

# Delfoi Akademia

Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta  
–hankkeen vaikuttavuus

**Mikkeli Business Campus**

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



1. JOHDANTO .....	2
2. HANKKEEN TAUSTA JA TARVE .....	4
2.1 NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA .....	6
2.2 NAISTEN URAKEHITYKSEN HAASTEET .....	7
2.3 NAISTEN JOHTAMAT YRITYKSET JA YRITYSTEN KANNATTAVUUS .....	10
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	11
4. VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT .....	12
5. KOULUTUKSEN SISÄLTÖ JA MENETELMÄT.....	<b>12</b>
5.1 KOULUTUKSEN LÄPÄISYTEEMAT.....	14
5.2 DELFOI AKATEMIAN OPPIMISMENETELMÄT .....	15
5.3 TÄRKEIMMÄT AIHEALUEET.....	15
6. KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS.....	<b>16</b>
6.1 KOULUTUKSEEN OSALLISTUNEIDEN URAKEHITYS.....	17
6.2 URAKEHITYKSEN TAUSTAT .....	19
6.3 URATAVOITTEET JA NIIDEN MUUTOS.....	19
6.4 PALKKAKEHITYS .....	21
6.5 DELFOI AKATEMIAN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN ASTE.....	22
6.6 DELFOI AKATEMIAN SUURIN ANTI OSALLISTUJILLE .....	24
7. NELJÄ MENESTYSTARINAA.....	<b>25</b>
7.1 TALOUSSUUNNITTELIJASTA TALOUSJOHTAJAKSI .....	25
7.2 ORGANISAATIOTA VAIHTAMALLA HANKINTAPÄÄLLIKÖKSI .....	28
7.3 HAASTAVAMPIIN TEHTÄVIIN RAHOITUSPÄÄLLIKÖKSI.....	31
7.4 MENTOR-ORGANISAATION AVULLA KIINNOSTAVIIN TEHTÄVIIN.....	33
8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	<b>35</b>
LÄHTEET .....	<b>37</b>
INTERNET LÄHTEET .....	<b>38</b>
LIITE 1.....	<b>39</b>

## 1. JOHDANTO

Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen, Delfoi Akatemian, lähtökohtana oli edistää nuorten naisten tasa-arvoisia mahdollisuuksia edetä urallaan organisaation johtotehtäviin. Hankkeen tarkoitus on koulutuksen keinoin luoda käytäntöjä, jotka vahvistavat naisten asemaa ja tukevat naisten tasa-arvoista urakehitystä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Delfoi Akademia –hankkeen vaikuttavuutta osallistujien urakehitykseen sekä johtajaidentiteetin muodostumiseen. Koska koulutuksen päättymisestä kummankaan ryhmän kohdalla ei ole kulunut merkittävää aikaa, eikä urakehityksessä voi olettaa tapahtuneen kovin mittavia muutoksia, keskitytään tutkimuksessa myös Delfoi Akatemialle saavutettujen tavoitteiden subjektiiviseen saavuttamiseen sekä uratavoitteiden ja esimiesasemaa koskevien asenteiden ja käsitysten muuttumiseen. Tutkimuksessa käsitellään myös yleisesti johtamiskoulutusta keinona naisten urakehityksen vahdittajana sekä osallistujien tärkeiksi kokemia elementtejä Delfoi Akademia –johtamisvalmennuksessa.

Hankkeessa pilotoitiin johtamisvalmennusta kahdella ryhmällä, joista ensimmäinen, Delfoi Akademia 1, toteutettiin ajanjaksolla joulukuu 2005 – lokakuu 2006 ja toinen, Delfoi Akademia 2, ajanjaksolla marraskuu 2006 – lokakuu 2007. Delfoi Akademia –johtamisvalmennukseen osallistui yhteensä 60 nuorta, uransa alkuvaiheessa olevaa, koulutettua naista, joilla ei ollut aikaisempaa johtamiskokemusta. Osallistujia yhdisti kuitenkin vahva halu edetä esimiestehtäviin. Osallistujat olivat pääsääntöisesti korkeakoulututkinnon suorittaneita, mutta työllistävät organisaatiot vaihtelivat laajasti. Osallistujia oli niin yksityiseltä sektorilta, kunnista, valtiolta kuin eri alan järjestöistäkin. Maantieteellisesti koulutuksen kohderyhmä valittiin Tavoite 3 –alueelta. Tavoite 3 –alueella asuu suomalaisista noin 80 %. Delfoi Akademia -johtamisen perusvalmennusohjelman laajuus oli 15 opintopistettä ja ohjelman kesto noin

10 kuukautta. DA 1 koulutusohjelma sisälsi 20 ja DA 2 18 lähiopetuspäivää ja molempiin sisältyi laskennallisesti 30 etäopiskelupäivää. Oppimisessa käytettiin laajasti erilaisia pedagogisia menetelmiä, kuten asiantuntijaluennot, pienryhmätyöskentely, eLearning ja mentor-organisaatio-opiskelu. Jokainen koulutukseen osallistunut laati koulutuksen päätteeksi kirjallisen päättötyön valitsemastaan johtamisteemasta yläteemana Johtaminen tulevaisuuden Suomessa.

Johtamisvalmennuksen kustannukset pyrittiin pitämään alhaisina, jotta uransa alkuvaiheessa olevilla naisilla ei olisi koulutukseen taloudellista estettä. Osallistumismaksun (850 €) lisäksi kustannuksiin lukeutuivat matka- ja majoituskulut seminaaripaikkakunnille, sekä mahdolliset kulut yhteistyöstä mentor-organisaation kanssa. Delfoi Akatemian rahoituksessa olivat mukana osallistujien lisäksi Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto ESR, Tavoite 3 -ohjelma.

Idea Delfoi Akatemiasta on lähtöisin Fakta & Fiktio Oy:n toimitusjohtaja Kristiina Harjulta. Hän käynnisti vuonna 2003 selvitystyön, jossa hän kartoitti aihealueen koulutustarvetta sekä millaista vastakaikua valmennuksen mahdollinen käynnistäminen saa erilaisissa organisaatioissa: yrityksissä, julkishallinnossa ja järjestöissä. Näissä merkeissä Harju tapasi yritysten johtohenkilöitä, kansanedustajia, KTM:n ja STM:n virkamiehiä, sekä silloista opetusministeriä Tuula Haataista. Kaikkien tahojen käsitys oli, että Delfoi Akademia –hanke on omiaan vahvistamaan tasa-arvoa työelämässä ja kehittämään modernia johtajuutta. Hanke, ja siinä toteutettava johtamisvalmennus nuorille naisille, toteutettiin yhteistyössä HSE Pienyrityskeskuksen (hallinnoija), Fakta & Fiktio Oy:n, HAUS kehittämiskeskus Oy:n ja Seinäjoen koulutuskeskus Aikuiskoulutuksen (nyk. SEDU Aikuiskoulutus) kanssa. Hanke päättyi 31.1.2008.

Kappaleessa 2 käsitellään Delfoi Akademia –hankkeen taustoja ja tarvetta niin henkilökohtaisen urakehityksen kuin yhteiskunnallisen työelämätasa-arvon



toteutumisen näkökulmista. Kappaleessa käydään läpi tämänhetkistä tilannetta työmarkkinoilla sekä naisten uralla etenemisen yleisimpiä haasteita aihealueen tutkimustuloksiin vedoten.

Kappaleissa 3 ja 4 käydään läpi tutkimuksen toteuttamistapaa sekä vastaajien taustatietoja. Kappaleessa 5 pohditaan koulutuksen läpäisyteemojen ja valittujen aihealueiden onnistuneisuutta Delfoi Akatemiasta saadun palautteen perusteella. Kappaleessa käsitellään myös osallistujien parhaiksi kokemat oppimismenetelmät.

Kappale 6 esittelee tutkimuksen tuloksia urakehityksen ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta sekä analysoi hankkeen vaikuttavuutta koulutukseen osallistuneisiin. Kappaleessa 7 esitellään neljän erikseen haastatellun johtamisvalmennuksen käyneen erilaiset urapolut sekä nostetaan esille heidän tärkeimpänä kokemiaan asioita koulutuksessa. Viimeisenä luvussa 8 esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

## 2. HANKKEEN TAUSTA JA TARVE

Hallituksen tasa-arvo-ohjelman 2004-2007 (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2005:1) tavoitteiden mukaan naisten määrää taloudellisessa päätöksenteossa on lisättävä. Myös pääministeri Matti Vanhasen II Hallituksen ohjelmassa painotetaan asian tärkeyttä seuraavasti: "Hallitus edistää suunnitelmallisesti naisten urakehitystä ja naisjohtajuutta sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Hallitus edesauttaa toimia, joilla vähennetään työmarkkinoiden jakautumista sukupuolen mukaan. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamista edistetään kaikessa päätöksenteossa ja miehiä kannustetaan perhevapaiden pitämiseen."

Työikäiset naiset ovat miehiä paremmin koulutettuja ja osallistuvat työmarkkinoille lähes yhtä laajasti kuin miehet. Kuitenkin työmarkkinoiden



valtarakenteita hallitsevat miehet – naisten osuus päättävillä paikoilla on hälyttävän pieni. Naisten vähäinen osuus ylimmässä johdossa on noussut viimeisten vuosien aikana aktiiviseen keskusteluun ja suurennuslasin alle myös mediassa. Elinkeinoelämäkin on herännyt asian vakavuuteen ja haastanut suomalaisten yritysten päättäjät kyseenalaistamaan vallitsevia johtajakäsityksiä ja vähentämään naisten uralla etenemisen esteitä Naiset huipulle! – hankkeellaan.

Naisten asemaa elinkeinoelämässä ja naisten urakehitystä on tutkittu ja selvitetty paljon. Myös julkinen keskustelu aiheesta on ollut vilkasta. Varsinainen, mitattavissa oleva muutos on kuitenkin ollut hidasta. Yleinen keskustelunaihe on näkymätön lasikatto, joka estää naisten etenemisen ylimpään johtoon asti. Lasikaton rikkomisen ohella nousee entistä tärkeämmäksi saada naisia johtotehtäviin jo uran varhaisvaiheissa, jotta pätevytyminen ylimpään johtoon asti sujuisi mutkattomasti. Naisten ongelmiin työuran alkuvaiheessa kiinnitetään yleisessä julkisessa keskustelussa liian vähän huomiota.

Naisten ja miesten eriytyminen tapahtuu jo työuran varhaisessa vaiheessa. Nuorten naisten elämän luonteva osa on äitiysvaihe ja perheen perustaminen, jolloin he ovat poissa työelämästä. Tätä tilannetta tasoittamaan on tärkeä tarjota nuorille naisille johtajuuteen valmentava koulutus, jonka avulla heidän urakehitysmahdollisuuksiaan työhön paluuvaiheessa voidaan parantaa. Selkeä tarve johtamisen peruskoulutukselle on siis nähtävissä. Tätä tarvetta vastaamaan kehitettiin Delfoi Akatemia –johtamisvalmennus nuorille naisille.

Keskeiset lähtökohdat Delfoi Akatemia hankkeessa olivat: nuorten naisten tasa-arvoiset mahdollisuudet vastata johtamisen yhteiskuntavelvoitteisiin, käytännön toimet hallituksen tasa-arvo-ohjelman toteuttamiseksi ja naisten määrän lisäämiseksi taloudellisessa päätöksenteossa, naisten työmarkkina-aseman vahvistaminen ja naisten johtajuuden, urakehityksen ja urakierron tukeminen.

## 2.1 NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA

Suomalaisia korkea-asteen tutkinnon suorittaneita naisia on yli 600 000, kun korkea-asteen tutkinnon suorittaneita miehiä on vajaat 500 000 (Lähde: Tilastokeskus). Vaikka suomalaiset naiset ovat korkeasti koulutettuja, ei naisten urakehitys yritysten ylimpiin johtotehtäviin ole edelleenkään auennut – valtaosa suomalaisista yritysjohtajista on miehiä. Toimitusjohtajista vajaa kymmenes on naisia, hallitusten jäsenistä alle neljäsosa. Kaikissa johtotehtävissä naisia toimii vajaat 28 prosenttia.

Vain joka toisen suomalaisen päättäjän mielestä naisilla on yhtä hyvät mahdollisuudet edetä urallaan kuin miehillä. Sosiaali- terveysministeriön naisten urakehitystä tukevaan hankkeeseen liittyvään kyselyyn vastasi 1100 ylimmän johdon sekä keski- ja henkilöstöjohdon edustajaa suomalaisista yrityksistä ja julkiselta sektorilta. Lähes kaikki (95 prosenttia) kyselytutkimuksen vastaajista olivat sitä mieltä, että yritykselle on hyötyä siitä, että sen johtopaikoilla on sekä naisia että miehiä. Tästä huolimatta vain 55 prosentin mielestä yritysjohton pitäisi systemaattisesti hakea osaavia naisia keskeisiin tehtäviin. Vastuu omasta urasta ja etenemisestä kohdistuukin päättäjien mukaan naisille itselleen.

Tällä hetkellä ainoastaan kolmessa suomalaisessa pörssiyhtiössä työskentelee toimitusjohtajana nainen (Turkistuottajat, Tiimari ja Marimekko). Suhteellinen määrä verrattuna kaikkiin pörssiin listattuihin suomalaisiin yrityksiin on 2,3 prosenttia. Määrä supistuu pian entisestään, kun Marimekon toimitusjohtajan paikalle nousee Kirsti Paakkasen sijasta uusi pääomistaja Mika Ihamuotila. Aspocomp poistui hiljattain lyhyeltä naisvetoisten pörssiyhtiöiden listalta Isto Hantilan korvatessa Marja-Liisa Frimanin. Vuonna 2006 Suomen sadan suurimman yrityksen hallituksen jäsenistä ainoastaan 17 prosenttia oli naisia.

## 2.2 NAISTEN URAKEHITYKSEN HAASTEET

Naisten urakehitystä ja naisten urallaan kokemia haasteita on tutkittu runsaasti. Whitmars et al. (2007) kertovat kuinka naiset naisvaltaisilla aloilla eivät maininneet kohdanneensa uransa aikana juurikaan etenemistä vaikeuttavia ongelmia, mutta räikeänä vastakohtana sukupuolineutraaleilla aloilla toimineet naiset kertoivat useista ja toistuvista esteistä. Kyseiset naiset kokivat, etteivät olleet saaneet tarpeeksi tietoa asioista, kuten palkankorotuksen neuvottelumahdollisuuksista tai miten heidän tulisi toimia kohdatessa sukupuolista häirintää työpaikalla.

Gottfredson (2005) on tarjonnut toisenlaista lähtökohtaa selittämään naisten urakehityksen esteitä. Hän vahvisti, että pienillä lapsilla on alunperin positiivinen suhtautuminen kaikkia tehtäviä kohtaan, mutta itsetuntemuksen ja sukupuoli-identiteetin kehittyessä lapset alkavat suhtautumaan rajoittuneesti sukupuolellensa perinteisen käsityksen mukaan sopimattomiin ammatteihin ja aloihin. Gottfredsonin mukaan suhtautuminen työelämään on siis erilaista jo nuorena opittujen normien johdosta. Myös tämä tutkimus osoittaa samansuuntaisia tuloksia. Niin kyselylomakkeen kuin haastatteluidenkin vastauksista on nähtävissä naisten itsensäkin tunnistama ”kiltin tytön syndrooma”, jonka syntyä ei osata selittää. Naiset tuntuvat suhtautuvan uraan ja johtavan aseman tavoitteluun huomattavasti miehiä varovaisemmin ja nöyremmin.

O’Neil ja Bilimoria (2005) puolestaan kertovat naisten uran kehittyvän säännöllisesti kolmessa vaiheessa, mikä selittää erilaista suhtautumista uraan eri elämänvaiheissa. Ensimmäinen, idealistisen saavuttamisen vaihe ajoittuu usein naisilla 24-35 vuoden ikään. Tälle välille myös suurin osa Delfoi Akatemian osallistujista sijoittui. Kyseisessä ensimmäisessä vaiheessa naiset ovat luottavaisia omia urakehitysmahdollisuuksiaan kohtaan ja uskaltavat tehdä strategisia, uraansa eteenpäin vieviä päätöksiä. Tässä vaiheessa naisten usko omiin uramahdollisuuksiin on rajaton.





Toista vaihetta O'Neil ja Billimoria kuvaavat pragmaattisen sietokyvyn vaiheeksi (ikävuodet 36-45). Tässä vaiheessa naiset suhtautuvat uraansa käytännönläheisemmin ja alkavat ymmärtää, että omasta kehityshalustaan huolimatta heidän urakehityksensä on pitkälti muiden ihmisten käsissä (ylemmät johtajat, kollegat, oma perhe). Tässä vaiheessa naiset usein turhautuvat työnsä huomattuaan työskentelevänsä edelleen 10-20 vuoden kokemuksen jälkeen keskijohdon tasolla.

Kolmas vaihe on ns. uudelleenlöydetyn panostamisen vaihe, jossa naiset keskittyvät antamaan suuren panoksen omalle organisaatiolleen, omalle perheelleen ja läheisilleen. Tässä vaiheessa oma rooli on löydetty uudelleen uusien tavoitteiden asettelun johdosta. Oma ura nähdään nyt ennemminkin oman oppimisen sekä muiden auttamisen ja merkityksellisen työn näkökulmasta nuoruuden kaikkivoipaisuuden sijaan.

Naisten ja miesten urakehitysten erilaisuuden yksi tärkeimmistä selittäjistä on naisten rooli perhe-elämässä. Viimeisten vuosikymmenien aikana naisten rooli työelämässä on kasvanut merkittävästi, mutta samalla naisten vastuu perheen ja kodin hoitamisessa ei ole tasoittunut suhteessa miehiin. Naisen perhevapaisiin liittyy työnantajan näkökulmasta niin taloudellinen riski kuin riski siitä, että osaamisesta ja alan kehityksestä jääetään jälkeä. Suomalaisten naisten työhön osallistumisaste on maailman korkeimpia. Sinikka Vanhalan (2005) mukaan naiset potevatkin usein huonoa omatuntoa kodin laiminlyönnistä työelämän kiireiden vuoksi. 45 % Vanhalan tutkimukseen vastanneista koki jatkuvasti tai lähes jatkuvasti huonoa omaatuntoa siitä, että ei työn takia ehdi hoitaa kotiasioita kunnolla. Naisten miehiä suuremmat perhevelvollisuudet ovatkin perinteinen selitys naisten huonommalle urakehitykselle. Tähän nimenomaiseen ongelmaan – työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen - moni Delfoi Akatemian osallistujista lähtikin hakemaan apua vertaistuen ja kokemusten vaihdon keinoin.

Yhteys naisten luonnollisen elämänvaiheen – perheen perustamisen – ja työurallaan etenemisen välillä on kiistämätön. Kirchmeyer (2002) jopa väittää naisten roolin perhe-elämässä olevan ainoa merkittävä este naisten urakehitykselle. Myös muita lähestymistapoja naisten urakehityksen esteisiin on nähtävissä alan tutkimuksessa. Rosen et al. (1989) nostavat perhe-elämän yhteensovittamisen lisäksi esiin kaksi muuta tärkeää estettä naisten uralla etenemiseksi: organisaatiokulttuurin ja yleiset uralla etenemisen vaikeudet. Tutkimuksessa esille nousseet naisten urakehityksen esteet on esitelty taulukossa 1.

Problems Encountered by Women Managers and Professionals	
Nature of Problem	Percent of Organizations Rating
Exclusion from old boy network	68,8
Dual career family conflicts	66,4
Absence of mentors	65,1
Lack of female role models	61,6
Lack of challenging, high profile assignments	60,2
Difficulty with child care arrangements	59,8
Hitting the "glass ceiling" (blocked career progress)	59,2
Female stereotypes (expected to have "feminine traits")	55,3
Lack of support from male colleagues	51,9
Lack of support from male bosses	41,6
Coping with pioneer image (first woman in top management)	39,4
Lack of feedback on performance	39,1
Lack of support from female colleagues	34,3
Compensation inequities	34,0
Exclusion from high profile training programs	31,5
Double standard for evaluating performance	29,2
Lack of support from female subordinates	28,2
Token image (chosen for gender, not qualifications)	27,9
Lack of support from male subordinates	27,9
Lack of support from female bosses	26,8
Sexual harassment	17,8

Taulukko 1: Suurimmat naisten työurallaan kohtaamat esteet (Rosen et al., (1989))

Suurimmaksi ongelmaksi (68,8% vastanneista) vastaajat mainitsivat ulosjäynnin miesten perinteisistä verkostoista (Exclusion from old boy network). Toiseksi suurin syy uravaikeuksille oli jo edellä mainittu uran ja perhe-elämän

yhdistämisen tuoma konflikti. Suurina esteinä pidettiin myös mentoroinnin ja roolimallien puutetta.

Taulukosta voi lukea myös, että 31,5 prosenttia vastaajista koki jääneensä ns. "korkean profiilin" –johtamiskoulutusohjelmien ulkopuolelle. Tulos tukee väitettä, jonka mukaan naisten olisi vaikeampi päästä osallistumaan työnantajan kustantamiin kattaviin johtamiskoulutusohjelmiin.

### *2.3 NAISTEN JOHTAMAT YRITYKSET JA YRITYSTEN KANNATTAVUUS*

Elinkeinoelämän valtuuskunnan syyskuussa 2007 julkaiseman kohuakin herättäneen raportin "Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus" mukaan naistoimitusjohtoinen yritys on noin 10 prosenttia kannattavampi kuin muutoin vastaavaa miehen johtama yritys. Raportillaan tutkijat halusivat tilastollisesti merkitsevän eron lisäksi osoittaa syitä siihen, miksi yritysten omistajien kannattaa kiinnostua naisten asemasta yrityksessä. Tutkimuksen otos oli poikkeuksellisen kattava. Mukana oli 14 020 vähintään 10 henkilöä työllistänyttä osakeyhtiötä.

Vaikka EVA:n analyysi ei pääsekään syvälle lukujen takaa löytyviin syy-seuraussuhteisiin, nostavat havainnot esiin lukuisia kiintoisia näkökohtia. Tutkijoiden mielestä tuloksista vedettävä oikea johtopäätös on se, että naisten ja heidän mahdollisten etenemisesteidensä parempi huomioiminen ja pyrkimys esteiden poistamiseen voivat tarjota yritykselle selvää kilpailuetua. Yritysten omistajien ja organisaatioon rekrytoivien tahojen tulee siis tuloksista lukea, että nainen johtajana ei ole taloudellinen riski miesjohtajaan verrattuna, vaan voi tuoda mukanaan täysin päinvastaisen tuloksen. Edellä mainituista syistä yritysten siis kannattaa panostaa resurssejaan naisten urakehityksen tukemiseen esimerkiksi koulutuksen keinoin.

### 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Delfoi Akatemia –hankkeen vaikuttavuustutkimus toteutettiin internetpohjaisella kyselylomakkeella, johon lähetettiin sähköpostitse linkki kaikille 60:lle Delfoi Akatemia –johtamisvalmennukseen osallistuneelle henkilölle. Kysely toteutettiin marraskuun 2007 aikana. Neljä sähköpostia palautui puutteellisten yhteystietojen takia. Kysymyksessä oli luultavimmin työpaikanvaihdoista johtunut sähköpostiosoitteen muuttuminen. Voidaan jopa olettaa, että tavoittamattomiin jääneet henkilöt ovat todennäköisesti urallaan edenneitä, jolloin vastaukset hiukan vääristyvät epäedulliseen suuntaan.

Kyselyyn vastasi 27 henkilöä, joka on 48,2% sähköpostitse tavoitetuista koulutuksen osallistujista. Vastausprosentti on sähköpostitse toteutetussa kyselyssä hyvä, mutta otos jäi osallistujien suhteellisen vähäisen määrän takia melko pieneksi. Kyselyyn vastatessa Delfoi Akatemia 1 –ohjelmaan osallistuneilla koulutuksen päättymisestä oli kulunut noin vuosi ja kuukausi, ja Delfoi Akatemia 2 –ohjelmaan osallistuneilla ainoastaan noin kuukauden verran.

Internet-kyselystä saatua aineistoa on täydennetty ja pyritty syventämään haastattelututkimuksella. Haastateltavat on valittu urallaan edenneistä ohjelmaan osallistuneista henkilöistä yhteistyössä HSE Pienyrityskeskuksen Delfoi Akatemia –hankkeen projektipäällikön Armiliisa Pakarisen kanssa. Haastatteluja tehtiin neljä kappaletta, joista kaksi haastateltua oli DA 1 –ohjelmaan osallistuneita, sekä kaksi DA 2 –ohjelmaan osallistuneita. Kaikki haastatellut toimivat aktiivisesti työelämässä. Maantieteellisesti kaksi haastatteluista toteutettiin pääkaupunkiseudulla ja kaksi Raisiossa. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan erilaisten urakehityskuvioiden perustella. Haastatelluista kaksi oli edennyt urallaan oman organisaation sisällä ja kaksi vaihtamalla organisaatiota. Erilaisista urapoluista johtuen haastateltujen Delfoi Akatemiasta esiin nostamat ominaisuudet vaihtelivat merkittävästi.

#### 4. VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT

Internet-kyselyn tuottamasta 27 vastauksesta 11 oli DA 1 –ohjelmaan osallistuneita ja 16 DA 2 ohjelmaan osallistuneita. Vastaajien keski-ikä oli 31,6 vuotta (DA 1 32,4 ja DA 2 31,4). Ohjelmaan osallistuessaan vastaajat olivat siis keskimäärin noin 30-vuotiaita ja ohjelman alkaessa he olivat kartuttaneet keskimäärin 6,2 vuoden työkokemuksen. Kukaan osallistujista ei ollut toiminut aikaisemmin muodollisessa esimiesasemassa työelämässä.

20 vastaajalla (74,1%) oli ylempi korkeakoulututkinto taustalla, 6 vastaajalla (29,6%) alempi korkeakoulututkinto ja yhdellä (3,7%) opintoaste/ammattikoulututkinto.

Vaikka suurin osa osallistujista oli korkeakoulututkinnon suorittaneita, vastaajien koulutusaloissa oli merkittävää varianssia. Suurimpana ryhmänä kaupallisen koulutuksen omasi seitsemän vastaajaa. Teknillisen koulutuksen taustaa löytyi kuudella vastaajalla. Edustettuina olivat myös mm. oikeustieteet, humanistiset tieteet, liikuntatiede, hallintotiede ja monet muut alat.

#### 5. KOULUTUKSEN SISÄLTÖ JA MENETELMÄT

Koulutus naisten urakehityksen välineenä on jäänyt vähälle huomiolle myös naisten uratutkimuksessa. Tutkimus on tähän asti keskittynyt vahvasti ongelmien paikantamiseen, ei niinkään ratkaisujen löytämiseen. Selkeä tarve naisten johtamiskoulutukselle on kuitenkin nähtävissä. Johtamiskoulutukseen osallistuvia naisia toki on, mutta usein työnantajan kustantamaan koulutukseen, kuten MBA tai muut täydennyskouluttajien tarjoamat johtamiskoulutukset, pääsevät vasta jo johtajatasolle edenneet naiset. Naiset osallistuvatkin täydennyskoulutukseen jopa mieskollegojaan useammin – vuonna 2005 työnantajan maksamaan koulutukseen osallistui naisista 54% ja miehistä 46%.

Urakehityksen ensiaskeleita helpottavaa koulutusta ei siis kuitenkaan ole tarjolla.

Suomen miespuolisella johdolla on usein ensimmäisenä johtamiskoulutuksenaan Puolustusvoimien johtajakoulutus. Koulutus esimerkiksi aliupseerikoulussa kestää 100 päivää ja sinä aikana saadaan tietoa ja kokemuksia sekä alaisuudesta että johtamisesta. Koulutettavat saavat ensikäsityksen omasta johtajuudestaan – millainen olen johtajana ja mikä on keskeinen tekijä omaa johtajanuraa suunniteltaessa. Koulutuksessa syntyvä verkosto tukee erityisesti miehiä heidän johtajaurallaan. Vaikka armeija on mahdollinen myös naisille, sen käynti on edelleen vähäistä, jolloin vastaavat kokemukset ja taidot jäävät naisilta tyystin saamatta. Ensikokemus johtajuuteen voidaan saada vasta hyvin myöhäisessä vaiheessa uraa.

Nuorten naisten elämän luonteva osa on äitiysvaihe ja perhevapaa, jolloin naiset voivat olla poissa työelämästä pitkiäkin jaksoja. Täydennyskoulutus ja etenkin johtamisvalmennus on potentiaalinen vaihtoehto tasoittamaan epäsuhtaa tilannetta mieskollegoihin verrattuna ja vauhdittamaan urakehitystä.

Uransa alkuvaiheessa oleville naisille ei kuitenkaan ole tarjottu vastaavanlaista koulutusta selvästä tarpeesta huolimatta. Delfoi Akatemia hanke oli ainutlaatuinen kansainvälisessäkin vertailussa. Suomessa toimivat suuret ja etenkin kansainväliset yritykset ovat tosin huomanneet naisten koulutustarpeen ja kehityspotentiaalin ja ovat aloittaneet sisäisiä ohjelmia, joilla pyritään lisäämään naisjohtajien määrää. Toimiva naisjohtajaohjelma on jo ainakin Stora Ensolla, Hewlett Packardilla ja Microsoftilla.

Konkreettisiksi keinoiksi naisten urakehityksen helpottamiseksi mainitaan usein naisten verkostoituminen ja mentorointi. Mentorointia tarjoavat jo useammat yritykset, mutta kaikilla tähän ei ole mahdollisuutta. Verkostoituminen taas on hankalaa ilman verkoston rakentajaa ja ylläpitäjää. Nämä molemmat elementit on yhdistetty Delfoi Akatemian johtamisvalmennuksessa.



Seuraavissa kappaleissa käydään läpi koulutuksen potentiaalia edesauttaa naisten ensimmäistä askelta urallaan Delfoi Akatemiasta saadun palautteen perusteella.

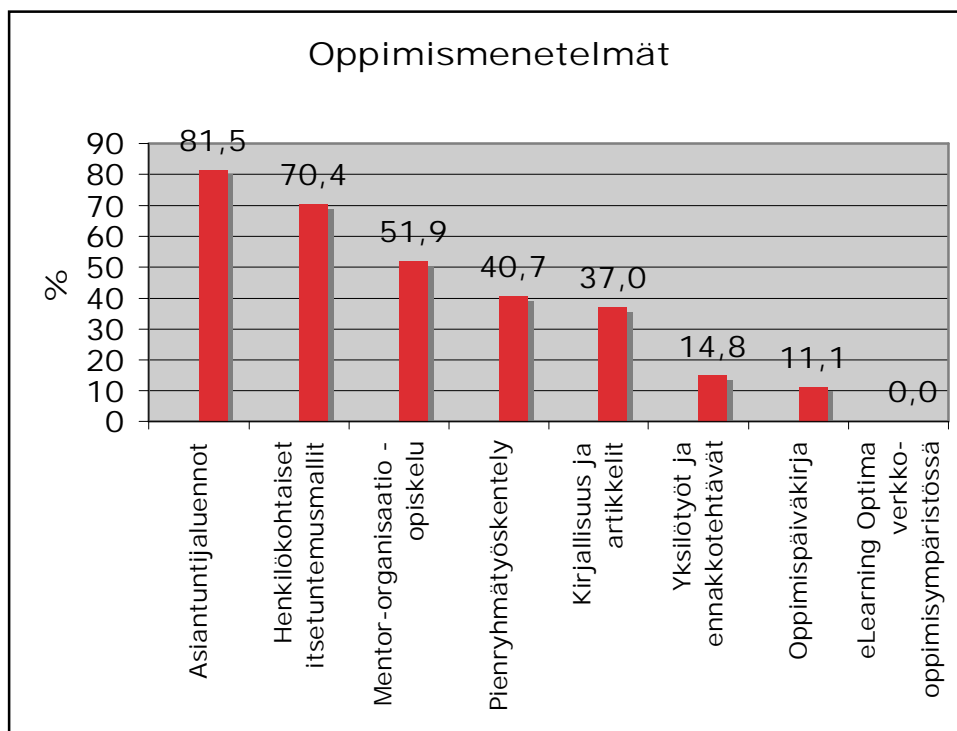
### *5.1 Koulutuksen läpäisyteemat*

Delfoi Akatemian johtamiskoulutus on suunniteltu matriisimaisesti niin, että valmennusohjelmassa on neljä sisältöaluetta, joita läpileikkaavat koulutusohjelman ns. läpäisyteemat. Ensimmäinen sisältöalue on orientoiva jakso, jossa käsitellään johtajuutta ja toimintaympäristöä. Toinen alue on "minä taso", jossa punnitaan henkilökohtaista kasvua, johtajan ammatti-identiteettiä sekä opetellaan vuorovaikutustaitoja. Kolmannessa vaiheessa opetellaan käytännön johtamistyötä ja esimiehenä toimimista ja neljäs alue syventää osallistujat organisaatiotason osaamiseen. Koko koulutuksen läpäisevät ja kaikessa sisällä olevat teemat ovat: esimiesidentiteetin muodostuminen, taloudellisen ajattelun kokonaishallinta, systeemisen ajattelun taito, esimiehen vuorovaikutustaidot, ratkaisukeskeisen työskentelyn taito ja tasa-arvo johtajuudessa.

Vastaajia pyydettiin laittamaan koulutuksen läpäisyteemat tärkeysjärjestykseen niin, että tärkein teema merkittiin numerolla 1 ja vähiten tärkein numerolla 6. Selvästi tärkeimmäksi teemaksi nousi esimiesidentiteetin muodostuminen. Vastaajista 77% nosti kyseisen teeman koulutuksen tärkeimmäksi. Toiselle sijalle vastaajat arvottivat esimiehen vuorovaikutustaidot. Taloudellisen ajattelun kokonaishallinta ja ratkaisukeskeisen työskentelyn taito sijoituivat seuraaviksi lähes yhtä tärkeinä. Systeemisen ajattelun taito ja tasa-arvo johtajuudessa noteerattiin harvemmin. Oma esimiesidentiteetti ja vuorovaikutustaidot koettiin siis selvästi muuta tärkeimmiksi arvioitaessa koulutusta kokonaisuutena.

## 5.2 Delfoi Akatemian oppimismenetelmät

Vaikka koulutusohjelmasta kerättiin palautetta jokaisen jakson jälkeen, kysyttiin myös tämän tutkimuksen kysymyslomakkeella osallistujien preferenssejä oppimismenetelmien suhteen, jotta nähtäisiin, miten oppimismenetelmien hyödyt ovat realisoituneet työelämässä koulutuksen jälkeen. Vastaajilta kysyttiin kysymys: "Mistä Delfoi akatemian oppimismenetelmistä uskot olleen eniten hyötyä tulevien tavoitteidesi saavuttamiselle?" Vastaukset näkyvät kaaviosta 3. Kaksi tärkeintä menetelmää olivat asiantuntijaluennot (82% vastaajista piti tärkeänä omien tavoitteidensa saavuttamisen kannalta) ja henkilökohtaiset itsetuntemusmallit (70%).



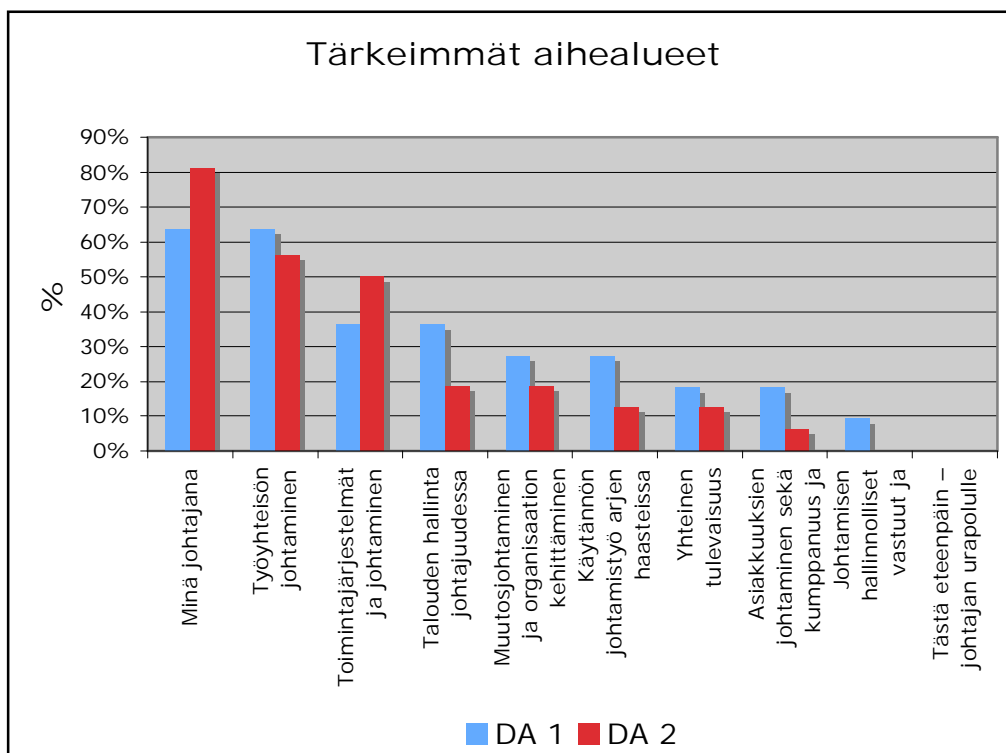
Kaavio 3: Vastaajien tärkeiksi nostamat oppimismenetelmät

## 5.3 Tärkeimmät aihealueet

Johtamiskoulutusohjelmaan kuuluvat lähiopetuspäivät toteutettiin kahden päivän jaksoissa. Yhteen kahden päivän jaksoon oli valittu tietty teema, joita



Delfoi Akatemia 1 –ohjelmassa oli 10 ja Delfoi Akatemia 2 –ohjelmassa 9. Vastaajia pyydettiin valitsemaan oman ohjelman seminaari aiheista kolme tärkeintä. Tulokset ovat luettavissa kaaviosta 4. Vaikka eroja DA 1 ja DA 2 ohjelmien välillä on nähtävissä, nousee jälleen seminaari teema ”Minä johtajana” ylitse muiden.



Kaavio 4: Osallistujien tärkeimpänä pitämät seminaari aiheet

## 6. KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS

Hankkeessa, jonka lähtökohtana ja tavoitteena on edistää nuorten naisten tasa-arvoisia mahdollisuuksia edetä urallaan organisaation johtotehtäviin, vaikuttavuus todennetaan loogisimmin tarkkailemalla koulutuksen aikaansaamaa kehitystä osallistujien työurissa. Tilanteessa, jossa ensimmäisen ohjelman päättymisestä on kulunut noin vuosi ja toisen ohjelman päättymisestä ainoastaan kuukausi, ei ole luonnollista olettaa urakehitystä tapahtuneen

merkittävässä määrin, saatikka mitata hankkeen vaikuttavuutta ainoastaan urakehityksen mittarein. Asia on otettu huomioon jo kysymyslomaketta laadittaessa ja tutkimuksessa on päädytty mittaamaan urakehityksen lisäksi myös uratavoitteiden muutosta, Delfoi Akatemialle asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä Delfoi Akatemian oppimismenetelmien vaikuttavuutta. Tutkimuksessa on myös tutkittu oman johtaja-identiteetin muodostumista ja johtajuus-käsitteiden muuttumista ohjelmaan osallistumisen seurauksena.

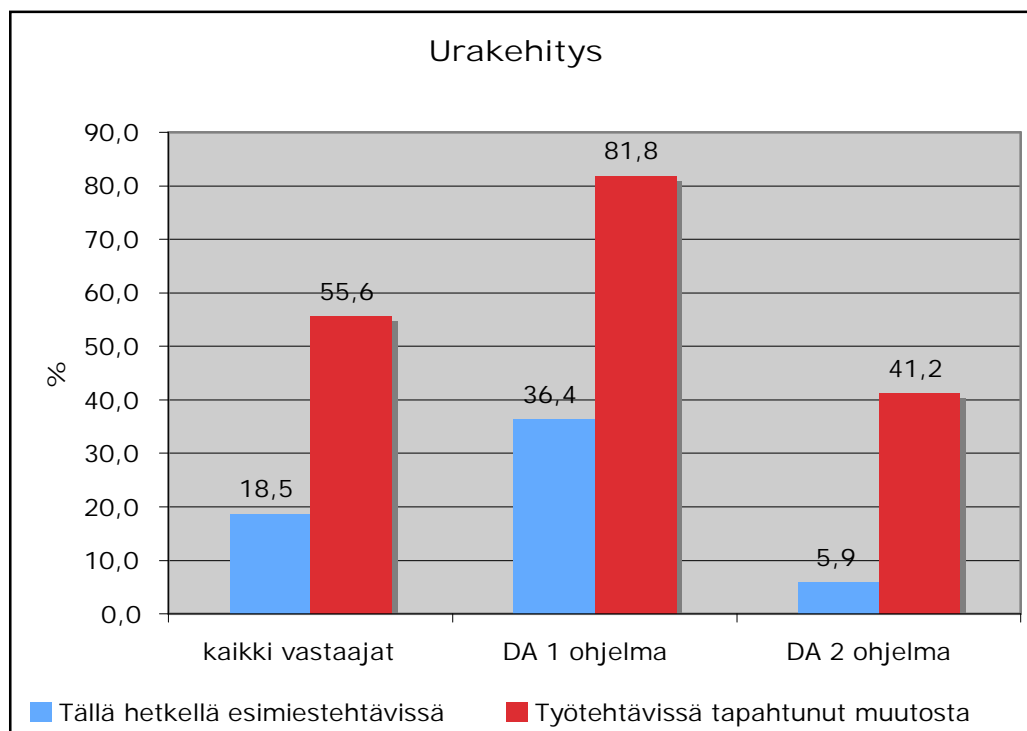
### *6.1 Koulutukseen osallistuneiden urakehitys*

Suurin osa tutkimuksen, median ja poliitikkojen huomiosta on keskittynyt naisten vähyyteen ylimmässä johdossa ja suuryritysten hallituksissa. Hallituspaikoille valitaan työelämässä pätevöityneitä ja pitkän kokemuksen johtotehtävistä omaavia henkilöitä. Jotta työntekijä saisi kartutettua vertikaaliseen siirtymiseen vaadittavia taitoja ja näkemystä, on laaja-alaisesta työkokemuksesta apua. Usein siis jätetään huomiotta naisten kohtaamat vaikeudet siirtyä "samantasoisesta" tehtävästä toiseen organisaation sisällä. Lasikaton lisäksi on otettu käyttöön termi lasiseinä, joka kuvaa naisten vaikeutta siirtyä organisaation sisällä tehtävästä tai toiminnosta toiseen.

Lasiseinä ilmiöön peilaten on myönteistä nähdä yli puolen koulutuksen osallistujista siirtyneen urallaan eri tehtäviin (kuva 1). Delfoi Akatemia 1 – ohjelman osallistujista runsaalla 80 prosentilla on tapahtunut muutosta työtehtävissä. Vasta kuukausi ennen tutkimuksen toteutusta päättyneen Delfoi Akatemia 2 –ohjelmankin osallistujista runsaalla 40 prosentilla on tapahtunut muutosta työtehtävissä. Kokemuksen kartuttaminen ja organisaation eri osa-alueiden hahmottaminen ovat usein meriittejä esimiestehtäviin hakeuduttaessa.

Lasikattoilmiöön liittyen on myönteistä nähdä lähes viidenneksen koulutukseen osallistuneista siirtyneen esimiestehtäviin. Suuri muutos on nähtävissä erityisesti Delfoi Akatemia 1 –ohjelman osallistujissa, joista jopa noin 36% toimii parhaillaan esimiestehtävissä, vaikka koulutuksen päättymisestä on kulunut

ainoastaan vuosi. Kuukausi sitten päättyneen Delfoi Akatemia 2 –ohjelman osallistujien kohdalla muutos ei ole vielä yhtä merkittävä.



Kuva 1: Delfoi Akatemia –johtamisvalmennukseen osallistuneiden eteneminen esimiestehtäviin, sekä työtehtävissä tapahtuneet muutokset.

Määräaikaisia työsuhteita on useasti pidetty naisten urakehityksen ongelmina. Määräaikaisilla työsuhteillaan naiset muodostavat ns. elinkeinoelämän suhdannevaihteluiden reservin. Muun muassa Akateemisten koulutusalojen etujärjestön AKAVA:n tutkimusten mukaan akavalaisissa ammateissa naiset työskentelevät useammin määräaikaisina kuin miehet, minkä lisäksi naisilla on myös miehiä useammin eripituisia työttömyysjaksoja. Ohjelman alkaessa osallistujista määräaikaisessa työsuhteessa oli lähes sama määrä (18,5%) kuin naisten keskimääräinen määräaikaisuus suhde 18,2% (Työministeriö 2005). Vastaushetkellä työsuhteiden laadussa oli tapahtunut parannusta, sillä enää 7,4% työskenteli määräaikaisessa työsuhteessa. Vastaavasti vakituisten työsuhteiden vastaavat luvut olivat 74% ja 85%. Ero selittyy opiskelijoilla ja äitiysvapailta.

## 6.2 Urakehityksen taustat

Tutkimuksen tarkoitus oli urakehityksen tutkimisen lisäksi selvittää myös syitä muutoksen takana. Kyselyssä kysyttiin henkilöiltä, joiden tehtävissä muutosta oli tapahtunut, mitkä tekijät tähän muutokseen ovat olleet vaikuttamassa. Mikäli syyt jaotellaan karkeasti omasta aktiivisuudesta johtuvaan (esim. aktiivinen työnhaku) tai ns. ulkopuoliseen muutokseen (esim. paikkakunnan muutos, esimiehen eläkkeelle jääminen, uudelleenjärjestelyt työpaikalla) nousee oma aktiivisuus selkeästi tärkeimmäksi selittäjäksi työnkuvien muutoksessa. Oman osaamisen ja asiantuntijuuden kasvu ja etenkin sen osoittaminen näkyivät myös vastauksissa urakehityksen tärkeinä vauhdittajina.

Moni vastaajista koki saaneensa etenkin lisää motivaatiota hakeutua uusiin tehtäviin. Aktiivinen työnhaku oli seurausta ohjelman tuomasta vahvasta muutoshalukkuudesta ja kasvaneesta muutosvalmiudesta. Vaikka suurimmaksi syyksi nousikin oma motivaatio, mainittiin mahdollisena syynä myös johdon havaitsema potentiaali vastaajassa. "Organisaatio näki osaamiseni ja kehityspotentiaalini", eräs vastaajista perusteli etenemistään haastavampiin tehtäviin. Motivaatiota edetä uusiin tehtäviin on voinut synnyttää myös kurssilla vallinnut kannustava ilmapiiri sekä toisten osallistujien eteneminen uusiin tehtäviin jo koulutuksen aikana, eli niin sanottu esimerkin voima.

Yllättävä havainto perusteluissa oli, että ainoastaan yksi vastaajista mainitsi etenemisen syyksi johtamiskoulutuksen tuoman itsevarmuuden. Kuitenkin kysyttäessä Delfoi Akatemian suurinta antia, suuri osa vastaajista mainitsi oman uskalluksen ja itsevarmuuden kehittymisen.

## 6.3 Uratavoitteet ja niiden muutos

Koska tutkimus toteutettiin pian ohjelmien päättymisen jälkeen, jolloin mahdollisesta urakehityksestä vasta murto-osa on nähtävissä, kysyttiin

tutkimuksessa myös Delfoi Akatemia –johtamisvalmennuksen vaikutuksia osallistujien uratavoitteisiin. Lomakkeella kysyttiin uratavoitteita ennen ohjelmaa, sekä jälkeen ohjelman. Suurta eroa tavoitteissa ennen ja jälkeen ohjelmaa ei yllättäen ollut nähtävissä. Ohjelmaan valitut henkilöt ovat selvästi jo ohjelmaan hakeutuessaan tiedostaneet haluavansa tulevaisuudessa toimia esimiestehtävissä.

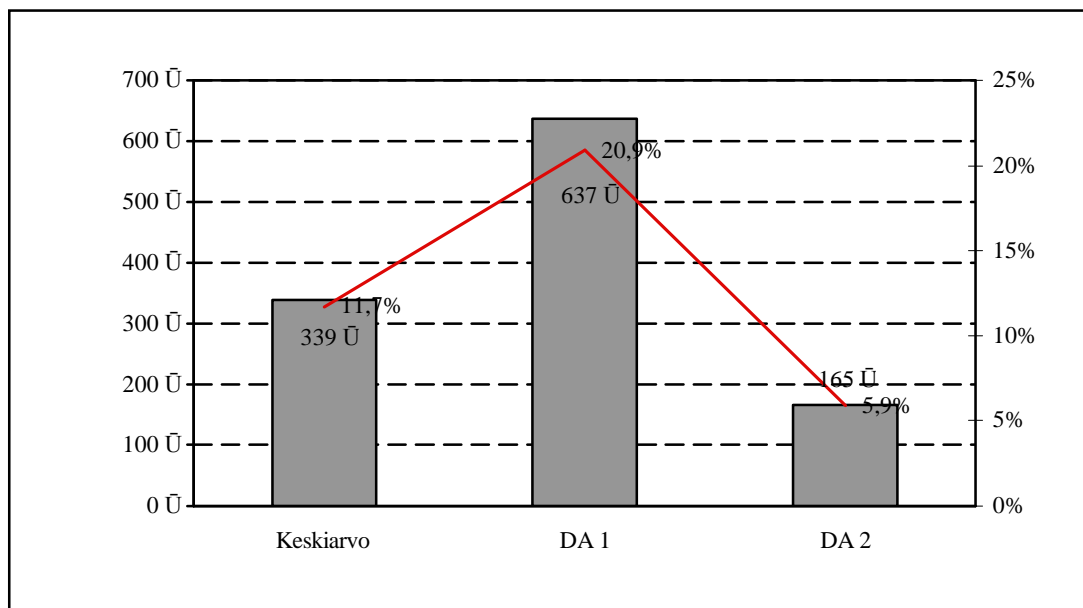
68% vastaajista ilmaisi selkeästi ja yksiselitteisesti halunsa toimia tulevaisuudessa esimiestehtävissä. Monien vastaajien uratavoitteisiin lukeutui myös maininta haastavampien tehtävien löytämisestä. Esimiesasema ei sinällään ollut itseisarvo, vaan tavoitteena oli usein esimies- tai asiantuntijatehtävä. Myös kehittämistehtävistä kiinnostuneita oli joukossa useita. Monet ovat selvästi lähteneet hakemaan ohjelmasta johtamistaitoja ja itseluottamusta, sekä varmistusta sille, onko heillä esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia tai haluavatko he ylipäättään esimieheksi.

Yksi teema, joka tämän hetken uratavoitteista myös näkyy, on itsensä jatkuva kehittäminen. Vaikka koulutus ei usein liitykään osallistujan omaan alaan, vaan tuo enemmän yleispätevyyttä esimiestehtävissä toimimiseen, on monelle tullut ohjelman aikana tavoitteeksi jatkuva itsensä kehittäminen koko uran ajan.

Vaikka suurin osa vastaajista mainitsikin esimies/johtotehtäviin hakeutumisen tavoitteeseen niin ennen kuin jälkeen koulutusohjelman, olivat uratavoitteet pääasiallisesti edelleen melko vaatimattomia. Monet mainitsivat oman osaamisen syvemmän kehittämisen, sekä pätevoidytyään, päällikkötasolle etenemisen. Suurimman osan tavoitteista voisi tulkita keskijohdollisiksi. Naisten urakehitysten ongelmista on usein syytetty ns. kiltin tytön syndroomaa ja tästä johtuvaa vaatimattomuutta omista tavoitteistaan. Sama kuvastuu tämänkin tutkimuksen vastauksissa – ainoastaan yksi vastaajista mainitsi tavoitteekseen ylipäätään johtoon etenemisen sekä mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa hallitustyöskentelyn suuryrityksessä. Vaikka koulutukseen osallistuneet naiset osaavat jo asettaa tavoitteita korkealle, tulisi rimaa vetää vielä korkeammalle.

## 6.4 Palkkakehitys

Kysymykseen palkkatason kehittymisestä vastasi kaiken kaikkiaan 22 henkilöä. Bruttopalkkatason kysyttiin ohjelman aloittamishetkellä, sekä nyt. Palkkatason kasvu keskimäärin, sekä Delfoi Akatemia 1 ja Delfoi Akatemia 2 ohjelmissa eriteltynä, on nähtävissä kuviossa 2. Pieni otos voi vääristää keskiarvoja, mutta nähtävissä on selvää kasvua niin keskimääräisesti kuin etenkin Delfoi Akatemia 1 –ohjelmaan osallistuneiden palkoissa.



Kuvio 2: Palkkatason kasvu euromääräisesti sekä prosentuaalisesti

Palkkatason kasvua on siis tapahtunut molemmissa ohjelmissa keskimäärin. Kaavioon on eritelty sekä euromääräinen kasvu sekä prosentuaalinen kasvu. Delfoi Akatemia 1 –ohjelman osallistujien 20,9 %:n palkan kasvu kahdessa vuodessa ylittää selkeästi yleisen ansiotason nousun.

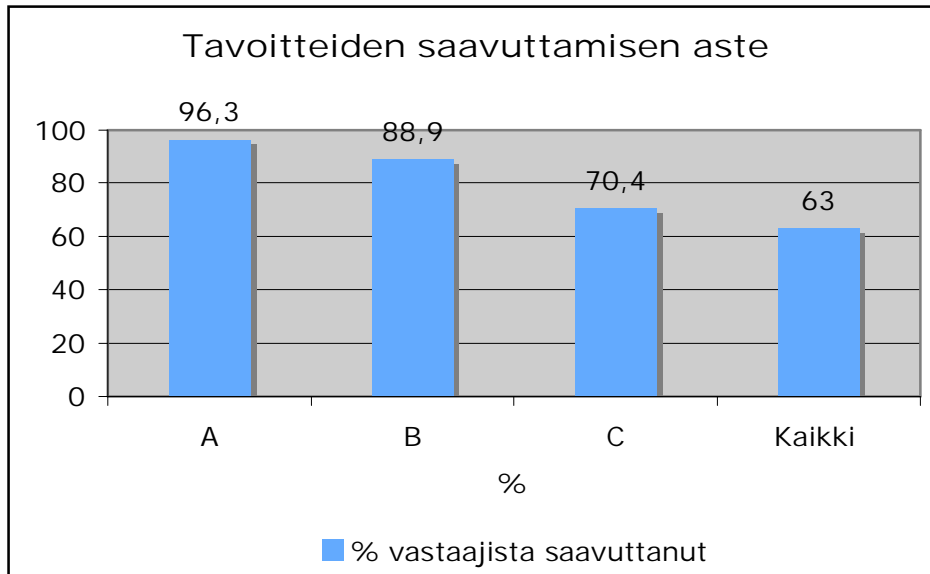
Kyseisiin prosenttilukuihin täytyy kuitenkin suhtautua varauksella pienen otoksen takia. Palkkakehitystä laskettaessa ei ole myöskään otettu huomioon kolmea vastaajaa, joiden palkan suureen vaihteluun on ollut vaikuttamassa mm. opiskelusta työelämään siirtyminen, tai hoitovapaa ohjelman alkaessa, tai

kyselyn vastaushetkellä. Palkkakehityksen vaihteluväli oli -400 eurosta 1200 euroon. Vastaajien tämänhetkinen keskimääräinen kuukausipalkka oli 3167 €/kk vaihteluvälin ollessa [1800; 4600].

### *6.5 Delfoi Akatemian tavoitteiden saavuttamisen aste*

Kysymyslomaketta laadittaessa oletus oli, ettei hankkeen vaikuttavuutta voida arvioida ainoastaan urakehityksessä tapahtuneiden muutosten perusteella seuranta-ajan ollessa hyvin lyhyt. Tämän seurauksena osallistujilta tiedusteltiin myös, miten he ovat henkilökohtaisesti kokeneet saavuttaneensa johtamiskoulutusohjelmalle järjestäjien toimesta asetetut tavoitteet. Ohjelmaan osallistuneilta kysyttiin kolmen Delfoi Akatemialle asetetun tavoitteen (johtamisosaamisen kehittyminen, oman urasuunnitelman tukeminen ja oman tukiverkoston rakentaminen) saavuttamisesta sekä oman esimiesidentiteetin muodostumisesta.

Delfoi Akatemia –ohjelman järjestäjätahot olivat ennen ohjelmaa määritelleet kolme pääasiallista tavoitetta johtamiskoulutukselle. Osallistujilta kysyttiin, mitkä edellä mainituista tavoitteista he itse kokivat saavuttaneensa. 63% vastaajista kertoi saavuttaneensa kaikki kolme ohjelmalle asetettua tavoitetta. Yleisimmin saavutetuksi tavoitteeksi nousi oman johtamisosaamisen kehittyminen, jonka 96% vastaajista mainitsi saavuttaneensa.



Kuvio 3: Tavoitteiden saavuttamisen aste. A) Johtamisosaamisen kehittyminen B) Oman urasuunnitelman tukeminen C) Oman tukiverkoston rakentaminen

Näiden lisäksi yksi tärkeä Delfoi Akatemialle asetettu tavoite oli auttaa osallistujia oman esimiesidentiteettinsä muodostamisessa. Esimiesidentiteetillä tarkoitetaan omaa minäkuvaa johtajana sekä omien toimintatapojen, vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamista. Osallistujilta kysyttiin suoraan, oliko ohjelmasta hyötyä oman esimiesidentiteetin muodostumiselle. Lähes kaikki, eli 93% vastaajista kertoi ohjelman täyttäneen edellä mainitun tavoitteen. Ainoastaan yksi vastaaja ei uskonut saavuttaneensa tavoitetta ja yksi ei osannut vielä sanoa, sillä ei ole päässyt vielä toimimaan esimiestehtävissä.

Vastauksissa poikkeuksetta tärkeimmäksi seminaari aiheeksi oli nostettu "Minä johtajana" -seminaari. Vapaista perusteluista käy ilmi, että itsetuntemusta arvostettiin laajemminkin. Monissa vastauksissa tämä nostettiin koko ohjelman tärkeimmäksi anniksi. Vastaajat mainitsivat itsensä tuntemisen välttämättömäksi esimiesidentiteettinsä muodostumiselle. Muita ei voi johtaa, ennen kuin oppii johtamaan itseään. Monelle myös selkeni ohjelman aikana se, että itseään ei tarvitse muuttaa ollakseen hyvä johtaja, itsensä on vain opittava tuntemaan, sekä käytettävä hyväksi vahvuuksiaan ja vastavuoroisesti kehitettävä heikkouksiaan. Eräs vastaajista perustelee esimiesidentiteetin muodostumista



seuraavasti: "Jokainen esimies on oma persoonansa ja se saa näkyä. Nyt tiedän minkälaisia ominaisuuksia minulla on vaadittavaan tehtävään ja missä on vielä kehittämistä, sekä tiedän minkälainen haluan olla johtajana."

#### *6.6 Delfoi Akatemian suurin anti osallistujille*

Johtamiskoulutusohjelmaan valittiin osallistujia hyvin erilaisilla pohjakoulutuksilla sekä työkokemuksilla. Ohjelmassa pyrittiin tarkastelemaan johtajuutta sen keskeisistä osa-alueista käsin, jonka vuoksi ohjelma tarjosi jokaiselle jotain. Kuten haastatteluistakin kävi ilmi, arvostivat osallistujat eri asioita ja mahdollista on, että toisen turhana pitämä seminaari osoittautui toisen parhaaksi. Tästä johtuen viimeisenä kysymyksenä lomakkeella kysyttiin: "Mikä oli Delfoi Akademia –johtamisvalmennuksen suurin yksittäinen anti omaa urakehitystäsi ajatellen?"

Erilaisista taustoista huolimatta vastauksissa nousi selvästi esille kaksi yleisintä teemaa. Ensimmäinen teema oli esimiesidentiteetin muodostuminen, sekä tähän liittyen itsetuntemuksen vahvistuminen. Omat vahvuudet ja heikkoudet tunnistettiin ja niiden päälle rakennettiin käsitys itsestään johtajana. Esimiesidentiteetin muodostumiseen liittyi usein myös oman urasuunnitelman ja –tavoitteiden selkeämpi hahmottaminen. Tulevaisuuden suunta selkeytyi ja monen vastaajan kohdalla tavoite esimiehenä toimimiselle varmistui ja vahvistui entisestään.

Toinen vastauksista yli muiden nouseva teema ovat itseluottamuksen ja rohkeuden kasvu. Monelle vastaajalle ohjelman suurin anti oli se, että ymmärsi pystyvänsä itse toimimaan hyvänä esimiehenä. Ohjelma karisti useita johtamiseen liittyviä myyttejä ja teki siitä monen silmissä arkipäiväisempää. Eräs vastaajista puki kyseisen teeman sanoiksi kutsumalla rohkeutta "pärväisin johtajana" –asenteeksi.

Muita vastauksia olivat mm. tukiverkoston rakentaminen, oma henkinen kasvu, vuorovaikutustaitojen kehittyminen, vertaistuki ja kokemusten vaihto muiden ohjelmaan osallistuneiden kanssa, sekä neuvot työn ja perheen yhteensovittamiseen. Vaikka eritaustaiset osallistujat arvostivatkin laajasti eri asioita, olivat kaksi edellä mainittua teemaa – itseluottamus ja itsetuntemus – selkeästi koulutuksen tärkeintä antia osallistujille.

## 7. NELJÄ MENESTYSTARINAA

Internetpohjaisen kyselylomakkeen tuloksia syventääkseen tutkimuksessa toteutettiin myös neljä henkilöhaastattelua. Tavoitteena oli päästä numeroiden taakse ja löytää todellisia syitä urakehitykselle, sekä selvittää, oliko Delfoi Akatemia aiheuttanut asennemuutoksia esimiestehtäviä tai urakehitystä kohtaan. Neljä haastateltavaa valittiin tasapuolisesti DA 1 ja DA 2 ohjelmista yhteistyössä HSE Pienyrityskeskukseen Delfoi Akatemia –hankkeen projektipäällikön Armiliisa Pakarisen kanssa. Haastateltavat valittiin henkilöistä, joilla työtehtävät olivat muuttuneet joko ohjelman aikana, tai ohjelman suorittamisen jälkeen. Seuraavassa neljässä kappaleessa kerrotaan lyhyesti haastateltujen urapoluista ja niihin vaikuttaneista tekijöistä, Delfoi Akatemia –ohjelman tuomista hyödyistä, sekä asenteista esimiestyötä kohtaan.

### *7.1 Taloussuunnittelijasta talousjohtajaksi*

Ensimmäinen haastateltu, Raision kaupungin talousjohtaja Heli Lähteenmäki, osallistui Delfoi Akatemia 1 -koulutusohjelmaan. Taloussuunnittelijana Raision kaupungilla toiminut hallintotieteiden maisteri haki ohjelmaan takaraivossaan halu toimia esimiestehtävissä jossakin uransa vaiheessa. Opinnoista oli myös kulunut jo aikaa ja Lähteenmäki ajatteli, että mikä tahansa opiskelu vie aina eteenpäin. Koulutusohjelma alkoi vuoden 2005 joulukuussa ja talousjohtajaksi Lähteenmäki nimitettiin vuoden 2006 keväällä. Uusi työ alkoi toukokuussa. Koulutus osui siis parhaaseen mahdolliseen tilanteeseen, jolloin ohjelmassa

opittuja taitoja ja tietoja pääsi välittömästi soveltamaan käytäntöön. Lähteenmäen mukaan koulutusohjelma antoi hyvät perustyökalut esimiesuraansa aloittelevalle henkilölle.

1.2.2008 alkaen Lähteenmäellä on vakituinen virka talousjohtajana (tällä hetkellä virka on määräaikainen), jonka lisäksi hän toimii oman toimensa ohella hallintokeskuksen johtajana. Kaiken kaikkiaan hallintokeskuksessa toimii 98 ihmistä. Suoria alaisia Lähteenmäellä on 12, jotka koostuvat esimiehistä sekä asiantuntijoista esim. kaupungin lakimies ja koulutus- ja tiedotuspäällikkö. Lähteenmäki itse toimii kaupunginjohtajan alaisuudessa.

Siirtymän taloussuunnittelijasta talousjohtajaksi sai aikaan edeltäjän ja silloisen esimiehen eläkkeelle jäänti ja auenneen paikan hakeminen. Lähteenmäki uskoo, että syitä valintaan olivat mm. se, että hänen toimintatapansa ja työnsä tunnettiin ja niitä arvostettiin organisaatiossa. Vapautuvaa paikkaa hän olisi todennäköisesti hakenut myös ilman Delfoi Akatemia –ohjelmaa, mutta ohjelmalla oli varmasti positiivista vaikutusta myös valinnan kannalta. Lähteenmäki oli osoittanut kiinnostuksensa esimiestehtäviin hakemalla ohjelmaan sekä tullut myös valituksi.

Hallintokeskuksen johtajan valitsee Raison kaupunginvaltuusto aina yhdeksi valtuustokaudeksi kerrallaan. Lähteenmäki oli valituksi tullessaan nuorin kaupungin ylimmistä viranhaltioista. Valinta aiheutti hiukan kitkaa organisaatiossa, tosin suurin kritiikki kohdistui valitsijoihin. Nyt tilanne on kuitenkin jo tasoittunut ja Lähteenmäki on lunastanut paikkansa ja arvostuksensa.

Delfoi Akatemian oppien johdattelemana Lähteenmäki ei esimiehenä aloittaessaan yllätynyt tehtävän laadusta. Kevään aikana koulutusohjelma oli tuonut varmuutta siitä, ettei esimiestyö ole rakettitiedettä, vaan että hänellä on mahdollisuus kehittyä päteväksi esimieheksi. Ainoa yllätys työssä oli se, kuinka kokonaisvaltaisesti päätösten taakse tulee katsoa esimiehenä ja kuinka nämä

päätökset vaikuttavat erilaisilla alaisiin. On haastavaa löytää niin kokonaisuutta kuin jokaista yksittäistä työntekijää palveleva ratkaisu. Tähän hän koki hyvänä sen, kuinka Delfoi Akatemian harjoitukset eri käytännön johtamistilanteista ovat avanneet silmiä ihmisten erilaiselle käyttäytymiselle eri tilanteissa. "Esimiestyötä varten oli äärimmäinen rikkaus oppia ymmärtämään ihmisten erilaisia toimintatapoja eri tilanteissa sekä erilaista suhtautumista samoihin tilanteisiin", Lähteenmäki toteaa.

Talousjohtajan työn rutiininomaisuus oli suuri muutos aikaisempiin tehtäviin verrattuna. Edellisessä tehtävässään Lähteenmäki oli tekemisissä koko kaupungin laajuisten kehittämisprojektien kanssa, jolloin projektin vaihemääräsi työtahdin. Nyt talousjohtajan vastuulla on selkeitä viikko- ja kuukausirutiineja niin suoraan talousjohtajan tehtävään kuin esimiesasemaankin liittyen. Suurin Lähteenmäen mainitsema haaste esimiestyössä on organisaation staattisuus sekä kehittämishankkeissa vastaan tuleva voimakaskin muutosvastarinta.

Mitä Delfoi Akatemia sitten antoi osallistujalleen? Lähteenmäki arvosti tapaa, jolla ohjelma oli rakennettu minä johtajana –ajatusmaailman päälle. Lähteenmäen koko ajatus- ja kehitysprosessi lähti liikkeelle tämän perustan tuntemisesta ja jalustan rakentamisesta. Ennen kuin pystyy pätevästi johtamaan muita ihmisiä, on ensin opittava tuntemaan oma itsensä ja omat toimintatapansa sekä kyettävä johtamaan itseään. "Toimintajärjestelmät on mahdollista oppia myöhemminkin, mutta jos itsessään on asioita, joita ei pysty käsittelemään, tai joista ei ole tietoinen, voi näihin törmätä jatkossa ja tästä voi seurata vaikeuksia", hän toteaa. Tärkeinä oppimismenetelminä omaa kehitystään ajatellen Lähteenmäki pitää oppimispäiväkirjaa ja itsetuntemusmalleja. Oppimispäiväkirjasta näki oman ajatusmaailman kehittymisen koulutusohjelman aikana. Kuitenkin oppimismenetelmistä ylitse muiden hän nostaa lähipäivät, jotka yhdistivät sopivassa suhteessa luentoja ja pienryhmätyöskentelyä. Lähipäivät olivat tietynlaisia kulminaatiopisteitä, joista aina lähti liikkeelle jokin ajatusprosessi.

Verkostoa Lähteenmäki piti enemmän henkisenä tukiverkostona kuin ammatillisena sellaisena. Hänen mielestään arvokasta oli, että ohjelmaan osallistujat oli valittu eri aloilta ja eri sektoreilta. ”Esimerkin voima vei ohjelman aikana monia eteenpäin. Oli hämmästyttävää nähdä, kuinka 30 naiselle voi vuoden aikana tapahtua niin paljon. Tämä antoi rohkeutta ja voimaa omaankin muutokseen”, Lähteenmäki kertoo. Myös ihmisten muuttuminen vuoden aikana oli näkyvää. Koulutuksen viimeisellä luennolla, kehityskaaren lopussa, myös osallistujien ajatukset johtamisesta ja esimiestyöstä olivat kehittyneet huomasti. Moni uskoi nyt pystyvänsä siihen siinä missä kuka tahansa muukin. Lähteenmäki ei kyseenalaista johtamiskoulutuksen järjestämistä ainoastaan nuorille naisille. ”Jos koulutuksessa olisi ollut molempia sukupuolia, niin naisten verkostoituminen ja yhteisöllisyyden kokeminen eivät onnistuisi samalla tavalla. Jotta työmarkkinat saadaan tasapainoon, tulisi naisten osaamista ja uskoa itseensä vahvistaa”, Lähteenmäki painottaa. Osallistujien samankaltainen elämäntilanne mahdollisti myös kokemusten vaihdon ja arvokkaan vertaistuen.

Lähteenmäen mielestä suurin naisten urakehityksen hidastaja ovat asenteet organisaatioissa. Sukupuolten välistä tasapainoa parantamaan hän mainitsee keinoiksi myös vanhemmuuden kustannusten paremman jakamisen. Kiintiöihin Lähteenmäki suhtautuu skeptisesti, muttei pidä näitä mahdottomana keinona, mikäli muutosta ei muilla keinoilla saada aikaan.

## *7.2 Organisaatiota vaihtamalla hankintapäälliköksi*

Toinen haastateltu, DI Satu Suominen, työskentelee Mehiläinen-konsernin hankintapäällikkönä. Suomisen tehtäviin kuuluu konsernin hankintatoimen johtaminen. Delfoi Akatemiassa hän osallistui ensimmäiseen ohjelmaan (joulukuu 2005 – lokakuu 2006). Edellisessä työpaikassaan VITA-Terveyspalvelut Oy:ssä Suominen siirtyi koulutuksen alkupuolella asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin, markkinointitiimin esimieheksi. Delfoi

Akatemia –johtamisvalmennus päättyi lokakuussa ja Mehiläisen hankintapäällikön paikkaa Suominen haki marraskuun alussa. Päätös hakea avointa paikkaa lähti täysin Suomisen omasta muutoshalukkuudesta. Suominen myöntää jättäneensä monta hakemusta lähettämättä uransa aikana, sillä ei ollut kokenut täyttäneensä kaikkia vaatimuksia, joten hankintapäällikön paikan hakeminen oli osaltaan myös rohkea päätös, sillä varsinaisesta hankintatoimesta Suomisella ei ollut aiempaa kokemusta. Runsaasta hakijajoukosta hän kuitenkin nousi parhaaksi haastattelujen ja soveltuvuustestauksen jälkeen.

Uusi tehtävä on haastava, sillä hankintatoimea Mehiläisessä ollaan vasta kehittämässä kattamaan koko valtakunnallista palveluketjua. Hankintapäällikön tehtävästä tekee mielenkiintoisen myös se, että terveydenhuoltoalaa, jolla Suominen on toiminut koko uransa, tulee nyt katsottua eri puolelta, eli ostajan näkökulmasta.

Suomisella on tiimissään kaksi alaista. Hän kertoo, etteivät esimiestyön mukanaan tuomat haasteet yllättäneet häntä, sillä edellisessä työssään hän oli työskennellyt läheisesti toimitusjohtajan kanssa ja saanut realistisen kuvan esimiestyön sisällöstä. Hän kuitenkin tunsu nämä haasteet ja oli niihin valmis. Halu esimiestehtäviin asti etenemiseen oli siis vahva jo ennen ohjelmaa.

Suominen kiinnostui Delfoi Akatemiasta erityisesti sen kohderyhmän takia. Suominen ajatteli, että kyseiseen ohjelmaan osallistujat jakavat paljon yhteisiä haasteita, kuten työn ja perheen yhteensovittaminen. Tähän hän perheellisenä kokikin saaneensa apua ja tukea muilta osallistujilta. Suominen toteaa myös osallistujien erilaisten taustojen olleen rikkaus, sillä keskustelua syntyi helposti ja koulutukseen sisältöön saatiin tätä kautta lisää asiaa ja erilaisia kokemuksia. Hänen mielestään onkin suotavaa järjestää johtamiskoulutusta erityisesti naisille suunnattuna. Lisäksi naiset usein toimivat aloilla, joilla ei ole mahdollista, että työnantaja maksaisi kalliin johtajakoulutuksen, josta esimerkkinä Suominen mainitsee terveydenhuoltoalan.

Oman uransa kannalta Suominen nostaa Delfoi Akatemian tärkeimmäksi anniksi johtamisosaamisen kehittymisen. Myös koulutuksen loppuvaiheilla hän sai paljon apua oman urasuunnitelman tekemiseen. Internet-kyselyn perusteella tärkeimmäksi koettu teema koulutuksessa – Minä johtajana – auttoi myös Suomista eteenpäin urallaan. Hän kokee että, itsensä tunteminen ja muiden ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen olivat arvokasta koulutusta. Ohjelman myötä Suomiselle kirkastuivat myös hänen omat vahvuutensa – suunnitelmallisuus, hyvä organisointikyky ja vuorovaikutustaidot. ”Tunnistettuani omat vahvuuteni sain varmuutta omiin mahdollisuuksiini”, Suominen kuvailee.

Konkreettisesti Suominen koki hyötyneensä Delfoi Akatemiasta uuden työn hakuprosessissa merkittävästi. Hakiessaan nykyistä työpaikkaansa hän koki soveltuvuustesteissä luontevana puhua omista ominaisuuksistaan, sillä edeltävän vuoden hän oli jatkuvasti joutunut pohtimaan omaa johtajuuttaan. Hän kertoo myös työnantajan olleen kiinnostunut Delfoi Akatemia – johtamisvalmennuksesta. Näiden hyötyjen lisäksi Suominen neuvotteli oman palkkansa uudessa työpaikassaan ja uskookin saaneensa johtamisvalmennuksen myötä rohkeutta myös palkkaneuvotteluihin.

Suominen pitää koulutusta hyvänä keinona naisten urakehityksen tukemiseksi. Koulutusohjelmaan hän lisäisi viestintäharjoituksia ja neuvottelutaitojen opettelua, sillä näistä on suuri hyöty liike-elämässä ja niitä harvoin opetetaan tarpeeksi kattavasti yliopistotasolla. Yhden ongelman naisten urakehityksen tiellä Suominen uskoo liittyvän naiseen itseensä. Hän kertoo tunnistaneensa itsestäänkin muutamia vuosia sitten paljon puhutun ”kiltin tytön syndrooman”, sekä epävarmuuden omista kyvyistä. ”Tällainen naisille suunnattu koulutus on omiaan rikkomaan tätä stereotyyppiä ja rohkaisemaan naisia uskaltamaan enemmän urallaan”, Suominen toteaa lopuksi.

### 7.3 Haastavampiin tehtäviin rahoituspäälliköksi

Kolmas haastattelu toteutettiin Sampo Pankin Raision konttorissa, jossa Delfoi Akatemia 2 -ohjelmaan osallistunut liiketalouden tradenomi Stella Johansson työskentelee henkilöasiakaspuolen rahoituspäällikkönä. Uudessa tehtävässään hän aloitti lokakuun alussa, eli juuri ennen Delfoi Akatemian loppumista. Ennen rahoituspäällikön toimea hän työskenteli samassa konttorissa asiakasneuvojana. Tällä hetkellä Johanssonin toimenkuvaan kuuluu pääasiallisesti henkilö- sekä pienyritysassiakkaiden uusasiakashankinta. Uusi työnkuva vaatii tuotteiden syvempää tuntemista. Työtehtävä on myös edellistä laaja-alaisempi, sillä asiakkaiden tarpeet pyritään kartoittamaan kokonaisvaltaisesti. Omia alaisia Johanssonilla ei ole, vaan hän työskentelee itsenäisenä asiantuntijana myyntitehtävissä. Johanssonin lähioorganisaatio on melko pieni, sillä Raision konttorissa työskentelee 8 henkeä. Konsernissa on kuitenkin merkittävästi kansainvälisiä etenemismahdollisuuksia etenkin Danske Bank -kaupan jälkeen. Tällä hetkellä nämä mahdollisuudet motivoivat Johanssonia keskeisesti omassa työssään.

Johansson kertoo pitäneensä silmänsä auki niin oman pankin sisällä kuin ulkopuolellakin tarjoutuneisiin etenemismahdollisuuksiin, ja edellisen rahoituspäällikön siirryttyä muihin tehtäviin, siirtymä uuteen tehtävään sujui mutkattomasti. Delfoi Akatemia lisäsi entisestään kiinnostusta esimiestyötä kohtaan: "Koulutus oli tietysti osa sitä, että esimiestyö alkoi kiinnostaa, sillä ohjelman aikana tutkin itseäni ja omia ominaisuuksiani esimiehenä työskentelyyn", hän kertoo. Esimiestyö kiinnostaa Johanssonia edelleen paljon ja hän kertookin pitävänsä itseään enemmän ihmisten johtajana ja omien vahvuksiensa liittyvän nimenomaan leadership-johtamiseen, tosin management-osaamista on myös oltava, jotta esimiestyössä menestyy.

Johanssonilla oli vahva halu edetä urallaan jo ennen Delfoi Akatemiaa, mikä oli myös yksi ohjelmaan osallistumisen syistä. Hän oli tilanteessa, jossa tunsi, että johonkin suuntaan oli päästävä niin uran, opintojen ja perheen perustamisen



suhteen, mutta lopullisten päätösten tekeminen suuntaan tai toiseen tuntui vaikealta. Hän kertookin saaneensa Delfoi Akatemiasta kaipaamaansa ryhtiä oman ura- ja elämänsuunnitelmansa tekemiseen ja päätösten aikaansaamiseen. Tämän tavoitteen saavuttamisessa hän pitää arvokkaana Fakta & Fiktio Oy:n ja Kristiina Harjun tarjoamaa henkilökohtaista business coachia. Johanssonin mielestä Delfoi Akatemia –ohjelma ja business coaching tukivat toisiaan erinomaisesti ja hän ehdottaakin näiden yhdistämistä mahdollisissa tulevilla ohjelmissa. ”Suurin osa coachauksesta perustuu siihen että, mietit itse tilannettasi ja saat neuvoja ihmiseltä, joka näkee tilanteesi ulkopuolisen silmin. Coachaus oli enemmänkin johdattelua ja kysymyksiä, jotka auttoivat itseäni näkemään oman tilanteen uudella tavalla ja itse oivaltamaan uusia asioita”, Johansson kuvailee. Onnistunut coaching –suhde oli yksi syistä, joiden takia Johansson nostaa yhdeksi ohjelman tärkeimmistä asioista oman urasuunnitelman tukemisen.

Toinen Johanssonin mainitsema anti oli ohjelman myötä muodostunut tukiverkosto. Hän pitää erittäin hyvänä koulutuksen osallistujien rajaamista samassa tahtotilassa oleviin naisiin, joilta tällaiset henkiset uraan liittyvät tukiverkostot usein puuttuvat. ”Työelämässä nainen kuitenkin kokee joissain asioissa tietynlaista alemmuuskompleksia. Naiset tarvitsevat tämänlaista sparrausta ja ryhmän tukea”, Johansson painottaa. Hän toivoo Delfoi Akatemian avulla saavuttamansa verkoston toimivan tulevaisuudessa myös tietynlaisena keskustelufoorumina ja ajatustenvaihtopaikkana.

Ohjelma myös auttoi Johanssonia ymmärtämään esimiestyön haasteita paremmin, sillä ohjelman aikana jokapäiväisiä asioita joutui miettimään myös esimiehen näkökulmasta. ”Ohjelma auttoi näkemään toista puolta kolikosta”, Johansson mainitsee. Tietyllä tavalla hänet myös yllätti asioiden kirjo, joita johtajan täytyy päätöksenteossaan ottaa huomioon.

Kuten muutkin haastatellut, Johansson arvosti koulutuksen tuomaa itsetuntemuksen kohentumista sekä johtajaidentiteetin muodostumista. Omien

ominaisuuksien tiedostaminen on auttanut häntä myös tiimityöskentelyssä nykyisessä työssään.

Johansson pitää koulutusta hyvänä keinona naisten urakehityksen tukemiseksi. Myös naisten urakehityksen pitäminen esillä ja julkisessa keskustelussa edesauttaa tavoitteita varmasti. Hän uskoo, että kun tietty taso osaamisen ja työkokemuksen suhteen saavutetaan, niin sukupuolen merkitys etenemisen kannalta vähenee. ”Tälle tasolle päästäkseen naisten tulee kuitenkin tehdä enemmän töitä ja aktiivisesti muistuttaa olemassaolostaan ja etenemishaluistaan”, Johansson huomauttaa.

#### *7.4 Mentor-organisaation avulla kiinnostaviin tehtäviin*

Viimeinen haastateltu, Taina Kulmala, työskentelee parhaillaan valtioneuvoston kansliassa erityisasiantuntijana. Kulmalan urakehityksestä tekee mielenkiintoisen se, että hän siirtyi koulutuksen lopulla työskentelemään Delfoi Akatemian mentor-organisaatioonsa, jonne hän myös teki koulutusohjelmaan liittyvän lopputyönsä. Taina Kulmala on koulutukseltaan hallintotieteiden maisteri ja on valmistuttuaan työskennellyt puolustusministeriössä, josta hän on parhaillaan virkavapaalla. Kulmala työskentelee politiikka-analyysiyksikössä hallitusohjelman seurannan ja siihen liittyvien hankkeiden parissa. Delfoi Akatemiassa hän osallistui toiseen koulutusohjelmaan.

Jo aloittaessaan opintonsa Delfoi Akatemiassa, Kulmalalle oli selvää, mistä hän tulisi tekemään akatemian päättötyönsä. Hallitusohjelman seuranta –prosessi kiinnosti Kulmalaa, sillä senhetkisessä työssään hän oli prosessin kanssa tekemisissä ainoastaan yhden ministeriön näkökulmasta ja kokonaisuuden kannalta pintapuolisesti. Valtioneuvoston kanslian suurempi poikkihallinnollisuus ja poliittisuus verrattuna sektoriministeriöön houkuttivat Kulmalaa hakemaan mentor-organisaatiookseen nykyisen työnantajansa. Kurssin ja lopputyön edetessä myös hänen mentorinsa valtioneuvoston kansliassa huomasivat Kulmalan aidon kiinnostuksen aihealueeseen. Kun mentor-

organisaatiossa syksyllä tarvittiin lisää työvoimaa, oli Kulmala osoittanut kiinnostuksensa oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan

Mentor-organisaation kautta tapahtunut opiskelu oli Kulmalalle siis tärkeä osa Delfoi Akatemiassa ja auttoi häntä etenemään urallaan itseään kiinnostaviin tehtäviin. Muiden tavoin Kulmala nostaa koulutusohjelmasta ylitse muiden myös itsensä tuntemisen ja johtajaidentiteetin muodostumisen. Kulmala lähti mukaan koulutusohjelmaan yhtenä tavoitteenaan hahmottaa, onko johtajuus sitä, mitä hän omalta uraltaan odottaa, tai onko hänessä potentiaalia tulla johtajaksi. Ohjelman yksi anti Kulmalalle olikin se, että nyt hän tietää haluavansa esimiesasemaan uransa aikana. Kulmala tosin tunnustaa realiteetit, eli sen, että valtionhallinnossa kokemuksella ja työvuosilla on suuri merkitys uralla etenemisen kannalta. Saavutetun itsetuntemuksen avulla hän myös kertoo nyt tunnistavansa itsensä lisäksi myös muita ihmistyyppisiä ympärillään. Omien ominaisuuksien tunnistaminen ja kertaaminen antoivat Kulmalalle itsetuntemuksen lisäksi rohkeutta rakentaa omaa urasuunnitelmaa.

Kulmalan käsitys johtajuudesta ja esimiestyöstä muuttui Delfoi Akatemia – ohjelman myötä ihmisläheisemmäksi. ”Sain käsitystä siitä, kuinka hyvin oma itsensä ja omat rajansa tulee tuntea, jotta voi ohjata muita ja asettaa heille tavoitteita ja rajoja”, Kulmala toteaa. Hän uskoo, että hyväksi esimieheksi on mahdollista kehittyä ja että kehitys lähtee nimenomaan itsensä ja omien ominaisuuksiensa tuntemisesta. ”Oppiminen ei välttämättä kuitenkaan ole helppoa, sillä sinun on nähtävä itsessäsi nämä kehitettävät asiat ja kohdattava myös vaikeat asiat, joiden myöntäminen ei välttämättä ole helppoa”, Kulmala kuvailee.

Kulmala myöntää työelämän sukupuolijaon olevan epätasapainossa. Suurimpana syynä tähän hän pitää työuran ja perhe-elämän tasapainottamisen vaikeutta. Yhtenä ratkaisuna Kulmala mainitsee vanhemmuuden kustannusten tasaisemman jakamisen työnantajien kesken. Muutos parempaan tasapainoon vaatii hänen mukaansa myös rekrytoijien arvomaailman muutosta. Kulmala miettii, onko ainoastaan naisille suunnattu johtamiskoulutus tarpeellista, mutta

toteaa, että niin kauan, kuin epätasapaino työmarkkinoilla on olemassa ja lasikatto edelleen rikkomatta, tulee naisten johtamiskoulutukseen kohdistaa resursseja. Hän näkee koulutuksen erinomaisena keinona ensimmäisten askeleiden tasaamiseen naisten ja miesten urakehityksen välillä.

## 8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Naisten urakehityksen tutkimuksessa on löydetty selkeitä positiivisia vaikutuksia mm. mentoroinnin ja naisten verkostojen rakentamisen sekä naisten sujuvamman urakehityksen välillä (kts. esim. Brady, McGregor (2007)). Varsinaista johtamiskoulutusta naisten urakehityksen tukemisessa ei ole käytetty merkittävästi, mutta trendi on nouseva; suuret yritykset ovat alkaneet ymmärtää, että tulevaisuudessa on välttämätöntä käyttää osaavan työvoiman koko potentiaali hyödyksi. Tämän seurauksena suuriin yrityksiin on kehitetty naisten urakehitystä tukevia johtamiskoulutusohjelmia. Vastaavia on löydettävissä myös julkisesta hallinnosta, kuten Amerikkalaisesta koulutusjärjestelmästä (Haring-Hidore (1988)). Delfoi Akatemia –hanke oli kuitenkin ainutlaatuinen myös kansainvälisesti, tarjoten johtamiskoulutusta eri alojen uransa alkuvaiheessa oleville naisille, jonka vuoksi vertailtavaa aineistoa johtamiskoulutuksen vaikuttavuudesta on vaikea löytää. Johtamisen perusvalmennusohjelman vaikuttavuustutkimus antaa myönteisiä tuloksia urakehityksen tukemisesta koulutuksen keinoin.

Ennako-oletuksesta poiketen vastaajien urakehityksessä oli tapahtunut selkeää kehitystä lyhyestä ajanjaksosta huolimatta. Positiivista kehitystä oli tapahtunut niin työnkuvien, esimiesaseman kuin palkankin suhteen. Muutos oli huomattavasti selkeämpää aikaisemman, Delfoi Akatemia 1 –ohjelman osallistujien keskuudessa kaikissa kategorioissa. Vasta hiljattain päättyneen Delfoi Akatemia 2 –ohjelman osallistujien keskuudessa muutos ei ollut vielä niin merkittävä.

Tutkimuksessa Delfoi Akatemia –johtamisvalmennuksesta nuorille koulutetuille naisille nousi esiin kaksi osallistujien ylitse muiden arvostamaa teemaa – itsetuntemus ja itseluottamus. Itsetuntemuksen oppimisen arvostaminen näkyi kautta tutkimuksen. Osallistujien johtaja-identiteetin muodostamisessa Delfoi Akatemia onnistui erinomaisesti, sillä 93 % vastaajista kertoi ohjelman auttaneen oman johtaja-identiteetin muodostamisessa.

Erona yleisiin johtamiskoulutusohjelmiin osallistujat arvostivat Delfoi Akatemiassa osallistujien homogeenisuutta. Ainoastaan naisille suunnattuna ohjelma mahdollisti monelle osallistujalla henkisen tukiverkon sekä foorumin, jossa omia kokemuksia ja ongelmia voi vaihtaa toisten, samassa tilanteessa olevien henkilöiden kanssa. Useat kyselyyn vastanneista henkilöistä kertoivat edellä mainitun helpottaneen oman työn ja perheen yhteensovittamista, jota yleisesti pidetään suurimpana ongelmana naisten urakehityksen tiellä.

Selkeä tarve Delfoi Akatemian kohderyhmän (uransa alkuvaiheessa olevat nuoret naiset) johtamiskoulutukselle on olemassa. Delfoi Akatemia –hankkeesta saadun palautteen ja todennetun urakehityksen perusteella voidaan sanoa Delfoi Akatemian aikaansaaman kehityksen olevan oikeansuuntaista. Urakehitystä on tapahtunut merkittävässä määrin jo lyhyessä ajassa, ja johtamisen perusvalmennusohjelmien osallistujat ovat kokeneet ohjelman positiivisena apuna omalle urakehitykselleen. Osallistujat ovat laajalti saavuttaneet kaikki Delfoi Akatemialle asetetut tavoitteet. Johtopäätöksenä Delfoi Akatemia –pilottihankkeesta voidaan suositella, että kyseisenlaisia ohjelmia kannattaa jatkaa ja levittää laajemminkin.

## LÄHTEET

Bilimoria Diana, O'Neil Deborah (2005): "Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention" *Career Development International*, Vol. 10, Iss. 3; p. 168.

Blåfield Ville, Salo Irmeli (2007): "Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta", *Taloustieto Oy, Yliopistopaino*.

Brady Diane, McGregor Jena (2007): "What Works In Women's Networks" *Business Week*; 6/18/2007 Issue 4039, p58-60, 3p.

Burke R. J., Nelson, D. L. (2002): "Advancing Women's Careers: Research and Practice" *Oxford: Blackwell Publishers Ltd*.

Gottfredson, Linda S. (2005) *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management*, p1-258, 257p.

Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2004-2007 (2005), *Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisu*.

Haring-Hidore, Marilyn (1988): "A Career Advancement Program for *Women Administrators*" *Journal of Career Development*, Vol. 14 Issue 4, p279-286, 8p.

Kirchmeyer Catherine (2002): "Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Business Ethics*, Vol. 37 Issue 1, p5-24, 20p, 2 charts.

Kotiranta Annu, Kovalainen Anne, Rouvinen Petri (2007): "Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus", *EVA-analyysi numero 3*.

Lehto Anna-Maija, Lyly-Yrjänäinen Maija, Sutela Hanna (2005): "Pysyvän työn toivossa – työministeriön työpoliittinen tutkimus 291.



Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelma (2007), Edita Prima Oy, Helsinki.

Rosen Benson, Mabel Miguel, Peirce Ellen (1989): "Stemming the Exodus of Women Managers", Human Resource Management, Vol. 28 Issue 4, p475-491, 17p, 3 charts.

Työolobarometri 2005, työministeriön julkaisuja.

Vanhala, Sinikka (2005): "Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla" Työ ja ihminen 19 (2005) 2: 199-214.

Whitmars Lona, Brown Donalee & Al. (2007): "Choices and Challenges: A Qualitative Exploration of Professional Women's Career Patterns." Career Development Quarterly, Vol. 55 Issue 3, p225-236, 12p.

Internet lähteet

Tilastokeskus: <http://www.stat.fi>

Sosiaali- ja terveysministeriön sekä työmarkkinajärjestöjen hanke naisten urakehityksen tukemiseksi: [www.mahdollistaminenestys.fi](http://www.mahdollistaminenestys.fi)

Sosiaali- ja terveysministeriö: [www.stm.fi](http://www.stm.fi)

Jyväskylän yliopisto, Naiset ja johtajuus:  
[http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset\\_ja\\_johtaminen.htm](http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm)

## LIITE 1

Delfoi Akatemia –hankkeen vaikuttavuustutkimuksen kyselylomake

DELFOI AKATEMIA -JOHTAMISVALMENNUS – KYSELYLOMAKE

### TAUSTATIEDOT

1. Syntymävuosi \_\_\_\_\_
2. Osallistuin ( ) DA 1 koulutusohjelmaan joulukuu 2005 – lokakuu 2006  
( ) DA 2 koulutusohjelmaan joulukuu 2006 – lokakuu 2007
3. Työkokemus koulutuksen aloitusvaiheessa \_\_\_\_\_ vuotta
4. Koulutustasoni on: ( ) Perusaste (peruskoulu/kansakoulu)  
( ) Toinen aste (lukio/ammattikoulu)  
( ) Opistoaste/ ammattikorkeakoulu  
( ) Alempi korkeakoulututkinto  
( ) Ylempi korkeakoulututkinto (maisteri / diplomi-insinööri)  
( ) Tutkijakoulutus (lisensiaatti/ tohtori)  
( ) Opinnot kesken  
koulutustaso: \_\_\_\_\_
5. Koulutusala \_\_\_\_\_
6. Työnimike ja työllistävä organisaatio koulutuksen aloitusvaiheessa  

---
7. Työsuhteen laatu koulutusohjelman alkaessa: ( ) Vakituinen työsuhde  
( ) Määräaikainen työsuhde  
( ) Osa-aikatyö
8. Palkkataso koulutuksen aloitusvaiheessa (bruttopalkka): \_\_\_\_\_ €kk
9. Henkilökohtaiset uratavoitteesi ennen ohjelman alkua:  

---



## TÄMÄNHETKINEN TILANNE

10. Tämänhetkinen työnimike ja työllistävä organisaatio

---

11. Palkkataso (bruttopalkka): \_\_\_\_\_ €kk

12. Työsuhteen laatu ( ) Vakituinen  
( ) Määräaikainen  
( ) Osa-aikatyö

13. Toimitko tällä hetkellä esimiestehtävissä ( ) Kyllä  
( ) En

## KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS

14. Ovatko työtehtäväsi muuttuneet koulutusohjelman aloituksen jälkeen  
( ) Kyllä  
( ) Ei

15. (Mikäli vastasit kohtaan 14 ei, voit siirtyä suoraan kohtaan 17)

15 a) Miten työtehtäväsi ovat muuttuneet?

---

---

15 b) Missä vaiheessa muutos tapahtui?

---

---

16. Mitkä tekijät vaikuttivat muutokseen?

---

---

---

17. Tämänhetkiset uratavoitteesi:

---

---

18. Mitkä seuraavista Delfoi Akatemialle asetetuista tavoitteista saavutit: (voit valita useamman vaihtoehdon):

- Johtamisosaamisen kehittyminen
- Oman urasuunnittelun tukeminen
- Oman tukiverkoston rakentaminen
- Muu, mikä: \_\_\_\_\_

19. Mistä Delfoi akatemian oppimismenetelmistä uskot olleen eniten hyötyä tulevien tavoitteidesi saavuttamiselle? (voit valita useamman vaihtoehdon)

- Asiantuntijaluennot
- Pienryhmätyöskentely
- eLearning Optima verkko-oppimisympäristössä
- Mentor-organisaatio- opiskelu
- Yksilötyöt ja ennakkotehtävät
- Kirjallisuus ja artikkelit
- Henkilökohtaiset itsetuntemusmallit
- Oppimispäiväkirja
- Muu, mikä: \_\_\_\_\_

20. Oliko ohjelmasta hyötyä oman esimiesidentiteetin muodostumiselle?

- Kyllä
- Ei

Vapaat perustelut: \_\_\_\_\_

---



21. Valitse seuraavista seminaari aiheista kolme mielestäsi tärkeintä (huom. DA1 ja DA2 koulutusohjelmilla oli eroava sisältö, joten vastaa vain koskien ohjelmaa, jolle itse osallistuit)

- DA1 ( ) 1. Yhteinen tulevaisuus  
( ) 2. Minä johtajana  
( ) 3. Toimintajärjestelmät ja johtaminen  
( ) 4. Talouden hallinta johtajuudessa  
( ) 5. Työyhteisön johtaminen  
( ) 6. Johtamisen hallinnolliset vastuut ja velvollisuudet  
( ) 7. Asiakkuuksien johtaminen sekä kumppanuus ja verkostoituminen johtamisen tukena  
( ) 8. Muutosjohtaminen ja organisaation kehittäminen  
( ) 9. Käytännön johtamistyö arjen haasteissa  
( ) 10. Tästä eteenpäin – johtajan urapolulle

- DA2 ( ) 1. Yhteinen tulevaisuus  
( ) 2. Minä johtajana  
( ) 3. Toimintajärjestelmät ja johtaminen  
( ) 4. Talouden hallinta johtajuudessa  
( ) 5. Työyhteisön johtaminen  
( ) 6. Johtamisen hallinnolliset vastuut ja velvollisuudet  
( ) 7. Asiakkuuksien johtaminen sekä kumppanuus ja verkostoituminen johtamisen tukena  
( ) 8. Muutosjohtaminen ja organisaation kehittäminen  
( ) 9. Tästä eteenpäin – johtajan urapolulla

22. Laita seuraavat koulutusohjelman läpäisyteemat tärkeysjärjestykseen, niin että kaikkein tärkein merkitään numerolla 1, ja vähiten tärkein numerolla 6.

- \_\_\_ esimiesidentiteetin muodostuminen  
\_\_\_ taloudellisen ajattelun kokonaishallinta  
\_\_\_ systemisen ajattelun taito  
\_\_\_ esimiehen vuorovaikutustaidot  
\_\_\_ ratkaisukeskeisen työskentelyn taito  
\_\_\_ tasa-arvo johtajuudessa

23. Miten ohjelma muutti käsitystäsi johtajuudesta?

---

---

24. Onko mielestäsi nais- ja miesjohtajien välillä nähtävissä selkeitä eroavaisuuksia?

Kyllä

En

Jos, niin millaisia? \_\_\_\_\_

---

24. Mikä oli Delfoi Akatemia –johtamisvalmennuksen suurin yksittäinen anti omaa urakehitystäsi ajatellen?

---

---

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS