

# Ranskalaisten naisjohtajien kokemuksia uran menestymismahdollisuuksista ja perhe- elämän yhdistämisestä

Satu Mäkinen

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2011

Liiketalous, Tiimiakatemia  
Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) MÄKINEN, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 31.10.2011
	Sivumäärä 67	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi Ranskalaisten naisjohtajien kokemuksia uran menestymismahdollisuuksista ja perhe-elämän yhdistämisestä		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) TOIVANEN, Heikki		
Toimeksiantaja(t) Osuuskunta unelMania		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten naisjohtajat itse kokevat naisen menestymismahdollisuudet johtajana nimenomaan Ranskassa, ja myös miten he kokevat perhe-elämän yhdistämisen mahdollisuuden. Kaikki haastatellut naisjohtajat asuvat ja työskentelevät Pariisin metropolialueella. Käsitelän naisjohtajien kokemuksia kolmesta eri näkökulmasta, niin yksilön, ihmissuhteiden kuin ranskalaisen kulttuurin näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus jakaantuu kahteen osaan, teoreettiseen ja empiiriseen. Teoreettinen osa käsittelee aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia ja artikkeleita. Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, joka tarjosi mahdollisuuden naisjohtajien kokemusten syvempään tarkkailuun. Empiirinen osuus toteutettiin haastatteluna tapaamisilla. Haastatellut naisjohtajat valittiin etukäteen, jotka kaikki ovat johtotehtävissä työskenteleviä naisia, ja heillä kaikilla on omia lapsia. Haastattelu koostui tasoista, jotka muodostivat myös teoreettisen osuuden viitekehysten.</p> <p>Tutkimuksen tulokset käsiteltiin viitekehysten kolmella eri tasolla. Tulokset osoittivat, että Ranskassa merkittävin vaikutus naisen menestyvään johtamisuraan oli koulutuksella, työkokemuksilla ja henkilökohtaisilla verkostoilla. Alasta riippumatta myös lasikatto todettiin olevan esteenä, erityisesti miesvaltaisilla aloilla koettiin naiseus huippujohtoon nousemisen esteenä. Sen sijaan lapsilla ei juuri todettu olevan merkitystä uraan, pitkällä äitiyslomalla ennemminkin. Avioliitto ei haastateltujen naisjohtajien mielestä vaikuttanut uraan tai menestykseen mitenkään.</p> <p>Kyselyn tulokset eivät pienen otoksensa takia ole yleistettävissä. Olisikin aiheellista tehdä tutkimuksia aiheesta haastatteleamalla isompaa otantaa, sekä Ranskan eri alueilta. Myös miesjohtajien ja isien haastatteleminen voisi antaa uuden näkökulman aiheeseen. Vertaamalla miesvaltaisten alojen naisjohtajien ja naisvaltaisten alojen miesjohtajien kokemuksia toisiinsa voisi myös tuottaa mielenkiintoisia tuloksia. Onko naisjohtaja miesvaltaisella alalla samassa asemassa kuin miesjohtaja naisvaltaisella alalla, ja eroaako perhe-elämän yhdistäminen näissä tapauksissa jotenkin?</p>		
Avainsanat (asiasanat) johtaminen, naisjohtajuus, kokemus, vanhemmuus		
Muut tiedot		



Author(s) MÄKINEN, Satu	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 31.10.2011
	Pages 67	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title The experiences of French female executives of the possibilities to create a successful career and combine the family life		
Degree Programme Bachelor Degree of Business Administration, Team Academy		
Tutor(s) TOIVANEN, Heikki		
Assigned by Osuuskunta unelMania		
Abstract <p>Main reason for this study was to research, how women themselves experience the possibilities to succeed as an executive in France, as well as if it is possible to combine the family life at the same time. All the interviewed female executives live and work in the big urban area of Paris. I process the experiences of women executives from three points of view; individual, human relations and French culture.</p> <p>The study was divided in two parts, theoretical and empiric. The theoretical part was based on literature, previous studies and articles. The research was a qualitative research which enabled deeper analyzing of women's experience by using interviewing as a method in the data collection. The empirical part was made by meetings. The interviewed persons were selected beforehand, and they all are women working in top positions and they all have own children. The interviews consisted of three stages that are also the context of the theoretical part.</p> <p>The results show that in France the biggest influence on woman's manager career is high education, as well as work experience and personal network. Also glass ceiling was one of the main effective factors, especially in manly businesses. On the other hand, the interviewed women think that the children don't have effect on their career, longer maternity leaves have it more. Marriage doesn't have any affection to a woman's career or success according to the interviewed executives.</p> <p>It would be justifiable to study by interviewing a larger amount of executives, and from all around France. Also interviewing men executives that have children could give a new perspective for this subject. By comparing the women executives on manly business and the men executives on women's business could also bring up interesting results. Is a woman executive working on manly business equal to a man executive working on women's business?</p>		
Keywords management, female executive, experience, parenthood		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
2	JOHTAMINEN.....	4
	2.1 Johtamisen perusrunko.....	4
	2.2 Menestyvä johtaminen .....	7
	2.3 Johtamisen muuttunut toimintaympäristö .....	10
	2.4 Tunnejohtaminen .....	13
3	NAINEN JOHTAJANA .....	15
	3.1 Naisen ja miehen erot johtajina.....	15
	3.2 Lasikattoilmiö.....	21
	3.3 Äitijohtaja.....	22
	3.4 Naisjohtaminen tilastoissa.....	24
4	JOHTAJA RANSKASSA .....	26
	4.1 Johtaja Ranskassa.....	26
	4.2 Vanhempainvapaa Ranskassa .....	27
5	TUTKIMUS NAISJOHTAJIEN KOKEMUKSISTA .....	30
	5.1 Tutkimuksen viitekehys, tarkoitus ja tavoitteet.....	30
	5.2 Menetelmänä kvalitatiivinen tutkimus.....	32
	5.3 Haastattelut.....	34
	5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	35
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	37
	6.1 Tutkimustulosten tausta .....	37
	6.2 Tutkimustulosten analysointi .....	38

	2
6.2.1 Naisjohtaja yksilönä .....	38
6.2.2 Perheen ja työelämän yhdistäminen .....	39
6.2.3 Naisjohtajana Ranskassa ja ranskalaisessa kulttuurissa .....	42
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	44
LÄHTEET .....	47
LIITTEET.....	50
Liite 1. Haastattelu Marianne Flahaut .....	50
Liite 2. Haastattelu Carine Gailliez.....	52
Liite 3. Haastattelu Sophie Magnier .....	55
Liite 4. Haastattelu Alexandra Reveillon .....	58
TAULUKOT.....	62
Taulukko 1. Euroopan parlamentin naisten ja miesten prosentuaaliset osuudet maittain.....	62
Taulukko 2. Euroopan parlamentin naisten ja miesten prosentuaaliset osuudet.....	63
Taulukko 3. European agencies (korkeimmat päättävät elimet).....	63
Taulukko 4. Keskuspankkien nais- ja miesjohtajat prosentuaalisesti mait- tain.....	64
Taulukko 5. Liike-elämän johtajat Euroopan alueella (2010) .....	65
Taulukko 6. Euroopan tuomioistuimien naiset ja miehet sekä määrällisesti että prosentuaalisesti.....	66
HAKEMISTO .....	67

## 1 JOHDANTO

Naisten asema on puhuttanut jo pitkään niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Naiset työelämässä, ja varsinkin johtoportaan on historiassa melko uusi, vähän tutkittu ala. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten naisjohtajat itse kokevat naisen menestymismahdollisuudet johtajana, ja myös miten he kokevat perhe-elämän yhdistämisen mahdollisuuden. Tutkimus rajattiin Ranskaan.

Opinnäytetyö tutkii naisjohtajuutta, perheellisten naisjohtajien kokemuksia uran ja perheen yhdistämisestä ranskalaisessa kulttuurissa. Johtamiseen, naisjohtamiseen ja vanhemmuuteen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita, tutkimuksia ja uutisia on koottu työn teoriaosuuteen, jonka pohjalta haastattelukysymykset on suunniteltu ja naisjohtajien vastaukset analysoitu. Johtopäätökset on yhteenvedo teoriapohjan ja haastattelujen tuloksien analysoinnista. Opinnäytetyö käsittelee naisjohtajien kokemuksia kolmesta eri näkökulmasta, niin yksilön, ihmissuhteiden kuin ranskalaisen kulttuurin näkökulmasta.

Haastattelut toteutettiin Pariisin metropolialueella, ja kaikki vastanneet naiset olivat perheellisiä ja johtavissa asemissa työskenteleviä henkilöitä. Haastattelut käytiin pääosin englanniksi, mutta myös osittain ranskaksi. Jokainen haastattelu toteutettiin kunkin johtajan kotona työajan ulkopuolella, ilman häiriötekijöitä. Tutkimuksen otos (4 henkilöä) edustaa Ranskan tilaa käsittelemästäni aiheesta jyrkästi yleistäen.

Opinnäytetyössä raportoitu kvalitatiivinen tutkimus tarjosi mahdollisuuden naisjohtajien kokemusten syvempään tarkkailuun. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville naisjohtajien omia kokemuksia ja mielipiteitä Ranskan nykypäivän naisjohtamisesta, sekä perhe-elämän ja uran yhteensovittamisesta.

## 2 JOHTAMINEN

### 2.1 Johtamisen perusrunko

Johtamisesta on kirjoitettu paljon erilaisia teoksia. Kuitenkin vankka ja hyvä perusrunko pitää itse liikkeen toiminnassa. Liikkeen kannalta johtajan rooli on olennaisin.

Johtajan työ on todella kokopäivätyötä, ja se vaatii tekijältään koko persoonan ja paljon näkemystä, tietoa, intuitiota, mielenkiintoa ihmisiin ja kokonaisuuden hahmotuskykyä. (Palmu 2003, 172.)

Tavoitteiden asettaminen on tärkeää tuloksen saavuttamiseksi, ja niitä on hyvä lähteä rakentamaan koko yrityksen voimin. Kun yksilöt sisäistävät oman menneisyyden, nykyhetken sekä suunnan, jota kohti haluavat lähteä eteneeseen, on joukkueen yhteiset tavoitteet helpompi määritellä. Tavoitteiden asettamiseen tarvitsee itse työn ulkopuolisen ajan ja rauhallisen paikan, jossa ei ole erillisiä häiriötekijöitä. Jokaisen on pystyttävä keskittymään ja kehittämään ajattelua. Tämä on yksi niistä tilanteista, jolloin on mahdollisuus keskustella syvällisemmin ja harjoittaa työyhteisössä tärkeää kommunikointia. (Allen 1997, 45-87.)

Organisoinnissa on tärkeintä jakaa vastuualueet mahdollisimman selkeästi. Johtaja keskittyy vain johtamaan ja delegoimaan työtehtävät osa-alueesta vastaavalle henkilölle. Kokonaisuuden hallinta on johtamisen ydintehtäviä. Johtaja pitää huolen siitä, että jokaisella osa-alueella tapahtuu liikettä, mutta kukaan ei ylikuormitu. Kun jollakin alueella tarvitaan enemmän voimia, hän organisoii vähemmän työllistetyt avustamaan. Yhteisesti tehtäviin kampanjoihin tms. johtaja organisoii vastuuhenkilöt, tekijät, aikataulutuksen ja muiden asioiden hoituvuuden. (Allen 1997, 45-66.)

Lundberg (2003, 4-5) toteaa toimittamassaan teoksessa, että johtajan tulee kannustaa ihmisiä ja saan heidät näkemään asioiden positiiviset puolet. Positiivinen ja sosiaalinen esimies auttaa työntekijöitään motivoitumaan itse työstä. Ohelle vaaditaan jäämäkkyyttä ja selkeiden visioiden juurruttamista. Auktoriteetti alusta alkaen luo pohjan mahdollisuudelle toimivuuteen. (Mts. 4-5.)

Niin yksilöiden kuin yhteisön kehittäminen, on yksi haastavimmista johtajan tehtävistä. Johtajan pitää kehittää myös itseään pystyäkseen kehittämään työntekijöitään. Tehtävänä ei ole opettaa ketään vaan ennemminkin luoda ympäristö ja virikkeet, jotka vaikuttavat oppimis- ja kehittymishaluun omassa työssään. Esimerkkinä toimiminen, omien oppien esiintuominen sekä aika ajoin oppimiseen liittyvien kysymysten kysyminen saa työntekijät miettimään, mitä kaikkea he oikeasti tekevät, mitä ovat jo oppineet ja mitä haluavat vielä oppia. Johtaja voi halutessaan tehostaa vielä yksilöiden oppimisprosessia henkilökohtaisella avustuksella, yhteisten ja yksityisten keskustelujen ja palautteen avulla. Näissä voidaan käydä läpi niin pelot, uhat, virheet kuin onnistumisetkin, ja suunnitella yhdessä työntekijän uraa. Näin voi vaikuttaa lopputulokseen myös yksilöiden tasolta. Myös palkitseminen hyvästä työstä on tärkeää. (Allen 1997, 125-140.)

Kommunikointia ja viestintää ei voi koskaan olla liikaa. Johtamisen kannalta tärkeää on, että viestit ovat selkeitä eivätkä sisällä ristiriitaista tietoa. Johtajan kannattaa kyseenalaistaa, onko kaiken tiedon oltava kaikkien saatavilla. Yksityiskohtaisen viestinnän voi hoitaa ainoastaan vastaavan henkilön kanssa ja infota yleiset linjat ja tapahtumat kaikille. Tämä keventää stressin määrää, kun ajatuksissa ovat tarkasto ainoastaan omat työtehtävät, joihin voi keskittyä paremmin. Toisaalta pientenkin yksityiskohtien näkeminen joka vastuualueelta voi nopeuttaa reagointokykyä, jos joku tapahtuma vaikuttaa omaan vastuualueeseen. (Allen 1997, 67-87.)



Kun johtaja on asettanut tavoitteet sille mitä pitää saada aikaan, organisoinut tehtävät ja motivoinut työntekijät, hänellä täytyy olla keino saada selville mitä tapahtuu ja miten hyvin tavoitteita kohti edetään. Hän saa nämä tiedot määrittelemällä tiettyjä mittareita. (Allen 1997, 114.)

Yrityksen arjessa on tärkeää seurata työn tuloksia ja yleisesti kehityksen suuntaa. Erilaisten mittareiden pohjalta tehdyistä raporteista voi todeta nykyisten käytäntöjen toimivuuden. Mitattavissa ovat mm. taloudellinen tulos, työyhteisön fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi, yhteistyöyritysten määrä ja laatu, medianäkyvyys ja myytyjen tuotteiden määrä. Millaista tietoa tarvitsemme, jotta tehostaisimme työtämme? Tämän kysymyksen kautta päätetyt mittarit antavat merkityksen itse mittaamiselle, jokaisella tuloksella pitää olla käyttötarkoitus. Näitä voi hyödyntää työn ja tuloksen parantamiseen. (Allen 1997, 109-123.)

Allenin (1997, 39-40) mukaan on vain kaksi johtamisteoriaa, X (vanhanaikainen johtaja-alaisen-suhde) – johdettavat haluavat vain tehdä työn ja tottelevat kaiken, Y (uusi johtamiskulttuuri ja litteät organisaatiot) – johdettavat haluavat vastuualueita sekä kehittää yhteistä projektia yhdessä eteenpäin, sekä myös itseään mahdollisimman paljon.

Johtaja on sitä varten, että kaikki saataisiin vetämään yhtä köyttä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeitä tunnepuolen johtajuuteen kuuluvia elementtejä ovat mm. tarkkaileminen, kuunteleminen, kysyminen, tilan antaminen sekä lopulta puhuminen. Opastaminen ja auttaminen antavat voimaa ja varmuutta työntekijöille, mutta liika paasaaminen tukahduttaa. Oikean etäisyyden pitäminen on onnistuneen liiketoiminnan kannalta olennaisinta. (Allen 1997, 125-140.)

Johtajan tehtävä on samanaikaisesti sekä henkisesti että ajallisesti aikaa vievä ja hyvin yksinäinen. Yksinäisyys on toisaalta paradoksaalista. Johtajan tulee samanaikaisesti olla tiiviissä vuorovaikutuksessa hyvinkin paljon ja konkreettisesti niin organisaation

sisällä kuin sen ulkopuolella. Jatkuvan havainnoinnin ja vuorovaikutuksen tehtävänä on tukea ihmisiä ja saada heidän voimavaroinsa suunnattua yhteisen tavoitteen suuntaan. Johtajan tulee olla samanaikaisesti mahdollisimman lähellä työtä ja sen tekijöitä ja kuitenkin riittävän etäällä sen tunteista ja prosessista. (Palmu 2003, 172.)

Esimerkiksi Caroline Roubourdinin (2009) kirjoittamassa artikkelissa haastateltu naisjohtaja kertoo, että tunsu usean alaisen yrittävän ystävänsä hänen kanssaan, jolloin hänen oli otettava heihin hieman etäisyyttä. Hän ei enää esimerkiksi lounasta eikä lähde lasillisille alaistensa kanssa. Hän myöntää, että käytös voi helposti luoda kylmän kuvan hänestä, mutta valintoja tulee tehdä. Nykyään häntä arvostetaan johtajana enemmän.

Tärkeintä johtamisessa kuitenkin on kokonaisuuden hallinta ja johdonmukainen, esimerkillinen toiminta. Kaikella toiminnalla pitää olla syy ja sen pitää seurata suurempaa linjaa. Poikkeavat päätökset ovat kokonaisuuden kannalta arveluttavia, mutta hyvin perusteltuina ja organisoituina mahdollisia. Syvin olemus on aina miksi. Sen pohjalta seuraa mitä ja milloin. Lopuksi miten. (Allen 1997, 13-30.)

## 2.2 Menestyvä johtaminen

Palmu (2003, 176) luettelee teoksessaan menestyvän johtajan yksitoista tärkeintä ominaisuutta. Riittävät perustaidot tulee olla hallinnassa, näihin lukeutuvat perustyövälineiden hallinta, hyvä ammatillinen ymmärrys ja jatkuva tilanneherkkyys. Menestyvän johtajan taitoja ja tuntomerkkejä ovat analyytisyys, luovuus, henkinen joustavuus, kyky ratkaista ongelmia sekä taito tehdä päätöksiä. Hyvä johtaja on sosiaalisesti taidokas, omaa herkin tunnevaiston sekä osaa reagoida nopeasti merkityksellisiin työympäristön muutoksiin. Myös taitojen ja elämäntapojen tasapaino ja hyvä itsetuntemus ovat avaimia menestykseen. (Mts. 176.)

Menestyvällä johtajalla on usein molempien sukupuolten parhaat ominaisuudet. Feminiinisesti taidokas johtaja tunnistaa muiden ihmisten tarpeet, osaa joustaa tarvittaessa, on empaattinen ja herkkä, ja tuo iloa ja turvallisuuden tunnetta työyhteisöön. Hän ottaa muut huomioon, suhtautuu toisiin ihmisiin lämmöllä asemasta riippumatta, on hyväntahtoinen ja kiltti sekä osaa keskustella ja kommunikoida tilanteessa kuin tilanteessa. Maskuliinisesti osaava johtaja osaa puolustaa ja viedä läpi omia näkemyksiään ja on määrätietoinen. Hän osaa ottaa kantaa vaikeissakin päätöksissä kylmähermoisesti, osaa hallita, kestää kilpailun ja uskaltaa ottaa isoja riskejä. Maskuliinisia piirteitä johtajassa ovat myös kova johtamishalu, rohkeus käydä ongelmien kimppuun, itseenäisyys ja hallitsevuus. Maskuliinisella johtajalla on ennen kaikkea kyky tehdä päätöksiä, vaikeissakin tilanteissa nopeita ratkaisuja. (Jabe 2007, 197.)

Kun johtajassa yhdistyy maskuliinisia ja feminiinisiä piirteitä, on lopputuloksena monesti hyvä liike. Naisesta erityisen hyvän johtajan tekee juuri avoimuus ottaa käyttöön myös maskuliinisia piirteitä. Mies ei omaksu feminiinisiä piirteitä, sillä sitä pidetään monesti heikkoutena. Naisesta voi sopivalla suhteella feminiinisyyttä ja maskuliinisuutta tulla menestyvä huippujohtaja. (Jabe 2007, 195)

Hyvä johtaja luo maaperän, jossa on tarpeeksi ravinteita erilaisten kasvien kasvamiseen ja muistaa kastella kukkia tarpeeksi usein, kuitenkin liioittelematta. Jokaisella kasvulla ja varsinkin niillä yhdessä on mahdollisuus myös vaikuttaa koko pihan ulkonäköön, siihen miltä piha loppujen lopuksi näyttää. (Kaverijohtaminen 2009.)

Vertaus ilmentää johtajan menestystä. Hyvä ja menestyvä johtaja rakentaa yrityskulttuurin, joka antaa tilaa jokaiselle työntekijälle työskennellä tehokkaasti, kehittyä ja oppia uutta. Sopivassa yrityskulttuurissa jokainen voi työskennellä pelkäämättä, sopivalla stressi- ja työllisyystasolla ja rakentaa nousujohteista uraa sukupuolesta tai muista tekijöistä riippumatta. Kun jokaisella

työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen arvoihin, tapoihin ja omaan työhönsä, myös motivaatio ja sitä kautta tulos kasvaa. Menestyvä johtaja antaa työntekijöilleen tilaa luoda menestyvää yritystä yhdessä hänen kanssaan. (Kaverijohtaminen 2009.)

Kun määrittelemme johtajan tehtäväksi kehittämisen, avainsana on järjestelmällisesti. Koska johtaja pyrkii tavoitteeseensa luomalla ympäristön tai ilmapiirin joka kannustaa jokaista kasvuun ja kehittymiseen, hänen täytyy pitää huolta, että hänen ponnistuksensa sen luomiseksi ovat johdonmukaisia ja jatkuvia. (Allen 1997, 137.)

Johtajan pitää pystyä luottamaan alaisiinsa, ja alaisten johtajaan, työskenneläkseen yrityksen eteen tehokkaimmin. Suhde ei kuitenkaan synny ilman työtä. Johtajan tehtävään pitäisi aina palkata henkilö, kehen yrityksen työntekijät voivat luottaa ja kenelle voi antaa vastuuta ja valtaa asioiden päättämiseen. Myös johtajan on luotettava itseensä, että on valinnut oikeat henkilöt oikeisiin työtehtäviin ja työt tulevat tehdyiksi. Kun luottamus on molemminpuolista, työyhteisö toimii terveellä pohjalla ja sillä on mahdollisuudet menestyä. Vapaus tuo vastuuta, mutta samalla myös innostaa työhön eri tavalla. Lopussa seisoo joko kiitos tai kritiikki, aina rakentavalla pohjalla tekijälleen tuotuna. (Kivi 2007.)

Läsnäolo niin fyysisesti kuin henkisesti on keino, jolla jokainen yritys ja tiimi voi saavuttaa voiton. Johtajan tulee toki olla itse läsnä, mutta kyky saada myös koko tiimi olemaan läsnä on asia erikseen. Jussi Lystimäki kirjoittaa Boardman 2020 –blogissa läsnäolon tärkeydestä yritysmaailmassa, ja että menestyjillä on voittajatekijät geeneissään, keskittyminen ja asioista oikeasti välittäminen. Lystimäen mukaan monen kasvuyrityksen suurimpana virheenä on tehdä liian montaa asiaa yhtäaikaisesti. Haetaan maksimaalista suoritusta ja yritetään ratkaista liian montaa asiaa kerralla. Kasvuyrityksessä kiire tappaa läsnäolon. (Lystimäki 2010.)

Kasvuyrityksen johtajan yksi keskeisistä tehtävistä on saada ihmiset olemaan läsnä siinä mitä he tekevät. Mikään kompetenssi, kokemus tai voimavara ei siirry kasvuyrityksen käyttöön ellei koko tiimi ole läsnä, keskity, paneudu, jaa ja keskustele. Johtajana sinua tarkaillaan, arvomaailmaasi analysoidaan, tapaasi suhtautua erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin arvostellaan. Menestyvät vain, jos olet huoneessa kun olet huoneessa. (Lystimäki 2010.)

### 2.3 Johtamisen muuttunut toimintaympäristö

Monikulttuurisuus on kansainvälisen toiminnan inhimillinen ydin. Sen mahdollisuuksien oivaltaminen avaa silmät näkemään henkilöstöressurssit uudella tavalla. Vanhat itsestäänselvyydet eivät päde. Kyse on johtamistavan, maailmankuvan ja ihmiskäsityksen perustavanlaatuisesta muutoksesta. (Lahti 2008, 11.)

Jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja persoonallinen. Useimmiten työyhteisöjen tai yritysten haasteita kohdataan, kun ihmisten väliset uskomukset, ulkonäkö ja arvot eroavat toisistaan huomattavasti. Vaikuttavia tekijöitä on useita; rotu, ihonväri, etninen tausta, kansalaisuus, kansallisuus, sosiaaliluokka, vauraustaso, kasti, uskonto, elämäkatsomus, perherakenteet, elämäntapavalinnat, seksuaalinen suuntautuneisuus, fyysinen toimintakyky, äidinkieli sekä yhtenä suurimmasta tässä tutkimuksessa huomioitu sukupuoli. Yhteisön vähemmistöön kuuluva voi ns. osua yhteen vähemmistökategoriaan, esim. sukupuoleltaan, tai lähes kaikkiin. Maahanmuuttajien haasteena työelämässä on juuri kyseinen. Kun ulkonäkö, uskonto, vauraustaso, äidinkieli ja arvot eriaavat enemmistöstä, on jonkun asteinen syrjintä tai konflikti todennäköistä. (Lahti 2008, 93-112.)

Lahti (2008, 30) mainitsee teoksessaan, että historiassa on ollut useita vaiheita, joissa jonkin vähemmistön/ huonommassa asemassa olevan ryhmän asemaa

on parannettu. Työyhteisöissä ja yritysten johtoportaan on tapahtunut kehitystä naisten ja mustien asemassa jo 80-luvulla, moninaisten ja erilaisten ihmisten asemassa 90-luvulla – kuitenkin vain pohjoisissa maissa. Ympäri maailman on vielä paljon tehtävää tasa-arvon saavuttamiseksi. (Mts. 30.)

Faktat ovat faktoja, mutta asenteiden muuttaminen ja työyhteisön suvaitsevaisuuden ja tasa-arvoisen ajattelun lisääminen vaatii johtamiselta paljon. Ihanteellinen monikulttuurinen yritys tai yhteisö on sellainen, jossa kukin voi elää haluamaansa elämää ja tehdä työnsä tehokkaasti ja yhteiseksi hyväksi. Henkilökohtaisten tarpeiden huomioon ottaminen isossa organisaatiossa tarkoittaa useimmiten pieniä valintoja ja tekoja, aivan kuten otetaan huomioon allergikko, kasvissyöjä tai tupakoitsija. Enemmistö, jota pidetään ns. ylimpänä, ja joilla on suurin osa vallasta tälläkin hetkellä maailmassa, ”ihanteellinen johtaja” on vaaleaihoinen, pohjoisen pallonpuoliskon kansalainen, omaa suhteellisen hyvän vauraustason ja koulutuksen, puhuu äidinkielenään oman maansa enemmistön kieltä ja on fyysisesti toimintakunnossa. Usein hän on myös mies. (Lahti 2008, 93-112.)

Ranskassa ajattelu on monin paikoin todella vanhanaikaista, kaikkea erilaista vierastetaan. Vaikka maahan saapuu vuosittain suuri määrä maahanmuuttajia (osa laittomasti), ei rakenne yrityksissä ole juuri muuttunut. Nainen johtoportaan on harvinainen näky, kuten vierasperäiset henkilötkin. Usea vahva ja menestyksekkäs nainenkin haluaisi enemmän, muttei usko mahdollisuuksiinsa vanhoillisessa maassa. (Haastattelut 1-4.)

Kun joku ryhmä on todella pieni vähemmistö, ei se ole ymmärrettävistä syistä päätäntävällässä kaikesta. Kuitenkin jokaisella pitäisi olla oikeus sananvaltaan omaa elämää koskeviin päätöksiin. Huolestuneisuus on kasvanut varsinkin rasmin valtavasta määrästä, niin pienemmissä kuin suuremmissa kaupungeissa. Monikulttuurisuus tulee kasvamaan tulevaisuudessa valtavasti. (Lahti 2008.)

Lahti (2008, 65-78) toteaa teoksessaan useiden yritysten tuudittautuneen faktaan, että he ovat edelläkävijöitä ja tasa-arvoisia, kun naisia on johtoportaan yhtä lailla kuin miehiä ja kaikilla on yhtäläiset oikeudet etenemiseen ja esimiesasemaan. Sukupuolten tasa-arvon saavuttaminen on kovan työn takana, mutta se on vain yksi palanen isoa peliä, jossa pelaavat naisten lisäksi eri rodut, uskonnot, seksuaaliset suuntautumiset ja fyysiseltä toimintakyvyltään rajalliset. Edistyneellä yrityksellä on toki hyvä resepti ja kokemus muutoksen läpikäymiseen, mutta kokonaisen monikulttuurisen yrityksen luominen vaatii vielä enemmän jokaiselta yksiköltä, henkilöltä, johtajalta, työntekijältä siinä missä asiakkaaltakin. (Mts. 65-78.)

Monikulttuurisen organisaation kokonaisuus on itsessään haastava, ja sen johtaminen uutta, vielä haastavampaa. Johdon monikansallisuus auttaa koko yrityksen asenteiden vapaamielisyyttä - toiminta, arvot ja sen mukaan myös asenteet lähtevät ytimeä, johdosta. Vaikka johtoryhmässä olisi vain ns. enemmistön edustajia, voi heidän suvaitsevainen ja avoin asenne viedä yrityksen kohti kansainvälistä ja monikulttuurisuuden hyväksyvää ilmapiiriä. Kokonaiskuvaan vaikuttavat aivan samat asiat kuin minkä tahansa homogeenisenkin yrityksen imagoon; arvot ja normit, kuinka toimitaan, käsitys niin yrityksestä, yhteisöstä kuin omasta itsestään, käsitys ajasta ja sen merkityksestä, suhteet ja sosiaaliset rakenteet, henkiset prosessit ja oppiminen, työskentelevät ja suhtautuminen työhön, kommunikointi ja kieli, pukeutuminen ja ulkoasu sekä ruoka ja ruokailutavat. Yrityksen arvot ja normit heijastavat jokaisen omaa henkilökohtaista arvomaailmaa. Kun jokapäiväiset toimintatavat ja sisäiset arvot ovat kaikille samansuuntaiset, näin yritys pystyy välttämään suurimmat konfliktit. (Lahti 2008, 93-115.)

Kommunikointi ja kielenkäyttö ovat varmasti suurimpia haasteita liike-elämässä. Konfliktit pienenevät kuitenkin ajan myötä, jos asioista keskustellaan ja niihin puututaan. Kielenkäyttö leimaa myös pitkälti henkilön pätevyyden. Puhumalla asiallisemmin työtilanteissa, kuten myös käyttäytymällä ai-

kuismaisemmin kokonaisvaltaisesti edistää omaa asemaansa. Pukeutuminen tilanteen vaatimalla tavalla on tärkeää uskottavuuden ja oman imagon luomisen kannalta. (Lahti 2008, 93-112.)

Lahti (2008, 102) mainitsee myös, että ruoassa ja ruokailutavoissa on kulttuurien ja esim. eri uskontojen välisiä eroja paljon, niin ajallisesti kuin tarkoituksellisesti. Ranskassa ruokailu on tärkeää. Ruoka valmistetaan hyvin, koko perhe on läsnä ja aikaa saa kulua. Se eroaa paljon esimerkiksi Pohjois-Euroopan lounastunnista, joka on nopea tauko ravinnolle, jotta päästään takaisin työn tekoon ja päivän stressiputkeen.

Yrityksen ja yhteisön kansainvälistyminen ja sen kiihdyttäminen on haastavaa. Vaikka osa nykypäivän johtajista ja yrittäjistä ovat liikkuvaa väkeä, ei kaiken kattava suvaitsevaisuus ole itsestäänselvyys. Ensin pitää viljellä monikulttuurisuuden arvot niin jokaisen yksilön kuin yksikön arkeen, jonka myötä arvot ovat automaattisesti myös osa yrityksen arvoja. Osallistamalla jokaisen henkilön, monikulttuurisuudesta tulee yhteinen tavoitteellinen projekti, jolloin myös tulokset ovat eri luokkaa. Kun vahva pohja on luotu yrityksen sisälle, on kansainvälistyminen ja yhteistyö eri yritysten, myös kansainvälisten kanssa huomattavasti helpompaa ja säännöllinen yhteistyö myös esimerkiksi yksiköiden välillä on mahdollista aloittaa. (Lahti 2008.)

## 2.4 Tunnejohtaminen

Vuosi satojen ajan naiset ovat huomaamattaan hioneet hyvän johtamisen ydintaitoja. Naisilla on luontainen tai kasvatuksen kautta saatu kyky solmia suhteita, rohkaista ja kannustaa toisia onnistumaan, sanoa asiat taitavasti sekä luoda luottamusta ja turvallisuutta ympärilleen. Juuri näitä esimerkkiominaisuuksia hyvä tunnejohtaja käyttää jokapäiväisessä työssään esimiehenä. (Frankel 2007, 15.)



Avoimessa tunnejohtajuudenkulttuurissa ilmapiiri on avoin, sosiaalinen ja läpinäkyvä. Litteää organisaatiota pyritään edistämään mm. sekoittamalla johtajuutta ihmisten välillä. Kun organisaatio muuttuu avoimemmaksi, myös johtaminen käy henkisesti raskaammaksi alaisten tunteiden huomioonottamisen myötä. Jos johtaja ei anna tilaa eikä vapautta sanoa mielipidettä, ei asia kiinnosta. Jos asia ei kiinnosta, ei myöskään mielipidettä tule sanottua. Tai jos muut vievät tilan väkisin, tekee mieluummin mieli olla hiljaa. (Kaski & Kiander 2005, 20-24.)

Pelko on suojaava tunne. Moni johtaja pelkää epäonnistumista. Kuitenkin tieto siitä, että pystyy toimimaan ja onnistumaan, voittaa pelon. Kun ryhtyy toimeen, ei pelko kasva liian suureksi ja työstäkin selviää paremmin. Miehet usein johtamisessaan väheksyvät toisten pelkoja. Naiset sen sijaan aistivat keskimäärin helpommin ihmisten tunteita, ja pystyvät keskustelemaan myös pelkojen taustoista, aiheuttajista ja ratkaisuista. Tulosten kannalta pieni jännite, ennemminkin vastuuntunto, on hyvä olla olemassa, mutta liika pelko lamauttaa työntekijät. Työyhteisö lukkiutuu pelon alla, sopivasti rentoutuneena myös idearikkaus ja työtehokkuus pysyvät hyvällä tasolla. (Kaski & Kiander 2005, 29-30.)

Syyllisyys on yksi vahvoista tunteista työelämän eri tilanteissa. Syyllisyyden tunne valtaa varsinkin tilanteissa, joissa työntekijä ei ole hoitanut jotain sovitua asiaa tai ole hoitanut sitä hyvin. Yrityksen ja ryhmän sisäinen kuri luo paineen, ja yhteisistä sovituista asioista lipsuminen tuo huonon omantunnon, syyllisyyden tunteen. (Kaski & Kiander 2005, 31-32; Kaverijohtaminen 2009.)

Liika kilpailuhenkisyys syö voimavaroja toisten tukemiselta ja kannustamiselta. Johtajalla on tärkeää olla selkeät päämäärä, jotta saadaan myös alaiset innostettua yhteiseen tavoitteeseen. Matkalla tuloksiin täytyy huomioida jokaista yksilöä ja heidän tunteuksiaan, jotta he tuntevat työnsä ja olonsa tärkeäksi kokonaisuuden kannalta, ja näin ollen tuovat parhaan mahdollisen panoksen

voittotiimiin. Myös jos arvot eivät yrityksen sisällä kohtaa, yksilöiden on vaikea sitoutua yhteiseen päämäärään. Sellaisen joukkueen johtaminen ei myöskään millään tavalla innosta. Jos työskentelytavat eivät ole samat, se aiheuttaa konflikteja ja tunteita riippuen kyseisen henkilön asemasta ja tilanteesta. (Kaski & Kiander 2005, 32-48.)

Johtajan käyttäytyminen on erittäin tärkeää tunteellisissa tilanteissa, kun alainen tuntee vihaa, pettymystä, loukkaantumista, surua, iloa, tyytyväisyyttä, rakkautta, turhautumista ja kateutta. Mies näkee tilanteen, missä pitäisi toimia, mutta luonne ei anna periksi toimia (esim. anteeksipyyttäminen), eikä ole valmis avautumaan useassakaan tilanteessa, heittämään omia tunteitaan muiden arvioitavaksi. Naisjohtaja käyttäytyy helposti liian empaattisesti ja poistaa johtajan roolin kulissin. Kuitenkin avoimuus ja uskallus oman tunteen esille tuntemiseen löytyvät. Johtajan ominaisuudessa toimiessa pitäisi osata vetää raja juuri oikeaan kohtaan, jottei anna vääriä signaaleja alaisilleen. (Kaski & Kiander 2005, 25-48.)

Työtä ei tehdä työyhteisössä yksin. Työn tekemiseen tarvitaan muita työntekijöitä, ja työtä tehtäessä linkitytään muihin. Näiden linkkien kautta syntyy työyhteisöön ihmissuhteita ja verkostoja. Kaikessa tässä työhön liittyvässä toiminnassa on mukana tunteita. Tunteet syntyvät aina suhteessa johonkin – suhteessa perustehtävään, itseen työntekijänä ja suhteessa toisiin työntekijöihin. (Kaski & Kiander 2005, 11.)

### 3 NAINEN JOHTAJANA

#### 3.1 Naisen ja miehen erot johtajina

Pojat ovat pienestä pitäen olleet pyrkimässä mukaan peliin, oli se sitten jalkapallo leikkikentällä toisten poikien kanssa tai ammattilaisjäähkiekon pelimi-

nuuttien saaminen. Pikkutytöt leikeissään kehittivät kenttää, muuttivat kokoonpanoja, pitkittivät peliaikaa, pitivät taukoja – kaikkea mitä pojat eivät hyväksyneet pallopelien tiukkojen sääntöjen sekaan. Tytöt keskustelivat ja kuuntelivat toisia. Pojat ovat jo lapsuudessa valinneet yhden joukon johtajaksi, jota toiset ovat totelleet. (Evans 2006, 10-11.)

Tytöt ajattelivat monimutkaisemmin. Kuinka olikaan, miehen aivot ovat kehittäneet liike-elämän pelisäännöt, sekä pitkälti hallinneet sitä. Mukana olivat vain he, kun säännöt luotiin. Siksi miehen on nykypäivänä helpompi tarttua pintaan ja päästä mukaan. Peli suosii miestä. Naisen on tehtävä töitä ja opittava pelaamaan oikein päästäkseen peliin mukaan. (Evans 2006, 7.)

Evans (2006, 36) uskoo, että vahva nainen pärjää johtoportaan vallan mainiosti siinä missä mieskin, kunhan vain oppii liike-elämän pelisäännöt. Liike-elämän pelissä vain vahvat pärjäävät ja voittavat, heikot häviävät. Oli se sitten mies tai nainen. Säännöt on jo kerran luotu, eikä niitä tulla muuttamaan samoin kuin tyttöjen leikissä. Naisen tapa pelata voittoa tavoittelevaa peliä on kuitenkin moniulotteisempaa kuin miehen. Nainen näkee useampia tapoja menestyä, osaa karttaa epäonnistumisia erikoisissakin tilanteissa. Intuition avulla henkilöstön epäkohtiin puututaan nopeammin, luontainen sosiaalisuus ja halu luoda ihmissuhteita auttavat vaikeidenkin tapausten ratkaisemisessa. Organisoitaitaito on jo lapsuuden leikeistä opittu. (Mts. 36.)

Miehet kysyvät suoraan, naiset vihjaavat. Nainen tietää monesti mitä haluaa, mutta hänen on äärimmäisen vaikea kysyä sitä suoraan. Nainen ajattelee liikaa vastapuolen reaktiota ja mielipidettä itsestään. Suoria naisjohtajia pidetään usein aggressiivisina ja hyökkäävinä, ja naisiin yhdistettyinä nämä sanat tulevat negatiivisena ilmi. Kuitenkin totuus on se, että luontaisella tavalla suoraan kysytyt päästäisi naisen kysymisen ja pyörittelyn pyörästä, ja hän saisi heti vastauksen, myöntävän tai kieltävän. Epäilemättä osa pelkoa on myös 'ei'

-sanon kuuleminen, naisen luontainen pelko hylätyksi tulemisesta elää mukana. (Evans 2006, 63-66.)

Naisjohtajan tulisi oppia puhumaan suoraan. Miehet puhuvat, vaikkeivät tiedä varmasti onko asia oikein. Naiset eivät puhu, sillä tietävät osaavansa asiasta vain 95 %. Kannustava ilmapiiri ja työyhteisön myönteinen tuki helpottavat puhumista ja epävarmojenkin asioiden ja mielipiteiden esiintuomista. Miehet puhuvat kuuluvasti ja ytimekkäästi, naisilla on tapa jaaritella. Asian tiivistäminen lyhyeen ja äänen oikea käyttäminen vakuuttavat naisjohtajankin alaiset. (Evans 2006, 67-68.)

Evans (2006, 73-77) toteaa teoksessaan, että mies kertoo viimeaikaisista projekteista ja onnistumisistaan, nainen myös, mutta vähättelee ja vesittää kaiken heti perään. Kehuvaa naista pidetään yleisesti röyhkeänä. Nainen toisaalta osaa aistia ihmisestä helpommin, kuinka hänelle tulee esittää asiat, jotta hänet otetaan vastaan haluamallansa tavalla. Heikompi ihminen ei halua johtajan olevan liian röyhkeä arvostaakseen tätä, vahva johtaja taas ei halua liikaa siltotelevaa neitokaista. Naisen intuitio toimii parhaiten ihmissuhteiden verkostossa, hän aistii mitä kukakin ajaa takaa, ja miten kukin ihminen häneen suhtautuu. (Mts. 73-77.)

Miehet tekevät bisnestä, naiset luovat ihmissuhteita. Liike-elämässä ensimmäisenä tulee itse liike, seurauksena ihmissuhteet. Naisten ja miesten välisissä työsuhteissa on tarpeen ottaa ihmissuhteet huomioon jo liikkeen aikana, ellei jo sitä ennen. Naisten välinen ihmissuhde ja yhteispeli, sekä yhteinen tekeminen muodostuu automaattisesti. Miehet haluavat tehdä työn, saada liikkeen aikaiseksi, ja jos kaikki sujuu ongelmitta ja tulos on hyvä, lähdetään yhdessä ulos. Suurimmat konfliktit syntyvätkin nimenomaan erilaisista työmenetelmistä ja yleisestä työtahdistista. Nainen arvostaa tiimin rakentamisen ja yhteisen tekemisen korkealle ja haluaa luoda ihmissuhteet tiimin sisälle, jolloin keskinäinen luottamus saadaan kohdilleen ja tiimihenki hyväksi. Nainen uskoo,

että näin toimimalla myös tulokset paranevat ja positiivisen kierteen avulla myös tekeminen on mielekäästä ja tehokkuus kasvaa innostuksen myötä. Ystävyyttä ei pidä ensisijaisesti odottaa liiketoiminnassa, mutta sen karttaminen ja kieltäminen vie pohjan verkostoituvalta liiketoiminnalta. (Evans 2006, 78-82.)

Evans (2006, 83-84) kertoo, ettei liiketoiminta ole koskaan varmaa. Nainen usein stressaa itseään asioilla, joita ei voi ennustaa. Usea nainen pohtii, onko hänestä johtajaksi. Mitä, jos hän mokaa kaiken? Virheiden kautta oppii. Nainen on organisointikykyinen, sosiaalinen ja ennen kaikkea nainen – hän osaa hoitaa konfliktit ja haasteet. (Mts. 83-84.)

Johtaja kohtaa urallaan haasteita niin oppimisen kuin taloudellisen menestymisen osilta. Naisen tavoitteena on useimmiten kehittyminen ja kehittäminen, mies tähtää voittoon. Mies ottaa riskin, nainen ei uskalla. Jo lapsuudessa pojat olivat innokkaita kokeilemaan uusia asioita, tytöt pelkäsivät epäonnistuvansa. Epäonnistuva tyttölapsi/ naisjohtaja uskoo vian löytyvän itsestään, poikalapsi/ miesjohtaja ulkoisista tekijöistä. Onnistuva tyttö tai nainen korostaa tukea ja ympäristöä, poika tai mies uskoo päässeensä voittoon omin voimin. (Evans 2006, 85-89.)

Vaikka kaikki palaset eivät olisi hallinnassa, johtajan tulee näyttää vahvalta ja varmalta. Asioista voidaan tiedottaa toki työntekijöitä/projektiryhmäläisiä, mutta niin ettei kenenkään motivaatio laske asian vuoksi, tuoda ilmoille nimenomaan haasteena ja kannusteena, ei ongelmana ja epäkohtana. Miehet pystyvät teeskentelemään, nainen tuntee liikaa (Evans 2006, 89-93).

Evans (2006, 93-96) uskoo pienin harppauksin etenemisen auttavan naista menestymään. Maali ja lopullinen tulos häämöttää usein melkoisen kaukana tämänhetkisestä tilanteesta. Naiselle iskee stressi, jos hän kuvittelee voittoa valmiina ja listaa, mitä kaikkea se vaatii saavuttaakseen. Sen sijaan pitäisi asettaa välitavoitteet realistisesti ja tavoitella aina kyseistä välietappia, pitää etapit ajan tasalla ja kiristää tarpeen tullen tahtia. Johtajana organisointikyky on yksi

oleellisimmista. Johtajan pitäisi keskittyä ainoastaan johtamaan, jolloin kokonaisuus pysyy hallinnassa ja kaikkien tietoisuudessa. (Mts. 93-96.)

Mies keskittyy työhönsä 100-prosenttisesti, nainen ajattelee henkilökohtaisia asioitaan, muita työtehtäviä ja deadlinea enemmän kuin itse tehtävää työtä. Keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan ei suju naisella luonnostaan. Naisen pitäisi päästä tekemässään työssä syvälle, ilman häiriöitä. Yleinen hälinä ja impulsiivinen käyttäytyminen toimistolla ei ole vaikutukseltaan kaikista myönteisin. Itsensä johtaminen on erityisen tärkeää johtavassa asemassa, jossa kukaan ei valvo tekemisiä ja jokapäiväisiä tuloksia. Päivittäiset niin kutsutut 'to do' -listat helpottavat naisen työtä. Listaa ei pidä tehdä ainoastaan listan vuoksi, vaan sen pitää olla tarpeeksi monipuolinen, jotta jokainen päivä oppii jotakin uutta. Joku päivä voi yrittää rasittaa stressin sietokykyä, toinen päivä tekee lyhyemmän listan. Pääasia listoissa on kuitenkin se, että tietää tarkkaan mitä tulee saada aikaiseksi, ja jotta voi siten keskittyä aina vain yhteen, kyseisellä hetkellä olennaiseen asiaan. (Kaverijohtaminen 2009.)

Ei ole valtuuksia ilman valtaa. Mies ottaa vallan, nainen ottaa vastuun. Valta omaan tekemiseen tuntuu naisesta pelottavalta. Jos nainen työskentelee esimerkiksi alemmassa johdossa ilman virallista titteliä, hän monesti nimeää itsensä vastaavaksi, ei päälliköksi. Kun uskaltaa ottaa myös valtuudet päätäntävällä itselleen, pääsee tekemään työtä oikeasti sekä tekemään siitä itsensä näköisen. Vastuuta ei pidä ottaa, ellei saa myös valtuuksia asioiden päättämiseen. (Evans 2006, 106-110.)

Evans (2006, 111-118) toteaa kirjassaan, että naisen pitää rohkeasti istua valtanpitäjien sekaan, ei syrjään ja antaa vahvempien päättää. Hierarkia ja eri roolit vaikuttaa useissa tilanteissa negatiivisesti naisten käyttäytymiseen. Naisen pitää pystyä työntämään menneisyys, taustat ja mielikuvat taka-alalle ja keskittyä tapaamiseen sekä omien vahvuuksien hyödyntämiseen vastapuo-

lesta huolimatta. Naisen pitää myös nauraa. Tunteet ovat sallittuja, mutta johtajan asemassa hermojen hillitseminen ovat avainasemassa. (Mts. 111-118.)

Yleisesti ottaen miehet ovat etulyöntiasemassa liike-elämän pelissä. Naisen tulee ottaa tietyt sanattomat asiat huomioon käyttäytymisessään mikäli haluaa menestyä kyseisessä viidakossa. Miehet voivat itkeä, naiset eivät, sillä nainen leimautuu itkupilliksi. Tosipaikan tullen miehen kyyneleet luovat uskottavan kuvan hänen sitoutumisestaan tehtävään. Miehet voivat harrastaa seksiä, naiset eivät, sillä nainen leimautuu välittömästi ja useimmissa tapauksissa tämä johtaa työpaikan menetykseen. Jo pelkät juorut naisesta voivat pilata etenemis- tai työnsaantimahdollisuudet. Moni nainen saa olla varovainen flirttailevan käyttäytymisensä kanssa, jottei väärinkäsityksiä pääse syntymään. Useissa tilanteissa, joissa työpaikkasuhde on paljastunut yhteisölle, nainen on menettänyt työnsä. mies jäänyt. Miehet voivat liikehtiä hermostuneesti, naiset eivät, sillä nainen menettää vallan illuusion. Miehen liikehdintä kertoo kyllästymisestä, naisen vaivaantuneisuudesta. Nainen näprää jatkuvasti jotakin, korvakoruja, rannekoruja, kaulakorua, kynää, hiuksia, paidan helmaa tai sivun reunaa, huomaamattaan. Miehistä moinen liikehdintä näyttää ahdistuneelta ja epätietoiselta. Miehet voivat huutaa, naiset eivät, sillä nainen saa kontrollikyvyttömän raivohullun leiman. Miehet voivat käyttäytyä huonosti, naiset eivät - miehillä vain on tähän hiljainen lupa. Miehet voivat olla rumia, naiset eivät - yksi sukupuolierojen epäkohtia. Kaunis ulkoinen olemus on aina valttia, oli sitten mies tai nainen. Kuitenkaan pelkästään sillä ei pääse asemiin, joita haluamme. Tieto on valtaa, osaaminen on valtaa ja ennen kaikkea asenne on valtaa. (Evans 2006, 119-134.)

Naisten ja miesten johtamis- ja käyttäytymistavoissa tosiaan on eroja, mutta menestyvässä johtajassa yhdistyvät usein molempien sukupuolten parhaat ominaisuudet. (Jabe 2007, 197.)

TeliaSoneran johtaja Anni Vepsäläinen kuitenkin toteaa miesten ja naisten eroista Hirpikorven (2005, 102) teoksessa: ”Ihmiset ovat yksilöitä – joskus on vaarallistakin yleistää liikaa, persoonallisuus on tärkeämpi asia kuin sukupuoli.”

### 3.2 Lasikattoilmiö

Sen läpi näkee, mutta ylöspäin mennessä siihen törmää silti. Se on salakavala, sillä sitä on vaikea havaita. Saati sitten, että sen olemassaolon voisi todistaa. Sen läpi voi yrittää pyrkiä, mutta siinä se vain on ja pysyy. Lasikatto. Tuo naisen etenemisen ovela estäjä. (Piha 2005.)

Jabe (2007, 9) mainitsee teoksessaan kirjoittaneensa toisen teoksensa Naisia talouselämän huipulla vuonna 1985 ja havainnut, että tuon ajankohdan jälkeen naisia on noussut johtoon melko vähän. Esimerkiksi vuonna 1964 yksityisellä sektorilla ylimmässä johdossa oli naisjohtajia 1,3 %, osuus oli noin 20 vuotta myöhemmin 4% ja taas 20 vuotta myöhemmin vajaat 5%. Lasikattoilmiö on hänen mukaan vielä olemassa. Naisen ja miehen ammatilliset mallit elävät sitkeästi. Johtoryhmissä naiset ovat vieläkin harvinaisuus, ja pörssiyrityksien johtajiksi haluavat naiset törmäävät vankimpaan lasikattoon. Miesvaltaisilla aloilla naisella on tutkimusten valossa kaikista heikoin asema. Keski-johdossa, julkisella sektorilla, yrittäjinä ja perheyrityksissä naisia on kuitenkin melko paljon. (Jabe 2007, 24-25.) Tilanne on sama myös case-maassa Ranskassa.

Professori Kirsti Lonka toteaa Jaben (2007, 18) teoksessa miesvaltaisten alojen naisista: ”Kun miesvaltaiselle työpaikalle tulee nainen, miehet saattavat kokea, että äiti tunkee sinnekin. Moni työpaikka kuitenkin tarvitsee äitiä.”



Useissa tutkimuksissa, arkikokemuksista puhumattakaan, on voitu todeta lasikaton olevan olemassa. Lasikatto saattaa estää monen osaavan naisen pääsyn tehtäviin, joihin liittyy valtaa, yhteiskunnallista vaikuttamista ja tietenkin hyvää palkka. (Piha 2005.)

Naisen uran eri asioita, kuten määrää, sijoittumista, lähtökohtia, koulutusta, taustaa ja etenemismahdollisuuksia on tutkinut ja vertaillut eri maissa mm. *Women in Management Worldwide*. Tutkimustulokset osoittavat naisten urakehityksen esteitä olevan paljon niin rakenteissa kuin ihmisissä. Vaikuttavia asioita ovat esim. johdon negatiiviset oletukset naisista, heidän kyvyistään ja sitoutumisestaan uraansa, käsitykset naisten sopimattomuudesta yrityskulttuuriin, oletus naisten haluttomuudesta edetä urallaan, johdon haluttomuus antaa naisille yleisjohdollista kokemusta (tulostentekokokemusta), liian rajoittunut tai puuttuva jatkuvuussuunnitelma, mentoroinnin puute, poissulkeminen epävirallisista uraverkostoista, ohjaaminen henkilöstötehtäviin yleisjohdollisten sijaan, epäyhteneväiset palkintojärjestelmät, miehiä ja pitkiä työaikoja suosivat yrityskulttuurit, syrjintä ja seksuaalinen häirintä. (Piha 2006, 114-115.)

Jaben (2007, 195) mielestä naisjohtaja erottuu muista naisista korkeamman adrenaliinitasonsa vuoksi. Maskuliinisten piirteiden, kuten kilpailuhaluisuuden ja aggressiivisuuden yhdistäminen naisen omiin, luontaisiin feminiinisiin piirteisiin tuottaa parhaat johtamisominaisuudet. Ominaisuuksista kaikki irtiottamalla nainen onnistuu rikkomaan lasikaton ja pääsemään huippujohtoon. (Mts. 195.)

### 3.3 Äitijohtaja

Piha (2006, 28) pohtii teoksessaan vaikutuksia johtajan uraan, niin negatiivisesti kuin positiivisesti. Nainen joutuu nykypäivänäkin valitsemaan joko työ-

uran tai lasten saamisen. Useassa tapauksessa on käynyt niin, että lapsia lykätään paremman uran toivossa tai niistä luovutaan kokonaan. Tämä näkyy yhteiskunnassa pienenevänä syntyvyytenä ja luo näin aivan uuden ongelman. Perusasioiden, kuten perhe-elämän sovittamisen uraan, pitäisi olla kunnossa, tarjottavissa niin yhteiskunnan kuin yritysten puolesta, jotteivät naiset joutuisi valintojen eteen ja syyllistettäviksi. (Mts. 28.)

Uran ja perheen yhdistäminen ei ole ahneutta vaan tasapainoista elämää. Organisaatioiden tulisi ymmärtää, että vanhemmuuden tukeminen on niille kilpailuetu. Äidit ovat hyviä, kokeneita, haluttuja ja koulutettuja työntekijöitä. Äitiystävällinen yritys huolehtii, etteivät kilpailijat nappaa heitä. (Piha 2006, 34.)

Piha (2006, 82-84) pohtii myös sitä, miten äitiys voi edistää naisen johtajauraa ja mitä vahvuuksia ja johtamiskokemuksia nainen äitiydestä saa. Miehet omaksuvat armeijasta maskuliinisen johtamistyylin; vakuuttavuutta, kovuutta ja materiaalisuutta. Nainen on joutunut sopeutumaan miehiseen johtamiskulttuuriin myös työpaikoilla, ja näin ottaneet toimintaansa paljon miehisiä tapoja. Käsitys johtamisesta ja sen tyyleistä on kuitenkin muuttumassa ja erilaisia, uusia tapoja toivotetaan tervetulleiksi yrityksiin. Työntekijät eivät enää halua perinteistä armeijatyylisestä käskytykskulttuuria, vaan vaativat vapaampaa lähestymistapaa. Naisten luontainen feminiininen pehmeämpi tyyli toimii tässä murroksessa erinomaisesti, siihen naisille vastaavana koulutuksena voisi toimia äitiys. "Naisen ei enää tarvitse olla mies päästäkseen johtajaksi." (Mts. 82-84.)

Naiset pitävät äitiyttä johtamisuran edistäjänä. Heidän mielestään se on elämänkokemus, joka kehittää naista niin ihmisenä kuin johtajana ja antaa naiselle taitoja, joista on hyötyä johtajana. Esimerkiksi ihmissuhde-, vaikuttamis-, empatia- ja epäonnistumisen sietämistäidot kehittyvät. Äitiydestä saatavia johtajanuraa edistäviä erityispiirteitä ovat myös mm. ymmärrys, motivointi-

kyky, muiden kunnioitus, kärsivällisyys, muiden mielipiteiden arvostaminen ja kyky antaa palautetta. Lisäksi naisten organisointikyky ja kyky tehdä useita asioita samanaikaisesti paranevat. (Piha 2006, 97.)

Pharmacian toimitusjohtaja Riitta Scheiman toteaa lasten saamisen olevan parhainta johtamiskoulutusta: ”Lapselle ei voi antaa potkua tai siirtää toiseen organisaatioon, vaan lapsen kanssa pitää aina luoda uskoa ja ajatella positiivisesti.” (Piha 2006, 98.)

Piha (2006, 99-100) mainitsee myös, että vanhempana tulee pohtineeksi useita työntekijöitä koskevia haasteita, ihan käytännön kokemuksen kautta. Vanhemmuus vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin; kun lapset vievät paljon aikaa vapaasta ajasta, muuttuvat työpäivät tehokkaiksi ja turha edustaminen jää taka-alalle, keskitytään ns. tärkeisiin asioihin. (Mts. 99-100.)

Mihin siis päädyimme - edistääkö äitiys uraa? Kaikki elämäkokemukset edistävät ihmisen monipuolista kehittymistä, ja äitiys on yksi tavallisimmista, saatavilla olevista kokemuksista. Vaikka äitiys ei toisikaan suoraan työelämään sovellettavia taitoja, lisää se elämään monimuotoisuutta ja sitä kautta tärkeää kokemuspohjaa myös johtaviin tehtäviin. Voimme siis vastata kysymykseen myöntävästi. (Piha 2006, 100.)

### 3.4 Naisjohtaminen tilastoissa

Koska naisjohtaminen on tutkimusalana hyvin nuori, ei tilastojakaan löydy kansainvälisesti kovin pitkältä ajalta. Euroopan Unionin myötä Euroopan alueen naisjohtamisesta on kertynyt tilastotietoa, ja viime vuosilta tarkkaakin eri sektoreilta Euroopan komission toimesta. Ranskasta tietoja löytyy melko hyvin, se on kuitenkin yksi Euroopan ja Euroopan Unionin johtavia valtioita. (Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke 2011, 13-14.)

Yleisesti ottaen naiset johtoportaaissa ovat vähemmistö joka puolella maailmaa. Eroja on kuitenkin maantieteellisesti prosentuaalisissa osuuksissa julkisilla ja yksityisillä sektoreilla. Pohjoismaissa naiset ovat vallanneet julkista sektoria ja useilla aloilla tilanne on jo tasa-arvoinen miesten kanssa. Esimerkiksi politiikassa naisia näkyy lähes yhtä paljon kuin miehiä, ellei jopa enemmän. Etelä-Euroopassa naiset ovat jääneet johtoportaista ulkopuolelle lähes poikkeuksitta. Euroopan suurissa kansainvälisissä yhtiöissä ja komiteoissa naisia näkyy myös harvakseltaan. Poikkeuksia kuitenkin on. (Taulukot 1-6.)

Liikkeenjohdossa vuonna 2010 toimi Ranskassa 36 prosenttia naisia ja 64 prosenttia miehiä. Prosentuaalisesti Ranska on yksi korkeimpia Euroopan laajuisessa vertailussa, mutta tasa-arvoinen johtoporras vaatisi vielä enemmän naisjohtajia. (Taulukko 5.)

Ranskan politiikassa naisia näkyy enemmän kuin liikkeiden johdossa ja eri komiteoissa. Esimerkiksi Euroopan parlamentissa Ranskan edustajista 47 prosenttia on naisia ja 53 prosenttia miehiä, kun Euroopan parlamentissa kokonaisuudessaan on 35 prosenttia naisia ja 65 prosenttia miehiä. (Taulukot 1-2.) Myös keskuspankkien johdossa Ranska on naisten suhteen yksi johtavista valtioista. Naisjohtajia on 30 prosenttia ja miehiä 70 prosenttia, ollen selvästi Euroopan keskitason yläpuolella. (Taulukko 4.) Tuomioistuinten korkeissa viroissa Ranskassa toimi 39 prosenttia naisia ja 61 prosenttia miehiä. Myös tämä tulos on Euroopan keskiarvon (32 prosenttia naisia ja 68 prosenttia miehiä) yläpuolella, hyvin lähellä tosin (Taulukko 6.)

## 4 JOHTAJA RANSKASSA

### 4.1 Johtaja Ranskassa

Toimitusjohtajilla on ranskalaisissa yrityksissä hyvin vahva asema. Heillä on paljon päätös valtaa, toisin kuin monissa muissa Euroopan maissa. (Simon ym. 1996, 144.)

Ranskassa on hyvin yleistä vaihdella poliittista ja liike-elämän uraa. Ranskalaiset virkamiehet ja -naiset vaikuttavat paljon myös talouselämään investointien suunnittelun kautta, joka on Ranskassa yksi suurimmista tekijöistä strategisessa suunnittelussa. (Simon ym. 1996, 145.)

Valtiollinen byrokratia ei herätä ranskalaisessa yritysjohdossa lainkaan vastustusta. Päinvastoin, eliittiyliopistoista valmistuttuaan he aloittavat usein uransa virkamiehinä ja siirtyvät vasta sen jälkeen talouselämän johtoasemiin, eikä ole suinkaan harvinaista, että he palaavat myöhemmin valtiolliseen (tai poliittiseen) virkaan. Julkishallinnon virasta yksityisen yrityksen palvelukseen siirtymiseen pätee kirjoittamaton sääntö, jonka mukaan entistä alaista ei koskaan kelpuuteta uudeksi esimieheksi. Tämän vuoksi julkishallinnon organisaatorakenteet heijastuvat osittain myös yrityksiin. (Simon ym. 1996, 145.)

”Ranskalaiset tähdentävät erityisesti hyvää akateemista koulutusta, mikä johtuu osaltaan eliittikoulujen suuresta merkityksestä.” (Simon ym. 1996, 29.)

Naisia johtavissa asemissa Ranskassa on yhä vähän. Erityisesti miesvaltaisilla aloilla nainen johtoasemassa on harvinaisuus. Esimerkkejä huippujohdon naisista kuitenkin löytyy. Ranskan yhtenä nykypäivän kovimpana naisjohtajana pidetään Christine Lagardea. Hänet valittiin ensimmäisenä naisena kansainvälisen valuuttarahaston IMF:n uudeksi pääjohtajaksi. Koulutukseltaan Lagarde on juristi, ja hänellä on valtiotieteen opintoja. Hän aloitti uransa yritysjuristina maineikkaan amerikkalaisen lakiasiantaimiston Baker & McKenzien

Pariisin-toimistossa. 18 vuodessa hän nousi amerikkalaisjätin ensimmäiseksi naispuoliseksi kansainvälisten operaatioiden johtajaksi. Poliittikkaan hän siirtyi 2005, jolloin presidentti Jacques Chirac valitsi hänet kauppaministeriksi. 2007 presidentti Nicolas Sarkozy nimitti hänet ensin maatalousministeriksi ja pian valtiovarainministeriksi. Vaikka Lagarde ei ole koulutukseltaan taloustieteilijä, hän osoittautui taitavaksi neuvottelijaksi talouskriisin aikana, kun Ranska oli EU:n puheenjohtajamaa. Hänen on monesti arvioitu kuuluvan maailman vaikutusvaltaisimpien naisten joukkoon, ja Ranskassa hän on yksi suosituimmista poliitikoista. (Helsingin Sanomat 2011.)

#### 4.2 Vanhempainvapaa Ranskassa

Piha (2006, 58-59) kirjoittaa teoksessaan äitiyslomalta palaamisen haasteista. Nykypäivän tahdissa pidempi poissaolo, esim. vuoden pituinen äitiysloma voi olla merkittävä uran kannalta. Yritysten pitäisi pystyä helpottamaan naisten työelämään palaamista esim. erimuotoisilla osa-aikaisuuksilla, jota äidit ovat itsekin toivoneet. (Mts. 58-59.)

Paitsi että ura on tärkeä yksilölle, on se tärkeä yritykselle. Yritys kehittyy siten, että se kasvattaa työntekijöitään yhä vaativampiin tehtäviin. Yrityksen näkökulmasta olisi tärkeää paitsi edistää vanhempien viihtymistä työpaikalla, myös itsekkäistä syistä olla edistämässä mahdollisuuksia yhdistää perhe ja ura. Myös naisille. (Piha 2006, 60.)

Vuonna 1949 perustettu Euroopan neuvosto kuitenkin keskittyi enemmän yhteiskuntien kehittämiseen ja luomaan rakenteita, joilla valtiot ovat ensisijaisesti ne tukevat elimet perhe-elämän ja uran yhdistämisessä, eivät yritykset. Neuvoston tarkoituksena on luoda yhtenäisempää Eurooppaa, edistää demokratiaa, ihmisoikeuksia ja lakisäädöksiä. Naisen ja miehen välisen tasa-arvon huomioimisesta vastaa erillinen yksikkö, Steering Committee for Equ-

ality between Women and Men (CDEG). Euroopan neuvoston jäsenmaiden edustajista koostuvan komitean tehtävänä on saada näkyviä tuloksia aikaan niin kussakin jäsenmaassa kuin Euroopan laajuisesti. CDEG:n tehtäviin lukeutuu mm. analyysien, tutkimuksien ja arvioiden tuottaminen sekä strategioiden ja poliittisten toimenpiteiden määrittäminen naisen ja miehen tasa-arvokysymyksiin liittyen. (Directorate General of Human Rights 2005, 5.)

Yksi tutkituista aiheista on vanhempainvapaa. Euroopan laajuista tutkimusta alettiin työstämään vuonna 2003 Euroopan neuvoston pääkonttorissa Strasbourgissa pidetyn kokouksen jatkeena. Tutkimus käsitteli tasa-arvoista työ- ja perhe-elämän yhteen sovittamista. Vanhempainvapaa eroaa perinteisestä äitiyslomasta, ja keskittyy parantamaan lapsen oikeuksia luoda yhtä lujan suhteen niin isään kuin äitiin. Vapaan tarkoituksena on luoda taloudellinen turva ilman työttömyyden pelkoa. (Directorate General of Human Rights 2005, 9-10.)

Euroopan komission 1983 määritelmä äitiys- ja isyyslomista: "Leave granted to fathers and mothers during a period after the termination of maternity leave to enable parents in employment to look after their newborn child for a certain time, whilst giving them some degree of security in respect of employment, social security and remuneration... Parental leave is also granted to adoptive parents." (Directorate General of Human Rights 2005, 10.)

Joissakin Euroopan valtioissa on vaatimuksia vanhempainvapaan rahoituksen ansaitsemiseksi, esimerkiksi Ranskassa vanhemman on tullut olla jatkuvassa työsuhteessa vähintään vuoden ajan ennen lapsen saamista. Ranskassa vanhempainvapaa on vuoden pituinen, mutta uusittavissa kaksi kertaa, aina lapsen 3 ikävuoteen saakka. Tuona aikana myös osa-aikainen työskentely on mahdollista. Ranskassa rahoitus riippuu vanhempainvapaan pituudesta sekä lapsien määrästä. Vapaan jälkeen voi jatkaa työskentelyä joko samassa tai vastaavassa virassa. (Directorate General of Human Rights 2005, 16-29.)

Euroopan laajuisesti naisten ja miesten tasa-arvo vanhempainlomalla vaihtelee huomasti. Yleisesti voi kuitenkin todeta, että suurin osa vanhempainvapaan käyttäjistä on naisia. Vanhempainvapaa toimii todistetusti parhaiten maissa, joissa lastenhoito on vahvasti tuettua (esimerkkeinä Suomi ja Ranska). Vähennykset tuissa näkyisivät arvioiden mukaan naisten työvoiman vähene-  
 misenä ja kotiäitien määrän kasvamisena. Esimerkiksi 90-luvun heikon työtilan-  
 teen vuoksi kotiäitien määrä kasvoi. Vuoden 1999 arvion mukaan n. 90%  
 äideistä otti vanhempainvapaata Ranskassa. (Directorate General of Human  
 Rights 2005, 36-37.)

Yksi isoimmista ongelmista äitien ja isien tasa-arvokysymyksissä on naisten ja miesten väliset palkkaerot. Taloudellisesti perheelle on turvallisempaa jättää vähemmän ansaitseva äiti kotiin lasten kanssa. Miehet myös pelkäävät enemmän uransa menettämistä, sillä isyysloma ei ole kovin yleistä, eikä näin ollen yhtä 'sallittua' esimiesten ja kollegoiden mielestä. Sukupuolen lisäksi myös moni muu tekijä vaikuttaa vanhempainvapaan ottamiseen. Esimerkiksi Ranskassa alemman koulutuksen ja työaseman omaava nainen jää helpommin äitiyslomalle kuin korkean koulutuksen tai johtotason työntekijä. Myös Euroopan muuttuva perhekäsitys (yksinhuoltajat, uusioperheet ym) asettaa haasteita vanhempainvapaille ja työelämään palaamiseen. Tehdyt tutkimukset osoittavat myös pidentyvien työaikojen ja työhön panostettavan ajan ja energian nousun myötä vaikuttavan perhe-elämään negatiivisesti. (Directorate General of Human Rights 2005, 37.)

Alati muuttuvat työmarkkinat ja projektiluontoisen työn lisääntyminen voivat kuitenkin antaa vanhempainvapaalta palaavalle työntekijälle hyvän sauman hypätä takaisin työelämään. Yrittäjäyys voi toimia myös monelle uutena urana. Erityisesti naisjohtamisen tulevaisuuden kannalta positiivista on se, että Ranskan (kuten monen muunkin Euroopan valtion) vanhempainvapaalta palaaminen on taattu joko samaan virkaan tai vastaavanlaiseen työhön (Directorate General of Human Rights 2005, 28-32.) Sen sijaan vasta isyyslomien yhtä-



läisen käytön myötä naisjohtajan asema ja menestymismahdollisuudet voivat olla tasa-arvoisia miehen rinnalla.

Parental leave must be seen as part of an integrated system rather than in isolation from other initiatives which may contribute to the reconciliation of family and work responsibilities. Other forms of support for employees with family-related responsibilities include subsidised day care, flexible working hours, compressed work weeks, job sharing, availability of part-time jobs with full social benefits and working from home. (OECD 1995: 171.) (Directorate General of Human Rights 2005, 38.)

## 5 TUTKIMUS NAISJOHTAJIEN KOKEMUKSISTA

### 5.1 Tutkimuksen viitekehys, tarkoitus ja tavoitteet

Tieteellisessä tutkimuksessa uusi tieto tuotetaan teoreettisen viitekehysten avulla. Viitekehysten avulla voidaan tarkastella ja arvioida tehtyä tutkimusta, edistää sen ymmärtämistä ja selittää todellisuutta. Teoreettinen viitekehys kuten myös käsitteet, jotka tutkimukseen valitaan, tulee aina selostaa ja määritellä selkeästi ja täsmällisesti. Tutkimuksessa on aina esitettävä täsmällisesti tutkimuksen tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet. (Vilkkä 2005, 24-26.)

Viitekehys selkeyttää tutkimusongelmaa naisjohtajien kokemuksista uran etenemismahdollisuuksista. Tarkastelen tutkimusongelmaa kolmella eri tasolla, yksilötasosta aina Ranskan yhteiskunnan tasoon. Tasoista muodostuu tutkimuksen viitekehys. Yksilön tasolla tarkastelen yksilön ominaisuuksia, henkilön koulutusta, työkokemusta, sopivuutta työhön sekä henkilökohtaisten verkostojen tärkeyttä. Perhetasolla tarkastelen perheen, avioliiton ja lasten vaiku-

tusta uraan. Yhteiskunnan tasolla käsittelen lasikatto-ilmiötä, sukupuolen vaikutusta urakehitykseen sekä Ranskan valtion ja kulttuurin vaikutuksia yksittäisen naisen urakehitykseen.

Olen pyrkinyt rajaamaan opinnäytetyöni sanoilla johtaminen, naisjohtaminen ja urakehitys. Tutkimukseni keskittyy naisjohtajien ominaisuuksiin, perhe-elämän yhteensovittamiseen, verkostoihin, urakehityksen näkymättömään esteeseen eli lasikattoilmiöön sekä ranskalaisen kulttuurin vaikutukseen. Tutkimuksessani tarkastellaan myös naisten ja miesten eroja johtajina. Tutkimuksen kannalta on tärkeää selvittää ja tuoda esille, miten naisen ja miehen johtaminen eroaa, ja miten nainen voi hyödyntää äidin rooliaan ja tuoda johtamiensa uusia piirteitä, ja näin erottua kilpailijoista positiivisesti.

Tutkimuksella on oltava tarkoitus ja tavoite. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja ja kolmesta perinteisestä tutkimusstrategiasta opinnäytetyöni laadullinen tutkimus noudattaa pääosin tapaustutkimusta. Tarkoituksena on saada yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta, tutkia tapausta yhteydessä ympäristöönsä. Tavoitteena on ilmiön kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2000, 122.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada vastaus tutkimusongelmaan: Miten naisjohtajat kokevat naisen uran etenemismahdollisuudet perhe-elämän rinnalla? Tutkimuksen laaja yleisotsikko käsittää myös alaongelmia, kuinka merkittävä vaikutus erinäisillä tekijöillä on urakehitykseen. Pyrkimyksenä tutkimuksessani on tuoda esille naisten omia kokemuksia uramahdollisuuksista ja naisjohtamisesta, sekä samalla löytää uusia näkökulmia aiheeseen ja vertailla naisjohtajien henkilökohtaisia kokemuksia tehtyjen tutkimusten tuloksiin ja aiheesta kirjoitettuun teoriakirjallisuuteen.

Tutkimukseni tavoite on saada mahdollisimman luotettavaa ja kattavaa tietoa, jonka vuoksi perheellisiä naisjohtajia on haastateltu useampia, kaikki Pariisin metropolialueelta. Ihannetulos todistaisi, että naisten omat kokemukset ja usko naisjohtamisen tulevaisuuteen olisi positiivisempi kuin mitä kirjallisuudessa ja mediassa on ennustettu. Ranskan naisjohtamisen tulevaisuuden kannalta valoisimmalta näyttäisi tilanne, jossa naiset uskovat omiin uriinsa, mahdollisuuksiinsa edetä huippujohtoon ja lasikaton rikkomiseen eli naisten näkymättömän uraesteen poistumiseen, sekä ennen kaikkea perhe-elämän yhdistämisen mahdollisuuteen.

## 5.2 Menetelmänä kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Ihmistä ja ihmisen ”ääntä” suositaan tiedon keruun välineenä. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2000, 155.)

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Yleisesti todetaan, että laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2000, 152.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on sopivin menetelmävaihtoehto tutkimukseeni, jossa tarkoitukseni on saada selville naisjohtajien omia kokemuksia ja näkemyksiä perhe-elämän sovitamisesta menestyvään uraan. Tutkimuksen on tarkoitus kuvata mahdollisimman todellista elämää, naisten todellisia mielipiteitä. Haastatteluissa naisjohtajien ”ääni” pääsee kuuluviin.

Laadullisen tutkimuksen aineisto perustuu kirjoitettuihin teksteihin, puheisiin eli ei-numeraaliseen aineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa samasta aineistosta voi syntyä erilaisia tulkintoja, sillä tutkijan omat kokemukset ja kiinnostuneisuus ohjaavat ja rajaavat tulkintaa. Laadullinen tutkimus ei tavoittele absoluuttista, eikä objektiivista totuutta kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tapaan. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä. (Kananen 2008, 11.) Naisjohtajien haastattelemisen avulla pyrin analysoimaan naisjohtajuus-ilmiötä Ranskassa.

Kuvaan tutkimukseni avulla erilaisten yritysten naisjohtajien kokemuksia uran etenemismahdollisuuksista. Tarkoituksena ei ole saada numeerista tietoa, vaan tutkia naisjohtajien urakehitystä ilmiönä. Halusin tutkia, mitä perheelliset naisjohtajat ovat urallaan kokeneet ja miten vaikeaa on todellisuudessa edetä huippujohtoon naisena miesten seassa. Tutkin, ovatko naisjohtajat kokeneet urallaan negatiivisia tilanteita tai esteitä naiseutensa tai perheellisyysvuoksi, ja ovatko he tuoneet positiivista vaikutusta yrityksen toimintaan ja johtoon nimenomaan naisena. Analysoinnin kohteena on myös tulosten vertaaminen Euroopan Komission tekemiin määrällisiin tilastotutkimuksiin naisjohtajien määrästä ja asemista Euroopan alueella.

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusmuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Ominaisista valitsemalleni teemahaastattelulle eli puolistrukturoidulle haastattelulle on, että siinä poimitaan keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä tutkimusongelmaan vastaamiseksi käsitellä. Tavoitteena on, että kaikista teema-alueista vastaaja voi antaa oman kuvauksensa. (Vilkka 2005, 101-102.)

Tutkimuksessani haastattelin 4 naista, jotka toimivat eriasteisissa johtajan teh-

tävissä. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti tapaamalla. Haastatteluun valitsemani naiset edustavat laadullista tutkimusaineistoa, sillä he kaikki toimivat johtotehtävissä, heillä on omia lapsia ja heillä on omakohtaista kokemusta vastatessaan urakehitykseen liittyviin kysymyksiin haastattelussa.

### 5.3 Haastattelut

”Haastattelun käsitteestä tulee elävä ja mielekäs vasta sitten, kun sitä kuvataan todellisten tapahtumien ja inhimillisen kokemisen yhteydessä.” (Hirsjärvi & Hurme 1985, 24.)

Tutkimuksen teemahaastattelu toteutettiin henkilökohtaisilla tapaamisilla. Kaikki haastateltavat ovat johtotehtävissä toimivia ja perheellisiä naisia. Haastattelut toteutettiin pääosin englanniksi, mutta myös osittain ranskaksi. Johtajat haastateltiin kunkin kotona työajan ulkopuolella ja ilman häiriötekijöitä (kuten lapsia), jotta heillä olisi hyvin aikaa vastata ja keskittyä ainoastaan haastatteluun.

Keskityin haastatteluissa antamaan tilaa haastateltavan mielipiteille ja esimerkeille, sekä rohkaisemaan heitä vastaamaan mahdollisimman totuudenmukaisesti. Aluksi käytiin läpi kunkin naisjohtajan ura aina koulutuksesta viimeisimpiin johtotehtäviin, joka johdatteli myös haastateltavan itse aiheeseen, pohtimaan omaa uraa. Tämän jälkeen esitettiin kysymyksiä naisjohtamisesta, johtajan omista kokemuksista sekä mielipiteistä yleisesti Ranskan suhteen. Jokaiselle haastatellulle naisjohtajalle esitettiin kysymykset samassa järjestyksessä ja samoja sanamuotoja käyttäen.

Haastatteluissa kävi ilmi, että jotkut käsitteet olivat naisille vieraita heidän johtoasemastaan ja alastaan riippumatta, mm. lasikattoilmiötä ei tunnettu. Kaikille haastatelluille selitettiin esimerkkien avulla, mistä on kysymys ennen itse kysymykseen vastaamista. Heille myös annettiin aikaa pohtia, muistella omia vaiheitaan uralla, jotta saataisiin mahdollisimman tarkka kuvaus ta-

pauskohtaisesti. Esimerkkien kertomis- ja käsitteiden selitystilanteissa yritettiin olla mahdollisimman puolueeton, jottei haastateltavaa ohjattaisi tiettyyn suuntaan.

#### 5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään mahdollisimman luotettavaan ja pätevään tulokseen, mutta tarkastikin tehdyssä tutkimuksessa tulosten taso voi vaihdella. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää kertoa tarkasti, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten on päästy saatuihin tuloksiin. On tuotava myös ilmi se, millaisissa olosuhteissa tutkimus on tehty. Lisäksi haastattelujen kulun esiintuominen on tärkeää ja häiriötekijät on myös kerrottava. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228; Tuomi & Sarajärvi 2002, 131-133.)

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä on monesti vaikea mitata tarkasti. Pienen otannan vuoksi voi olla vaikea luoda vastaavaa tutkimustilannetta toistamiseen, ja näin todistaa tutkimuksen pätevyys. Tutkimus on aina luotettava yhdessä ajassa ja paikassa, niitä ei voi siis yleistää toiseen aikaan tai toiseen yhteiskuntaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228; Vilka 2005, 161.)

Tutkimuksessani kyselyn tulokset eivät pienen otoksen takia ole yleistettävissä edes perheellisillä naisjohtajilla, eivätkä myöskään Ranskan laajuudessa vertailussa. Tulokset kertovat yksittäisten yritysten naisjohtajien urakehityksestä ja heidän omakohtaisista kokemuksistaan sekä mielipiteistään niin yksilön, yritysmaailman kuin maantieteellisen sijainnin tasoilla. Yleistettävyyden aikaansaamiseksi tarvittaisiin tutkimus suuremmalla otoksella ja esimerkiksi ainoastaan yhden alan johtajia haastatteleamalla. Tutkimukseni otos edustaa Ranskan tilaa käsittelemästäni aiheesta melko jyrkästi yleistäen. Otoksen koko on 4 henkilöä. Kaikki henkilöt haastateltiin kasvotusten. Otoskoolla saadaan

suuntaa antava tutkimustulos Ranskassa, erityisesti Pariisin metropolialueella.

Tutkimustulokset pyritään todistamaan mahdollisimman luotettavaksi. Luotettavuudella tarkoitetaan tulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa mahdollisimman ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tulosten luotettavuus pystytään todentamaan siten, että samasta aineistosta tehdyt tutkimukset saavuttavat samat tulokset, jos tutkimus toistetaan. Pätevyys liittyy tutkimuksen arviointiin ja sillä tarkoitetaan kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin. Pätevydessä kyse on siis siitä, miten hyvin tutkija on kyennyt siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian ja käsitteet sekä ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeelle. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Tuomi & Sarajärvi 2002, 131-133; Vilka 2005, 161.)

Jos tutkimus toistettaisiin, tulokset olisivat samoja, jos samat naiset osallistuisivat haastatteluun uudelleen. Vastaukset vastaavat teorian antamaan kuvaan naisjohtajien urakehityksestä, painopisteet urakehitykseen vaikuttavista tekijöistä olivat kuitenkin hieman poikkeavia teoriaan nähden. Teoriassa painotettiin organisaation tason tekijän vaikutusta urakehitykseen, kun taas tässä tutkimuksessa painopiste oli perheen eri tekijöissä. Se on kuitenkin tosi, että naisten vastaukset perustuvat heidän omaan mielipiteisiinsä yritysmailman nykytilanteesta.

Sillä, että naisjohtajia haastatteli uraansa aloittava nuori nainen, voi olla vaikutusta vastausten sisältöön. Vastaajat saattoivat tietoisesti tai tiedostamattaan vastata positiivisemmin kuin jos haastateltavana olisi ollut esimerkiksi miespuolinen henkilö. Jos siis haastateltavat naiset tai haastattelija vaihdettaisiin, vastauksissa voisi olla eroja tämän tutkimuksen vastuksiin verrattuna. Tulokset saattaisivat myös poiketa hieman nyt saamistani tuloksista, jos tutkimukseen osallistuneet 4 henkilöä olisivat saaneet vastata anonyymisti.

Viitekehyksessä olevia kolmea tasoa ei mainittu itse tutkimushaastattelussa tai haastattelukysymyksissä, joten sen ei pitäisi vaikuttaa haastateltujen vastauksiin ohjailevasti. He saattoivat kysymysten perusteella toki koettaa arvata, mitä heidän oletettiin vastaavan, ja vastasivat kenties näin ollen olettamuksien perusteella, eivätkä omien kokemusten perusteella. Muistivirheiden aiheuttamaa satunnaisuutta ei tutkijana pysty välttämään tai ennaltaehkäisemään. Satunnaisvirheitä ovat vastaajien muistivirheet, ymmärrysvirheet tai vieraan kielen kääntämisvirheet, mutta niiden vaikutus kokonaisluotettavuuteen ei välttämättä ole suuri. (Vilkkä 2005, 162.)

Erityisesti se, että tutkimus tehtiin henkilöstä riippuen joko kokonaan englanniksi tai osittain lisäksi ranskaksi, on voinut vaikuttaa vastauksiin. Kysymysten asettelu on väkisin hieman erivivahteinen. Koska tutkimuksen tekijä ja haastateltavat ovat eri maista ja eri kulttuureista, myös kysymykset ja vastaukset on voitu ymmärtää hieman eri tavalla huolellisesta asettelusta riippumatta.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Tutkimustulosten tausta

Kaikki haastattelemanı naisjohtajat asuvat Pariisin metropolialueella, ja he ovat iältään 35 ja 40 vuoden välillä. Heillä on kaikilla Suomen ylioppilastutkintoa vastaava Ranskan Baccalaureat-tutkinto, ja vähintään maisteritason yliopisto-opintojen tutkinto. Jokaisella heistä on takanaan nousujohteinen johtajan ura. Kolme neljästä haastatellusta työskentelee tällä hetkellä miesvaltaisella alalla, yksi naisvaltaisella alalla. Kaikilla on kuitenkin kokemuksia molemmen kaltaisista aloista uran eri vaiheilta.



Kaikki haastatellut naiset elävät avioliitossa. Heillä kaikilla on myös useampi kuin yksi lapsi. Carine Gailliez on kolmen, Marianne Flahaut kolmen, Alexandra Reveillon kahden ja Sophie Magnier kahden lapsen äiti. Osa haastatelluista on pitänyt pitkän äitiysloman, osa vain pienen tauon ennen työelämään palaamista.

## 6.2 Tutkimustulosten analysointi

Analysointi tapahtuu kolmella eri tasolla. Tutkin naisjohtajia ja heidän kokemuksiaan niin yksilö- , perhe- kuin kulttuurin tasolla. Eritoten kiinnitän huomiota perheellisten naisten mahdollisuuksiin johtajana.

### 6.2.1 Naisjohtaja yksilönä

Yksilöinä kaikki haastattelemani naiset kokivat olevansa ammattilaisia ja tämän vuoksi ansaitsivat työnsä. Jokaisella heistä oli koulutus tämänhetkisiin tai viimeisimpiin ammattitehtäviinsä, ja heillä oli työkokemusta johtajana. He ovat kaikki kokeneita johtajia ja heillä on työelinikää vielä hyvin jäljellä.

Naisjohtajien kokemusten perusteella koulutuksella ja työkokemuksella on erittäin suuri merkitys naisen urakehityksessä. Ranskassa lähes kaikki käyvät Suomen lukiota vastaavan koulun (lycée) ja suorittavat ylioppilaskirjoitusten tasoa vastaavan loppukokeen (baccalaureat). Lukion jälkeen nuoren on mahdollista valita 2 vuotta yliopistotasoisia opintoja, jolloin tutkinto (diplôme) vastaa Suomen kandidaatin tutkintoa, tai 5 vuotta (2+3), jolloin opinnot (Master) vastaavat Suomen maisterin tutkintoa. Ranskassa on paljon yksityisiä kouluja, joita työnantajat arvostavat enemmän kuin perinteisiä yliopistoja. Näiden huippukoulujen käyneillä naisilla uskottiin olevan parempi mahdollisuus nousta isojen yhtiöiden huippujohtoon.

Myös aikaisemmat työkokemukset ja meriitit vaikuttavat. Marianne Flahaut esimerkiksi uskoi työnantajan palkkaavan ennemmin 40-vuoden ikäisen ja kokeneemman työntekijän kuin vastavalmistuneen ja kokemattoman. Yleisesti haastatellut kertoivat aikaisemmista vastaavista tehtävistä tai samassa yrityksessä menestyksekkäästi työskennelystä urasta olevan eniten tukea johtotehtäviin haettaessa.

Yksilön päättäväisyys on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista huipulle pyrittäessä. Naisjohtajan pitää pysyä lujasti omien tavoitteidensa takana. Haastatellut naisjohtavat toteavat, että naisen pitää olla vahva, joskus hieman kovakin johtaessaan. Carine Gailliez uskoi, että varsinkin miesvaltaisilla aloilla kovuus on naisjohtajan elinehto. Pehmeä johtaja ei pärjää, miehet tulevat ja vievät.

Viestintää pidettiin yleisesti yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä. Hyvän johtajan tulee kuunnella ja olla herkkä vivahteille, huomata pienetkin muutokset työntekijöissä ja –yhteisössä. Vaikeisiin tilanteisiin pitää uskaltaa puuttua, vain niihin tarttumalla voi kehittyä ja menestyä jälleen yhdessä tiiminä. Työyhteisön kannustamista aktiiviseksi ja heidän mukaan ottamista suunnitteluun ja toimintaan pidettiin yrityksen menetyksen kannalta tärkeänä. Kun kaikki ovat mukana jo alusta asti, myös työinto kasvaa ja keskimäärin ongelmat vähenevät. Kykyjen huomaaminen ja niiden kehittämisen kannustaminen antaa lisäpotkua työntekijän uralle, henkilö ymmärtää tekevänsä työtä myös itseään varten, kehittyäkseen ja kasvaakseen. Haastatellut uskoivat naisjohtajan onnistuvan tunnejohtamisessa ja eriulotteisessa johtamisessa miestä keskimäärin paremmin.

### 6.2.2 Perheen ja työelämän yhdistäminen

Kaikki haastatellut naisjohtajat ovat perheellisiä, ja tämä osoittautui tuloksissa mielipiteet jakaviksi tekijöiksi. Osa naisjohtajista kertoi työ- ja perhe-elämän yhdistämisen olevan äärimmäisen vaikeaa, lähes mahdotonta pienten lasten

kanssa, osa totesi asian olevan järjestelykysymys. Renaultilla työskentelevä johtaja Carine Gailliez uskoi, että kun nainen vain käyttää organisointikykyään, on asiat järjestettävissä. Hän sulkee työasiat mielestään kotiin saavuttuaan ja antaa aikansa täysin perheelleen. Perhe ja työ näin ollen tasapainottavat toisiaan, eivätkä sulje toisiaan pois. Myös Alexandra Reveillon kertoi, äitiyden ja johtajan uran käyvän hyvin yhteen. Hänen molempien lapsiensa syntymät ajoittuivat projektien väliin, joten muutaman kuukauden poissaolo ei vaikuttanut uraan mitenkään. Hän ei tehnyt töitä kotona, mutta seurasi sähköpostejaan ja yrityksen raportteja pysyäkseen tietoisena yrityksessä tapahtuvista asioista ja mahdollisista muutoksista. Alexandra kertoi, että näin toimiessaan hänen oli erittäin helppo palata takaisin samaan työhön ja jatkaa kehitystä. Projektiluontoinen työ antaa mahdollisuuksia enemmän myös perhe-elämän yhdistämiseen.

Kaikki haastatellut myönsivät ajanpuutteen olevan isoin kysymys pitkien työpäivien vuoksi. Erityisesti Pariisin metropolialueella työmatkoihin kuluu aikaa, joten lasten koulun jälkeinen hoito täytyy järjestää jollakin tavalla. Useilla johtajanaisilla onkin apunaan lastenhoitajia, isovanhempia tai au-paireja. Marianne Flahaut päätti kolmannen lapsen saatuaan jäädä hetkeksi kotiäidiksi. Kun nainen tai mies työskentelee johtavassa asemassa Ranskassa, jää lapsille todella vähän aikaa. Aikaisen lähdön ja myöhäisen paluun vuoksi saattaa mennä parikin päivää, ettei toinen vanhempi näe lastaan kuin nukkuessa. Tämän vuoksi usea nainen ottaa Mariannen tavoin hieman aikaa pois työelämästä, varsinkin niinä vuosina kun lapset ovat vielä pieniä.

Carine Gailliez päätti myös jäädä kotiin saatuaan kolmannen lapsen. Perhe muutti Dubaihin isän työn perässä. 4 vuoden kuluttua palattuaan takaisin Ranskaan ja lasten ollessa hieman vanhempia, Carine Gailliez päätti jatkaa jälleen uraansa Renaultilla, uuden projektin parissa.

Sophie Magnier jäi 3 vuodeksi pois työelämästä ollakseen enemmän lastensa kanssa. Palattuaan Renaultille hän jatkoit täsmälleen samassa työssä, mutta muutti työaikojaan saadakseen edelleen hieman aikaa vielä pienille lapsilleen. Sophie Magnier uskoo naisen pystyvän saavuttamaan hyvän palkkatason ja aseman hyvinkin nopeasti, siinä missä mieskin. Vielä nykyäänkin naisen on kuitenkin tehtävä hänen mielestään valintoja, esimerkiksi pitkän äitiysloman jälkeen naisen on vaikea jatkaa nousua urallaan. Avioliittoa ei kukaan haastatelluista pitänyt uhkana uran tai johtamisen kannalta.

Kaikki haastattelemani naisjohtajat totesivat verkostojen olevan tärkeässä roolissa uralla etenemisessä. Ilman tukiverkkoja ja kontakteja esimerkiksi johtavaan asemaan nouseminen koettiin vaikeana saavuttaa. Toisten naisten tuki ja erilaiset tukijärjestöt on koettu tärkeäksi uran tukemisessa.

Naiset totesivat, että on erittäin tärkeää uran kannalta tuoda jatkuvasti esille oma panostuksensa. Naisjohtajan pitää näyttää, että työ on hänelle tärkeää, ja että hän antaa aikaansa ja energiaansa yritykselle. Erityisen tärkeäksi tämä koettiin nimenomaan perheellisten naisjohtajien arjessa, naisen pitää todistaa ettei perhe ja lapset häiritse negatiivisesti työntekoa. Haastateltujen naisjohtajien mukaan naisen pitää myös olla vahvempi kuin miehen.

Haastatellut naiset pitivät kuitenkin äitiyttä johtamisuran edistäjänä monesakin tilanteessa. Heidän mielestään äitiyden kokemus kehittää naista niin ihmisenä kuin johtajana ja antaa naiselle taitoja, joista on hyötyä johtajana. Haastateltujen johtajien mielestä erityisesti naisten organisointikyky ja kyky tehdä useita asioita samanaikaisesti ovat parantuneet huomattavasti äitiyden myötä.

### 6.2.3 Naisjohtajana Ranskassa ja ranskalaisessa kulttuurissa

Ranskassa on edelleen selkeät miesten ja naisten roolit. Tasa-arvoisen työelämän saavuttamiseen tarvitaan vielä muutoksia, uskovat naisjohtajat. Organisaatiotasolla selvin ero ilmeni nais- ja miesvaltaisten alojen rakenteessa. Riippumatta omasta alastaan, kaikki naiset olivat yhtä mieltä siitä, että miesvaltaisilla aloilla naisjohtajalla on enemmän todisteltavaa omasta kyvykkyydestään.

Haastatellut naisjohtajat kokevat joutuvansa taistelemaan ja todistamaan pätevyytään enemmän kuin miehet. Miesvaltaisilla aloilla työskentelevät naiset tuntevat, ettei heitä nähdä suurena uhkana, esimerkiksi avautuviin johtopaikoihin. Ajoittain tasa-arvottomuus on siirtynyt myös työntekijöiden jokapäiväiseen käyttäytymiseen, kuten sovinnostien vitsien heittoon. Tämä on yleisempää miesvaltaisilla aloilla, joissa nainen on vielä harvinaisuus ylimmässä johdossa. Carine Gailliez kertoi saaneensa useasti erikoiskohtelua sen vuoksi, että on yksi harvoista naisista miesvaltaisessa autoalan yrityksessä. Naisuudesta on hänen mukaan ollut hyötyäkin joissain tilanteissa, mutta useasti hän kokee miesten pitävän häntä alempiarvoisena sukupuolensa vuoksi. Hän tuntee, ettei häntä koeta uhkana miesten rinnalla. Marianne kertoi, että miehet uskovat enemmän itseensä ja mahdollisuuksiinsa kuin naiseen johtoportaan. Myös Sophie Magnier kertoi joutuneensa taistelemaan uran alkuvaiheessa, todistamaan mieskollegoilleen pystyvänsä työhön. Hänen mukaan miehet eivät uskoneet naisen ymmärtävän autoalaa, saati työskentelemään sen kehittämisyksikössä. Sitkeyden ansiosta hän ansaitsi paikkansa yrityksessä ja uskoo naiseutensa olevan nykyään etu. Sophie Magnier kertoo, että hänen on esimerkiksi helpompi saada ehdotuksensa läpi kuin mieskollegoidensa.

Yhdeksi naisjohtajan työelämän vaikeudeksi koettiin myös alaiset. Naisjohtamisen kulttuuri on Ranskassa edelleen uusi, joten naisjohtajien kohteleva ja arvostaminen ei toteudu samalla tavalla kuin miesjohtajien kohdalla. Erityisen hankaliksi koettiin miesalaiset, varsinkin iäkkäämmät yksilöt. Marianne

Flahaut kertoi tapauksen omalta johtajanuraltaan. Erään miehen oli äärimmäisen vaikea sopeutua tilanteeseen, jossa häntä johti nuorempi nainen. Miehen maailmankuvassa nainen ei kuulunut johtoportaan, eikä näin ollen voinut arvostaa myöskään omaa pomoaan. Hän hankaloitti käytöksellään koko tiimin työskentelyä, sekä itse johtajanaisen uskottavuutta ja urakehitystä. Haastatellut naiset uskovat kyseisen tapauksen kaltaisen käytöksen olevan vielä yleistä nykyajan Ranskassa.

Naisen suurimpana esteenä on mies, joka on edennyt kykyihinsä nähden liian korkealle. Kun nainen osoittautuu häntä paremmaksi, mies tuntee olonsa epävarmaksi. (Jabe 2007, 63.)

Miehen ja naisen palkkaerot ovat myös ongelma, kertovat haastatellut. Alexandra Reveillonin (Liite 4) mukaan mediassa puhutaan 30 prosentin palkkaerosta samassa asemassa työskentelevän miehen ja naisen välillä.

Kuitenkin paljon kehitystä on viime aikoina tapahtunut. Ranskan johtava sähköyhtiö EDF on esimerkiksi laatinut säännökset, joiden mukaan nais- ja mies-työntekijöitä on kohdeltava tasa-arvoisesti. Perhe- ja työelämän yhdistäminen on helpottunut sen myötä. Yhtiö julkaisee myös avoimesti kunkin aseman palkat. Alexandra Reveillonin mukaan tilanne on säännöksien johdosta kohentunut viime vuosina, mutta kaipaa vielä paljon työtä. Esimerkiksi miesten on helpompi saavuttaa työt, joissa palkat ovat korkeampia. Rakenteet on luotu, mutta todelliset tulokset eivät vastaa suunniteltuja ihanteita.

Renaultilla toimii 'Women at Renault' -järjestö, joka järjestää kokoontumisia ja luentoja yrityksen naistyöntekijöille. Se tarjoaa apua myös palkkakysymyksissä tai ongelmatilanteissa. Sophie Magnierin mielestä on erittäin tärkeää, että tämän kaltaista toimintaa on tarjolla. Hän kysyi neuvoa palkka-asioissa äitiysloman jälkeen, mikä olisi oikea palkkavaatimus osa-aikaisesta työssä. Myös ranskalaisen astronautin, Claudie Haigneren luento oli jäänyt erityisen innos-

tavana mieleen. Nainen oli puhunut, siitä kuinka täytyy pysyä lujana miesvaltaisella alalla, ja antoi paljon vinkkejä Renaultin naisten arkeen.

Tiedustelin naisjohtajilta myös yksittäistapauksien vaikutusta niin heidän kuin yleisiin mielipiteisiin, esimerkkinä mm. ranskalaisen Christine Lagarden nousu IMF:n johtoon. Kaikki haastatellut olivat ylpeitä siitä, että Lagarde on luonut niinkin nousujohteisen ja arvostettavan johtajauran. Naiset uskoivat yksittäistapauksilla olevan merkitystä niin yleiseen mielipiteeseen kuin mahdollisesti nuorten, johtajan uralle tähtäävien naisten itseensä uskomiseen. Omalla kohdallaan he eivät kuitenkaan nähneet suurta vaikutusta. He olivat tyytyväisiä nykyisissä asemissaan ja halusivat säästää aikaa myös perheelleen. Erityisesti lasten ollessa pieniä naisjohtajat kokivat äitiyden tärkeämmäksi kuin työuralla etenemisen, ja halusivat panostaa kotiin.

## 7.0 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelujen perusteella koulutuksella todettiin olevan suuri merkitys hyvään uraan ja menestykseen. Moni kertoi yritysten arvostavan korkeaa koulutusta ja sen auttavan johtoon pyrittäessä. Ranskan tapauksessa erityisesti arvostettujen yksityiskoulujen suorittaneilla naisilla uskottiin olevan paremmat mahdollisuudet nousta isojen yhtiöiden huippujohtoon. Myös työkokemus aikaisemmista vastaavista tehtävistä tai samassa yrityksessä menestyksekkäästi työskennelystä urasta uskottiin olevan eniten tukea johtotehtäviin haettaessa.

Haastatellut naisjohtajat kokevat joutuvansa taistelemaan ja todistamaan pätevyytään enemmän kuin miehet. Naisjohtajien kokemuksen perusteella päättäväisyys, vahvuus ja kovuus ovat välttämättömiä ominaisuuksia huipulle pyrittäessä nimenomaan naisena. Naisjohtajan pitää pysyä lujasti omien

tavoitteidensa takana, ja näyttää olevansa tosissaan urastaan. Miesvaltaiset alat nähdään erityisen vaikeana luoda uraa huippujohdossa. Ajoittain tasa-arvottomuus on siirtynyt myös työntekijöiden, esim. mieskollegoiden käyttäytymiseen.

Eräs mielenkiintoinen huomio oli, että lasikattoilmiötä ei tunnettu nimeltä tai ilmiönä haastateltujen naisjohtajien keskuudessa, vaikkakin he puhuivat samoista asioista toisin sanoin. Lasikatto tunnetaan maailmanlaajuisena ilmiönä ja se on noussut esille erityisesti esim. viime aikojen yritysten, johtokuntien ja hallitusten naiskiintiöistä puhuttaessa. Haastattelujen perusteella naisilla on edelleen lasikatto vastassa, kun he pyrkivät ylimpään johtoon. Erityisesti miesvaltaisilla aloilla lasikatto on hyvin vahva.

Uran esteenä ei haastattelujen perusteella ole niinkään lasten saaminen, vain ennemminkin poissaolo työelämästä pitkään. Lyhyellä poissaololla taataan, että työntekijän kyvyt pysyvät samalla tasolla ja kehitystä pystytään jatkamaan heti työhön palattua. Sen sijaan pitkän äitiysloman pitävät naiset jäävät helposti paljon jälkeen esim. uudesta teknologiasta ja yrityksen kehityksestä.

Haastateltujen naisjohtajien pohdinnat menestyvän johtajan ominaisuuksista vastaavat pitkälti kirjallisuudesta poimittuja ominaisuuksia. Viestintää pidettiin yleisesti yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä. Hyvän johtajan tulee kuunnella ja olla herkkä vivahteille, huomata muutokset työntekijöissä ja yhteisössä. Erityisesti naisen uskottiin onnistumaan tämänlaisessa johtamisessa paremmin kuin miehen. Vaikeisiin tilanteisiin tarttuminen, siitä kehittyminen ja jälleen yhdessä tiiminä menestyminen koettiin isoksi haasteeksi johtajalle. Hyvä ja myös menestyvä johtaja pystyy selviytymään vaikeastakin tilanteesta. Työyhteisön kannustaminen aktiiviseksi ja heidän mukaan ottaminen toimintaan on haastateltujen naisjohtajien mielestä tärkeää yrityksen menetyksen kannalta. Yksilöiden kehittäminen ja haasteisiin kannustaminen todettiin erittäin hyväksi ominaisuudeksi johtajassa.



Yleisesti ottaen voi todeta, että naisjohtajat toivat kovuudestaan ja asemastaan esim. miesvaltaisilla aloilla huolimatta esille pehmeitä arvoja. He uskoivat henkilöstön hyvinvoinnin, työyhteisön ilmapiirin, kuuntelemisen, ymmärtämisen ja auttamisen luovan pohjan menestyvälle yritykselle. Kuitenkin menestyäkseen miesten keskuudessa täytyy heidän mielestään omaksua myös maskuliinisia johtamispiirteitä, kuten jämäkkyyttä ja ainakin hieman kovuutta.

Naisten oikeuksia ja sukupuolten tasa-arvoasioita on alettu viemään ranskalaisissa yrityksissä eteenpäin. EDF on laatinut säädökset naisten ja miesten tasa-arvoisesta kohtelusta, ja Renaultilla toimii naisten oma etujärjestö, joka järjestää tapahtumia ja avustaa lakiasoissa. Naisjohtajat kokevat näiden olleen avuksi, mutta täydellistä tasa-arvoa ja haluttuja tavoitteita ei ole vielä saavutettu.

Yksittäisellä naisjohtajan menestystarinalla (esim. Christine Lagarden nousulla IMF:n johtoon) haastatellut naiset uskoivat olevan merkitystä niin yleiseen mielipiteeseen kuin mahdollisesti nuorten, johtajan uralle tähtäävien naisten itseensä uskomiseen. He olivat kaikki tyytyväisiä siihen, että nykypäivän Ranskassa, vaikkakin paljon töitä tekemällä, naisen on mahdollista nousta huippujohtoon. Omalla kohdallaan he eivät kuitenkaan nähneet suurta vaikutusta. He olivat tyytyväisiä nykyisissä asemissaan ja halusivat säästää enemmän aikaa myös perheilleen.

## LÄHDELUETTELO

- Allen, R. 1997. Nalle Puh ja johtamisen taito: jossa Hyvin Tärkeä Karhu ja hänen ystävänsä perehtyvät Hyvin Tärkeään Aiheeseen. Porvoo: WSOY.
- Directorate General of Human Rights. 2005. Parental Leave in Council of Europe member States. Strasbourg. Viitattu 15.10.2011.  
[http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/women-decisionmaking/CDEG%282004%2914final\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/equality/03themes/women-decisionmaking/CDEG%282004%2914final_en.pdf).
- European Commission. 2011. Database: Women and Men in Decision Making. Tutkimustuloksia ja tilastoja naisten ja miesten osuuksista johtoportaisissa Euroopan alueella. Taulukot 1-6. Viitattu 22.7.2011.  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=en>.
- Evans, G. 2006. Pelaa kuin mies – voita kuin nainen. Helsinki: readme.fi.
- Frankel, L. 2007. Luotu johtamaan: 99 tapaa naisen ottaa ohjat. Helsinki: Talentum.
- Hakala, J. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.
- Helsingin Sanomat. 2011. Ranskan Christine Lagarde valittiin IMF:n johtajaksi. Uutinen. Viitattu 21.10.2011.  
<http://www.hs.fi/ulkomaat/artikkeli/Ranskan+Christine+Lagarde+valittiin+IMF+njohtajaksi/1135267268532>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. 3. p. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uud. 1. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. 1. Helsinki: Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa: Naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen: Opas lasikaton rikkomiseen. Helsinki: Kirjapaja.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki: Edita.

Kaverijohtaminen. 2009. Keskusteluja. Kaverijohtamisen perusteet 2 - koulutusohjelma, Jyväskylän ammattikorkeakoulun erikoisyksikön Tiimiakatemian johtamiskoulutusohjelma Jyväskylässä 21.4.2009.

Kivi, R. 2007. Pomo on pahin. Helsinki: Gummerus.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Liukko, S. & Perttula, S. 2010. Opinnäytetyön raportointi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.10.2011.  
[http://www.jamk.fi/download/27435\\_Raportointiohje.pdf](http://www.jamk.fi/download/27435_Raportointiohje.pdf).

Lundberg, T. (toim.) 2003. Hyvän pomon ABC: Näin johdat positiivisesti. 2. p. Jyväskylä: Gummerus.

Lystimäki, J. 2010. Kun olet huoneessa, ole huoneessa. Blogikirjoitus. Viitattu 10.10.2011. <http://www.boardman2020.fi/blogi/kun-olet-huoneessa-ole-huoneessa>.

Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke. 2011. Naiset ja johtajuus. Jyväskylän yliopiston verkko-opetusaineisto. Viitattu 30.10.2011.  
<http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppi%20materiaali.pdf>.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja.

Piha, K. 2005. Älä vetoa lasikattoon syyttä. Kolumni. Viitattu 17.10.2011.  
<http://www.talouselama.fi/kolumni/ala+vetoa+lasikattoon+syytta/a159510>.

Piha, K. 2006. Äitijohtaja. Helsinki: Talentum.

Rabourdin, C. 2009. Management au féminin : "Il faut mettre une certaine distance". Artikkel. Viitattu 21.10.2011.  
<http://www.plurielles.fr/psychologie/il-faut-mettre-une-certaine-distance-4760641-402.html>.

Salmenkari, M. & Järvinen, A. 1985. Naisia talouselämän huipulla. 1. p. Mikkeli: Kansi Mainoskannus Oy.

Simon, H., Ronald Berger & Partner, Bauer, B., Kaivola, K. & Tillman, M. 1996. Eurooppalainen johtaja. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

## LIITE 1. HAASTATTELU MARIANNE FLAHAUT

Name: Marianne Flahaut

Age: 40

### Education:

Marianne Flahaut did the French Baccalaureat (Suomen ylioppilastutkintoa vastaava). After it, she studied in a private Commercial and Communication school in France for 4 years and graduated as Master (comparable).

### Career:

Marianne Flahaut worked 10 years at L'Oreal, in the end managed also all the advertising of the unit and had one assistant. After she had one of the most important positions of her life, in a media company Lagardere that produces TV, Internet, magazines etc. She was in charge of the advertising, communication and public relations, and had a team of 6 persons to manage. At the time she focused completely on career, and didn't have any kids or husband yet.

She worked in Australia then for 4 years, at Mont Blanc and also in an event agency as a Freelancer. With her new family (husband and two kids) she moved back to France and started working in a Spanish franchising company that creates variety of after school activities for kids. She was in charge of all the communication in France as well as with the head office in Madrid.

Which characteristics make a woman / you a good manager?

A woman needs to be very organized, especially in Paris area where travelling takes so much time. She needs to have lots of energy, to be ambitious about work and show that the career is the most important thing in her life, especially when having kids.

Based on your experience, how much different factors affect promoting a person X in a company?

Marianne Flahaut thinks the main factors affecting in promoting a person are work experience and network. Also education and possible children affect quite much. She says age and gender might have little affection, but marriage on the other hand not at all.

Have you faced ATTITUDE problems being a woman as an executive?

“Yes, I have faced some. In a team of 6 (in the company Lagardere) that I had to manage, there was a man who couldn’t respect me. He was around 50 years old (I 30 at the time), so he had problems to respect someone younger (so called generation conflict), and also fact I was a woman was too difficult for him to handle and he made everything possible to change the manager (me).”

Does a single woman image affect your own opinions and attitude? For example the case Christine Lagarde getting into the lead of IMF?

“For me, that specific case wasn’t important because she doesn’t have kids herself. Maybe it gave some confidence for younger women who are starting their careers. For me, a little role model was the ex-manager of big French company, Areva. She had kids and was still able to lead such a huge company.”

Career of a woman in France; is it possible to work as a manager and how about in the case of having kids?

It is still difficult; men at the same positions get higher salaries than women. French men think they are 'better', and have more capability to survive in leading positions. For young women it is very hard to start a manager career without a very high education. Women need to be much stronger than men, if they want to have a family at the same time with managing career. They need to fight about the position more, and to prove the work is more important than the family.

Managing has been an interesting challenge for Marianne Flahaut but with family and kids it is too hard, she thinks women still need to make choices in today's France.

## LIITE 2. HAASTATTELU CARINE GAILLIEZ

Name: Carine Gailliez

Age: 38

Education:

Carine Gailliez did first the French Baccalaureat (Suomen ylioppilastutkintoa vastaava). After she studied economic based mathematics and science for 3 years in the university and after it 3 years of business school, graduated as Master.

Internships she had first at Renault, then at L'Oreal and after, again at Renault, where she ended up working for rest of her career so far. She realized that for her it was easier to work with men, and since car business is very manly business, she decided to stay at Renault. Each time was a period around 6 months.

Career:

After graduation and being an intern at Renault, Carine started her career in the same company. She started in statistics studies, being in charge of the field for 2,5 years, but without any people working under her. She continued the following 3 years as a customer relationship manager in an Internet project for Renault. She had a team of 2 other people to manage. After Carine continued in car sales, and was in charge of the new launch events, the conventions. In these projects she had a team of 3 other people to manage. Then she was out of working life for 4 years because of motherhood.

After those years she returned back to work, and is now working as a digital manager for corporate sales and light commercial vehicle. She doesn't have any direct persons to manage, but she works with specialists and agencies to complete all parts of the projects in the digital field of Renault (for example websites, social network, mobile applications, efficiency in internet searches and feedbacks).

Which characteristics make a woman a good manager?

A manager needs to be sure of her because people have to trust her. Also one has to be honest and available, but only certain times.



“I work only with men, so you have to show your strength. You can be good to people, don’t have to be only iron as a woman. Most important you need to act professional, especially as woman, so that people will respect you. Being a manager in this field in general, you also need to be a bit political.”

Based on your experience, how much the following factors affect promoting a person X in a company?

Carine thinks the most effecting factors in promoting someone in France are education and network. She thinks there definitely is a glass ceiling in the manly businesses, and that is the main factor effecting when promoting one. She thinks work experience affects quite much and children a little bit, but marriage on the other hand not at all.

Have you faced ATTITUDE problems being a woman as an executive?

“Yes, some. Men colleagues might say sexist comments that they wouldn’t to other colleagues (men).” Carine Gailliez also feels a woman is not considered as a real danger for opening positions.

“In manly businesses it’s quite impossible for a woman to rise to the very top. One needs to have very high education, network and strong will to even try. Middle level on the other hand is open for any woman. Seeing no women in the top makes it hard to believe in you chances.”

Does a single woman image affect your own opinions and attitude? For example the case Christine Lagarde getting into the lead of IMF?

“I’m sure that Christine Lagarde had to do more than men she was fighting against. I am happy for women in general, that there was one person who was able to show all this. I myself don’t want to start fighting to the highest positions in the company, because I know how much hard time a woman gets in that road. Not now that I have kids, and I am happy with the job I have, it’s challenging enough, middle level management.”

Career of a woman in France; is it possible to work as a manager and how about in the case of having kids?

“I don’t think it’s a problem. With times you might need a little help, but women in general are very well organized. If you can handle it all that you think a job as a job, switch off thoughts of work when you come home, it will work.”

### LIITE 3. HAASTATTELU SOPHIE MAGNIER

Name: Sophie Magnier

Age: 35

Education:

Sophie Magnier did first French Baccalaureat (Suomen ylioppilastutkintoa vastaava). Then she continued in engineering studies, first 3 years in Ecole Polytechnique and after 2 years in Ecole des Mines de Paris. After those 5 years of university level studies, she graduated as Master.

Career:

She has worked her whole career in car business, Renault. As she is an engineer, she's been working with designing, prototyping and developing the cars. First she worked in a prototype engineering department, after in developing the body in white. Then she got a position as an executive secretary for the engineering manager of the company. At the moment she works as a product planning manager, developing new cars for customer needs.

Which characteristics make a woman a good manager?

"Manager has to be ready to listen the members of her team. She needs to be available, support everyone, give advice which way to follow to achieve the goals of the company and make the strategy of the company very clear. Being open for new ideas and all kind of creativity and taking risks give the company an opportunity to succeed."

Based on your experience, how much the following factors affect promoting a person X in a company?

Sophie work experience is the main factor promoting someone. One needs to be able to do the work, and previous experience gives a good start. She also thinks that education has a big effect, as well as unfortunately gender too. In promotions men still have an advantage. Sophie's opinion is that employer's age, network and children effect a little bit, but marriage on the other hand not at all.

Have you faced ATTITUDE problems being a woman as an executive?

“Not in my current position, but in previous ones yes. In the first job I was the only woman in a team of 30 persons, and I was new in the company as well as in car business, just right after schooling. It was hard, I really to prove everyone that I can do the job. Men think that women can't understand cars (in my case). You have to prove that you are able to do the job. Later in your career being a woman can be an advantage. For example I have had moments that it was easier for me than for my men colleagues to get the things in action that I had requested.”

Does a single woman image affect your own opinions and attitude? For example the case Christine Lagarde getting into the lead of IMF?

“A woman needs to have a lot of motivation and a situation in life that she's able to put effort in her career. It is a good thing that there are women in high positions, for example Christine Lagarde proved well that also a woman, especially also French one, can do it. I think it gives motivation to all the women trying to get to top positions, and makes them believe more in themselves.”

Career of a woman in France; is it possible to work as a manager and how about in the case of having kids?

“The possibilities to make a good career are the same for women and men. Though I think it's easier for women in certain industries, like services. It is easier to work home for example in the case of having kids. Car business and especially the department of developing (where I also work in) are hard, you really need to be at the working place to make it efficient with your team.”

“I stopped working for 3 years, and took time for my kids. I got exactly the same job with same salary after maternity leave. For woman in France it's easy to get to high positions as fast as a man, get a good salary very. Later

career is harder for a woman than a man. For example, a woman needs to choose a parental leave or a high career. After maternity leave it's very hard to make a high career anymore."

Other experiences

"At Renault we have kind of an association called Women at Renault. It organizes events and gatherings for women and helps also with legal issues, for example with salaries. Sometimes we have also women from top positions giving speeches. Claudie Haignere, a female French astronaut spoke us once about how a woman needs to prove more and stay tough if working in manly business. She's a good example to follow as a manager, and she gave lots of useful tips and ideas for my work and career. I think this association is a very good idea; it has also been helpful for me when I continued my career after maternity leave."

#### LIITE 4. HAASTATTELU ALEXANDRA REVEILLON

Name: Alexandra Reveillon

Age: 37

Education:

Alexandra Reveillon did French Baccaureat B with specialization in economics (Suomen ylioppilastutkintoa vastaava). After it, she studied business law (droit et des affaires) for 4 years and graduated as Master, then she went to a

school of management, AUDENCIA in Nantes. During those years she also did specialization in marketing graduating as a Master 2 –level (in France).

Career:

Alexandra started her career in the world known jewel company Cartier. She replaced a job of a product manager in perfumes and fragrances for one year, as the owner of the position was on a parental leave. After that, she continued at L'Oréal in a similar position, as a product manager in perfumes and fragrances. She worked in the company for 2 years.

Rest of her career, Alexandra has worked in the leading electricity company in France, EDF. In the company she started first as a manager in the sales for companies (chef d'agence), worked with this project for 3 years and had a team of 30 persons to manage. After that, she continued with another project, in sales for private clients, for 2 years more with a team of 65 persons to manage. She also worked in writing procedures for the market that was opening, to deal with new suppliers and competitors in 2004 and 2007, since EDF hadn't a monopoly anymore in electricity market.

Alexandra's present job is to take care of people in the changes of technology. She works with 3 specialized federations and agencies to help people in the company to accept the changes of technology. The main job is in communication and training, to drive the changes inside EDF.

Which characteristics make a woman / you a good manager?

“As a manager you have to observe, to listen. You need to make the staff active and involve them. If you start this from the beginning, it is a lot easier later. You have to be very well organized and efficient. A manager needs to

communicate a lot, recognize talents and to be brave to say also difficult things, such as firings. You have to be able to tell what the weakness is, how to improve together, and how to be successful together.”

Based on your experience, how much the following factors affect promoting a person X in a company?

Alexandra thinks that education is the main factor effecting when promoting a person. Also age, network and work experience effect quite much. She said there definitely still is certain kind of a glass ceiling, even many companies are fighting against it and making rules for equality between women and men. Alexandra thinks children have a little bit affection in promotions but marriage not at all.

Have you faced ATTITUDE problems being a woman as an executive?

“Not really. In our company it is rare to be a woman, so they're respectful for a woman to work for that sector. Of course there are always some men are a bit rude, but I think being a woman is more an advantage than a weakness for me. As a woman you have to have a strong personality to success with all these men.”

Does a single woman image affect your own opinions and attitude? For example the case Christine Lagarde getting into the lead of IMF?

“I am proud of her. I like that women can get jobs like her. I think it influences people's opinions and attitude. As they see more and more women in important jobs, the idea of women being in the top is getting mature.”

Career of a woman in France; is it possible to work as a manager and how about in the case of having kids?

“I think in today’s France it is easy for a woman to make a career. In EDF we have an agreement for equality inside the company. This way it is possible for woman to also have a husband and children without a fear of losing the job. The company also shows openly the salaries of each position. It doesn’t work perfectly yet, there are ways that it is easier for a man to get the job with better salary for example. I think in general, it’s still a bit difficult for women to have a good career in France, in media they talk about women having 30 % lower salary in the same job than men. That tells there is still work to do before total equality.”

Alexandra has 2 children. She didn’t take a parental leave, but each time she took 4-5 months off from work. At that time she was looking for e-mails and reports to follow the company’s movements, and when she returned to work, she knew the latest and it was easier to start working again. The kids were born between different projects, so they didn’t have any affection on her career.



TAULUKKO 1. Euroopan parlamentin naisten ja miesten prosentuaaliset osuudet maittain.

**European parliament (members by country)**

	Members			
	Women (N)	Men (N)	Women (%)	Men (%)
EU-27	256	480	35	65
Belgium	8	14	36	64
Bulgaria	6	11	35	65
Czech Republic	4	18	18	82
Denmark	6	7	46	54
Germany	37	62	37	63
Estonia	3	3	50	50
Ireland	3	9	25	75
Greece	7	15	32	68
Spain	18	32	36	64
France	34	38	47	53
Italy	16	56	22	78
Cyprus	2	4	33	67
Latvia	3	5	38	62
Lithuania	3	9	25	75
Luxembourg	1	5	17	83
Hungary	8	14	36	64
Malta	0	5	0	100
The Netherlands	11	14	44	56
Austria	7	10	41	59
Poland	11	39	22	78
Portugal	8	14	36	64
Romania	12	21	36	64
Slovenia	2	5	29	71
Slovakia	5	8	38	62
Finland	8	5	62	38
Sweden	10	8	56	44
United Kingdom	23	49	32	68
Croatia	-	-	-	-
Macedonia, the former Yugoslav Republic of	-	-	-	-
Turkey	-	-	-	-
Republic of Serbia	-	-	-	-
Liechtenstein	-	-	-	-
Iceland	-	-	-	-
Norway	-	-	-	-
All countries	256	480	35	65

- = not applicable , : = not available  
Data collected between 14/02/2011-14/02/2011

TAULUKKO 2. Euroopan parlamentin naisten ja miesten prosentuaaliset osuudet.

	President	Members/Commissioners			
		Women (N)	Men (N)	Women (%)	Men (%)
European Parliament	M	256	480	35	65

- = not applicable , ; = not available  
Data collected between 14/02/2011-14/02/2011

TAULUKKO 3. European agencies (korkeimmat päättävät elimet).

	President		Members			
	Women (N)	Men (%)	Women (N)	Men (N)	Women (%)	Men (%)
Community Fisheries Control Agency (CFCA)	0	1	5	28	15	85
Community Plant Variety Office (CPVO)	0	1	13	15	46	54
European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)	1	0	28	58	33	67
European Agency for the Management of Operational Cooperation at the External Borders (FRONTEX)	0	1	2	29	6	94
European Aviation Safety Agency (EASA)	0	1	5	27	16	84
European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC)	0	1	14	19	42	58
European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop)	0	1	26	60	30	70
European Chemicals Agency (ECHA)	0	1	13	22	37	63
European Environment Agency (EEA)	0	1	13	23	36	64
European Food Safety Authority (EFSA)	1	0	6	9	40	60
European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND)	0	1	22	60	27	73
European GNSS Supervisory Authority (GSA)	0	1	5	22	19	81
European Institute for Gender Equality (EIGE)	1	0	16	3	84	16
European Maritime Safety Agency (EMSA)	0	1	2	35	5	95
European Medicines Agency (EMA)	0	1	14	21	40	60
European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction (EMCDDA)	0	1	12	20	38	62
European Network and Information Security Agency (ENISA)	0	1	4	30	12	88
European Railway Agency (ERA)	0	1	1	36	3	97
European Training Foundation (ETF)	0	1	12	21	36	64
European Union Agency for Fundamental Rights (FRA)	1	0	12	18	40	60
Office for Harmonisation in the Internal Market (Trade Marks and Designs) (OHIM)	0	1	6	22	21	79
Translation Centre for the Bodies of the European Union (CdT)	0	1	22	48	31	69
Total	4	18	253	626	29	71

- = not applicable , ; = not available  
Data collected between 25/05/2010-08/07/2010

TAULUKKO 4. Keskuspankkien nais- ja miesjohtajat prosentuaalisesti maittain.

	Head		Members			
	Women (N)	Men (%)	Women (N)	Men (N)	Women (%)	Men (%)
EU-27	0	27	53	240	18	82
Belgium	0	1	4	14	22	78
Bulgaria	0	1	1	6	14	86
Czech Republic	0	1	1	6	14	86
Denmark	0	1	8	20	29	71
Germany	0	1	0	6	0	100
Estonia	0	1	2	9	18	82
Ireland	0	1	2	11	15	85
Greece	0	1	1	12	8	92
Spain	0	1	2	8	20	80
France	0	1	3	7	30	70
Italy	0	1	1	17	6	94
Cyprus	0	1	0	6	0	100
Latvia	0	1	3	11	21	79
Lithuania	0	1	1	4	20	80
Luxembourg	0	1	0	9	0	100
Hungary	0	1	2	5	29	71
Malta	0	1	1	10	9	91
The Netherlands	0	1	1	3	25	75
Austria	0	1	0	4	0	100
Poland	0	1	4	13	24	76
Portugal	0	1	1	5	17	83
Romania	0	1	1	8	11	89
Slovenia	0	1	1	4	20	80
Slovakia	0	1	1	6	14	86
Finland	0	1	4	9	31	69
Sweden	0	1	6	11	35	65
United Kingdom	0	1	2	16	11	89
Croatia	0	1	1	13	7	93
Macedonia, the former Yugoslav Republic of	0	1	2	7	22	78
Turkey	0	1	0	13	0	100
Republic of Serbia	0	1	3	6	33	67
Liechtenstein	-	-	-	-	-	-
Iceland	0	1	3	4	43	57
Norway	0	1	9	13	41	59
All countries	0	33	71	296	19	81

- = not applicable , : = not available  
Data collected between 20/05/2010-21/05/2010

Taulukko 5. Liike-elämän johtajat Euroopan alueella (2010)

	Leaders of businesses (1000s)			
	Women (N)	Men (N)	Women (%)	Men (%)
EU-27	2,895	5,914	33	67
Belgium	81	186	30	70
Bulgaria	49	107	31	69
Czech Republic	48	120	29	71
Denmark	22	66	25	75
Germany	317	652	33	67
Estonia	10	19	34	66
Ireland	35	125	22	78
Greece	121	282	30	70
Spain	413	720	36	64
France	287	513	36	64
Italy	556	1,023	35	65
Cyprus	1	6	14	86
Latvia	19	34	36	64
Lithuania	19	41	32	68
Luxembourg	2	7	22	78
Hungary	33	76	30	70
Malta	1	4	20	80
The Netherlands	168	390	30	70
Austria	47	108	30	70
Poland	166	332	33	67
Portugal	74	171	30	70
Romania	40	98	29	71
Slovenia	14	37	27	73
Slovakia	:	:	:	:
Finland	17	78	18	82
Sweden	24	65	27	73
United Kingdom	331	654	34	66
Croatia	14	50	22	78
Macedonia, the former Yugoslav Republic of	:	:	:	:
Turkey	106	1,313	7	93
Republic of Serbia	:	:	:	:
Liechtenstein	:	:	:	:
Iceland	2	6	25	75
Norway	9	35	20	80
All countries	3,026	7,318	29	71

- = not applicable , : = not available  
Data collected between 11/11/2010-11/11/2010



TAULUKKO 6. Tuomioistuinten naiset ja miehet määrällisesti ja prosentuaalisesti maittain Euroopan alueella.

	President		Members			
	Women (N)	Men (%)	Women (N)	Men (N)	Women (%)	Men (%)
EU-27	7	20	509	1,086	32	68
Belgium	0	1	5	24	17	83
Bulgaria	0	1	72	19	79	21
Czech Republic	1	0	15	47	24	76
Denmark	0	1	5	14	26	74
Germany	0	1	24	103	19	81
Estonia	0	1	3	16	16	84
Ireland	0	1	2	7	22	78
Greece	0	1	15	57	21	79
Spain	0	1	9	75	11	89
France	0	1	48	76	39	61
Italy	0	1	37	218	15	85
Cyprus	0	1	1	12	8	92
Latvia	0	1	24	22	52	48
Lithuania	0	1	8	29	22	78
Luxembourg	1	0	3	0	100	0
Hungary	0	1	46	35	57	43
Malta	0	1	0	18	0	100
The Netherlands	0	1	6	30	17	83
Austria	1	0	14	43	25	75
Poland	0	1	19	64	23	77
Portugal	0	1	2	58	3	97
Romania	1	0	85	26	77	23
Slovenia	1	0	16	23	41	59
Slovakia	0	1	37	36	51	49
Finland	1	0	5	14	26	74
Sweden	1	0	7	9	44	56
United Kingdom	0	1	1	11	8	92
Croatia	0	1	21	20	51	49
Macedonia, the former Yugoslav Republic of	0	1	8	13	38	62
Turkey	0	1	58	185	24	76
Republic of Serbia	1	0	17	7	71	29
Liechtenstein	0	1	2	10	17	83
Iceland	1	0	2	7	22	78
Norway	0	1	8	12	40	60
All countries	9	25	625	1,340	32	68

- = not applicable , : = not available  
Data collected between 10/05/2010-08/07/2010

## HAKEMISTO

A		Vanhemmuus.....	22, 27
Avoliitto.....	22, 40	Vanhempainvapaa.....	27
E		Verkosto.....	39
Eurooppa.....	24	Viestintä.....	4, 7, 39
F		Viitekehys.....	30
Feminiininen johtaminen.....	7, 15	Y	
I		Yksilö .....	38
Isyys.....	22	Ä	
J		Äitiys .....	22
Johtaminen .....	4		
Järjestö.....	43		
K			
Koulutus .....	26, 39		
Kvalitatiivinen .....	32		
L			
Lasikattoilmiö.....	21		
Läsnäolo.....	9, 10		
M			
Maskuliininen johtaminen.....	7, 15		
Menestyvä johtaminen .....	7		
Metropolialue.....	3, 38		
Monikulttuurisuus .....	10		
N			
Naisjohtaminen .....	15, 24, 42		
P			
Perhe.....	22, 40		
Puolistrukturoitu haastattelu .....	34		
R			
Ranska.....	26, 42		
Reabiliateetti .....	35		
T			
Tarkoitus.....	30		
Tasa-arvo.....	24, 42		
Tavoite.....	30		
Teemahaastattelu .....	34		
Tunnejohtaminen.....	14		
U			
Urakehitys.....	21		
V			
Validiteetti.....	35		