

Johtaminen tulevaisuuden Suomessa

**Diversiteetti ja tasa-arvo kilpailuetuna,
sukupuoli johtamisen voimavarana**

Päivi Ojanperä
Delfoi Akatemia
päättötyö
2.10.2006

Johtaminen ja yhteiskunnallinen sukupuolten välinen tasa-arvo

Tarkastelen päättötyössäni suomalaista yhteiskuntaa ja ajankohtaisia naisjohtajuuden kysymyksiä tasa-arvopoliittisesta näkökulmasta. Kuvaan myös kokeneiden naisjohtajien ajatuksia siitä, mitä tulevaisuuden hyvältä johtajalta odotetaan ja mitä neuvoja naisjohtajat oman kokemuksensa pohjalta antavat nuorille, johtajiksi pyrkiville naisille. Tarkastelen aluksi naisjohtajuutta niin valtionhallinnon kuin talouselämän näkökulmista ja herättelen kysymyksiä perinteisen maskuliinisen johtamiskulttuurin muutoksesta. Lopuksi teen yhteenvetoa niistä ohjeista, joita kokeneet naisjohtajat antavat tulevaisuuden naisjohtajille ja pohdin lyhyesti sukupuolen merkitystä.

Lasikattoilmiö on tunnettu jo kauan; mitä ylemmästä johdosta on kyse, sitä vähemmän naisia on johtopaikoilla. Naiset törmäävät johtamisuralla edetessään näkymättömään esteeseen, jonka syynä on sukupuoli. Milloin tämä näkymätön katto murenee? Voiko uusi sukupolvi murtaa maskuliinisen johtamiskulttuurin hegemonian ja miten se murrettaisiin? Nämä ovat isoja kysymyksiä, joita Suomen hallitus vielä melko ponnottomasti pohtii ja joita yritysjohtajat kuuntelevat useammin kiusaantuneina kuin kiinnostuneina. Naisten johtamisurien edistäminen ja naisten määrän lisääminen taloudellisessa päätöksenteossa on ajankohtainen kysymys tasa-arvopoliittisesta näkökulmasta: viimeksi 1.10.2006 ministeri Haatainen korosti naisten poliittisten oikeuksien 100-vuotisjuhlassa sukupuolten tasa-arvon ja taloudellisen kasvun yhteyttä. Johtamiseen liittyvät tasa-arvokysymykset ovat ajankohtaisia myös Suomen tulevaisuuden kehityksen kannalta niin valtionhallinnon, kuntien kuin yritysmaailman näkökulmista.

Tasa-arvoa on ajateltava oikeudenmukaisuuden näkökulmasta: koska naiset muodostavat puolet väestöstä, naisilla on oikeus olla mukana vaikuttamassa niin yhteiskunnalliseen kuin taloudelliseen päätöksentekoon liike-elämässä. Osa tutkimuksista toteaa, että naiset ja miehet eivät ole johtajina lopulta kovin erilaisia. Toisaalta on myös olemassa toisenlaisia tutkimustuloksia. Vielä ei voida kovin konkreettisesti osoittaa, millaista lisäarvoa — esimerkiksi taloudellista tulosta — naisten johtopaikkojen lisääntyminen toisi yrityksille. On kuitenkin jonkinlaista näyttöä siitä, että päätöksentekijöiden diversiteetti, tuottaisi yrityksille parempaa tulosta kuin homogeeninen päätöksentekijäjoukko. Naisten osaamisen ja asiantuntemuksen hyödyntämistä nykyistä paremmin on tarkasteltava myös talouden ja tuloksen näkökulmasta, jotta talouselämä näkisi tasa-arvon lisäarvona. Tiedetään, että tasa-arvo on organisaatiolle yrityskulttuurin osana tulostekijä ja kilpailuetu. Yritysten kansainvälistyminen tekee johtamisen tasa-arvokysymykset ajankohtaisiksi. (Aaltio-Marjosola 2001, Maddock 1999).

Sadan suurimman suomalaisen pörssiyhtiön hallituksissa on naisia edelleen alle 20 prosenttia. Tasa-arvoasioista vastaava ministeri Tuula Haatainen totesi painokkaasti Naisten päivän puheessaan 8.3.2006, että jos naisille ei anneta taloudellista valtaa suomalaisessa yhteiskunnassa, naisten on se itse otettava. Suomen hallitus on pyrkinyt tasa-arvo-ohjelman tavoitteiden mukaisesti lisäämään naisten osuutta valtioyhtiöiden hallituksissa 40 prosenttiin. Tämä tavoite on nyt saavutettu. Pääministeri Matti Vanhanen ja ministeri Haatainen lähestyivät pörssiyhtiöitä kirjeellä 28.8.2006. Kirjeessään he haastoivat talouselämän vaikuttajat etsimään aktiivisia keinoja, joiden avulla naisten osaaminen ja asiantuntemus saataisiin nykyistä laajemmin talouselämän käyttöön. Myös Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA pyrkii herättämään talouselämässä keskustelua naisten asiantuntemuksen lisäarvosta. On kiinnostavaa seurata, millaiseksi keskustelu Suomessa tulevana vuosina kehittyi; syntykö talouselämässä omaa aktiivista keskustelua naisjohtajuuden edistämisestä vai jääkö se vain hallitusohjelmakirjausten tavoitteeksi.

Ratkaisuna kiintiöt?

Useimmat naisjohtajat vastustavat kiintiöitä, eivätkä halua leimautua ”kiintiönaisiksi” (mm. Talouselämä Päättäjänaiset 2006; Hirvikorpi 2005). Skannon johtaja Barbara Roos kannattaa rohkeasti kiintiöitä (ks. Hirvikorpi 2005). Roos toteaa, että naiset tarvitsevat johtajaesikuvia, jotta ”miksi en minäkin” -ajattelu lisääntyisi johtajan tehtäviä harkitsevien naisten keskuudessa. Roos perustelee näkemystään seuraavasti:

”Monet näkevät punaista, kun puhutaan kiintiöistä. Jos tilanne saadaan sitä kautta muuttumaan, kuten Ruotsissa on tapahtunut, niin se sopii. Minusta on pakko käyttää rajakeinoja, jotta tilanne saadaan muuttumaan. Näen välttämättömänä, että käytämme näitä voimakeinoja, kiintiöitä, ylimenovaiheessa. Näen sen instrumenttina edetä, että naispuolisia johtajia saadaan enemmän. On turha vedota pätevyyyteen ainoana valintakriteerinä, historia ja tilastot kertovat omaa karua kieltään.” (Hirvikorpi 2005, 216–217).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että kiintiöt ovat lisänneet sukupuolten tasa-arvoa silloin, kun organisaatioiden on pitänyt noudattaa niitä. Esimerkiksi kunnallisessa päätöksenteossa kiintiösäännös, jonka mukaan sukupuolten osuus on oltava 60 % /40 %, on lisännyt merkittävästi naisten lukumäärää mutta myös muokannut asenteita myönteisemmiksi. Tutkimukset osoittavat, että naiset eivät olisi tulleet ilman kiintiöitä valituksi tehtäviin. (Parviainen 2006) Kiintiösäännöksen vaikutuksista kunnallisessa päätöksenteossa väitellyt Mervi Parviainen vertaakin kiintiösäännöksen merkitystä naisten äänioikeuden saamiseen.

Norjassa on päädytty lisäämään naisjohtajien osuutta yrityksissä kiintiöiden avulla ja Suomessakin herätellään aika ajoin kiintiökeskustelua. Suomalaisessa yritysmaailmassa kiintiöt kuitenkin torjutaan jyrkästi. Yritykset vastustavat pääsääntöisesti sukupuolikiintiöitä, sillä ne uhkaavat yritysten näkökulman mukaan niiden päätös- ja toimintavapautta. Parviaisen tutkimuksessa miehet uskoivat, että kunnalliseen päätöksentekoon pätevin tulee valittua ilman kiintiöitäkin. Vaikuttaa siltä, että suurin osa yritysjohtajista ajattelee samoin. Johtajuutta tutkinut Iiris Aaltio-Marjosola (2001) nimittää tätä ajattelua darwinistiseksi ajatteluksi: uskotaan luonnonvalinnan määrittävän, että parhaat yksilöt päätyvät yritysten johtoon. Darwinistiseen ajatteluun liittyy usein myös deterministinen ajattelu, jossa uskotaan sukupuolten tasa-arvon toteutuvan itsestään. Deterministisen ajattelun mukaan tasa-arvon toteutumiseen vaikuttavat yritysmaailman ulkopuoliset asiat ja yhteiskunnan rakenteet, joihin yritykset eivät voi vaikuttaa. Darwinistinen ja deterministinen näkökulma korostavat sitä, että naisjohtajilla itsellään ja yhteiskunnallisilla instituutioilla on vastuu naisjohtajakysymyksissä. Yritykset ja talouselämä osallistuvat kuitenkin kulttuurin ja sosiaalisen todellisuuden tuottamiseen. Samalla ne omalla toiminnallaan tuottavat sukupuolten välistä tasa-arvoa tai epätasa-arvoa. Aktorinäkökulma korostaakin yritysten omaksumien käytäntöjen merkitystä tasa-arvon edistämässä tai hidastamisessa. On paljon yrityksiä, jotka ovat aktiivisesti edistäneet naisjohtajuutta ja tasa-arvoisia käytäntöjä. Tutkimukset osoittavat, että yrityskäytännöt ja yrityskulttuuri vaikuttavat naisjohtajien lukumäärään. (Aaltio-Marjosola 2001, 13–15; 131–133; 176–177.)

Valtiovarainministeriö perusti vuonna 2002 hankkeen naisjohtajuuden edistämiseksi valtionhallinnossa. Hankkeen raportissa *Naisjohtajat uralla eteenpäin* (VM: Työryhmämuistioita 5/2004) todetaan, että lasikatto on valtionhallinnossa todellinen. Se ilmenee selvityksen mukaan esimerkiksi naisjohtajien viranhoidon vaikeuttamisena, tehtäväkuvan muuttumisena vähempiarvoiseksi, aseman alentumisena vaikka tehtävät eivät muutu, vaikutusmahdollisuuksien kaventumisena ja tuen puutteena. Raportissa todetaan, että ilman aktiivisia toimia naisten eteneminen johtopaikoille ja naisjohtajien määrän kaksinkertaistaminen vuoteen 2009 mennessä on epätodennäköistä. Miesten asenteiden muuttaminen nähdäänkin kriittisimpänä kysymyksenä naisjohtajuuden edistämässä. Lisäksi raportissa korostetaan, että tarvitaan naisten keskinäistä tukea ja kannustusta, jotta naiset hakevat tulevaisuudessa entistä rohkeammin johtopaikkoja. (VM: Työryhmämuistioita 5/2004) Myös tutkimuksissa on korostettu erityisesti rekrytointikäytäntöjen ja nimittämiskäytäntöjen kriittistä tarkastelemista ja kehittämistä sekä kehityksen systemaattista seuraamista naisjohtajien aseman parantamisessa (mm. Halford & Leonard 2001, Maddock 1999).

Ympäristöministeriön kansliapäällikkö Sirkka Hautojärvi (ks. Hirvikorpi 2005) näkee merkittävän mahdollisuuden siinä, että johtajan virkoja ei valtionhallinnossa enää uuden palkkausjärjestelmän myötä saada ”lahjana virkavuosista”. Yksilöllisen osaamisen arvioiminen antaa Hautojärven

mukaan mahdollisuuden siihen, että johtajiksi sopivat ihmiset päätyvät tehtäviin. Myös valtiovarainministeriön naisjohtajahankkeessa uskottiin naisten osaamisen tulevan näkyväksi uuden palkkausjärjestelmän ja arvioinnin myötä. Valtionhallinnon johtamiskäytäntöjen uudistaminen ja nykyisten johtajien poistuminen työelämästä antaa kymmenen vuoden sisällä nuorille naisille mahdollisuuden tavoitella johtopaikkoja ja näyttää osaamisensa.

Valtiovarainministeriön vuonna 2002 tekemän henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukutiedustelun analyysissa on havaittu, että naisjohtajien lukumäärä ylimmässä ja keskijohdossa korreloi voimakkaasti työtyytyväisyyden kanssa sekä erityisesti tyytyväisyytenä johtamiseen ja kehittymisen tukeen. Naiset ovat menestyneet hyvin johtajina valtionhallinnossa ja tukeneet alaisiaan ammatillisessa kehittämisessä. Naisjohtajaosuuden ja eläkkeelle siirtymisiän välillä on myös positiivinen yhteys; naisten johtajuuden voidaan tulkita olevan yhteydessä mahdollisimman pitkään jaksamiseen työelämässä. (VM: Työryhmämuistioita 5/2004) Nämä havainnot antavat esimerkin siitä, mitä etua naisjohtajuuden aktiivinen edistäminen voisi tuoda tulevaisuuden vanhenevalle Suomelle.

Feminiininen ja feministinen ajattelu johtamisen taustalla = tasa-arvoista johtamista?

Mitä feminiininen tai feministinen johtaminen voisi merkitä valtionhallinnon kontekstissa? Tällä hetkellä valtionhallinnon johtamiskäytännöt ovat vahvasti miesten laatimia ja toteuttamia ja naisten luoma johtamiskulttuuri on vielä hyvin kaukana. On kiehtovaa pohtia, miten johtamiskulttuuri valtionhallinnossa muuttuisi, jos huomattavasti useammat naiset pääsisivät johtopaikoille. Mitä uutta naisten johtajuus toisi miesten johtamaan valtionhallintoon, hallinnolliseen kulttuuriin ja johtamisperinteeseen? Miten se eroaisi nykyisestä johtamiskulttuurista? Olisiko naisten luoma johtamiskulttuuri luonteeltaan perinteisen maskuliinisen johtamiskulttuurin sijaan feminiinistä tai feminististä? Feminiinistä tai feminististä ajattelua ja johtamiskulttuuria voisivat tietenkin toteuttaa yhtä hyvin miehet kuin naiset. Miten feminiinisen — tai feministisen¹, sukupuolten tasa-arvoa edistävän johtajuuden kehittymistä voitaisiin edistää ja tukea? Miten valtionhallinnon johtaminen ja hallintokulttuuri muuttuisi? Muuttuisiko myös yritysmaailman johtamiskulttuuri jollakin tavalla?

¹ **Feminismi**

Karen Offen (1992, 83): feministi on nainen tai mies, jonka aatteet tai toiminta vastaavat seuraavia kriteereitä:

1. pitää naisten omia tulkintoja elämästään ja kokemuksistaan valideina ja ottaa naiset vakavasti;
2. on tietoinen naisiin kohdistuvista epäoikeudenmukaisuuksista;
3. pyrkii näiden epäoikeudenmukaisuuksien poistamiseen.

Nämä ovat kysymyksiä, joihin ei ole vielä vastauksia; uudenlaisen johtamiskulttuurin vaikutuksia on melko vaikeaa visioida nykyisen maskuliinisen johtamiskulttuurin pohjalta. Tällaista uutta ajattelua kuitenkin tarvittaisiin, kun etsitään Suomelle uusia avaimia menestykseen — tai edes pinnalla pysymiseen — suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja Suomen kohdatessa uusia, valtavia haasteita lähivuosikymmeninä. Valtiovarainministeriön hankkeessa *Naisjohtajat — uralla eteenpäin. Naisten sijoittuminen valtionhallinnon johtotehtäviin* (VM: Työryhmämuistioita 5/2004) todetaan, että arvion mukaan noin 80 prosenttia valtionhallinnon nykyisistä johtajista poistuu eläkkeelle vuoteen 2011 mennessä. Vaikka ministeriöissä on tehty tasa-arvosuunnitelmat, sukupuolten tasaista edustusta ylimmässä johdossa ei ole kuitenkaan nähty strategisena etuna, joka toisi lisäarvoa päätöksentekoon ja johtamiskulttuuriin. Vanha miesvaltainen johtamiskulttuuri elää edelleen vahvasti. Johtamiskulttuurin muutos ja erityisesti valtionhallinnon johtamiskulttuurin ”tuulettaminen” pitäisi nähdä vahvasti strategisena kysymyksenä.

Naisjohtajat määrittyvät edelleen miesten kautta, suhteessa maskuliiniseen johtamiseen; eiväthän he muuten olisi nais-johtajia. Halford ja Leonard (2001) toteavat, että perinteinen maskuliininen johtamiskulttuuri voidaan haastaa ja sitä voidaan muuttaa vain, jos johtajan ja johtajuuden representaatio määritellään kokonaan uudelleen. Vain niin perinteisen johtamiskulttuurin rinnalle saadaan yhtä arvokkaita muita vaihtoehtoja. He korostavat, että tulevaisuudessa johtamisessa vaaditaan enemmän feminiinisinä pidettyjä ominaisuuksia ja toimintatapoja. Halford ja Leonard kysyvät, toisivatko naiset johtamiskulttuuriin näitä piirteitä ja voisivatko miehet sisäistää feminiinisen johtamiskulttuurin? Johtamiskulttuurin muutos edellyttäisi siis paitsi uudelleenmäärittelyä, myös gender-ajattelun ravistelua. Tutkimuksen mukaan johtajan feministinen ajattelu on yhteydessä demokraattisiin asenteisiin ja johtajan tasa-arvoiseen suhtautumiseen alaisiinsa riippumatta johtajan sukupuolesta. (Panis et al. 2001). Myös miesten feministinen ajattelu muuttaisi siis johtamiskulttuuria tasa-arvoisempaan suuntaan. Yhtä hyvin myös nais- kuin miesjohtajat voivat omalla toiminnallaan olla uusintamassa perinteistä maskuliinista johtamiskulttuuria.

Konkareiden ohjeita tulevaisuuden naisjohtajalle

Miten kasvaisi lisää sellaisia naisia, jotka haluaisivat ja uskaltaisivat hakeutua johtotehtäviin? Miten syntyisi asenneilmasto, jossa naisille ja miehille annettaisiin työelämässä aidosti samat mahdollisuudet? Kasvaako Suomessa tällä hetkellä naisia ja miehiä, jotka haastavat hegemonisen maskuliinisen johtamiskulttuurin ja luovat uutta johtamiskulttuuria eläköityvässä Suomessa? Eräitä avaimia tällaiseen tulevaisuuteen ovat poikien ja nuorten miesten tasa-arvokasvatus, perhepolitiikka, joka mahdollistaa naisten ja miesten tasa-arvoisen vanhemmuuden ja työn ja perheen yhteensovittamisen, monenlaiset aktiiviset ja strategiset toimenpiteet naisjohtamisen

edistämiseksi ja asenteiden muuttamiseksi sekä naisille suunnattu johtajakoulutus, jonka Delfoi Akatemia on pioneerinä Suomessa aloittanut.

Hirvikorven (2005) haastattelemat 20 kokenutta ja menestynyttä naisjohtajaa haluavat rohkaista nuoria naisia hakeutumaan urallaan johtotehtäviin. Nuoria naisia kannustavat myös Aaltio-Marjosolan (2001) haastattelemat 11 menestynyttä seniorinaisjohtajaa. Delfoi Akatemian valmennuksen aikana tapasin naisjohtajia, jotka nostivat samoja asioita esiin kuin tutkimuksissa haastatellut naisjohtajat. Nämä tapaamiset olivat monella tavalla merkittäviä, mutta tärkeintä oli niiden voimaannuttava merkitys. Oli merkittävää saada tavata kannustavia esikuvia; kuulla erilaisia tarinoita, tutustua erilaisiin johtajan tehtäviin ja siten havaita, että johtajuuteen on monta erilaista reittiä. On ollut tärkeää nähdä, miten menestyneet naisjohtajat kantavat johtajuutta itsessään. Vakuutuin siitä, että menestyvä johtajuus on meille nuorille naisille tulevaisuuden Suomessa mahdollista, jos vain haluamme laittaa itsemme likoon, otamme rohkeasti tarjoutuvat tilaisuudet vastaan ja näemme mahdollisuutemme — ja jos tulevaisuuden johtajat antavat meille mahdollisuuden näyttää, mihin pystymme.

Tapaamani naisjohtajat ja tutkimuksissa haastatellut naisjohtajat antavat esimerkin hyvästä johtajuudesta. Millaista olisi tulevaisuuden johtajuus? Koostin tutkimuksesta ja tapaamieni johtajien puheesta hyvän tulevaisuuden johtajan piirteet. Tapaamani naisjohtajia voisi hyvin luonnehtia näillä hyvää johtajaa kuvaavilla sanoilla.

Hyvällä johtajalla on jämäkkä päätöksentekotaito, kyky antaa palautetta, vastuuntuntoa, pelisilmää, tilannetajua ja ihmistuntemusta. Hänellä on vahva toimialaosaaminen, ja hän on määrätietoinen ja tavoitteellinen. Hän hahmottaa kokonaisuuksia ja painottaa strategisesti oikeita asioita. Hän luottaa alaisiinsa ja on avoin, oikeudenmukainen ja helposti lähestyttävä. Hän on selkeäsanainen, hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky löytää oikeat ihmiset ympärilleen. Hän sietää hyvin stressiä ja hänen elämänsä on tasapainossa. Hän toimii taitavasti ryhmässä, innostaa ja antaa muille tilaa loistaa.

Tulevaisuuden naisjohtajat voivat oppia paljon edeltäjiltään. Olen poiminut tutkimuskirjallisuudessa (Aaltio-Marjosola 2001 ja Hirvikorpi 2005) kuvattuja naisjohtajien kokemuksiin perustuvia neuvoja ja tapaamieni naisjohtajien ajatuksia ja koonnut niistä ohjenuoran itselleni ja muille johtajan uralle suuntaaville nuorille naisille. Kursiivilla esitetyt lainaukset ovat naisjohtajien ohjeista tekemiäni kiteytyksiä.

”Ei pidä olla liian vaatimaton — ole rohkea ja tartu tilaisuuksiin”

Menestyneet naisjohtajat korostavat nuorten naisten rohkeuden ja itseluottamuksen merkitystä: on näytettävä rohkeasti, mihin pystyy ja tuotava se myös muiden tietoon. Moni kertoo oppineensa, että on itse pidettävä omasta etenemisestään huolta, jos on kiinnostunut johtamisesta. Naisjohtajat kannustavat nuoria naisia tavoittelemaan vaativampia haasteita rohkeasti, pyrkimään liiasta itsekriittisestä eroon ja uskomaan itseensä. Tärkein ohje onkin: Älä ole kiltti tyttö!

”Seuraa aikaasi ja ympäristöä laaja-alaisesti — haistele sitä, mikä ei ole vielä näkyvässä”

Nykyinen nopeatempoinen ja muuttuva maailma vaatii jatkuvaa hiljaisten signaalien haistelemista ja tulevien trendien seuraamista laaja-alaisesti. Johtajat kannustavat hakemaan ennakkoluulottomasti vaikutteita kulttuurista ja taiteesta sekä muilta toimialoilta. Kokeneet johtajat rohkaisevat luottamaan intuitioon ja varaamaan aikaa luovuudelle ja ajattelulle, jotta tärkeät havainnot pääsevät tietoisuuteen. Tämä vapaa visiointi on merkittävää myös organisaation strategisen visioinnin kannalta.

” Verkostoidu”

Naisjohtajat korostavat verkostoitumisen merkitystä. He näkevät naisjohtajien yhteisen verkostoitumisen voimaannuttavana ja arvokkaana keskustelufoorumina, mutta korostavat myös miesten kanssa verkostoitumista. Ylipäättään johtaja tarvitsee ympärilleen johtajakollegoja, asiantuntijoita ja yhteistyökumppaneita mahdollisimman paljon. Menestyneet naisjohtajat korostavat sparrauksen ja hyvän, kannustavan mentorin merkitystä. Naisjohtaja tarvitsee myös hyvän ja luotettavan verkoston työn ja perheen yhteensovittamisen tueksi.

”Pidä huolta osaamisesta, jatkuvasta kehittämisestä ja hyvinvoinnista”

Johtajat korostavat jatkuvat kouluttautumisen ja kehittymisen merkitystä sekä vahvaa substanssiosaamista. He korostavat myös sivusuunnassa liikkumista ja laaja-alaista kehittymistä johtajan vahvuutena, ei pelkästään ylöspäin kiipeämistä johtajan uralla. He kannustavat naisia elämään kokonaista elämää, jossa on uran lisäksi myös perhe ja vapaa-ajan harrastuksia. Perhe on tuonut naisjohtajille vastapainon heidän uralleen ja myös antanut arvokasta kokemusta ja palautetta johtajan työtä varten. Naisjohtajat korostavat, että myös miesten on saatava toteuttaa täysipainoisesti vanhemmuuttaan. Eräs heidän kokemukseen perustuva tärkeä ohjeensa onkin: ”Hanki hyvä puoliso, jonka kanssa jaat vanhemmuuden. Hanki laaja verkosto ystäviä ja palveluja tueksesi. Uskalla yhdistää perhe ja työ; se on myös johtajan oikeus.”

”Tunne itsesi — ja ihmismieli”

Naisjohtajat korostavat, että hyvän johtajan on tunnettava itsensä ja kasvatettava itseään. Itsensä tunteminen on edellytys myös itsensä johtamiselle ja muiden ymmärtämiselle. Naisjohtajat korostavat ihmisten ajattelun ja toiminnan tuntemisen merkitystä johtajan työssä. Gigantin johtaja Irmeli Rytönen kiteyttää, että ”ihmisten johtaminen on mielen johtamista” (Hirvikorpi 2005).

Sukupuoli voimavarana

Suurin osa Delfoi Akatemian valmennuksessa tapaamistani naisjohtajista halusi korostaa, etteivät he ole kohdanneet sukupuoleen liittyviä ennakkoluuloja urallaan tai kokeneet naiseutta johtajanuran esteenä. Tämä herätti kysymyksen, ovatko he aivan rehellisiä ja onko todellisuus todella ollut näin yksinkertainen. Heidän myönteiset kokemuksensa eivät vastaa suomalaisten kokemusta tasa-arvon toteutumisesta eivätkä ole yhteneväisiä tutkimustulosten kanssa, joten he ovat olleet todella onnekkaita, jos he eivät ole kohdanneet syrjintää sukupuolensa perusteella. (ks. esim. Aaltio-Marjosola 2001; Tasa-arvobarometri 2004). Jäin myös pohtimaan, onko sukupuolineutraalin suhtautumisen korostaminen heille itselleenkin lopulta hyväksi. Ristiriitainen suhtautuminen sukupuolen merkitykseen on tullut ilmi myös tutkimuksissa. Sukupuolen neutralisoiminen on naisjohtajien keino saavuttaa ja säilyttää uskottavuuttaan, eräänlainen selviytymisstrategia maskuliinisessa johtamiskulttuurissa. (Maddock 1999).

Ne tapaamani naisjohtajat, jotka ovat sinut naiseutensa kanssa, ovat esimerkillään rohkaisseet minua kaikkein eniten. Vaikka hyvin harva tapaamani naisjohtaja korosti sukupuolen merkitystä tai oli siitä tietoisesti ylpeä, uskon, että sukupuolten erilaisten vahvuuksien tiedostaminen ja tasa-arvotietoisuus on ehdottomasti voimavara, jota tulevaisuuden johtajat tulevat tarvitsemaan. Näen, että häivyttämällä tai kieltämällä sukupuolen merkityksen johtaja kadottaa paitsi merkittävän määrän arvokasta sosiaalista pääomaansa, myös hylkää jollakin tavalla itsensä ja oman identiteettinsä. Samalla vaarana on tulla sukupuolisokeaksi myös johtamisessaan. Samoin organisaatio tai valtio, joka ei käytä naisissa piilevää johtamisosaamista täysimittaisesti hyväksi, hukkaa puolet potentiaalistaan. Uskon, että tulevaisuudessa menestyvät parhaiten ne johtoryhmät, julkishallinnon organisaatiot, globaalissa taloudessa kilpailevat valtiot ja yritykset, jotka osaavat hyödyntää eri sukupuolten (ja myös eri ikäryhmien, etnistä taustaa tai kulttuuria edustavien ihmisten) ja erilaisten ajattelutapojen tuomaa monimuotoisuutta voimavaranaan.

Sukupuolten tasa-arvo ei toteudu itsestään eikä naisjohtajille synny mahdollisuuksia huippupaikoille odottelemalla. Asenteiden muuttumiseksi tarvitaan aktiivista ja pitkäjänteistä työtä ja uutta ajattelua. Siksi haluan lisätä tulevaisuuden hyvän johtajan ohjelistaan seuraavan kohdan:

”Älä ole sukupuolisokea — se estää sinua näkemästä kirkkaasti ja arvioimasta ympärilläsi tapahtuvaa vallankäyttöä, myös omaa vallankäyttöäsi. Ole ylpeä sukupuolestasi ja tee siitä voimavarasi. Tavoittele ennakkoluulotonta, suvaitsevaa ja oikeudenmukaista johtamista. Kun sinulla on valtaa ja mahdollisuus käyttää sitä, johda tasa-arvon toteutumista.”

Lähteet:

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

Halford, S. & Leonard, P. 2001. *Gender, Power and Organisations*. New York: Palgrave.

Hirvikorpi, H. 2005. *Valta jakkuvuussa. Naiset ja johtaminen*. WSOY.

Maddock, S. 1999. *Challenging Women. Gender, Culture and Organizations*. London: Sage.

Offen, K. - Pierson, R. R. - Rendall, J. (Eds.). 1992. *Writing Women's History: International Perspectives*. Basingstoke: Macmillan.

Parviainen, M. 2006. *Tasa-arvoa laskimella. Tutkimus tasa-arvolain kiintiösäännöksen vaikutuksista kunnallisten toimielinten jäsenvalinnoissa*. Joensuun yliopisto.

Pines A. M.- Dahan-Kalev, H. - Ronen, S. *The Influence of Feminist Self-Definition on the Democratic Attitudes of Managers*. *Social Behaviour and Personality* 2001, 29(6), 607-616.

Tasa-arvobarometri 2004. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2004:4.

Naisjohtajat — uralla eteenpäin. Naisten sijoittuminen valtionhallinnon johtotehtäviin. Valtionvarainministeriö, henkilöstöosasto. Työryhmämuistioita 5/2004.

Muut lähteet:

Pääministeri Matti Vanhasen ja sosiaali- ja terveysministeri Tuula Haataisen kirje pörssiyhtiöille: Naisten asemaa taloudellisessa päätöksenteossa lisättävä. 28.8.2006, tiedote 281/2006, valtioneuvoston viestintäyksikkö.

kirje:

http://www.vnk.fi/tiedostot/julkinen/vn/pdf-tiedostot/Paaeministeri_Vanhasen_ ja_sosiaali_ ja_terveysministeri_Haataisen_kirje_poerssiyhtioeille_25.8.2006/131000.pdf

Sosiaali- ja terveysministeri Tuula Haataisen tiedote 01.10.2006, sosiaali- ja terveysministeriö, tiedote 390/2006

<http://www.stm.fi/Resource.phx/publishing/documents/8543/index.htm>