



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Kohti johtotehtävien tasa-arvoa

Sponsoroinnin merkitys ja mahdollisuudet naisten uran edistämisessä

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Veera Parviainen

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

25.11.2024
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Veera Parviainen

Otsikko: Kohti johtotehtävien tasa-arvoa: Sponsoroinnin merkitys ja mahdollisuudet naisten uran edistämässä

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 87 sivua + liitteet 4 sivua

Päivämäärä: 25.11.2024

Tämä pro gradu -työ tarkastelee sponsoroinnin hyödyntämistä naisten urakehityksen tukena. Tutkielman tavoitteena on tutustua sponsorointiin uraa edistävänä toimintana, selvittää sukupuolen yhteyttä sponsoroinnin saamiseen ja hyötyihin sekä tunnistaa sellaisia aktiivisia tekoja, joiden avulla naiset voivat saada sponsorointia. Tutkielman kontekstissa sponsoroinnilla viitataan sellaiseen tarkoitukselliseen toimintaan, jonka päämäärä on edistää sponsoroitavan uraa. Lähtökohtana tutkimukselle toimii naisten aliedustus organisaatioiden päätöksenteossa ja korkeimmissa johtotehtävissä. Aikaisemman tutkimustiedon perusteella tiedetään tasa-arvoisuuden parantavan yrityksen kannattavuutta. Tätä päämäärää tukee monimuotoisemman organisaation tavoitteleminen. Valtaosassa organisaatioita tähän sisältyy naisten lukumäärän kasvattaminen johtoasemissa. Yksi keino mahdollistaa useamman naisen eteneminen korkeamman profiilin tehtäviin, on tukea heidän uraansa sponsoroinnin keinoin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluin kolmeltatoista naiselta, jotka ovat saaneet urasponsorointia uriansa varrella. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että sponsoroinnissa on merkittävää hyödyntämätöntä potentiaalia, erityisesti naisten urakehityksen tukemisessa ja nopeuttamisessa. Sponsoroinnin avulla voi esimerkiksi päästä osaksi arvokkaita verkostoja ja saada mahdollisuuksia osallistua merkittäviin projekteihin. Sponsorit antavat näkyvyyttä organisaation ylimmän johdon silmissä ja tarjoavat tukea ja ohjausta urakehityksen eri vaiheissa. Sponsoroinnin myönteiset vaikutukset näkyvät konkreettisten hyötyjen, kuten uran etenemisen, lisäksi esimerkiksi naisen itseluottamuksessa ja työmotivaatiossa.

Sponsoroinnin saamisessa ja hyödyissä on aiemman tutkimustiedon ja tämän tutkimuksen aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella sponsorin ja sponsoroitavan sukupuolesta johtuvia eroja. Erojen voidaan todeta olevan kontekstisidonnaisia, joten niistä ei pystytä tämän tutkimuksen tulosten perusteella tekemään yleistyksiä. Sukupuoleen liittyvät erot sponsoroinnissa voivat vaihdella riippuen esimerkiksi organisaation sukupuolijakaumasta, organisaatiokulttuurista ja toimialasta.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että naisten on mahdollista ja kannattavaa edistää urakehitystään hyödyntämällä sponsoroinnin mahdollisuuksia. Muun muassa ammatillinen verkostoituminen, omien urasuunnitelmien ja -tavoitteiden avoin kommunikointi sekä proaktiivisuus ovat keskeisiä tekijöitä, jotka auttavat saamaan sponsorointia. Organisaatiotasolla taas tasa-arvokulttuurin tukeminen ja naisten välisten verkostojen luominen voivat laajentaa naisten sponsorointimahdollisuuksia. Käytännön työelämän kannalta tutkimuksen perusteella naiset voivat itse tunnistaa sponsoroinnin merkityksen omaan uraansa nähden ja kehittää tämän pohjalta käytäntöjä urakehitystään tukemaan. Tämän myötä tasa-arvoisten mahdollisuuksien määrä työelämässä kasvaa, sillä tulevaisuudessa vaikutusvaltaisissa asemissa on monimuotoisempi joukko ihmisiä.

Avainsanat: sponsorointi, mentorointi, sosiaalis-kognitiivinen urateoria, uraa ohjaava toiminta

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	11
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet	12
1.4	Tutkielman rakenne	14
2	Sponsorointi	16
2.1	Mentoroinnista sponsorointiin	16
2.2	Sponsorointi organisaatiokontekstissa	18
2.3	Sponsorointi ja uraa ohjaava toiminta	20
3	Tutkimuksen toteutus	24
3.1	Laadullinen tutkimus	24
3.2	Aineiston keruu	24
3.3	Aineiston analyysi	26
4	Sponsorointi osana naisten urakehitystä	31
4.1	Sponsorointi työuran edistäjänä	31
4.1.1	Sponsorointiteot	31
4.1.2	Sponsoroinnin uraan liittyvät hyödyt	37
4.2	Sponsorointi sukupuolen kontekstissa	41
4.2.1	Sukupuolen yhteys sponsoroinnin saamiseen	42
4.2.2	Sukupuolen yhteys sponsoroinnin seurauksiin	45
4.2.3	Sponsoroinnin merkitys naisille	46
5	Uraa ohjaava toiminta ja sponsorointi	51
5.1	Mahdollisuuksien luominen	51
5.1.1	Tavoitteiden määrittäminen sponsoroinnille	51
5.1.2	Sponsoroinnin aktiivinen hakeminen	52
5.1.3	Aktiivinen hakeutuminen vastuullisempiin tehtäviin	53
5.1.4	Urakehityksen kannalta tärkeiden mahdollisuuksien hakeminen	54
5.2	Itsensä esille tuominen	56
5.2.1	Tavoitteiden aktiivinen esille tuominen	56
5.2.2	Työnsä ja itsensä esittäminen positiivisessa valossa	57

5.3 Uraneuvojen pyytäminen	59
5.3.1 Uraneuvojen pyytäminen organisaation sisältä	59
5.3.2 Uraneuvojen pyytäminen organisaation ulkopuolelta	60
5.4 Aktiivinen verkostoituminen	60
5.4.1 Verkostoituminen organisaation sisällä	61
5.4.2 Verkostoituminen organisaation ulkopuolella	62
6 Yhteenveto	65
6.1 Johtopäätökset	65
6.1.1 Sponsoroinnin ja urakehityksen yhteys	65
6.1.2 Sukupuolen yhteys sponsorointiin	66
6.1.3 Aktiiviset teot sponsoroinnin saannin tukena	69
6.1.4 Sponsorointi aktiivisena keinona edistää naisten urakehitystä	71
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	73
6.3 Jatkotutkimusaiheita	76
Lähteet	78
Liitteet	88
Liite 1. Sähköposti mahdollisille haastateltaville	88
Liite 2. Haastattelurunko	90

TAULUKOT

Taulukko 1. Uraa ohjaavan toiminnan teorioita	22
Taulukko 2. Haastattelujen tiedot	26
Taulukko 3. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta	28
Taulukko 4. Aineiston abstrahointi	29

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomi nähdään usein tasa-arvon edelläkävijämaana, jossa kaikilla on sukupuolestaan riippumatta yhtäläiset mahdollisuudet ja oikeudet. Käsitystä tukemaan löytyy myös tilastollista todistusaineistoa. Maailman talousfoorumin (2023, 11, 179) tasa-arvoraportin mukaan Suomi oli vuonna 2023 maailman kolmanneksi tasa-arvoisin valtio, edellään ainoastaan Islanti ja Norja. Hyvästä kokonais-sijoituksestaan huolimatta, taloudellisen osallistumisen ja mahdollisuuksien suhteen Suomi sijoittui listauksessa vasta kahdenneksikymmenenneksi, mikä on kaksi sijaa alempana kuin edeltävänä vuonna. Tämän osuuden matalampaan sijoitukseen ovat vaikuttaneet sukupuolten välinen palkkaero (sijoitus 31.) ja naisten vähäinen edustus talouden alan päätöksenteossa ja johtajistossa (sijoitus 60.).

EIGE:n (European Institute of Gender Equality) (2023, 34–35) julkaiseman Sukupuolten tasa-arvo indeksin mukaan naiset ansaitsevat EU:ssa miehiä vähemmän kaikilla aloilla ja kaikissa ikäluokissa. Vaikka sukupuolten välinen palkkaero olisi työuran alussa pieni, se kasvaa perheen perustamisen ja ikääntymisen myötä. Suurin palkkaero on korkeasti koulutettujen keskuudessa, missä naiset ansaitsevat 68 prosenttia vastaavasti koulutettujen miesten palkoista. Seuraavaksi suurin palkkaero on perheellisten naisten ja miesten välillä, minkä on esitetty johtuvan muun muassa vanhempainvapaiden epätasaisesta jakautumisesta sukupuolten välillä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana nämä suurimmat palkkaerot ovat vain kasvaneet, mikä voi viitata esimerkiksi hoitovastuun epätasaisen jakautumisen lisääntymiseen. Tätä voidaan pitää huolestuttavana kehityssuuntana.

Huolimatta miehiä korkeammasta koulutustasosta naiset ovat EU:ssa edelleen aliedustettuina yritysten päätöksenteossa. Edistysaskeleet kohti johtotehtävien tasa-arvoistumista ovat hitaita ja jakautuvat epätasaisesti. Keskuskauppakamarin raportin mukaan vuonna 2023 naisten keskimääräinen osuus EU-maiden suurimpien yhtiöiden¹ hallituksessa oli 34 prosenttia. Vain kahdeksassa prosentissa samoista pörssiyrityksistä oli puheenjohtajana nainen. Johtoryhmien jäsenistä naisia oli 22 prosenttia, kun taas toimitusjohtajina kahdeksan prosenttia. EU on määrittänyt pörssiyritysten hallintoelinten sukupuolijakauman tasapainottamiseen niin sanotun kiintiödirektiivin (Directive (EU) 2022/2381), jonka mukaan aliedustetun sukupuolen osuus pörssiyritysten hallitusten jäsenistä tulisi

¹ EU:n jäsenvaltioiden suurimmat (max 50) blue-chip indeksin pörssiyritykset, rahoituslaitokset ja kansalliset keskuspankit.

olla 40 prosenttia 30.6.2026 mennessä. Vaikka naisten osuus hallituksissa on kasvanut, ei asetettu tavoite tule täyttymään, mikäli kasvu jatkuu nykyiseen tahtiin. Huomioitava on myös se, että naisten suurempi osuus hallituksissa ei näy vastaavana määränä johtoryhmien jäsenissä tai toimitusjohtajina. Tämänkin vuoksi on voitu todeta, että sukupuolikiintiöt eivät yksinään ratkaise naisten etenemisen rakenteellisia esteitä ylimpiin johtotehtäviin. (Euroopan Unioni 2022; Keskuskauppakamari 2024, 8, 12, 14, 18.)

Syitä naisjohtajien osuuden hitaalle kasvulle johtoryhmissä ja hallituksissa on esitetty monia. Yksi huomionarvoinen seikka on se, että naiset toimivat pääosin tukitoimintojen, kuten henkilöstöhallinnon, lakiasioden tai markkinoinnin, ja vähemmän liiketoimintojen johdossa, mistä nousu hallitukseen on todennäköisempää. (Eagly & Karau 2002, 573; Keskuskauppakamari 2020, 10; Keskuskauppakamari 2024, 16.) Naisten urakehitystä vaikeuttavat myös heidän sukupuoleensa liittyvät haitalliset stereotypit ja ennakkoluulot, jotka johtuvat sukupuolittuneista valtarakenteista (Eagly & Karau 2002, 574; Müller & Tömmel 2022, 11). Johtajuus nähdään edelleen usein kulttuurisesti maskuliinisena, minkä vuoksi miehet etenevät johtorooleihin kohdaten matkallaan vähemmän esteitä (Koenig ym. 2011, 637). Erityisesti organisaatioissa, joissa vallitseva kulttuuri vahvistaa perinteisiä sukupuolistereotypioita, naisten urakehitystä hidastavat heidän kykyjensä aliarvioiminen ja kunnioituksen puute (Wolfram 2007, 29; Kuntz & Livingston 2020, 42).

Sen lisäksi, että tasa-arvon toteutuminen on ihmisoikeusasia, on sukupuolten tasa-arvon lisäämisellä organisaation johtotehtävissä useita tutkittuja hyötyjä, jotka liittyvät muun muassa organisaation parempaan suorituskykyyn ja kilpailu-uhkien kohtaamiseen tarvittavan innovaation lisääntymiseen. (Dezsö & Ross 2012, 1084; Zhang 2022, 13). On havaittu myös, että naisten läsnäolo johtopaikoilla välittää työntekijöille viestin, että organisaatioon voi luottaa. Erityisesti naispuoliset työntekijät kokevat naisjohtajien läsnäolon viestivän paremmista mahdollisuuksista saavuttaa tavoitteensa ja edetä organisaatiossa. (Joshi & Diekman 2022, 1233.) Naisten määrän kasvaminen hallituksessa kasvattaa naisten kokonaisosuutta yrityksen muissa johtotehtävissä, minkä lisäksi sillä on positiivinen yhteys tasa-arvon toteutumiseen koko organisaatiossa. On todistettu, että sukupuolten eriytyminen organisaatiossa vähenee, mikäli vähintään 20 prosenttia hallituspaikoista on naisten hallussa. (Biswas ym. 2021, 659; Tichenor ym. 2022, 639.)

Naisten johtotehtävistä poissulkemista käsittelevä tutkimus on ajan saatossa vaihtanut painopistettään. Aikaisimmat tutkimukset esittivät, että naisilta puuttuu tiettyjä psykologisia ominaisuuksia, joita johtajilla tulisi olla. Tästä ajattelutavasta siirryttiin tutkimaan yhteiskunnan rakenteiden ja organisaatioiden prosessien syrjivyyttä. (Liff & Ward 2001, 19.) Näitä uudemman ajattelutavan mu-

kaan vastuu urakehityksestä kuuluu pääasiassa yksilölle itselleen, minkä vuoksi on tärkeää, että naiset ymmärtävät henkilökohtaisten piirteidensä ja ympäristötekijöiden yhteisvaikutuksen urakehitykseensä. Tämä tietoisuus mahdollistaisi naisille aktiivisemmän roolin uransa edistämässä sen sijaan, että he jäisivät passiivisesti ympäristön ja luonteenpiirteidensä vaikutusten armoille. (Baruch 2004, 59; Lent & Brown 2006a, 245.)

Ero miesten ja naisten välillä kiinnostuksessa johtajuutta kohtaan on pienentynyt merkittävästi, ja erityisesti nuoret naiset ovat osoittaneet entistä enemmän kiinnostuneisuutta ja proaktiivisuutta johtajuutta kohtaan. (Kossek ym. 2017, 229). Yksi keino vastata naisten kasvaneisiin uratarpeisiin ja vauhdittaa naisten etenemistä organisaation korkeimpiin johtoasemiin on *sponsorointi* (Hewlett ym. 2010, 4). Sponsoroinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista tarkoituksellista toimintaa, joka tuottaa sponsoroinnin kohteen uralle hyötyjä. Rao ym. (2021, 3) määrittelevät sponsoroinnin sellaisiksi toimiksi, joilla ylemmän tason johtaja voi edistää alaisensa uraa. Pinheiron ym. (2017, 19) tutkimuksessa sponsoroinnin keinoiksi esitellään suosituskirjeiden kirjoittaminen, puheluiden soittaminen sponsoroitavien puolesta, sponsoroitavien uravalintojen puolustaminen muille asianomaisille, neuvotteluissa neuvominen sekä muut aktiiviset ja konkreettiset teot, joiden tarkoituksena on edistää sponsoroitavien työssä etenemistä.

Sponsorointi ei ole ilmiönä uusi – sitä tapahtuu jollain tasolla kaikilla työpaikoilla (Paddison, 2013, 14). Useimmin sponsorointi on epävirallista, eli organisaatiolla ei ole sen toimeenpanon kanssa mitään tekemistä, mikä tekee siitä johtamisen näkökulmasta osittain tehottoman työkalun (Paddison, 2013, 14). Sponsoroinnin saamisessa korostuvatkin epäviralliset verkostot, jotka ovat avainasemassa naisten urakehityksessä. Perinteisesti naisilla on ollut miehiä heikommalla mahdollisuudella hyödyntää organisaation sisäisiä verkostoja, mikä on johtanut erilaisten naisten ammatillisten järjestöjen (engl. women's professional organizations, WPO's) syntymiseen. Naisten ammatilliset järjestöt ovat naisjohtoisia naisten urakehityksen tukemiseen perustettuja organisaatioita, jotka tarjoavat jäsenilleen mahdollisuuksia muun muassa verkostoitua, saada mentorointia sekä kehittää ammatillista osaamistaan (Steele ym. 2024, 42, 58). Myös Suomessa erilaiset naisten työelämäverkostot kuten

Ompeluseura² ja Mothers in Business (MiB)³ ovat yleistyneet tukemaan naisten verkostoitumista ja osaamisen jakamista.

Kansainvälisen, naisten työelämän edistämiseen erikoistuneen, voittoa tavoittelemattoman organisaation, Catalystin julkaisemalla, Foust-Cummingsin ym. (2011) raportoimalla tutkimuksella *Sponsoring Women to Success* (suom. naisten sponsorointi menestykseen) voidaan nähdä olleen merkittävä vaikutus sponsoroinnin tutkimuksessa, erityisesti naisten uratutkimuksen kontekstissa. Tutkimus toi esiin useita näkökulmia ja vaikutti alan tutkimukseen ja keskusteluun muun muassa olemalla yksi ensimmäisistä tutkimuksista, jotka erottivat sponsoroinnin mentoroinnista selkeästi aktiivisempänä ja strategisempänä prosessina. Tutkimus toi esille myös sen, että naiset eivät saa osakseen yhtä paljon sponsorointia kuin miehet, mikä osaltaan selittää heidän aliedustustaan johtotehtävissä. Foust-Cummingsin ym. raportti korosti lisäksi organisaation vastuuta sponsorointiin liittyen sekä esitti erilaisia vaikutusmahdollisuuksia kuten sponsorointiohjelmien kehittämisen.

Sponsorointia on tutkittu sukupuolikontekstissa useista näkökulmista. Tutkimuksen kohteena ovat olleet sukupuolten välinen epätasa-arvo sponsoroinnin saamisessa ja sen mahdolliset syyt (esim. Hewlett ym. 2010; Bhide & Tootel 2018) sekä vaikutus naisten urakehitykseen ja johtotehtäviin pääsyyn (esim. Baldiga & Coffman 2018; Griffeth ym. 2021). Tutkimuksia on keskitetty selvittämään, miten sponsorointi voi auttaa naisia murtamaan *lasikaton*⁴ ja saavuttamaan perinteisesti miesten hallitsema asema työelämässä (esim. Hewlett ym. 2010). Naisten itsensä saamien hyötyjen lisäksi on tutkittu heidän sponsoroimisensa hyötyjä organisaatiolle (esim. Griffeth ym. 2021). Lisäksi on tutkittu sponsoroinnin ja verkostoitumisen suhdetta naisten rajallisten verkostoitumismahdollisuuksien näkökulmasta (esim. Bhide & Tootel 2018) sekä organisaatiokulttuurin vaikutusta naisten sponsoroinnin saamiseen (esim. Helms ym. 2016; Griffeth ym. 2021).

Moninaisista eri näkökulmista huolimatta sponsoroinnin tutkimuksessa huomiota on kiinnitetty rajallisesti sponsorointisuhteiden syntymiseen ja ylläpitämiseen sponsoroinnin saajan näkökulmasta. Vaikka myös virallisen sponsoroinnin kehittämisessä strategisena työkaluna nähdään realisoituma-

² Ompeluseura on Facebookissa toimiva naisten ja sukupuolivähemmistöjen edustajien sitoutumaton ja hierarkiaton verkosto, jonka tarkoitus on tarjota keskustelualusta työelämän ja siihen liittyvien yhteiskunnallisten asioiden käsittelyyn sukupuolittuneisiin rakenteisiin törmääville henkilöille. (Ompeluseura: Facebook-ryhmän kuvaus.)

³ Mothers in Business ry (MiB) on vuonna 2015 perustettu, voittoa tavoittelematon yhdistys, jonka tarkoituksena on auttaa urastaan kiinnostuneita äitejä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Se tarjoaa jäsenilleen verkoston, jonka avulla nämä voivat kehittää osaamistaan ja jouduttaa uraansa. Järjestön tavoite on edistää työelämän tasa-arvoa ja perheystävällisyyttä. (Mothers in Business ry 2024.)

⁴ Lasikatto on termi, jolla viitataan naisten yritysmaailmassa kohtaamiin näkymättömiin rakenteellisiin esteisiin, jotka estävät heidän urakehityksensä huolimatta heidän pätevyystään ja osaamisestaan (King ym. 2017, 196).

tonta potentiaalia naisten ja muiden vähemmistöryhmien aseman edistämiseen organisaatioissa (Paddison 2013, 14), keskitytään tässä työssä yksilön omaan toimijuuteen urasuunnitelmiansa toteuttamiseksi ja epävirallisen sponsoroinnin saamiseksi. Tutkimukselle suuntaa antaakin ajatus naisten mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työuraansa ja sen edistämiseen entistä aktiivisemmin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutustua sponsorointiin uraa edistävänä toimintana ja niihin mahdollisuuksiin, joita sponsorointi tuo erityisesti naisten urakehitykselle. Tarkoitus on siis (a) tutustua sponsorointiin uraa edistävänä toimintana; (b) selvittää minkälaisia mahdollisia eroja sponsoroinnissa on sukupuolten välillä niin sponsoroinnin saatavuuden kuin sen hyötyjen suhteen; (c) löytää ja tunnistaa sellaisia aktiivisia tekoja, joiden avulla naiset voivat halutessaan saada osakseen sponsorointia tarkoituksenaan mahdollistaa tai nopeuttaa urakehitystään kohti johto- ja esimiesasemia; ja lopuksi (d) antaa ehdotuksia mahdolliselle jatkotutkimukselle aiheeseen liittyen.

Päätutkimuskysymys, jonka avulla edellä mainittuja tavoitteita pyritään saavuttamaan, on:

- Mikä rooli sponsoroinnilla on naisten urakehityksen aktiivisessa edistämisessä?

Päätutkimuskysymykseen etsitään vastauksia seuraavia avustavia tutkimuskysymyksiä hyödyntäen:

- Miten sponsorointi liittyy urakehitykseen?
- Millainen yhteys sukupuolella on sponsorointiin?
- Mitä aktiivisia keinoja naisilla on käytettävissään sponsoroinnin saamiseksi?

Tutkimuskysymysten avulla syvennyttään selvittämään sponsoroinnin merkitystä menestyneiden naisten uran näkökulmasta. Vaikka tutkimukseen on haastateltu eritasoisissa johtoasemissa olevia naisia, on yksi tutkimuksen eteenpäin työntävänä ajatuksena naisten aliedustus nimenomaan yritysten korkeimmissa johtotehtävissä. Lasikattoteorian mukaan naiset ovat jo melko hyvin onnistuneet raivaamaan tiensä keskijohtoon ja tukitoimintojen johtotehtäviin (Hewlett ym. 2010, 2) mutta kaikkein korkeimpiin asemiin pääsemisen kannalta voisi sponsoroinnista olla naisille vielä nykyistä enemmän hyötyä.

Tutkielmassa sponsorointia tarkastellaan sosiaalis-kognitiiviseen urateoriaan sisältyvän uraa ohjaavan toiminnan mallin viitekehyksessä. Viitekehyksen valintaa voidaan perustella sillä, että uraa ohjaavan toiminnan malli keskittyy tutkielman tavoitteiden mukaisesti yksilön aktiiviseen toimiju-

teen uransa hallitsemisessa (esim. Noe 1996; Guthrie ym. 1998; De Vos ym. 2009). Sosiaalis-kognitiivisen urateorian tavoitteena on alun perin ollut ymmärtää erilaisista koulutus- ja työelämätaustoista tulleiden henkilöiden uravalintoja ja -kehitystä ottaen huomioon muun muassa yksilön kulttuurin, etnisen taustan, sukupuolen, sosioekonomisen aseman sekä iän (Lent 2005, 114; Lent & Brown 2006b, 12). Teorian mukaan tietyillä kontekstuaalisilla muuttujilla on vaikutus yksilöiden uraintresseihin ja -valintoihin. Nämä kontekstuaaliset muuttujat voidaan jakaa henkilön uravalintoihin vaikuttavan valintakäyttäytymisen kontekstiin sekä yksilön taustan luomaan kontekstiin. Sosiaalis-kognitiivisen urateorian tavoite on tarkastella keinoja, joilla yksilöt käyttävät henkilökohtaista toimijuuttaan urakehitysprosessissaan sekä ulkopuolisia tekijöitä, jotka joko lisäävät tai rajoittavat tätä toimijuutta. (Lent. ym. 1994, 79.)

Tässä tutkimuksessa sponsorointia tarkastellaan erityisesti henkilökohtaisen toimijuuden ja sitä selvitävään uraa ohjaavan toiminnan mallin kautta. Uraa ohjaavaan toimintaan muodostuu uraan liittyvien vaihtoehtojen kartoittamisesta, tavoitteiden asettamisesta ja strategioiden hyödyntämisestä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Noe 1996, 119). Mallia ja sen yhteyksiä sponsorointiin käsitellään tarkemmin luvussa 2.3. Koska tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella sponsorointia juuri naisten näkökulmasta, keskitytään sosiaalis-kognitiivisen urateorian henkilön taustaan liittyvistä kontekstitekijöistä vain sukupuoleen, ja jätetään muut tekijät tarkkailun ulkopuolelle.

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat: sponsori, mentori, sponsorintisuhte, ura sekä subjektiivinen ja objektiivinen uramenestys. Vaikka *sponsori* määritellään usein sponsoroitavaansa nähden valta-asemassa olevaksi henkilöksi (esim. Rao 2021, 3), viitataan termillä tässä tutkimuksessa sen laajemman merkityksen mukaan henkilöön, jolla on valtaa alallaan, ja sen myötä mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti sponsoroitavan uraan sekä tukea tämän urallaan etenemistä (Pender Greene 2015, 26). Sponsorit ovat tukijoita, jotka havaitsevat lahjakkuuden, suojelevat sitä ja antavat sille huomiotaan. Sponsorit eivät ainoastaan edistä sponsoroitaviansa uria, vaan myös valmistelevat, suojelevat sekä työntävät heitä matkallaan huipulle. (Allen ym. 1995, 410–411; Hewlett ym. 2010, 4.) Sponsori voi suojata sponsoroitavaansa negatiiviselta julkisuudelta ja toimia tämän apuna vaikeissa neuvottelutilanteissa (Pender Greene 2015, 26). Vahvoilla sponsoreilla on paljon resursseja ja laaja vaikutusvalta, sillä parhaimmillaan sponsori ei ainoastaan puhu sponsoroitavan puolesta, vaan auttaa tätä myös luomaan tavoitteiden saavuttamisen mahdollistavia yhteyksiä (Pender Greene 2015, 147).

Sponsororia ei tule sekoittaa *mentoriin*. Vaikka yksi henkilö voi olla sekä mentori että sponsori, eroavat nämä roolit toisistaan (esim. Allen ym. 1995, 411; Hewlett 2010, 5). Pender Greene (2015, 147) tekee eron roolien välille siten, että mentori on henkilö, joka auttaa urastrategioiden laatimisessa ja neuvoa päivittäisessä työskentelyssä, kun taas sponsori avaa ovia ja puhuu sponsoroitavan puolesta. Sponsorit, toisin kuin mentorit, avustavat ylennyksissä tai laittavat alulle prosesseja, jotka johtavat muuten saavuttamattomissa olleisiin lopputulemiin (Pender Greene 2015, 26, 147). Yksinkertaistettuna mentorointisuhteella on siis potentiaali vaikuttaa positiivisesti niin mentorin kuin mentoroitavankin psykososiaalisen kehitykseen, kun taas sponsoroinnin potentiaali on sponsoroitavan uran konkreettisesti etenemisessä (Friday ym. 2004, 640). Sponsoroinnin ja mentoroinnin eroihin palataan tarkemmin teorialuvussa 2.1.

Sponsorointisuhteena pidetään sellaista erityistä suhdetta, jossa sponsori käyttää omaa vaikutusvaltaansa hyödyksi edustaakseen sponsoroitavaa tämän pyrkimyksissä edistää uraansa (Ibarra ym. 2010, 82). Koska jokaisella sponsorilla on omat yksilölliset verkostot ja taidot sekä erilaiset mahdollisuudet tukea erilaisissa tilanteissa ja työn eri osa-alueilla, voidaan katsoa kannattavaksi muodostaa useita sponsorointisuhteita. Koska työntekijät voivat lähteä ja suhteet työntekijöiden välillä muuttua, vain yhden sponsorointisuhteen luominen voi osoittautua heikoudeksi työntekijän näkökulmasta. Toimivan sponsorointisuhteen luominen ei tapahdu hetkessä, ja niistä huolehtiminen on koko uran kestävä prosessi. Sponsoroitavan menestys toimii myös sponsorin vaikutusvaltaa kasvatavana tekijänä, mikä tekee suhteesta molempia osapuolia hyödyttävän. Sponsori laittaa ikään kuin oman maineensa töihin sponsoroitavansa puolesta. Koska sponsorointi on julkista, voi sponsoroitavan epäonnistuminen työssään heijastua negatiivisesti myös sponsoriin itseensä, minkä vuoksi sponsorisuhteen kulmakivenä onkin ennen kaikkea luottamus sekä molemminpuolinen kunnioitus ja arvostus. (Hewlett ym. 2010, 51; Pender Greene 2015, 26, 147.)

Menestyksekkään uran käsittelemisen vuoksi määritellään myös, mitä *ura* ja *menestys* tarkoittavat. Yksi uran laajasti käytetyistä määritelmistä kuvailee sitä työelämän aikana tapahtuvien, työhön liittyvien, henkilökohtaisten kokemusten sarjana. Se voidaan rajata käsittämään etenemistä yhdellä alalla, tai toisaalta sen voidaan katsoa sisältävän yksilön osallistumisen työelämään kokonaisuudessaan. Organisaationäkökulmasta urakehitykseen sisältyy käsite organisaation hierarkiassa etenemisestä, jolloin työtehtävien vastuu ja senioriteetti kasvavat ajan myötä. (Slocum, 1965, 858; Arthur ym. 1989, 8.) Tässä tutkimuksessa urasta käytetään kuitenkin sen laajempaa, koko työelämään osallistumisen käsittävää määritelmää, jotta uran etenemistä voidaan tarkastella monipuolisemmin.

Muuttuneen liiketoimintaympäristön takia käsitys menestyksekkäästä urasta on muuttunut vuosien mittaan. Siinä, missä joskus oli tavallista luoda koko ura yhden organisaation palveluksessa, ei tällainen ole käytännössä enää mahdollista jatkuvien yritysostojen, fuusioiden ja teknologian kiihtyvän kehityksen keskellä. On yhä yleisempää, että työntekijät työskentelevät työelämänsä aikana useissa organisaatioissa, ja ura-askeleita otetaan myös horisontaalisesti. Uralla menestyminen voidaan määritellä joko ulkoisten tai sisäisten muuttujien perusteella. Ulkoisen määritelmän mukaan menestystä tarkastellaan pystysuuntaisena liikkeenä pitkin organisaation tikkaita (engl. corporate ladder) tai muunlaisena etenemisenä yhä vaativampiin tehtäviin. Sisäisesti määriteltynä mittareina ovat ennemminkin yksilön kelpoisuuden- ja saavutuksen tunteet. (Baruch 2006, 134–135.)

Useat tutkijat kuten Judge ym. (1995) ja Ng ym. (2005) käyttävät työssään käsitteitä *objektiivinen* ja *subjektiivinen uramenestys*, joita hyödynnetään myös tässä tutkielmassa. Objektiivinen uramenestys määritellään ulkoisesti havaittavina saavutuksina, joita voidaan mitata esimerkiksi palkan ja uralla etenemisen perusteella. Subjektiivisen uramenestyksen määrittelee taas yksilön tunteet saavutuksistaan ja työtyytyväisyys. Objektiivisen menestyksen ja subjektiivisen menestyksen kokemuksen välillä on havaittu kohtuullinen positiivinen korrelaatio, sillä työntekijät määrittelevät menestyksensä osittain objektiivisten saavutustensa perusteella. (Judge ym. 1995, 486.)

1.4 Tutkielman rakenne

Koska tutkimuksessa on haluttu painottaa naisten mahdollisuuksia sponsoroinnin aktiivisessa hyödyntämisessä, on empiirisellä aineistolla tutkimuksessa suuri painoarvo. Tämän vuoksi teorialuku 2 on pidetty tiiviinä, ja kirjallisuuden liittäminen tutkielmaan tapahtuu pääasiallisesti tulososioissa. Tutkielman tulososion rakenne on muodostunut aineiston analyysin perusteella ja etenee empirian ja teorian vuoropuheluna. Tulososion tarkoitus ei ole testata teorioita suhteessa aineistoon, vaan kirjallisuuden ja alan tutkimusten avulla havainnollistaa haastateltavien kokemuksia sekä syventyä haastatteluissa nousseisiin aiheisiin.

Tutkielma muodostuu kuudesta pääluvusta. Pääluvussa kaksi keskitytään sponsoroinnin teoriaan. Luvussa käydään läpi sponsoroinnin tutkimuksen historiaa mentoroinnin tutkimuksen rinnalla ja siitä irtautuen. Tarkoituksena on esitellä, miten aiheen tutkimus on kehittynyt, ja mitä teemoja tutkimukset ovat kattaneet. Sponsorointia tarkastellaan myös organisaation roolin kautta nykypäivän kontekstissa. Luvun lopuksi sponsorointi liitetään tutkielman viitekehykseen, sosiaalis-kognitiivisen urateorian uraa ohjaavan toiminnan malliin. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkielman metodologisia valintoja ja perustellaan, miten niihin on päädytty. Luvun tarkoitus on avata tutkielman empiirisen aineiston keruun ja analyysin prosesseja.

Tutkielman neljännessä ja viidennessä luvussa sisällönanalyysin avulla luokiteltua ja analysoitua aineistoa tarkastellaan suhteessa aiheesta tehtyyn aiempaan tutkimukseen. Neljäs luku keskittyy sponsorointiin prosessina – mitä se on, ja minkälaisia hyötyjä siitä voi olla uran etenemisen kannalta. Luvussa sponsorointia käsitellään myös sukupuolen kontekstissa selvittäen, minkälaisia vaikutuksia sponsorin ja sponsoroitavan sukupuolella on sponsoroinnin saamiseen ja siitä saatuihin hyötyihin. Viidennessä pääluvussa sponsoroinnin saantia käsitellään uraa ohjaavan toiminnan kautta. Luvun tarkoitus on vastata viimeiseen alatutkimuskysymykseen selvittämällä, minkälaisin aktiivisin teoin naiset voivat itse positiivisesti vaikuttaa sponsoroinnin saamiseen.

Tutkielman viimeisessä, eli kuudennessa pääluvussa pyritään vastaamaan tutkielmaan päätutkimuskysymykseen esittelemällä tutkimuksen keskeisistä tuloksista tehdyt johtopäätökset. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuuden toteutumista laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Sponsorointi

2.1 Mentoroinnista sponsorointiin

Ralph H. Turner (1960, 855–856) esitteli urauurtavassa teoksessaan *Sponsored and Contest Mobility and the School System* käsitteen *sponsoroitu liikkuvuus* (engl. sponsored mobility) vertailtuaan Yhdysvaltojen ja Ison-Britannian toisen asteen koulutusjärjestelmiä, ja huomattuaan niiden merkittävät eroavaisuudet. Hänen mukaansa Yhdysvalloissa organisaation hierarkiassa ylöspäin liikkuminen on avoimen kilpailun tulosta, kun taas Isossa-Britanniassa ylöspäin liikkuvuudesta vastaa ”vaikiintunut eliitti”, jolloin valinnat tehdään jonkin oletetun meriitin kriteeristöllä, huomioimatta minkäänlaista työtä tai strategiaa. Jälkimmäisessä tapauksessa ylöspäin liikkuminen voidaan siis käsitellä ikään kuin pääsyksi yksityiseen klubiin, jonne päästäkseen tulee olla klubin jäsen sponsorina. Sponsoroinnin nousujohteinen historia organisaatiotutkimuksessa alkaa kuitenkin vasta 1970- ja 1980-luvun taitteesta, jolloin useat tutkijat julistivat mentoroinnin ja sponsoroinnin kriittisiksi tekijöiksi työntekijöiden ylöspäin suuntautuvassa liikkumisessa organisaatiossa (esim. Kanter 1977; Levinson ym. 1978).

Sponsoroinnin teoriaan ja tutkimuksiin perehtyessä ei voi olla törmäämättä mentoroinnin käsitteeseen. Tämä johtuu siitä, että aiheen tutkimuksen alkuaikoina sponsorointi on esitetty pääosin mentoroinnin alafunktiona – ei siitä erillisenä toimintona, minkä vuoksi yksinomaan sponsorointiin keskittyvää kirjallisuutta olemassa hyvin vähän ennen 2010-lukua (Bhide & Tootel 2018, 4). Vaikka mentoroinnin käsitteen historia voidaan jäljittää alkaneen jo antiikin Kreikasta, on suurin osa siihen liittyvästä empiirisestä tutkimuksesta tehty 1980-luvulta alkaen (Chao ym. 1992, 619–620). Mentoroinnin tutkimuksen urauurtavat tutkijat ovat yhdessä luoneet kattavan kuvan aiheesta, keskittyen eri osa-alueisiin, kuten esimerkiksi mentorointisuhteen vaiheisiin (Kram 1983), mentorin rooliin (Schockett & Haring-Hidore 1985; Tack & Tack 1986; Orth ym. 1987; Noe 1988) ja mentoroinnin seurauksiin (Hunt & Michael 1983; Riley & Wrench 1985; Fagenson 1988; Dreher & Ash 1990; Whitely ym. 1991). Alkuperäiset mentorointia käsitelleet tutkimukset keskittyivät ensisijaisesti mentoroinnin hyötyihin jättäen sen rakenteen ja sisällön määrittelemättä universaalisti, mikä aiheutti epäselvyyttä alan tutkijoiden keskuudessa. Noen (1998, 458) mukaan epäselvyys saattoi johtua erimielisyyksistä, jotka koskivat mentorointitoimintojen sisältöä sekä organisaatioiden virallisten mentorointiohjelmien tarkoitusperiä ja laajuutta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että täyttä yksimielisyyttä terminologiasta ei ollut saavutettu vielä 1980-luvun loppuun mennessä, ja tämä tilanne vallitsee osittain yhä. Huolimatta määritelmien eroavaisuuksista, mentorointia käsittelevässä tutkimuksessa on tunnistettavissa myös yhdistäviä teemoja. Yksimielisiä tunnutaan

olevan siitä, että mentori on yleensä senioriasemassa oleva, kokenut työntekijä, joka toimii roolimallina sekä tarjoaa mentoroitavan urasuunnitelmiin ja sosiaaliseen kehitykseen liittyvää tukea, ohjausta ja palautetta (esim. Levinson ym. 1978; Bolton 1980; Clawson 1980; Klauss 1981; Hunt & Michael 1983).

Kathy E. Kramin työtä pidetään yhtenä organisaatiokirjallisuuden kattavimmista mentorointia käsittelevistä kokonaisuuksista, johon monet hänen jälkeensä tulleet tutkijat viittaavat omissa tutkimuksissaan. Kram (1983, 613–614, 616; 1985, 925) jakaa työssään mentorointisuhteen hyödyt uraan liittyväksi kehitykseksi (engl. career development) ja psykososiaaliseksi kehitykseksi (engl. psychosocial development). Mentorointitoiminnoista uraa kehittäviksi toiminnoiksi hän mainitsee sponsoroinnin, näkyvyyden antamisen, valmentamisen, suojelemisen ja haastavien tehtävien antamisen. Psykososiaalista kehitystä tukeviksi toiminnoiksi hän nimeää roolimallina toimimisen, hyväksynnän antamisen (engl. acceptance and confirmation), neuvomisen ja ystävyuden. Näistä mentoroinnin osista uraa kehittävät toiminnot ovat niitä, joiden avulla nuorta johtajaa autetaan oppimaan organisaation toimintatavat ja valmistautumaan etenemismahdollisuuksiin – eli niitä, jotka tukevat konkreettisemmin uralla etenemistä. Psykososiaalisten toimintojen avulla taas kasvatetaan tämän pätevyyden tunnetta, identiteetin selkeyttä ja esimiesroolin tehokkuutta. Kramin määritelmän mukaan sponsorointi sisältyy siis yhtenä uraa edistävänä toimena mentorointiin, minkä pohjalta monet hänen jälkeensä tulleet tutkijat ovatkin käsitelleet sponsorointia mentoroinnin alatoimintona (Friday ym. 2004, 631).

Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että sekä mentorointi- että sponsorointisuhde ovat vuorovaikutussuhteita, joissa johtavassa tai kokeneemmassa asemassa oleva henkilö tukee suojatin uran kehitystä. (esim. Hunt & Michael 1983; Kram & Isabella 1985; Whitely ym. 1991; Chao ym. 1992; Dreher & Cox 1996; Mullen & Noe 1999; Ragins ym. 2000; Higgins & Kram 2001). Poikkeavuutta ilmenee sen sijaan, muun muassa mentorointi- ja sponsorointisuhteen välisen yhteyden määritelmässä sekä mentorointi- ja sponsorointisuhteiden toimien mahdollisissa päällekkäisyyksissä ja eroavaisuuksissa. Friday ym. (2004, 637–638, 640–641) esittävät, että vaikka kirjallisuudessa mentoroinnin ja sponsoroinnin käsitteiden määritelmässä esiintyy eroavaisuuksia, olisi termien universaali ja kuvaava määritelmä tarpeellinen perusta aiheen tutkimukselle ja käytänteiden hyödyntämiselle. Heidän määritelmänsä mukaan, vaikka mentoroinnilla ja sponsoroinnilla saattaa olla osittain päällekkäisiä tavoitteita ja toimijoita, ne ovat kuitenkin toisistaan erillisiä suhteita – mentorointiin ei siis sisälly aina sponsorointia ja sponsorointi ei ole aina mentoroinnin osa. Toisena osapuolena niissä voi olla yksi ja sama tai useampi eri henkilö. Tämän perusteella urakehitystä suunnittelevan ja johtoisemaan pyrkivän henkilön voidaan suositella valitsemaan mentori, kun tavoitteena on ammatti-

osaamisen ja tehokkuuden parantaminen, ja sponsori, kun tämä tarvitsee tukea organisaation sisäiseen etenemiseen.

Griffeth ym. (2021, 14) jaottelevat mentoroinnin ja sponsoroinnin hyödyt niin, että molemmille toiminnoille yhteisiin hyötyihin lukeutuu tiedon karttuminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja huomion saaminen. Toisistaan eroten heidän määritelmänsä mukaan mentoroinnin hyötyihin sisältyy työtyytyväisyyden paraneminen ja tunnustuksen saaminen kollegoilta, kun taas sponsoroinnille erityisiä hyötyjä ovat uran eteneminen ja mahdolliset, molempia osapuolia hyödyttävät edut.

2.2 Sponsorointi organisaatiokontekstissa

Uraa ja menestystä voidaan tarkastella uran menestyksekkään johtamisen näkökulmasta, eli siitä kuka uraa johtaa – yksilö vai organisaatio. Toisen ääripään ajattelutavan mukaan johdossa on organisaatio, koska se kehittää ja toimeenpanee strategioita, muodostaa linjauksia ja soveltaa monenlaisia urakäytänteitä. Toisen ääripään ajattelutavan mukaan vastuu uran johtamisesta on yksilöllä itsellään. Näistä ajattelutavoista jälkimmäinen, individualistinen ajattelutapa on hallinnut uratutkimusta viime vuosikymmenet. Tästä huolimatta organisaatiolla tunnustetaan olevan urajohtamisessa merkittävä rooli ja useita käytäntöjä käytettävissään. Totuus siitä, kenellä on valta ohjata yksilön uraa, on todennäköisimmin jossain aiemmin mainittujen ääripääajattelutapojen välissä. (Baruch 2006, 129.)

Sturgesin ym. (2002, 732) mukaan organisaation järjestämää virallista sponsorointia voidaan pitää organisaation yrityksenä ohjata työntekijän urakehitystä. Mahdollisia toimenpiteitä tämän tavoitteen saavuttamiseksi ovat muun muassa erilaisten koulutusten järjestäminen sekä uraneuvonnan tarjoaminen. Ibarra (2022, 113–114) on painottanut tutkimuksessaan julkisen tuen (engl. public advocacy) ja suhteiden aitouden (engl. relational authenticity) merkitystä sponsorointisuhteiden tehokkuuteen. Julkinen tuki ilmaisee sponsoroinnista puhuttaessa yksisuuntaista prosessia, jossa senioriasemassa oleva työntekijä hyödyntää valtaansa, jotta alemmassa asemassa oleva työntekijä saisi mahdollisuuksia edetä urallaan. Suhteiden aitous taas ilmaisee sponsoroinnin kaksisuuntaisuutta, eli sitä, miten osapuolet jakavat näkemyksiään ja oppivat toisiltaan. Sponsorointisuhteiden muoto on ajan saatossa muuttunut organisaatioiden ylempien tasojen johtajien suorituspainoiden kasvun myötä yhä pinnallisemmaksi, tehottomammaksi ja molemminpuoliseen hyötyyn perustuvammaksi. Tätä ongelmaa korjaamaan organisaatiot ovat kehittäneet velvoittavia sponsorointiohjelmia, mikä taas on johtanut suhteiden aitouden vähenemiseen, ja sen myötä julkisen tuen katoamiseen.

Virallisen, organisaation järjestämän sponsorointiohjelman puitteet eivät takaa onnistuneen sponsorisuhteen syntymistä. Itse asiassa sponsoroinnin tekeminen pakolliseksi voi muuttaa sen yhdeksi ylimääräiseksi velvoitteeksi, joka kuormittaa jo valmiiksi kiireisten työntekijöiden tehtävälistaa. (Hewlett 2010, 52.) Organisaation näkökulmasta viralliset sponsorointiohjelmat voivat luoda paradoksin: vaikka nämä ohjelmat edistävät sponsoroinnin saajien osaamisen kehittymistä, parantavat ne samalla näiden työntekijöiden työllistettävyyttä, mikä saattaa johtaa siihen, että he todennäköisemmin siirtyvät pois organisaatiosta (Ng ym. 2022, 1). Organisaatiot hyväksyvät riskin investoida työntekijöihinsä, sillä inhimillinen pääoma on keskeinen tekijä kilpailuedun saavuttamisessa (Baruch 2006, 132).

Organisaation tuen teorian (engl. organizational support theory) perusteella työntekijät muodostavat käsityksen siitä, missä määrin organisaatio arvostaa heidän panostaan ja välittää heidän hyvinvoinnistaan (Kurtessis ym. 2017, 1854). Koettu organisaation tuki riippuu tulkinnoista siitä, mikä on organisaation tarkoitus heidän saamansa myönteisen tai kielteisen kohtelun taustalla. Teorian mukaan organisaation tulisi pyrkiä parantamaan työntekijöidensä kokemusta organisaation tuesta, sillä sen myötä paranevat muun muassa työtyytyväisyys, suorituskyky sekä työhyvinvointi (Kurtessis ym. 2017, 1854–1855; Peng ym. 2021, 13). Virallisen sponsoroinnin puolesta puhuukin se, että sponsorointiohjelmien on voitu nähdä vaikuttavan positiivisesti niin työntekijän identiteettiin ja tarkoituksen tunteeseen kuin suorituskykyynkin – sponsoroidut työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita, mikä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta (Helms ym. 2016, 14).

Tutkimuksen mukaan organisaation tarjoama tuki on keskeinen tekijä, kun pyritään hallitsemaan työntekijöiden käsityksiä omista uramahdollisuuksistaan. Jos organisaatio ei kykene tarjoamaan työntekijöilleen näiden uratavoitteita vastaavia mahdollisuuksia ja organisaation sisäisiä urapolkuja, voi seurauksena olla työntekijöiden siirtyminen muihin organisaatioihin. Työntekijöiden kokemusta organisaation tuesta ja organisaation sisäisistä uramahdollisuuksista voidaan parantaa esimerkiksi tarjoamalla suoraa tietoa organisaation sisäisistä etenemismahdollisuuksista, sisällyttämällä HR-käytänteisiin erilaisia urasuunnittelukäytäntöjä sekä järjestämällä inhimillisen pääoman kasvattamiseksi erilaisia kehityksellisiä aktiviteetteja, kuten esimerkiksi virallisia koulutuksia, työpajoja ja työnkiertoa (engl. job rotation). (Kraimer ym. 2011, 496; Joshi & Diekman 2021, 1233; Steele 2024, 60–61).

Huolimatta siirtymästä kohti yksilökeskeisempää uranhallintaa, organisaation roolia uran muovaamisessa ei tule aliarvioida. Nopeat muutokset liike-elämässä, uusien teknologioiden kehittyminen ja jatkuva uuden tiedon omaksumistarve tekevät kehitys- ja koulutustoimista välttämättömiä organi-

saation suorituskyvyn ylläpitämiseksi. (Baruch 2006, 135.) Tutkimuksen mukaan organisaation kannattaa kiinnittää huomiota ja investoida erityisesti sellaisiin työntekijöihin, jotka osoittavat halukkuutta edistää uraansa. Etenemishalukkailla työntekijöillä on kyky omaksua proaktiivisia uraa ohjaavia toimintoja, joista organisaatio hyötyy kasvavan tehokkuuden kautta. Proaktiivisen uraa ohjaavan toiminnan avulla yksilöt pystyvät sopeutumaan joustavammin muuttuviin olosuhteisiin, kasvattamaan työtyytyväisyyttään ja saavuttamaan uramenestystä. (Peng ym. 2021, 12.)

2.3 Sponsorointi ja uraa ohjaava toiminta

Tutkielmassa sponsoroinnin ja yksilön urakehityksen tarkastelun viitekehyksinä toimivat sponsoroinnin teorit sekä uraa ohjaavan toiminnan (engl. career self-management, CSM) teoria. Uraa ohjaavan toiminnan teoria sisältyy urakehitykselle systemaattisen selityksen antavaan sosiaalis-kognitiivisen urateorian (engl. social cognitive career theory, SCCT) kokonaisuuteen (Wang ym. 2022, 1). Uraa ohjaavaa toimintaa nimitetään suomenkielisessä kirjallisuudessa vaihtoehtoisesti myös uran itseohjautuvuuden malliksi, mutta tässä työssä käytetään edellistä nimitystä, sillä sen voi nähdä korostavan yksilön aktiivisen toimijuuden merkitystä. Sosiaalis-kognitiivinen urateoria pohjautuu Albert Banduran (1986) yleiseen sosiaalis-kognitiiviseen teoriaan (engl. social cognitive theory). Lent ym. (1994) esittelivät sosiaalis-kognitiivisen urateorian selkeyttämään minäpystyvyyttä ja sosiaalis-kognitiivista teoriaa koskevan kirjallisuuden käsittelyä sekä tarjoamaan erityisesti yleiseen sosiaalis-kognitiiviseen teoriaan pohjautuvia hypoteeseja ohjaamaan aiheen tutkimusta. Teoria keskittyy useihin ajatteluun ja persoonallisuuteen vaikuttaviin muuttujiin (engl. cognitive-person variables), kuten minäpystyvyys (engl. self-efficacy), tulosodotukset (engl. outcome expectations) ja tavoitteet, ja tutkii niiden vuorovaikutusta yksilön muiden ominaisuuksien, kuten sukupuolen, etnisen taustan ja sosiaalisten verkostojen sekä ympäristön tekijöiden kanssa. Teorian tarkoitus on auttaa ymmärtämään, miten näiden tekijöiden vuorovaikutus vaikuttaa yksilön urakehitykseen. (Lent ym. 2000, 36.)

Sosiaalis-kognitiivinen urateoria koostuu alun perin neljästä osittain päällekkäisestä teoreettisesta mallista, joiden tarkoitus on auttaa ymmärtämään yksilön (1) koulutuksellisen ja ammatillisen kiinnostuksen kehittymistä, (2) valintojen tekemistä, (3) suoriutumista ja jatkuvuutta sekä (4) tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Nämä teorit kohdistuvat yksilön urakäyttäytymisen sisältöön, muun muassa ennustamalla niitä toimia, oppiaineita ja ammattialoja, jotka muodostavat perustan yksilön kiinnostuksenkohteille ja valinnoille koulutukseen ja ammattiin liittyen. Sosiaalis-kognitiivisen urateorian avulla voidaan tämän lisäksi tutkia urakäyttäytymisen prosessipuolta, mikä tarkoittaa muun muassa ihmisten uraan liittyvien valintojen tekemisen tarkastelua erilaisissa ympäristöolosuhteissa. Näiden

neljän alkuperäisen teorian pohjalta onkin rakennettu sosiaalis–kognitiivisen urateorian viides, tämän tutkielman kannalta olennaisin, *uraa ohjaavan toiminnan malli*. Sen tarkoitus on korostaa niitä prosesseja, joilla ihmiset hallitsevat niin yleisiä kuin epätavallisiakin kehityksellisiä tehtäviä ja haasteita uransa aikana. Näitä tehtäviä ja haasteita ovat esimerkiksi urapäätöksenteko, työn löytäminen, työn ja yksityiselämän tasapainottaminen, sekä eläkkeelle siirtymisen suunnittelu. (Lent & Brown 2013, 557; 2019, 1–2.)

Sponsoroinnin ja uraa ohjaavan toiminnan tutkimuksessa voidaan tunnistaa useita yhteyksiä, jotka liittyvät niiden rooleihin urakehityksen tukemisessa ja organisaation tavoitteiden edistämässä. Uraa ohjaavalla toiminnalla viitataan tässä tutkimuksessa yksilön pyrkimykseen toteuttaa henkilökohtaisia uratavoitteitaan. Yksilöt siis asettavat itselleen tavoitteita ja harjoittavat sellaista kontrolloitua toimintaa, joka lisää mahdollisuuksia niiden toteutumiseen, ja näin ammatilliseen menestykseen. (esim. Gould & Penley 1984; Orpen 1994; Kossek ym. 1998; Seibert ym. 1999; Crant 2000; King 2004.) Uraa ohjaavalla toiminnalla on vuosikymmenten perinteet ammatillisen psykologian tutkimuksessa, joka on keskittynyt muun muassa johtajien edistymiseen suurissa organisaatioissa (esim. Kanter 1997), johtajien menestyksen määrittäviin tekijöihin (esim. Orpen 1994; Tharenou 1997), organisaatiomuutosten vaikutukseen työuriin (esim. Sullivan 1998) ja organisaatioon sitoutuneisuuteen (esim. Sturges ym. 2005). Tämän päivän kaoottisessa organisaatioympäristössä, jossa muutosten määrä ja nopeus kasvavat jatkuvasti, työntekijän vastuu oman uransa hallinnasta on korostunut. Työntekijöiden on oltava joustavia ja mukautumiskykyisiä sekä pystyttävä johtamaan omaa uraansa strategisesti. Saavuttaakseen menestystä tällä, perinteisen uramallin rinnalle nousseella, *rajattomalla uralla* (engl. boundaryless career; esim. Arthur & Rousseau 1996; Nikandrou & Galanaki 2016), on kyettävä etsimään menestykselleen kriittisiä uramahdollisuuksia, päivittämään osaamistaan ja markkinoimaan itseään. (King 2004, 114.)

Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa yksilön oman uransa hallitsemiseksi ja ohjaamiseksi harjoittamaan toimintaan on viitattu monilla eri termeillä. Yleisesti nämä termit kuvaavat yksilön proaktiivista toimintaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa asetetut uratavoitteet. Yleisimpiä käytettyjä termejä ovat *urastrategiat* (engl. career strategies; esim. Gould & Penley 1984), *uraa ohjaava toiminta* (engl. career self-management; esim. King 2004; Kossek ym. 1998), *yksilön uranhallinta* (engl. individual career management; esim. Orpen 1984), *kontekstisidonnainen proaktiivinen toiminta* (engl. context-specific proactive behaviors; Crant 2000) ja *proaktiivinen urakäyttäytyminen* (engl. proactive career behaviors; esim. Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998; Seibert ym. 1999). Taulukoon 1 on kerätty yleisimpiä uraa ohjaavaa toimintaa kuvaavia termejä, niiden merkitykset ja toiminnan sisältö.

Taulukko 1. Uraa ohjaavan toiminnan teorioita

Tutkija	Termi	Selitys	Toiminnan sisältö
Gould ja Penley (1984)	Urastrategiat	Toimintoja, joita voidaan hyödyntää vähentämään aikaa ja epävarmuutta, jotka liittyvät tärkeiden uratavoitteiden saavuttamiseen.	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuuksien luominen - Itsensä esille tuominen - Uraneuvojen pyytäminen - Aktiivinen verkostoituminen - Miellyttämiseen pyrkiminen - Ylityöt
Orpen (1994)	Yksilön uranhallinta	Yksilöiden henkilökohtaiset toimet omien uratavoitteidensa edistämiseksi.	<ul style="list-style-type: none"> - Urasuunnittelu - Yksilölliset urataktiikat (ohjaustoimia, joilla saavutetaan optimaalinen menestys ja tyytyväisyys)
Kossek ym. (1998)	Uraa ohjaava toiminta	Säännöllistä tiedonkeruuta sekä uraongelmien ratkaisujen ja päätöksenteon suunnittelua.	<ul style="list-style-type: none"> - Kehityspalautteen hakeminen - Liikkuvuuteen valmistautuminen
Claes ja Ruiz-Quintanilla (1998)	Proaktiivinen urakäyttäytyminen	Proaktiivisia toimia, joita yksilöt harjoittavat tullessaan organisaatioon.	<ul style="list-style-type: none"> - Urasuunnittelu - Taitojen kehittäminen - Konsultaatiokäyttäytyminen - Verkostoituminen
Seibert (1999)	Proaktiivinen urakäyttäytyminen	Strategiat ja toimet, joita yksilöt käyttävät edistääkseen omaa uramenestystään.	<ul style="list-style-type: none"> - Urasuunnittelu - Taitojen kehittäminen - Kokeneempien kollegoiden konsultointi
Crant (2000)	Kontekstisidonnainen proaktiivinen toiminta	Oman nykytilanteen aloitteellinen parantaminen tai muuttaminen. Edellyttää nykytilanteen kyseenalaistamista passiivisen sopeutumisen sijaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Sosiaalistuminen - Palautteen hakeminen - Asian myyminen (proaktiivinen vaikuttaminen strategian muodostusprosessiin) - Innovaatio - Uranhallinta - Stressinhallinta
King (2004)	Uraa ohjaava toiminta	Dynaaminen prosessi, joka sisältää joukon samanaikaisia mukautuvia toimia, joiden tarkoitus on vastata urakehitykseen liittyviin haasteisiin.	<ul style="list-style-type: none"> - Asemointikäyttäytyminen - Vaikuttamiskäyttäytyminen - Työn ja kotielämän tasapainottaminen

Taulukon 1 käsitteitä yhdistää toiminnan proaktiivisuus, jota määrittelee kolme elementtiä: hallinnan ottaminen, ennakointi ja oma-aloitteisuus. Lisäksi yhdistävänä tekijänä on se, että niillä viitataan sellaisiin ”ylimääräisiin” toimiin, jotka eivät sisälly työroolin vaatimuksiin (Parker & Collins 2010, 634–635).

Gould ja Penley kuten useat muutkin tutkijat (esim. Barney & Lawrence 1989; Guthrie ym. 1998; Pender Greene 2015) käyttävät tässä kontekstissa toiminnan sijaan termiä strategia. Siinä, missä yksilön uransa etenemisen eteen tekemät toimet voivat hyvinkin olla strategista ja ennalta harkittuja,

on niissä useimmin läsnä kontekstin tuomat muuttujat, jotka johtavat myös improvisoituun toimintaan (King 2004, 119). Muun muassa tämän vuoksi tässä tutkimuksessa uraa edistävien strategioiden sijaan käytetään termiä uraa ohjaava toiminta.

Sponsoroinnin tutkimus ja työntekijöiden harjoittama uraa ohjaavan toiminnan tutkimus liittyvät toisiinsa useilla tavoilla. Molemmat tutkimusalat tarkastelevat yksilön ja organisaation välistä vuorovaikutusta urakehityksen tukemisessa. Vaikka sponsoroinnin ja työntekijöiden oman uraa ohjaavan toiminnan tutkimus ovat kehittyneet osin erillisinä aloina, molempia yhdistäviä tutkimuksia on alkanut ilmestyä, erityisesti kontekstissa, jossa korostetaan proaktiivista otetta uran hallintaan ja organisaation tarjoamia uran hallinnan tukimekanismeja. Omondi (2020, 211, 214) havaitsivat tutkimuksessaan, että sponsoroinnin, uraa ohjaavan toiminnan ja proaktiivisen persoonallisuuden yhteisvaikutus subjektiiviseen uramenestykseen oli suurempi, kuin kunkin yksittäisen tekijän yksin. He esittävätkin, että yksilöiden tulisi olla itse proaktiivisia ja pyrkiä uraa ohjaavaan toimintaan oman uransa edistämiseksi. Uraa ohjaavan toiminnan on tutkittu vaikuttavan positiivisesti muun muassa ylennysten määrään (objektiivinen uramenestys) ja työtyytyväisyyteen (subjektiivinen uramenestys), minkä vuoksi voidaan pitää perusteltuna käsitellä sponsorointia juuri sen saamisen vuoksi harjoitetun uraa ohjaavan toiminnan kautta.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on tukea tutkimusongelman ratkaisemista hyödyntämällä useita sponsorointia käsitteleviä teoreettisia näkökulmia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarjoaa siis pohjan sponsoroinnin kokonaisvaltaiselle tarkastelulle aktiivisena, mentoroinnista erillisenä keinona edistää naisten työuraa. Luvussa 4 sponsorointia käsitellään naisnäkökulmasta laajempi, koko työelämään osallistuminen ja sivuttaiset uraliikkeet sisältävä, menestyksen määritelmä huomioon ottaen. Lähtökohtana tutkimukselle on naisten tahto edistää uraansa ja aktiivinen toimijuus sponsoroinnin saamisessa. Tämän vuoksi luvussa 5 sponsoroinnin saamiseksi harjoitettua toimintaa tarkastellaan sosiaalis-kognitiiviseen urateoriaan sisältyvän uraa ohjaavan toiminnan mallia hyödyntäen. Gould ja Penley (1984, 245) esittelivät uraa ohjaavan toiminnan kuusi strategiaa (taulukko 1), joita yksilöt voivat käyttää uransa edistämiseksi. Nämä strategiat ovat: *mahdollisuuksien luominen* (engl. creating career opportunities), *itsensä esille tuominen* (engl. self-presentation/self-nomination), *uraneuvojen pyytäminen* (engl. seeking career guidance), *verkostoituminen* (engl. networking), *miellyttämiseen pyrkiminen* (engl. opinion conformity/ingratiating behavior) ja *ylityöt* (engl. extended work involvement). Näiden strategioiden ja niihin sisältyvien uraa ohjaavien toimintojen yhteyttä sponsorointiin ja sen saamiseen käsitellään tulosluvussa 5.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä sen tavoitteena on tarkastella tutkittavaa ilmiötä, eli sponsorointia ja siihen liittyviä tekijöitä, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleisesti, keskitytään tässäkin tutkimuksessa tutkimaan haastateltaviksi valikoitujen henkilöiden omakohtaisen kokemuksen kautta syntyneitä ajatuksia, tunteja, käsityksiä ja tulkintoja tutkittavasta aiheesta. (Puusa & Juuti 2011, 47, 52.) Laadullinen tutkimus sopii tutkimusotteeksi myös siitä syystä, että sen tarjoamien mahdollisuuksien vuoksi työssä voidaan käsitellä yhtä tai useampaa melko laajaakin tutkimuskysymystä. Laadullinen tutkimusote mahdollistaa lisäksi sen, että tutkimuskysymyksiä on voitu palata tarkentamaan iteratiivisesti tutkimuksen edetessä, jotta tutkimuksen tavoite ja tarkoitus on saatu rajattua tarkemmin. Tämä eroaa määrällisen tutkimuksen tekemisestä siinä, että määrällisessä tutkimuksessa tutkimuskysymys asetetaan alussa kapeasti, ja se pysyy muuttumattomana tutkimuksen ajan. (Denny & Weckeser 2022, 1166.)

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelulla. Teemahaastattelu sopii tutkimuksen haastattelumenetelmäksi, koska sen lähtökohtana on, että haastateltavilla on kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, ja tutkijalla tavoite syventää ymmärrystään ilmiöstä kokonaisuutena (Puusa 2011a, 81). Kyseisten ominaispiirteiden mukaisesti tämän tutkimuksen haastateltavaksi haettiin naisia tai sukupuolivähemmistöjen edustajia, joilla on omakohtaista kokemusta sponsoroiduksi tulemisestä. Haastateltavat löytyivät Ekonomiliiton mentorointiohjelmaan mentoreiksi ilmoittautuneista henkilöistä. Kyseiselle joukolle lähetettiin sähköposti (liite 1), jossa kriteerit haastateltavaksi sopivuuteen esitettiin ja tutkittavan aiheen tärkeimmät termit selitettiin. Terminologian avaamisella ja aiheen alustavalla esittelemisellä varmistettiin, että haastateltavilla on tarvittavat tiedot tutkittavasta ilmiöstä, ja että tutkijalla ja haastateltavalla on käytössä *yhteinen kieli* (Puusa 2011a, 82). Sopiviksi haastateltaviksi ilmoittautui 13 naista, joiden kanssa sovittiin henkilökohtaiset haastatteluajat. Haastateltavaksi ei ilmoittautunut yhtään sukupuolivähemmistön edustajaa, minkä vuoksi tämä näkökulma rajautui tutkimuksesta pois. Turun yliopiston noudattaman EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (2016/679 EU) sekä siihen liittyvien lakien ja säädösten periaatteiden mukaisesti haastateltavilta pyydettiin kirjallisesti sähköpostilla lupa haastattelun tallentamiseen ja kerättävien tietojen käsitte-

lyyn. Samassa yhteydessä varmistettiin haastateltavien ymmärtävän haastattelun olevan täysin vapaaehtoinen.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2021 Teams-ohjelman välityksellä vallitsevan koronatilanteen takia ja nauhoitettiin aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Haastattelu muodostui käytännössä kahdesta osasta, joista ensimmäisessä haastateltava sai kertoa vapaasti urastaan siihen mennessä. Tämän tarkoituksena oli löytää haastateltavan uran varrelta hänen merkittäviksi kokemiaan sponsoroititekoja ja sponsorointisuhteita. Toisessa osassa näihin tekoihin ja suhteisiin syvennyttiin yksityiskohtaisemmin apukysymysten avulla. Toisen osan tarkoituksena oli löytää sponsorointitekoihin ja -suhteisiin vaikuttaneita tekijöitä sekä mahdollisia seurauksia.

Haastateltavien subjektiivisten näkemysten lisäksi laadullinen tutkimus perustuu teoriaan ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25–26). Teoria toimii tutkimuksessa aineistonkeruun perustana. Teoriakatsauksen avulla tutkittavasta aiheesta kerättiin tarvittava tieto, jotta tutkimuksen rajaukset ja haastattelun teemat pystyttiin valitsemaan perustellusti. Teoriaan perehtyneisyys on tärkeää, jotta tutkittava ilmiö ja sen osatekijät olisivat valmiiksi ymmärrettyjä. Tällöin on mahdollista esittää juuri tutkittavan aiheen viitekehykseen relevantteja kysymyksiä. (Puusa & Juuti 2011, 53–55.) Käytettyjen haastattelukysymysten tarkoituksena oli auttaa saavuttamaan ymmärrys haastateltavien urien eri vaiheista ja urien varrella saadusta sponsoroinnista. Lisäksi kysymykset tukivat tavoitetta syventää ymmärrystä naisten menestyksekkään uran ja sponsoroinnin välisestä yhteydestä sekä ilmiöön liittyvistä ajureista. Sponsoroinnin ajureista pyrittiin tunnistamaan erityisesti sellaisia aktiivisia tekoja, joilla haastateltavat ovat vaikuttaneet positiivisesti sponsoroinnin saamiseen.

Haastattelukysymykset (liite 2) pyrittiin muodostamaan niin, että ne tukisivat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista, ja niin että niiden avulla saataisiin mahdollisimman kattava ja rehellinen kuva haastateltavan omakohtaisesta kokemuksesta ilmiöön liittyen. Tutkielman tavoitteiden mukaisesti haastattelun teemoiksi valikoituivat *sponsoroinnin ajurit*, *sponsoroinnin seuraukset* ja *sukupuolen merkitys sponsoroinnissa*. Kysymykset asetettiin avoimiksi, jotta haastateltavat pystyivät reflektoidaan vapaasti kokemuksiaan aiheeseen ja teemoihin liittyen. Etukäteen laaditulla haastattelurungolla varmistettiin, että haastatteluissa tulisi esille tutkielman tavoitteiden ja tutkimuksen aiheen kannalta merkityksellistä tietoa, jota olisi mahdollista tulkita myöhemmin teorian avulla (Puusa 2011a, 83).

Taulukkoon 2 on kirjattu haastateltavien viimeisin työtehtävä, ikä, työkokemusvuodet ja kunkin haastattelun kesto.

Taulukko 2. Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Viimeisin työtehtävä	Ikä (vuotta)	Työkokemusvuodet (vuotta)	Haastattelun kesto (min)
H1	Head of Portfolio Controlling and Business Development		15	33
H2	Asiakasvastaava		35	84
H3	Global HR Business Partner		16	77
H4	Junior Product Manager		3,5	52
H5	Director of Finance and Controlling		10	31
H6	Digitalisaatiojohtaja		15	34
H7	Executive Director		30	24
H8	Senior Sales Executive		34	33
H9	Toimitusjohtaja		24	79
H10	Insight and Intelligence Specialist		9	33
H11	Aluepäällikkö		8	36
H12	Head of Customer Experience		24	36
H13	Customer Experience Director		20	52
Keskiarvo		42,77	18,73	46,46

Taulukosta 2 voi huomata, että haastattelujen kestoissa oli jonkin verran vaihtelua; 24 minuutista 84 minuuttiin. Keskiarvoksi haastattelun pituudelle tuli noin 46 minuuttia. Haastatteluaineistoa kertyi kaiken kaikkiaan 604 minuuttia. Aineisto litteroitiin niin, että kirjallista aineistoa kertyi yhteensä 86 sivua – fonttina Times New Roman, fonttikokona 11 ja rivivälinä 1,15. Litteroinnin jälkeen haastatteluiden tallenteet hävitettiin tietoturvasyistä. Haastattelut käsiteltiin täysin anonymisti, joten haastateltavien nimiä tai työnantajätietoja ei taltioitu mitenkään. Haastateltavien iät poistettiin taulukosta vastaajien anonymisuuden takaamiseksi. Haastatteluun osallistuneiden naisten ikähaarukka oli 28–59 vuotta ja keski-ikä 42,77 vuotta. Haastattelut yksilöitiin työssä koodeilla H1–H13 aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Mikäli työnantajayrityksen nimi tai esimerkiksi esihenkilön nimi tuli ilmi haastattelussa, se kirjattiin litterointiin kertomuksen kannalta oleellisen tunnusteen kautta, esimerkiksi [työnantajayritys] tai [esihenkilö]. Tutkimustulosten kannalta epäolennaisten osien poistaminen haastattelukatkelmista on osoitettu työssä merkinnällä [--].

3.3 Aineiston analyysi

Tutkielman empiirisen aineiston, eli litteroitujen haastattelujen käsittely aloitettiin sisällönanalyysillä, jonka avulla aineistoa voidaan käsitellä systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin tarkoituksena on tiivistää ja järjestää kerätty aineisto kadottamatta siitä oleellista informaatiota siten, että aineistosta voidaan tehdä mielekkäitä johtopäätöksiä (Puusa 2011b, 117; Tuomi & Sara-

järvi 2018, 117). Tutkimuksen sisällönanalyysi tehtiin teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä poiketen teoriaohjaavassa analyysissä aikaisempi tieto, eli teoria, ohjaa analyysiä, mutta toisin kuin teorialähtöisessä analyysissä, analyysi ei pohjaudu puhtaasti teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä aiemman tiedon vaikutus on siis tunnistettavissa, mutta tarkoitus ei ole testata teoriaa, vaan ennemminkin mahdollistaa uusia ajatusuria. Analyysitapaa voidaan kutsua teoriaohjaavaksi myös siksi, että tulosten analyysivaiheessa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Teoria on ohjannut aineiston käsittelyä kaikkien työvaiheiden läpi, sillä kokonaisuutta on hahmotettu haastattelun pääteemojen (sponsoroinnin ajurit, sponsoroinnin seuraukset ja sukupuolen merkitys sponsoroinnissa) kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108, 110.)

Aineiston sisällönanalyysi aloitettiin aineiston ehdoilla mukailleen Milesin ja Hubermanin (1994) kolmivaiheista analyysiprosessia, jonka vaiheet ovat (1) aineiston pelkistäminen, (2) aineiston ryhmittely, ja (3) aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Ensin aineisto luettiin läpi useaan kertaan, ja sieltä poistettiin kaikki tutkimukselle tarpeeton tieto. Seuraavaksi jäljelle jäänyt materiaali pelkistettiin yksinkertaistettuihin ilmaisuihin, jotta niitä olisi mahdollista lähteä ryhmittelemään. Ryhmittelyn avulla luodaan pohja tutkimuksen rakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.) Yksinkertaistetuista ilmaisuista pyrittiin löytämään toistuvia, samoja ilmiöitä kuvaavia ominaisuuksia, joiden perusteella ne ryhmiteltiin samoja ilmiöitä käsitteleviin alaluokkiin. Alaluokkien perusteella materiaali taulukoitiin, tarkoituksena helpottaa laajan aineiston hahmottamista ja jatkokäsittelyä. Alaluokat nimettiin luokkaa kuvaavalla nimikkeellä. Taulukossa 2 esitellään esimerkki sisällönanalyysin eteneminen alkuperäisilmaisusta alaluokkaan, jota yhdistävä tekijä on *tavoitteiden määrittelemine uralle/sponsoroinnille*.

Taulukko 3. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
En usko, että sponsorointisuhteelle välttämättä pystyy asettamaan mitään tavoitteita, vaan se menee sillä tavalla sitten vähän tilanteen mukaan ja sponsorin mahdollisuuksien mukaan. Et tänään voi olla isompi mahdollisuus sponsoroida, ja sitten huomenna taas hallitus vaihtuu tai Puheenjohtaja vaihtuu tai toimari vaihtuu, ni sit on taas ihan erilaiset mahdollisuudet jompaankumpaan suuntaan. (H6)	Sponsoroitava ei ole asettanut sponsoroinnilleen tavoitteita, koska sponsorointi on aina tilannesidonnaista, minkä vuoksi sen mahdollisuudet vaihtelevat.	Tavoitteiden määrittelyminen uralle /sponsoroinnille
Alkuvaiheessa se [tavoitteiden asettaminen] oli enemmän sen sponsorin varassa...hän näki ne paikat. Myöhemmin pysty niitä näkemään itsekin ja sopimaan, varsinkin uran loppuvaiheessa. [--] Uran alussa sulle asetetaan ne, mut mitä edemmäksi meet, sitä enemmän oot itse vastuussa niistä tavoitteiden asettamisesta. (H12)	Mitä pidemmälle ura on edennyt, sitä enemmän vastuu tavoitteiden asettamisesta ja kommunikoimisesta on siirtynyt sponsoroitavalle itselleen.	
Ja muistan, kun kirjoitin siihen viestiin, että mitä hän siitä saa, mitä minä siitä saan, miten vähän se veis häneltä aikaa, ja mitä siitä vois tulla...ni kyllä mua jännitti. Ja hän vastas siihen, että totta kai, ja kuulostaa hyvältä. (H13)	Sponsorointisuhde on syntynyt, koska sponsoroitava on tiennyt, mitä sponsoroinnilta haluaa ja pystynyt perustelevaan sponsorointisuhteen molemminpuoliset hyödyt sponsorille.	

Koko käsiteltävä aineisto luokiteltiin taulukossa 3 käytetyn periaatteen mukaan niin, että kaikki alkuperäisilmaisut kuuluivat johonkin alaluokkaan.

Sisällönanalyysissä luokittelua on tarkoitus jatkaa yhdistämällä luokat niitä yhdistävän tekijän mukaan niin pitkälle, että lopulta päädytään kaiken kattavaan yhdistävään luokkaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125). Tässä tutkimuksessa analyysiprosessi on edennyt niin, että ryhmittely alaluokkiin on tapahtunut aineistolähtöisesti, mutta yläluokat yhdistyvät sponsoroinnin teorian ja uraa ohjaavan toiminnan tutkimuksen käsitteistöön. Yläluokat yhdistyvät tutkimuksen käsittelemien ilmiöiden mukaisesti pääluokkiin, joissa niitä yhdistää tutkimukselle asetetut tavoitteet. Kaksi pääluokkaa yhdistyy koko tutkimuksen asetteluun ja viitekehukseen yhteydessä olevaan, yhdistävään luokkaan: *Sponsoroinnin potentiaalinen aktiivinen hyödyntäminen naisten urakehityksen tukena*.

Tämä aineiston abstrahointiprosessi on esitelty taulukossa 4.

Taulukko 4. Aineiston abstrahointi

Yhdistävä luokka: Sponsoroinnin potentiaalinen aktiivinen hyödyntäminen naisten urakehityksen tukena		
Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Ylennys/uusi työpaikka Haastavammat/vastuullisemmat työtehtävät Koulutukset/osaamisen kehittäminen Näkyvyyden antaminen Verkostojen luominen Suositusten antaminen Konkreettisten uraa edistäneiden neuvojen antaminen	Sponsorointiteot	Sponsorointi osana naisten urakehitystä
Urakehityksen nopeuttaminen/tukeminen Urakehityksen mahdollistaminen Uran jatkon mahdollistaminen organisaatiossa Osaamisen kehittäminen Ammatillisen itsetunnon kasvu Uraan liittyvä henkinen tuki Sponsoroinnin puute uran muovaajana	Sponsoroinnin seuraukset	
Sukupuolen yhteys sponsoroinnin saamiseen Sukupuolen yhteys sponsoroinnin seurauksiin Sponsoroinnin merkitys naisille	Sukupuoli ja sponsorointi	
Tavoitteiden määrittäminen uralle/sponsoroinnille Sponsoroinnin aktiivinen hakeminen Urakehityksen kannalta tärkeiden mahdollisuuksien hakeminen	Mahdollisuuksien luominen	Sponsoroinnin hakeminen aktiivisen uraa ohjaavan toiminnan keinoin
Tavoitteiden aktiivinen esille tuominen Aktiivinen hakeutuminen vastuullisempiin tehtäviin Työnsä ja itsensä esittäminen positiivisessa valossa	Itsensä esille tuominen	
Avun/neuvojen pyytäminen organisaation sisältä Avun/neuvojen pyytäminen organisaation ulkopuolelta	Uraneuvojen pyytäminen	
Verkostoituminen organisaation sisällä Verkostoituminen organisaation ulkopuolella	Aktiivinen verkostoituminen	

Taulukossa 4 nähtävillä olevista Gouldin ja Penleyn (1984, 245) esittelemistä uraa ohjaavista toimista pystyttiin tämän tutkielman aineistosta tunnistamaan neljä: mahdollisuuksien luominen, itsensä esille tuominen, uraneuvojen pyytäminen, ja aktiivinen verkostoituminen. Kaksi muuta, eli miellyttämiseen pyrkiminen ja ylityöt rajautuivat siten tulosten käsittelystä pois. Neljä havaittua strategiaa esitellään suhteessa sponsorointiin omissa tulososion alaluvuissaan.

Tutkimuksen tulokset esitellään analyysin pääluokkien mukaisissa luvuissa 4 ja 5, jotka on jaettu alalukuihin analyysissä muodostuneiden alaluokkien perusteella. Luvussa 4 sponsorointia käsitellään aiheen yleiseen teoriaan sekä sukupuolisidonnaiseen tutkimukseen peilaten, kun taas luvussa 5

uraa ohjaavan toiminnan teorian kautta. Tulososiossa empiirinen aineisto yhdistetään alan tutkimustuloksiin ja teoriaan haastatteluista poimittujen esimerkkikatkelmien avulla. Tulosten esittelyn selkeyttämiseksi katkelmat on yksilöity tunnisteilla H1–H13 taulukon 2 mukaisesti.

4 Sponsorointi osana naisten urakehitystä

4.1 Sponsorointi työuran edistäjänä

Siinä, missä mentoroinnin tarkoitus on edistää yksilön ammatillisen osaamisen kehittymistä, käsitteään sponsoroinnilla yleisesti olevan käytännönläheisempi tavoite – tukea sponsoroitavaa keskittymällä tämän uran etenemiseen organisaatiossa (esim. Ayyala ym. 2019, 94; Griffeth ym. 2021, 12). Ng:n ym. (2022, 2) näkemyksen mukaan sponsorointiaktiiviteetteja ovat kaikki sellaiset teot, joiden tarkoitus on parantaa työntekijöiden taitoja, tietoja, kykyjä, ja näkökulmia liittyen heidän urakehitykseensä. Tässä luvussa sponsorointitoimina tarkastellaan kaikkia sellaisia toimia, joiden haastattelutavat ovat kokeneet tukeneen urakehitystään ja edistäneen menestystään. Näin ollen aineistosta esiin noussut ja tulososiossa käytetty sponsorointitekojen määritelmä vastaa hyvin Ng:n ym. (2022) tutkimuksessa esitettyä määritelmää.

4.1.1 Sponsorointiteot

Alan tutkimuksissa *ylennystä tai uuden työpaikan mahdollistamista* pidetään yhtenä sponsoroinnin päätavoitteista (Kennedy & Jain-Link 2019, 3). Sponsorointi voi auttaa sponsoroitavaa erottumaan edukseen hakuprosessissa esimerkiksi esittelemällä tämän rekrytoinnista vastaaville henkilöille, mikä tuo edun toisiin hakijoihin nähden (Pender Greene 2015, 141). Tämän tutkimuksen haastatteluvastauksista käy ilmi, että sponsoreilla on ollut merkittävä rooli haastateltavien ylennysten ja toivottujen ura-askelien mahdollistamisessa ja nopeuttamisessa.

Hän [sponsorointi] mahdollisti sitten mun siirtymisen HR-businesspartner rooliin. [--] Se oli varmaan keväällä 2010, kun hän sanoi, että nyt olis paikka työskennellä uuden liiketoimintavetäjän kanssa, ja se siirtyminen tapahtu hyvin nopeasti. (H3)

Tän [sponsorin] kautta oon päässy erilaisiin haastatteluihin, ja aina välillä puhelin soi ja tulee joku suorarekry, jota käydään läpi. Et se [sponsorointisuhde] tuottaa edelleen aktiivisesti tulosta. (H13)

Kuten myös yllä olevista haastattelukatkelmista voidaan huomata, sponsoreiden kautta on mahdollista saada tietoa sellaisista omille taidoilleen soveltuvista työpaikoista, joiden ei muuten olisi tien-nyt olevan avoimina (Pender Greene 2015, 141). Pender Greene esittääkin, että perinteiseen ansio- luetteloon perustuva hakuprosessi on käynyt tehottomaksi keinoksi edetä uusiin tehtäviin, minkä vuoksi uusia työmahdollisuuksia tavoitellessaan on tärkeä ottaa käyttöön muita vaihtoehtoisia menetelmiä.

Vastaavasti *haastavampien ja vastuullisempien työtehtävien mahdollistamista* pidetään yhtenä sponsorointikeinona (esim. Ibarra ym. 2010, 85; Hewlett ym. 2011, 134; Ibarra 2022, 115). Haastavampien työtehtävien tarkoitus on tukea sponsoroitavan osaamisen kehittymistä ja sen kautta uran etenemistä (Pender Greene 2015, 21). Myös tähän tutkimukseen haastatellut raportoivat päässeensä haastavampiin työtehtäviin sponsoreidensa avustamana.

Pari askelta korkeemmalla oleva [sponsor] ehdotti sellasta ratkaisua, että hän tietää, että yrityksen sisällä vois olla yks sellanen pienempi homma, mikä vois olla vähän siihen suuntaan, et pääsisin haastavampiin tehtäviin ja kokeilemaan tehdä sellasia työtehtäviä, mitä seuraavissa työtehtävissä vaadittaisiin. (H10)

Hän [sponsor] on pystynyt antamaan mulle vaikeampia työtehtäviä. Hän on haastanut, tai hän on antanut mahdollisuuden mennä tilanteisiin töissä, joissa mä en ehkä oo ihan täysin mun mukavuusalueella, ja joihin mä en oo ollut ihan täysin valmis. Mut hän luotti muhun sen verran, et siitä mä opin. (H4)

Kuten yllä olevista haastattelukatkelmista käy ilmi, haastavien työtehtävien tarjoaminen on edistänyt haastateltavien osaamisen kehittymistä ja siten myötävaikuttanut heidän uransa etenemiseen. Haastatteluvastauksista nousee esille sellainen sponsoreiden luotto sponsoroitavien osaamiseen ja kykyihin, jota sponsoroitaville itselleen ei ollut välttämättä ehtinyt vielä siinä vaiheessa uraa kehittymään. Tämän luoton perusteella sponsorit ovat uskaltaneet antaa sponsoroitavilleen haastavampia ja vastuullisempia työtehtäviä. Sponsoreilla vaikuttaa olleen myös parempi tieto siitä, millaista osaamista sponsoroitavat saattaisivat tarjottujen haastavampien tehtävien kautta saada, ja millaista osaamista heidän on ollut tarpeellista kerryttää. Sponsorit on antanut haastatellulle H10 mahdollisuuden vastuullisempiin työtehtäviin, joissa hän on päässyt kehittämään tulevissa tehtävissä tarvittavaa osaamista. Haastatellun H4 vastauksesta on taas nähtävissä tilanne, jossa toteutuu Pender Greenin (2015, 26) kuvaama ilmiö, jossa sponsoroitavaansa kokeneemmalla sponsorilla on ollut näkemys sponsoroitavan potentiaalista ja mahdollisuus avata tälle ovia sellaisiin tehtäviin, joihin sponsoroitavalla itsellään ei olisi ollut yksin pääsyä.

Tharenou ym. (1994) toteavat tutkimuksessaan, että koulutuksella ja kehitysmahdollisuuksilla on positiivinen vaikutus sekä urakehitykseen että palkkaan. Jatkuva kouluttautuminen onkin yksi ammatillisen menestyksen avaintekijöistä. Jatkuvaan kouluttautumiseen ja kehittymiseen sitoutuminen tarkoittaa käytännössä sitoutumista omien tietojen ja taitojen laajentamiseen läpi uran. Osaamisen kehittäminen on hyvä tapa kasvattaa mahdollisuuksiaan tavoittaa kunnianhimoisimmatkin uratavoitteet. Lisäksi erilaiset koulutukset ovat potentiaalisia paikkoja uusien yhteyksien luomiselle. (Pender Greene 2015, 71.) Seuraava haastatteluista esille noussut sponsorointitekko onkin *koulutukset ja osaamisen kehittäminen*. Haastatteluvastauksista on nähtävissä, että sponsorit ovat olleet aloitteell-

sia ja aktiivisia mahdollistaessaan erilaisia koulutuksia haastateltaville. He ovat hyödyntäneet omaa tietoaan siitä, millaista osaamista sponsoroitavat tulevat tarvitsemaan jatkossa, kuunnelleet sponsoroitavien toiveita, ja näiden perusteella ilmoittaneet sponsoroitavia koulutuksiin.

Kaiken kaikkiaan sen kymmenen vuoden [yrityksen nimi] -uran aikana siinä oli periaatteessa niin, et kolmen vuoden välein tarjottiin uusia tehtäviä. [--] Hirveen paljon johtamiskoulutuksia ja koko ajan sellasta hirveätä työntöä, et se ei ollu vaan yhteen ihmiseen liittyvää. (H8)

Hän [sponsor] on ilmoittanu mut kaikkiin mahdollisiin koulutuksiin, ulkopuolisiin myyntikoulutuksiin, kaikkiin mihin oon halunnu, [--] ni kyllä nää kaikki on varmasti edesauttanu sitä, että oon nyt päässy esimiesasemaan ja tähän tehtävään missä nyt oon. (H11)

Kaikki nää mun sponsorit on mulle avoimesti sanonu rehellisesti myös mun kehityskohdeet. Myös niistä on keskusteltu, et mihin pitää kiinnittää huomiota. (H12)

Kuten yllä olevista haastattelukatkelmista on huomattavissa, osaamisen kehittäminen ja kouluttautuminen ovat olleet kantavia teemoja sponsoroitavien urakehityksen mahdollistamisessa ja tukemisessä. Siinä, missä yksilöiden halu kouluttautua ja kehittyä toistuu vastauksissa, on haastateltavan H8 vastauksesta nähtävissä, että koulutukset ja osaamisen kehittäminen voivat olla myös organisaatiotason arvoja ja toimintaperiaatteita. Organisaatiot voivatkin omien etujensa edistämiseksi tarjota henkilöstölleen koulutus- ja kehitysohjelmia (Omondi 2020, 210).

Ng ym. (2022, 1–2, 4) esittävät tutkimuksessaan termin *kehitysparadoksi* (engl. developmental paradox) kuvaamaan sellaista tilannetta, jossa työntekijän kasvuun ja kehitykseen tähtäävät organisaation sponsorointiteot päätyvät horjuttamaan tämän työsuhdetta parantamalla tämän työllistettävyyttä. Paradoksia on esitetty vastalauseeksi organisaation tarjoamalle sponsoroinnille, mutta sen aiheellisuudesta huolenaiheena on tarjolla ristiriitaista tutkimustietoa. Ng ym. argumentoivat, että organisaation tarjoamalla sponsoroinnilla on pääasiassa positiivinen vaikutus työntekijöiden käsitykseen työnantajastaan. Koska urakehitykseen keskittyvien organisaation sponsorointikäytäntöjen hyödyt realisoituvat usein vasta pitkällä aikavälillä, työntekijät eivät todennäköisesti tulkitse niiden tarjoamista yrityksen oman edun, kuten tuottavuuden tavoittelemiseksi. Myönteinen työnantajamielikuva vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutuneisuuteen, työsuoritukseen ja vaihtuvuuden vähentämiseen. Myös Omondin (2020, 209) mukaan organisaatiolle on kannattavaa sponsoroida työntekijöitään, sillä työntekijät, jotka menestyvät urallaan ovat yleensä motivoituneita, lojaaleja, tyytyväisiä ja omistautuneita työlleen.

Näkyvyys on tärkeä voimavara ammatilliselle riippumatta siitä, onko tällä suunnitelmassa työpaikan vaihto tai ei. Ammatillinen verkosto, joka kartoittaa mahdollisia työmahdollisuuksia, on merkit-

tävä resurssi, joka ei ainoastaan tarjoa työmahdollisuuksia, vaan tukee ammatillisesti myös muilla tavoin, kuten esimerkiksi suosittelemalla asiakkaita ja työtehtäviä. Suullinen viestintä tai ”puskaraudio” (engl. word-of-mouth) on tehokas ja edullinen markkinointikeino, jonka avulla voi ylläpitää näkyvyyttään ja läsnäoloaan ammatillisessa ympäristössä. (Pender Greene 2015, 183.) *Näkyvyyden antaminen* nousee myös haastatteluaineistosta esille yhtenä merkittävänä sponsorointitekona. Näkyvyyden mahdollistamiseen on haastatteluvastausten mukaan sisällynyt niin sponsoroitavan nimen esille tuomista tarpeellisissa yhteyksissä, kuten johtoryhmissä, kuin myös sponsoroitavan asettamista näkyvyyttä tuoviin tilanteisiin, kuten tiettyihin projekteihin.

Mä sain ihan hirvittävät määrät näkyvyyttä. [--] Periaatteessa ei ollut mitään kokousta, johon hän [sponsorit] ei olisi raahannut minua mukanaan ja puolittain pakottanut esittään. [--] Hän nimitti mua projekteihin ja sitä kautta tuki sitä mun maineen rakentamista tän pohjoismaisen organisaation ulkopuolella. (H3)

On siis autettu ja pidetty sitä mun suunnitelmaa esillä muualla johtoportaisissa, mikä on mahdollistanut sen, että oon kaks kertaa ollu ulkomailla. (H5)

Näkyvyyden antaminen on ollut merkittävä tekijä haastateltavien ylöspäin suuntautuvassa urakehityksessä, kuten yllä olevista haastattelukatkelmista voi huomata. Tällainen ulkoapäin tuleva vaikutus voi olla uralle jopa käänteentekevää (de Vries & Binns 2018, 18). Uudet projektit ja työmahdollisuudet tuovat sponsoroitavalle näkyvyyttä, jonka avulla on mahdollista päästä yhä haastavampiin tehtäviin ja projekteihin. Kuten myös haastateltavan H3 haastattelukatkelmasta on huomattavissa, sponsorointi saattaa aiheuttaa sponsoroitavalle ylimääräistä työtä. Erityisesti naisten voi joskus olla vaikea erottaa esimerkiksi näkyvyyden antamiseen liittyvää sponsorointia ylimääräisestä työstä tai rutiinitehtävistä. Tämä saattaa johtua sponsorointikokemuksen puutteesta, ja pahimmillaan johtaa jopa sponsorointisuhteeseen hakeutumisen välttelemiseen. (Foust-Cummings ym. 2011, 5; de Vries & Binns 2018, 35.)

Yksi vahvimmin haastatteluvastauksista esille nouseva uraa edistänyt sponsorointiteko on *verkostojen luominen*. Verkostoituminen sponsorointitekona tarkoittaa käytännössä sellaisten yhteyksien muodostamista, joihin sponsoroitavilla ei olisi ainoastaan kykyjensä ja suorituksensa perusteella mahdollista päästä (Paddison 2013, 14). Toisaalta taas vaikutusvaltaisten verkostojen ulkopuolelle sulkeminen, joka ilmenee sponsoroinnin puutteena, on yksi merkittävimmistä esteistä naisten tasarvoiselle urakehitykselle (Foust-Cummings ym. 2011, 2).

Mun sponsorit on aina mahdollistaneet, et mä tapaan tiettyjä tärkeitä ihmisiä ja ottaneet mut mukaan vaikka kansainvälisiin kokouksiin. Et mitä laajempia ne verkostot on, ni sitähan helpompaa se uralla eteneminen varmaan sitten on. (H5)

Kun halusin uutta suuntaa, niin siinäkin hän lähetti mulle pitkän listan rekrykonsultteja ja kertoi, että noihin ota ite yhteyttä, ja näihin hän ottaa yhteyttä ja esittelee minut sähköpostilla näille konsulteille tai päättäjille. (H13)

Kuten yllä olevista haastattelukatkelmista on huomattavissa, sponsoroinnin luonteeseen sosiaalisena toimena liittyy olennaisesti sponsoreiden ymmärrys verkostojen hyödyistä ja tarpeellisuudesta. Haastateltavien sponsoreilla on ollut kokemuksensa mahdollistama tieto siitä, millaisia yhteyksiä sponsoroitavan tulisi muodostaa, ja mistä nämä yhteydet olisi mahdollista saada. Toisaalta sponsorit ovat ottaneet myös sponsoroitavan tavoitteet ja toiveet huomioon ja tukeneet verkostojen syntymistä niiden pohjalta. Verkostojen hyödyntämistä voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä keinona kiihdyttää sponsoroitavan urakehitystä (Randel ym. 2021, 7). Haastatteluvastauksissa useimmin toistuva verkostointiin liittyvä sponsorointiteko on sponsoroitavan ottaminen mukaan tärkeisiin kokouksiin tai vapaamuotoisempiin sosiaalisiin tilaisuuksiin. Sponsorit voi tukea verkoston laajentamista myös monin muin tavoin, esimerkiksi jakamalla merkittävien henkilöiden yhteystietoja sponsoroitavalleen, kuten haastateltava H13 kertoo.

Suurin osa haastateltavista on saanut sponsorointia osakseen uransa aikana *suositusten* muodossa. Suosituksiin lukeutuu esimerkiksi suosituskirjeiden kirjoittaminen sekä suosittelijana toimiminen esimerkiksi uusiin työpaikkoihin, apurahoihin, palkintoihin ja stipendeihin (de Vries & Binns 2018, 10). Suositusten avulla sponsoroitavien on mahdollista päästä sellaisiin rooleihin, joihin heillä ei olisi muuten ollut pääsyä. Näissä rooleissa he ovat näkyvämmässä asemassa myös organisaation korkeimmalle johdolle, mistä on jälleen hyötyä seuraavia uran edistysaskeleita ajatellen. (Randel ym. 2021, 18.) Suositusten vaikuttavuus sponsorointitekona perustuu siihen, että ne toimivat positiivisena merkinä työntekijän laadusta – päätöksentekijät kokevat, että ”sisäpiiriläisten” suosittelemat hakijat ovat korkeatasoisempia kuin ne, joilla ei ole suositusta (Campbell ym. 2023, 19). Puhuttaessa suositusten saamisesta haastateltavat tunnistivat sen merkityksen uransa etenemisen kannalta, mutta monet korostivat, että katteettomasti suosituksia ei ole saanut – oma arvo on pitänyt ensin todistaa työllään ja ahkeruudellaan.

Hän [sponsorit] ei sitä suoraan itse päättänyt, mut hänen suosituksensa varmaan autto siinä. [--] Et se on ehkä semmonen hyvä esimerkki siitä, että meillä oli hyvät välit. Ja hän tiesi, että mulla oli hyvä työmoraali, ja miten mä teen töitä ja näin. (H9)

Oon huomannu, et sponsorit ei lähde kovin helposti sponsoroimaan sellasta ihmistä, johon he eivät usko, koska se olis heille ammatillisesti huono juttu ja antais heille firman sisäisesti huonon maineen, jos menis suosittelemaan ihmistä, joka ei oliskaan hyvä. (H10)

Kuten edellisistä haastattelukatkelmistakin voi huomata, suositusten antamiseen liittyy aina jonkin-
tasoinen luottamussuhde sponsorin ja sponsoroitavan välillä. Antamalla suosituksensa, sponsori
laittaa oman nimensä alttiiksi tahraantumiselle sellaisessa tilanteessa, jossa sponsoroitava ei pystyisi
esimerkiksi lunastamaan lupauksiaan. (Newman & McDonald 2019, 95.) Suositellessaan hyvin suo-
riutuvia työntekijöitä uusiin tehtäviin tai ylennyksiin sponsori käyttää omaa valtaansa ja mainepää-
omaansa vipuvartena (Foust-Cummings ym. 2011, 1). Suositusten positiivinen vaikutus onkin riip-
puvainen sponsorin maineesta ja siitä, kokeeko päätöksen tekevä osapuoli sponsorin uskottavaksi
lähteeksi arvioimaan sponsoroitavan kykyjä ja tietoja (Campbell ym. 2023, 19).

Kun Foust-Cummingsin ym. (2011, 3) tutkimukseen osallistuneilta naisilta kysyttiin, millä sponso-
rintiteolla oli merkittävin vaikutus heidän menestykseensä, oli yleisin vastaus *valmennus ja neu-
vot*. Waynen ym. (1999, 590–591) tutkimustulosten perusteella sponsoreilta saadut neuvot ja tuki
vaikuttavat positiivisesti muun muassa sponsoroitavien palkkavuuteen, palkkakehityksen ja työ-
tyytyväisyyteen. Konkreettisten uraa edistävien neuvojen antaminen nousee tärkeäksi sponsorointi-
teoksi myös tämän tutkimuksen haastatteluvastauksista.

Hän on osannu antaa tosi hyvii neuvoja, että miten saa neuvoteltua omaa asemaansa
edulliseksi. Eli ihan työsuhdeneuvotteluissa yms. jeesannu sillä omalla osaamisellaan.
(H13)

Hänen [sponsorin] kanssaan mä käyn urakeskusteluja. Tai ei ura- vaan kehityskeskuste-
luja ja keskusteluja siitä, minkälaisia kokemuksia mä tarviin, ja mitkä on ne tilaisuudet
ja projektit, missä mä voin näyttää omaa osaamistani, ja mikä olis se seuraava rooli, mi-
hin mä voisin sit tässä yrityksessä jossain vaiheessa siirtyä (H3)

Et käytännössä sit, kun niihin positioihin on päädytty, ni siellä on ollu sellasta positii-
vista vahtimista ja ohjaamista, et näin ei ehkä kannata ja näin kannattaa tehdä. (H6)

Haastattelukatkelmista on huomattavissa, että haastatellut ovat saaneet sponsoreiltaan apua sekä
suorina neuvoina että vastavuoroisemmassa muodossa, kuten kehityskeskusteluissa. Toisin kuin pe-
rinteisemmässä mentoroinnissa, sponsoroinnissa annetut neuvot ovat kohdennetumpia, käytännölli-
sempiä ja liittyvät tiettyyn rooliin tai tehtävään. Niiden tarkoitus voi olla esimerkiksi auttaa sponso-
roitavia valmistautumaan uusien tehtävien monimutkaisuuteen ja tekemään suurempia strategisia
päätöksiä. (Foust-Cummings ym. 2011, 3.) Tämän voi huomata esimerkiksi haastatellun H6 vas-
tauksesta, jossa hän kertoo sponsorin neuvoneen valintojen tekemisessä uuteen rooliin pääsyn jäl-
keen. Ibarra ym. (2010, 83) esittävät, että vaikka miehet ja naiset saivat yhtä lailla sponsorointia
uraneuvoina, ovat miesten saamat neuvot usein naisten saamia neuvoja konkreettisempia ja johtavat
todennäköisemmin ylennyksiin. Sukupuolen yhteyttä sponsoroinnin saamiseen ja hyötyihin käsitel-
lään enemmän luvussa 4.2.

4.1.2 Sponsoroinnin uraan liittyvät hyödyt

Sponsoroinnin päätarkoituksena on kiihdyttää sponsoroitavan urakehitystä ja taata heille sellaisia mahdollisuuksia, joita heidän nykyisessä työssään ei ole saatavilla (Barnett & Bradley 2007, 618; Ibarra ym. 2010, 84). On tutkittu, että sponsoroinnilla on vahvempi positiivinen vaikutus subjektiiviseen uramenestykseen kuin objektiiviseen uramenestykseen. Tämän esitetään johtuvan siitä, että sponsorointi vaikuttaa positiivisesti yksilön psykologiseen hyvinvointiin, mikä on merkityksellistä tämän subjektiivisen menestyksen arvioinnissa. Yksilön inhimillisellä pääomalla ja sosiodemografisilla tekijöillä, kuten sukupuolella, on taas selkeämpi vaikutus objektiiviseen menestykseen, eli palkkaan ja ylennyksiin. (Ng:n ym. 2005, 393–394.)

Wayne ym. (1999, 580) esittävät, että koska esihenkilö tekee usein lopulliset suositukset palkankorotuksille ja ylennyksille, hänen arvionsa alaisensa ylennyskelpoisuudesta on tärkeä subjektiivinen mittari uramenestykselle – yksilön työtyytyväisyyden rinnalla. Heidän mukaansa uramenestys voidaan näin ollen määritellä kokonaisuutena, joka perustuu yksilön objektiivisen palkkakehitykseen, työtyytyväisyyteen ja esimiehen subjektiivisen arvioon tämän ylennyskelpoisuudesta. Tässä luvussa tarkastellaan sitä, millaisia hyötyjä haastateltavat ovat kokeneet sponsoroinnista saaneensa, ja miten sponsorointi on vaikuttanut heidän uriinsa ja niiden kehitykseen. Uran kehitystä tarkastellaan sekä menestyksen objektiivisten että subjektiivisten mittareiden kautta. Vastauksista kävi ilmi, että sponsoroinnilla on ollut yleisesti myönteisiä vaikutuksia sponsoroitavan lisäksi myös sponsorille ja työnantajaorganisaatiolle. Tutkimusten rajausten mukaisesti keskitytään näistä kuitenkin vain sponsoroitavan itsensä saavuttamiin hyötyihin, jättäen muut hyödyt tarkastelun ulkopuolelle.

Urakehitystä nopeuttavat yleisesti sellaiset sponsorointiteot, jotka takaavat sponsoroitavalle haastavampia työtehtäviä, suojelua sekä näkyvyyttä ja tunnettuutta organisaation sisäisesti (Wayne ym. 1999, 582). Aineiston perusteella *urakehityksen nopeuttaminen ja tukeminen* oli yksi selkeimmin havaituista sponsoroinnin hyödyistä haastateltavien keskuudessa.

On [sponsoroinnin vaikutus] sillä tavalla merkittävä, et mä en olis varmaan päässy näihin positioihin ilman sitä. Se on ollu vähän niinko loppusilaus sille etenemiselle. Että kyllä sillä ehdottomasti on merkitystä. Olis siis varmaan [ura] eri näköinen ilman niitä tekoja. (H10)

En mä sano, että he ovat lananneet mulle valmista tietä, mutta ovat selkeesti auttanu ja pitäny mun puolia. Sit taas toisaalta, vaikka mä olisin kuin mukava, jos mä olisin mun duunit tehny päin honkia, ni ei se sit olis toiminu. Et kyl täs itekin on tullu tehtyy pitkii päivii. (H5)

Kyllä mä nään siinä mun urassa sen, että tää on menny aivan äärettömän hyvin eteenpäin. Jos miettii sitä, että olin vuosia lasten kanssa kotona. [--] Niin se, että mä oon tän ikäsenä, mulla on johtajatitteli, mulla on kaks hallituspaikkaa...ei mulla olis näitä, jollen olis noita ihmisiä [sponsoreita] mun elämään saanu. (H13)

Haastattelukatkelmista voi huomata, että haastatellut ovat tunnistaneet ja tiedostaneet sponsoroinnin uraa nopeuttavan ja tukevan vaikutuksen. Jotkut, kuten haastateltava H10, menivät jopa niin pitkälle, että katsoivat koko uransa olevan sponsoroinnin mahdollistama. Haastatellun H5 vastauksesta on taas nähtävissä jälleen myös kokemus siitä, että vaikka sponsoroinnin vaikutukset uraan ovat olleet huomattavia, on ne koettu ansaituiksi. Edistysaskeleet koetaan siis saavutetuiksi oman työn ja osaamisen sekä niiden perusteella saadun sponsoroinnin ansiosta. Sheridanin ym. (1997, 378) tutkimustulosten perusteella työssä suoriutumisen on merkittävin vaikutus työssä etenemiseen ja ylennyksiin aivan uran alussa, mutta vaikutus vähenee siirryttäessä korkeampiin tehtäviin. On tutkittu, että esimerkiksi koulutuksen, esihenkilöltä saadun tuen ja organisaatiolta saatujen resurssien muodossa sponsorointia saaneet työntekijät etenevät urallaan nopeammin kuin ne, jotka eivät tällaista tukea saa (Scandura 1992, 172; Barnett & Bradley 2007, 623). Lisäksi sponsorointia saaneet työntekijät ovat tyytyväisempiä ylennysmahdollisuuksiinsa kuin sponsorointia saamattomat kollegansa (Ragins ym. 2000, 1183).

Bagdadli ja Gianecchini (2019, 353) esittävät, että *osaamisen kehittyminen* on yksi sponsoroinnin merkittävimmistä eduista. He käyttävät tutkimuksessaan termiä organisaation uran hallinnan käytännöt (engl. organizational career management practices) kuvaamaan toimintaa, jonka tarkoitus on tukea työntekijöiden urakehitystä, auttaa heitä saavuttamaan ylennyksiä ja palkankorotuksia sekä muutoin tukea heidän siirtymistään johtajuusasemiin. Toiminnan tarkoituksien ja sisällön samankaltaisuuden vuoksi voidaan tästä toiminnasta perustellusti käyttää tässä tutkimuksessa muutoin käytettyä termiä sponsorointi.

Sheridan ym. (1997, 377–378) esittävät tutkimuksessaan, että osaamisen kehittyminen ei vaikuta merkittävästi palkkaukseen ja ylennyksiin. Lisäksi tuon pienenkin positiivisen vaikutuksen on havaittu heikkenevän ensimmäisen saavutetun ylennyksen jälkeen (Wayne ym. 1999, 586). Bagdadli ja Gianecchini (2019, 353, 361) tarkastelivat organisaation mahdollistaman osaamisen kehittymisen ja objektiivisen urakehityksen välistä suhdetta kuvaavia tutkimuksia, joihin Sheridanin ym. (1997) ja Waynen ym. (1999) tutkimukset sisältyvät. He esittävät, että aiempien tutkimusten vähäiset tai negatiiviset korrelaatiot osaamisen kehittymisen ja objektiivisen urakehityksen välillä johtuisivat analysoitujen tutkimusten ateoreettisuudesta tai teoreettisen viitekehyksen puuttumisesta. He tunnistivat tutkimuksessaan kolme pääasiallista mekanismia, joilla organisaatiot sponsoroivat yksilöitä:

kehityksellinen, informatiivinen ja relatiivinen. Kehityksellisen mekanismin he kuvaavat perustuvan sellaisiin sponsorointitoimiin, joiden tarkoitus on nostaa yksilön pätevyyttä (tieto, taito ja kyvyt). Bagdadlin ja Gianecchinin teorian mukaan työntekijöiden suoritus paranee taitojen kehittymisen myötä, mikä vaikuttaa positiivisesti tämän palkkaukseen. Kehittyneiden taitojen pitäisi heidän mukaansa myös parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia edetä haastavampiin ja korkeampiin työtehtäviin. Osaamisen kehittyminen nousi haastatteluaineistosta esille yhtenä sponsoroinnin uraa edistävästä hyödyistä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että osaamisen kehittäminen voi itsessäänkin olla tärkeä tavoite ammatillisen uran aikana.

Ja sit se [sponsorointi] muuttuu siihen, miten pystyy ylläpitämään sitä omaa kilpailukykyään ja markkina-arvoaan, kun maailma muuttuu ja vaatimukset. Enää se ei oo sitä, et mikä on mun rooli ens vuonna, kun niitä rooleja ei ees oo kauheesti, mitä vois hakee. Se on enemmän nyt sitä keskustelua siit, miten tekee nykyistä työtään paremmin, koska se on jo tarpeeks haastavaa. (H3)

Haastatteluaineistosta on havaittavissa se, miten haastateltavat ovat pitäneet oman osaamisensa ja ammattitaitonsa kehittymistä urallaan etuna, jota sponsorointi on tukenut. Haastateltava H3 pohtii sitä, miten sponsoroinnin rooli on muuttunut hänen uransa aikana. Uran alussa on ollut tärkeämpää edetä uusiin, korkeampiin rooleihin, mutta nyt sponsoroinnilla on keskeisempi rooli kilpailukyvyyn varmistamisessa, oman osaamisen ylläpidon ja päivittämisen kautta. Bagdadlin ja Gianecchinin (2019, 356) mukaan organisaation tarjoamien sponsorointitoimintojen pääasiallinen tarkoitus on kehittää työntekijöiden tuottavuutta ja ammatillista osaamista, jolloin yksilön subjektiivinen urakehitys on sen näkökulmasta ainoastaan tämän prosessin sivutuote. Tosielämän organisaatioissa sponsoreiden syyt sponsoroitavansa osaamisen kehittämisen varmistamiselle ovat monitahoisempia.

[Sponsori] on joskus myös sanonut, että jos susta tuntuu siltä, elämää on tän firman ulkopuolellakin. Hän on siis varmistanut, että mä siis kehityn osajana, enkä välttämättä jää jumiin johonkin positioon tai ota vastaan sellasta positiota, joka ei oo sellanen, jota itse haluan. (H5)

Yllä olevasta haastattelukatkelmasta tulee ilmi se, miten haastateltavan sponsori on toiminut hyvin inhimillisistä lähtökohdista pyrkiessään varmistamaan sponsoroitavansa osaamisen kehittymisen tämän kokonaisvaltaisen urakehityksen – ei ainoastaan organisaation hyötyjen – vuoksi. Vaikka Waynen ym. (1999, 586) tutkimuksessa osaamisen kehittymisellä ei havaittu olevan merkittävää positiivista vaikutusta yksilön palkkakehitykseen tai uran etenemiseen, havaittiin sen vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen. Toisin sanoen työntekijät, joille organisaatio tarjosi koulutusta, olivat tyytyväisempiä uraansa, mitä pidetään yhtenä subjektiivisen uramenestyksen mittarina (Ng 2005, 368). Lisäksi osaamisen kehittymisellä on havaittu olevan myönteinen vaikutus työntekijän

houkuttelevuuteen ulkopuolisten työmahdollisuuksien suhteen, mikä voi osaltaan selittää työtyytyväisyyden parantumista (Wayne ym. 1999, 590).

Työntekijän osaamisen kehittyminen parantaa tämän kykyä suoriutua työstään, minkä seurauksena myös hänen itsetuntonsa ja minäkuvansa paranevat. Onnistumiset nostavat työn merkityksellisyyden tunnetta ja lisäävät työssä saavutettua autonomiaa, jolloin ammatillinen itsetunto pääsee kehittymään. (Ignatius & Mathew 2024, 609.) Yksi useamman haastateltavien kokemista sponsoroinnin hyödyistä onkin *ammattillisen itsetunnon kasvu*.

Siellä [Puolassa] se sponsorointi ja coachaaminen oli sellasta, että siinä tuli olo, että mähän oon ihan hyvä tässä. (H1)

Ja sen oman ammatillisen itsetunnon rakentaminen silloin aikasessa vaiheessa on aika tärkeätä. Mut se on mua auttanut, et just silloin aikasessa vaiheessa oli niitä vaativia projekteja, ja että taju, että niistä selviää... Se on kantanu hyvin pitkälle. (H11)

Haastattelukatkelmista käy ilmi, että sponsoroinnilla on ollut merkittävä vaikutus haastateltavien ammatillisen itsetunnon kehittymiseen, erityisesti uran alkupuolella. Ammatillisen itsetunnon kehittymiseen ovat vaikuttaneet muun muassa valmentaminen ja vaativiin projekteihin pääseminen. Tutkimuksen perusteella sponsoroinnilla on positiivinen vaikutus työntekijöiden uskomuksiin omasta kyvykkyydestään (Baldiga & Coffman 2018, 896). Kyvykkyyksiin uskomisen taas mahdollistaa niiden tehokkaamman ja monipuolisemman hyödyntämisen (Ignatius & Mathew 2024, 609).

Uraan liittyvä henkinen/psykologinen tuki toistui haastatteluvastauksissa yhtenä sponsoroinnista saaduista eduista. Perinteisemmin henkinen/psykologinen tuki on liitetty mentoroinnin hyötyihin (esim. Kram ym. 1985, 925), mutta myös sponsoroitava voi saada psykologista tukea muun muassa uraneuvojen ja ohjaamisen muodossa (Wayne ym. 1999, 582). Psykologisen tuen saamisella on uran etenemiseen liittyviä, konkreettisia vaikutuksia, mikä tuli ilmi haastatteluaineistosta.

Mä koen, että mä sain hänen avullaan kaiken irti siitä tehtävässä, jossa mä olin. Ja se anto tavallaan mulle myös rohkeutta miettiä, et mitä mä oikeesti haluan, ja mihin mä oikeesti haluan suuntautua ja rohkeutta lähteä kokeilemaan uusia juttuja. (H4)

Hän on sellasen kannustamisen, ajatusten vaihtamisen ja sen oman urapolkunsa esittelyn kautta pystynyt tuomaan sellasia ajatuksia ja kannustusta, joiden kanssa oon situskaltanu lähtee eteenpäin. (H11)

Kramin (1985, 925) mukaan psykologinen tuki parantaa saajansa pätevyyden tunnetta ja itsetuntoa, mikä on nähtävissä myös tämän tutkimuksen haastattelumateriaalista. Yllä olevista haastattelukatkelmista voi huomata, että saadulla psykologisella tuella on ollut merkittäviä vaikutuksia haastateltavien uriin. Haastateltava H4 on keskustellut sponsorinsa kanssa omista uraansa liittyvistä toiveista

ja mahdollisuuksista, mikä on tuonut hänelle rohkeutta lähteä tavoittelemaan niitä. Ignatius ja Mathew (2024, 616–617) esittävät, että työntekijän saama psykologinen tuki voi edistää tämän kokemaa autonomian tunnetta työympäristössä, mikä puolestaan voi tukea luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä. Innovatiiviset ratkaisut ovat tyypillisesti organisaatioille taloudellisesti kannattavia, minkä takia Ignatius ja Mathew kannustavat organisaatioita panostamaan psykologisen tuen tarjoamiseen työntekijöilleen.

Aineistosta nousee esille myös se, että joillain haastateltavilla on ollut uransa aikana hetkiä, jolloin he ovat kokeneet *sponsoroinnin puutetta*, mikä on osaltaan vaikuttanut uran etenemiseen ja tehtyihin valintoihin.

Tässä on taas mielenkiintoista se, että tässä vaiheessa, kun mä en tunnista, että mulla olis sponsoria, niin mä päätän lähteä. [--] Ja joskus, mitä mä mun roolissa HRnä nään, niin esimiehet ei päästä ihmisiä siirtymään sellasiin rooleihin tarpeeksi nopeesti. (H3)

Mul ei oo oikeestaan koskaan ollu mun uralla sellasta esimiestä, joka olis halunnut tukea tai viedä eteenpäin. [--] Et ne ei oo aina kauheen halukkaita auttamaan niitä alaisiaan urallaan, koska se on aina pieni riski. Hyviä esimiehiä on ollu, mut oon huomannu, että he haluaa pitää sen oman gloriansa. (H13)

Esimerkkikatkelmista on huomattavissa, että sponsoroinnin puute voi olla merkittävä tekijä tiettyyn uravalintaan päättymisen kannalta. Haastateltava H3, joka oli aiemmassa vaiheessa uraansa saanut sponsorointia, päätyi tekemään merkittävän uransa koskevan päätöksen siitä syystä, että siinä hetkessä sponsoria ei ollut. Samalla haastateltavalla on kokemusta myös siitä, että esihenkilöt ovat voineet toimia jopa hidasteena alaistensa urapoluilla. Haastateltava H13 taas pohti, että oman alansa kilpailullisuuden vuoksi korkeammassa asemassa olevat työntekijät pitävät kollegoitaan uhkana, eivätkä ole siksi tarjonneet heille sponsorointia.

4.2 Sponsorointi sukupuolen kontekstissa

Naiset ja miehet etenevät johtoasemiin eri tavoin (Smith & Monaghan 2013, 55). Yhtäläisistä pätevyyksistä, kokemuksista ja koulutustasoista huolimatta naisia ei etene ylempiin johtotehtäviin samoissa määrin, mitä miehiä (Ibarra ym. 2010, 82). Vaikka naisia hakeutuu miehiä enemmän toimihenkilötoihin, vähenee heidän suhteellinen määränsä sitä mukaa, mitä korkeammalle organisaatiokaaviossa siirrytään (Hewlett 2010, 2). Tässä luvussa sponsorointiin tutustutaan erityisesti suhteessa sukupuoleen.

4.2.1 Sukupuolen yhteys sponsoroinnin saamiseen

Hewlett ym. (2010, 11) käsittelevät tutkimuksessaan sponsoroinnin luonnetta ja vaikutusta juuri naisnäkökulmasta. Heidän tutkimustensa mukaan sponsorointi antaa jopa 30 prosentin statistisen kilpailuedun korkean profiilin tehtävänannoissa, ylennyksissä ja palkankorotuksissa. Sekä Campbellin ym. (2023, 30) että Hewlletin ym. (2010, 8) tutkimuksissa naiset olivat aliedustettuja sponsoroinnin suhteen samassa asemassa oleviin mieskollegoihinsa verrattuna. Naiset ovat mieskollegoihinsa verrattuina usein ylimentoroituja ja alisponsoroituja, minkä vuoksi he jäävät paitsi sponsoroinnin tuomista positiivisista vaikutuksista (Ibarra ym. 2010, 82). Sponsorointimahdollisuuksien ja johtoasemissa olevien naisten puuttumisella voidaan nähdä olevan suora yhteys (Hewlett ym. 2010, 4). Yhdeksi suurimmista syistä naisten sponsoroinnin puutteeseen on esitetty sitä, että nämä eivät pyydä sitä (esim. Hewlett 2010, 8; Patton ym. 2017, 581). Hewlett ym. (2010, 11, 50) arvioivat naisten pyytävän harvemmin sponsorointia joko koska he aliarvioivat sponsoroinnin tuomat mahdollisuudet ja pyrkivät saavuttamaan päämääränsä itsenäisesti, tai koska he eivät ole halukkaita osallistumaan tähän ”peliin”.

Naiset ovat vaikeassa asemassa, sillä johtajuuteen liitetyt määrätietoiset ja dominoivat piirteet nähdään vähemmän viehättävinä naisilla kuin miehillä, minkä takia samaan toimintaan suhtaudutaan sukupuolen perusteella eri tavalla. Jos naiset eivät puhu omasta puolestaan, heidät saatetaan sivuuttaa, mutta jos he puhuvat, heitä pidetään itsekkäinä. (Hewlett ym. 2010, 9.) Sama ilmiö toistuu tämän tutkimuksen haastatteluvastauksissa. Useat haastateltavat ovat olettaneet, että hyvin tehty työ puhuu puolestaan ja jääneet siksi paitsi joistain mahdollisuuksista. Eräs haastateltava pohtii aihetta näin:

Mulla oli jonkinlainen naiivi käsitys siitä, et mun ei tarvi hirveesti puristella, et mä oon tehny niin älyttömän hyvää työtä mun tiimin kanssa, että se on ihan vakio, et mä jään sinne ja saan sen paikan, mitä mä oon hakemassa. Mutta se tarkoittaa siis sitä, että naisena mä en lähteny myymään itseäni. [--] En usko, että he vähätteli mua, koska olen nainen, vaan miten mä toimin, koska olen nainen. (H9)

Haastateltava H9 kertoo, miten uskoo mieskollegansa saaneen hakemansa työn, koska on itse toiminnut vaatimattomasti ja odottanut suoritusten puhuvan puolestaan. Korkean suoritustason tehtävissä sponsoroinnin saaminen vain ansioituneisuuden perusteella on kuitenkin epätodennäköistä (Patton ym. 2017, 581). Edetäkseen urallaan miesten tavoin naiset ovat yrittäneet omaksua miehille tyypillisiä toimintamalleja, mutta sukupuolten erilaisiin odotuksiin liittyvät erot estävät heitä saavuttamasta toivottuja lopputuloksia. Miestyypillisten toimintatapojen sijaan naisille hyödyllisempänä keinona edistää uraansa voidaan pitää pyrkimystä rakentaa samanlaisia, vaikutusvaltaisia ihmisiä sisältäviä verkostoja kuin miehillä. (Griffeth ym. 2021 14–15.)

Aineistosta nousee esiin myös se, miten niin sponsorin kuin sponsoroitavankin sukupuolella on ollut vaihtelevia vaikutuksia sponsoroinnin saamiseen. On huomattu, että ihmiset sponsoroivat helposti kaltaisiaan, jolloin varsinkin miesvaltaisella alalla vähemmistössä olevat naiset ja etniset vähemmistöt jäävät ilman sponsorointia (Baldiga & Coffman 2018, 889). Näin on päätelty myös seuraava haastateltava:

Meillä miehet saa enemmän sponsorointia, koska myös johtotehtävissä on enemmän miehiä. Mä uskon tähän, ja se on ihan tutkittua tietoa. Loppujen lopuksi sä tykkäät olla ihmisten kanssa, jotka on sun kanssa samanlaisia. Sä etsit ihmisiä, jotka on sun kanssa samanlaisia. Sä palkkaat ihmisiä, jotka on sun kanssa samanlaisia. Et jos siellä johtotehtävissä on nuoria–keski-ikäisiä vaaleita miehiä, niin sit on helppo palkata niitä nuoria–keski-ikäisiä vaaleita miehiä. (H4)

Haastateltava H4 on huomannut miesten saavan enemmän sponsorointia työpaikallaan ja päätellyt sen johtuvan miesvaltaisesta organisaatiojohtamisesta. Koska monia organisaatiota hallitsee miesjohtajuus (engl. male leadership), saattaa naisten potentiaali johtotehtäviin jäädä havaitsematta (Ely ym. 2011). Historiallisesti miesten enemmistö onkin edistänyt miesten hegemonisia ideologioita johtajina ja varmistanut miesten säilymisen enemmistönä johtoasemissa (Griffeth ym. 2017, 10). Toisaalta haastatteluaineistosta on havaittavissa, että myös naiset voivat hyötyä samaa sukupuolta suosivasta sponsoroinnista.

Mä haluan uskoo siihen, että kuka vaan ois voinu nähdä saman potentiaalinsa musta. Ottaa sen ajan päivästä, ja tehdä sen eteen töitä. Mutta toistaiseksi kukaan muu [kuin naiseshenkilö] ei oo sitä tehny. (H4)

Helpommin naiset sponsoroi toisia naisia enimmäkseen. Toki tässä on se, että se riippuu siitä, että missä mä työskentelen. Mä olin alun perin meidän service centerin taloushallinnossa, mikä oli hyvin naisvoittosta, jolloin sille ei voi mitään, että ne esimiehet on naisia. (H10)

Jälkeenpäin sitä toivoo, et olis ollu enemmän niitä naisjohtajaroolimalleja. Enemmän hän oli niitä miehiä. Olis kaivannu niitä naisroolimalleja, joilta oppia ja mennä eteenpäin. Ne oli aika vähässä, koska niit naisia oli aika vähän siellä johdossa. Se luo tietyllä tavalla omaa haastetta. (H12)

Yllä olevista haastattelukatkelmista voi huomata, että naisten kokemukselle siitä, että he saavat sponsorointia lähinnä muilta naisilta, on monia syitä. Haastateltava H4 toteaa, että ainoastaan hänen naispuolinen esihenkilönsä on tunnistanut hänen potentiaalinsa ja uhrannut aikaa sponsoroinnilleen. Toisaalta haastateltava H10 pohtii sen olevan vain luonnollista, että naisvaltaisella alalla sponsori on nainen. Haastateltava H12 arvelee, että yksi syy naisten uran etenemisen päättymiseen keskijohtoon, olisi se, ettei organisaatiossa ole ollut muita naisia vaikutusvaltaisissa asemissa. Onkin tutkittu, että naisten rajallinen pääsy vaikutusvaltaisiin verkostoihin sukupuolensa takia aiheuttaa hei-

dän aliedustuksensa vaikutusvaltaisissa tehtävissä (Foust-Cummings ym. 2011, 6). Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon vaikutusvaltaisten naisten tarjoamaa sponsorointia on naisille saatavilla. Toisaalta joidenkin haastatteluvastausten perusteella naissukupuoli saattaa tietyissä tilanteissa antaa jopa edun sponsoroinnin saamisessa miesvaltaisilla aloilla.

Meillä tehdään hirveesti töitä sen eteen, että naisia tulis, mikä on varmasti auttanut mun urakehitystä, että on ruvettu keskustelemaan asiasta, että naisia tarvitaan. (H1)

Oon aina sanonu, et IT-alalla naissukupuoli on etu. [--] Jotenki mä nään, et hirveen helpposti nostetaan varsinkin myyntipuolella naisia sellasiks vähän niinku staroiks. Et tästä näkökulmasta nään et se on ollu etu. (H8)

On mahdollista, että tä toimitusjohtaja, jolta pyysin ja sain mentorointia, että hän ei pitänyt mua uhkana. Ei tietenkään olis muutenkaan tarvinnu pitää, mutta kun on eri sukupuolta ja erilainen historia, ni voi olla, että hän otti sen takia enemmän mut suojelukseensa. (H13)

Kuten yllä olevat esimerkit osoittavat, naissukupuolella voi olla positiivinen vaikutus sponsoroinnin saamiseen useastakin eri syystä. Haastateltavan H1 organisaatiossa naisten lukumäärän kasvattaminen on ollut selkeänä tavoitteena, minkä hän arvelee tuoneen etua uralleen. Haastateltava H8 arvelee hyötyneensä sukupuolestaan miesvaltaisessa IT-yrityksessä, koska naisia on toivottu enemmän näkyviin asemiin. Haastateltava H13 taas pohtii, että on saattanut saada sponsorointia mieheltä, koska tämä ei kokenut naispuolista sponsoroitavaa samalla tavalla uhaksi, kuin olisi saattanut kokea miespuolisen sponsoroitavan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että miesvaltaisissa organisaatioissa korkean aseman saavuttaneet, harvat naiset nähdään usein poikkeuksellisen kyvykkäinä, koska heidän oletetaan ylittäneen useita sukupuoleensa liittyviä esteitä urallaan. Tämä saattaa toimia kannustimena antaa sponsorointia juuri naisille. (Campbell ym. 2023, 31–32.) Monimuotoisuuteen pyrkivissä organisaatioissa korkean potentiaalin naiset, joiden uskotaan pystyvän nousemaan huipputasoon johtotehtäviin, saattavat hyötyä sukupuolestaan, koska heidän nähdään tuovan organisaatiolle enemmän "monimuotoisuusarvoa" kuin korkean potentiaalin miesten (Leslie ym. 2017, 428).

Haastatteluaineisto tuo esille myös sen, miten epätasa-arvoisesti sponsorointia saattaa olla tarjolla sukupuolen perusteella. Useat naiset ovat kokeneet, että heidän ja muiden naiskollegoiden on täytynyt tehdä enemmän töitä ja parempaa tulosta, jotta he olisivat samalla viivalla mieskollegoidensa kanssa.

Kyllä ne naiset oli sellaisia, jotka tienas enemmän pankille kuin heidän miespuoliset kollegat. Jotta pystyi olemaan siellä samalla viivalla, piti olla parempi. (H2)

Mulla on sellanen fiilis, et miehiin uskotaan helpommin ja naisten pitää todistaa jo valmiiks, että he pystyy johokin. (H4)

Meil vaan ilmoitettiin, minulle ja tälle toiselle naiselle, et te jatkatte näissä logistiikka-päällikön tehtävissä, ja nää muut siirtyy tällaseen yhdistettyyn tehtävään, mikä totta kai on aina haasteellisempi ja merkityksellisempi. [--] Siihen mä uskon, et vaikutti osittain se, et oltiin naisia... (H9)

Haastattelukatkelmista esille tulevalle haastateltavien kokemukselle siitä, että naisten tulee tehdä enemmän työtä ollakseen samalla viivalla miesten kanssa, löytyy tukea alan tutkimuksista. Tutkimusten mukaan sukupuolistereotyytiat vaikuttavat negatiivisesti sekä naispuolisten sponsoroiden että sponsoroitavien arviointeihin (Campbell ym. 2023, 26). Ng:n ym. (2005, 394) mukaan koulutuksen ja palkan sekä työtuntien ja palkan väliset yhteydet ovat vahvempia naisilla kuin miehillä. Tämä tarkoittaa sitä, että menestyäkseen urakilpailussa naisten on tehtävä miehiä enemmän töitä todistaakseen pätevyytensä. Haastateltavan H9 työpaikalla tapahtuneen organisaatiomuutoksen seurauksena mieskollegoiden roolit vaihtuivat haastavampiin samalla, kun naiset joutuivat jatkamaan vanhoissa rooleissaan. Yhtenä mahdollisena selityksenä tälle on Ng ym. (2005, 395) tutkimuksessa havaittu heikompi yhteys naisten organisaatiossa työskentelyn ja ylennysten välillä verrattuna miehiin. Naiset siis hyötyvät mieskollegoitaan vähemmän organisaatiolle antamastaan panoksesta. Tämä voi ilmentyä tukahdutettuina uramahdollisuuksina, umpikujaisina urapolkuina tai puutteena koulutus- ja kehitysmahdollisuuksissa, jotka valmistelisivat naisia korkean tason tehtäviin.

4.2.2 Sukupuolen yhteys sponsoroinnin seurauksiin

Hewlettin ym. (2010, 12) tutkimuksesta selviää, että sponsoroinnissa on eroja riippuen sponsorin sukupuolesta. Heidän tutkimukseensa osallistuneet naiset kertoivat hakeutuvansa sponsorointisuhteeseen tarkoituksella enemmän miehen kuin naisen kanssa. Tämä johtuu siitä, että miehiä pidettiin parempina sponsoreina muun muassa heidän laajempien verkostojensa, suuremman vaikutusvallantansa ja kokemuksensa tuoman, menestykseen tarvittavan tietotaidon vuoksi. Lisäksi heidän ajateltiin voivan antaa enemmän aikaa sponsoroinnille. Myös tämän tutkimuksen haastatteluaineistosta nousee esiin käsitys miehistä parempina sponsoreina.

Vaikea sanoa riippuuko se siitä sukupuolesta vai sitten siitä henkilön tyylistä, mut jotenkin tää on ehkä sellanen aasinloikka, mut jotenkin musta tuntuu, että nää miessponsorit on ollu strategisempia. (H3)

Kuten sanoin [työnantajayritys] on hyvin miesvaltainen yritys, ja siellä koin, että kyllä miehen sana painaa enemmän. [--] Ja toinen asia on tällanen miesten ja naisten viestinnän erilaisuus. Naiset saattaa esittää pehmeämpiä argumentteja sellaisessa tilanteessa, missä miehet lataa pöytään. (H7)

Ehkä mä itekin halusin, et se [sponsorit] olis mies, koska olin tehny niin pitkään naisten kanssa ja ahdistunut siitä, että mun lähipiirin naisilla ei ollu tarpeeks isot suunnitelmat. (H13)

Haastattelukatkelmista on nähtävissä, että haastateltavat ovat kokeneet miehiltä saadun sponsoroinnin toimivammaksi muun muassa heidän strategisuutensa, suuremman viestintänsä, suuremman sananvaltansa sekä korkeamman kunnianhimonsa takia. Toteutunut sponsorointi ei aina kuitenkaan vastaa odotuksia. Jopa kolmasosa Hewlettin ym. (2010, 12) tutkimuksen naisvastaajista totesi, että heidän sponsoreiksi toivomillaan, kokeneemmilla mieskollegoilla ei ollut kiinnostusta tai aikaa sponsoroida junioriasemassa olevia naisia. Myös de Vries ja Binns (2018, 45) toteavat liike-elämän sponsorointiohjelmia käsittelevien tutkimusten viittaavan siihen, että kokeneet miesjohtajat ovat haluttomia aktiivisesti tukemaan ja tarjoamaan mahdollisuuksia heille osoitetuille naisille. Tutkimusten perusteella miessponsorin saaminen olisi kuitenkin kannattavaa, sillä miespuolisten sponsoreiden suojatit valitaan työhön naispuolisen sponsorin suojatteja todennäköisemmin (Campbell ym. 2023, 17). Tutkimustulokset sukupuolierosta verkostojen rakenteessa (esim. Woehler ym. 2021) sekä sukupuolten väliset erot sosiaalisen pääoman saatavuudessa ja hyödyntämisessä (esim. Ibarra 1992; Woehler ym. 2021) antavat syyn olettaa, että mies- ja naispuoliset sponsorit eroavat kyvyssään päästä käsiksi keskeisiin päätöksentekijöihin ja vaikuttaa heihin, mikä tekee heidän sponsoroinnistaan tehokkaampaa.

Naisten aliedustus ylimmissä tehtävissä voi viestiä naistyöntekijöille, että naiseutta pidetään organisaatiossa haittana ja naisia huonoina roolimalleina. Tämä saattaa vähentää heidän halukkuuttaan hakea sponsorointia naisjohtajilta. (Ely ym. 2011, 477.) Toisaalta naiset hakeutuvat sponsorointisuhteisiin miesten kanssa usein siitä yksinkertaisesta syystä, että heillä ei ole muita vaihtoehtoja (Hewlett ym. 2010, 13). Ibarran ym. (2010, 82–83) tutkimus osoittaa, että vaikka naiset saisivat yhtä paljon sponsorointia kuin miehet, se ei ole yhtä vaikuttavaa, mikä näkyy muun muassa erona ylenysten määrässä. Ero sponsoroinnin vaikuttavuudessa johtuu muun muassa siitä, että naisten sponsoreilla on usein miesten sponsoreita vähemmän sananvaltaa organisaatiossa. Lisäksi naiset kertovat saavansa sponsoreiltaan lähinnä mentorointia uraneuvojen muodossa, samalla kun miehet kertoivat saavansa tämän lisäksi konkreettista sponsorointia.

4.2.3 Sponsoroinnin merkitys naisille

Siitä huolimatta, että naiset hyötyvät saamastaan sponsoroinnista mieskollegoitaan vähemmän, tarvitsevat he sitä miehiä enemmän (Patton ym. 2017, 580). Liautaud ja Lagarde (2016, 16) perustelevat naisten tarvetta viralliselle sponsorointiohjelmalle sillä, että sellainen tukisi heitä erityisesti uran alussa, kun verkostoja ei ole vielä luotu. Tämä tuli esille myös aineistosta.

Jos nyt ajattelee tämmösestä vähemmistö- ja naisnäkökulmasta, niin kyllä se [sponsorointi] kai on [tärkeintä] just siellä uran alussa. Että se just se oma ura-/työidentiteetti, mikskä sitä kutsuukaan, nii et joku tukee sitä. (H3)

Siinä on muitakin nuoria vastavalmistuneita, joilla ei myöskään oo sitä kokemusta. Me ollaan samalla viivalla monesti. Siinä kohtaa mä sanoisin, että siitä [sponsoroinnista] on hyötyä. (H10)

Se ura ei lähde käyntiin, ellei sulla oo oikeet kontaktit ja sponsorit. Et korporaatiomaailmassa sä tarviit itelles tosi vahvan sponsorin. Ilman sitä sä oot aika pitkälti jumissa siellä. (H12)

Yllä olevien haastattelukatkelmien mukaisesti suuri osa haastateltavista kokee sponsoroinnin merkityksellisesti nimenomaan uransa alussa. Vaikka sponsoroinnin vaikutuksen urakehitykseen on tutkittu heikkenevän ensimmäisen ylennyksen jälkeen (Sheridan ym. 1997, 378), Hewlett ym. (2010, 50) esittävät, että naisten tarve sponsorointiin ei vähene organisaatiossa edetessä, vaan päinvastoin voimistuu. Uran edetessä kasvava tarve sponsoroinnille nousi pohdintaan myös haastateltavien keskuudessa.

Täs omallakin uralla on huomannu sen, et sillon kun on vähempi tavallaan sitä kilpailua ja sitä massaa siinä, pienempiä organisaatioita, ni sillon näkyvyydellä ja omalla työllä voi vaikuttaa ja tulla nähdyksi. Mut myöhemmin, mitä ylemmäksi sä nouset, ja mitä isommat organisaatiot on, ni kilpailu on koko ajan kovempaa. (H9)

Haastateltava H9 kokee, että sponsoroinnin merkitys kasvaa uran varrella, siirryttäessä yhä isompiin organisaatioihin ja korkeampiin asemiin. Mitä korkeammalle organisaatiossa päästään, sitä vähemmän paikkoja on tarjolla. Kilpailijoita korkeimpiin paikkoihin saattaa olla vähemmän kuin uran alussa, mutta osaamisen taso on niin korkea, että sponsorointi saattaa olla ainoa erottava tekijä ja siksi välttämätöntä. (Foust-Cummings ym. 2011, 6.)

Haastateltavat pohtivat sponsoroinnin saannin merkitystä myös erityisesti miesvaltaisilla aloilla.

Varsinkin miesvaltaisella alalla olin monissa pöydissä ainuita naisia. [--] Siinä vaiheessa, kun sä oot nuori ja vähemmistön edustaja, ni kyllä siinä on merkitystä, että sulla on se oikee tukijoukko siellä mukana. (H12)

Haastateltava H12 on kokenut samansa sponsoroinnin vähemmistönäkökulmasta merkitykselliseksi. Monet haastatellut naiset ovat luoneet uraa miesvaltaisilla aloilla ja jakavat tämän kokemuksen ulkopuolisen tuen tarpeesta. Erilaisia sponsorointiohjelmia on ehdotettu ja kehitetty tasoittamaan naisten ja miesten epätasaista jakautumaa johtoasemissa ja tukemaan naisten etenemistä kilpailuilla aloilla (Baldiga & Coffman 2018, 888). Vaikka jotkut tutkijat (esim. Hewlett ym. 2010, 4) pitävät virallisten sponsorointiohjelmien kehittämistä ja täyteen panoa hyvänä keinona edistää tasa-arvon toteutumista, on asiasta esitetty myös eriäviä mielipiteitä alan tutkijoiden keskuudessa.

Baldiga ja Coffman (2018, 895–899) tutkivat sponsorointiohjelmien vaikutusta miesten ja naisten uriin. Heidän tutkimuksensa mukaan nykyiset sponsorointiohjelmat eivät riitä kaventamaan naisten ja miesten välistä eroa palkoissa ja kilpailuhalukkuudessa. He selittävät päätöstään tutkia sponsoroinnin vaikutusta juuri kilpailuhenkisyteen sillä, että sitä voidaan heidän mukaansa pitää hyvänä indikaattorina monille uramenestykseen liittyville ominaisuuksille ja asenteille sekä keskeisenä enakoivana tekijänä merkittävässä uraan liittyvissä päätöksissä – mitä korkeammalle yksilö urallaan tähtää, sitä kilpailuhenkempänä häntä voidaan pitää. Kyseisen tutkimuksen mukaan virallinen sponsorointi vaikuttaa heikommin naisten kuin miesten palkkakehitykseen, minkä voidaan tulkita olevan kytköksissä siihen, että sillä on heikompi vaikutus myös naisten suoritukseen. Tämän perusteella Baldiga ja Coffman esittävät, että kaventamisen sijaan organisaation järjestämä sponsorointi saattaa jopa ylläpitää olemassa olevaa palkkakuilua. Heidän mukaansa sponsorointi lisää eniten juuri heikommin suoriutuvien miesten kilpailuhenkisyttä, mikä ei ole toivottavaa, jos tavoitteena on tukea naisia ja parhaiten suoriutuvia työntekijöitä.

Tutkimusten perusteella virallisella sponsoroinnilla ei ole siis merkittävää vaikutusta naisten halukkuuteen kilpailla menestyksestä (Baldiga & Coffman 2018, 895). Lisäksi on havaittu, että epäviralliset sponsorointisuhteet tuottavat enemmän hyötyä sponsoroitavalle kuin viralliset (Sturges ym. 2005, 834). Virallisten sponsorointisuhteiden vähäisempi hyöty naisille korostaa epävirallisen sponsoroinnin merkitystä erityisesti naisten urakehitykselle (Baldiga & Coffman 2018, 898). Tästä huolimatta organisaatiot kehittävät sponsorointiohjelmia auttamaan naistyöntekijöitään läpäisemään sukupuoliensa liittyviä esteitä urallaan. Organisaatiot pyrkivät sponsorointiohjelmillaan kaventamaan sukupuolten välistä kuilua muun muassa tukemalla verkostojen kautta löytyvien sponsorointisuhteiden syntymistä ja parantamalla työntekijöiden ammatillista itsetuntoa. On kuitenkin tutkittu, että sponsorointi vaikuttaa vahvimmin työntekijän itsevarmuuteen jo valmiiksi hyvin itsevarmojen (engl. *overly confident*) henkilöiden keskuudessa, erityisesti itsevarmojen miesten. (Liataud & Lagarde 2016, 16; Baldiga & Coffman 2018, 896.) Viralliset sponsorointiohjelmat eivät yksin riitä ratkaisemaan epätasa-arvokysymyksiä muun muassa siksi, että ne eivät kyseenalaista sukupuolittuneita oletuksia ja ennakkoluuloja, jotka edelleen vaikuttavat sponsorointikäytäntöihin (de Vries & Binns 2018, 45). Niillä ei tulisi siis yrittää korvata epävirallista sponsorointia, vaan korkeintaan tukea sitä (Ragins & Cotton 1999, 546).

Suojatin sukupuolen ja organisaatiokontekstin vaikutusta senioriasemassa olevien miesten tarjoaman sponsoroinnin hyötyihin tarkastelevat tutkimukset ovat osoittaneet, että palkkataso ja tyytyväisyys urakehitykseen nousevat enemmän miesvaltaisella aloilla työskentelevillä naisilla kuin naisvaltaisilla tai sukupuolineutraaleilla aloilla työskentelevillä naisilla. Toisin sanoen aloilla, joilla naiset

ovat yleisesti aliedustettuja, olisi naisille kriittisen tärkeää saada mentorointia senioriasemassa olevalta mieheltä. Tutkimuksen sponsoroinnin saaminen vaikutti positiivisesti sekä miesten että naisten palkkoihin kaikilla aloilla. Naisilla sponsoroitujen ja sponsorioimattomien kollegoiden palkkojen ero oli kuitenkin huomattavasti (114 prosenttia) suurempi. Sponsorioimattomien miesten palkat olivat kaikilla aloilla sponsorioimattomia naiskollegoitaan korkeammat (Ramaswami ym. 2010, 385, 397, 399).

Syyksi naisten vähäiselle edustukselle johtotehtävissä on ehdotettu myös sitä, että naiset itse eivät hyödyntäisi saamiaan tilaisuuksia edetä tai selviäisi kohtaamistaan haasteista (Kossek ym. 2017, 229). Myös tutkimuksen haastateltavat pohtivat naisten uran etenemisen keskeytymistä niin omasta kuin yleisemmästäkin näkökulmasta.

Naisilla tuppaa tyssäämään ura siihen keskijohtoon tai ylempään keskijohtoon. Siihen asti me edetään tosi hyvin ja sit se alkaa takkuamaan syystä tai toisesta. Sehän voi olla et naiset ei itse halua, tai näihin voi olla monia teorioita. Itsekin ylemmässä keskijohdossa löin hanskat tiskiini ja sanoin, et tä oli tässä. Se opt-outti on aika rankka siinä vaiheessa. (H12)

Opt-outilla tarkoitetaan tilannetta, jossa valitaan jättäytyä pois esimerkiksi jostain työstä tai tietyltä alalta. Naisten kohdalla sen selitetään johtuvan muun muassa miehiä matalammasta kunnianhimosta edetä ylimpiin johtotehtäviin. (Kossek ym. 2017, 233, 248.) Haastateltava H12 on päättänyt lähteä yrityksestä päästyään keskijohtoon. Tällainen valinta on varsinkin miesvaltaisilla aloilla melko yleinen ja voi johtua esimerkiksi naisten pelosta tulla stereotypoiduksi sukupuolensa perusteella (Kossek ym. 2017, 235).

Sponsoroinnin ajoitukseen ja merkitykseen liittyen haastatteluaineistosta nousi esille yksi erityisesti naisten uraan liittyvä tapahtuma, perhevapaat.

Toinen on naisilla nää perhevapaat, et miten niiden kanssa toimii. Kyl se on kiva, et on siinä vaiheessa apua. (H13)

Haastateltava H13 pohtii, että sponsoroinnista voisi olla merkittävä apu naisten perhevapaiden yhteydessä. Monet naiset jäävät väliaikaisesti pois työelämästä vanhempainvapaiden yhteydessä, millä on uraan liittyviä seurauksia, kuten esimerkiksi matalampana palkkana ja ohitettuina ylennysmahdollisuuksina ilmenevää syrjintää (Kossek ym. 2017, 239). Kysyttäessä sponsoroinnin saannin tärkeimmistä ajankohdasta useampi tämän tutkimuksen lapsellinen haastateltava pohti uraansa taaksepäin ja totesi, että vanhempainvapailta palaamisen yhteydessä, pitkän poissaolojakson jälkeen, vaikutusvaltaisista verkostoista ja aktiivisesta sponsoroinnista olisi ollut apua työelämään sopeutumisessa. Naisten yksilöllisinä pidettyjä valintoja muovaa aina heidän ympärillään oleva sosiaalinen

konteksti. Tämän päivän sosiaalisessa kontekstissa naiset tekevät edelleen muun muassa valtaosan kotitöistä niin yhteiskunnan kuin perheen sisäisten odotusten mukaisesti, minkä vuoksi heillä on muun muassa miehiä vähemmän aikaa käytettävissään töihin (Kossek ym. 2017, 229, 237.)

5 Uraa ohjaava toiminta ja sponsorointi

5.1 Mahdollisuuksien luominen

Analyysin avulla aineistosta nousseista ilmiöistä käsitellään tässä luvussa tarkemmin *mahdollisuuksien luomista* osana uraa ohjaavaa toimintaa. Onnistunut sponsorointi ei ole ainoastaan organisaatioiden ja sponsoreiden vastuulla – sponsoroitavilla on oma vastuunsa valta-asemissa olevien mahdollisten sponsoreiden kanssa verkostoitumisessa ja suhteiden rakentamisessa (Patton ym. 2017, 581). On tutkittu, että työntekijät, jotka kykenevät olemaan proaktiivisia omien uramahdollisuuksiensa luomisessa parantavat mahdollisuuksiaan menestyä urallaan (Sturges ym. 2005, 834). Mahdollisuuksien luomisen yläluokkaa tarkastellaan alaluvuissa 5.1.1–5.1.4 urakehityksen ja sponsoroinnin näkökulmista, analyysin pohjalta muodostuneiden alaluokkien kautta, mukailien Gouldin ja Penleyn (1984, 263–264) luomaa jaottelua. Nämä alaluokat ovat: *tavoitteiden määrittelyminen sponsoroinnille, sponsoroinnin aktiivinen hakeminen, aktiivinen hakeutuminen vastuullisempiin tehtäviin* sekä *urakehityksen kannalta tärkeiden mahdollisuuksien hakeminen*.

5.1.1 Tavoitteiden määrittelyminen sponsoroinnille

Tavoitteiden määrittämistä pidetään yleisesti yhtenä merkittävänä osana uraa ohjaavaa toimintaa (esim. Orpen 1994; King 2004; De Vos ym. 2009). Omien uraan liittyvien tavoitteiden määrittäminen sponsorointia varten tukee erilaisten ura- ja sponsorointimahdollisuuksien tunnistamista (de Vries & Binns 2018, 44). Tavoitteiden määrittelymisen ja sponsoroinnin yhteyttä voidaan tarkastella haastatteluvastausten kautta. Haastateltavat kertoivat tavoitteiden asettamisesta sponsoroinnilleen esimerkiksi näin:

Ja muistan, kun kirjoitin siihen [sähköposti-] viestiin, että mitä hän siitä saa, mitä minä siitä saan, miten vähän se veis häneltä aikaa, ja mitä siitä vois tulla [tauko] ni kyllä mua jännitti. Ja hän vastas siihen, että totta kai, ja kuulostaa hyvältä. (H13)

Alkuvaiheessa se [tavoitteiden asettaminen] oli enemmän sen sponsorin varassa...hän näki ne paikat. Myöhemmin pysty niitä näkemään itsekin ja sopimaan, varsinkin uran loppuvaiheessa. [--] Uran alussa sulle asetetaan ne, mut mitä edemmäksi meet, sitä enemmän oot itse vastuussa niistä tavoitteiden asettamisesta. (H12)

En usko, että sponsorointisuhteelle välttämättä pystyy asettamaan mitään tavoitteita, vaan se menee sillä tavalla sitten vähän tilanteen mukaan ja sponsorin mahdollisuuksien mukaan. (H6)

Yleisesti haastatteluvastauksista voidaan huomata, että urallaan sponsorointia saaneet naiset ovat olleet pääosin aktiivisia tavoitteiden määrittelyssä. Haastateltavalle H13 tavoitteiden määritte-

leminen ja viestiminen on toiminut jopa yhden sponsorointisuhteen liikkeelle laittavana voimana. Pohtiessaan tavoitteiden asettamisen vastuuta haastateltava H12 totesi, että uran alussa vastuu tavoitteista on enemmän sponsorilla, mutta se siirtyy uran edetessä vähitellen itselle. On tutkittu, että uralle asetetuilla tavoitteilla on positiivinen korrelaatio objektiiviseen uramenestykseen (palkka ja status), ja että henkilöt, jotka ovat menestyneet urallaan, ovat useimmin toteuttaneet kattavaa urasuunnittelua (Ng ym. 2005, 386; Abele & Spurk 2009, 60). Tarkasteltaessa sponsoroinnin saamisen eteen tehtyjä aktiivisia toimia, tavoitteiden asettamista voidaan pitää sponsoroitavan velvollisuutena. Tällainen lähestymistapa siirtää vastuun uran suunnittelusta ja etenemisestä suoraan sponsoroitavalle, toisin kuin tilanne, jossa organisaatio tai sponsori määrittäisi urapolun suunnan. (Griffeth ym. 2021, 17.) Kuitenkin, kuten haastateltavan H12 vastauksen perusteella voidaan todeta, saattaa olla sponsoroitavalle eduksi, mikäli sponsori ottaa uran alussa vastuuta tavoitteiden asettamisesta – varsinkin, jos sponsoroitava ei vielä siinä vaiheessa itse tunnista omia mahdollisuuksiaan. Toisaalta, jos sponsoroinnin kokee täysin tilannesidonnaisena toimintana, saattaa olla vaikeaa tai jopa mahdotonta asettaa sille tavoitteita, kuten haastateltavan H6 vastauksesta voidaan huomata.

5.1.2 Sponsoroinnin aktiivinen hakeminen

Sponsorointia hakiessa on tärkeää olla strateginen ja tiedostaa sponsorointisuhteen molemminpuoliset hyödyt. Löytääkseen itselle sopivan ja hyödyllisen sponsorin, ja saadakseen tältä aikaa, on sponsoroinnin hakemisen eteen nähtävä vaivaa. (McCarthy 2011, 104.) Etsiessään sponsoria kannattaa toimia valikoiden ja hakea sponsoria, jonka kanssa jakaa samat arvot, jonka verkostoista kokee voivansa hyötyä, ja jolle itse voi tarjota lisäarvoa toiminnallaan (Hewlett 2011, 134). Tätä tutkimusta varten haastateltavilta naisilta kysyttiin, olivatko he itse aktiivisesti hakeneet uralleen sponsorointia. He vastasivat muun muassa näin:

Mä oon vähän yli kaks vuotta ollu täällä, ni nyt mä oon ehkä ollu ite aktiivinen hänen suuntaan, kun tiedän, et hänellä on tiettyjä väyliä mahdollistaa mun etenemistä. (H5)

Mun mielestä se sponsorin tavoittelemisen ei ole itseisarvo. [--] Vaikka kyseessä on vaihdanta, niin sen lähtökohdan pitää olla sellanen, et sä haluat auttaa häntä jollain tavalla. [--] Semmonen päämäärätietoinen verkostoituminen ja sponsorin hakeminen ei välttämättä tuota semmosta pitkäaikaista suhdetta siihen henkilöön. (H6)

Tutkimuksen haastatteluvastauksista on huomattavissa, että sponsoroinnin aktiivisen hakemisen mahdollisuuksiin liittyvissä mielipiteissä on jonkin verran hajontaa. Haastateltava H5 kertoi olleensa tarkoituksenmukaisesti yhteydessä potentiaaliseen sponsoriin, koska koki tällä olevan mahdollisuuksia tukea uransa etenemistä. Haastateltava H6 taas kokee, että päämäärätietoisesti sponsorointia hakemalla ei muodostu pitkäaikaista sponsorointisuhdetta, vaan lähtökohtana tulee olla vilpi-

tön halu auttaa toista. Sponsoroinnin hakeminen sisältää vahvoja sosiaalisia elementtejä, ja sitä voidaan pitää yhtenä uraa ohjaavan toiminnan suhdekeskeisistä strategioista. On tutkittu, että tämän strategian hyödynnettävyys riippuu muun muassa siitä, miten pidetty sponsorointia hakeva henkilö on. (Guthrie ym.1998, 378, 380.) Kaikki sponsorointia saaneet haastateltavat eivät olleet hakeneet sitä aktiivisesti.

Ne [sponsorisuhteet] on mulle tullu niin, että ollaan tehty yhdessä töitä. (H3)

En [ole hakenut sponsorointia]. Mut olen näiden osalta huomannut jo silloin, tai ymmärtänyt jo silloin, että sitä [sponsorointia] on tullut osakseni. (H2)

Yllä olevien katkelmien mukaisesti sponsorointisuhteita voi syntyä myös ilman sponsoroitavan aktiivisia toimia. Myös Hewlettin ym. (2010, 50) tutkimukseen osallistuneissa naisista useat olivat saaneet sponsorointia pyytämättään – sponsorit olivat astuneet tehtäväänsä omatoimisesti ja tarjonneet sujateilleen ohjausta, suojelua ja mahdollisuuksia ylennyksiin. Aktiivisella sponsoroinnin hakemisella on kuitenkin mahdollista vaikuttaa sponsorointisuhteiden syntymiseen. Erityisesti naisilla on taipumus asettaa sosiaalinen kanssakäyminen ja aktiivinen verkostoituminen prioriteettilistan hännille maksimoidakseen muun työ- ja vapaa-aikansa. Jotta sponsoroinnista saisi mahdollisimman suuren avun uralleen, on siis ymmärrettävä suhteiden luomisen merkitys uralle ja menestykselle sekä nähtävä sen saamisen eteen vaivaa. (de Vries & Binns 2018, 45.) Joillekin haastateltaville todennäköinen syy sille, etteivät he ole hakeneet sponsorointia on se, että sponsorointi on ollut terminä tai toimintana vielä vieras.

No joo tavallaan, ehkä nyt kun taas uudestaan kertasit mitä kaikkea se [sponsorointi] voi olla niin koen, että kyllä tosi paljon mulla on ollu sellasia henkilöitä [sponsoreita]. (H11)

Voidakseen hakea sponsorointia aktiivisesti on työntekijän oltava tietoinen siitä, mitä sponsorointi on, ja mikä erottaa sen esimerkiksi mentoroinnista ja valmentamisesta (Griffeth ym. 2021, 17). Yllä olevasta haastattelukatkelmasta voidaan huomata, että sponsoroinnin käsite ei ole ollut haastateltavalle ennestään tuttu, mikä toistui useammassa haastattelussa. Tästä huolimatta, käsitteen kertauksen myötä haastateltavat tunnistavat saaneensa sponsorointia uransa varrelta.

5.1.3 Aktiivinen hakeutuminen vastuullisempiin tehtäviin

Claesin ja Ruiz-Quintanillan (1998, 360) uraa ohjaavaa toimintaa käsittelevässä mallissa *aktiivinen hakeutuminen vastuullisempiin tehtäviin* sisältyy proaktiiviseen taitojen kehittämiseen (taulukko 1). Aktiivinen, uralleen relevanttien tietojen, taitojen ja kykyjen kartuttaminen sekä oman työllistettävyytensä parantaminen monipuolisen työkokemuksen kartuttamisen kautta ovat osa elinikäistä op-

pimistä ja rajattoman uran käsitettä. Myös tämän tutkimuksen haastateltavilla on monilla hyvin aktiivinen ote oman osaamisen kehittämiseen ja haastavampiin tehtäviin hakeutumiseen.

Kyselin silloiselta esimieheltä, rahoitusjohtajalta, olisiko jotain vaativampaa tehtävää tarjolla, ja ei kuulemma ollu. Mutta sitten mua lähestyi firman viestintä- ja markkinointijohtaja, naispuolinen henkilö. [--] Hän sitten tarjos mulle viestintäkoordinaattorin hommia, mikä on aivan eri kuin rahoitus, voit kuvitella. Ja mä tartuin siihen, et hei, se on aina kuitenkin ylöspäin. (H6)

Sanoin siitä ihan suoraan mun silloiselle esimiehelle, että mulla on tällanen suunnitelma, et mä haluan haastavampia työtehtäviä. [--] . Sillon tää esimies teki niin, että se meni tästä sanomaan HR:lle ja omille esimiehilleen, että mulla on tällanen sunnitelma ja että mulle täytyy saada jotain, että mut saadaan pidettyä yrityksessä. (H10)

Molempien esimerkkikatkelmien tapauksissa ääneen ilmaistu toive saada enemmän vastuuta on johdannut loppujen lopuksi vastuullisempiin tehtäviin pääsemiseen. Uraa ohjaavan toiminnan onkin todettu luovan monenlaisia työllistymis- ja etenemismahdollisuuksia, niin organisaation sisällä kuin organisaatiota vaihtamalla (Claes & Ruiz-Quintanilla 1998, 358). Valmius vaihtaa työpaikkaa kertoo avoimuudesta urakehitykselle ja ilmenee muun muassa työmahdollisuuksiin liittyvänä proaktiivisena tiedonhankintana ja tulevien urasiirtojen miettimisenä. Työpaikan vaihtamiseen valmistautuminen on osa aktiivista uraa ohjaavaa toimintaa, ja sitä voi toteuttaa esimerkiksi pitämällä ansioluettelonsa ajan tasalla, tarkkailemalla organisaation sisäisiä ja ulkopuolisia työpaikkahakuja sekä keskustelemalla tulevaisuuden työmahdollisuuksista sisäisen ja ulkoisen verkoston kanssa. (Kossek ym. 1998, 939, 961–962.) Kaikkien haastateltavien ei ole tarvinnut sanoittaa toivettaan päästä haastavampiin tehtäviin, vaan tämä on käynyt selväksi muuten.

Luulen, että toimi siksi niin, että näki, että tässä on nälkäinen, näyttämisenhaluinen ihminen, joka haluaa saada vastuuta. [--] Ja tottakai se, kun on aina lunastanut niitä odotuksia, ni se on varmasti motivoinu siihen, että okei, annetaan lisää ja pidetään ihminen töissä. (H11)

Yllä olevasta haastattelukatkelmasta voi huomata, että haastateltavan tavoite edetä urallaan on tullut sponsorille selväksi hänen työssään suoriutumisen kautta. Hyvä suoriutuminen on puolestaan ollut tekijä, joka on tehnyt organisaatiolle kannattavaksi tarjota työntekijälle vaativampia tehtäviä tämän sitouttamiseksi.

5.1.4 Urakehityksen kannalta tärkeiden mahdollisuuksien hakeminen

Mahdollisuuksien luomiseen uraa ohjaavana toimintana sisältyy myös uravaihtoehtojen avoinna pitäminen ja niiden toteutumiseen valmistautuminen (Gould & Penley 1984, 263). Kingin (2004, 119) mukaan tärkeiden uraan liittyvien siirtojen tekeminen sisältyy asemointikäyttäytymiseen, johon uraa

ohjaavan toiminnan kontekstissa kuuluu esimerkiksi tarpeellisten kokemusten varmistaminen halutun urapolun saavuttamiseksi. Uran käsitteen muuttumisen myötä kiipeäminen organisaatiotikapuita ylös ei ole enää ainoa tavoiteltu urapolku (Baruch 2006, 135). Muun muassa matalahierarkkisissa organisaatioissa menestystä ei määrittele niinkään arvoasteikossa nouseminen, sillä yhä yleistyvät poikkitoiminnalliset sivuttaisliikkeet tuovat tulevaisuuden johtajien urapoluille usein peräänkuulutettua monimuotoisuutta (Baruch 1999, 438). *Urakehityksen kannalta tärkeiden mahdollisuuksien hakeminen* nousi esille myös haastatteluvastauksista yhtenä sponsoroinnin saamiseen liittyvistä uraa ohjaavista toiminnoista. Haastateltavat kertoivat omien uramahdollisuuksiensa tavoittelemisesta esimerkiksi näin:

Me oltiin tästä keskusteltu ja mä olin sanonut, että HR Business Partner kokemus on kokemus, jonka mä haluan mun CV:hen. Tässä vaiheessa en vielä tiennyt nautinko mä siitä työstä vai en, mutta mä ajattelin, että mä en halua profiloitua pelkästään palkittamis HR:ksi, ja mä halusin monipuolisempaa kokemusta. (H3)

Luulen, et se [sponsorointisuhde] lähti ensisijaisesti siitä, että mä koin olevani vähän tylsistynyt töissä, ja mä sanoin mun pomon pomolle, kun meille oli tulossa yks iso asiakasprojekti, että mä haluan olla siinä mukana. (H4)

Yllä olevien haastattelukatkelmien mukaisesti uramahdollisuuksien hakemisen suhteen haastatteluvastauksissa korostui toivottujen kokemusten sanoittaminen vaikutusvaltaisille henkilöille. Mahdollisuuksia on haettu joko joku tietty osaamistavoite tai projekti mielessä, tai avoimemmin mielin toiveena saada uusia kokemuksia tai vaihtelua työhön. Edetäkseen urallaan työntekijöiden on tärkeä tunnistaa, mitä he haluavat uraltaan ja kartoittaa sellaiset toimet, joiden avulla nämä tavoitteet olisivat heidän vahvuutensa ja heikkoutensa huomioiden saavutettavissa (Orpen 1994, 36). Aiempi työssä suoriutuminen vaikuttaa mahdollisuuksien saamiseen, mutta proaktiivisilla työntekijöillä on kyky hakeutua itse sellaisiin tilanteisiin, joissa heille tarjoutuu mahdollisuuksia edistää uraansa. Nämä työntekijät etsivät uransa kannalta merkittäviä mahdollisuuksia ja pyrkivät tavoittelemaan niitä aktiivisesti (Gould & Penley 1984, 261, 263; Parker & Liao 2010, 221; Omondi 2020, 210). Mitä enemmän työntekijä kohtaa erilaisia uramahdollisuuksia, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän saavuttaa uralleen asettamansa tavoitteet (Gould & Penley 1984, 245). Kram (1983, 459) määrittelee erilaisten mahdollisuuksien tarjoamisen merkittäväksi sponsoroitavan urakehitystä valmistelevaksi toiminnaksi. Sponsorit voivat siis hyödyntää verkostojaan ja yhdistää sponsoroitavansa erilaisiin uramahdollisuuksiin (Hewlett ym. 2010, 6).

5.2 Itsensä esille tuominen

Itsensä esille tuominen on proaktiivista toimintaa, jolla työntekijä voi esimerkiksi viestiä esihenkilölleen halukkuutensa ottaa enemmän vastuuta organisaatiossa tai tuoda oman osaamisensa esille mahdollisimman positiivisessa valossa (Gould & Penley 1984, 245). Henkilöt, jotka onnistuvat tuomaan itsensä esille positiivisessa valossa organisaatiossaan, pystyvät tutkitusti osallistumaan paremmin uransa kehittävään toimintaan, ja näin ollen lisäämään mahdollisuuksiaan menestyä urallaan (Ekmekcioglu ym. 2020, 1299).

5.2.1 Tavoitteiden aktiivinen esille tuominen

Omien tavoitteidensa viestiminen valta-asemissa oleville henkilöille sisältyy Kingin (2004, 120) uraa ohjaavan toiminnan määritelmän mukaan vaikuttamiskäyttäytymiseen (taulukko 1). Haastavien tavoitteiden eteen työskenteleminen ja niiden saavuttaminen luo tyytyväisyyden ja täyttymyksen tunnetta. Vaikuttamiskäyttäytymisen tarkoitus on myös edistää valta-asemassa olevien ymmärrystä työntekijän tavoitteista ja lisätä heidän sitoutumistaan niiden saavuttamiseen. (Bandura 1986, 471; Lent & Brown 2006a, 242; Barnett & Bradley 2007, 632.) Tämän vuoksi *tavoitteiden aktiivinen esille tuominen* voidaan nähdä kannattavana toimintana myös sponsoroinnin hakemisen yhteydessä. Omien tavoitteiden esille tuominen nousi esille sponsoroinnin saamisen kannalta tärkeänä toimintana myös haastatteluvastauksissa.

Siinä vaiheessa, kun olin hakemassa sitä sisäisten funktioiden johtajan paikkaa, mä juttelin [sponsorin nimi] kanssa ja sanoin, että mä haluaisin vähän muutosta. Ja mä mainitsin tämän roolin. [--] Ja ei kulunu viikkoakaan, kun se mun haluama rooli tuli nimenomaan hakuun meillä sisäisesti. Ja mä uskon, et siihen vaikutti meidän keskustelu. (H7)

Tavallaan se sponsorointi on ollu sitä, että ne [sponsorit] on olleet valmiita kuuntelemaan sitä, mitä mä haluan, ja mitä haluaisin seuraavaks tehdä. Aina sit on löytyny ne paikat tavalla tai toisella, joissa oon katsonut, että haluan toimia. (H12)

Hän [sponsor] laitto mulle meilin, että laita nää asiat mulle. Tein suunnitelman siitä, mitä haluan siltä suhteelta, ja edettiin sen mukaan, ja aina välillä katottiin, et miten menee. (H13)

Haastattelukatkelmista on nähtävissä, että haastateltaville on ollut konkreettisia hyötyjä omien tavoitteidensa kommunikoinnista. Kun esihenkilöt ovat tulleet tietoisiksi työntekijän toiveista uraansa liittyen, on heillä ollut mahdollisuus myös reagoida näihin toiveisiin. Tavoitteiden viestiminen on voinut olla työntekijälähtöistä, jolloin tällä on ollut esimerkiksi joku tietty työpaikka tai projekti mielessä, jota hän on tavoitellut. Toisaalta tavoitteita on voitu myös kehittää yhdessä keskustelemalla sponsorin kanssa. Bandura (1986, 472, 477) esittää, että tavoitteiden esille tuominen on kan-

nattavaa siitäkin syystä, että tavoitteiden viestiminen muille lisää myös omaa sitoutuneisuutta niihin. Tavoitteiden kannustavuus riippuu osittain myös niiden tarkkuudesta. Selkeät raamit tavoitteille säätelevät toimintaa määrittelemällä sen, kuinka paljon ja minkälaista toimintaa niiden saavuttamiseksi tarvitaan. Yksiselitteiset, saavutettavissa olevat tavoitteet vaikuttavat suorituskyvyn kasvamiseen enemmän kuin yleinen hyvään suoritukseen pyrkiminen. Itse asetettujen ja ulkoa annettujen tavoitteiden on todettu tuovat yhtäläisiä hyötyjä, mikäli ulkoa annetut tavoitteet koetaan yhtä realistiseksi ja saavutettavissa oleviksi kuin itse määritellyt tavoitteet. Tavoitteiden määrittäminen yksinään ei kuitenkaan lisää tyytyväisyyttä. Mikäli tavoitteen eteen tekee töitä, mutta työ ei tuota etuja, saattaa tuloksena olla jopa mielihahan kehittyminen ja sitoutuneisuuden laskeminen. Tavoitteiden esille tuominen ei kuitenkaan ole automaattinen vastaus sponsoroinnin saamiselle, kuten seuraavasta haastattelukatkelmasta voi huomata:

Siis se palaute oli aina semmost, et no joo, älä nyt havittele tähtiä taivaalta, et katotaan nyt tää ensin. Et enemmän sellanen jarruttajatyyppe kuin mitenkään sponsoroija. (H4)

Esimerkkitapauksessa haastateltavan esihenkilö on sivuuttanut työntekijän tavoitteet ja viestinyt tämän tavoittelevan liikoja, minkä haastateltava on kokenut hyvin negatiivisesti. Lent & Brown (2006a, 241) ovatkin todenneet tutkimuksessaan, että tuen puuttuminen ja esteet tavoitteiden saavuttamisen tiellä vähentävät todennäköisesti työntekijän työtyytyväisyyttä. Työntekijä ryhtyy todennäköisemmin toimiin tavoitteidensa saavuttamiseksi, mikäli hän saa siihen organisaation tuen. Tämän vuoksi organisaation yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvää tukea voidaan pitää merkittävänä työtyytyväisyyden ennustajana. (Crant 2000, 620.)

5.2.2 Työnsä ja itsensä esittäminen positiivisessa valossa

Työnsä ja saavutustensa näkyvyyden varmistaminen on hyödyllinen osa uraa ohjaavaa toimintaa. Kiinnittämällä huomiota omiin saavutuksiinsa, ja varmistamalla, että saa työstään myös muilta ansaitun huomion voi edistää sponsoroinnin saamista ja omaa etenemistään organisaatiossa. (Sturges ym. 2002, 733, 742.) *Työnsä ja itsensä esittäminen positiivisessa valossa* nousi esille uraa ohjaavan toiminnan keinona myös haastatteluvastauksissa. Sen vaikutuksista sponsoroinnin saamiseen ja uran etenemiseen haastateltavat kertoivat muun muassa näin:

Ja tänä aikana mä tunnistan, mä loin sitä mun omaa mainetta tässä yritys kakkosessa, koska mä oon uusi työntekijä, niin piti pikkasen tsempata, jotta sai ittensä niin sanotulle talenttikartalle. (H3)

Hän anto kaiken vastuun mulle omasta roolistaan, ja mä sain tehdä sitä oman näköisesti. Eihän sellasta kukaan olis tehny, ellei olis osoittanu sitä innokkuuttaan, näyttämisenhalua ja luotettavuutta. (H11)

Yllä olevista haastattelukatkelmista on huomattavissa, että haastateltavat ovat tietoisesti koittaneet saada itselleen ja työlleen näkyvyyttä. Haastateltava H3 kertoi tiedostaneensa olevansa uutena työntekijänä tarkkailun alaisena, minkä takia hän on varmistanut tekevänsä hyvää työtä. Tämä onkin yksi työnsä ja itsensä positiivisessa valossa esittämisen tapa (Gould & Penley 1984, 263). Haastateltavat ovat hyötynet tällä tavalla saamastaan näkyvyydestä muun muassa saamalla lisää vastuuta ja sponsorointia. Näkyvyyden kasvattamiseen pyrkivien uraa ohjaavien toimien on todettu vaikuttavan positiivisesti erityisesti virallisen sponsoroinnin, kuten valmennuksen, kehityssuunnitelmien ja osaamisen kehittämiseen suunniteltujen työtehtävien, saamiseen (Sturges ym. 2002, 744). Näkyvyyden saamisen suhteen aineistosta tuli ilmi myös se, että pelkällä ahkeruudella ja hyvällä suoriutumisella ei voi varmistaa etenemistään. Yksi haastateltava sanoi aiheesta näin:

Monet naiset uskoo, että se oma työ merkkää, ja ihmiset huomaa sut sen perusteella. Et sillä sä pääset eteenpäin, kun sä teet työt hyvin ja tunnollisesti. (H9)

Haastateltava H9 on huomannut, että toisin kuin mieskollegansa, naiset luottavat etenevänsä uralaan työssään suoriutumisen perusteella. He eivät ole siis lähteneet kilpailemaan näkyvyyden saamisesta, minkä syynä haastateltava on pohtinut olevan esimerkiksi vaatimattomuus ja häpeän tunne. Moni haastateltava koki kuitenkin varmistaneensa sponsoroinnin saamisen omalla työllään.

Kukaan ei sponsoroi sua, jos sä et tee hyvää työtä. [--] Vaikka mä sanon, että se on ollu heidän avullansa, miten mä oon päässy tähän pisteeseen, ni loppu viimeks ite mä oon sen duunin tehny. (H3)

Edellisen haastattelukatkelman mukaisesti suurin osa haastateltavista on tunnistanut oman suoritukseensa vaikutuksen sponsoroinnin saamiseen. Haastateltavat tunnistivat sponsoroinnin positiiviset vaikutukset uriinsa ja tiedostivat sen, että ilman sponsorointia heidän uransa olisivat todennäköisesti hyvin erilaisia. Vastauksista käy ilmi, että haastateltavat olivat työskennelleet ahkerasti ja saavuttaneet hyviä tuloksia, minkä vuoksi uralla eteneminen koettiin olevan seurausta oman toiminnan ja saadun sponsoroinnin yhteisvaikutuksesta. Tämän tutkimuksen haastatteluvastaukset ovat yhteneväisiä Hewlettin ym. (2010, 14) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan noin 90 prosenttia kyselyyn vastaajista katsoi, että sponsorointi täytyy ansaita hyvien arvioiden, erinomaisen tulostason ja vahvojen ihmissuhdetaitojen perusteella. Ahkerasta työskentelystä ja hyvästä suorituksesta ei hyödy ainoastaan yksilöt, vaan myös organisaatio.

He tiesi mut, ja tiesi, että olin vuosikausia tienannut pankille älyttömästi rahaa. (H2)

Yllä olevan lainauksen mukaisesti hyvien suoriutujien sponsorointi on organisaation näkökulmasta liiketaloudellisesti kannattavaa. Haastateltavien hyvän suorituksen aiheuttamat positiiviset

vaikutukset organisaation tulokseen ovat toimineet edesauttavasti heidän sponsoroinnin saantiinsa. Joissain organisaatioiden järjestämissä sponsorointiohjelmissä palkitseminen saattaa tapahtua tulosperusteisesti, jolloin on erityisen kannattavaa valita sponsoroitava tämän menestyksen perusteella (Baldiga & Coffman 2018, 890).

5.3 Uraneuvojen pyytäminen

Uraneuvojen pyytäminen joko organisaation sisä- tai ulkopuolelta senioriasemassa olevalta tai kokenemmalta henkilöltä voi antaa tärkeitä etuja työntekijälle, varsinkin uran alussa. Uraneuvoihin voi kuulua esimerkiksi urapäätöksissä ohjaaminen, organisaation sosiaalsiin rakenteisiin pääsyn helpottaminen ja sponsorointisuhteen luominen (Gould & Penley 1984, 246, 263). Claesin ja Ruiz-Quintanillan (1998, 360) proaktiivisen urakäyttäytymisen mallissa (taulukko 1) uraneuvojen pyytäminen sisältyy konsultaatiokäyttäytymiseen. Uraa ohjaavan toiminnan kontekstissa konsultaatiokäyttäytymisellä viitataan yksilön oma-aloitteisiin toimiin, joilla hän hakee tietoa, neuvoja tai apua muilta. Uraan liittyvän tiedon keräämistä voidaan pitää merkittävänä osana uraa ohjaavaa toimintaa (Kossek ym. 1998, 938).

5.3.1 Uraneuvojen pyytäminen organisaation sisältä

Organisaation sisäiseen konsultaatiokäyttäytymiseen sisältyy suhteiden rakentaminen esihenkilöiden ja kollegoiden kanssa uran kannalta tärkeiden tietojen saamiseksi (Claes & Ruiz-Quintanilla 1998, 360). Neuvoja voi hakea organisaation sisältä tarpeesta ja tilanteesta riippuen joko omalta esihenkilöltään tai joltain muulta kokeneelta henkilöltä (Gould & Penley 1984, 263). *Neuvojen pyytäminen organisaation sisältä* nousi esille aineistosta yhtenä keinona, jolla haastateltavat olivat saaneet sponsorointia. Organisaation sisältä neuvojen pyytämisestä sanottiin esimerkiksi näin:

Ja siinäkin tää sponsori, hän ei enää ollut mun esimies, kun olin siirtynyt rekrytointiin, mut mä hänen kanssa keskustelin ja sanoin, et tää homma ei oikein inspaa ja mitä mun kannattais tehdä? (H3)

Oon kokenut et se on ollu kaikist helpointa, kun sul on sama ympäristö. [--] Ihan vaan vaikka kysyy joltain muulta, että ei nyt välttämättä voitko sponsoroida mua, vaan että lähdetäänkö lounaalle ja kysellä vähän sitä, mitä sä oot tehnyt omalla uralla, ja mitä sä antaisit vinkkejä. (H4)

Kuten haastatteluvastauksista on havaittavissa, neuvot saman organisaation jäseniltä tarjoavat etuja, jotka ovat liittyneet haastateltavien ja sponsoreiden samassa organisaatiossa työskentelyyn. Organisaation sisällä neuvojen pyytämisessä on haastateltavan H3 mukaan se huomattava hyöty, että neuvojen antaja tuntee sponsoroitavan ja työympäristön ja pystyy siksi tarjoamaan tälle henkilökoh-

taista apua. Haastateltava H4 pohti, että voi olla kannattavaa pitää keskustelun tyyli kevyenä, eikä esimerkiksi pyytää sponsorointia käyttämällä toiminnasta tätä nimeä. Sama haastateltava on pyytänyt sponsoriltaan myös palautetta työstään. Palautteen pyytäminen onkin tärkeä resurssi tavoitteiden saavuttamisessa (Crant 2000, 447).

5.3.2 Uraneuvojen pyytäminen organisaation ulkopuolelta

Myös organisaation ulkopuolelta saadut uraneuvot voivat antaa uralle etuja, jotka ovat verrattavissa organisaation sisäisten neuvojen tarjoamiin hyötyihin, kuten ylennysten ja palkkakehityksen nopeutumiseen (Gould & Penley 1984, 246, 263). *Neuvojen pyytämisestä organisaation ulkopuolelta* haastateltavat kertoivat näin:

Ni mul oli jonkun hetken aikaa semmonen Suomen mentoreiden kautta mentori, joka tietyllä tavalla ainoa asia, mitä hän pysty antamaan oli neuvoja. [--] Niin paljon se on kiinni siitä, et se klikkaa [sponsorin kanssa], että sä koet, et sä oikeesti saat siit jotain, etkä vaan maksa jollekin, et se kertoo sulle jotain vinkkejä, joita sä olisit voinu lukea jostain kirjasta. Et oikeesti tietäis, mitä sä tarvitset ja pystyy vaikuttamaan asioihin. Et sen takia firman sisällä, tai jos sä oot yrittäjä tai muu, niin siinä vaiheessa samassa verkostossa tai sen tyyppiset kontaktit on sitten tärkeempiä. (H4)

Yllä olevan haastattelukatkelman mukaisesti, tämän tutkimuksen haastateltavat eivät ole kokeneet organisaation ulkopuolelta saatuja uraneuvoja yhtä tehokkaiksi kuin organisaation sisältä saatuja. Haastateltava H4 miettii, että vaikka valmennusta ja tietoa olisi tarjolla esimerkiksi rahaa vastaan, olisi tärkeää, että työntekijä saisi neuvoja sellaiselta ihmiseltä, joka tuntee tämän, ja jolla olisi valtaa myös vaikuttaa tämän asioihin. Hän pohtii sponsorointisuhteen hyödyllisyyden riippuvan pitkälti myös henkilökemioista.

5.4 Aktiivinen verkostoituminen

Verkostoitumisella tarkoitetaan toimintaa, jonka tarkoitus on kehittää olennaista tietoa, neuvoja ja apua tarjoava kontaktien järjestelmä organisaation sisä- ja/tai ulkopuolella (Gould & Penley 1984, 246; Claes & Ruis-Quintanilla 1998, 360; Nabi 2003; 661). Kingin (2004, 119) määritelmän mukaan verkostoituminen sisältyy uraa ohjaavassa toiminnassa asemointikäyttäytymiseen (taulukko 1). Asemointikäyttäytymisen tarkoitus uraa ohjaavana toimintana on muun muassa varmistaa, että henkilöllä on tarvittavat kontaktit toivomiensa uratavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalisilla ja ammatillisilla verkostoilla on merkittäviä positiivisia vaikutuksia yksilön ylennysmahdollisuuksiin ja yleiseen uramenestykseen (Campbell ym. 2023, 29). Verkostoitumista voidaan pitää jopa tärkeimpänä sponsorointikeinona, jonka avulla voidaan vauhdittaa sponsoroinnin uran etenemistä (Randel ym. 2021, 7). Toisaalta verkostojen puute on yksi erityisesti naisten uran

etenemisen kannalta merkittävimmistä esteistä (Foust-Cummings ym. 2011, 2). Naisten, joilla on tiheät verkostot, on todennäköisempi mahdollisuus rikkoa lasikatto ja päästä johtotehtäviin (Burt 1998, 20), minkä takia aktiivista verkostoitumista voidaan pitää tärkeänä osana uraa ohjaavaa toimintaa.

5.4.1 Verkostoituminen organisaation sisällä

Työntekijöillä, jotka osallistuvat aktiivisesti verkostoitumiseen, on havaittu olevan yleisesti paremmat mahdollisuudet edetä organisaatiossa (Nabi 2003, 666). Organisaation sisäiset verkostot auttavat myös johtajia nimityspäätöksissä tarjoamalla nopeita ja luotettavia tietoja työntekijöistä, joita he eivät itse vielä tunne (Burt 1998, 24). *Verkostoituminen organisaation sisällä* nousi esille haastatteluaineistosta tärkeänä uran etenemistä tukevana toimintana.

Mut myöhemmin, mitä ylemmäksi sä nouset, ja mitä isommat organisaatiot on, ni kilpailu on koko ajan kovempaa. [--] Ei tarvi olla muuta, kuin mitä itse on, mutta se, että luo niitä kontakteja niihin ihmisiin ja sellaisiin tyyppeihin, joista itsekin kokee, että tämän kanssa on hyvä keskustella, ja että se [sponsor] saa arvostusta. (H9)

Naiset hyötyvät sponsoroinnista tutkimusten mukaan erityisesti uran alussa, jolloin sponsori voi esimerkiksi auttaa sponsoroitavaa saamaan ehdotuksensa läpi tilanteessa, jossa häntä ei olisi muuten kuunneltu. Tällaista oman vaikutusvallan hyödyntämistä toisen hyväksi kutsutaan myös *sosiaalisen pääoman lainaamiseksi*. Sosiaalisen pääoman lainaaminen on kannattava strategia naisille, koska heidän itse rakentamat verkostot ovat osoittautuneet miesten rakentamia verkostoja tehottomammiksi uran etenemisen kannalta. (Burt 1998, 24.) Tästä poiketen haastateltava H9 on kokenut, että verkostojen hyödyt korostuvat uran edetessä ja siirryttäessä kilpaillumpiin asemiin.

Haastatteluun osallistuneet naiset pohtivat, että verkostojen muodostamisen jälkeen niistä on tärkeää myös pitää huolta.

Ja mitä mä en kovin systemaattisesti tee, mutta mitä mä yritän muistaa, että mä pidän yllä mun suhteita. [--] He voi olla hyödyllisiä sponsoreita jossain vaiheessa. Jos ikään kuin luottaa vaan siihen, että on vaan yksi sponsori, niin voi olla ongelmassa niin sanotusti. (H3)

Haastateltava H3 on ylläpitänyt sponsorointisuhteita silloinkin, kun ne eivät ole olleet aktiivisessa toiminnassa. Näin toimimalla hän on pyrkinyt varmistamaan, että tarpeen vaatiessa hänellä on yhteys vaikutusvaltaisiin henkilöihin.

Miehet ovat perinteisesti löytäneet sponsoreita omista verkostoistaan, joihin naisilla ei ole ollut pääsyä (Liautaud & Lagarde 2016, 16; Griffeth ym. 2021, 10). Burtin (1998, 19) mukaan taas naisilla

ja miehillä on samat verkostot käytettävissään, mutta organisaatio suhtautuu verkostoitumiseen ja verkostojen hyödyntämiseen eri tavoin riippuen työntekijän sukupuolesta. Miesten aktiivisempi verkostoituminen nousi esille myös tutkimuksen haastatteluaineistosta.

Tietenkin on nää miesten verkostot. Niissä nyt sitten varmaan semmonen... Olisko ne nyt sitten yhteiset harrastukset semmonen juttu. En osaa sanoa, kun en oo siihen paneutunut. Mutta kyllä nää miesten verkostot on ollu aina olemassa ja tulee aina olemaan, ja naisilla niitä on sitten ollut vähemmän. (H2)

Haastateltava H2 nostaa mietinnöissään esille sen, miten miehet ovat kautta aikain verkostoituneet epävirallisia reittejä, kuten harrastuksissa, joihin naisilla ei ole ollut pääsyä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että – yrittämisestä huolimatta – naisten ei ole mahdollista päästä organisaatiossa vaikutusvaltaisiin verkostoihin samalla tavalla kuin miesten (Forret & Dogherty 2004, 431–432). Tutkimukset ovat osoittaneet myös, että vaikka naiset onnistuisivat verkostoitumaan aktiivisesti, suosivat verkostojen rakenteet ja ominaisuudet miehiä, minkä vuoksi verkostojen tuomat hyödyt ovat naisille usein vähäisemmät (Forret & Dougherty 2004, 430–432; Dunn 2019, 1366).

Burtin (1998, 21) tutkimuksen mukaan verkoston koko ja yhteyksien määrä eivät määritä sen hyödyllisyyttä. Tutkimukset miesten ja naisten verkostojen rakenteellisista eroista ovat kuitenkin viitanneet siihen, että miehillä ja naisilla on verkostojensa kautta erilaiset mahdollisuudet päästä käsiksi tietoon ja resursseihin (Campbell ym. 2023, 29). Osalle haastatelluista naisista verkostoituminen tarkoituksenmukaisena toimintana aiheutti negatiivisia mielleyhtymiä.

Mä en oo itse ikinä varsinaisesti verkostoitunut verkostoitumisen ilosta, vaan ihan töitä tekemällä. Kun sä teet töitä, sulle tulee vastaan ihmisiä – oli ne sit oman organisaation sisäisiä, tai ulkoisia sidosryhmiä. (H6)

Haastateltava H6 korosti, että ei ole uransa aikana pyrkinyt verkostoitumaan, vaan verkostot ovat syntyneet sellaisten henkilöiden kautta, joiden kanssa hän on tehnyt töitä. Burt (1998, 24–25) esittää kuitenkin, että kauaskantoisemmat verkostot, eli verkostot, jotka ulottuvat lähimmän työyhteisön ulkopuolelle, ovat arvokkaampia kuin lähimpiin kollegoihin ulottuvat verkostot. Omaa työyhteisöä kauaskantoisempaa verkostoitumista voi harjoittaa myös organisaation ulkopuolelle.

5.4.2 Verkostoituminen organisaation ulkopuolella

Organisaation ulkopuolelle kohdistuva verkostoituminen on tärkeä keino kerätä tietoa potentiaalisista työmahdollisuuksista (Kossek ym. 1998, 939). Myös haastateltavat kertoivat hyödyntäneensä organisaation ulkopuolisia verkostojaan uransa varrella:

Mähän oon opiskellu Turussa, niin siellä oli silloin ekonomien tämmönen mentorointiohjelma, mistä hän [sponsori] löytyi. (H4)

Käytännössä nykyään kaikki sosiaalisen median työkalut ja varsinkin työelämässä, LinkedIn, on sellasia, missä kannattaa olla aktiivinen, ja kannattaa kontaktoida ihmisiä. (H9)

Ni mä halusin jonku, jolla on älyttömän hyvät referenssit, on tehny älyttömön hienoja juttuja, on fiksu ja uskaltaa sanoa. Sit mä mietin sitä lähipiiriä, et ketä mä tunnen. (H13)

Haastatteluvastauksista voi nähdä, että organisaation ulkopuolelle verkostoitumiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa kaavaa. Haastateltavat ovat verkostoituneet muun muassa sosiaalisen median ja virallisten ohjelmien avulla. Claesin ja Ruiz-Quintanillan (1998, 370) tutkimuksen mukaan naiset käyttivät erityisesti uran alkuvuosina vähemmän aikaa verkostoitumiseen kuin mieskollegansa. Tämä on merkittävä huomio, sillä aktiivisella verkostoitumisella on todettu olevan positiivinen vaikutus erityisesti epävirallisen sponsoroinnin saamiseen. Tämän voidaan olettaa johtuvan siitä, että verkostoitumisen hallitsevilla työntekijöillä on mahdollisuus käyttää tätä taitoaan saadakseen uraan liittyvää tukea ja lisää kontakteja. (Sturges ym. 2002, 744.) Yksi haastateltava pohtii organisaation ulkopuolelle verkostoitumisesta näin:

Oon ollu samassa tyrytyksessä yhdeksän vuotta, missä auttaa se, että tuntee siellä talon sisällä erilaisia ihmisiä. Sitten, jos tilanne olis ollu se, että olisin hakenut, ja oonkin urani aikana hakenu muualtakin työtä, se voi olla tosi paljon vaikeempaa päästä urallaan eteenpäin, koska ne ne ihmiset ei välttämättä tunne mua. (H10)

Haastateltava H10 on tunnistanut, että oman organisaation sisäisistä sponsoreista on hyötyä lähinnä oman organisaation sisällä. Mikäli toiveena olisi vaihtaa organisaatiota, olisi organisaation ulkopuolisille verkostoille käyttöä. Haastateltavat olivatkin yleisesti sitä mieltä, että olisi hyödyllistä, jos sponsoreita olisi eri tasoilta ja organisaatioista. Tällöin eri tarpeisiin olisi mahdollista löytää sopiva sponsori. Burt (1998, 25) nostaa esiin useampaan sponsoriin liittyvän toisenkin hyödyn: organisaatiokaaviossa strategisesti kaukaisemman kumppanin tuki yhdistettynä oman lähiesihenkilön tukeen osoittaa, että jo kaksi eri asemassa olevaa henkilöä ovat valmiita sponsorimaan, mikä herättää luottamusta myös muissa.

Woehlerin ym. (2021, 208, 216, 224–226) mukaan verkostoitumista, sukupuolta ja uratasa-arvoa käsittelevä kirjallisuus on pitkään kärsinyt järjestäytyneen käsitteellisen viitekehyksen puutteesta, mikä on johtanut lähinnä epäjohdonmukaiseen teorisointiin. Heidän analyysinsä perusteella naisten ja miesten verkostot eivät poikkea merkittävästi rakenteellisesti toisistaan, vaan sukupuolten eroavat mahdollisuudet hyödyntää verkostojaan johtuvat verkostojen muista ominaisuuksista, kuten sukupuolijakaumasta.

Uraa ohjaavan toimien lisäksi useat haastateltavat kertoivat uskovansa, että hyvä onni on vaikuttanut merkittävästi siihen, että he ovat saaneet sponsorointia ja sen myötä tukea uralleen. Haastatteluaineistosta onkin huomattavissa yleinen yksimielisyys siitä, että se minkälaisiin työpaikkoihin päätyy ja minkälaisia ihmisiä saa kontakteikseen, on pitkälti sattumanvaraista. Tähän oivallukseen sisältyy ymmärrys siitä, että vaikka tekisi itse miten paljon töitä ja asioita oikein, ei kaikille satu kohdalle samanlaisia mahdollisuuksia urakehityksen suhteen.

6 Yhteenveto

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutustua sponsorointiin uraa edistävänä toimintana, selvittää sukupuolen vaikutusta sponsoroinnin saamiseen ja hyötyihin, ja tunnistaa sellaisia aktiivisia tekoja, joiden avulla naiset voivat halutessaan saada sponsorointia. Tutkimuksessa on jatkettu uudemman näkökulman mukaisesti uran johtamisen käsittelyä pääosin yksilön vastuun ja mahdollisuuksien näkökulmasta, organisaationäkökulman sijaan. Tarkoituksena ei ole ollut tuottaa uutta tietoa, vaan peilata yksilöiden kokemuksia sponsoroinnista aiheen teoriaan ja aiempiin tutkimustuloksiin. Näitä tavoitteita lähdettiin saavuttamaan päätutkimuskysymyksen mukaisesti syventämällä ymmärrystä siitä, *mikä rooli sponsoroinnilla on naisten urakehityksen aktiivisessa edistämisessä*. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla 13 menestynyttä naista, jotka tunnistivat saaneensa sponsorointia uransa varrella. Haastatteluista kerätyn aineiston ja teoreettisen viitekehyksen avulla päätutkimuskysymyksen etsittiin vastausta käyttäen apuna kolmea alatutkimuskysymystä.

6.1.1 Sponsoroinnin ja urakehityksen yhteys

Ensimmäiseen alatutkimuskysymyksen, *miten sponsorointi liittyy urakehitykseen*, avulla tarkasteltiin sponsorointia uraa edistävänä toimintana – minkälaisia sponsoroinnin keinoja on käytettävissä, ja mitä hyötyjä sen avulla on saavutettavissa. Tutkimuksen tulosten perusteella sponsorointi tuo monenlaisia hyötyjä uralle. Keskeisimmiksi sponsoroinnin keinoiksi kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluaineiston perusteella nousivat ylennysten tai uuden työpaikan mahdollistaminen; haastavampien ja vastuullisempien työtehtävien mahdollistaminen; koulutukset ja osaamisen kehittäminen; näkyvyyden antaminen; verkostojen luominen; suositukset; sekä valmennus ja neuvot. Foust-Cummingin ym. (2011, 3) tutkimukseen haastateltujen naisten mukaan näistä viimeinen, eli valmennus ja neuvot, on ollut se sponsorointiteko, jolla on ollut merkittävin vaikutus heidän uraansa. Aiemmat tutkimukset (esim. Ibarra ym. 2010, 82; Griffeth ym. 2021, 12) ovat osoittaneet, että naiset saavat uransa varrella usein mentoroinniksi luettavia neuvoja, joiden tarkoitus on tukea yksilön ammatillisen osaamisen kehittymistä, ei niinkään konkreettisesti edistää uraa, kun taas miesten saamat neuvot ovat konkreettisempia, ja johtavat todennäköisemmin ylennyksiin. Voidakseen hyödyntää sponsorointia mahdollisimman tehokkaasti, on tiedettävä, mitä sillä tarkoitetaan ja ymmärrettävä mentoroinnin ja sponsoroinnin erot (Griffeth 2021, 17). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että naisilla on vaihtelevasti tietämystä sponsoroinnista toimintana. Osa haastatelluista naisista on hyödyntänyt sponsorointia tietoisesti, kun taas toisille termi ei ollut ennestään tässä kontekstissa tuttu.

Pender Greene (2015, 141) on esittänyt, että yhä tehottomammaksi käyvän, ansioluetteloon pohjautuvan hakuprosessin sijaan tulisi työnhaussa hyödyntää muita keinoja, joista sponsorointi on yksi tehokkaimmista (Foust-Cummings 2011, 2). Kennedyn ja Jain-Linkin (2019, 3) tutkimuksen mukaan ylennys tai uusi työpaikka on sponsoroinnin merkittävin päämäärä. Urakehityksen nopeuttamisen ja tukemisen lisäksi muita tutkimuksen tuloksissa esille tulleita sponsoroinnin hyötyjä ovat ammatillisen osaamisen kehittyminen, ammatillisen itsetunnon kasvu ja uraan liittyvä psykologinen tuki. Osaamisen kehittymisen on tutkimuksissa havaittu vaikuttavan rajallisesti objektiiviseen uramenestykseen (Sheridan ym. 1997, 377–378; Wayne 1999, 586), eli palkkaan ja ylennyksiin (Ng ym. 2005, 367). Bagdadli ja Gianecchini (2019, 361) analysoivat tutkimuksessaan osaamisen kehittymisen ja menestyksen välistä suhdetta käsitelleitä tutkimuksia. He esittävät näissä tutkimuksissa vähäiseksi tai negatiiviseksi väitetyn osaamisen kehittymisen ja menestyksen korrelaation johtuvan analysoimiensa tutkimusten ateoreettisuudesta tai teoreettisen viitekehyksen puutteesta. Heidän mukaansa osaamisen kehittymisellä on siten aiemmin tutkittua suurempi positiivinen vaikutus objektiiviseen uramenestykseen. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että naiset hakevat osaamisen kehittymistä tukevaa sponsorointia myös pitääkseen yllä kilpailukykyään kilpailuilla työmarkkinoilla.

Työntekijän osaamisen kehittyminen johtaa tämän ammatillisen itsetunnon kasvuun työn merkityksellisyyden lisääntymisen ja saavutetun autonomian kautta (Ignatius & Mathew 2024, 609). Tutkimuksessa havaittiin, että sponsorointikeinoista ammatillista itsetuntoa on kehittänyt muun muassa vaativampiin projekteihin pääseminen ja valmentaminen, ja että tälle itsetuntoa kehittäväälle sponsoroinnille olisi tarvetta erityisesti työntekijän uran alkuvaiheessa. Hyvä ammatillinen itsetunto mahdollistaa omien kykyjen tehokkaamman ja monipuolisemman hyödyntämisen (Baldiga & Coffman 2018, 896), minkä kautta ammatillisella ja psykososiaalisella tuella on potentiaalia vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi yksilön palkkakehitykseen (Scandura 1997, 172). Yleisesti mentorointiin liitetty henkinen/psykologinen tuki havaittiin tutkimuksessa yhdeksi myös sponsoroinnista saatavilla olevista eduista. Psykologista tukea tarjoaa sponsorointikeinoista muun muassa uraneuvot ja ohjaaminen (Wayne ym. 1999, 582). Tutkimuksessa havaittiin, että saatu psykologinen tuki lisää rohkeutta lähteä tavoittelemaan uratavoitteitaan.

6.1.2 Sukupuolen yhteys sponsorointiin

Toisen alatutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, millainen yhteys sukupuolella on sponsorointiin. Sukupuoli ja monimuotoisuus ovat olleet keskeisiä tekijöitä sponsoroinnin tehokkuuden ja käytettävyyden tutkimuksessa. Tutkimuksessa sukupuolen ja sponsoroinnin yhteyttä tarkasteltiin sekä sponsoroitavan että sponsorin sukupuolen näkökulmasta. Sponsoroinnin tutkimuksessa on usein keski-

tytty sen rooliin ja mahdollisiin hyötyihin erityisesti naisten urakehityksessä, mikä johtuu siitä, että naisilla on usein rajoitetumpi pääsy vaikutusvaltaisiin verkostoihin (esim. Foust-Cummings 2011, 6; Bhide & Tootel 2018, 5). Aiemmat tutkimukset (esim. Foust-Cummings ym. 2011, 2) ovat osoittaneet, että naisten vähäisyydellä johtoasemissa on suora yhteys naisten saaman sponsoroinnin puutteeseen. Syitä naisten miehiä vähäisemmälle sponsoroinnille on esitetty useita, kuten esimerkiksi: naiset eivät pyydä sponsorointia yhtä usein kuin mieskollegansa (Hewlett ym. 2010, 8; Patton ym. 2017, 581); sellaiset miehiä palvelevat toimintamallit, kuten töiden priorisoiminen koti- ja perhelämän kustannuksella, eivät palvele samalla tavalla naisia (Griffeth ym. 2021, 14–15); naisilla ei ole samanlaista pääsyä verkostoihin kuin miehillä (Forret & Dogherty 2004, 431–432; Foust-Cummings ym. 2011, 2); ja verkostojen rakenteet ja ominaisuudet suosivat usein miehiä (Dunn 2019, 1366).

Tutkimuksessa havaittiin, että niin sponsorin kuin sponsoroitavankin sukupuolella on vaikutusta sponsoroinnin saamiseen. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet ihmisten sponsoroivan helpoimmin kaltaisiansa, minkä vuoksi varsinkin miesvaltaisilla aloilla naiset jäävät usein ilman sponsorointia (Baldiga & Coffman 2018, 889). Tällainen toimintatapa varmistaa, että naiset säilyvät vähemmistönä johtoasemissa ja sponsoroinnin antajina. Tutkimuksen tulosten perusteella sponsorointia on tarjolla epätasapuolisesti myös, kun verrataan naisten ja miesten työpanosta – ollakseen samalla viivalla sponsoroinnin saamisessa naisten on suoriuduttava töistään mieskollegoitaan paremmin. Ng:n ym. (2005, 394) mukaan naisten tulee olla esimerkiksi koulutetumpia ja tehdä enemmän töitä saadakseen samaa palkkaa kuin mieskollegansa.

Tähän tutkimukseen kerätyn haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta sponsoroitavan sukupuolen vaikutusten sponsoroinnin saamiseen olevan kontekstista riippuvaisia. Useat haastateltavat ovat saaneet uransa aikana sponsorointia pääosin muilta naisilta. Yhdeksi syyksi tälle esitettiin sitä, että naisvaltaisissa organisaatioissa on luonnollista, että sponsori on todennäköisemmin nainen. Toisaalta joissain perinteisesti miesvaltaisella alalla toimivissa organisaatioissa on aktiivisesti pyritty kaventamaan sukupuolten epätasa-arvoista edustusta johtotehtävissä, minkä vuoksi naiset ovat saattaneet saada miespuolisilta sponsoreilta jopa mieskollegoitaan enemmän sponsorointia. Tämä ei ole linjassa yleisen tutkimustiedon kanssa, jonka mukaan naiset kärsivät sponsoroinnin puutteesta erityisesti juuri miesvaltaisilla aloilla.

Tutkimuksessa havaittiin, että monet naiset hakeutuvat tietoisesti sponsorointisuhteeseen mieluummin miehen kuin naisen kanssa. Tämä johtuu melko yleisestä käsityksestä, jonka mukaan miehet ovat parempia sponsoreita muun muassa laajempien verkostojensa, suuremman vaikutusvaltansa ja

laajemman tietotaitonsa vuoksi (Hewlett ym. 2010, 12). Myös tämän tutkimuksen haastateltavat kokivat miehiltä saadun sponsoroinnin toimivammaksi miesten strategisuuden, suuremman viestinnän, suuremman sananvallan ja korkeamman kunnianhimon vuoksi. Toisaalta yksi yleisimmistä syistä, jonka vuoksi naiset hakeutuvat sponsorointisuhteeseen miesten kanssa, on yksinkertaisesti vaihtoehtojen puute (Hewlett ym. 2010, 13). Vaikka naiset saivat yhtä paljon sponsorointia kuin miehet, on tutkittu, että naisten sponsoreilla on yleisesti vähemmän vaikutusvaltaa kuin miesten sponsoreilla. Tämän vuoksi naisten saama sponsorointi johtaa esimerkiksi harvemmin ylennyksiin kuin miesten saama sponsorointi. (Ibarra ym. 2010, 82–83.)

Tutkimuksessa havaittiin, että useammin naisille tyypillinen tapa odottaa suoritustensa puhuvan puolestaan vaikuttaa negatiivisesti sponsoroinnin saamiseen. Useampi haastateltava kertoi huomaneensa naisten välttelevän omien suoritustensa esille nostamista. Korkeatasoisissa tehtävissä sponsoroinnin saaminen vain ansioituneisuuden perusteella on kuitenkin epätodennäköistä (Patton ym. 2017, 581). Tähän liittyen tutkimuksen perusteella haasteeksi tunnistettiin naisten sisäistämät sukupuoleensa liittyvät oletukset ja stereotypiat, jotka vaikuttavat muun muassa vaatimattomuuden kautta heidän aktiivisuuteensa hakea ja mahdollisuuksiinsa saada sponsorointia.

Hewlettin ym. (2010, 50) tutkimuksessa esille nousi näkemys, jonka mukaan organisaatioiden tulisi ottaa aktiivisempi rooli sponsoroinnin tarjoamisessa, sen sijaan, että vain odotettaisiin naisten hakevan sitä itse. Tutkijat ovat argumentoineet puolesta ja vastaan koskien virallisten sponsorointiohjelmien hyödyntämistä tasa-arvon edistämisen keinona organisaatioissa. Virallisten sponsorointiohjelmien avulla organisaatiot pyrkivät tarjoamaan naisille miehille luontaisemmin syntyvien verkostojen hyötyjä. Erityisesti sponsorointiohjelmista olisi hyötyä naisille uran alussa, kun verkostoja ei ole vielä luotu. (Liataud & Lagarde 2016, 16.) Myös tätä tutkimusta varten haastateltujen naisten mukaan sponsoroinnin tarve on korostunut pääosin heidän uransa alkupuolella. Haastatteluissa nousi esille lisäksi perhevapaat erityisesti naisia koskevana ajankohtana, jolloin sponsoroinnin saamisen tarve on korostunut.

Epävirallisen sponsoroinnin on tutkittu vaikuttavan virallista sponsorointia tehokkaammin esimerkiksi työntekijän sitoutuneisuuteen ja suoritukseen. Sen, miksi epävirallinen sponsorointi vaikuttaa enemmän työntekijän suhtautumiseen työhönsä, on esitetty johtuvan siitä, että virallista sponsorointia voidaan pitää itsestäänselvyytenä, kun taas epävirallinen sponsorointi koetaan ansaittuna (Sturges ym. 2005, 834). Vaikka viralliset sponsorointiohjelmat voivat oikein toteutettuina edistää ja nopeuttaa naisten ylennyksiä, eivät ne yksin riitä korjaamaan sellaisia syvään juurtuneita taantumuksellisia hierarkioita ja organisaatiokulttuureita, jotka ovat haitaksi naisten urakehitykselle. (Ibarra

ym. 2010, 85; Foust-Cummingsin ym. 2011, 2.) Sturgesin ym. (2005, 834) tutkimuksen mukaan sponsorointi ei ole organisaatiotasolla vastaus sukupuolesta johtuvan kuilun umpeen kuromiseksi. Sen sijaan organisaatio voi heidän mukaansa tukea yksilön omaa uraa ohjaavaa toimintaa parantaakseen tämän kehitystä, sitoutumista ja suoritusta, mutta ei voi yksin saada aikaan samoja tuloksia. Tutkimuksen tulosten perusteella on todettavissa, että edistääkseen tehokkaammin uraansa naisten olisi virallisen sponsoroinnin sijaan tärkeämpää saada epävirallista sponsorointia.

6.1.3 Aktiiviset teot sponsoroinnin saannin tukena

Naisten epävirallisen sponsoroinnin saamiseksi käytössä olevia uraa ohjaavan toiminnan keinoja pyrittiin selvittämään vastaamalla tutkimuksen kolmanteen alatutkimuskysymykseen, *mitä aktiivisia keinoja naisilla on käytettävissään sponsoroinnin saamiseksi*.

Tutkimuksessa sponsoroinnin saamiseksi harjoitettavia aktiivisia tekoja tarkasteltiin uraa ohjaavan toiminnan teorian viitekehyksessä, Gouldin ja Penleyn (1984, 263–264) luomaa jaottelua mukaillen. Tässä tutkimuksessa sponsoroinnin saamiseksi käytössä olevat keinot jaettiin neljän strategian mukaiseen yläluokkaan, joita ovat mahdollisuuksien luominen, itsensä esille tuominen, uraneuvojen pyytäminen ja aktiivinen verkostoituminen. Tutkimuksen tulosten perusteella mahdollisuuksien luominen uraa ohjaavan toiminnan strategiana sponsoroinnin saamiseksi rakentuu neljästä toimintamallista, joita ovat tavoitteiden määrittäminen sponsoroinnille, sponsoroinnin aktiivinen hakeminen, aktiivinen hakeutuminen vastuullisempiin tehtäviin sekä urakehityksen kannalta tärkeiden mahdollisuuksien hakeminen.

Tavoitteiden määrittämisellä ja urasuunnittelulla on tutkittu olevan positiivinen vaikutus yksilön objektiiviseen uramenestykseen (Ng ym. 2005, 386; Abele & Spurk 2009, 60). Myös tämän tutkimuksen osalta oli havaittavissa, että haastatellut naiset ovat yleisesti olleet aktiivisia uratavoitteidensa määrittämisessä ja kokeneet sen merkitykselliseksi sponsorointisuhteidensa syntymisen kannalta. Sponsoroinnin aktiiviseen hakemiseen sen sijaan suhtauduttiin haastatteluvastausten perusteella vaihtelevasti, minkä voitiin nähdä johtuvan muun muassa sosiaaliseen kontekstiin liittyvistä moninaisista elementeistä. Hewlettin ym. (2010, 50) tutkimuksen mukaan sponsoroinnin hakeminen ei ole välttämätön edellytys sponsorointisuhteen syntymiselle. Tätä väittämää tukee myös tämän tutkimuksen haastatteluvastaukset, joiden perusteella sponsorointia ovat saaneet myös sellaiset naiset, jotka eivät ole sitä aktiivisesti hakeneet. Aktiivisella sponsoroinnin hakemisella voidaan kuitenkin edesauttaa sponsorointisuhteen syntymistä. Tämä edellyttää sponsoroinnin merkityksen tiedostamista ja sen saamiseen panostamista. (de Vries & Binns 2018, 45.)

Aktiivinen hakeutuminen vastuullisempiin tehtäviin uraa ohjaavana toimintana ilmenee esimerkiksi työmahdollisuuksiin liittyvänä proaktiivisena tiedonhankintana ja mahdollisten urasiirtojen miettimisenä (Kossek ym. 1998, 939, 961–962). Tätä tutkimusta varten haastateltujen naisten mukaan aktiivinen ote oman osaamisensa kehittämiseen ja aktiivinen hakeutuminen haastavampiin tehtäviin on toiminut oleellisena uraa eteenpäin vievänä voimana, ja vaikuttanut positiivisesti sponsorointisuhteiden syntyymiseen. Omien etenemistavoitteiden ja kehittymishalukkuuden viestiminen valta-asemissa oleville henkilöille on osaltaan auttanut vastuullisempiin tehtäviin pääsemisessä.

Kuten myös tämän tutkimuksen haastatteluvastauksista on huomattavissa, työelämässä tapahtuvat muutokset ovat johtaneet uran käsitteen laajenemiseen ja menestyksekkään uran käsitteen monipuolistumiseen (Baruch 2006, 135). Tämä merkitsee sitä, että eteneminen organisaatiossa ylöspäin ei ole enää ainoa menestyksekkään uran mittari. Urakehityksen kannalta tärkeiden mahdollisuuksien hakemisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa muun muassa monipuolisen työkokemuksen varmistamista halutun urapolun saavuttamiseksi. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että toivottujen kokemusten sanoittaminen vaikutusvaltaisille henkilöille on toiminut hyvänä keinona saavuttaa esimerkiksi uutta osaamista tai asema tietyssä projektissa. Haastateltujen naisten mukaan uuden suunnan hakemisen motiivina voi toimia esimerkiksi osaamisen kehittäminen tai kaipuu vaihteluun.

Omien tavoitteiden aktiivinen esille tuominen mahdollisille sponsoreille on vaikutuskäyttämistä, joka sisältyy Kingin (2004, 120) määritelmän mukaan uraa ohjaavan toiminnan strategioista itsensä esille tuomisen kokonaisuuteen, työnsä ja itsensä positiivisessa valossa esittämisen ohella. Koska suoriutumista arvioidaan harvoin täysin objektiivisesti, pyritään vaikutuskäyttämisen avulla muuttamaan valta-asemassa olevan henkilön käsitystä sponsoroitavan suoriutumisen tasosta. Tämän tutkimuksen tuloksista on huomattavissa, että proaktiivinen tavoitteiden asettaminen ja niiden viestiminen sponsoreille on tuonut konkreettisia uraa edistäviä hyötyjä haastateltaville. Edellytyksenä on ollut kuitenkin, että sponsoriasemassa oleva henkilö on ollut avoin kuulemaan sponsoroitavaa ja tukemaan tätä tavoitteidensa saavuttamisessa. Tämän tutkielman tulokset ovatkin linjassa teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin väittämiin, joiden mukaan tuen puute vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työtyytyväisyyteen ja suoriutumiseen (Lent & Brown 2006a, 241).

Koska hyvä suoriutuminen ei yksin varmista uralla etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista (Patton ym. 2017, 581), kannattaa työntekijän pyrkiä saamaan saavutuksilleen huomiota vaikutusvaltaisilta henkilöiltä (Sturges ym. 2002, 742). Tutkimuksen tulosten mukaan haastatellut naiset ovat tunnistanee näkyvyyden merkityksen urakehitykselle ja sponsoroinnin saamiselle, ja he ovat varmistaneet

oman näkyvyytensä parantamisen muun muassa osoittamalla innokkuuttaan ja työskentelemällä erityisen ahkerasti silloin, kun tietävät olevansa tarkkailun kohteena.

Uran hallinnan toiminnan muodoista verkostoitumista voi harjoittaa sekä organisaation sisäisesti että ulkoisesti. On tutkittu, että naisten olisi urakehityksen kannalta suotuisampaa pyrkiä verkostoitumaan itse ja hankkimaan sponsoreita epävirallisia reittejä, virallisten organisaation järjestämien sponsorointiohjelmien sijaan (Sturges ym. 2005, 834). Tutkimukseen haastateltujen naisten havainnot ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa siitä, että naisilla on rajoitetumpi pääsy vaikutusvaltaisiin verkostoihin (Foust-Cummings ym. 2011, 6; Liautaud & Lagarde 2021, 10). Tämä on epäsuotuisa asetelma varsinkin uran alussa, jolloin naisten olisi erityisen tärkeä päästä hyödyntämään verkostojen vaikutusvaltaa (Burt 1998, 24), mutta myös laajemmin koko uran varrella, koska ammatillisilla verkostoilla on tutkittu olevan merkittäviä positiivisia vaikutuksia uran etenemiseen (Campbell 2023, 29).

On huomionarvoista, että sponsoroinnin vaikutukset palkkakehitykseen eivät nousseet aineistosta esille sponsoroinnista saatujen hyötyjen joukossa. Tutkimuksissa palkkakehitystä on ylennysten ohella pidetty toisena merkittävimmistä urakehityksen merkeistä (Ng ym. 2005, 386). Yksi syy sille, miksi palkka ei noussut haastatteluissa keskusteluun, voi olla se, että Suomessa ei olla totuttu avoimeen palkkakeskusteluun. Toisaalta, jotta sponsoroinnin vaikutusta palkkakehitykseen voitaisiin arvioida, tulisi tutkimuksessa kerätä dataa sponsorointia saaneiden ja saamattomien henkilöiden palkoista, joiden kehittymistä voitaisiin seurata ja verrata toisiinsa. On myös mahdollista, että haastateltavat olisivat reflektoineet sponsoroinnin vaikutusta palkkakehitykseensä, jos haastattelukysymyksissä sitä olisi kysytty suoraan. Tässä tutkimuksessa kuitenkin päätettiin olla ohjaamatta vastauksia, joten kaikki sponsoroinnin hyödyt nousivat esiin haastateltavien spontaanista kertomuksesta.

6.1.4 Sponsorointi aktiivisena keinona edistää naisten urakehitystä

Vastaamalla tutkielmalle asetettuihin kolmeen alatutkimuskysymykseen, voidaan etsiä ratkaisua tutkielman tutkimusongelmaan, jonka tavoitteena on ollut tarkastella, *mikä rooli sponsoroinnilla on naisten urakehityksen aktiivisessa edistämisessä*. Tutkimuskysymyksiin vastaamista lähestyttiin tarkastelemalla sponsorointia sekä yleisellä että naisnäkökulman tasolla, samalla kun kartoitettiin sponsoroinnin saamiseksi toteutettua aktiivista toimintaa.

Organisaatiot voivat hyödyntää virallisia sponsorointiohjelmiä pyrkiessään kaventamaan sukupuolten välistä eroa johtotehtävissä. Vaikka virallisen sponsoroinnin on tutkittu olevan epävirallista

sponsorointia tehottomampaa urakehityksen tukemisen osalta, voidaan tämän tutkimuksen perusteella tulla siihen johtopäätökseen, että sen avulla on mahdollista kuitenkin saavuttaa lukuisia organisaatiota koskevia hyötyjä, jotka tekevät siitä kannattavaa, kuten organisaation tuloksen paraneminen, innovaatioiden lisääntyminen, sekä työntekijöiden työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden kasvaminen. Organisaation näkökulmasta sponsoroinnin pääasiallinen tavoite onkin kehittää työntekijöiden osaamista ja tuottavuutta, jolloin sen seurauksena tapahtunut yksilön urakehitys on vain prosessin sivutuote.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta sponsoroinnin vaikuttavan yksilötasolla niin objektiiviseen kuin subjektiiviseenkin menestykseen. Sponsoroinnin avulla saavutettavissa oleviin objektiivisen menestykseen lukeutuviin hyötyihin voidaan esittää kuuluvan esimerkiksi urakehityksen kiihdyttäminen ja muuten tavoittamattomissa olevien mahdollisuuksien tarjoaminen. Subjektiiivisiä hyötyjä voidaan nähdä olevan muun muassa psykologisen hyvinvoinnin paraneminen, osaamisen kehittyminen, työtyytyväisyys ja ammatillisen itsetunnon kehittyminen.

Tämän tutkimuksen perusteella on tultu siihen johtopäätökseen, että niin sponsorin kuin sponsoroitavankin sukupuolella on vaikutus sponsoroinnin ulottuvuuksiin, kuten esimerkiksi sen saavutettavuuteen ja konkreettisiin hyötyihin. Nämä vaikutukset ovat kuitenkin kontekstisidonnaisia, sillä eroja on havaittavissa riippuen esimerkiksi organisaation johtoasemien sukupuolijakaumasta, organisaatiokulttuurista, henkilökohtaisista suhteista ja organisaation toimialasta.

Vaikka sponsorointia voi saada myös hakematta, tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että urakehityksen ja menestyksen varmistamiseksi on kannattavaa pyrkiä aktiivisesti hyödyntämään sponsorointia. Aiemman tutkimustiedon ja tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että merkittävimpiä sponsoroinnin saamiseen eteen tehtävissä olevia toimia ovat uratavoitteiden määrittäminen ja aktiivinen viestiminen vaikutusvaltaisissa asemissa oleville henkilöille sekä ammatillinen verkostoituminen ja verkostojensa tietoinen hyödyntäminen uran edistämiseksi.

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen mukaisesti voidaan todeta, että sponsorointi ei ole ilmiönä uusi, ja sitä tapahtuu kaikkialla alasta ja organisaatiosta riippumatta. Tästä huolimatta on myös todettavissa, että käsite on sellaisenaan suurelle osalle ihmisistä tuntematon, minkä takia sen aktiivisessa hyödyntämisessä on jäljellä realisoitumatonta potentiaalia. Käytännön työelämän kannalta, voidaan todeta, että naisten on tärkeää tunnistaa sukupuolensa vaikutukset uraansa, jotta he voivat tehokkaasti kohdata ja ylittää mahdolliset esteet urakehityksensä tiellä.

Tämän tutkimuksen yhteenvetona voidaan siten todeta, että organisaationäkökulmasta sponsoroinnin rooli on parantaa toiminnan tehokkuutta ja liiketoimintaa työntekijän suoriutumisen tukemisen kautta. Sponsoroinnin avulla organisaatio voi pyrkiä myös edistämään tasa-arvon toteutumista. Tasa-arvon edistämiseen sponsorointi ei kuitenkaan tarjoa yksiselitteistä vastausta. Tutkimuksen tulosten mukaan sponsoroinnin epätasainen jakautuminen sukupuolten välillä johtuu muun muassa siitä, että naiset hakevat sponsorointia mieskollegoitaan vähemmän ja pyrkivät johtotehtäviin harvemmin. Tutkimuksessa tuli ilmi myös, että sponsoroinnin avulla ei pystytä nostamaan naisten kilpailullisuutta ja halukkuutta lähteä tavoittelemaan johtoasemia. Siksi voidaankin todeta, että sponsoroinnin avulla on organisaation näkökulmasta mahdollista parantaa uratasa-arvoa korkeintaan siinä joukossa, joilla uralla menestyminen ja johtotehtäviin pääseminen ovat jo valmiiksi tavoitteina.

Tutkielman voidaan nähdä tavoittaneen päämääränsä kääntää keskustelua sponsoroinnin organisaatiokeskeisyydestä kohti yksilöitä, erityisesti naisia, ja heidän aktiivista toimijuuttaan. Yksilön näkökulmasta sponsoroinnin rooli urakehityksessä on merkittävä, sillä sen avulla naisten on mahdollista päästä osaksi sellaisia verkostoja, joihin heillä ei olisi muuten ollut pääsyä. Uran edetessä sponsoroinnin rooli ja merkitys muuttuvat, kun sen avulla pyritään osaamisen ylläpitämisen ja päivittämisen kautta vahvistamaan omaa kilpailukykyä työmarkkinoilla. Vanhempainvapailta palaamisen yhteydessä sponsoroinnista voisi olla naisille apua tauon jälkeen työelämään sopeutumisessa. Naisille on uran edistämisen kannalta enemmän hyötyä epävirallisesta sponsoroinnista, jonka saamisessa aktiivisella toiminnalla on merkittävä rooli. Näin ollen halutessaan sponsorointia naisilla on käytettävissään lukuisia proaktiivisuutta vaativia työkaluja, joista on mahdollista valita itselleen sopivimmat.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kiinnitettävä huomiota kolmen toiseensa kytkeytyvän tekijän: *luotettavuuden*, *uskottavuuden* ja *eettisyyden* toteutumiseen (Juuti & Puusa 2020b, 175). Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelua tehdään usein – kuten menetelmävalintojakin – räätälöidysti, on olemassa yleisiä noudatettavia periaatteita (Aaltio & Puusa 2020, 177). Tutkimuksen luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin tutkija onnistuu vakuuttamaan lukijan omasta asiantuntemuksestaan. Tähän liittyen tutkijan on käytettävä tutkimusongelman kannalta oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä sekä pystyttävä perustelevaan niiden valinnat (Juuti & Puusa 2020b, 175–176). Luotettavuutta arvioidaan siis tutkimuskysymysten ja niiden ratkaisemiseksi valittujen menetelmien yhteensopivuuden perusteella (Aaltio & Puusa 2020, 182)

Laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti haastateltavien valikoiminen tapahtui tarkoitushakuisesti, kriteerinä tutkimuskysymyksen kannalta relevantti, yhteinen kokemus saadusta sponsoinnista (Denny & Weckesser 2022, 1166). Haastatellut naiset ovat kaikki ekonomia, mikä rajoittaa osaltaan tulosten yleistettävyyttä. Yleistettävyyttä ei toisaalta pidetä laadullisen tutkimuksen keskeisenä tavoitteena (Puusa & Julkunen 2020, 190), minkä vuoksi haastateltavien yhtenevä koulustausta ei ole este tutkimuksen luotettavuuden toteutumiselle. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut tuottaa uutta tietoa, vaan peilata yksilöiden kokemuksia tutkitusta ilmiöstä aiheen teoriaan ja aiempiin tutkimustuloksiin. Haastateltavat ovat myös valmistuneet useista eri pääaineista ja työskentelevät monipuolisesti eri aloilla ja eri kokoisissa organisaatioissa, mikä on tuonut vaihtelua näkökulmiin.

Yleistettävyyden sijaan laadullisen tutkimuksen uskottavuutta perustellaan tutkittavan ilmiön syvällisellä ymmärtämisellä ja perusteellisella kuvauksella (Puusa & Julkunen 2020, 190). Uskottavuudella tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä sitä, missä määrin tutkimuksen kohdehenkilöt, kriittinen tiedeyhteisö ja suuri yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi sekä vakuuttuvat tutkimusprosessin asianmukaisuudesta ja tieteellisen käytänteiden noudattamisesta (Aaltio & Puusa 2020, 175). Tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä syvennyttiin tarkastelemaan haastateltavien henkilökohtaisten kokemusten ja ajatusten näkökulmasta (Denny & Weckesser 2022, 1166), minkä vuoksi tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Menetelmävalintaa voidaan pitää perusteltuna, koska tutkimuksen kannalta oli olennaista, että haastateltavilla oli henkilökohtaista kokemusta tutkimuksen aiheena olevasta ilmiöstä (Puusa 2011a, 81).

Tutkimuksessa kerätyn aineiston analysoimiseksi on valittava metodi, joka palvelee parhaiten tutkimuskysymykseen tai -kysymyksiin vastaamista (Weckesser & Denny 2022, 1406). Haastatteluilla kerättyä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi sopii tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi, sillä sitä hyödyntäen on mahdollista käsitellä laajaa aineistoa monipuolisesti. Uskottavuuden ja läpinäkyvyyden varmistamisen vuoksi aineiston analyysiprosessi ja tulosten päätelypolku on pyritty kuvaamaan tutkimuksessa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja perustellusti. (Aaltio & Puusa 2020, 181, 184–185.) Analyysiprosessin havainnollistamiseksi sisällönanalyysin eteneminen haastattelukatkelmista yhdistävään luokkaan on esitetty taulukoissa 3 ja 4. Tutkimuksen raportointi on pyritty rakentamaan loogiseksi ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi, jonka avulla lukijan on mahdollista saada tarvittava käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja ymmärtää, miten tutkimus on edennyt (Tuomi & Sarajärvi 2020, 289). Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että aineiston keräämiseen ja analysointiin käytetyt menetelmät on valittu perustellusti, tutkittava aihe ja tutkimuksen tavoitteet huomioon ottaen.

Luotettavuutta ja objektiivisuutta arvioitaessa on otettava huomioon tutkijan sitoumukset tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Tieteen objektiivisuuteen pyritään minimoimalla tutkijan olettusten ja toiminnan vaikutus tutkimustuloksiin (Puusa & Julkunen 2020, 189). Tutkijan ennakkotiedot ja uskomukset vaikuttavat väistämättä tutkimuksen tekoon. Koska tätä ei voida kokonaisuudessaan välttää, on tutkijan oltava tietoinen omien tietojensa ja uskomustensa luonteesta tutkittavaan aiheeseen liittyen. (Juuti & Puusa 2020a, 141.) Tutkimuksen aihe valikoitui tarkastelun kohteeksi henkilökohtaisten kiinnostuksenkohteiden sekä arvojen perusteella. Tästä mahdollisesti aiheutuvaa vahvistusharhaa (engl. confirmation bias)⁵ ja siitä johtuvaa omien uskomusten vastaisten tietojen sivuuttamista on pyritty tietoisesti välttämään keräämällä tutkimuksen viitekehystä varten mahdollisimman laaja ja eri näkökulmat huomioon ottava kattaus aihetta käsittelevää kirjallisuutta ja artikkeleita. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu vertaisarvioituista tutkimuksista ja muista luotettavista lähteistä. Huolellinen ja perusteellinen tutustuminen tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön koko tutkimusprosessin ajan on parantanut tutkimuksen koherenssia ja luotettavuutta (Aaltio & Puusa 2020, 181–182).

Laadullisen tutkimuksen eettisyyttä arvioidaan sen kautta, miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt voivat luottaa eettisten periaatteiden toteutumiseen. Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisiin periaatteisiin voidaan katsoa kuuluvaksi tietosuoja-asetusten toteutuminen, vapaaehtoisuuden ja anonyymiyden varmistaminen sekä riittävien tietojen saaminen. (Puusa & Julkunen 2020, 198.) Tutkimuksen mahdollisia haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla (liite 1), jonka avulla pyrittiin varmistamaan, että osallistujilla olisi kaikki työn aiheeseen ja tavoitteisiin liittyvä tarpeellinen tieto. Nämä käytiin kertauksen vuoksi läpi vielä haastattelujen aluksi.

Tutkimuksessa on noudatettu Turun yliopiston käytäntöjen mukaisesti EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (2016/679 EU) ja siihen liittyviä lakeja ja säädöksiä. Näiden periaatteiden mukaisesti haastateltavilta pyydettiin vielä ennen haastattelua kirjallisesti sähköpostilla lupa haastattelun tallentamiseen ja kerättävien tietojen käsittelyyn. Samassa yhteydessä varmistettiin haastateltavien ymmärtävän haastattelun olevan täysin vapaaehtoinen. Anonymiteetin varmistamiseksi haastateltavista ei tallennettu henkilötietoja. Analyysin yhteydessä materiaaleista poistettiin vielä kaikki muutkin haastateltaviin yhdistettävissä olevat tiedot, kuten kollegoiden ja yritysten nimet. Viimeisin työtehtävä ja työuran kesto (taulukko 2) ovat niin geneerisiä tietoja, että niiden avulla katsottiin olevan mahdollon

⁵ Vahvistusharhalla tarkoitetaan taipumusta keskittyä todisteisiin, jotka tukevat tai vahvistavat alkuperäisiä hypoteeseja, samalla sivuuttaen sellaiset todisteet, jotka ovat ristiriidassa sen kanssa (Nickerson 1998).

tunnistaa yksittäistä henkilöä. Sen sijaan haastateltavien iät raportoitiin vain ikähaarukan ja keski-
iän kautta.

Sponsoroinnin ja uraa ohjaavan toiminnan viitekehykset pohjautuvat tutkimuksessa osittain kohtalaisen vanhoihin teoksiin ja tutkimustuloksiin. Tätä voidaan perustella sillä, että monet vanhemmat lähteet ovat tutkimusaiheen keskeisiä perusteoksia tai klassikkotutkimuksia (esim. Turner 1960; Kram, 1983; Lent ym. 1994), joihin viitataan edelleen tämän päivän tutkimuksissa. Mentoroinnin ja sponsoroinnin käsitteiden vertailun yhteydessä vanhemmat lähteet tarjoavat historiallista kontekstia ja auttavat hahmottamaan aiheen tutkimuksen kehitystä ja termien merkitysten muuttumista ajan kuluessa. Alan uudempi tutkimus on otettu mukaan vahvemmin tutkimuksen tulososiossa, missä se kytkeytyy käytännön työelämän kokemuksiin haastateltavien ilmiöstä tekemien huomioiden yhteydessä. Kuitenkin tulososiossakin viitataan joihinkin vanhempiin lähteisiin, koska niiden voidaan nähdä tarjoavan edelleen olennaista ja käypää tietoa tutkimuskohteesta, tai koska ne ovat uraa ohjaavan toiminnan viitekehysten perusteoksia. Joihinkin tutkittavan ilmiön osa-alueisiin liittyen vanhemmat tutkimukset olivat myös ainoa saatavilla oleva materiaali. Vanhemmat lähteet muodostavat siis työssä teoreettisen pohjan, jota rikastutetaan uudemmalla tutkimuksella. Niiden käyttö voidaan siis katsoa perustelluksi osana laajempaa kokonaisuutta, koska myös uudempi tutkimustieto on tullut huomioiduksi.

Tutkimuksen aihetta voidaan pitää perusteltuna sen ajankohtaisuuden vuoksi, sillä tasa-arvon toteutumisen nykyinen kehityssuunta herättää huolen sen tulevaisuudesta. Tämän osoittavat esimerkiksi Suomen heikentynyt taloudellisen osallistumisen ja mahdollisuuksien tasa-arvon sijoitus EU-maiden vertailussa (Maaailman talousfoorumi 2023, 11, 179) ja sukupuolten välisten palkkaerojen kasvaminen EU-maissa (European Institute for Gender Equality 2023, 35). Naisjohtajien vähyden syitä ja seurauksia sekä sponsoroinnin mahdollisuuksia tässä yhteydessä on tutkittu aiemminkin. Naisten aktiivinen toimijuus sponsoroinnin saamiseksi on jäänyt kuitenkin vähemmälle tarkastelulle, minkä lisäksi aihetta ei ole aiemmin tutkittu uraa ohjaavan toiminnan viitekehyksessä. Näistä syistä tutkimuksen voidaan nähdä tarjoavan lisäarvoa sekä aiheen tutkimukselle että käytännön työelämälle.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

On selvää, että organisaatioilla olisi virallisessa sponsoroinnissa paljon toteutumaton potentiaalia. On voitu todistaa, että organisaatiot hyötyisivät moninaisemmasta edustuksesta johtotehtävissä, niin aineellisten kuin aineettomienkin resurssien kehittymisenä. EU on pyrkinyt lainsäädännöllään edistämään johtotehtävien tasa-arvoistumista, mutta tämän aikaansaama muutos on hidasta eikä riitä yk-

sin ratkaisuksi tähän ongelmaan. Tutkimuksen tulosten perusteella ei pystytä yksiselitteisesti toteamaan, minkälaisin keinoin organisaatiot pystyisivät parhaiten järjestämään sponsorointia. Virallisen sponsoroinnin mahdollisuudet nostivat tutkimuksen haastateltavissa kysymyksiä siitä, miten olisi mahdollista varmistaa, että sponsorointia saisivat sitä ansaitsevat työntekijät, ja että sponsorointiohjelmien hyödyt tulisi kohdistetuksi erityisesti heihin. Jatkotutkimuksen kannalta voidaan siis pohtia, millä keinoilla organisaatiot voisivat tunnistaa sponsorointia haluavat ja ansaitsevat työntekijät. Virallisen sponsoroinnin on myös tutkittu olevan epävirallista sponsorointia tehottomampaa, minkä vuoksi jatkotutkimus voisi keskittyä myös epävirallisen ja virallisen sponsoroinnin eroavaisuuksien ja yhtymäkohtien syvällisempään tarkasteluun, sekä etsimään ratkaisuja virallisen sponsoroinnin tehostamiseen.

Yksi merkittävimmistä syistä sille, että naiset saavat mieskollegoitaan vähemmän sponsorointia on se, että he hakevat sitä harvemmin. Tämän on voitu nähdä johtuvan monista syistä, jotka liittyvät niin yhteiskunnan asenteisiin ja organisaatiokulttuuriin kuin naisten itsensä sisäistämiin sukupuoleensa liittyviin oletuksiin ja stereotypioihin. Kuten tutkimustulosten perusteella havaittiin, monet naiset jättävät sponsoroinnin hakematta, koska he eivät kehtaa tuoda itseään esille. Naiset luottavat, että hyvä suoritus palkitaan menestyksellä, mutta tutkimusten mukaan näin ei tapahdu. Sponsoroinnin käsitteen ymmärtäminen on välttämätön askel sponsoroinnin hakemisessa. Kuten tämänkin tutkimuksen haastatteluista saatettiin huomata, monet naiset eivät tiedä mitä sponsorointi on. Ne naisista, jotka eivät olleet ennen tutkimukseen osallistumista tietoisia sponsoroinnista ja sen mahdollisuuksista, olivat saaneet sitä hakematta. Voidaan siis olettaa, että mikäli haastateltavat olisivat olleet toiminnasta tietoisia, he olisivat voineet halutessaan saada sitä proaktiivisen toiminnan avulla enemmänkin. Useat tutkimukset ovat käsitelleet sitä, kuinka yhteiskunnan ja organisaation rakenteet ja kulttuuri luovat esteitä naisille saada sponsorointia ja tukea. Toinen ehdotus jatkotutkimukselle liittyy vähemmän tutkittuun aiheeseen, eli naisten asenteisiin vaikuttamiseen yksilötasolla ja siihen, millaisia keinoja organisaatioilla on käytössään vaikuttaakseen näihin asenteisiin.

Lähteet

- Aaltio, I. – Puusa, A. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 177–188. Gaudeamus Oy, Tallinna.
- Abele, A. E. – Spurk, D. (2009) The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74 (1), 53–62.
- Allen, K. – Jacobson, S. – Lomotey, K. (1995) African American women in educational administration: The importance of mentors and sponsors. *Journal of Negro Education*, Vol. 64 (4), 409–422.
- Arthur, M. B. – Hall, D. T. – Lawrence, B. S. (1989) Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. Teoksessa: *Handbook of Career Theory*, toim. Arthur, M. B. – Hall, D. T. – Lawrence, B.S., 7–25. Cambridge University Press, Cambridge.
- Arthur, M. B. – Rousseau, D. M. (1996) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press, Oxford.
- Ayyala, M. S. – Skarupski, K. – Bodurtha, J. N. – González-Fernández, M. – Ishii, L. E. – Fivush, B. – Levine, R. B. (2019) Mentorship is not enough: Exploring sponsorship and its role in career advancement in academic medicine. *Academic medicine*, Vol. 94 (1), 94–100.
- Bagdadli, S. – Gianecchini, M. (2019) Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, Vol. 29 (3), 353–370.
- Baldiga, N. R. – Coffman, K. B. (2018) Laboratory Evidence on the Effects of Sponsorship on the Competitive Preferences of Men and Women. *Management science*, Vol. 64 (2), 888–901.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barnett, B. R. – Bradley, L. (2007) The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, Vol. 12 (7), 617–636.
- Barney, J. B. – Lawrence, B. S. (1989) Pin stripes, power ties and personal relationships: The economics of career strategy. Teoksessa: *Handbook of career theory*. toim. Arthur, M. B. – Hall, D. T. – Lawrence, B. S., 417–436. Cambridge University Press, Cambridge.
- Baruch, Y. (1999) Integrated career systems for the 2000s. *International journal of manpower*. Vol. 20 (7), 432–457.
- Baruch, Y. (2004) Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career development international*, Vol. 9 (1), 58–73.

- Baruch, Y. (2006) Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review* Vol. 16 (2), 125–138.
- Bhide, V. – Tootel, B. (2018) Perceptions of sponsoring as a career advancement tool for women: Are they different in Europe? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 16 (1), 3–19.
- Biswas, P. K. – Roberts, H. – Stainback, K. (2021) Does women's board representation affect non-managerial gender inequality? *Human resource management*, Vol. 60 (4), 659–680.
- Bolton, E. B. (1980) A conceptual analysis of the mentor relationship in career development of women. *Adult Education*, Vol. 30 (4), 195–207.
- Burt, R. S. (1998) The gender of social capital. *Rationality and Society*, Vol. 10 (1), 5–46.
- Campbell, E. L. – Aven, B. – Chow, R. M. (2023) From exception to exceptional: How gender and tenure impact sponsor effectiveness. *Academy of Management Discoveries* Vol. 9 (1), 17–45.
- Chao, G. T. – Walz, P. M. – Gardner, P. D. (1992) Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, Vol. 45 (3), 619–636.
- Claes, R. – Ruiz-Quintanilla, S. A. (1998) Influences of early career experiences, occupational group, and national culture on proactive career behavior. *Journal of vocational behavior*. Vol. 52 (3), 357–378.
- Clawson, J. G. (1980) Mentoring in Managerial Careers. Teoksessa: *Work, Family and the Career*, toim. Derr, C. B., 144–165. Praeger, New York.
- Crant, J. (2000) Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, Vol. 26 (3), 435–462.
- Denny, E. – Weckesser, A. (2022) How to do qualitative research? *BJOG: An International Journal of Obstetrics and Gynaecology*. Vol. 129 (7), 1166–1167.
- De Vos, A. – De Clippeleer, I. – Dewilde, T. (2009) Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 (4), 761–777.
- de Vries, J. – Binns, J. (2018) *Sponsorship: Creating career opportunities for women in higher Education*. Universities Australia Executive Women (UAEW), Canberra, Australia.
- Dezsö, C. L. – Ross, D. G. (2012) Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, Vol. 33 (9), 1072–1089.

- Dreher, G. F. – Ash, R. A. (1990) A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 (5), 539–546
- Dreher, G. F. – Cox, T. H. (1996) Race, gender and opportunity: A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 (3), 297–308.
- Dunn, M. B. (2019) Early career developmental networks and professionals' knowledge creation. *Journal of Management*, 45 (4), 1343–1371.
- Eagly, A. H. – Karau, S. J. – Mischel, W. (2002) Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, Vol. 109 (3), 573–598.
- Ekmekcioglu, E. B. – Mahmure Y. E. – Alptekin S. (2020) Career commitment and subjective career success: The moderating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*, Vol. 41 (8), 1287–1305.
- Ely, R. J. – Ibarra, H. – Kolb, D. M. (2011) Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10 (3), 474–493.
- Euroopan Unioni (2022) Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures, L 315/44. *Official Journal of the European Union*. <<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj>>, haettu 1.8.2024.
- European Institute for Gender Equality (2023) Gender Equality Index 2023: Towards a green transition in transport and energy. <<https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20Equality%20Index%202023.pdf>>, haettu 1.6.2024.
- Fagenson, E. A. (1988) The power of a mentor. *Groups & Organization Studies*, Vol. 13 (2), 182–194.
- Forret, M. L. – Dougherty, T. W. (2004) Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 (3), 419–437.
- Foust-Cummings, H. – Dinolfo, S. – Kohler, J. (2011) *Sponsoring women to success*. <https://www.catalyst.org/system/files/sponsoring_women_to_success.pdf>, haettu 24.3.2023.
- Friday, E. – Friday, S. S. – Green, A. L. (2004) A reconceptualization of mentoring and sponsoring. *Management Decision*, Vol. 42 (5), 628–644.

- Gould, S. – Penley, L. E. (1984) Career strategies and salary progression: A study of their relationship in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34 (2), 244–265.
- Griffeth, L. L. – Malik, R. F. – Charas, S. – Randall, N. (2021) Sponsorship: An intervention to accelerate women’s career velocity. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. 15 (3), 7–22.
- Guthrie, J. P. – Coate, C. J. – Schwoerer, C. E. (1998) Career management strategies: The role of personality. *Journal of managerial psychology*, Vol. 13 (5/9), 371–386.
- Helms, M. M. – Arfken, D. E. – Bellar, S. (2016) The importance of mentoring and sponsorship in women’s career development. *S.A.M Advanced Management Journal*, Vol. 81 (3), 4–16.
- Hewlett, S.A. – Marshall, M. – Sherbin, L. (2011) The relationship you need to get right. *Harvard Business Review*, Vol. 89 (10), 131–134.
- Hewlett, S. A. – Peraino, K. – Sherbin, L.– Sumberg, K. (2010) The sponsor effect: Breaking through the last glass ceiling. *Harvard Business Review Research Report*. Harvard Business School Publishing, Boston.
- Higgins, M. C. – Kram, K. E. (2001) Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 26 (2), 264–288.
- Hunt, D. M. – Michael, C. (1983) Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, Vol. 8 (3), 475–485.
- Ibarra, H. (1992) Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37 (3), 422–447.
- Ibarra, H. (2022) How to do sponsorship right. *Harvard Business Review*, Vol. 100 (11–12), 111–119.
- Ibarra, H. – Carter, N. M., – Silva, C. (2010) Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review* Vol. 88 (9), 80–85.
- Ignatius, S. – Mathew, J. (2024) Career development as a mediator of psychological empowerment & innovative output for women in STEM. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 59 (4), 606–620.
- Joshi, M. P. – Diekmann, A. B. (2022) My fair lady? Inferring organizational trust from the mere presence of women in leadership roles. *Personality & Social Psychology Bulletin*, Vol. 48 (8), 1220–1237.
- Judge, T. A. – Cable, D. M. – Boudreau, J. W. – Bretz Jr, R. D. (1995) An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, Vol. 48 (3), 485–519.
- Juuti, P – Puusa, A. (2020a) Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 141–144. Gaudeamus Oy, Tallinna.

- Juuti, P. – Puusa, A. (2020b) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 173–175. Gaudeamus Oy, Tallinna.
- Kanter, R. M. (1977) *Men and women of the corporation*. Basic Books, New York.
- Kennedy, J. T. – Jain-Link, P. (2019) *Sponsors need to stop acting like mentors*.
<<https://hbr.org/2019/02/sponsors-need-to-stop-acting-like-mentors>>, haettu 31.3.2023.
- Keskuskauppakamari (2024) *Naiset pörssiyritysten johdossa – kansainvälinen vertailu*.
<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2024/03/Naisjohtajakatsaus_01-2024.pdf>, haettu 1.6.2024.
- King, J. – Maniam, B. – Leavell, H. (2017) Shattered glass and creaky steps: Remodeling the glass ceiling and glass escalator theories using an intersectional toolbox. *Southern Journal of Business and Ethics*, Vol. 9, 194–203.
- King, Z. (2004) Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65 (1), 112–133.
- Klauss R. (1981) Formalized mentor relationships for management and development programs in federal government. *Public Administration Review*, Vol. 41 (4), 489–496.
- Koenig, A. M. – Eagly, A. H. – Mitchell, A. A. – Ristikari, T. (2011) Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, Vol. 137 (4), 616–642.
- Kossek, E. E. – Roberts, K., Fisher, S. – Demarr, B. (1998) Career self-management: A quasiexperimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, Vol. 51 (4), 935–962.
- Kossek, E. E. – Su, R. – Wu, L. (2017) “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, Vol. 43 (1), 228–254.
- Kraimer, M. L. – Seibert, S. E. – Wayne, S. J. – Liden, R. C. – Bravo, J. (2011) Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (3), 485–500.
- Kram, K. E. (1983) Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, Vol. 26 (4), 608–625.
- Kram, K. E. (1985) *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman, Glenview, IL.
- Kram, K. E. – Isabella, L. A. (1985) Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, Vol. 28 (1), 110–132.

- Kuntz, J. C. – Livingston, H. (2020) Surveying women leaders' career trajectories: Implications for leadership development in New Zealand organisations. *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 49 (2), 34–45.
- Kurtessis, J. N. – Eisenberger, R. – Ford, M. T. – Buffardi, L. C. – Stewart, K. A. – Adis, C. S. (2017) Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, Vol. 43 (6), 1854–1884.
- Lent, R. W. & Brown, S. D. (2006a) Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of vocational behavior*. Vol. 69 (2), 236–247.
- Lent, R. W. – Brown, S. D. (2006b) On conceptualizing and assessing social cognitive constructs in career research: A measurement guide. *Journal of Career Assessment*, Vol. 14 (1), 12–35.
- Lent, R. W. – Brown, S. D. (2013) Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 60 (4), 557–568.
- Lent, R. W. – Brown, S. D. (2019) Social cognitive career theory at 25: Empirical status of the interest, choice, and performance models. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 115.
- Lent, R. W. – Brown, S. D. – Hackett, G. (1994) Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 45 (1), 79–122.
- Lent, R. W. – Brown, S. D. – Hackett, G. (2000) Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 47 (1), 36–49.
- Leslie, L. M. – Manchester, C. F. — Dahm, P. C. (2017) Why and when does the gender gap reverse? Diversity goals and the pay premium for high potential women. *Academy of Management Journal*, Vol. 60 (2), 402–432.
- Levinson, D. L. – Darrow, C. N. – Klein, E. B. – Levinson, M. H. – McKee, B. (1978) *The seasons of a man's life*. Knopf, New York.
- Liautaud, M. – Lagarde, C. (2016) *Breaking through: Stories and best practices from companies that help women succeed*. John Wiley & Sons, Incorporated, Newark.
- Liff, S. – Ward, K. (2001) Distorted views through the glass ceiling: The construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work, and Organization*, Vol. 8 (1), 19–36.
- Maaailman talousfoorumi (2023) *Global Gender Gap Report 2023*.
<https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf>, haettu 1.6.2024.
- McCarthy A. D. (2011) Sponsorship matters. *Profiles in Diversity Journal*, Vol. 13 (2), 104.

- Miles, M. – Huberman, A. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2. uud. p. Thousand Oaks.
- Mothers in Business ry (2024) *Mothers in Business MiB ry - Yhdistyksen säännöt*. [verkkodokumentti] Saatavilla: <<https://www.mothersinbusiness.fi/>>, haettu 31.10.2024.
- Mullen, E. J. – Noe, R. A. (1999) The mentoring information exchange: When do mentors seek information from protégé's? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 (2), 233–242.
- Müller, H. – Tömmel, I. (2022) *Women & leadership in the European Union*. Oxford University Press, United Kingdom.
- Nabi, G. R. (2003) Situational characteristics and subjective career success: The mediating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*, Vol. 24 (6), 653–736.
- Newman, S. – McDonald, K. (2019) Mentors vs. sponsors. *Supply House Times*, Vol. 62 (10), 95–95.
- Ng, T. W. H. – Eby, L. T. – Sorensen, K. L. – Feldman, D. C. (2005) Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 58 (2), 367–408.
- Ng, T. W. H. – Yim, F. H. K. – Chen, H. – Zou, Y. (2022) Employer-sponsored career development practices and employee performance and turnover: A meta-analysis. *Journal of Management*, Vol. 25 (1), 1–37.
- Nickerson, R. S. (1998) Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon. *Review of General Psychology*, Vol. 2 (2), 175–220.
- Nikandrou, I. – Galanaki, E. (2016) Boundaryless career and career outcomes: The mediating role of individual career management behaviours. *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 19 (1), 71–98.
- Noe, R. A. (1988) An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, Vol. 41 (3), 457–479.
- Noe, R. A. (1996) Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17 (2), 119–133.
- Omondi, A. A. (2020) Effect of organizational sponsorship, career management behaviour and proactive personality in predicting managers' subjective career success. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 10 (4), 208–219.
- Ompeluseura: Facebook-ryhmän kuvaus. <https://www.facebook.com/groups/311279912359860?locale=fi_FI>, haettu 30.10.2024.
- Orpen, C. (1994) The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*. Vol. 15 (1), 27–37.

- Orth, C. D. – Wilkinson, H. E. – Benfari R. C. (1987) The manager's role as coach and mentor, *Organizational Dynamics*, Vol. 15 (4), 66–74.
- Paddison, D. (2013) Guided sponsorship: The ultimate tool for internal talent sourcing. *Leader to Leader*, Vol. 2013 (67), 13–18.
- Parker, S. K. – Liao, J. (2016) Wise proactivity: How to be proactive and wise in building your career. *Organizational Dynamics*, Vol. 45 (3), 217–227.
- Patton, E. W. – Griffith, K. A. – Jones, R. D. – Stewart, A. – Ubel, P. A. – Jagsi, R. (2017) Differences in mentor-mentee sponsorship in male vs female recipients of National Institutes of Health grants. *JAMA Internal Medicine*, Vol. 177 (4), 580–582.
- Pender Greene, M. (2015) *Creative mentorship and career-building strategies: How to build your virtual personal board of directors*. Oxford University Press, Oxford.
- Peng, P. – Song, Y. – Yu, G. (2021) Cultivating proactive career behavior: The role of career adaptability and job embeddedness. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12.
- Pinheiro, D. L. – Melkers, J. – Newton, S. (2017) Take me where I want to go: Institutional prestige, advisor sponsorship, and academic career placement preferences. *PLoS One*, Vol. 12 (5).
- Puusa, A. (2011a) Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen menetelmän valintaan*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 73–87. Johtamistaidon opisto, Vantaa.
- Puusa, A. (2011b) Laadullisen aineiston analyysi. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen menetelmän valintaan*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 114–125. Johtamistaidon opisto, Vantaa.
- Puusa, A. – Julkunen, S. (2020) Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 189–201. Gaudeamus Oy, Tallinna.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen menetelmän valintaan*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 47–57. Johtamistaidon opisto, Vantaa.
- Ragins, B. R. – Cotton, J. L. (1999) Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 (4) 529–550.
- Ragins, B. R. – Cotton, J. L. – Miller, J. S. (2000) Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design of work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (6), 1177–1201.

- Ramaswami, A. – Dreher, G. – Bretz, R. – Wiethoff, C. (2010) Gender, mentoring, and career success: The importance of organizational context. *Personnel Psychology*, Vol. 63 (2), 385–405.
- Randel, A. E. – Galvin, B. M. – Gibson, C. B. – Batts, S. I. (2021) Increasing career advancement opportunities through sponsorship: An identity-based model with illustrative application to cross-race mentorship of African Americans. *Group & Organization Management*, Vol. 46 (1), 105–142.
- Rao, V. – Tootel, B. – Dickson, A. (2021) Rethinking the impact of organizational sponsorship with Lacanian theory. *Advancing Women in leadership*, Vol. 40 (1), 1–12.
- Riley, S. – Wrench, D. (1985) Mentoring among women lawyers. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15 (4), 374–386.
- Scandura, T. A. (1992) Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13 (2), 169–274.
- Schockett, M. R. – Haring-Hidore, M. (1985) Factor analytic support for psychosocial and vocational mentoring functions. *Psychological Reports*, Vol. 57 (2), 627–630.
- Seibert, S. E. – Crant, J. M. – Kraimer, M. L. (1999) Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 (3), 416–427.
- Sheridan, J. E. – Slocum, J. W. – Buda, R. (1997) Factors influencing the probability of employee promotions: A comparative analysis of human capital, organization screening and gender/race discrimination theories. *Journal of business and psychology*. Vol. 11 (3), 373–380.
- Slocum, W. L. (1965) Occupational careers in organizations: A sociological perspective. *The Personnel and Guidance Journal*, Vol. 43 (9), 857–866.
- Smith, A. E. – Monaghan, K. R. (2013) Some ceilings have more cracks: Representative bureaucracy in federal regulatory agencies. *American Review of Public Administration*, Vol. 43 (1), 50–71.
- Steele, C. R. – Moake, T. R. – Medina-Craven, M. N. (2024) Developing women leaders: The role of women's professional organizations. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 35 (1), 41–65.
- Sturges, J. – Conway, N. – Guest, D. – Liefvooghe, A. (2005) Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (7), 821–838.
- Sturges, J. – Guest, D. – Conway, N. – Davey, K. M. (2002) A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 (6), 731–748.

- Sullivan, S. E. – Carden, W. A. – Martin, D. F. (1998) Careers in the next millennium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*, Vol. 8 (2), 165–185.
- Tack, W. L. – Tack L. (1986) Don't ignore seasoned managers – The case for management cycling. *Sloan Management Review*, Vol. 27 (4), 63–70.
- Tharenou, P. (1997) Managerial career advancement. Teoksessa: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. toim. Cooper, C. L. – Robertson, I. T., 39–93. John Wiley & Sons, New York.
- Tharenou, P. – Latimer, S. – Conroy, D. (1994) How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, (4) 899–931.
- Tichenor, J. – Green, A. – West, J. – Croom, R. (2022) Moving beyond the business case for female leaders: A longitudinal panel study of the impact of female leadership on corporate social responsibility. *Business and Society Review*, Vol. 127 (3), 639–661.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Turner, R. H. (1960) Sponsored and contest mobility and the school system. *American Sociological Review*, Vol. 25 (6), 855–867.
- Weckesser, A. – Denny, E. (2022) BJOG perspectives – qualitative research: Analysing data and rigour. *BJOG: An International Journal of Obstetrics and Gynaecology*, Vol. 129 (8), 1406–1407.
- Whitely, W. – Dougherty, T. W. – Dreher, G. F. (1991) Relationship of career mentoring and socio-economic origin to managers and professionals early career progress. *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (2), 331–351.
- Wayne, S. J. – Liden, R. C. – Kraimer, M. L. – Graf, I. K. (1999) The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 (5), 577–595.
- Woehler, M. L. – Cullen-Lester, K. L. – Porter, C. M. – Frear, K. A. (2021) Whether, how, and why networks influence men's and women's career success: Review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 47 (1), 207–236.
- Wolfram, H.-J. – Mohr, G. – Schyns, B. (2007) Professional respect for female and male leaders: Influential gender-relevant factors. *Women in Management Review*, Vol. 22 (1), 19–32.
- Zhang, G. – Ziang, J. – Shimei, Y. (2022) Does gender matter? The relationship comparison of strategic leadership on organizational ambidextrous behavior between male and female CEOs. *Sustainability*, Vol. 14 (14), 8559–8577.

Liitteet

Liite 1. Sähköposti mahdollisille haastateltaville

Hei,

26.3.2021

teen pro gradu -tutkielmaa Turun kauppakorkeakoulussa aiheesta sponsorointi ja sen hyödyt naisten ja sukupuolivähemmistöihin kuuluvien henkilöiden urakehityksessä. Sain yhteystietosi Suomen Ekonomien uravalmentajan välittämänä, ja lähestynkin Sinua tarkoitukseni löytää haastateltavia tutkielmalleni.

Sponsoroinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia sellaisia aktiivisia tekoja, joilla sponsori (johdotehtävissä tai ylemmässä/valta-asemassa oleva toimija) pyrkii positiivisesti vaikuttamaan aktorin etenemiseen urallaan. Näitä tekoja voivat olla esimerkiksi tärkeiden yhteyksien ja/tai verkostojen luominen, aktorin näkyvyyden lisääminen, haastavien työtehtävien lisääminen sekä suositusten ja konkreettisten uraa edistävien neuvojen antaminen. Kirjallisuudessa sponsorointia käsitellään usein osana mentorointia, mutta tässä työssä olen erottanut ne toisistaan niin, että mentoroinnilla kuvataan ammatillisen osaamisen kehittämistä ja sponsoroinnilla nimenomaan uralla etenemisen tukemista.

Haen haastateltaviksi siis naisia ja/tai sukupuolivähemmistöihin kuuluvia henkilöitä, jotka ovat olleet sponsoroinnin kohteena joko epävirallisesti tai osana virallista sponsorointiohjelmaa, ja jotka olisivat halukkaita refleктоimaan kokemuksiaan ja sponsoroinnista mahdollisesti saamiaan hyötyjä. Oletko Sinä etsimäni henkilö? Jollet tunnista itseäsi antamistani rajauksista otan mielelläni vastaan myös kaikki vinkit, mikäli verkostoistasi saattaisi mahdollisia haastateltavia löytyä.

Pyrin suorittamaan haastattelut maaliskuun lopussa tai viimeistään huhtikuun alkupuolella Zoomin välityksellä, ja ne tullaan nauhoittamaan analyysin helpottamiseksi. Haastattelujen ajankohdat ovat sovittavissa hyvin joustavasti haastateltavien omien aikataulujen mukaan. Aikaa haastatteluun olisi hyvä varata noin tunti. Haastattelujen vastauksia käsitellään anonyymisti, eikä vastaajan henkilöllisyyttä ole mahdollista yhdistää annettuihin vastauksiin.

Jos annetut rajaukset haastateltaville sopivat sinuun, vastaathan tähän viestiin, niin otan pian yhteyttä haastattelun ajankohdan sopimisen merkeissä.

Ole myös yhteydessä, mikäli et tunnista itseäsi haastateltavien kriteereistä, mutta uskoisit verkostoistasi löytyvän sopivia henkilöitä. Olen kiitollinen kaikesta mahdollisesta avusta ja tuesta haastateltavien löytämisessä. Vastaan myös mielelläni kaikkiin tutkielmaani koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisesti

Veera Parviainen

Liite 2. Haastattelurunko

Kirjaimin luetteloituja kysymyksiä esitettiin, mikäli niiden vastaukset eivät tulleet esille edellisen kysymyksen vastauksessa.

Taustatiedot:

1. Ikä ja sukupuoli
2. Työkokemusvuodet
3. Viimeisin työtehtävä/titteli

Haastattelun alussa kerrataan tutkimukselle oleelliset termit: *sponsorointi, sponsori ja sponsorointiteko*.

Sponsorointiteot

4. Edellisen kuvauksen perusteella miten helppoa tai vaikeaa sinun oli tunnistaa sponsorointia urasi varrelta?
5. Kertoisitko vapaasti urapolustasi tähän mennessä ja sen varrella saamastasi sponsoroinnista?
 - a. Millaista sponsorointia olet urasi aikana saanut?
 - b. Missä vaiheessa uraa olet tullut sponsoroiduksi?
 - c. Kuka/ketkä sinua sponsoroivat ja millaisesta asemasta?
 - d. Miten sponsorointisuhteet ovat syntyneet?
 - e. Oletko aktiivisesti hakenut sponsorointia?
 - f. Kuka määritteli sponsorointiteot?
 - g. Koetko sponsorisi/sponsoreidesi hyötyneen jotenkin saamastasi sponsoroinnista, jos niin miten?
 - h. Minkä uskot toimineen sponsorin motivaationa antamalleen sponsoroinnille?

Sponsoroinnin seuraukset:

6. Minkälaisia seurauksia sponsoroinnilla on ollut uraasi?
 - a. Koetko, että sponsorointi olisi nopeuttanut urakehitystäsi?
7. Oletko määritellyt urallesi tavoitteita, joita olet halunnut sponsoroinnin avulla saavuttaa, ja oletko saavuttanut niitä?
8. Miten merkittäväksi koet sponsoroiduksi tulemisen urakehityksesi kannalta?

- a. Millä tavalla erilainen urasi olisi ilman saamaasi sponsorointia?
9. Oletko urasi aikana huomannut, että saamallasi sponsoroinnilla olisi ollut jonkinlaisia negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi uraasi, saamaasi kohteluun tms.?

Sukupuoli ja sponsorointi

10. Miten koet sponsorin sukupuolen vaikuttaneen saamaasi sponsorointiin?
- a. Onko sponsorin sukupuolella ollut vaikutusta sponsoroinnin saatavuuteen?
 - b. Onko sponsorin sukupuolella ollut vaikutusta sponsoroinnin laatuun tai vaikuttavuuteen?
11. Miten koet oman sukupuolesi vaikuttaneen saamaasi sponsorointiin tai sen saamiseen?
- a. Onko omalla sukupuolellasi ollut vaikutusta sponsoroinnin saatavuuteen (vrt. esim. mieskollegat)?
 - b. Onko omalla sukupuolellasi ollut vaikutusta sponsoroinnin laatuun tai vaikuttavuuteen (vrt. esim. mieskollegat)?

Tuleeko sinulle mieleen aiheeseen liittyen jotain lisättävää, mitä ei vielä ole tullut ilmi?