikä se kaada maailmaa vaikka se sillä hetkellä tuntuu kurjalta, varsinkaan kun ei ole tottunut siihen, että on vastuussa niin monen ihmisen mukista ... Pitää mennä melkein kuin lastentarhassa sitten, että näin ei voi tehdä. Ja silti se on välttämätöntä. Että tällaisille jutuille tuli vahvistusta.” (20)*

Alaisten näkökulmien parempi huomiointi, kuten myös alaisten kannustaminen ja motivointi tuotiin myös esille kehittymiskohteina. Haastateltava 16 sanoi oppineensa alaisten huomioinnista erityisesti seuraavaa:

*”En yritä niitä puskea niitä asioita ja tajuan, miksi he lyövätkin hanttiin. Yritän useammalla eri keinolla, enkä heti lyö hankkoja tiskiin, jos en yhdellä keinolla onnistu. Että sillä tavalla mä toivoisin, että se näkyisi myös heille siinä, että yritän olla heidän enemmän huomioivampi kuin aikaisemmin.”*

Kannustaminen ja motivointi ovat perinteisesti olleet keskeisiä johtajuuden kysymyksiä. Idea tehokkaasta johtamiskäyttäytymisestä on vaihdellut eri aikoina ja paikoissa autoritaarisuudesta osallistavaan johtajuuteen (Yukl 2010). Viime vuosina meillä on yleensä korostunut osallistavan johtajuuden idea, mikä mainittiin myös fMBA-koulutuksen suorittaneiden joukossa tavoiteltavan esimieskäyttäytymisen mallina. Tämän kaltaisen tavoitteen saavuttamista kuvasi yksi haastateltava seuraavasti:

*”Ja sitten yhdessä mietitään jotakin, Me ollaan tehty tavoitteita, suunnitelmia, ja sitten me katsotaan miten ne toteutuvat ja onko ne toteuttamiskelpoisia. Ja tietenkin aina voidaan tarkistella sitä, että en ole semmoinen johtaja, joka sitten lyö luun kurkkuun ja molla, jos ei onnistu. Vaan niitä tarkistellaan ja keskustellaan niistä. Sekin on varmasti auttanut, juuri tämän motivaation kasvattaminen ja löytäminen ja niitten keinojen löytäminen. Ne on tullut tämän koulutuksen myötä erilaisiksi ja paremmiksi.” (9)*

#### **4.3.5. Intrapersonaalinen osaaminen**

Intrapersonaalinen johtamisosaaminen on ihmisen persoonallisuuden syvintä osaa (Hogan & Warrenfeltz 2003).

Sen merkittävä alue on kysymys minästä eli identiteetiteettistä: kuka ja millainen minä olen. Identiteetin rakentumisesta ja erityisesti siitä, onko ihmisellä yksi vai useampia identiteettejä, on keskusteltu ja kiistelty vuosien saatossa paljon. Sosiaalisen identiteetin muodostumisessa on keskeistä ihmisen suhde toisiin ihmisiin: yhteisyys ja eronteko toisiin (ks. Ashforth & Mael 1989). Sosiaalisen identiteetin osalta on havaittu naisjohtajia koskevassa tutkimuksessa, tosin ei suomalaisella aineistolla, että johtajana toimivan naisen identiteetti muotoutuu useista erillisistä, mutta toisiinsa kietoutuvista identiteeteistä (Omair 2009). Kankkusen (2009) selvitys suomalaisten naisjohtajien ja -yrittäjien joukossa tukee tätä väitettä.

Yleisesti ottaen identiteetin kysymys on johtajana toimivalle naiselle haasteellinen, todennäköisesti haasteellisempi kuin miehelle, koska johtajan identiteetin rakentaminen on naisille monimutkaisempaa. Tämä johtuu perinteisestä, tosin usein huonosti tiedostetusta käsityksestä, että johtaja on mies ja määrättyllä tavalla miehinen (ks. esim. Kanter, 1977; White 1995; Powell ym. 2002; Simpson 2000; Lämsä 2003; Puttonen 2006; Ekonen, 2007; Lämsä & Hiillos 2008b; Kankkunen 2009). Koska naisia on edelleen vähemmän etenkin ylemmässä johdossa, ei johtajana toimivalla tai sellaiseksi pyrkivälle naisella ole välttämättä kovin runsaasti naispuolisia malleja ja esikuvia, jotka tarjoaisivat kulttuurisia ja sosiaalisia tulkinvarusteita johtajan identiteetin rakentamiseen.

Johtamisen kehittämisen ja erityisesti naisille tarkoitettua johtamisen kehittämisen, kuten fMBA-koulutuksen, tärkeänä tavoitteena onkin tukea kehittämiseen osallistuvan itseymmärrystä johtajana. Hoganin ja Warrenfeltzin (2003) mukaan monet johtajat ovat kuitenkin suhteellisen huonoja arvioimaan intrapersonaalista osaamistaan. Tästä näkökulmasta fMBA-koulutusta voi pitää varsin onnistuneena, koska kaikki koulutuksen suorittaneet raportoivat tämän osaamisalueen edistymisestä.

Itsetuntemuksen parantumisesta ja johtajan identiteetin selventymisestä kertoi 19 henkilöä, itseluottamuksen ja varmuuden parantumisesta puolestaan 12 henkilöä. Itsejohtamisen taitojen edistymisen mainitsi viisi henkilöä. (Kuvio 2.) Samansuuntaisen tuloksen on saanut myös Simpson (2000), joka päätteli Englannissa keräämänsä aineiston perusteella erityisesti naisten hyötynneen

johtamiskoulutuksesta lisääntyneen itseymmärryksen ja -tietoisuuden muodossa. Yleisemmällä tasolla fMBA-koulutuksesta saatu tulos myös tukee Boyatzisin (2008) väitettä, että ihmiset voivat kehittää itseymmärrystään ja minäkuvaansa aikuisiässä.

Itsetuntemuksen ja johtajan identiteetin selventymisestä sanottiin esimerkiksi seuraavaa:

*"Että se ei ole välttämättä se orkesteri, jota minä haluan johtaa. Että tavallaan, että siinä on tietyt ammattitaitovaatimukset ja osaamisvaatimukset, ja mä ajattelin sitä, että se ei ole välttämättä se, mihin kannattaa kovin panostaa. Tämä oli semmoinen, että minä ajattelin näin, että se ei välttämättä tuo tulosta. Ja sitten tuota vielä juttelin tämän yhden, niin hänen kanssa keskustelin tästä tilanteesta, se oli tämä N.N." (7)*

Itsetuntemuksen ja identiteetin selventyminen kytkeytyi yleensä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen ja niiden aikaisempaa parempaan hyväksymiseen. Omia ominaisuuksia myös tarkasteltiin suhteessa erilaisiin johtamistehtäviin erilaisissa organisaatioissa. Tällöin saatettiin tehdä eroa yleisjohtajan tehtävään ja rakentaa yhteyttä specialisteihin tai toisinpäin, kuten seuraavista haastattelulainauksista ilmenee.

*"Ja sitten se, että kun teitte sen ura-ankkurijutun, että se avasi kanssa paljon. Että minä olen spesialisti, ja se kertoi aika paljon, että miksen mä halua olla yrittäjä ... Minä olen spesialisti ja haluan tavallaan semmoista, että minun tunnustetaan ammattilaisena. Mun ei tarvitse olla johtaja, mutta mä voisin olla. Että mä olen sellainen ihmisjohtaja, mä uskoisin että voisin olla aika hyvä." (10)*

*"Minä olin x-alueen johtaja, kun aloitettiin tätä koulutusta ja minä olin jotenkin ajatellut, että mä olen ihan sen alan ihmisiä. Sitten hoksasin, että en olekaan. Että tuota, minähän ole paljon enemmän, saan kiksejä, sytyn sitten näistä, tästä ideoitten ja liiketoiminnan kehittämisestä. Että siellähän minä innostun." (17)*

*"Tämä vahvisti niitä tiettyjä, mitkä mä olen tiennytkin, mitkä on minun kehittämisalueitani. Se tavallaan vahvisti. Ja sitten tiettyjä semmoisia juttuja, että hyväksyä itsessä joitain juttuja. Kaikki eivät ole samanlaisia. Ja voi olla, jos*

*jossakin ihmisessä arvostaa jotain juttuja, niin se on hieno ja se on hänellä, miten hän pystyy toimimaan ja näin. Siitä ei pidä tehdä itselle ongelmaa, että miksi mä en pysty tähän. Pitää miettiä, että mitkä on ne omat vahvuudet ja mitä pystyy tekemään ja hyväksyä sitten se.” (18)*

Useimmat haastateltavat kertoivat, että heille selveni paremmin se, millainen tehtävä on itselle sopiva ja oman näköinen vaihtoehto. Useiden, tosin ei kaikkien uramuutoksia tehneiden kohdalla, havainnon todettiin toimineen muutoksen vauhdittajana. Edelleen, johtajan identiteetin ja itseymmärryksen selventämisen myötä monet haastateltavat sanoivat itseluottamuksensa ja varmuutensa työtehtävien hoitamisessa kehittyneen. Itseluottamuksen ja varmuuden lisääntymisen sanottiin myös johtuneen liiketoimintaosaamisen kehittymisestä, erityisesti teorioiden ja oikeiden käsitteiden parantuneesta osaamisesta sekä strategisen johtamisen ja liiketoiminnan kokonaisuuden paremmasta ymmärryksestä. Seuraavat haastattelulainaukset havainnollistavat itseluottamuksen ja varmuuden parantumista:

*”Se muuttui sillain, että tuli tämmöistä varmuutta lisää, ja hoksasi, että kyllä sitä aika monia asioita osaakin.” (3)*

*”Varmaan se itsevarmuus, tai se varmuus siitä, että kun oli tietoa taustalla, just tietyistä lainalaisuuksista: miten ne jossain toimivat, miten joku asia in. Tiesi, että se on taustalla, että se menee näin tämä prosessi. Vaikka joku muutos, ihmiset vastustavat sitä, niin tiesi sen että okei, ne vastustaa nyt tuossa, että kyllä se kun tieto lisääntyy, niin mutinatkin vähenevät, kun ihmiset ovat oppineet. Minä en pelännyt enää semmoisia, en ole pelännyt sitä semmoista mutinaa ja vastarintaa ja kaikkea tämmöistä.” (11)*

*”Joo, rohkeutta tuli tai semmoista varmuutta. Haastattelija: Mistä se johtui? No minä huomasin, että ei ne muukaan ole sen kummempia kuin minä.” (14)*

Intrapersonaalisen osamisen alueella kerrottiin myös jonkin verran itsejohtamisen taitojen edistymisestä. Itsejohtamisella haastateltavat viittasivat selkeämpään tavoitetietoisuuteen oman työn ja uran kannoilta, kuten myös aikaisempaa parempaan ymmärrykseen elämänko-

konaisuudesta ja sen hallinnasta. Eryteisesti aikaisempaa kehittyneempi kyky kytkeä elämän eri osa-alueita yhteen oli tärkeä asia muutamille henkilöille. Esimerkiksi haastateltava 6 sanoi tästä, että

*”minä olen tämän koulutuksen siivittäjänä tai herättäjänä, olen tämmöisiä vapaa-ajan asioita lähtenyt miettimään ja esimerkiksi aloittanut kuntoiluharrastuksen, niin, kuntoni on nyt kehittynyt ja nousnut”.*

Edelleen, hän kertoi:

*”Tämä tavoitteellisuus ja tavoitteitten asettaminen myös urakehityksen suhteen. Olen aina mennyt sinne, missä on tarvittu. Kun työnantaja on sanonut, että siellä tarvittaisiin, rupeetko? Niin olen ruvennut. Tai on ehdotettu sitä tai tätä, niin olen aina ollut valmis sitten niihin, että ainoastaan yhden kerran olen kieltäytynyt tehtävästä ... Että minulla ei ole ollut semmoista ymmärrystä sen tavoitteen asettamisesta.”*

Intrapersonaalisen osaamisen kehittymisen syiksi kuvattiin useita asioita. Kerronnassa korostuivat kuitenkin ryhmän vertaistuki ja keskinäiset keskustelut, kuten oli asianlaita myös johtajuusosaamisen kohdalla. Lisäksi erilaiset henkilökohtaiset kehittämisen välineet ja arviointit, joita fMBA:ssa käytettiin (esimerkiksi 360-arviointi, ura-ankkurit, persoonallisuuden arviointi) olivat monien mielestä intrapersonaalista osaamista tukevia. Niiden soveltaminen auttoi itsereflektiota, jota voi pitää keskeisenä tekijänä intrapersonaalisen osaamisessa. Itsereflektion kehittymistä, tietoisuutta ja kykyä olla tietoinen itsestään, suhteestaan muihin ja kykyyn pohtia itseen liittyviä prosesseja pidetään oppimisen syvänä ja perustavanlaatuisena kokemuksena (Tynjälä 1999).

#### **4.3.6. Koulutuksen kehittämiskohteet ja asenteiden muutos**

Lopuksi on analysoitu lyhyesti haastateltavien esille tuomia koulutuksen kehittämiskohteita. Lisäksi kuvataan asenteiden muutosta ainoastaan naisille tarkoitettuun johtamiskoulutukseen. Koulutuksen kehittämiskohteiden osalta voi todeta, että vaikka kehittämiskohteita tuotiin jonkin verran esille, kerronta asiasta oli melko vähäistä. Maininnat kehittämiskohteista ryhmiteltiin taulukon 10

**Taulukko 10.** Keskeiset fMBA-koulutuksen kehittämiskohteet

Kehittämiskohde	Mainintoja
Talusojohtaminen	10 henkilöä
Henkilöstöasiat	4 henkilöä
Kansainvälisyys	4 henkilöä
Osallistujien työkokemusten hyödyntäminen	3 henkilöä
Vaativuus	2 henkilöä
Markkinointi	1 henkilö
Ryhmäläisten puheaikeiden säätely	1 henkilö
Oma johtajuus	1 henkilö
Laatujohtaminen	1 henkilö
Uramuutosten tuki	1 henkilö

mukaisesti. Taulukkoon on koottu maininnat siten, että sama henkilö on voinut kertoa useammasta asiasta.

Yleisesti ottaen koetut kehittämiskohteet jakaantuivat eri henkilöiden välillä. Selvästi eniten kehittämistä kaivattiin talusojohtamisen osa-alueeseen. Aiheen käsitteilyä pidettiin liian vähäisenä ja myöhäiseen ajankohtaan sijoitettuna. Jotkut olivat sitä mieltä, että talusojohtamisen käsittelyn oli pitänyt olla konkreettisempaa, kuten budjetin tekemisen oppimista, kun taas osa talusojohtamisesta puhuneista korosti laajempaa talusojohtamisen kokonaisuuden hallintaa. Vaihtelu liittyi lähinnä siihen, millaiset taustatiedot ja aikaisempi koulutus henkilöllä oli asiasta.

Neljä henkilöä mainitsi henkilöstöasiat kehittämiskohdeena ja pääosin kommentit liittyivät asian käsittelyn pinnallisuuteen. Henkilöstöasioiden osalta erityisesti mainittiin, että joidenkin osallistujien vankkaa työkokemusta asiasta olisi ollut mahdollista hyödyntää. Nämä osallistujat olisivat vastaajien mukaan voineet opettaa ryhmää, koska heillä oli pitkä kokemus henkilöstöasioiden hoitamisesta. Kansainvälisyydestä tuli myös muutamia mainintoja. Ne liittyivät kansainvälisiin luennoitsijoi-

hin, vieraskieliseen oppimateriaaliin, henkilöstöasioiden ja liiketoiminnan kansainvälistymiseen. Niitä toivottiin lisää. Muiden kehittämiskohteiden osalta kommentit olivat pääosin yksittäisiä, eikä kerronnassa ollut havaittavissa yhteistä linjaa. Miltei kaikki haastateltavat toivat kuitenkin esille fMBA-koulutuksen alussa olleen yhden epäonnistuneen koulutuskerran, jota tarkasteltiin eri kannoilla. Yleinen havainto oli, että kokemus tiivistä heti alussa ryhmähenkeä – tosin kukaan ei suositellut jatkossa vastaavaa käytettävän.

Yhdeksän haastateltavaa kertoi asennoituneensa innostuksella ja myönteisesti ainoastaan naisille tarkoitettuun johtamiskoulukseen ennen koulutuksen alkua, kun kuusi oli ollut epäilevällä kannalla ja viiden asennoituminen oli ollut ristiriitaista (taulukko 6). Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, mikä käsitys heillä oli asiasta koulutuksen suorittamisen jälkeen, 13 henkilöä sanoi koulutusta tarvittavan. Loput seitsemän olivat ristiriitaisella kannalla – he näkivät yhtä aikaa etuja ja haittoja. Kukaan ei kuitenkaan epäillyt vastaavan koulutuksen mahdollisuuksia ja onnistumista.

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi, olivatko he suositelleet fMBA-koulutusta muille. 15 henkilöä kertoi suositelleensa sitä tuttavilleen tai kollegoilleen. Myös ristiriitaisesti asennoituvat olivat tehneet suosituksia: miltei kaikki eli kuusi seitsemästä ristiriitaisesti asennoituneesta oli suositellut. Kokonaisuudessaan voi arvioida asennoitumisen ainoastaan naisille tarkoitettuun johtamiskoulutukseen muuttuneen selvästi myönteisempään suuntaan fMBA-koulutuksen myötä. Myös ristiriitaisen asenteen omaavat olivat valmiita suosittamaan sitä muille. Yleisesti ottaen asenteella on taipumusta muuttua myönteisempään suuntaan, jos henkilö osallistuu itse asenteen kohteena olevaan asiaan (Fishbein & Ajzen 1980). Tämän selvityksen tulokset ovat samansuuntaiset.



## 5. Päätelmät ja keskustelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli haastattelututkimuksen keinoin selvittää fMBA-koulutuksen suorittaneiden 20 naisjohtajan kertomana sitä, miksi he osallistuivat koulutukseen ja millaisena he kokivat sen, että koulutukseen valittiin ainoastaan naisia. Lisäksi selvitettiin sitä, millaisia urasiirtymiä ja johtamisosaamisen kehittymistä naiset kokivat koulutuksen vuoksi.

Useimmiten mainittu syy osallistua fMBA-koulutukseen oli johtamisosaamisen kehittäminen, joka kohdentui erityisesti liiketoimintaosaamiseen ja strategisen johtamisen osaamiseen. Myös muita tavoitteita, kuten uuden sisällön hakeminen työhön ja elämään, yrityksen kehittäminen, urakehityksen edistäminen, verkostoituminen, muodollisen pätevyyden saavuttaminen ja oman johtamisroolin selventäminen, mainittiin, mutta niiden painoarvo kuvattiin vähäisempänä. Osallistujien halukkuus ja motivaatio hakeutua johtamiskoulutukseen oli lähtökohdaisesti korkealla ennen koulutusta – monet olivat etsineet jo aiemmin sopivaa vaihtoehtoa. fMBA-koulutukseen osallistumisen kynnyksiä madalsi erityisesti alhainen hinta, koska kyseessä oli julkisesti tuettu koulutus.

Julkisesti tuetun naisten MBA-koulutuksen näkökulmasta on tärkeää, että koulutuksen järjestäjät löytävät sellaiset osallistujat, joiden mahdollisuudet osallistua ei-tuettuun koulutukseen ovat rajalliset – muussa tapauksessa julkisen tuen perusta katoaa. Tutkimus osoittaa, että määrätty naiskohderyhmät kokevat tarvitsevansa julkisista varoista tuettua johtamiskoulutusta. Erityisesti pienyrityksistä ja isompien yritysten tai julkishallinnon organisaatioiden keskijohdossa ja lähiesimiehinä toimivat naiset ovat tämän tutkimuksen perusteella sellaisia ryhmiä. Pienyrityksissä, joita naisten yritykset usein ovat, ei-tuettuun koulutukseen osallistumisessa tulevat vastaan taloudelliset ja osittain eettis-moraaliset syyt. Vähäisten taloudellisten resurssien ohella yhden henkilön sijasta osaamisen kehittäminen katsotaan oikeammaksi koko henkilöstön kanssa.

Suuremmissa organisaatioissa alemmassa keskijohdossa toimivien nuorempien, mutta jo jonkin aikaa uraa

tehneiden naisten joukossa koetaan halukkuutta kehittyä uralla ja johtamisosaamisessa, mutta mahdollisuudet päästä pitkäkestoiseen ja kalliiseen johtamiskoulutukseen koetaan vähäisinä. Tulosta tukee aikaisempi tutkimus naisten urasteistä (ks. Puttonen 2006). Asian-tuntijatehtävissä toimivat naiset, erityisesti jos he ovat uraorientoituneita ja heillä on peruskoulutus muulta kun liiketalouden tai johtamisen alalta, vaikuttavat myös hyötyvän tuetusta koulutuksesta.

Tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että edellä mainitut ryhmät eivät pääsääntöisesti olisi voineet hakeutua vaparahoitteiseen MBA-koulutukseen. Koska suurin osa osallistujista ei olisi voinut osallistua muuhun kuin tuettuun vaihtoehtoon, voidaan arvioida, ettei fMBA-koulutus kilpaillut vapaarahoitteisten MBA-ohjelmien kanssa. Koulutuksen mahdollisen tulevan toteuttamisen ja kehittämisen kannalta on kuitenkin tärkeää tiedostaa huolellisen opiskelijavalinnan merkitys, koska sillä legitimoitetaan koulutuksen järjestäminen.

Tutkimus toi esille, että hieman vajaa puolet osallistujista asennoitui epäillen tai ristiriitaisesti ainoastaan naisille tarkoitettuun koulutukseen ennen koulutuksen alkua, kun hieman yli puolet asennoitui siihen myönteisesti. Epäilevässä ja ristiriitaisessa asennoitumisessa naisten toiminta näyttäytyi vähempiarvoisena suhteessa miesten toimintaan. Asennoituminen muuttui kuitenkin myönteisemmäksi koulutuksen aikana. Tulos vahvistaa Fishbeinin ja Ajzenin (1980) esittämää väitettä, että asenteella on taipumusta muuttua myönteisempään suuntaan, jos henkilö osallistuu itse asenteen kohteena olevaan asiaan. Koulutuksessa käsittelyillä naisjohtajuutta koskevilla teemoilla oli myös merkitystä asenteiden muuttumiseen.

Tutkimus osoittaa, että naiset kokivat ennen koulutusta asettamiensa urakehitystavoitteiden ylittyneen selvästi fMBA-koulutuksen myötä. Tulos tukee aiempia tutkimuksia siltä osin, että MBA-ohjelmiin osallistujat kokevat saavansa urakehityshyötyjä (Baruch & Peiperl 2000; Simpson 2000). Simpsonin (2000) Englannissa tekemässä tutkimuksessa väitetään naisten urakehityksen suun-

tautuvan MBA:n myötä sisällöltään vaativampiin tehtäviin ollen useammin luonteeltaan horisontaalista, samalla organisaatiotasolla tapahtuvaa, verrattuna miehiin, joilla puolestaan korostuu vertikaalinen, hierarkiassa ylöspäin etenevä suunta. Tässä tutkimuksessa myös vertikaalista urakehitystä tapahtui varsin usein. Vertailu miehiin, kuten Simpsonin tutkimuksessa tehtiin, ei ole kuitenkaan mahdollista. Jatkossa olisikin syytä laajemmin selvittää urakehityshyötyjä sukupuolten kannalta suomalaisessa johtamiskoulutuksessa, erityisesti MBA-koulutuksessa.

Vaikka naisten uramuutoksia voi selittää osittain fMBA-koulutuksen suorittamisella, on kuitenkin varsin todennäköistä, että syitä on myös muita. Koulutukseen hakeutuvat ovat usein orientoituneet uramuutoksiin jo ennen koulutusta (Viitala 2005) – koulutus toimii pikemmin muutosta tukevana tekijänä kuin muutoksen syynä. Vaikka melko harvat fMBA-koulutuksen suorittaneet kertoivat asettaneensa urakehitystavoitteita ennen koulutusta, se ei välttämättä tarkoita, ettei heillä olisi ollut tällaisia tavoitteita. Naisten odotetaan usein olevan, ainakin julkisesti, vaatimattomia ja kohtuullisia kunnianhimoisessa tavoitteenasettelussa (Fels 2004). Se on voinut vaikuttaa kerrontaan haastattelutilanteessa.

Tutkimus osoittaa, että fMBA-koulutuksen suorittaneet kokivat johtamisosaamisensa kehittyneen selvästi enemmän verrattuna heidän asettamiinsa osaamistavoitteisiin. Osaamisen koettiin parantuneen erityisesti strategisessa johtamisessa ja liiketoiminnan kokonaisuuden hallinnassa, johtamisen käsitteellisessä osaamisessa, johtajuudessa ja intrapersoonallisessa osaamisessa. Intrapersonallisen osaamisen kehittymisestä raportoivat kaikki osallistujat. Voimakkaimmin tulivat esille johtajan identiteetin ja itseymmärryksen selventyminen, kuten myös itseluottamuksen ja varmuuden lisääntyminen. Johtajuusosaamisessa koettiin erityisesti jämäkkyuden ja delegoinnin taitojen parantuneen.

Kokonaisuudessaan fMBA:n osaamistavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa olleen linjassa kansainvälisessä tutkimuksessa havaittujen MBA-koulutuksesta syntyvien osaamisten kanssa (Hilgert 1995, 1998; Baruch & Peiperl 2000; Simpson 2000). Suomesta ei tämän raportin kirjoittajien tietojen mukaan ole saatavissa tut-

kimustietoa vertailuun – tosin voi olettaa suomalaisen MBA-koulutuksen tuottamien osaamisten olevan samantaisia kansainvälisen koulutuksen kanssa.

fMBA:n erityinen vahvuus osaamisen kehittämisessä vaikuttaa olleen intrapersoonallisen johtamisosaamisen kehittyminen, mikä tulos on tärkeä. Nimenomaan tätä aluetta pidetään vaikeimpana johtamisosaamisen kehittämisessä (Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005). Intrapersonallisen osaamisen kehittämisen arvioidaan olevan erityisen haasteellista naisjohtajille johtuen roolimallien vähäisyydestä (Simpson 2000). Miksi fMBA-koulutus onnistui parantamaan intrapersoonallista johtamisosaamista? Yksi syy voi olla naisryhmä. fMBA-koulutuksen suorittaneet korostivat voimakkaasti naisryhmän avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä, joka koettiin avoimemmaksi verrattuna sekaryhmiin, joista monilla osallistujilla myös oli kokemuksia muiden koulutusten yhteydessä.

Naisryhmän hyötyjä koskevaa kerrontaa on mahdollista tulkita Tannenin (1995) ajatuksella, että naiset saattoivat vapaasti julkisen ”näyttämön takana” vaihtaa kokemuksia, keskustella vapaasti sekä saada turvallista vertaistukea ja malleja muilta omaan toimintaan. Sen kaltainen ilmapiiri todennäköisesti tukee itsereflektiivisyyden kehittymistä ja antaa peilauspintaa omien vahvuuksien, tarpeiden, arvojen ja heikkouksien tunnistamiseen. Avoin ja tasavertaisen keskustelukuluttuuriin kehittyminen olisi voinut kestää pidempään sekaryhmässä ainakin sillä perusteella, että miehillä on tutkimusten mukaan taipumusta käyttää naisia enemmän ääntä ja viedä tilaa sekaryhmässä (Tannen 1995). Avoinella ilmapiirillä ja keskusteluilla oli todennäköisesti myös merkitystä jämäkkyuden ja delegointitaitojen oppimisessa. Niiden kehittäminen on naisille usein haasteellista (Martelius-Louniala 2007). Myös fMBA:ssa käytetyt henkilökohtaiset valmennus- ja arviointimenetelmät, kuten persoonallisuuden arviointi, ura-ankkureiden selvittäminen ja 360-johtamistyyliarviointi todennäköisesti edistivät intrapersoonallisen osaamisen kehittymistä.

Kokonaisuudessaan voi tämän tutkimuksen perusteella arvioida monimuotoisen naisryhmän olevan rikkaampi sosiaalinen ja henkinen resurssi johtamiskoulutuksen osallistujille kuin siinä tapauksessa, että osallistujat olisivat



yhdeltä alalta tai samasta organisaatiosta. Myös yrittäjien ja toisen palveluksessa olevien mukana oleminen vaikuttaa tuovan monipuolisuutta verrattuna tilanteeseen, että osapuolet olisivat ainoastaan yhdestä ryhmästä. Tärkeä näkökulma, joka koulutuksen järjestäjien on hyvä huomioida tulevaisuudessa onkin, että monimuotoinen osallistujaryhmä on taitavasti ohjattuna hyvä vaihtoehto edistää naisten monipuolista ja syvää johtamisosaamista. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota siihen, etteivät osallistujien edustamat yritykset ole kovin selvästi toistensa kilpailijoita.

Tämä tutkimus tuotti myös teoreettista tietoa tekemällä uudenlaisen käsitteellisen jäsenyyksen johtamisosaamisesta. Tutkimuksen perusteella johtamisosaaminen on käsitteellistettävissä viiteen pääosaamisalueeseen. Tekninen johtamisosaaminen ja liiketoimintaosaaminen kohdentuvat asioiden johtamiseen, kun johtajuusosaaminen puolestaan kohdentuu ihmisten johtamiseen. Nämä osaamiset on perinteisesti ymmärretty johtamistyön keskeisinä osa-alueina (Bennis & Nanus 1985; Lämsä & Hautala 2008). Aikaisemmassa tutkimuksessa on tuotu esille intrapersoonallinen osaaminen (esim. Kirkpatrick & Locke 1991; Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005), joka käsitteellistettiin myös tässä yhteydessä. Sitä vastoin tässä tutkimuksessa esille nostettua kognitiivista osaamista ei ole tavanomaisesti mainittu johtamisosaamisen malleissa, vaan se on ymmärretty yhtenä tietojohdamisen osa-alueena (Viitala 2005). Edelleen, tämä tutkimus lisäsi käsitteellistä tietoa kuvaamalla jäsentyneesti ja yksityiskohtaisesti johtamisosaamisen pääalueiden sisältöjä.

Johtamisosaamisen teoreettinen mallinnus tarvitsee kuitenkin edelleen jatkoselvitystä. Johtamisosaamisen malleja voisi olla tarpeellista täydentää tunteiden sekä eettisyyden ja vastuullisuuden näkökulmilla. Ne ovat teemoja, jotka ovat viime aikoina alkaneet kiinnostaa johtamisen tutkijoita aikaisempaa enemmän, mutta linkitystä johtamisosaamiseen on tehty vain niukasti.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmän näkökulmasta on todettava, että sovelletun teemahaastattelun käyttämisessä on etujen lisäksi myös haittoja (Alvesson 1996;

Bryman & Bell 2003). Haastattelu on sosiaalinen tilanne – tietynlainen keskustelu tutkijan ja tutkittavan välillä. Se mitä tilanteessa puhutaan ja kerrotaan, konstruoituu tilanteen ehtojen, mahdollisuuksien, sosiaalisten normien ja osallistujien sosiaalisten roolien puitteissa. Ne puolestaan kytkeytyvät yleisempiin sosiokulttuurisiin, historiallisiin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin.

Haastattelua voikin pitää tietynlaisena keskustelun näyttämönä, ei pelkästään tiedon keräämisen välineenä (Silverman 1985). Olisi naivia olettaa, että haastattelulla voidaan tavoittaa ”täydellisesti” haastateltavien kokemukset – haastattelutilanne väistämättä muovaa ja rakentaa kerrontaa kokemuksista. Tässä tutkimusraportissa ei ole analysoitu haastattelutilanteiden vuorovaikutusta, vaikka sekin olisi mahdollista, vaan rajauduttiin haastattelujen sisältöihin sellaisena, kuin ne on kerrottu haastatteluissa. Analyysi ja tulkinta tehtiin sisältöjen perusteella. On tarpeen tuoda esille, että haastattelujen tekijä, tämän raportin ensimmäinen kirjoittaja, on ollut mukana fMBA-koulutuksen suunnittelussa, ohjausryhmässä, jonkin verran kouluttajana ja myös kerännyt aiemmin tutkimusaineistoa osallistujilta, mikä on ollut vaikuttamassa tilanteeseen. Haastatteluissa ei tullut esille häneen eri rooleihinsa liittyviä epäilyjä.

Tutkimus osoittaa fMBA:n kaltaisella koulutuksella olevan paikka johtamiskoulutuksen kentässä – ainakin niin kauan kuin naisten ja miesten asema johtamisessa muodostuu tasa-arvoiseksi. Tulevaisuudessa olisi tärkeää selvittää naisten johtamiskoulutuksen tarpeellisuutta myös muilla maantieteellisillä alueilla kuin nyt toteutulla Pohjois-Pohjanmaan alueella, jossa koulutukselle edelleen riittänee kysyntää.

## Lähteet

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 2. p. Tampere: Vastapaino.

Alvesson, M. 1996. Leadership studies: from procedure and abstraction to reflexivity and situation. *Leadership Quarterly* 7(4), 455–485.

Arthur, M. B. 1994. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior* 15(4), 295–306.

Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. 1989. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. Teoksessa M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence, (toim.) *Handbook of Career Theory*, 7–25. Cambridge: Cambridge University Press.

Arthur, M. B., Claman, H. & DeFillippi, R. J. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive* 9, 7–20.

Ashforth, B. E. & Mael, F. 1989. Social Identity Theory and the Organisation. *Academy of Management Review* 14(1), 20–39.

Bartram, S. 2005. What is wrong with the current approaches to management development in relation to women in management roles? *Women in Management Review* 20(2), 107–116.

Baruch, Y & Peiperl, M. 2000. The impact of an MBA on graduate careers. *Human Resource Management Journal* 10(2), 69–90.

Becker, G. S. 1964. *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.

Bennis, W. & Nanus, B. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: HarperCollins.

Berger, P.L. & Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.

Boyatzis, R. E. 2008. Competences in the 21st century. *Journal of Management Development* 27(1), 5–12.

Briscoe, J. P. & Hall, D. T. 1999. Grooming and picking leaders use competency frameworks: do they work? An alternative approach and new guideline for practice. *Organizational Dynamics*, Autumn, 37–52.

Bryman, A. & Bell, E. 2003. *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Conger, J. A. & Xin, K. 2000. Executive Education in the 21st Century. *Journal of Management Education* 24(1), 73–101.

Crompton, R. & Lyonette, C. 2006. Work-Life 'Balance' in Europe. *Acta Sociologica* 49(4), 379–393.

- Day, D. V. 2001. Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly* 11(4), 581–613.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. 2006. Through the Labyrinth: Women's Paths to Leadership', EAESP Small Group Meeting Gender and Career Advancement: Social Psychological Perspectives, Holland, 7.6.2006, conference paper.
- Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat – Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä, Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 170/2007. Lisensiaattitutkimus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fels, A. 2004. Do Women Lack Ambition? *Harvard Business Review*, April, 50–60.
- Fineman, S. 2003. *Understanding Emotion at Work*. Lontoo: Sage.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. 1975. *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- fMBA (female MBA) -projektisuunnitelma, diaarinumero 236/3513/04, hyväksymispäivämäärä 21.02.2005.
- Gallen, T. & Savela, T. 2005. fMBA-manuaali. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.
- Garavan, T. N. & McGuire 2001. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and reality. *Journal of Workplace Learning* 13(4), 144–163.
- Gilligan, C. 1982. *In A Different Voice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review* 78(2), 78–90.
- Gunz, H. & Peiperl, M. 2007. Introduction. Teoksessa H. Gunz, & M. Peiperl (toim.) *Handbook of career studies*, 1-10. Thousand Oaks: Sage.
- Haavio-Mannila, E. 1970. *Suomalainen nainen ja mies*. Porvoo: WSOY.
- Hall, D. T. 1976. *Careers in Organizations*. Pacific Palisades: Goodyear.
- Hall, D. T. 1996. *The career is dead - long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hausman, R., Tyson, L. D. & Zahidi, S. 2009. *Global Gender Gap Report 2009*. Geneva: World Economic Forum.
- Hay, A. 2006. Seeing differently: putting MBA learning into practice. *International Journal of Training and Development* 10(4), 291–297.

- Hearn, J., Piekkari, R. & Jyrkinen, M. 2009. Managers talk about gender. What managers in large transnational corporations say about gender policies, structures and practices. Research reports 69. Hanken School of Economics.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2001. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.
- Hewstone, M., Stroebe, W. & Stephenson, G. M. 1996. Introduction to Social Psychology. A European Perspective. 2. p. Oxford: Blackwell.
- Hilgert, A. 1995. Developmental outcomes of an executive MBA programme. *Journal of Management Development* 14(10), 64–76.
- Hilgert, A. 1998. Professional development of women and the MBA. *Journal of Management Development* 17(9), 629–643.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Dark.
- Hogan, R. & Warrenfeltz, R. 2003. Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Education* 2(1), 74–84.
- Jansen, P. & van der Velde, M. 2001. A typology of management development. *Journal of Management Development* 20(2), 106–120.
- Kankkunen, S. 2009. Identiteetit ja identifioituminen urasiirtymässä. 8 naisjohtajan urakertomuksen diskursiivinen analyysi. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basil Books.
- Kartovaara, L. 2003. Miesjohtajalla ura ja perhe, entä naisjohtajalla? *Hyvinvointikatsaus* 4, 2–8.
- Kasvun ajurit 4 2008. Miten kasvu rahoitetaan? Kasvuyritysten ja pk-yritysten vertailu. Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Keaveny, T. J. & Inderrieden, E. J. 1999. Gender Differences in Employer-Supported Training and Education. *Journal of Vocational Behavior* 54, 71–81.
- Kirkpatrick, D. 1994. *Evaluating Training Programmes*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D. & Locke, E. A. 1991. Leadership: do traits matter? *The Executive* 5(2), 48–60.
- Koivunen, M. & Lämsä, A-M. 2010. Urasiirtymät muuttuvassa työelämässä – analyysi urasiirtymän käsitteestä. Käsikirjoitus.
- Kolb, D. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kotter, J. 1990. *How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA analyysi No. 3.

- Kujala, J. & Pietiläinen, T. 2004. Female Managers' Ethical Decision-Making: A Multidimensional Approach. *Journal of Business Ethics* 53(1-2), 153–163.
- Kretovics, M. A. 1999. Assessing the MBA. What do our students learn? *Journal of Management Development* 18(2), 125–136.
- Kumpulainen, K. 2007. Suomalaisen huippunaisjohtajan profiili. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Lehto, A-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. *Hyvinvointikatsaus* 3, 14–19.
- Lewis, J. (toim.) 1993. *Women and Social Policies in Europe: Work, Family and the State*. Aldershot: Edward Elgar.
- Louis, M. R. 1980. Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management Review* 5(3), 329–340.
- Luoma, M. 2005. Managers' Perceptions of the Strategic Role of Management Development. *Journal of Management Development* 21(9-10), 645–655.
- Luoma, M., Suutari, V. & Viitala, R. 2005. Johdon kehittäminen Suomessa: kehittämisaalueet, menetelmät ja kehittämisen strategisuus. Vaasan yliopisto.
- Lähteenmäki, S. 1992. Mikä sille nyt tuli?: Eli työura ja sen kriisivaiheet urakäyttäjytymisen yksilöllisten erojen kannalta tarkasteluna. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu - kuka käskää?" Yksilöllinen urakäyttäjytyminen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu No. A-1:1995. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
- Lämsä, A-M. 1998. Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteellisen osaston julkaisu N:o 115.
- Lämsä, A-M. 2001. Tunteiden ja järjen liitto organisaatio- ja johtamistutkimuksen haasteena. Teoksessa A-M. Lämsä & P. Sajasalo (toim.) *Tulkintoja johtamisen ja organisaatioiden muutossuunnista*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisu N:o 124, 181–199.
- Lämsä, A-M. 2003. Miten näkyy nainen johtamistutkimuksessa? Teoksessa A-M. Lämsä (toim.) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisu N:o 137, 25–46.
- Lämsä, A-M. 2009. Johtajan työn ja perheen suhde – sukupuolella on väliä. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Yllätyksellinen maailma – Miten toimit ja löydät mahdollisuudet? Johtamistaidon opisto*. Tampere: Esa-Print, 44–154.
- Lämsä, A-M. & Tiensuu, T. 2002. Representations of the Woman Leader in Finnish Business Media Articles. *Business Ethics: A European Review* 11(4), 355–366.
- Lämsä, A-M. & Sintonen, T. 2006. Narrative approach for organizational learning in a diverse organization. *Journal of Workplace Learning* 18(2), 106–120.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. *Organisaatiokäyttäjytymisen perusteet*. 4 p. Helsinki: Edita.

- Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2008a. Advancing gender diversity in management through HRM practices. HRM Global 2008. Teoksessa Conference proceedings Sustainable HRM in the Global Economy. Turku School of Economics and IIRA, AIRP, AIRT HRM Study Group, 150–157.
- Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2008b. Career counselling for women managers at mid-career: Developing an autobiographical approach. *Gender in Management: An International Journal* 23(6), 395–408.
- Lämsä, A-M., Vanhala, S., Kontoniemi, N., Hiillos, M. & Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 56(3), 294–321.
- Mallon, M. 1999. Going "portfolio": Making sense of changing careers. *Career Development International* 4(7), 358–370.
- Mallon, M. & Cassell, C. 1999. What do women want? The perceived development needs of women managers 18(2), 137–152.
- Mallon, M. & Cohen, L. 2001. Time for a Change? Women's Accounts of the Move from Organizational Careers to Self-Employment. *British Journal of Management* 12, 217–230.
- Martelius-Louniala, T. 2007. Naisjohtajien kokemuksia tunteista johtajuudessa. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 163/2007.
- McCauley, C. D. & Van Velsor, E. 2004. Our view of leadership development. Teoksessa E. Van Velsor & C. McCauley (toim.) *Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass, 1–22.
- Melamed, T. 1996. Career success: an assessment of a gender specific model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69(3), 217–242.
- Miller, T. & Triana, M. 2009. Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity – Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies* 46(5), 755–786.
- Mumford, A. 1997. *Management Development: Strategies for Action*. 3. p. Lontoo: IPD.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S. & Marks, M. 2000. Leadership skills: conclusions and future directions. *Leadership Quarterly* 11(1), 155–170.
- Mutanen, S. & Lämsä, A-M. 2006. Mentoroinnin merkitykset naisjohtajien urakehitykselle. *Hallinnon Tutkimus – Administration Studies* 25(4), 19–32.
- Naisten urakehityksen edistämisen työryhmä 2009. Loppuraportti 15.1.2009. Valtionvarainministeriö. [www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/20090115Tyoeryh/Naisjohtajuus\\_RAPORTTI\\_final\\_yht.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20090115Tyoeryh/Naisjohtajuus_RAPORTTI_final_yht.pdf). Luettu 22.5.2009.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Omair, K. 2009. Arab women managers and identity formation through clothing. *Gender in Management: An International Journal* 24(6), 412–431.

- O'Neil, D.A. & Bilimoria, D. 2005. Women's career development phases. *Career Development International* 10(3), 168–189.
- Oswick, C., Keenoy, T. & Grant, T. 1997. Managerial Discourses: words speak louder than actions? *Journal of Applied Management Studies* 6(1), 5–12.
- Pickett, L. 1998. Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work. *Public Personnel Management* 27(1), 103–115.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A. & Parent, J. D. 2002. Gender and Managerial Stereotypes: Have Times Changed? *Journal of Management* 28(2), 177–193.
- Puttonen, T. 2006. Naisten johtamisuriin vaikuttavat tekijät. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 328/2006.
- Quinn, J. B. 1992. *Intelligent enterprise*. New York: The Free Press.
- Rainisto, S. 2010. Pomojen kultainen koulu. *Talouselämä* 3, 26–32.
- Rauste-von Wright, M-L. & von Wright, J. 1994. *Oppiminen ja koulutus*. Juva: WSOY.
- Räsänen, M. (toim.) 2007. *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.
- Salo, I. & Blåfield, V. 2007. NAISSET HUIPULLE! Johtaja sukupuolesta riippumatta, EVA raportti, Helsinki, Yliopistopaino. [http://eva.fi/files/2069\\_johtaja\\_sukupuolesta\\_riippumatta.pdf](http://eva.fi/files/2069_johtaja_sukupuolesta_riippumatta.pdf)
- Schein, E. 1993. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schultz, T. W. 1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review* 51(1), 1–17.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa - taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Silverman, D. 1985. *Qualitative methodology and sociology*. Aldershot: Gower.
- Simpson, R. 2000. A voyage of discovery or a fast track to success: men, women and the MBA. *Journal of Management Development* 19(9), 764–782.
- Sonnenfeld, J. & Kotter, J. P. 1982. The Maturation of Career Theory. *Human Relations* 35(1), 19–46.
- Strauss, A. & Gorbin, J. 1990. *Basics of qualitative research*. Newbury Park: Sage.
- Sturges, J. 1999. What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management* 10, 239–252.
- Sturges, J., Simpson, R. & Altman, Y. 2003. Capitalising on learning: an exploration of the MBA as a vehicle for developing career competences. *International Journal of Training and Development* 7(1), 53–66.

- Sullivan, S. E. 1999. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 25(3), 457–484.
- Suutari, V. & Viitala, R. 2008. Management development of senior executives. *Personnel Review* 37(4), 375–392.
- Takala, T. 1999. Liikkeenjohdon kehityshistoria. 2. tarkistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Tannen, D. 2000. Puhumeko samaa kieltä? Nainen ja mies keskustelevat. Helsinki: Otava.
- Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vallan tasa-arvoa. Naiset ja miehet päätöksenteossa 2009. Tilastokeskuksen julkaisu Sukupuolten tasa-arvo.
- Valtonen, H. 2004. Minäkuva, arvot ja mentaliteetit. Tutkimus 1900-luvun alussa syntyneiden toimihenkilönaisten omaelämäkertoista. Jyväskylä Studies in Humanities 26. Väitöskirja.
- Vanhala, S. 2010. Naisjohtajien osuus EU-tilastoissa. Henkilökohtainen tiedonanto sähköpostitse 19.2.2010.
- Vihma, P. 2005. Naisjohtajan lyönti kovenee. *Talouselämä* 12, 34–43.
- Viitala, R. 2005. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning* 17(7), 436–451.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Välimäki, S. 2008. Puolison merkitys naisjohtajan uralla. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Välimäki, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2008. Millainen mies on menestyvän naisen takana? Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working paper N:o 351/2008.
- Välimäki, S., Lämsä, A-M. & Hiillos, M. 2009. The spouse of the female manager: Role and influence on the woman's career. *Gender in Management: An International Journal* 24(8), 596–514.
- White, B. 1995. The career development of successful women. *Women in Management Review* 10(3), 4–15.
- Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. International Edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.





**OULUN SEUDUN  
AMMATTIKORKEAKOULU**



ePooki - TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT  
PL 222, KIVIHARJUNLENKKI 2B, 90101 OULU  
PUH. 010 27 21030, FAX 010 27 21371  
[www.oamk.fi](http://www.oamk.fi)