

NAISJOHTAJIEN KOULUTUS JA URAKEHITYS

Case: Nordea Oyj:n naisesiemiesten koulutusohjelma

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Marika Roth

Lahden ammattikorkeakoulu
Talouhallinto

ROTH MARIKA:

Naisjohtajien koulutus ja urakehitys
Case: Nordea Oyj:n naisesiemiesten
koulutusohjelma

Taloushallinnon opinnäytetyö, 75 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee naisesiemille tarkoitetun koulutuksen vaikutusta naisjohtajien urakehitykseen. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten koulutus vaikuttaa naisjohtajuuteen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään naisjohtajuuden määritelmää, johtamiskoulutusta sekä sukupuolten välisten piirteiden että johtamistyylien eroa ja naisten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä. Urakehitykseen vaikuttavista asioista verkostoitumisella ja mentoroinnilla nähdään olevan paljon painoarvoa. Naisliikkeen vaiheita, tasa-arvolakia, kiintiöitä ja ”lasikatto”-ilmiötä tarkastellaan aiheista julkaistua kirjallisuutta vuoropuhelun runkona käyttäen.

Empiirinen osa on salattu.

Avainsanat: naisjohtajuus, nainen johtajana, urakehitys, mentorointi, verkostoituminen, tasa-arvolaki, lasikatto-ilmiö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

ROTH, MARIKA:

The Influence of Women's Leadership
Programme on Career Development
Case: Nordea Bank Women Leadership
Programme

Bachelor's Thesis in Financial Management, 75 pages, 7 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

This thesis deals with a leadership programme designed solely for women and its impact on career development. The research examines how a women's leadership programme has influenced leadership and career development.

The definition of women's leadership the ways both genders lead and act as a leader and matters that influence career development are discussed in the theoretical part of this thesis. Whenever career development has been discussed it seems clear that there are two things that count a great deal, mentoring and networking. In this thesis gender equality, quotas and a "glass-ceiling" have been discussed as dialogue based on the literature material published on the matter.

The survey method that was used in this study was a qualitative method. The survey was carried out in Nordea Bank Finland. Questionnaires were sent to female leaders who had taken part in the women's leadership programme. The purpose of this study is to find out if the programme has got any impact on leadership and career development, and based on the results of the research, the development proposals are made to the Nordea Bank.

Sources that have been used in the theoretical part of the thesis are literature on women in management and career development, articles and electronic sources. Company's own sources have been used in the empirical part of the thesis.

Based on the results of the study it can be concluded that the women's leadership programme has got minor influence on career development. However, the respondents felt that the programme had biggest influence on networking and that is highly important in today's business world.

Key words: leadership, women in management, career development, mentoring, networking, gender equality, glass-ceiling

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset.....	2
1.2 Tutkimusmenetelmät.....	4
1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	6
2 NAISJOHTAJUUS JA KOULUTUS	8
2.1 Työmarkkinoiden segmentoituminen.....	8
2.2 Naisjohtajuus käsitteenä	9
2.3 Naisten johtamiskoulutus	12
2.4 Johtajan ominaisuuksia.....	14
3 NAISTEN URAKEHITYKSEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ.....	22
3.1 Naisjohtajuuden historiasta tulevaisuuteen.....	22
3.2 Naisliikkeen merkitys naisten työurassa	24
3.3 Lasikattoilmiön näkyminen ja näkymättömyys.....	29
3.4 Verkostoitumisen merkitys työurassa	31
4 CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ	36
4.1 Yritysesittely.....	36
4.2 Naisesimiehet Nordeassa.....	37
4.4 Nordean naisesiemiesten koulutusohjelma.....	39
4.5 Naisesimiehille tehdyn kyselytutkimuksen tuloksia.....	45
4.6 Johtopäätökset.....	59
4.7 Suositukset.....	61
5 YHTEENVETO.....	63
LÄHTEET.....	68
LIITTEET.....	76

1 JOHDANTO

”Johtaminen on aikaa vievää, vaativaa ja haasteellista. Se vaatii paitsi näkemystä ja rohkeutta myös tietoa ja hyviä toimintatapoja”
(Seeck 2008, 1).

Johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, minkä avulla hankitaan ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja ja näitä kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti, jolloin asetettu tavoite saavutetaan. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset ja eri asemassa olevat yksilöt toimimaan yhteen organisaatiossa. Johtamisella oikeutetaan auktoriteetti. (Seeck 2008, 18.)

Asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen eroja pidetään klassisena. Asioiden johtamisessa pidetään keskeisenä organisaation päämääriä. Työn tuloksellisuus on yhteydessä organisaation päämäärien saavuttamiseen ja johtajuutta pidetään organisaation tehokkuuden kulmakivenä. Asioiden johtaminen on suunnittelua, alaisen valvontaa ja palkitsemista. Management, asioiden johtaminen, on passiivista, siinä sopeudutaan olosuhteisiin, siitä voidaan myös puhua transaktionaalisena johtamisena. (Juuti 2006, 33; Aaltio 2008, 43–45; Seeck 2008, 326–331.)

Ihmisten johtaminen, leadership, johtajuus, on aktiivista toimintaa, siinä muutetaan olosuhteita ja se luotsaa ja visioi tulevaisuuden suuntaa. Ihmisten johtamisen avulla vaikutetaan henkilöihin ja heidän kauttaan asioihin. Ihmisten johtamisessa korostuu avoin keskustelu, visioiminen, innokkuus ja kannustaminen. Menestyvät johtajat yhdistävät johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management). (Juuti 2006, 33; Aaltio 2008, 43–45; Seeck 2008, 326–331.)

Johtajuutta ei voida määritellä tietyllä tavalla. Johtajuuden luokittelujärjestelmiä on useita. Johtajuus on yksilöllinen ilmiö ja se perustuu kokemuksiin. Johtajuus voidaan määritellä esimerkiksi sosiaalisesti prosessiksi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa organisaation tuotoksiin ja jäsenten toimintaan ja tunne-elämään. Johtaja toimii erilaisissa rooleissa, hän on muun muassa esikuva, yhteydenpitäjä, valvoja ja edustaja. Ihmisten johtajuuden katsotaan olevan johtajan lisärooli ja laajempi käsitteenä kun asioiden johtaminen. (Juuti 2006, 33; Aaltio 2008, 41–43; Seeck 2008, 326.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Keskisuurien yritysten sekä omistajavetoisten yritysten johdossa naisjohtajia on noin 22 % vuonna 2008. Tämä kieli kasvusta, sillä luku oli noin 18 % vuonna 2007. Enimmäkseen naisjohtajia on henkilöstöhallinnossa sekä talousjohtajina. Toimitusjohtajuus ja viestintäjohtajuus ovat hieman harvinaisempia. Vuonna 2006 naisia oli pörssiyritysten hallituksessa n. 17 %. (Tilastokeskus 2009; Grant Thornton, Women in business 2008.)

Naisjohtajuus on ajankohtainen aihe ja siitä uutisoidaan säännöllisesti. Voidaan sanoa, että naisjohtajuustrendi elää (Piha 2006, 9). Naisten urakehitys herättää keskustelua ja pohdintaa: miksi naisia on vain tietty määrä pörssiyritysten johdossa ja onko sukupuolella väliä kun valitaan johtoon henkilöitä. Naisten kyvyistä johtajina puhutaan paljon. Talouselämä on listannut ja seurannut 10 vuotta Suomessa vaikutusvaltaisimpia naisjohtajia ja naisjohtajien asemaa yrityksissä ja heidän urakehitystään. Aihe puhuttaa ja naisjohtajuudesta on kirjoitettu väitöskirjoja ja lopputöitä, yliopistoilla on naistutkimusyksiköitä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää naisiesimiesten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä ja pääpainona on koulutus. Työn tavoitteena lisäksi on tuottaa uutta tietoa naisiesimiehille suunnattujen koulutusohjelmien hyödyntämiseen ja kehittämiseen.

Tutkimuksen pääongelma on:

- miten koulutus vaikuttaa naisjohtajuuteen?

Opinnäytetyössä on lisäksi kaksi alaongelmaa jotka selvittämällä saadaan ratkaisu pääongelmaan.

- Mitä käsitetään naisjohtajuudella ja miten koulutus vaikuttaa siihen?
- Mitkä tekijät vaikuttavat naisten uraan ja urakehitykseen?

Opinnäytetyön rajausta alkaa työnantajasektorin tarkastelusta. Suomessa on kaksi työnantajasektoria, julkinen ja yksityinen sektori. Julkisen sektorin työnantajat ovat valtio ja kunnat. Yksityiseen sektoriin kuuluvat yksityiset yritykset, valtio ja kuntaenemmistöiset yritykset sekä valtion liikelaitokset. Palkkatilastoissa yksityiseen sektoriin luetaan voittoa tavoittelemattomat yhteisöt, seurakunnat, järjestöt ja säätiöt. (Tilastokeskus, sektoriluokitus 2008.)

Vuonna 2004 työllisestä työvoimasta 62,6 % työskenteli yksityisellä sektorilla. Koska opinnäytetyön aiheena on naisjohtajuus, valittiin yksityinen sektori, sillä siinä on eniten alaisia johdettavana ja johtajuuden tarve on suurempi kuin julkisella sektorilla.

Yksityisen sektorin toimialat jaetaan kolmeen ryhmään. Yksityisen sektorin toimialat ovat rakentaminen, teollisuus ja palvelut. Opinnäytetyössä keskitytään palvelualaan, sillä siinä toimialassa on eniten naisia. Katso liite 1 (Valtiovarainministeriö ja kunnallinen työmarkkinalaitos 2004 julkinen sektori työnantajana; Elinkeinoelämän palkkatilastot 2005.)

Palvelualat jaotellaan kuuteen pääryhmään: kauppaan, palveluihin, finanssiin, liikenne, koulutus, hotellit ja ravintolat. Palveluala on tyypillisesti naisvaltainen ja sillä alalla voidaan kuvitella naisilla olevan enemmän ura kehittymismahdollisuuksia. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan finanssialaa, koska finanssialalla työskentelee heti kaupanalan jälkeen eniten naisia. Pankkitoimiala on osa finanssialaa ja siinä naisia n. 70 % työntekijöistä ja miehiä 30 %. Suomessa finanssialan yrityksiä ovat yritykset, jotka tarjoavat pankki-, vakuutus-, ja sijoituspalveluja. Pankkipalveluja tarjoaviin finanssialan yrityksiin keskitytään, sillä talletuspankeissa oli

vuoden 2008 lopussa töissä 25 699 henkilöä ja pankkikonserneissa 32 617 henkilöä. (Finanssialan keskusliitto 2009; Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

Pankkitoimintaan kuuluvat Suomessa keskuspankki-, talletuspankki- sekä muu pankkitoiminta. Opinnäytteestä jätetään ulkopuolelle keskuspankkitoiminta ja keskitytään talletus- ja muuhun pankkitoimintaan, sillä näissä on eniten työvoimaa. Jäljempänä näistä kahdesta puhutaan pankkitoimialana. (Tilastokeskus toimialaluokitus 2008.)

Pankkitoimialalla Suomessa toimii suuria konserneja noin 14. Suurimmat ovat Nordea Pankki Suomi Oyj ja OP-Pohjola ryhmä. Vuonna 2008 OP-Pohjola työllisti runsaat 12 000 henkilöä ja Nordea Pankki Suomi Oyj runsaat 10 000. OP - Pohjolan henkilöstön sukupuolijakauma on 75 % naisia ja 25 % miehiä. Opinnäytetyön kohdeyrityksessä Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä sukupuolijakauma on 63 % naisia ja 37 miehiä. Naisia Nordean esimiehistä on 40 % ja miehiä 60 %. (Finanssialankeskusliitto 2009; OP-Pohjola 2009; Nordea Pankki Suomi Oyj 2009a.)

Koulutusohjelman vaikutusta Nordea Oyj:ssä tutkitaan organisaation kannalta. Työn empiriaosuudessa esitellään kohdeyritys ja naisiesimiesten koulutusohjelma tarkemmin.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa laadulliseen, kvalitatiiviseen ja määrälliseen, kvantitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008,131). Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää.

Laadulliseen tutkimukseen voidaan lähteä ilman ennakoasenteita, teoria rakennetaan empirisestä aineistosta lähtien, alhaalta ylöspäin. Aineiston rajauksen teko on tärkeää, jotta aineiston analysointi on mielekästä ja järkevää. Laadullinen aineisto ei lopu koskaan. (Eskola, J & Suoranta, J. 1998, 18.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pienempään määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman tarkasti. Aineiston tieteellisyyden kriteerinä on laatu. Samoin tutkimuksen kohteena olevat valitaan siten, että ne täyttävät tutkittavan aiheen tunnusmerkit. Tunnuksmerkkien tunteminen riippuu siitä, miten aihe on määritelty. (Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, 18.)

Empiria osassa käytetään kyselytutkimusta. Survey kyselyllä tarkoitetaan kyselyä, jossa aineisto kerätään standardoidusti ja jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tutkia otantaa myös etäältä. Kyselytutkimuksessa on hyötyinä, että sillä saavutetaan vastaajat nopeasti ja se säästää tutkijan vaivannäköä. Kyselytutkimuksen heikkouksia ovat eräänlainen pinnallisuus ja epävarmuus siitä, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset, kuten on tarkoitettu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 188–120.)

Kysymys tutkimusprosessin luotettavuudesta nousee laadullisen tutkimuksen arvioinnissa esiin vahvasti. Validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Reliabiliteetti toteutuu, kun aineistossa ei ole ristiriitaisuuksia. (Eskola, J & Suoranta, J. 1998, 211.)

Empiriaosuudessa käsitellään tarkemmin tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautuu naisjohtajuudesta ja tasa-arvosta julkaistuun kirjallisuuteen ja artikkeleihin sekä tilastoihin. Opinnäytetyön lähteinä on käytetty myös naisjohtajuudesta tehtyjä väitöskirjoja sekä opinnäytetöitä.

Työn empiria suoritetaan tapaustutkimuksena, case-tutkimuksena. Tapaustutkimukselle on tyypillistä että tutkittavaksi kohteeksi valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia ja kohteena ovat yksilöt, ryhmä tai yhteisö. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat prosessit ja aineistoa kerätään mm. haastatteluin ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 130–131.)

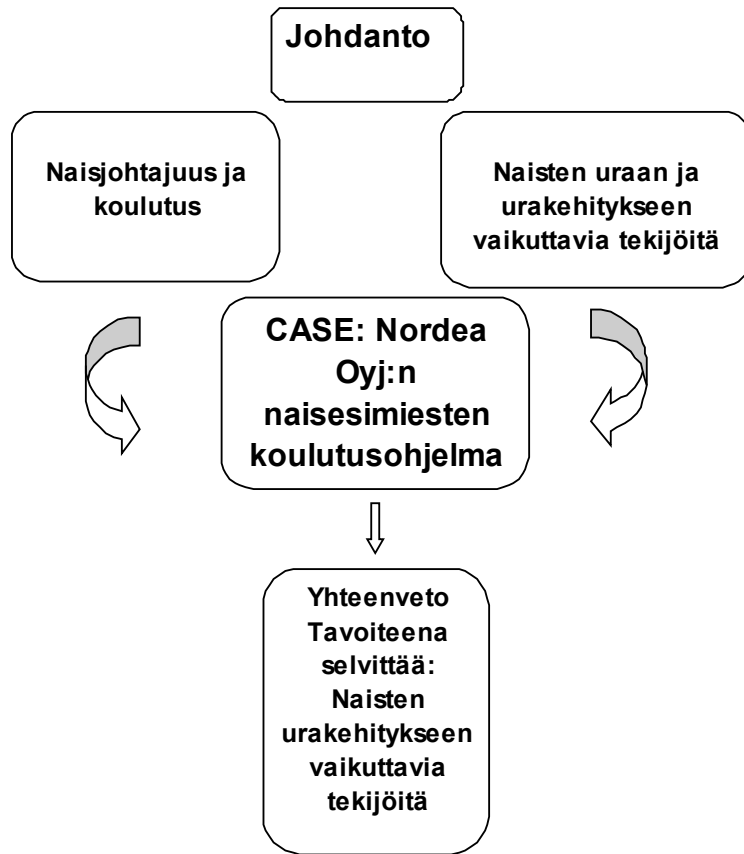
Empiria koostuu Nordea Oyj:n naisesiemiesten koulutusohjemaan vuonna 2005 osallistuneille tehdystä kyselystä. Naisesiemiesten koulutusohjelman vaikutuksista Nordea Oyj:ssä on tehty opinnäytetyö keväällä 2009. Tämä opinnäytetyö sisältää empiriaosassa samojen perustietoja koulutusohjelmasta, mutta on muuten erilainen pohjaltaan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu neljästä luvusta kuvion mukaisesti. Johdannon jälkeen määritellään tutkimuksen tavoitteet, ongelmat, rajaukset ja tutkimusmenetelmät. Työn teoriaosuus koostuu kahdesta luvusta. Ensimmäinen luku käsittelee työmarkkinoilla esiintyvää segmentoitumista, naisjohtajuuden määritelmää ja suomalaisten naisten koulutuspohjaa ja johtamiskoulutusta. Toisessa luvussa käsitellään myös naisten ja miesten johtamistyylien eroa.

Kolmannessa luvussa käsitellään tekijöitä, mitkä vaikuttavat naisten urakehitykseen Suomessa. Mukaan on otettu historiaa suomalaisen naisen vaiheista pelloilta yritysjohtoon, naisliikkeen vaikutus naisen yhteiskunnallisen aseman parantamiseen, lasikattoilmiö sekä verkostoitumisen että mentoroinnin vaikutus urakehitykseen.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa esitellään kohdeyritys Nordea Pankki Suomi Oyj sekä yrityksen koulutusohjelma, joka on tutkimuksen kohteena. Empiriaosuiden kysely tehdään naisesiemiesten koulutusohjemaan vuonna 2005 osallistuneille naisille ja selvitetään onko se vaikuttanut heidän uraansa Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä. Runkona pidetään kysymystä siitä, onko koulutusohjelma vaikuttanut johtamiseen ja osallistuneiden urakehitykseen yrityksessä? Tutkimustulosten analyysin ja teorian pohjalta laaditaan yhteenveto ja suositukset ja kehitysehdotukset yritykselle.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 NAISJOHTAJUUS JA KOULUTUS

2.1 Työmarkkinoiden segmentoituminen

Puhuttaessa naisjohtajuudesta ja naisten urakehityksestä on ensin tunnettava työmarkkinat, joissa toimitaan. Suomessa työmarkkinat ovat jakaantuneet melko vahvasti.

Työmarkkinoiden segmentoitumisesta puhutaan kun työmarkkinat ovat jakautuneet erilaisiin lohkoihin esimerkiksi ammatin ja aseman mukaan. Miesten ja naisten työt ovat Suomessa eriytyneet sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. (Vanhalan, Naiset ja johtajuus 2007.)

Aaltio-Marjosola (2001, 15) kuvaa horisontaalista jakautumista työmarkkinoiden jakautumisella työtehtävien laadun mukaan. Työyhteisöt muodostuvat nais- ja miesvaltaisiksi kun miehet ja naiset tekevät erilaisia töitä.

Elinkeinoelämän keskusliitto erottelee horisontaalisen segmentoitumisen miesten ja naisten aloihin, miesten ja naisten ammatteihin ja työpaikoilla vielä miesten ja naisten tehtäviin. Kansainvälisessä vertailussa Suomen työmarkkinat ovat erityisen jakaantuneet. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

Vanhalan mukaan horisontaalisella segmentoitumisella tarkoitetaan sitä kun kuvataan miten naiset ja miehet ovat sijoittuneet eri tehtäviin ja toimialoille. Suomalaisen työmarkkinan voimakas horisontaalisuus näkyy siinä että alat ovat jakautuneet miesten ja naisten aloihin. Palvelualojen työvoimasta suurimman osan muodostavat naiset. Miehet muodostavat teollisuudessa ja rakennuksessa suurimman työvoiman. (Juuti 2006, 179.)

Aaltio-Marjosola (2001, 15) kuvaa vertikaalista jakautumista päätöksentekorakenteiden jakautumisena. Miehiä toimii enemmän yritysjohdossa kuin naisia. Miesten korkeampi edustus johdossa näkyy selvemmin korkeampaan johtoon mentäessä.

Vertikaalinen segmentoituminen tarkoittaa sitä, että naiset ja miehet ovat hierarkkisesti eri asemissa työelämässä ja organisaation sisällä. Naisten osuus johtotehtävissä on kasvanut lähinnä keskijohdon tehtävissä. Vertikaalista segmentoitumista tapahtuu siis myös johdon sisällä. (Juuti, 2006, 179; Vanhala, Naiset ja johtajuus 2007.)

Työmarkkinoiden jakaantuminen on pääsyy naisten ja miesten välisille palkkaeroille. Jos naiset ja miehet sijoittuisivat tasapuolisemmin eri aloille ja tehtäviin niin se edistäisi yhdenmukaista palkkausta ja tasa-arvoa. Työmarkkinoiden jakaantuminen tarkoittaa käytännössä myös sitä, että resursseja ei saada käyttöön. Toisella alalla on liikaa työntekijöitä ja toisessa työvoimapula. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

Naisten vähäinen edustus johtotason tehtävissä johtunee osin siitä, että naiset ja miehet työskentelevät eri työtehtävissä (Kauhanen & Napari 2009,7). Vanhalan (2007, 1) ei katsota hyväksyvän ajatusta, että naiset sopivat paremmin keskijohdtoon kuin huipulle. Naiset ovat samankaltaisia kuin miehet.

2.2 Naisjohtajuus käsitteenä

Ketä ovat naisjohtajat? Naisjohtajista puhuttaessa tarkoitetaan pääsääntöisesti huippujohtajia ja keskijohdossa toimivia naisia. Tähän kuuluvat myös he, joiden ”titteli” ei välttämättä ole päällikkö tai johtaja, mutta joiden työ on haastavuudeltaan ja sisällöltään johtajan tai päällikön- nimekkeitä vastaavaa. (Vanhala, Naiset ja johtajuus 2007.)

Tässä opinnäytetyössä puhutaan naisjohtajista ja naisiesimiehistä samanarvoisina. Tämä johtuu siitä, että Nordea Oyj:n naisiesimiesten koulutusohjelmaan osallistuneet naiset ovat työtehtävissä, jotka ovat johtaja- nimikkeen alla.

Suomenkielessä ei tunneta muita, ehkä neutraalimpia, sanoja naisjohtajuudelle ja naisjohtajille kuin olemassa olevat. Kun puhutaan naisjohtajista ja naisjohtajuudesta, on tehty jo eräänlainen ero ”johtajiin ja johtajuuteen”. Erottelu naisiin ja johtajiin usein synnyttää ennakkokäsityksen, jonka mukaan nainen on johtajana erilainen kun ”perinteinen” maskuliininen johtaja. Samoin naisjohtajuus luo kuvaa siitä, että naisjohtajuus poikkeaa johtajuudesta yleensä. (Kontoniemi, Naiset ja johtajuus 2007.)

Piha (2006, 131–132) on pohtinut nais-etuliitettä. Piha on tehnyt haastatteluja aiheesta ja niiden pohjalta on tehty johtopäätös, että nais-etuliite joutaisi toisaalta historiaan, sillä sen myötä tullaan tehneeksi ero ”johtajiin”. Toisaalta taas voidaan nähdä, että nais- etuliite merkitsee sitä, että on havaittu naisvaje ja kun naisten määrä johtotehtävissä nousee, niin se häviää pois.

Naisjohtajuus tutkimuksissa

Naisjohtajuutta on tutkittu Suomessa vajaat 40 vuotta, 1970-luvulta lähtien. Kun naisjohtajuutta ruvettiin tutkimaan, tutkimuksissa keskityttiin siihen, miten naisten tulisi muuttua, jotta he sopivat miehiseen johtamismalliin. Myöhemmin tutkimuksissa keskityttiin siihen, miten naisten ja miesten johtamiskäyttäytyminen eroaa toisistaan. (Lämsä, Naiset ja johtajuus 2007.)

Lämsä (Naiset ja johtajuus 2007) on käsitellyt Billingsin ja Alvessonin naisjohtajuutta selventävää jäsentelyä. Tutkimukset yleensä eroavat kahden tekijän suhteen. Osa tutkimuksista perustelee naisjohtajuutta tärkeyttä eettisesti ja osa tehokkuuden näkökulmasta. Osa tutkimuksista näkee naiset ja miehet erilaisina ja toiset samanlaisina.

TAULUKKO 1. Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen

Eettiset syyt

Naiset ja miehet ovat erilaisia	1. Tasa-arvo	2. Vaihtoehtoiset arvot	Naiset ja miehet ovat erilaisia
	3. Meritokratia	4. Naisten erityiset kyvyt	

Tehokkuussyyt

1. Tasa-arvonäkökulma näkee naiset syrjittynä ryhmänä. Tasa-arvonäkökulmassa lähtökohtana on, että naisten on vaikeampi edetä urallaan kun miesten ja heillä ei ole samoja mahdollisuuksia siihen. Tämä näkökulma pyrkii siihen, että naisilla olisi yhtäläinen mahdollisuus edetä johtamistehtäviin kuin miehillä. Näkökulma olettaa, että perimmältään naiset ja miehet ovat samanlaisia.
2. Meritokratialla tarkoitetaan ansioituneisuuden näkökulmaa. Meritokratia painottaa myös sukupuolten samankaltaisuutta. Naisten johtajuus perustellaan sillä, että organisaatiot toimivat tehokkaammin silloin kun naisia on johdossa. Naisten osaaminen halutaan laajasti hyötykäyttöön. Tavoitteena on sukupuolten vapaa liikkuvuus hierarkiassa ja tehtävistä toiseen. Organisaatioissa on paljon käyttämättä jäänyttä osaamispotentiaalia ja se tulee esille kun naisia valittaisiin johtoon.
3. Naiset ja miehet eroavat perimmältään toisistaan, tässä on vaihtoehtoisten arvojen näkökulma. Asenteet, arvot ja kiinnostuksen kohteet nähdään erilaisina. Tämä tuo uutta näkökulmaa johtoon, jos sinne valitaan naisia. Ehkäpä löydettäisiin uusia tapoja työn ja perheen yhteensovittamiseen. Samalla pyritään edistämään sitä, että organisaation arvoja tarkastellaan ja uudelleen arvioidaan.
4. Naiset ja miehet ovat arvoiltaan, asenteiltaan ja kiinnostuksen kohteiltaan erilaisia. Naisten erityisten kykyjen näkeminen ja niiden hyödyntäminen ovat tärkeitä yrityksen tehokkuussyistä. Menestyksen kannalta nähdään tärkeänä naisten ihmissuhteita painottava luonne ja tapa. Mutta tuovatko naiset johtajina organisaatioon jotakin erityistä? Nähdään että se tuo organisaatioon uusia tapoja, joista miesten olisi hyvä oppia. Näin saavutetaan menestyvä organisaatio.

2.3 Naisten johtamiskoulutus

Suomalaiset naiset ovat keskimäärin korkeammin kouluttautuneita kuin monet muut eurooppalaiset naiset. Elinkeinoelämän keskusliiton tilastojen mukaan ylemmän korkeakoulututkinnon saaneita on suomalaisista 25–64-vuotiaista naisista noin 47 %. Miesten vastaava luku on 35 %. Markku Summa (2008, 10–11) toteaa Suomessa olevan korkeasti koulutettuja naisia noin 100 000 enemmän kuin miehiä. Miksi sitä potentiaalia ei hyödynnettäisi?

Naiset ja miehet hakeutuvat yleisesti opiskelemaan eri aloille, naisvaltaiset alat ovat muun muassa talous-, matkailu ja sosiaali- ja terveydenhuoltoala. Naiset ovat monipuolistaneet koulutus- ja ammatinvalintojaan, mikä mahdollistaa sukupuolten tasapuolisempaa jakoa eri toimialoilla tulevaisuudessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

Naisjohtajia on Suomessa paljon edelleen sellaisilla aloilla missä on paljon naisia, näin on myös pankkialalla. Suomi on Euroopan kärkimaa, kun katsotaan tilastoja missä maassa on eniten naisia esimiehinä. Naisesimiehiä on 39 % esimiehistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

Puustinen sanoo artikkelissaan ”Huipulle, kenties, sanovat nuoret naiset” että koulutustason nousu luo odotuksia vaikutusvallan ja palkkauksen nousuun. Muutos on kuitenkin hidasta. Yhtenä syynä nähdään se, että miehet hallitsevat ”kovia” aiheita tekniikan ja talouden aloilla. Johtamista opiskelualana saatetaan pitää pehmeänä, ja sijoitusta ja rahoitusta kovana miehille sopivana. (Puustinen 2008.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLAn tutkimuksesta (Kauhanen & Napari 2009, 15) käy ilmi, että toimihenkilöinä naiset ja miehet aloittavat uransa eri tasoilta. Naisille on tyypillistä aloittaa työura vähemmän vaativista tehtävistä kuin miesten. Selitykseksi tälle on erot koulutusvalinnoissa. Koulutuksen nähdään vaikuttavan merkittävästi eroihin aloitustehtävissä.

Uran eteneminen on naisilla ja miehillä erilaista. Miehet näyttävät ylenevän nopeammin työuransa aikana, siihen ei näytä vaikuttavan se, miltä tasolta he uransa aloittavat. Naiset näyttävät myös alenevan urallaan miehiä useammin. Naisilla on myös usein katkonaisempi työura. (Kauhanen & Napari 2009, 16.)

Hewlett ja Buck Luce (2005,43–54) tuovat myös esiin, että naisilla on jossakin vaiheessa työuraansa urakatko. Työuraan palaaminen katkon jälkeen voi osoittautua hankalaksi ja tämän nähdään olevan yksi syy siihen, miksi naiset alenevat työuransa aikana.

Stefan Wallin (2008, 4 - 5) toteaa, että työelämässä on suuri määrä korkeasti koulutettuja naisia, jolla on halua, valmiuksia ja pätevyyttä ottaa vastaan vastuullaisia tehtäviä. Tätä potentiaalia ei Suomessa ole varaa hukata.

Antti Herlin (2007,5) näkee, että organisaatioissa yhtenä keskeisenä kysymyksenä on se, että miksi naiset etenevät nopeasti päällikkötasolle, mutta eivät siitä ylöspäin. Naisten opintomenestys näyttää olevan parempaa kuin miesten ja johtajina he ovat yhtä hyviä. Monet yritykset ovat määrätietoisesti lähteneet kannustamaan naisia urallaan eteenpäin tavoitteena nostaa naisten osuutta johdossa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009).

Lehto (Lipponen & Setälä 1999, 120–122) käsittelee artikkelissaan naisten uralla etenemistä koulutusten kautta. Koulutus on ollut vahvasti asemaan sidottua.

Suomessa on paljon johtamis- ja johtajuuskoulutuksia tarjoavia tahoja. Tunnetuimmat tahot, jotka tarjoavat johtamiskoulutusta eri korkeakoulujen lisäksi ovat Lions Club, Rotaryt ja Nuorkauppakamari. Lisäksi Suomessa toimii paljon johtamiskoulutukseen erikoistuneita yrityksiä.

TAULUKKO 2. Johtamiskoulutuksia tarjoavia instituutioita

Johtamiskoulutusta tarjoavat instituutiot

Johtamistaidon Opisto
 Lions Club
 Mercur International
 Nuorkauppakamari
 Rotary
 Yksityiset johtamiskoulutukseen erikoistuneet yritykset
 Yliopistot
 Kauppakorkeakoulut
 Delfoi Akatemia
 Yrityksien mentorointiohjelmat

Delfoi Akatemia on nuorille naisille suunnattu koulutusohjelma jonka tavoitteena on kouluttaa uuden sukupolven naisjohtajia. Mentorointi nähdään tärkeänä myös Delfoi akatemian koulutuksessa ja näitä käsitellään tarkemmin 3. luvussa.

Naisjohtajien uraa pyritään edistämään myös organisaatiokohtaisilla naisjohtajuusohjelmilla. Naisjohtajuusohjelmilla pyritään lisäämään organisaation sisällä naisten osuutta johdossa. Markkinat ja asiakkaat muuttuvat ja moninaistuvat ja johtoportaanakin tulee olla erilaisia ihmisiä niin sukupuoleltaan, taustaltaan ja osaamiseltaan, jotta monimuotoisuus lisääntyy. Naisten osuuden kasvu johdossa nähdään myös taloudellisen kasvun mahdollisuutena, sillä naisia on asiakkaina merkittävästi alalla kuin alalla. (Vanhala & Kontoniemi, Naiset ja johtajuus 2007.) EVA:n analyysin, Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus (2007), johtopäätösten mukaan naisten urakehitykseen vaikuttavien esteiden poistaminen ja uran huomioiminen tarjoaa yrityksille kilpailuetua.

2.4 Johtajan ominaisuuksia

Johtajuutta on tutkittu muun muassa ominaisuuksien kautta, joita kutsutaan myös piirteiksi. Piirreteoriat ovat olleet merkittävä johtajuutta selittävä lähestymistapa 1940-luvun lopusta lähtien. Piirreteoriat ovat saaneet rinnalleen muita tutkimuksen kohteita, mutta niitä käytetään yhä esimerkiksi johtajien rekrytoinnissa. Niitä myös käytetään, kun kehitetään testejä rekrytoinnin tueksi. (Aaltio 2008, 77.)

Johtajan piirteitä:

- älykkyys
- itseluottamus
- päättäväisyys
- uskottavuus
- sosiaalisuus
- aikaansaannoksia korostava
- kunnianhimoisuus
- optimistisuus

Finanssialalla työskentelevä johtaja (Taari 2009, 4) listasi haastattelussa esimiehen ihannepiirteiksi tasapuolisuuden, vaativuuden, empaattisuuden, oikeudenmukaisuuden ja rehellisyyden. Ihmissuhdetaidot ja motivointi ovat myös tärkeässä roolissa. Edellä mainitut piirteet korostuvat, oli arvioijana sitten mies tai nainen.

Aiheesta käytäessä keskustelua on pidettävä mielessä, että johtajuus ei ole oikeus, vaan se vaatii paljon työtä. Johtajuus vaatii myös poikkeuksellisia ominaisuuksia. Organisaatiot ja työntekijät ansaitsevat hyviä johtajia, huolimatta siitä, kumpaa sukupuolta johtajat ovat. (Piha 2006, 103.)

Naisiin ja miehiin yhdistettävät piirteet

Seuraavaan taulukkoon on listattu piirteitä, joita yhdistetään naisiin ja miehiin. Sukupuoliin kohdistettavien ominaisuuksien esittely on aina yleistystä. Sukupuoliin kohdistettavat piirteet kuitenkin määrittelevät pitkälti stereotypiat, joiden pohjalta syntyy ennakoasenteita.

Ominaisuudet ohjaavat paljolti käsityksiä feminiinisistä ja maskuliinisista johtamistavoista. Johtaja, joka osaa yhdistää molemmat johtamistavat on parempi johtaja kuin se, joka ei osaa yhdistää feminiinisiä ja maskuliinisia johtamispiirteitä. (Piha 2006, 94, 96.)

TAULUKKO 3. Sukupuolille ominaiset piirteet

Naiset	Miehet
käytännöllisyys	asiakeskeisyys
lempeys	aggressiivisuus
sosiaalisuus	dominoivuus
alistuvuus	hyödyn tavoittelu
empaattisuus	itsenäisyys
tunneäly	kilpailuhalu
epävarmuus	loogisuus
yhteistoiminta	itsevarmuus
intuitiivisuus	

(Piha 2006, 94; Hiillos & Lämsä, Naiset ja johtajuus 2007.)

Yksi selkeä sukupuolten välinen ero vuorovaikutuksessa nousee aihetta käsittelevissä lehdissä ja kirjoissa esiin. Naisten neuvottelutaitoja pidetään miehiä heikompana. Babcock, Laschever, Gelfand & Small (2003, 14–15) käsittelevät tätä Harvard Business Review'n artikkelissa *Nice girls don't ask*. Yhtenä syynä naisten heikompaan neuvottelutaitoon pidetään viestejä lapsuudesta työpaikalle, jonka mukaan naisten on pitänyt ansaita asemansa työskentelemällä kovasti ja tekemällä hyvää työtä. Toisten tarpeet on laitettu omien edelle. Naisia ei ole opetettu siihen, että he voivat pyytää enemmän. Samoin, jos naiset pitävät hieman enemmän ääntä tavoitteistaan ja itsestään, usein sitä pidetään uhkaavana ja liian pyrkyrimäisenä. Miehillä kuitenkin sallitaan päämäärätietoisuus. Naisille johtajuuskoulutuksia pitävä Dahlblom-Hallila nostaa samoja asioita esille kun hän puhuu naisille tyypillisistä sudenkuopista työpaikalla, niin alaisen kuin johtajankin roolissa. (Jabe 2001, 22–24.)

Onko naisilla vähemmän kunnianhimoa? Tätä käsittelee tutkija Anna Fels (2004, 50–60) Kunnianhimo jo sanana saattaa nostaa mieleen ajatuksen esimerkiksi egoismista tai itsekkyydestä. Miehillä kunnianhimo on tarpeellinen ja haluttu piirre. Lepistö-Johansson (2009, 208) tuo väitöstutkimuksessaan esiin naisten tavan suhtautua johtajuuteen maanläheisesti ja heidän karttavan ”uraohjuksen” identiteettiä. Tämäkin tutkimusten mukaan juontaa juurensa lapsuudesta, jolloin molemmilla sukupuolilla on kunnianhimoa ja sen muuttumisesta vuosien varrella nuoresta aikuisesta aikuiseksi. Työelämässä kunnianhimoa naisilla saatetaan pitää

aggressiivisena. Naiset ovat kuitenkin kunnianhimoisia ja kilpailuhenkisiä toisten naisten kanssa, mutta kilpaillessaan miesten kanssa kunnianhimo laantuu. (Fels, A. 2004, 50–60; Lepistö-Johansson 2009, 208.)

Vaativuus ei kaunista työelämässä, naisten pitäisi sen sijaan panostaa neuvottelutaitoihin sekä vahvistaa itsetuntoaan. Nämä koetaan yksinä tärkeimpinä tekijöinä urakehityksen ja menestymisen kannalta. (Tasa-arvo 1/2008, 22.)

Asenteesta puhutaan myös Elinkeinoelämän keskusliiton selvityksessä Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus (2009). Yrityksissä koetaan, että naiset eivät tuo osaamistaan ja kokemustaan riittävästi esiin. Kun johtajia valitaan, ratkaisevat pääsääntöisesti asenne, osaaminen ja kokemus. Naiset saattavat epäröidä uralla etenemistä esimerkiksi perhesuhteiden vuoksi. Miten nämä asenteet saadaan muutettua? Miten yritysten tulisi muuttaa käytäntöjään?

Sukupuolille tyypillisinä pidetyt johtajuuden piirteet

Sukupuoliin liitettävät piirteet määrittelevät kutakuinkin, minkälaisia piirteitä pidetään nais- ja miesjohtajille ominaisina. Feminiininen, niin sanottu ”uusi johtajuus” koostuu muun muassa yhdistävästä, ihmissuhdekeskeisestä, kumppanuuteen perustuvasta ja valmentavasta johtajuudesta. Maskuliininen ”vanha johtajuus” koostuu muun muassa toiminnasta, tehtävästä, kilpailusta ja riskinotosta. (Piha 2006, 94.)

Monissa julkaisuissa on yleistä esitetty naisille ja miehille ominaisten johtamistyilien eroja. Seuraavassa taulukossa erotellaan sukupuolille ominaisia johtamisen piirteitä.

TAULUKKO 4. Sukupuolille ominaiset johtamisen piirteet

Sukupuolille ominaiset johtamisen piirteet	
Naiset	Miehet
transformaationaalinen	transaktionaalinen
innoittava ja ihanteellinen	seuraamukset
ryhmään sitouttava	positiiviset
kommunikoiva johtaminen	negatiiviset
osallistuva johtaminen	suora vallankäyttö
demokraattinen johtaminen	tehtäväsuuntautuneisuus
tunneäly, empaattisuus	auktoritaarinen johtaminen
normatiivinen ”epäsuora” vallankäyttö	delegointi
päätäväisyys	kilpailunhalu
suunnitelmallisuus	riskinottokyky
palkitseva	
ryhmähengen luominen	
sitkeys	
jämäkkyys	
monitaitoisuus	
valmentaminen	

(Piha 2006, 94; Ibarra & Obadaru 2009, 62.)

Kun puhutaan transformaationaalisesta johtamisesta, tarkoitetaan johtajuutta, joka on innoittavaa ja ihanteellista. Transformaationaalisen johtamistyylin nähdään stimuloivan älyä ja se huomioi yksilöitä. (Lämsä, Naiset ja johtajuus verkkojulkaisu 2007.) Tässä koetaan ero miesjohtajien johtamistyyliin jota kuvataan transaktionaaliseksi, alaisia palkitaan hyvistä tuloksista ja seuraamuksia syntyy heikommista tuloksista. Naisjohtajien johtamistyyli koetaan ja nähdään sellaisena, että he sitouttavat alaisensa ja ryhmän mikä toimii. (NASTA Naisjohtajuuden tutkimus ja koulutushanke 2007.)

Joidenkin tutkimuksien mukaan naisten sanotaan suhtautuvan vallankäyttöön eri tavalla kuin miehet. Tästä syystä naisten johtamistapaa voidaan toisaalta pitää kommunikoivampana, osallistuvampana ja demokraattisempana kuin miesten johtamistapaa. Ihmissuuntautuneeseen johtamistyyliin liitetään eläytymiskyky ja empatia, herkkyys ja tunnejohtaminen. Perinteisesti naisten käyttämää valtaa, epäsuoraa valtaa, kutsutaan normatiiviseksi vallaksi. Miehillä tyypillisenä vallankäyttönä nähdään suora vallankäyttö, tätä on käskyjen avulla johtaminen. (Juusela 2005, Minna tasa-arvoportaali; Lämsä, Naiset ja johtajuus 2007.)

Naisjohtajuuden voidaan katsoa tuovan vaihtoehdon miesten johtamiselle. Johtamistaidon opiston arvioinnin mukaan naisille tyypillisempää on jakaa henkisiä palkkioita, edistää alaisten kehittymistä työssä sekä heillä on luontaisempaa olla päättäväinen johtajuudessaan. (Juuti, Saarikoski & Siltala 2006, 6-11).

Naisjohtajien kielellinen tapa hoitaa delegointi on pyytää alaista tekemään asiat perustellen. Samoin naisjohtajien delegoimiskykyä pidetään heikompana ja heidän nähdään pyrkivän itse hoitamaan ja tekemään mahdollisimman paljon asioista. Miesten johtamistavan nähdään joidenkin tutkimuksien valossa olevan auktoritaarisempaa ja tehtäväsuuntautunutta. Samoin heidän kielellisen ilmaisunsa nähdään eroavan naisista, miehet käskevät ja heillä nähtäisiin olevan parempi delegaatiokyky. Tehtäväsuuntautuneisuuteen liitetään helposti tietynlainen itsekkyyys ja omien etujen suojelu. (Juusela 2005, Minna tasa-arvo portaali.) Wajcman (1998, 67) tuo esiin, että naiset perustelevat käskyään ja ”myyvät” sen alaisilleen. Miehet taas sanovat, mitä täytyy tehdä ja odottavat sen tapahtuvan käskyn mukaisesti.

Piha (2006, 91) nostaa esiin, että jotkut naiset saattavat pysytellä poissa johtajan roolista sen vuoksi, että haluavat olla pidettyjä. Naisten ei katsota ottavan kritiikkiä yhtä hyvin vastaan kuin miesten.

Tunneäly

Tunneäly yhdistetään usein naisiin. Terminä tunneälyn lanseerasi vuonna 1997 Daniel Goleman. Tarkoituksena tuolloin oli saada ymmärrys siitä, että tunteilla on positiivinen vaikutus työelämässä ja samalla johtajuudessa. Tuohon asti naisia oli yleisesti pidetty tunteen edustajana ja miestä järkeen perustuvan päättelykyvyn edustajana. Yleinen ajatus oli, että tunteet kuuluvat yksityiselämään ja järki työhön. Tunne ei kuitenkaan ole järjen vastakohta. (Piha 2006, 127.)

Tunneälystä voidaan puhua kun tarkoitetaan joukkuepelaajan taitoja ja kokonaisuuden hahmottamista, kyky tunnistaa itsensä ja muiden tunteita ja toimia harkitusti niiden pohjalta. Empaattinen ihminen ei aina tarvitse sanoja ymmärtääkseen toisten tunteet. Tunneäly on hyvä työkalu johtamisessa ja se ominaisuus on sekä miehillä että naisilla, yksilöistä riippuen. (Hirvikorpi 2005, 117–120.)

Tunneälyä voidaan opiskella ja oppia. Tunneäly koostuu omien tunteiden tuntemisesta ja niiden säätelemisestä ja muiden tunteiden tunnistamisesta ja niiden käsittelemisestä. Aktiivinen kuuntelu auttaa oppimisessa. Tunneäly on perusta hyvälle vuorovaikutukselle. (Aaltio 2008, 223.)

Ibarran ja Obodarun (2009, 66) mukaan johtaja, jolla on vahva tunneäly, tekee esimerkillään työvoimasta yhtenäisen tiimin, jossa tiimin jäsenet ovat tietoisia toiminnastaan ja jotka kohtelevat muita arvostaen ja ymmärtäen.

Wajcman (1998,67) toteaa kirjassaan, että naisia pidetään yleisesti ihmisläheisempinä, sillä he ovat tottuneet ottamaan toiset ja toisten tunteet huomioon koko ikänsä. Mielipiteitä tunneälystä ja sen määritelmistä on paljon, voidaan myös puhua tilannetajusta.

Johtajien hyviä piirteitä voidaan luetella paljon ja onkin todettava, että johtamistavat eivät liity aina sukupuoleen. Jabe (2001, 30–31) sanoo, että miehet ja naiset olisivat erilaisia sekä työelämässä että yksityiselämässä. Samalla tavalla ovat erilaisia myös samaa sukupuolta olevat keskenään. Johtotehtäviin karsiudutaan ja sinne karsiutuvat parhaiten sopivat yksilöt.

Kokko (2007, 1) tuo esiin mielipiteen siitä, että johtajuus ei ole sukupuolikysymys. Johtajuus on kysymys persoonasta. Naiset ja miehet etenevät urallaan pääsääntöisesti samalla tavalla, askel askeleelta. Työuran alussa omat taidot tuodaan esiin yksilötasolla. Samalla nopeasti tulevat esiin taidot toimia tiimeissä ja taidot edistää työyhteisön tehokkuutta. Näistä hyvin selviytyminen antaa mahdollisuuden saada tehtäviä, jotka sisältävät ihmisten töiden ja resurssien organisointia.

Tutkimuksissa on lopulta päädytty suurimmaksi osaksi siihen tulokseen että miesten ja naisten johtamistyylyissä ei ole dramaattista eroa, syynä tähän pidetään muun muassa sitä, että naiset ovat omaksuneet miesten tavan johtaa. (NASTA Naisjohtajuuden tutkimus ja koulutushanke 2007.) Jokainen johtaja on yksilö ja hänelle luontaisia tapoja johtaa määrittävät lähinnä kokemus, koulutus, tausta ja arvomaailma. Tärkeää on tunnistaa oma johtamistyylinsä. Johtamistaidon Opisto on tehnyt johtamisen arviointeja 25 vuoden ajan ja näiden mukaan merkittävää eroa ei voida tehdä miesten ja naisten johtamistavoissa. (Juuti, Saarikoski & Silta 2006, 6-11.)

3 NAISTEN URAKEHITYKSEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

3.1 Naisjohtajuuden historiasta tulevaisuuteen

Suomalaisen palkkatyöhistorian ominaispiirre on kautta vuosisatojen ollut se, että perheessä sekä mies että nainen ovat työskennelleet perheen elannon eteen. Työn tekemistä ja ammatin harjoittamista on pidetty kunniallisena ja sen ei ole koettu alentavan perheen isän asemaa perheen elättäjänä kuten on tapana ollut Keski-Euroopassa. Tämä on yksi näkökulma, kun on selitetty suomalaisen naisen vahvaa asemaa yhteiskunnassa ja työelämässä. (Lipponen 2006, 138–139.)

Kuten muuallakin maailmassa naisjohtajuuden historia kytkeytyy yrittäjyyteen. Vanhala (Naiset ja johtajuus 2007) tuo esiin, että omistajayrittäjyys oli menneinä vuosisatoina perinteinen kanava naisille päästä johtotehtäviin. Johtajaksi päästiin joku avioliiton kautta tai perimällä yritys. Suomen historian ensimmäisiä palkattuja naisjohtajia löytyy postiasemilta, 1863 naimattomat naiset saivat oikeuden hakea postiaseman johtajan virkaa. Pikku hiljaa vuosien saatossa jotkut naiset ovat onnistuneet nousemaan tiskin takaa myyjistä ja konttoreista esimiestehtäviin. Tähän ovat myös vaikuttaneet lakiuudistukset, jotka sallivat myös perheellisten naisten jatkaa työelämässä.

Naisyrittäjät eivät vain tehneet työtä yrityksissä, mutta olivat myös useasti tukku-
liikkeiden osakkaita ja paikkakuntansa aktiiveja niin kunnan luottamuselimissä, liikemiesyhdistyksissä ja hyväntekeväisyisyhdistyksissä kuin myös aatteellisissa järjestöissä. (Kortelainen 2007, 31.)

Tohtori Anna Kortelainen teki vuonna 2007 selvityksen EVA:lle varhaisista johtajanaيسista. Tutkimuksessaan Kortelainen löytää muitakin syitä, kuin naisten omat asenteet, pohdittaessa naisten urakehityksen hitautta. Useasti nousee esiin väite, joka voi hyvinkin osaltaan pitää paikkaansa, että naiset tyytyvät mielellään sivus-
takatsojan rooliin välttääkseen paljon vaivaa ja aikaa vieviä johtajanpaikkoja. Kuitenkin, lainsäädäntö, yhteiskunnan arvot, miesten asenteet sekä naisten omien verkostojen ja tukijoiden puuttuminen ovat vuosikymmenten ajan vaikuttaneet siihen

minkälaisia mahdollisuuksia naiset saavat liike-elämässä ja miten niihin mahdollisuuksiin tarttuneiden naisien urat etenevät. Kokko (2007, 13) tuo esiin myös sen, että naiset asettavat itselleen kriteerit ehkä liian korkeiksi ja eivät ole yhtä rohkeita ottamaan uusia haasteita vastaan kuten miehet. Samoin työn sisällön ja sen mielekkyyden katsottaisiin merkitsevän enemmän naisille kun uralla etenemisen.

Naisjohtajuuskeskustelun käynnistyessä 1970-luvulla aivan uudella tavalla, naisten osuus yritysten ja valtion hallinnon ylimmissä johtotehtävissä oli vain prosentin luokkaa. Naisia löytyi 1970-luvun lopulla eniten johtotehtävissä keskijohdon kohdalla ja pienillä paikkakunnilla. (Vanhala, naiset ja johtajuus 2007.)

Kokonaisuudessa naisten osuus johtajista on kohonnut hieman. Tilastokeskuksen 2005 julkaiseman tilaston mukaan naisten osuus johtotehtävissä on kohonnut jonkin verran verraten vuosina 1995 ja 2000. Yksityisen sektorin johtajista naisia oli vuonna 2000 26 % ja vuonna 1995 se oli 25 %. (Tilastokeskus 2004.)

Kokko (2007, 3) esitti kysymyksen siitä, miksi on yleinen luulo, että naisia ei olisi sopivasti yritysten johdossa. He ovat paikkansa ansainneet, harkinneet, voivatko yhdistää perheen ja uran. Perheen ja uran yhdistäminen on yksi suurin tekijä naisten urakehityksessä.

On myös tuotu esiin näkemys, jonka mukaan naisten osuus johtajissa tulee lisääntymään, kun palvelualat kasvavat. On luonnollista ja yleistä, että esimiehet ja johtajat nousevat oman alansa sisältä alalta, jossa he ovat olleet ”kasvamassa”. (Kokko 2007, 1.) Palvelualojen kasvun nähdään tuovan luontaista tasapainottumista sukupuolten kesken. Toinen tapa on myös vaikuttaa koulutus- ja ammatinvalintaan, jotta naiset sekä miehet sijoittuisivat tasapuolisemmin aloille. (Kokko 2007 11; Riski 2007, 21.) Historia on miesten, mutta tulevaisuus voi olla naisten (Puustinen 2008).

3.2 Naisliikkeen merkitys naisten työurassa

Naisliikkeet syntyvät tietyssä ajassa ja paikassa. Suomen tasa-arvokehityksen naisliikkeet ovat olleet sarja vaiheita, jotka ovat tuoneet uusia näkemyksiä ja vaatimuksia omaan aikaansa. Feministiset teoriat ja naisliikkeitten vuoropuhelu ovat saaneet aikaan Suomen valtion kehittymisen naisystävällisempään suuntaan. Tasa-arvo on ollut kovan työn ja pitkäaikaisten neuvottelujen tulos ja työ tasa-arvon puolesta jatkuu tänä päivänäkin. (Saari 2003; Satta 2007, 19.)

Tasa-arvon määritelmänä voidaan käyttää Aaltio-Marjosolan (2001, 30) määritelmää siitä, että tasa-arvo on eräänlainen odotustila ihmisten yhtäläisistä mahdollisuuksista tavoitella ja toimia saavuttaakseen hyvän tai paremman elämän. Tasa-arvoisuus perustuu käsitykseen oikeudenmukaisuudesta.

Kolme tasa-arvokehityksen vaihetta vaikuttaa edelleen. Tasa-arvon edistämistä on lähestytty eri aikoina eri tavalla. Naisliikkeen ensimmäinen vaihe (1890-) toi mukanaan tasa-arvoisen kohtelun näkökulman. Siinä korostettiin miesten ja naisten samoja oikeuksia. Tavoitteena oli ihmisoikeuspolitiikan edistäminen ja sukupuolten välisten yhtäläisten oikeuksien varmistaminen ja toteuttaminen. Muodollinen tasa-arvo on saavutettu, kun tämä toteutuu. Valtio vastasi naisliikkeen vaatimuksiin myöntämällä naisille äänioikeuden vuonna 1906 ja kehittämällä lainsäädäntöä. Naisliikkeen ensimmäisen aallon sukupuolisopimusta on kutsuttu ”kotiäitiyden sopimukseksi”, sillä se korosti äitiyden merkitystä. (Saari 2003; Satta 2007, 19–20.)

Naisliikkeen toinen vaihe (1960 -) keskittyi naisnäkökulmaan. Naisten erityisyys ja innovatiivisuus olivat korostettuina tässä vaiheessa. Toisessa vaiheessa tuotiin esiin sekä sukupuolten erilaisuus, mutta myös se, että naiset ovat keskenään erilaisia. Tavoitteena oli nostaa esiin erityistoimet, jotka tukevat alisteisessa asemassa olevaa sukupuolta. 1960-luvulta lähtien naisten taloudelliset oikeudet ovat olleet tasa-arvotyön keskeisenä tavoitteena. Samapalkkaisuus ja yhtäläiset etenemismahdollisuudet miesten kanssa ovat nousseet tärkeimmiksi tavoitteiksi. Valtio vastasi naisliikkeen toiseen vaiheeseen kehittämällä lainsäädäntöä naiset paremmin huo-

mioivaan suuntaan ja rakentamalla naisystävällistä hyvinvointivaltiota. Toisen aallon sukupuolisopimusta kutsutaan tasa-arvosopimukseksi ja sen tärkeänä aiheena on palkansaajaäitiys. (Saari 2003; Satta 2007, 20; naiset ja johtajuus 2007.)

Tasa-arvolaki

Naisliikkeen kolmas vaihe (1980-) toi tasa-arvokeskusteluun sukupuolinäkökulman. Kolmannessa vaiheessa painotettiin miesten ja naisten välisiä suhteita ja näiden ilmenemisiä eri tasoilla. Erilaisuuden tasa-arvoinen arvostaminen on painopisteenä kolmannessa vaiheessa ja tavoitteena on tasa-arvon valtavirtaistaminen. Valtavirtaistaminen tarkoittaa tasa-arvon edistämisen strategiaa tai erilaisten strategioiden yhdistelmää. Lainsäädäntö on vastannut naisliikkeen kolmanteen vaiheeseen tasa-arvolaila. (Saari 2003; Satta 2007, 20.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta säädettiin vuonna 1986 ja se astui voimaan 1987. Tasa-arvolain tarkoituksena on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa, estää syrjintää ja erityisesti parantaa naisten asemaa työelämässä. Tasa-arvolaki määrittelee työnantajan velvollisuudeksi antaa yhtäläiset uralla etenemismahdollisuudet molemmille sukupuolille. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 609/1986.) Tasa-arvolaki uudistettiin vuonna 2005 ja tämä on tuonut yrityksille entistä suuremman velvollisuuden edistää tasa-arvoa työpaikalla tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tämä on merkittävää naisten johtamisurien kannalta. Työtehtävät eivät saa ilman painavaa syytä erottautua naisten ja miesten töiksi. Tavoitteellisuudella ja suunnitelmallisuudella tarkoitetaan sitä, että yritys luo tasapuoliset mahdollisuudet naisille ja miehille edetä urallaan ja siirtyä uusiin työtehtäviin. (Naiset ja johtajuus 2007.) Tasa-arvolaki velvoittaa tasa-arvon edistämiseen. Sen tavoitteena on todellinen tasa-arvo. (Mäkinen 2008, 14.)

Vuonna 1995 tehty perusoikeusuudistus vahvisti yhdenvertaisuussäätelyä. Perustuslaki haastaa tasa-arvolainsäädännön kehittämiseen, jotta todellinen tasa-arvo naisten ja miesten välillä saavutettaisiin. Julkiselta vallalta tarvitaan positiivisia toimenpiteitä, jotta tasa-arvo tulisi edistetyksi. Perustuslain 6 § 4 momentti sisältää velvollisuuden sukupuolten tasa-arvoa turvaamisesta ja edistämisestä. (Vainio 2007, 12–13; Suomen perustuslaki 731/1999.)

Tasa-arvolaki velvoittaa yrityksen laatimaan vuosittaisen tasa-arvosuunnitelman silloin kun yrityksessä työskentelee yli 30 henkilöä. Tasa-arvosuunnitelmaan tulee liittää selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja siitä miten naiset ja miehet sijoittuvat eri tehtäviin. Tähän on myös liitettävä palkkakartoitus. Tasa-arvosuunnitelmassa tulee olla eriteltyinä toimenpiteet jolla yrityksessä edistetään tasa-arvoisuutta ja samapalkkaisuutta. Yrityksen on myös arvioitava, miten aiemmat tasa-arvosuunnitelmat on toteutettu ja mitkä ovat olleet niiden vaikutukset. (Naiset ja johtajuus 2007; Tasa-arvovaltuutettu 2009.)

Suomalainen vanhempainlomajärjestelmä, kodinhoitotuki ja maksuton peruskoulutus ovat etuja, jotka lisäävät naisten mahdollisuutta työssäkäyntiin ja uralla etenemiseen. Kuitenkin, naiset ovat pääsääntöisesti vastuussa lasten- ja kodinhoidosta jolloin työn ja perheen yhteensovittamista pidetään haasteena naisten urakehityksen kannalta. Tasa-arvolain mukaan työnantajan on helpotettava näiden yhteensovittamista. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 609/1986; Aaltio-Marjosola 2001, 33.)

Tasa-arvon tavoittelussa on kolme keskeistä näkökulmaa. Ensimmäinen on oikeudenmukaisuuden näkökulma, tasa-arvoa tavoitellaan luoduin ohjeistuksien ja niiden noudattamisen kautta. Toinen on tuottavuudennäkökulma. Yrityselämän hyötyessä tasa-arvosta se alkaa toteutua itsekseen. Viimeinen on itsejohtamisen näkökulma. Itsejohtamisen näkökulma tuo esiin sen, että sukupuoli ei ole este vaan voimavara. Sekä naiset että miehet saavat mahdollisuuksia toteutua ja kehittyä työelämässä. Tasa-arvolaki sanktioineen voidaan katsoa ennaltaehkäisevän epä-tasa-arvoa. (Aaltio-Marjosola 2001, 227,228.)

Tasa-arvolain toteutumista ja sanktioiden käyttöönottoa pohditaan hallituksessa vuoden 2009 loppuun mennessä, koska lain ei haluta olevan vain symbolinen. Tasa-arvovaltuutettu peräänkuuluttaa myös parempia resursseja lain valvomiseen ja toteuttamiseen työpaikoilla. (Imponen 2009, 12.)

Meriläinen ja Tienari (Tainio 2007, 118,127- 129) tuovat arkipäivän tilanteen esiin tasa-arvosta. Vaikkakin tasa-arvoa säädellään lailla, se ei toteudu, ellei sen eteen tee jatkuvasti töitä. Meriläisen ja Tienarin analyysin pohjalta voidaan todeta, että tasa-arvotyö yritystasolla on kirjavaa. Työmarkkinoilla näyttää vallitsevan nokkimisjärjestys, mikä määrittelee sen kuinka naisiin ja miehiin suhtaudutaan. Asenteet määrittelevät naisten ja miesten toiminnan työpaikoilla, työn, jota he tekevät ja heidän työpanoksensa arvostuksen. Käytännön tasa-arvotyötä vähätellään monissa yrityksissä, sukupuolen merkitys kielletään usein. Tästä esimerkkinä työtehtävään valittu ”pätevin ihminen” – valinta jossa sukupuolta ei erotella. Pätevin ihminen on 90 prosenttisesti huippujohdossa mies ja tämä näkemys kyseenalaistetaan.

Uosukainen, Autio & Leinonen (2009, 23) toteavat tutkimuksessaan työpaikkojen tasa-arvosuunnitelman ja palkkakartoitusten tekemisestä, että tasa-arvon edellytykset ovat muodollisesti tarkasteltuna parantuneet. Tarkoittaako tämä sitten, että lain asettamista velvoitteista ollaan tietoisia, mutta sen noudattaminen ei vielä onnistu?

Aaltio-Marjosola (2001, 73, 74) tuo esiin, että tasa-arvon edistäminen yrityksessä kehittää ja valmentaa henkilöstöä. Tasa-arvosuunnitelma antaa yritykselle välineen kehittää yrityskulttuuria. Naisille ja miehille saadaan sekä muodostettua tilaa toimia ja kehittyä yksilöinä että sukupuolensa edustajina. Yritys saa kehitettyä yhteistyömalleja sekä yhteisiä verkostoja miehille ja naisille. Tasa-arvon edistämiseksi luovat pohjan sekä arvot että henkilöstöpolitiikka. Tärkeänä nähdään naisten ammattitaidon monipuolistaminen ja henkilöstösuunnittelun, henkilöstön kehittämisen ja henkilöstöjohtamisen kautta tapahtuvat palkkauksen ja urakehityksen parantaminen.

Ruokanen (2007, 9) tuo esiin tiukan seulan, jonka perusteella organisaatioiden huipulle nousevat vain naissukupuolen parhaat. EVA:n tekemässä analyysissa, Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus (2007), todetaan, että naisjohtajat ovat yksi yrityksen menestystekijä. EVA:n analyysin mukaan naisen johtama yritys on 10 % kannattavampi kuin miesten johtama, tämä on merkittävä tieto ja tämä luo kilpailuetua yrityksiin jossa on myös naisia johdossa. Se, että jotkut yritykset ovat kannattavampia kun niissä naisjohtaja, ei tietenkään tarkoita sitä, että miesjohtajat

tulisi vaihtaa naisjohtajiin. Olisi kuitenkin tiedostettava ja huomattava piilevät verkostot, jotka suosivat miehiä enemmän johtopaikoille kun naisia. Naisten nosto ylimpään johtoon ei kaadu ainakaan tällöin kannattavuusongelmaan (Summa 2008, 10–11.) Imposen (2009, 12–13) mielestä tasa-arvosuunnitelma voidaan nähdä työkaluna tuottavuuden kohottamiseen.

Puhuttavat kiintiöt

Tasa-arvolain 4 a § määrittelee kiintiöiden käytön nimellä julkisen hallinnon ja julkista valtaa käyttävien toimielinten kokoonpano. Tämä tarkoittaa että vähintään 40 % ryhmän kokoonpanosta täytyy olla naisia. Tasa-arvolain yhtenä tarkoituksena on se, että naiset ja miehet voivat tasapuolisesti osallistua yhteiskunnalliseen päätöksentekoon ja suunnitteluun. (Tasa-arvolaki 609/1986, 4§; Tasa-arvoaltutettu 2009.) Suomessa ei ole vielä lakia, joka säätelisi hallituskokoonpanoa tasa-arvolain 4 a § toimintavallan ulkopuolella (Summa 2008, 10–11).

Kiintiöiden laajempi käyttöönotto herättää keskustelua ja mielipiteitä suuntaan jos toiseen. Onko se ratkaisu, saadaanko sillä naisia enemmän ylimpään johtoon? Vai voiko se vain leimata hallituksissa toimivat naiset ”kiintiönaisiksi”?

Vihman artikkelissa ”Naisjohtajan lyönti kovenee” (2005) esitetään mielipiteitä, joiden mukaan naiskiintiöt eivät olisi tavoite vaan ennemminkin pelote. Kiintiöitä ei välttämättä haluttaisi ottaa käyttöön, mutta jos mikään muu ei auta miehisiin valtarakenteisiin pääsemisessä, niin kiintiöt nähdään vaihtoehtona.

Monet naiset vastustavat naiskiintiöitä, ne saattavat tuoda kuvan että he istuvat paikallaan kiintiön vuoksi eikä pätevyytensä vuoksi (Ruokanen 2007, 9.) Toisaalta on tuotu myös näkemys, jonka mukaan kiintiöt rajoittaisivat omistajan valinnan vapautta. (Lilius 2003.) Kiintiölainsäädännöstä ei juuri innostuta, naisten osuuden yrityksiin johtoryhmissä ja hallituksessa nähdään nousevan, kun he pätevytyvät erilaisissa johtotehtävissä (Summa 2008, 10–11.) Kiintiö on kuitenkin vain ovi, minkä kautta pääsee hallitukseen ja johtoryhmiin ja sen jälkeen paikka on ansaittava omalla työllä ja panostuksella (Lilius 2003).

Tiimari Oyj:n toimitusjohtaja Kristiina Illi (2007, 20) tuo esiin näkemyksen, jonka mukaan kiintiöt ovat hyvä keino hieman nopeuttaa naisten etenemistä johtotehtäviin. Näin selvitetään kentällä oleva naispotentiaali. Illin mukaan naisjohtajien ei tarvitsisi tuntea huonommuutta siitä, että ovat ”kiintiönaisia” vaan heidän tulee ottaa tilanne haltuunsa näyttämällä, että naiset ovat erinomaisia johtajia. He tuovat yrityksen menestymiseen vahvan lisän.

3.3 Lasikattoilmiön näkyminen ja näkymättömyys

”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.” (Piha 2005.)

Lasikattoilmiöstä useasti puhutaan kun tasa-arvoisessa yhteiskunnassa naisen uralla eteneminen tiettyihin tehtäviin on vieläkin mahdotonta. Lasikaton sanotaan sijaitsevan jossakin keskijohdon ja ylimmän johdon välillä. Lasikattoa voidaan myös määritellä esteeksi, joka eristää naisia korkeimmasta taloudellisesta vallasta tavalla johon ei löydy syytä. Lipponen (2006, 11) nostaa esiin sen, että lasikatolle on tyypillistä että sen huomaavat naiset, miehet kokevat asemansa pääsääntöisesti oikeutetuksi. (Piha 2005; Juuti 2006, 178; Meriläinen 2008.)

Lasikattoilmiötä ja naisten urakehitystä alettiin tutkia kun Wall Street Journal julkaisi lasikattoa koskevan artikkelin 1986. Artikkelin myötä alkoivat tutkimukset aiheesta Yhdysvalloissa ja vähitellen ne saavuttivat myös Suomen. Meriläinen toteaa, että tutkimukset osoittavat lasikaton olevan valitettavan totta ja sen murtumisesta ei näytä olevan merkkejä. Merkkejä piilotetusta eriarvoisuudesta esiintyy. Meriläisen mukaan naisten urakehitys ei tutkimuksien valossa ole juuri edistynyt 20 vuoden aikana, mikä osaltaan kertoo lasikaton olemassaolosta. Tähän vaikuttaa organisaation rakenne ja sen sisällä vallitsevat käytännöt ja asenteet. Organisaation työkultuurilla ja perinteisillä sukupuolirooleilla nähdään olevan vaikutusta naisten urakehitykseen. Miesjohtajuudella on pitkä traditio. (Meriläinen 2008; Lipponen 2006, 10,15–16; Tarkki & Petäjaniemi 1998, 42).

Lipponen (2006, 17–18) on listannut syitä jotka ylläpitävät lasikattoa. Hyvä johtajuus koetaan stereotyyppillisesti maskuliinisena ja perinteinen työkuulttuuri tukee miesjohtajuutta. Verkostoituminen on tärkeä osa uralla kehitystä ja naisten on vaikea päästä osallisiksi epävirallisiin miesverkostoihin. Perhevelvollisuuksien epätasainen jako on asia jonka Pihakin (2006) nostaa esiin, naisilla on edelleen pääsääntöisesti vetovastuu perheen arjessa.

Käsitykset siitä minkälaisia johtaja ovat, vaikuttaa lasikattoilmiön taustalla. Tätä kutsutaan kulttuuriseksi myytiksi. Lasikaton murtumista edistäisi muutos yrityskulttuurissa, tämän tulisi tukea tasa-arvon kehitystä ja heikentää stereotyyppioita. (Sukupuoli ja johtajuus 2009.)

Toivanen (2005) tutki opinnäytetyössään sitä, että törmäävätkö naiset uransa aikana lasikattoon. Hänen tutkimustulostensa perusteella sukupuolen syrjintä näyttäisi vähentyneen ja asenteet naisjohtajia kohtaa olisivat muuttumassa. Lasikatto näyttäisi antavan periksi.

Lipposen (2006) tekemien haastattelujen pohjalta nähdään, että monikaan nainen ei sano törmänneensä lasikattoon tai tunnistavansa sitä, ahkeruus ja uutteruus koetaan sellaiseksi voimaksi mikä vie eteenpäin uralla. Kuitenkaan lasikaton olemassaoloa ei kielletä.

Stefan Wallin puhuu (2008, 4 - 5) myös ilmiöstä nimeltä lasiseinä. Lasiseinällä tarkoitetaan sitä, että horisontaalisesti siirtyminen tehtävistä toiseen organisaation sisällä saattaa olla mahdotonta tai ainakin vaikeaa. Hän myös ottaa esiin lasiovi-määritelmän, jonka mukaan naiset eivät joskus pääse sisään edes työhaastatteluiheissa.

Utrio (2006, 107) kirjoittaa, että lasikaton olemassaolo ei johdu vain ja ainoastaan ulkonaisista tekijöistä. Osalle naisista uralla eteneminen ei ole sen vaatimien ponnistelujen ja henkilökohtaisten uhrausten arvoista. Näille naisille hyvää elämää ei ole alituinen eteenpäin pyrkiminen ja työelämän ehtoihin alistuminen. Korppi-Tommola (Utrio 2005, 250) sanoo, että naisten valinta vaatimattomammasta asemasta ja toimeentulosta tuo enemmän aikaa itselle ja perheelle. Tässä tapauksessa lasikaton alle jäämistä tulisi pitää seurauksena valinnasta eikä olosuhteista.

Lasikatosta puhutaan paljon, mutta siihen ei saisi vedota syyttä. Pihan (2005) mukaan useimmat naiset, jotka siihen todella törmäävät, eivät puhu siitä ja osalle se on vain hyvä tekosyy, helppo syyllinen. Piha nostaa esiin sen, että nainen ei saata tulla valituksi juuri siitä syystä, että vastassa on ollut pätevämpi mies. Olennaisintahan on, että oikeat henkilöt tulevat valituksi oikeisiin tehtäviin (Ruokanen 2007, 9).

3.4 Verkostoitumisen merkitys työurassa

Verkostoitumista pidetään liike-elämässä erittäin tärkeänä. Verkostoihin liittyy valtaa. (Lehtinen 2006, 44.) Virallisia ja epävirallisia verkostoja tarvitaan jotta ammatillisesti voidaan vaihtaa kokemuksia, oppia ja kehittyä. Verkostoitumisessa vallitsee vastavuoroisuuden sääntö, vuoroin tarjotaan tietoa ja ohjeita ja ohjataan oikeiden kontaktien luokse. Suomessa verkostoista tunnetumpia ovat Rotarit, Leijonat ja kauppakamarit. Rotaryja ja Leijonaa on pidetty miesten verkostona ja Zontaa ja WoMan-instituuttia naisten verkostona. Kuitenkin Rotaryt kutsuvat nykyisin myös naisia jäsenikseen. (Aaltio-Marjosola 2001, 105–106; Lehtinen 2006, 44.)

Lehtisen (2006, 44) mukaan sosiaalisia taitoja ja verkostoitumista pidetään yleisesti naisten vahvuutena. Lipposen (2006, 43, 84, 121) tekemien haastattelujen pohjalta nähdään, että naiset haluavat koota verkostoja itselleen siinä missä miehetkin. Naisverkostojen kokoaminen katsotaan yhdestä näkökulmasta olevat positiivista naiseuden esille nostamista. Toisaalta koetaan myös, että naisverkostoihin suhtaudutaan tietyllä tavalla väheksyvästi, vaikka kyseessä olisi naisten vastine miehille hirviporukoille. Verkostojen määrä on yleensä hyvinkin kattava, mutta niitä ei aina huomaa, kun ne ovat erilaisia kuin totutut miehiset verkostot.

Kansainvälinen naisjohtajuusinstituutti WoMan ry perustettiin vuonna 1988. Verkoston tarkoituksena on kehittää uutta johtamiskulttuuria ja ammattitaitoa. Samalla WoMan Ry haluaa vaikuttaa vallitseviin arvoihin ja asenteisiin. Se tulee naisten etenemismahdollisuuksia ja johtajuutta ja luo verkostoja jäsenilleen omista ja muista verkostoista. (WoMan ry, 2009.)

Esimerkki verkostoitumisen tärkeyden ymmärtämisestä ja ajankohtaisuudesta saadaan myös julkiselta sektorilta. Valtionvarainministeriö asetti vuonna 2002 hankkeen, joka edistää naisten sijoittumista valtiohallinnon johtotehtävissä. Hankkeessa tärkeäksi osaksi nostetaan naisjohtajien verkosto, tässä naisjohtajuuden haasteita nostetaan esiin ja siellä naisjohtajat saavat vertaistukea ja mahdollisuutta kokemusten vaihtoon. Verkostoissa saadaan käsiteltyä naisjohtajuuteen liittyviä kysymyksiä.

Verkostoitumista pidetään tehokkaana keinona välittää johtajuuteen liittyvää kokemusta ja tietoa. Naisjohtajille ja naisyrittäjille omat verkostot ovat tärkeitä, verkostojen kautta solmitaan suhteita ja saadaan tukea ja kannustusta työhön. (Vanhala, Naiset ja johtajuus 2007.) Kuitenkin, Lipponen (2006,168) tuo esiin näkökulman, jonka mukaan naisten verkostot ovat nimenomaan hyviä kokemusten vaihtoon ja varsinaiset päätökset tehtäisiin naisilta suljetuissa ”hyvä veli”-porukoissa. Näissä myös pitkälti tapahtuisivat päätökset niin yleisistä linjauksista ja räikeimmillään päätökset muun muassa rekrytoinneista.

Lehtinen (2006, 44) torjuu ajatuksen ”salaseuroista” tai ainakin ne ovat jo historiaa. Nimityksissä kuitenkin painaa taustojen tunteminen ja luottamus, aktiivinen toimiminen yhteisten tavoitteiden eteen auttaa tässä.

Verkostoitumisen nähdään olevan tärkeä rekrytoitumiseen vaikuttava tekijä. Työpaikoista noin 30 % tulee julkiseen hakuun ja kun rekrytoidaan johtoon, verkostoilla on merkittävä vaikutus. (Ahopelto, Harju, Pakarinen & Snellman 2008, 33.)

Pihan (2006) tulkinta on, että naisverkostot toimivat päämäärätietoisesti asian suhteen, mutta kuitenkin jonkun naisen esiin nostamisessa vähemmän päämäärätietoisesti. Naiset eivät välttämättä usko kabinettipolitiikan olemassa oloon ja sen vaaraan vaikutukseen. Miesverkostot ovat päämäärätietoisempia kun täytyy joku nostaa esiin ylenemistarkoituksessa.

Lipposen (2006) haastatteleminen johtajien mukaan sekaverkostot ovat erittäin tärkeitä ja ne tuovat hyvän balanssin pelkkiin nais-mies -verkostoihin. Rekrytointi- ja nimitystilanteesta sekaverkostoista on hyötyä kun esiin voi nousta erilaisia ihmisiä (Piha 2006, 133). Samoin monet voivat kuitenkin kokea pelkässä naisverkostossa toimimisen kaavoihin kangistuneena, samoista naiseuden haasteista puhumisena jolloin sekaverkostot tuovat uusia ideoita ja näkökulmia. Kaikki naiset eivät kuitenkaan jaa samoja mielipiteitä naisasiassa. (Piha 2006, 134–135.) Sekaverkostot ovat suositeltuja ja verkostojen monimuotoisuus on vahvuus. (Lehtinen 2006, 45–46).

3.5 Mentoroinnin ja johtajuusinstituutioiden vaikutus urakehitykseen

1940-luvulta lähtien Suomessa on toiminut johtamisen opetukseen erikoistuneita kehitys- ja koulutusorganisaatioita, jotka levittävät johtamistietoa ja -taitoa. Näistä esimerkkinä ovat Johtamistaidon opisto, Mercur International ja uudempina naisjohtajille suunnattu Delfoi Akatemia.

Suomessa jää tulevien 10 vuoden aikana eläkkeelle noin 100 000 esimiestä, joiden tilalle tulisi löytää seuraajat. Nuorten naisten halutaan pyrkivän näille paikoille yhtä ennakkoluulottomasti ja rohkeasti kun verraten nuoret miehet tekevät. Antti Herlinin (2007, 4) mielestä suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen saa aikaan vaihtuvuutta yritysjohdossa. Katse siirtyy silloin päteviin naisiin. Tässä on lähtökohta Delfoi Akatemian perustamiselle. Tämä tarjoaa naisille perusjohtajuuskoulutusta ja ohjeita henkilökohtaiseen urakehitykseen. (Pkt-verkkolehti 2007.)

Delfoi akatemia on vastannut Vanhasen ensimmäisen hallituksen esittämään haasteeseen, joka tähtäsi naisten työmarkkina-aseman vahvistamiseen ja urakehitysmahdollisuuksien edistämiseen. Kansainvälisesti ainutlaatuinen hanke luo koulutuksen keinoin käytäntöjä, jotka helpottavat nuorten naisten uran alkuvaihetta, kehittää johtamisvalmiuksia, tukee urasuunnittelua ja vahvistaa ammatillista verkostoitumista. (Ojanperä 2008, 14–15.)

Akatemia pyrkii tietoisesti tuomaan vastauksen kysymykseen, miten siirtyä johtotehtäviin nuorena, hyvin koulutettuna naisena. Akatemiassa tiedostetaan 2. luvussa käsitelty suomalaisten naisten korkeasti koulutettu tausta. (Ahopelto ym. 2008, 23.)

Delfoi akatemian oppimismuotona käytettiin muun muassa tärkeätä johtamiseen tutustumista käytännössä. Mentor-organisaatio-opiskelu mahdollistaa käytännön olosuhteet, jossa voi tutkia omaa johtamista, oppia johtamisen käytänteitä sekä omaa johtaja- identiteettiään. Mentori on keskustelukumppani ja mentoria voidaan myös pitää ”pallotteluseinä”, joka kysyy ja kyseenalaistaa. (Ahopelto ym. 2008,23.)

Mentorointia on harrastettu pitkän aikaa, kauan se on ollut epävirallista, mutta nykyisin yritykset käyttävät virallista mentorointia, minkä katsotaan johtavan asetettuihin päämääriin. Se edistää merkittävästi urakehitystä. Mentoroinnin kautta välitetään hiljaista tietoa. Mentorin ja mentoroitavan ei välttämättä tarvitse olla samassa organisaatiossa. Tärkeää on, että nuorempi naisjohtaja saa kokeneemman henkilön valmentajakseen joka tuottaa haastavia kokemuksia ja pyrkii edistämään mentoroitavansa uraa. Mentorointi tuo naisille viestin siitä, että heitä ja heidän työtään arvostetaan ja heille halutaan antaa mahdollisuus haastavampiin tehtäviin. (Piha 2006,136–137.)

Mitä mentori hyvä mentori tekee? (DeLong, Gabarro & Lees 2008, 117.)

- Kertoo, mitä ei halua kuulla, mutta saa kuulemaan kuitenkin.
- Motivoi ja haastaa mentoroitavaa kehittymään paremmaksi.
- Antaa luottamusta riskinottoon ja tärkeimpänä, omaan itseen ja taitoihin.
- Tukee tavoitteiden asettamisessa.
- Esittää ja näyttää mahdollisuuksia, joita ei mentoroitava ole välttämättä huomannut tai tiedostanut.

Mentorointisuhde on erityinen, sillä tulee olla selvä alku ja loppu. Mentorin valintaan on käytettävä riittävästi aikaa. Mentorointi prosessi on suunnitelmallinen ja aikaan sidottu molemminpuolinen oppimissuhde. Mentoritava kehittää omia valmiuksiaan työssä ja saa kokonaisvaltaista tukea ja oppii monimuotoista verkosto- toimintaa. (Aaltio 2008, 255; Kokko 2007, 15.)

Naiset ovat perustaneet itselleen mentorointihankkeita kun ovat tunteneet tarvetta jakaa kokemuksiaan ja saada tukea siirryttäessä korkeampiin tehtäviin. Monet kokeneemmat naisjohtajat tuntevat myös eräänlaista yhteiskuntavastuuta, he haluavat auttaa nuorempia johtajia uralla ja valmentaa heitä. (Kokko 2007, 14–15.)

Groysberg (2008, 76–77) tuo tutkimuksessaan esiin, että naiset joutuvat usein välinpitämättömään mentorointisuhteeseen, tai eivät välttämättä löydä ollenkaan asianmukaista mentoria. Yhtenä syynä nähdään se, että yrityksissä ei välttämättä viitsitä sijoittaa aikaa mentorointisuhteeseen, sillä ei ole varmaa, miten kauan naiset viipyvät yrityksessä tai ovatko he kuitenkaan halukkaita ottamaan uusia haasteita vastaan. Samoin mietitään, voivatko mies-nais-mentorsuhteessa olevat tarjota psykologista tukea tarvittavissa määrin, puhutaanko samaa kieltä. Nämä ovat mentoroinnin haasteet, mutta riittäväällä tiedolla, mielenkiinnolla ja panostuksella, mentorointisuhteesta saa hedelmällisen. Tällöin se toimii, kuten on suunniteltu.

Babcock ym. (2003, 15) mainitsevat jo 2.luvussa esille tulleen neuvottelutaidon tärkeyden. Mentoroiija voi kertoa, mistä kaikkea tulee neuvotella, jotta saa uravoitteen saavutettua. Neuvottelutilanteita on paljon ja niiden tiedostaminen ja niihin valmistautuminen antavat paremmat mahdollisuuden urakehityksestä neuvotellaan. Tämä voi omalla tavallaan jopa hieman kompensoida miehisten verkostojen mahtina, naisetkin saavat valmiudet neuvotteluun.

4 CASE: NORDEA PANKKI SUOMI OYJ

4.1 Yritysesittely

Nordea Oyj on vuonna 2009 Pohjoismaiden ja Itämeren alueen suurin finanssipalvelukonserni. (myöhemmin Nordea) Nordea on toiminut nykyisellä nimellään vuodesta 2001 lähtien jolloin suomalais-ruotsalainen MeritaNordBanken, tanskalainen Unibank ja norjalainen Christiania Kreditkasse yhdistyivät. Pankin pohjoismaalaiset juuret näkyvät nykyisessä omistuspohjassa, Nordean viisi suurinta osakkeenomistajaa ovat Ruotsin valtio, Sampo Oyj, Nordea Danmark Fund, Robur sekä SHB/SPP funds. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009a.)

Suomessa Merita Pankin historiaan kuuluu useita fuusioita kun pienet itsenäiset pankit yhdistyivät vahvistaen kilpailukykyään. Vuonna 1995 Kansallisosakepankki (KOP) ja Suomen yhdyspankkien (SYP) emoyhtiö Uunitas Oy yhdistivät toimintonsa muodostaen uuden Merita Pankin. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009a.)

Nordean liiketoiminta-alueisiin kuuluvat pohjoismaalainen pankkitoiminta, Private Banking- pankkitoiminta sekä yhteisöasiakkaat ja kansainvälinen pankkitoiminta. Konsernilla on tuotealueina pankkituotteet ja pääomamarkkinat ja säästäminen. Pankkituotteisiin kuuluvat tilituotteet sekä transaction & financial products. Pääomamarkkinat ja säästäminen pitävät sisällään pääomamarkkinatuotteet, säästäminen tuotteet ja varallisuuden hoidon sekä henki- ja eläkevakuutuksen. Nordean tukitoimintoja ovat konsernitoiminnot, -tuki ja palvelutoiminnot, konsernin luotonanto ja riskienhallinta sekä konsernin lakiasiat. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009a.)

Vuonna 2008 Nordean Private Banking - palvelut Suomessa ja Tanskassa valittiin maakohtaisesti parhaiksi ja koko Nordea-konsernin Private Banking- palvelu pohjoismaiden parhaaksi. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009a.) Vaikeassa ja haastavassa taloustilanteessa Nordea on arvostettu yhdeksi maailman turvallisemmaksi pankiksi (Global Finance 2009).

Nordea konsernin henkilöstömäärä on noin 37 000. Suomessa henkilöstöä on lähes 11 000. (Finanssialan keskusliitto 2009). Nordean konttoriverkosto on laaja ja sillä on noin 1400 konttoria, Suomessa konttoreita on runsas 300. Nordea perustaa toimintansa visiolleen olla johtava pohjoismaalainen pankki, jonka henkilöstö on avainasemassa kun luodaan arvoa asiakkaille ja omistajille. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009a.)

Nordea pitää henkilöstönsä koulutusta tärkeänä ja järjestää erilaisia koulutusohjelmia esimiehille, asiantuntijoille ja pankkitoimihenkilöille. Nordea tarjoaa korkeatasoista johtajakoulutusta. Johtajille on tarjolla erilaisia koulutuksia, alkaen potentiaalisten johtajien koulutuksesta projektijohtamiseen ja coaching- koulutuksiin. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009a.)

4.2 Naisesimiehet Nordeassa

Nordeassa vuonna 2008 työskentelevistä 37 000 henkilöstä 62 % on naisia ja johtotehtävissä naisia on 42 %. Nordea on sitoutunut lisäämään johtotehtävissä olevien naisten määrää. Viimeisessä rekrytointiprosessin vaiheessa hakijoita avoimena olevaan esimies- tai johtajapaikkaan täytyy löytyä kummankin sukupuolen edustajista. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009a.)

Lars G Nordström on todennut, että Nordealle on tärkeätä saada vastauksia siihen miten Nordeaan saataisiin lisää naispuolisia esimiehiä. Nordeassa tarvitaan muutosta siihen, että naisia on vähemmän johtotehtävissä. Avoimiin johtotehtäviin halutaan mahdollisimman paljon hakijoita, niin naisia kuin miehiä. Nordea on halunnut korostaa tasa-arvoista rekrytointiprosessia ja Nordeassa rekrytointiprosessin viimeisessä vaiheessa hakijoiden joukossa on sekä miehiä että naisia. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b.)

Johtotehtäviin tulee etsiä tehokkaammin naispuolisia hakijoita. Esimiehet ovat suuressa roolissa, johtotehtäviin sopivia henkilöitä on rohkaistava hakemaan haastavia, uusia tehtäviä. Nordeassa on mietitty, johtuuko naisten vähäisempi määrä esimiestehtävissä siitä, että eivätkö he halua hakea haastavampiin tehtäviin vai eikö heidän kykyjä huomata? (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b)

Johtajiensa osaamisalueina Nordea painottaa seuraavia asioita:

- tuloksellisuus
- empaattisuus
- laatutietoisuus
- luottamuksellisuus
- asiakaskeskeisyys
- tiimityö
- tehokkuus
- viestintätaidot
- päämäärä, selkeys, haasteellisuus

Osaamisalueita voidaan painottaa eri tilanteissa ja työtehtävissä eri tavalla. Nordea on julkaissut sisäisessä artikkelissaan Naisjohtajuus myötätuulessa Nordean esimiesten viisi osaamisaluetta. Johtajien osaamisalueet ovat strateginen ajattelukyky, päätöksentekokyky, tavoitteellisuus, kyky valmentaa ja innostaa sekä viestintätaidot. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b.)

4.4 Nordean naisesiemiesten koulutusohjelma

Tausta

Nordean naisesiemiesten koulutusohjelma on jatkoa Ruotsissa 1990-luvulla käynnistyneeseen Career Development Programme for female managers. Tämä koulutusohjelma oli kehitetty, jotta Ruotsissa pankissa työskentelevät naistoimihenkilöt ja -esimiehet saisivat uusia mahdollisuuksia uransa kehittämiseen. Koulutusohjelmaan osallistuneet naiset saivat toisista osallistujista arvokkaita kontakteja. Osallistujat tapaavat yhä vuosittain ja tutustuvat yksityiskohtaisemmin eri liiketoiminta-alueisiin Nordean sisällä. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b.)

Nordeassa on tiedostettu, että naisjohtajat tuovat uutta näkökulmaa ja lähestymistapaa miehiseen johtamistyyliin. Naiset johtajana koetaan voimavarana ja sitä halutaan vahvistaa, jotta Nordea pysyy kilpailukykyisenä alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Kaiken kaikkiaan Nordeassa työskentelee enemmän naisia kuin miehiä ja on luonnollista, että potentiaalisia naisjohtajia löytyy paljon talon sisäلتä. Pankin tarjoamat tuotteet ovat pitkälti miesten kehittämisiä ja päättämiä. Naisasiakkaat muodostavat noin puolet koko Nordean asiakaskunnasta ja yrityksessä on koettu tärkeäksi saada lisää naisia päättäviin elimiin, jotta näkökulma monipuolistuu. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b.) Saraspuro (2009, 38–41) tuo esiin naisten ostovoiman lisääntymisen. Naisten tarpeiden ymmärtäminen ja kohtaaminen on asiakasuskollisuuden vuoksi ensiarvoisen tärkeätä.

Naisjohtajien nähdään olevan roolimalleja muille naisille Nordeassa ja tämän uskotaan nostavat hakijoiden määrää avoimiin työpaikkoihin. Samalla Nordeassa uskotaan alemman johdon naisten hakeutuvat haasteellisempiin tehtäviin toisten naisjohtajien esimerkin innoittama. Yleinen tavoite Female leadership programille on haastaa naisesiemiä siirtymään eteenpäin urallaan. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b.)

Mentorointi

Mentorointi on tärkeä osa Nordean naisesiemiesten koulutusohjelmaa. Mentorointia on käsitelty tarkemmin 3. luvussa.

Koulutusohjelmaan osallistuvat valitsevat Nordeasta itselleen mentorin, joka läpikäy koulutusprosessin osallistuvan naisjohtajan kanssa. Mentorointi on tärkeä osa koulutusohjelmaa, mentororit vastaavat esiin tuleviin kysymyksiin perusteellisesti ja tuovat teoreettisen näkökulman opetettuihin asioihin. Naisesiemiesten koulutusohjelmaan osallistuvan mentorin on oltava kokenut johtaja, joka on ainakin yhden asteen korkeammalla johtoportaassa kuin mentoroitava. Mentorin on oltava halukas viettämään aikaa mentoroitavan kanssa ja hänellä on oltava intoa olla mentori. Mentorsuhde on luottamuksellinen ja se on syy miksi tässä opinnäytetyössä ei käsitellä koulutusohjelmaan osallistuneiden omaa mentor-suhdetta.

Koulutusohjelman haku- ja valintaprosessi

Koulutuksen hakuprosessi ja koulutuksen aikataulu kerrotaan Suomessa tapahtuneen koulutuksen aikataulun mukaan.

Ensimmäinen Nordean naisesiemiesten koulutusohjelma, Female leadership programme, käynnistyi vuonna 2005. Hakijoita naisesiemiesten koulutusohjelmaan oli noin 30. Valintaprosessi oli kolmiosainen. Hakijan oma esimies vaikutti valintaan ja teki yhteistyötä HR-partnerin kanssa. Nordean HR-partnerilla tarkoitetaan Nordean HR-osastolla työskenteleviä henkilöitä, kaikilla alueilla on oma HR-partneri. Nordean HR-partnerit tukevat liiketoiminta- alueen strategiaa ja toimintasuunnitelmaa asioissa, jotka liittyvät henkilöstöön. Hakijan esimies ja HR-partneri vaikuttivat siihen, kuka pääsi potentiaalisten osallistujien listalle. HR-partneri keräsi tietoa hakijoista ja heidän taustoistaan. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b.)

Koulutusohjelmaan hakijoilta vaadittiin, että hakijoilla tuli olla esimieskokemusta pankista vähintään 2 vuoden ajalta. Hakijoiden tuli olla ”first line” johtajia, eli heillä tuli olla alaisia, jotka raportoivat suoraan heille. Joillakin johtajilla oli myös alaisinaan tiiminvetäjiä, jotka olivat raportointivastuussa heille ja eräät hakijat olivat projektijohtajia. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b.)

Valintaan vaikuttivat Nordean johtamisen ja tyytyväisyyden mittarit ESI (Employee Satisfaction Index) ja PDD (Performance and Development Dialogue). ESI mittaa organisaation ilmapiiriä liiketoiminta- ja tuotealuekohtaisesti. ESI:llä myös arvioidaan oman esimiehen toimintaa ja se oli yksi valintakriteeri. Esimiesten saamat pisteet ESI:stä tuli olla vähintään 65 pistettä ja johtamisen kompetensista vähintään 60 pistettä. PDD on mittari, jolla mitataan tavoitteiden saavuttamista. Vähimmäislukema koulutukseen haussa tuli olla 5. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b.)

Valintaprosessi kesti kaiken kaikkiaan noin 8 viikkoa ja 12. viikko oli koulutuksen alkamisajankohta. Hakuprosessi oli kolmivaiheinen, ensimmäinen vaihe sisälsi hakemusten vastaanoton ja esikarsinnan. Hakuprosessin toisessa vaiheessa tehtiin valinta 25 kandidaatista. Viimeisessä vaiheessa valittiin vuoden 2005 koulutukseen osallistuvat 23 naisjohtajaa. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b.)

Ensimmäisessä vaiheessa hakemuksilla oli erittäin suuri rooli. Hakemuksessa ja haastattelussa hakijan oli näytettävä kiinnostuksensa ja sitoutuneisuutensa koulutusohjelmaa ja sen tarjoamia mahdollisuuksia kohtaan. Hakijoilta odotettiin, että he ovat halukkaita etenemään urallaan ja samalla sitoutuneita ja motivoituneita hakemaan vaativampia tehtäviä Nordeassa. Naisesimiesten koulutusohjelmaan osallistuneille oli asetettu kahden vuoden aikaraja, tuona aikana heidän tulisi siirtyä uralla eteenpäin. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b.)

Hakemuksien perusteella tehtiin esikarsinta ja valitut kutsuttiin haastatteluun jossa kartoitettiin tarkemmin koulutukseen soveltuvuutta, osaamista ja johtamistaitoja. Valintaprosessissa korostettiin paljon sitä, että hakijalla on oltava paljon halua ja motivaatiota olla johtajia ja heidän tulee suhtautua johtajuuteen innolla ja tarmolla.

Lopullinen osallistujien valinta tehtiin prosessin tulosten perusteella ja enintään 25 osallistujaa valittiin maakohtaisesti. Suomesta koulutusohjelmaan valittiin 23 naisjohtajaa. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b.)

Koulutusohjelman sisältö ja toteutus

Tutkimus on tehty Suomessa naisesimiesten koulutusohjelmaan vuonna 2005 osallistuneille. Opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan Suomessa tapahtuneeseen koulutukseen. Kyseessä oli pohjoismaalainen koulutus ja osallistujat solmivat kontakteja toisessa maissa osallistuneisiin, mutta käytännön kannalta parhaimmaksi lähestymistavaksi otettiin rajaus Suomessa tapahtuvaan koulutukseen.

Nordean naisesimiesten koulutusohjelma käynnistyi virallisesti huhtikuussa 2005 kun hakuprosessi oli suoritettu loppuun. Koulutusohjelman kesto oli 18 kuukautta. Koulutusohjelman viimeinen yhteistilaisuus, mentor- päivä III, oli syyskuussa 2006. Koulutuksen aikana osallistujat pitivät niin sanottua oppimispäiväkirjaa ja tekivät itsearviointeja. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b.) Katso liite 2.

Naisesimiesten koulutusohjelman taustalla kulkee punaisena lankana uralla eteneminen. Osallistujat oppivat ensin lukemaan organisaatiota, sitten muuttamaan organisaatiota ja lopuksi luomaan organisaation.

Kick-off aloitusseminaari 4.-5.4.2005

Kick-off seminaari on aloitusseminaari, missä koulutusohjelmaan osallistuvat saivat esittelyn koulutusohjelmasta. Seminaarissa osallistujat tutustuivat toisiinsa ja saivat ohjeet mentoroitavan rooliin. Tärkeää oli, että jokainen osallistuja teki henkilökohtaisen kartoituksen toiminnassaan esimiehenä ja miettivät parannusehdotuksia esimiestyöskentelynsä. Taustalla faktatietoa esimiestyöskentelyn onnistumisesta antoivat muun muassa ESI-tulokset.

Aloitusseminaarin aikana käytiin läpi organisaatiota, osallistujien johtamista ja roolia johtajana nyt ja tulevaisuudessa. Tärkeänä pohdittavana oli myös osallistujien roolia työn ulkopuolella ja oman uran suunnittelu eteenpäin.

Aloitusseminaarissa keskityttiin sopivan mentorin löytämiseen. Sopivan mentorin löytäminen oli aloitusseminaarin keskeinen tavoite. Mentor-suhde on tärkeä suhde, joka parhaimmillaan on luottamuksellista ajatusten ja kokemusten vaihtoa ja oppimista. Osallistujat valitsivat 2-3 mahdollista mentoria ja aloitusseminaarin jälkeen päättivät ketä pyytävät tehtävään.

Mentoroitavan ja mentorin työskentelypäivä 1 7.6.2005

Työskentelypäivän aiheena oli koulutusohjelman esittely virallisesti mentorille. Hänelle selvitettiin roolia ja molemminpuolisia odotuksia. Seminaarissa mentoroitava ja mentori saivat suunniteltua yhteisen aikataulunsa koulutusohjelman ajaksi. Tavoitteeksi oli asetettu, että mentori ja mentoroitava tapaisivat kasvatusten ainakin kerran kuukaudessa.

Seminaari 2 7.-8.9.2005

Seminaarissa käsiteltiin yksityiselämän ja työelämän yhteensovittamista ja niiden tasapainoa suunnittelun ja prioriteettien kautta. Johtajuudessa tulevat mies/naisnäkökulmat nostettiin esiin ja seminaarissa käsiteltiin myös verkostojen luomista.

Mentoroitavan ja mentorin työskentelypäivä 2 21.11.2005

Työskentelypäivä piti sisällään kokemusten jakoa. Mentoroitavan ja mentorin suhteen ylläpito oli tärkeässä asemassa.

Seminaari 3 15.–16.3.2006

Tämä oli pohjoismaalainen seminaari, johon osallistuvat koulutukseen osanottajat Suomesta, Tanskasta, Norjasta ja Ruotsista. Seminaarissa oli organisaatiosta puhujia ja organisaation ulkopuolisia puhujia. Aiheena olivat muun muassa johtajuuden haasteet kansainvälisessä ympäristössä, rohkeus ja valmius luoda organisaatiota ja verkostojen luominen yli rajojen. Seminaarissa valmistauduttiin myös lopputehtävään.

Mentoroitavan ja mentorin työskentelypäivä 3 11.9.2006.

Viimeisessä mentor-työskentelypäivässä käsiteltiin mentorointisuhteen lopettamista ja omien tavoitteiden saavuttamista. Tähän päivään kuului myös koulutusohjelman lopputehtävän esitys.

4.5 Naisesimiehille tehdyn kyselytutkimuksen tuloksia

Aineiston keruumenetelmät

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin elo-syyskuun 2009 aikana. Naisesimiesten koulutusohjelmaan osallistuneille naisille lähetettiin sähköpostikyselylomake. Maantieteellisten etäisyyksien vuoksi aineisto kerättiin sähköpostikyselynä. Kyselylomakkeet lähetettiin viikolla 33 ja viimeiset vastaukset vastaanotettiin viikolla 36.

Kyselylomake lähetettiin 22 naisjohtajalle, joista kysely tavoitti 14. Syy siihen, miksi kyselylomakkeen vastaanotti 8 vähemmän kuin oli laskettu, on henkilöstön vaihtuvuus. Kuitenkin, 14 vastaanottaneesta 9 palautti kyselylomakkeen. Vastausprosentti oli 64,3 %.

Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti kuvaa tulosten luotettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä alun perin piti. (Hirsjärvi ym. 2008, 226–227.)

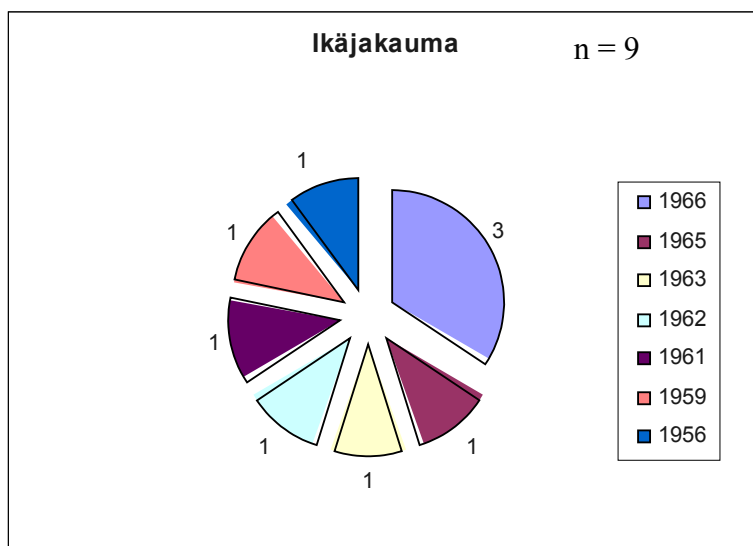
Tämä tutkimus kertoo joidenkin koulutukseen osallistujien henkilökohtaisen mielipiteen koulutuksesta. Tutkimustuloksissa ilmitulleiden asenteiden ja mielipiteiden avulla voidaan löytää hyviä aiheita jatkotutkimuksille. Vastanneiden voidaan olettaa vastaavan kyselylomakkeen kysymyksiin samalla tavalla, jos tutkimus toistettaisiin.

Validiteettia arvioitaessa tulisi tutkimukselle olla vertailukohtia, joihin saatuja tuloksia verrataan. Aikaisempi tutkimus on Nordean naisesimiesten koulutusohjelmasta tehty vuonna 2009 ja osin se on vertailukelpoinen.

Tutkimuslomake

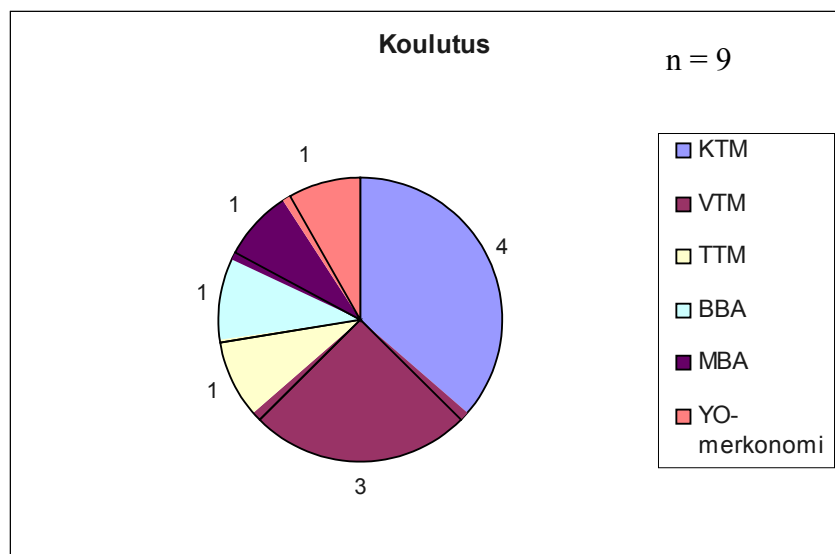
Naisesimiesten koulutusohjelmaan osallistuneilta kysyttiin 12 kysymystä. Ensimmäiset olivat ikää ja koulutusta koskevia. Kulutusohjelmaan osallistuneilta kysyttiin kysymyksiä pankissa työskentelyajasta, kuinka kauan vastaaja on toiminut esimiestehtävissä ja millaisissa esimiestehtävissä vastaaja on uransa aikana toiminut. Samoin kysyttiin, onko vastaaja saanut uransa aikana muuta koulutusta esimiestyöhön työnantajan toimesta.

Naisesimiesten koulutusohjelmaa koskevinä tärkeimpinä kysymyksinä voidaan pitää sitä, työskenteleekö vastaaja samassa tehtävässä kuin ennen koulutusohjelmaa ja minkälainen vaikutus koulutusohjelmalla on ollut urakehitykseen tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin. Vastaajat myös arvioivat mitkä valitut johtamisen taidot ovat kehittyneet koulutusohjelmassa tai mihin sillä on ollut vaikutusta. Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, onko koulutusohjelmalla ollut hyötyä urakehityksessä ja päivittäisessä työtehtävässä ja vastaajat saivat perustella vastauksensa.



KUVIO 2. Vastaajien ikäjakauma

Vastaajat olivat syntyneet vuosien 1956–1966 aikana. Elinkeinoelämän keskusliitto on tehnyt 2007 palkkatilastojen mukaan arvion, jonka mukaan palkansaajien keski-ikä oli 41 vuotta ja 9 kuukautta, vuosilukuna 1967–1968. Aloittain keski-ikä vaihtelee. Rahoitus- ja vakuutuslalla naiset edustavat vanhempia ikäluokkia.

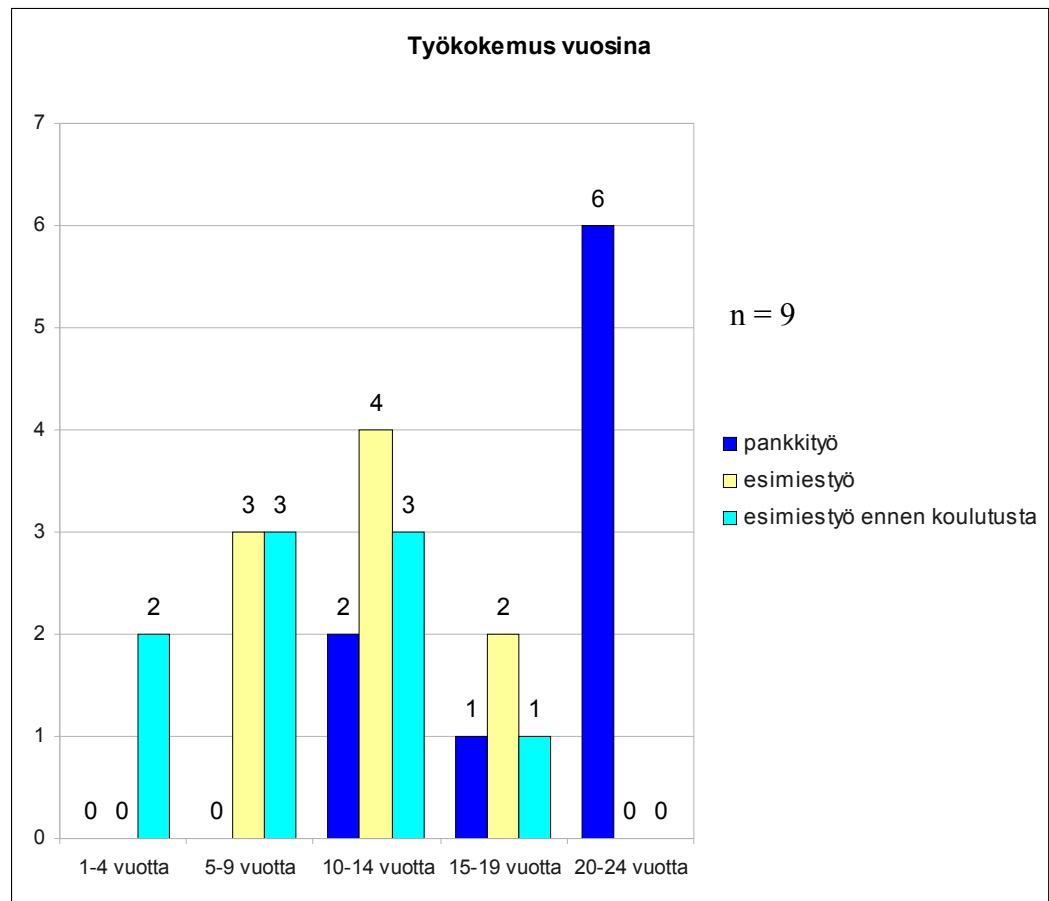


KUVIO 3. Vastaajien koulutustausta

Vastaajista 4 on suorittanut kauppatieteiden maisterin tutkinnon. (KTM) Kolme vastaajaa on koulutukseltaan valtiotieteiden maistereita. (VTM) Taloustieteiden maistereita (TTM) joukossa oli 1. Yhdellä vastaajalla on sekä ylempi korkeakoulututkinto sekä tutkinnot Bachelor of Business (BBA) ja Masters in Business (MBA). Yksi vastaajista on koulutukseltaan YO-merkonomi.

Koulutustausta mukaillee hyvin ennako-odotusta, jonka mukaan suurin osa olisi suorittanut yliopistotutkinnon. Suomessa naiset ovat koulutustaustaltaan Euroopan kärkipäätä ja luvussa 2 on käsitelty koulutustaustaa.

Koulutustausta on sikäli mielenkiintoinen, että Nordeassa ei välttämättä vaadita esimiestyöhön soveltuvaa tutkintoa, kun avoin johtajapaikka on haussa. Yrityksessä on myös ymmärretty työn ja kokemuksen tuoma ammattitaito. Kuitenkin, mitä korkeammalle hierarkiassa mennään, sitä enemmän painotetaan valintakriteereissä maisterin tutkintoa. (Nordea Pankki Suomi 2009b.)



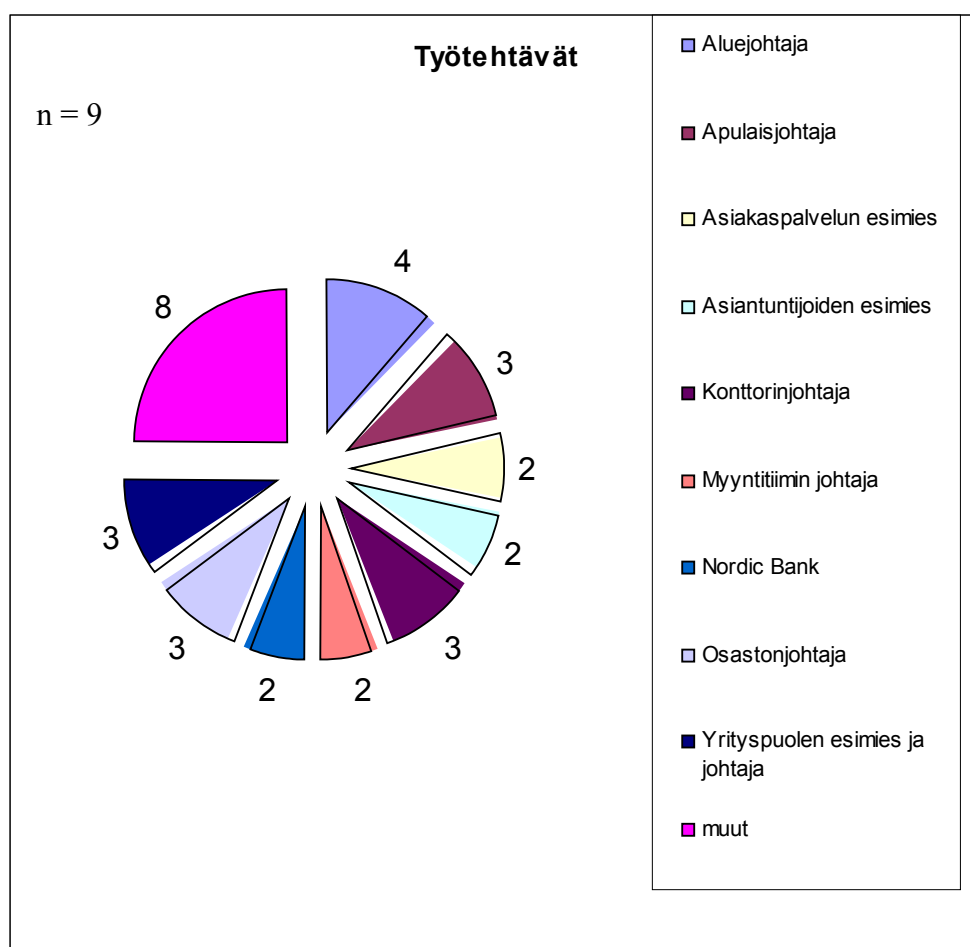
KUVIO 4. Vastaajien työkokemus vuosina, esimiestyökokemus ennen koulutusta ja esimiestyökokemus koulutuksen jälkeen

Kuvio 4 kuvaa työkokemusta pankissa vuosina. Siinä on mukana myös esimiestehtävissä oloaika ennen koulutuksen alkua 2005 ja esimieskokemus yhteensä tänä päivänä. Kyselylomakkeessa olevat kysymykset yhdistettiin yhteen taulukkoon, jotta voidaan vertailla työkokemuksia.

Vastaajilla on kaikilla pitkä kokemus pankissa. Vastaajista 6 on työskennellyt pankissa 20-24 vuotta. Yksi vastaaja on työskennellyt pankissa 15–19- vuotta ja loput kaksi ovat olleet pankissa töissä 10–14 vuotta.

Esimeskokemusta kysyttiin, koska haluttiin tietää kuinka paljon osallistuneilla oli kokemusta esimiestyöstä. Valintakriteerinä koulutusohjelmaan hakiessa oli, että esimiestehtävistä on kokemusta vähintään 2 vuoden ajalta. Kahdella vastaajalla on esimiestyökokemusta 2 - 4 vuotta. Suurin osa vastaajista oli ollut esimiehenä 5 - 9 vuotta ja 10–14 vuotta, 6 vastaajaa yhdeksästä. Yksi vastaaja on toiminut esimiehenä 15–19 vuotta.

Kokemusta esimiestyöstä vuonna 2009 on vastaajilla melko tasaisesti 5 - 9 - vuoden, 10–14 - vuoden ja 15–19 - vuoden välillä. 3 vastanneella on nyt kaiken kaikkiaan esimiestyökokemusta 5-9 - vuotta. Neljällä hakijalla on esimiestyökokemusta kaiken kaikkiaan 10–14 - vuotta ja kahdella 15–19 - vuotta.



KUVIO 5. Esimiestehtävät uran aikana

Vastaajien esimiestehtäviä uran ajalta kysyttiin jotta saadaan kuva, minkälaisissa tehtävissä vastaajat ovat uransa aikana toimineet. Kaiken kaikkiaan 9 vastaajaa on toiminut 32 tehtävässä uransa aikana.

Aluejohtaja on työtehtävä, joka esiintyi vastauksissa eniten. Yhdeksästä vastaajasta neljä on toiminut tai toimii aluejohtajana. Aluejohtajan alaisena on suoraan toiset johtajat.

Vastaajista 3 on ollut apulaisjohtajia. Apulaisjohtajia ovat esimerkiksi konttoreissa päivittäispalvelujen apulaisjohtajat, joilla on kassatiimi tai neuvontapuolen tiimi johdettavanaan.

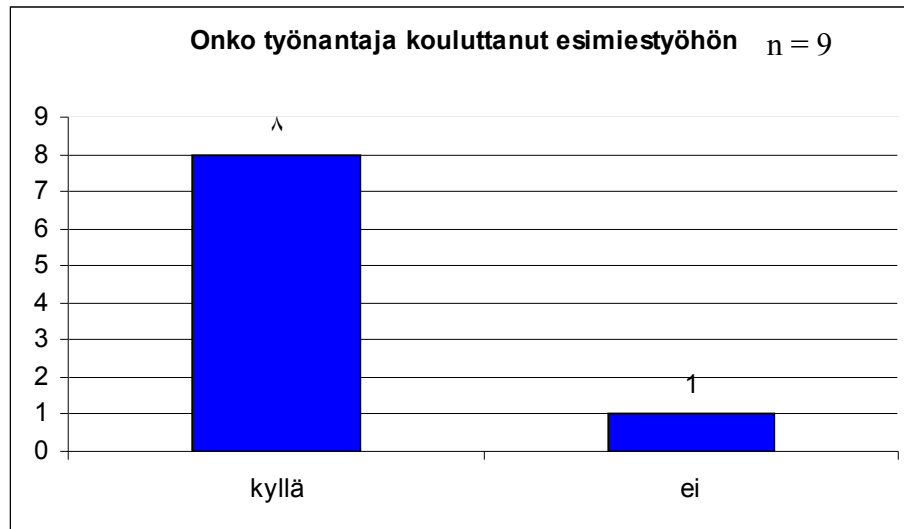
Kaksi vastaajaa on toiminut asiakaspalvelun esimiehenä. Asiakaspalvelun esimiestyö voi olla asiakaspalvelun vetäjänä toimimista tai Contact Centren kokonaisvastuullisena esimiehenä toimimista. Alaisia asiakaspalvelun esimiehellä voi olla muutamasta kymmenestä satoihin.

Kaksi vastaaja on toiminut asiantuntijoiden esimiehenä. Tähän vastaajat olivat erotelleet myös sen, että ovat toimineet esimiehinä sekä suomalaisille että pohjoismaalaisille asiantuntijoille ja ei-konttorissa toimiville asiantuntijoille.

Konttorinjohtajana on toiminut kolme vastaajaa. Myyntitiimin esimiehenä ja myyntijohtajana on toiminut kaksi vastaajaa.

Nordic Bankissa on vastaajista toiminut kaksi. Toinen on toiminut organisaatiossa esimiehenä ja toinen yksikön esimiehenä. Osastonjohtajana on toiminut kolme vastaajaa. 3 vastaajaa on toiminut yrityspuolella johtajana tai esimiehenä.

Muihin tehtäviin luetaan kuuluvan työtehtäviä, joita ei ole muut kuin yksi vastaaja tehnyt. Tähän kuuluvat muun muassa tiiminvetäjä, riskijohtaja, sektorinjohtaja, Private Bankin vetäjä sekä Sub- costody toiminnosta vastaava.



KUVIO 6. Työnantajan esimieskoulutukseen osallistuneet

Vastaajista 8 oli saanut jotakin esimiestyökoulutusta työnantajalta ja he kertoivat koulutuksistaan näin:

”johtamiskoulutusta”

”myynninjohtamiskoulutusta”

”LEAD-programme”

”monenlaista valmennusta ja seminaareja”

”new manager”

”experienced manager”

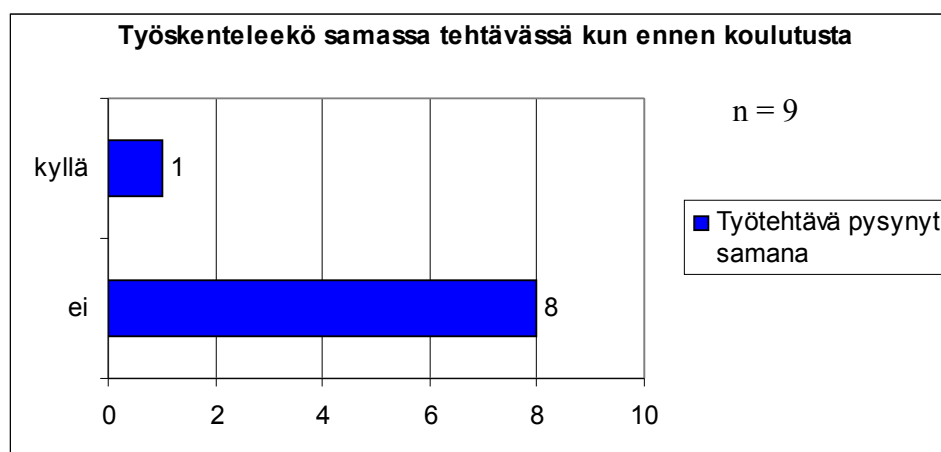
”asiakaspuolen koulutusta pääsääntöisesti”

”erilaisia pankin kursseja”

”esiintymistaito ja tiedotus”

Monet vastanneet olivat saaneet osallistua monipuolisesti erilaisille kursseille ja koulutuksiin. Nordea järjestää esimiehille monipuolisesti koulutusta. Kuten vastaajat kertovat, heitä on koulutettu uusina johtajina ja joitakin kokeneina johtajina. Nordea kouluttaa johtajiaan myös esiintymistaidon parantamisessa ja tiedotuksessa. Ainoastaan yksi vastanneista ei ollut saanut työnantajalta johtamiskoulutusta.

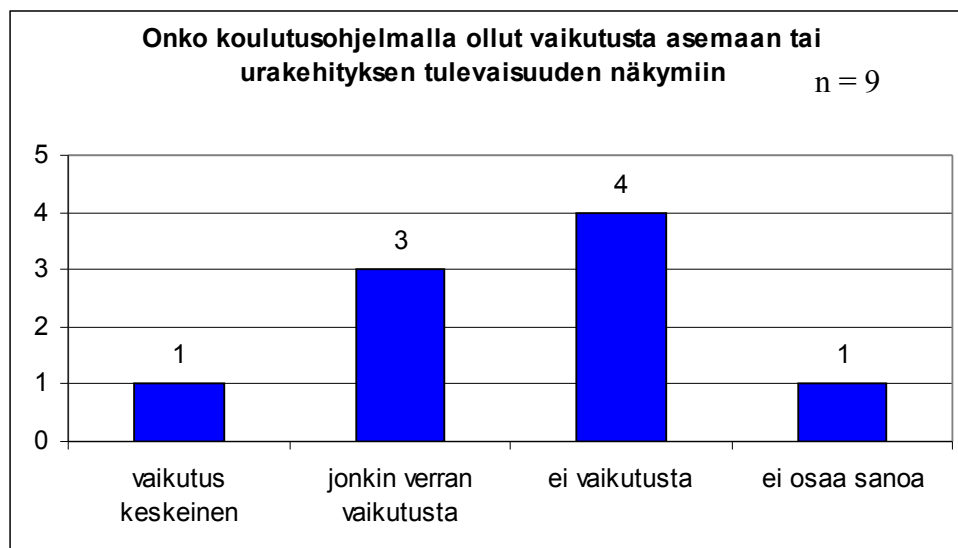
LEAD- program on yksi Nordean uusista esimiesten koulutusohjelmista. LEAD- programmeen osallistuu 2 naisjohtajien koulutusohjelmaan osallistunutta johtajaa. LEAD- program on suunniteltu Nordean johtajille, joilla on potentiaalia siirtyä ylempään johtoon. Heidät nimitetään koulutusohjelmaan saavutettujen tulosten ja potentiaalin perusteella.



KUVIO 7. Työskenteleekö samassa työtehtävässä kun ennen koulutusta

Nordean naisiesimiesten koulutusohjelman tavoitteena oli, että naisjohtajat siirtyvät eteenpäin urallaan vaativampiin tehtäviin. Kysyttäessä työskentelevätkö vastaajat samassa työtehtävässä kun ennen koulutusohjelmaa, huomattiin että vastaajat ovat siirtyneet suurimmaksi osaksi toisiin työtehtäviin.

Vastaajista 7 on siirtynyt työtehtävään, joka on tasoltaan aluejohtoa tai vastaavaa. Kyseessä ovat merkittävät johtamistehtävät Nordeassa. Yhdeksästä vastaajasta 8 on siirtynyt urallaan eteenpäin, mikä on prosenttiosuutena 89 %.



KUVIO 8. Koulutusohjelman vaikutus asemaan tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin

Vastaajista 4 kokee, että koulutusohjelmasta ei ole ollut hyötyä nykyiseen asemaan tai uran tulevaisuuden näkymiin. Yksi vastaaja ei osaa sanoa, onko koulutuksella ollut vaikutusta asemaan tai uran tulevaisuuden näkymiin.

Vastaajista 3 on sitä mieltä, että koulutusohjelmasta on ollut jonkin verran hyötyä, kun mietitään urakehityksen tulevaisuuden näkymiä ja asemaa. Yhden vastaajan mielestä koulutusohjelman vaikutus on ollut keskeinen.

TAULUKKO 5. Kuinka eri-ikäiset vastaajat kokevat koulutusohjelman vaikutuksen asemaan tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin.

Koulutusohjelman vaikutus asemaan	
syntymävuosi	koulutuksen vaikutus
1956	ei vaikutusta
1959	ei vaikutusta
1961	ei osaa sanoa
1962	jonkin verran vaikutusta
1963	jonkin verran vaikutusta
1965	ei vaikutusta
1966	jonkin verran vaikutusta
1966	ei vaikutusta
1966	vaikutus keskeinen

Taulukko kuvaa sitä, minkä ikäiset vastaajat olivat mitään mieltä koulutusohjelman vaikutuksesta. Positiivisempi mielikuva koulutuksen vaikutuksesta on 1962, 1963 ja 1966 syntyneillä. Yhden 1966 syntyneen mielestä koulutusohjelmalle ei ole ollut merkitystä asemaan tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin.

Vuosina 1956, 1959 ja 1965 syntyneet vastaajat kokevat, että koulutusohjelmalla ei ole ollut vaikutusta asemaan tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin.

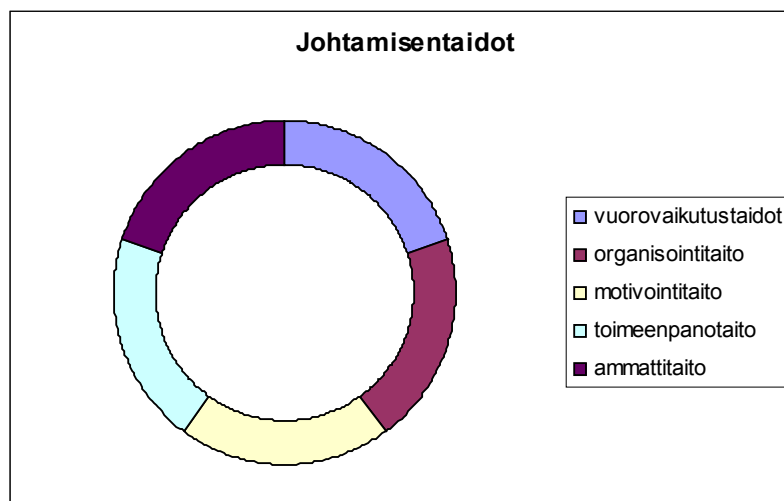
TAULUKKO 6. Esimiestyökokemuksen vaikutus mielipiteeseen koulutusohjelman vaikutuksesta asemaan tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin

	<i>Esimiestyökokemuksen vaikutus vastaukseen</i>			
	<i>1-2 vuotta</i>	<i>3-4 vuotta</i>	<i>5-9 vuotta</i>	<i>10 vuotta</i>
vaikutus keskeinen			1	
jonkin verran vaikutusta	1	1		
ei vaikutusta	1	2	1	1
ei osaa sanoa			1	
kaikki yhteensä	2	3	3	1 9

Taulukossa kuvatut esimiestyövuodet on laskettu esimiestyökokemuksesta ennen koulutusohjelman alkua.

Vastaajista 4, joilla oli esimiestyökokemusta ennen koulutusohjelman alkua 5-14 vuotta sanovat, että koulutusohjelmalla ei ole ollut vaikutusta asemaan tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin. Vastaaja jolla oli esimiestyökokemusta 2-4 vuotta koki, että koulutusohjelmalla ei ollut vaikutusta. Samoin koki vastaaja 15-19 vuoden esimiestyökokemuksella.

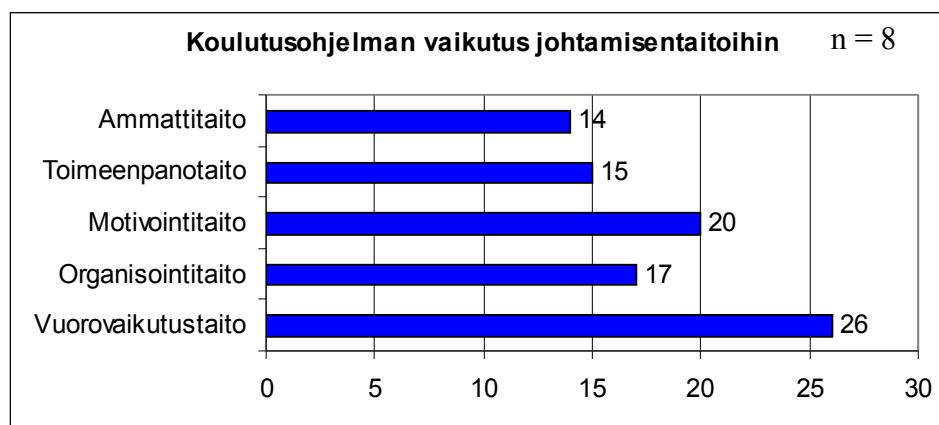
Koulutusohjelman koki hyödylliseksi 3 vastaajaa. Heistä kahdella oli kokemusta esimiestyöskentelystä 2-9 vuotta. Vain yksi vastaaja koki koulutusohjelmalla olleen keskeinen vaikutus asemaan tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin ja hänellä oli esimiestyökokemusta 10-14 vuotta.



KUVIO 9. Johtamisentaidot

Koulutusohjelmaan osallistuvilta kysyttiin, onko koulutusohjelmalla ollut vaikutusta vuorovaikutustaitoihin, organisaatiotaitoihin, motivointitaitoon, toimeenpanotaitoon ja ammattitaitoon.

Johtamistaidon Opisto on tehnyt kysely, joiden perusteella voidaan todeta, että valittuja johtamisentaitoja pidetään tärkeinä. (Juuti 2006, 146.)



KUVIO 10. Koulutusohjelman vaikutus johtamisentaitoihin

Kuvio 10 on laadittu siten, että jokaisen johtamistaidon pisteet on laskettu yhteen sen mukaan, miten vastaajat ovat kokeneet taitojen kehittyneen koulutusohjelman aikana. Arvot olivat 5 = koulutusohjelmalla ollut eniten vaikutusta, 1= koulutusohjelmalla ollut vähiten vaikutusta.

Tutkimustulosten mukaan muutaman vastaajan mielestä mikään näistä ei ollut kehittynyt kurssilla ja yksi vastaaja jätti vastaamatta, koska hän ei pitänyt kysymystä relevanttina. Kyseessä oli hänen mielestään urasuunnittelua korostava koulutus, ei esimiestyökurssi.

Koulutusohjelmalla nähdään olevan vähiten vaikutusta ammattitaitoon. Vastaajat antoivat pisteitä ammattitaidolle 14. Toimeenpanotaito pisteytettiin 15 pisteellä, se oli toiseksi vähiten parantunut johtamistaito. Organisoitaito pisteytettiin 17 pisteellä. Motivointitaitoon nähtiin olevan vaikutusta paljon, se sai pisteitä 20 ja on taito, johon koulutusohjelmalla oli toiseksi eniten vaikutusta.

Naisesimiesten koulutusohjelmalla oli kaikista eniten vaikutusta vuorovaikutustaitoon. Vastaajista kolme pisteytti sen 5 pisteellä, tarkoittaen että koulutusohjelmalla oli eniten vaikutusta vuorovaikutustaitoihin. Yksi vastaaja halusi tarkentaa vastaustaan, hänen mukaansa verkostoitumista tapahtui paljon.



KUVIO 11. Koulutusohjelman hyöty urakehitystä ja päivittäisissä työtehtävissä

Viimeinen kysymys jakoi mielipiteitä paljon. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 8. Neljän vastaajan mielestä koulutuksella ei ollut hyötyä urakehityksessä ja päivittäisessä työtehtävissä.

4 vastaajaa koki Nordean naisesiemiösten koulutusohjelman hyödyttäneen urakehityksestä ja päivittäisestä työtehtävää ja he perustelivat vastaustaan seuraavanlaisesti:

”verkosto vahvistunut”

”kynnys hakea eri tehtäviä madaltunut”

”verkosto, suuri vaikutus nykymaailmassa”

”suuri merkitys jatko uralle”

”uskallus tarttua eri haasteisiin”

”avarsi näkemystä esimiestyöhön”

”tutustuminen muihin pankin toimintoihin paremmin”

Nordean koulutusohjelman tavoitteiden mukaista on se, että koulutusohjelmaan osallistuneet saavat kuvan siitä, miten Nordea toimii ja tutustuvat pankin toimintoihin. Vastaajista yksi koki tietoisuuden Nordean toiminnasta parantuneen ja toinen piti tärkeänä sitä, että tutustui pankin toimintoihin. Kuten kappaleessa 4.4 on todettu, on tärkeää, että kollegat tutustuvat toistensa työtehtäviin ja työalueen toimintoihin.

Yhdellä vastaajalla varmuus hakea uusia tehtäviä on kasvanut. Muutama vastaaja korosti verkoston merkitystä. Lipponen, Aaltio- Marjosola ja Piha ovat todenneet, verkostojen merkitys työelämässä on tärkeä.

TAULUKKO 7. Kuinka eri-ikäiset vastaajat kokevat koulutusohjelman hyödyttäneen urakehitystä ja päivittäistä työtehtävää.

<i>Koulutuksen hyöty urakehitykseen ja päivittäiseen työtehtävään</i>			
<i>Syntymävuosi</i>			<i>kpl</i>
1956	ei		1
1959	ei		1
1961	ei		1
1962	ei		1
1963		kyllä	1
1965		kyllä	1
1966		kyllä	2
Kaikki yhteensä	4	4	8

Ristiintaulukoidessa ikää ja mielipidettä koulutusohjelman vaikutuksesta urakehitykseen tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin, nähdään että nuoremmat vastaajat kokevat sen positiivisempänä. 1963–1966 syntyneistä neljä viidestä piti koulutusohjelmaa hyödyllisenä kun ajatellaan urakehitystä. Vanhemmista vastaajista 1956–1962 syntyneet kokevat, että koulutusohjelmalla ei ole hyötyä urakehitykseen tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin.

TAULUKKO 8. Esimiestyökokemuksen vaikutus mielipiteeseen koulutusohjelman hyödystä urakehitykseen ja päivittäiseen työtehtävään

<i>Esimiestyökokemuksen vaikutus vastaukseen</i>				
	<i>2-4 vuotta</i>	<i>5-9 vuotta</i>	<i>10-14 vuotta</i>	<i>15-19 vuotta</i>
<i>kyllä</i>	2	1	1	
<i>ei</i>		1	2	1
kaikki yhteensä	2	2	3	1 8

Taulukko kertoo, että ne vastaajat, joilla oli hieman vähemmän esimiestyökokemusta, saivat koulutusohjelmasta enemmän hyötyä urakehitykseen ja päivittäiseen työtehtävään. Vastaajista 2, joilla oli esimiestyökokemusta 2-4 vuotta sanovat koulutusohjelman vaikuttaneen urakehitykseen ja päivittäiseen työtehtävään. Vastaajista 2, jolla oli esimiestyökokemusta 5-9 vuotta ja 10–14 vuotta kokivat koulutusohjelman hyödyllisesti.

Vastaajat, jotka kokivat, että koulutusohjelmalla ei ollut hyötyä urakehitykseen tai päivittäiseen työtehtävään, olivat hieman kokeneempia esimiehiä. Vastaajista 3, esimiestyökokemuksella 5-14 vuotta, kokivat että koulutusohjelmasta ei ollut hyötyä. Vastaajista yksi, jolla oli esimiestyökokemusta 15–19 vuotta, ei myöskään kokenut koulutusohjelmalla olevan vaikutusta urakehitykseen ja päivittäiseen työtehtävään.

4.6 Johtopäätökset

Naisesimiesten koulutusohjelma päättyi vuonna 2006 ja sen vaikutuksia on selkeämpi arvioida kun aikaa koulutusohjelman päättymisestä on kulunut runsaat 3 vuotta. Mikäli kyselytutkimus olisi tehty esimerkiksi vuonna 2007, koulutusohjelman vaikutukset eivät välttämättä olisi olleet nähtävillä esimerkiksi urakehityksen kannalta. Vastauksista käy ilmi, että koulutusohjelmaan osallistuneilla naisilla on pitkä kokemus pankkityöstä ja monen vuoden kokemus esimiestyöskentelystä.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista nähdään, että Nordean naisesiemiesten koulutusohjelmaan osallistuneiden ura on kehittynyt. Yhtenä tavoitteena oli selvittää onko koulutusohjelma vaikuttanut urakehitykseen. Vastaajista 89 % on noussut urallaan eteenpäin. Tämä on Nordean asettamien tavoitteiden mukaista, sillä alkuperäiset tavoitteet olivat, että noin 90 % koulutusohjelmaan osallistuvista etenee urallaan. Nordean naisesiemiesten koulutusohjelma on pohjoismaalainen ja Nordeassa on tutkittu, että 67 % kaikista vuonna 2005 koulutusohjelmaan osallistuneista on siirtynyt haastavampiin ja vaativampiin tehtäviin.

Nordean naisesiemiesten koulutusohjelman voidaan katsoa olevan urakehitykseen ja enemmän osallistuneiden itsensä kehittämiseen keskittyvä koulutus. Mielestäni on kuitenkin perusteltua tutkia hieman myös sen vaikutusta johtamisen taitoihin. Osallistujat kokevat, että koulutusohjelmalla on ollut eniten vaikutusta vuorovaikutustaitoihin, joita tarvitaan verkostojen ja kontaktien luomisessa. Vastaajat kokevat, että koulutusohjelmalla olevan vähiten vaikutusta ammattitaitoon. Yhtenä syynä tähän voidaan nähdä olevan se, että kyseessä ei ollut esimiestyökurssi. Vastaajien mukaan heidän motivointitaitonsa on kehittynyt. Voisiko olla, että kun itse saa lisää motivaatiota ja mahdollisuuksia niin on helpompi myös motivoida toisia?

Tutkimustulokset kertovat, että naisesiemiesten koulutusohjelman vaikutus asemaan tai urakehityksen tulevaisuuden näkyymiin jakaa mielipiteitä. Vastaajista osa on sitä mieltä, että koulutusohjelmalla ei ole ollut mitään vaikutusta ja muiden mielestä koulutusohjelmalla on joko ollut vähän tai keskeinen vaikutus.

Koulutusohjelmaan osallistuneilta johtajilta kysyttiin kaksi lähes samanlaista kysymystä. Heiltä kysyttiin sitä, minkälainen vaikutus koulutusohjelmalla on ollut vastaajan asemaan tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin, kysymys 10. Heiltä myös kysyttiin, että onko Nordean naisesimiesten koulutusohjelmasta ollut hyötyä vastaajan urakehityksessä ja päivittäisessä työtehtävässä, kysymys 12. Kysymykset eroavat siltä osin, että toisessa kysyttiin koulutusohjelman vaikutusta päivittäiseen työtehtävään.

Iällä näyttäisi hieman olevan vaikutusta mielipiteeseen koulutusohjelman vaikutuksesta asemaan tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin. Pääsääntöisesti nuoremmat vastaajat kokivat koulutusohjelmalla olevan vähän tai keskeinen vaikutus urakehitykseen ja vanhemmat eivät kokeneet hyötyä.

Suurin osa vastauksista pysyi samana kysymyksissä 10 ja 12, mutta kahdella vastaajalla muuttui vastaus. Esimiestehtävissä 10 vuotta ennen koulutusohjelmaa toiminut vastaaja vastasi ensin kysymykseen 10, että koulutusohjelmalla oli ollut jonkin verran vaikutusta asemaan tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin. Kysymykseen 12 hän kuitenkin vastasi, että koulutusohjelmalla ei ole ollut vaikutusta urakehitykseen ja jokapäiväiseen työhön.

Vastaaja, jolla oli ollut esimiestyökokemusta 2 vuotta ennen koulutusohjelman alkua vastasi kysymykseen 10, että koulutusohjelmalla ei ollut vaikutusta urakehitykseen tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin. Kuitenkin, hän vastasi kysymykseen 12, että koulutusohjelmalla oli ollut vaikutusta urakehitykseen ja jokapäiväiseen työtehtävään.

Tutkimustulosten mukaan näyttää siltä, että koulutusohjelmalla on selvästi ollut hyötyä päivittäisen työtehtävän suorittamiseen.

Kysymyksen 12 vastaukset jakaantuivat puoliksi. Osa vastaajista koki, että koulutusohjelmasta on ollut hyötyä urakehityksessä ja päivittäisessä työtehtävässä. 4 vastaajan mielestä näihin ei koulutusohjelmalla ollut vaikutusta. Vanhemmat vastaajat kokivat koulutusohjelman hyödyn vähäiseksi. Voisiko tässä olla syynä se, että heillä on jo olemassa hyvät verkostot ja heillä on paljon työkokemusta, jolloin

koulutusohjelma ei antanut konkreettisesti paljoakaan? Vai voiko olla, että vastaajat olivat luulleet että koulutusohjelma takaisi haastavimmat työtehtävät?

Nordean naisesiemiesten koulutusohjelman informaatiossa sanotaan, että koulutusohjelmaan osallistuminen ei automaattisesti tarkoita sitä, että osallistuvat pääsevät haastavampiin tehtäviin. Tehtäviin ei haeta koulutusohjelman kautta, mutta koulutusohjelman tulisi antaa siihen eväät ja motivaation.

Yhdellä vastaajalla varmuus hakea uusia tehtäviä on kasvanut. Henkilöstön liikkuvuus auttaa eri toimintojen kehittämisessä, kun joukkoon tulee uusia ajatuksia ja tapoja toimia.

4.7 Suositukset

Naisesimiesten koulutusohjelman muutostarpeet olisi tärkeä saada esiin, sillä vastanneiden mielipiteet sen hyödyistä jakaantuivat. Koulutukseen osallistujien näkemys ja kokemus koulutusohjelmasta tarjoavat kehittämiseen tarvittavaa tietoa. Muutostarpeet ja niiden huomioiminen antaa paremmat mahdollisuudet päästä asetettuihin tavoitteisiin.

Mielestäni naisesiemiesten koulutusohjelmaan osallistuneisiin tulisi olla säännöllisesti yhteydessä, esimerkiksi kerran vuodessa. Koulutusohjelma ei jäisi kertaluonteiseksi 1,5 vuoden koulutukseksi, vaan koulutusohjelmaan osallistuneisiin oltaisiin säännöllisesti yhteydessä ja saataisiin tietoa muun muassa vastaajien urakehityksestä. Koulutusohjelman vaikutukset saattaa olla selkeämmin näkyvissä kun koulutuksen päättymisestä kuluu aikaa ja koulutusohjelman arviointi olisi tällöin helpompaa.

Olisi myös hyvä pohtia, onko aihetta kohdistaa koulutusohjelma erikseen kokeneimmille johtajille ja heille, jotka ovat työskennelleet esimiehenä vähemmän aikaa. Tällöin koulutuksessa voidaan keskittyä uudemmilla johtajilla mentorointiin ja verkostojen kartuttamiseen ja kokeneemmilla johtajille koulutuksessa tarjottaisiin jotakin uutta tietoa.

Jatkotutkimusaiheena esitän seuraavaa:

Koulutusohjelman vaikutuksen kokeminen on subjektiivista, koulutusohjelman vaikutus urakehitykseen jakaa mielipiteitä. On todettu, että vastaajat ovat siirtyneet haastavampiin työtehtäviin Nordeassa, mutta onko se koulutusohjelman ansiota. Vain 44 % vastaajista oli sitä mieltä, että koulutusohjelmalla ei ole ollut vaikutusta urakehitykseen. 89 %:lla vastaajista urakehitys on kuitenkin ollut nousujohteinen vuodesta 2005 lähtien. Mielenkiintoista olisi tietää, kuinka monella potentiaalisella Nordeassa työssä olevalla johtajakandidaatilla uran voisi katsoa olleen nousujohteinen samalla aikajaksolla? Tutkimuksella vahvistettaisiin käsitystä koulutusohjelman vaikutuksesta urakehitykseen.

Jatkotutkimusaiheita löytyy naisjohtajuudesta ja urakehityksestä paljon. Mielenkiintoista olisi lukea tutkimusta siitä minkälaisena nuoret esimiehet näkevät urakehityksensä tulevaisuuden ja kuinka he kokevat organisaation tukevan urakehitystä.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää naisesimiesten urakehitykseen vaikuttavia tekijöitä ja pääpainona oli koulutus. Työn teoria- ja empiriaosa muodostavat kokonaisuuden, jonka pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä koulutuksen vaikutuksesta.

Työmarkkinoiden segmentoituminen luo omat haasteensa naisten urakehitykseen. Voimakas jakaantuminen miesten ja naisten aloihin, ammatteihin ja työtehtäviin on menneiden vuosikymmenten tulos ja niiden muuttamiseen menee aikaa. Toisaalta näen, että työmarkkinoiden jakaantuminen on jo hienoisessa muutoksessa koska miehet ja naiset kouluttautuvat aloille monipuolisesti.

Nouseeko korkeampaan johtoon naisia sitä mukaa kun alalle kuin alalle koulututaan monipuolisemmin? Potentiaalisia johtajia on naisissa paljon ja heidän tulee saada yhtäläinen mahdollisuus urakehitykseen. Samalla haluan korostaa, että naisten on haluttava nousta urallaan, vaatiihan se paljon työtä miehiltäkin. Kunnianhimoisella naisosaajalla täytyy kuitenkin olla yhtäläinen mahdollisuus urakehitykseen kuin miehelläkin.

Naisjohtajien urakehitykseen vaikuttaa myös koulutus, niin pohjakoulutus kuin myös organisaation tarjoama johtamiskoulutus. Johtamiskoulutusta järjestäviä tahoja on Suomessa paljon ja johtajia koulutetaan ahkerasti. Nais-eriytyneitä koulutusohjelmia on otettu käyttöön, niiden nähdään antavan eritavalla eväitä uran kehittämiseen.

Nordean naisesimiesten koulutusohjelmassa mentoroinnilla on merkittävä rooli. Mentorin kanssa työstetään henkilökohtaiset urakehityssuunnitelmat ja mentor antaa kokeneempana johtajana neuvoja ja ”pallottelee” ideoita ja ajatuksia. Mentorsuhde ei ole opettaja-opiskelija suhde vaan molemmat ovat tasa-arvoisia suhteessa.

Puhuttaessa koulutustaustasta voidaan todeta, että suomalaiset naiset ovat erittäin korkeasti koulutettuja. Suomessa on korkeasti koulutettuja naisia noin 100 000 enemmän kun miehiä. Tästä potentiaalisten johtajien joukosta täytyy nousta uusia nimiä yritysjohtoon ja huipulle. Muuttuvatko työmarkkinat itsekseen vai täytyykö valtiovallan kiristää kiintiölainsäädäntöä koskemaan myös yksityisiä yrityksiä? Mielestäni muitakin keinoja on oltava, jotta naisia saadaan hallituspaikoille ja johtoryhmiin. Jossakin on kuitenkin syy siihen, miksi naisia ei ole enempää huippupaikoilla vaan he yleensä jäävät päällikkötasolle. Toki, onhan totta, että joissakin yrityksissä osaavia miehiä on enemmän ja nämä karsiutuvat johtoon. Miesvaltaisuus ei automaattisesti tarkoita, että naiset eivät saa mahdollisuutta edetä urallaan. Yrityksen kannaltahan on tärkeintä valita se paras henkilö työtehtävään.

Tutkimuksien mukaan naiset ja miehet ovat yhtä hyviä johtajia. On yhteiskunnallisesti menetys jos johtajakyvyt jäävät käyttämättä sen vuoksi, että tehtävään valitaan keskiverto miesjohtaja, koska tarjolla olevat huippujohtajat eivät sukupuolensa vuoksi kelpaa.

Naisten asenteesta ja kunnianhimoista on puhuttu, kun keskustellaan naisten vähäisestä edustuksesta yritysjohdossa. Syy siihen, miksi osaavia nuoria naisia ei valita vaativiin tehtäviin, voi olla kiinni asenteesta ja pelosta. Tiedostetaan monien naisten jäävän pois työelämästä jossakin vaiheessa uraansa ja työpaikan panostus näin menee hukkaan. Toisaalta pallon voisi heittää myös valtiolle, miksi yritykset ovat maksumiehinä äitiyslomissa? Voisiko valtio tukea yrityksiä äitiyslomien kustannuksissa, jolloin tietyn ikäisten naisten rekrytointi ei jää kiinni siitä, että pelätään tulevia poissaoloja. Se ei ole reilua ketään kohtaan, ei työntekijää eikä yritystä. Kuinka monta huippuosaaajaa jää saamatta haastavia työtehtäviä tämän vuoksi? Kunnianhimoisuutta tai sen puutetta naisilla on käsitelty tutkimuksissa. Tutkimustulokset päätyvät tuloksiin, joiden mukaan naisten kunnianhimoisuus laantuu, koska naiset huolehtivat koko ikänsä muiden tuntemuksista enemmän kun omistaan. Monet naiset myös karttavat uraohjuksen identiteettiä ja suhtautuvat uraansa maanläheisesti.

Menestyksekkään uran luominen vaatii oman työn lisäksi myös verkostoja. Verkostoissa vaihdetaan kokemuksia ja ohjataan hyödyllisten tuttavuuksien luokse. Verkostoissa tapahtuu paljon päätöksentekoa ja miehille ja naisille on yhtäläisen tärkeätä olla mukana niissä. Rekrytoinnin ja nimitysten ei nähdä tapahtuvan verkostoissa, mutta suosittelija tavataan mahdollisesti siellä. Juuri tästä syystä on tärkeätä olla mukana monipuolisesti verkostoissa ja järjestöissä.

Verkostojen merkitys nousi monesti esiin opinnäytetyön teoriaosuudessa ja empiriaosuudessa. Verkostot koetaan tärkeänä osana tämän päivän työelämässä ja mitä enemmän niitä on, sitä paremmat mahdollisuudet on edetä urallaan ja saada uusia kontakteja.

Naisten ja miesten johtamistyylien eroista on kirjoitettu paljon. Monet lähteet kertovat johtamistyylien pienistä eroista, mutta loppujen lopuksi on päädytty siihen, että niissä ei ole suurta eroa. Yhtenä syynä tähän pidetään sitä, että naiset ovat omaksuneet miesten tavan johtaa. Tämä voi hyvin olla totta. On kuitenkin nähtävissä, että myös ”feminiinisiä” piirteitä korostetaan työpaikkahakemuksissa. Tunneälyllä on suuri rooli. Menestyvä johtaja on sellainen, joka pystyy yhdistämään sekä feminiinisinä pidetyt pehmeät piirteet että maskuliiniset, kovemmat piirteet.

Suomalaisen naisen tie liike-elämään on ollut pitkä. Myönteiset olosuhteet ja muutoksen hyväksyvä ilmapiiri ovat olleet edellytys naisen aseman tasa-arvoistumisessa. Suomen tasa-arvokehitys on ollut sarja vaiheita, jotka ovat tuoneet uusia näkemyksiä ja vaatimuksia aikaansa. Tasa-arvokehityksen vaikutuksen myötä suomalainen nainen sai äänioikeuden vuonna 1906 ja palkansaajaäitiys nousi esiin myöhemmin. Vuonna 1987 voimaan tullut tasa-arvolaki nosti näkymättömissä, mutta tiedossa olleet epäkohdat näkyviin. Tasa-arvolaki toi mukanaan naiskiintiöt julkiselle työmarkkinasektorilla ja keskustelu käy tänä päivänä kiivaana kiintiöiden käyttöönotosta myös yksityiselle työmarkkinasektorille. Naisten tasa-arvoiset oikeudet on ollut kovan työn ja pitkäaikaisten neuvottelujen tulos ja työ sen puolesta jatkuu tänä päivänäkin. Tasa-arvolainsäädäntö vaatii päivitystä ja vuoden 2009 loppuun mennessä hallitus päättää, otetaanko käyttöön sanktiot niille yrityksille, jotka eivät noudata tasa-arvolakia.

Usein kun puhutaan naisjohtajuudesta, esiin nousee myös sana lasikatto. Lasikatolla tarkoitetaan sitä kun naisen urakehitys pysähtyy johonkin keskijohdon ja ylemmän johdon välille ilman näkyvää syytä. Lasikaton olemassaolosta väitellään ja se on laajasti käsitelty ilmiö. Jotkut kieltävät sen olemassaolon ja monet taas pitävät sitä totena. Mikä muu selittää naisten vähäisten edustuksen ylemmässä johdossa? Lasikaton olemassaoloon löytyy paljon selityksiä: johtajuus on traditionaalisesti ollut miesvaltaista ja olemassa olevia käytäntöjä on vaikea muuttaa. Samoin naisilla nähdään olevan vetovastuu vielä nykypäivänäkin perheestä ja tämä on yksi syy, mikä pitää naisia keskijohdon tehtävissä. Toisaalta on tuotu esiin näkemys, jonka mukaan jotkut naiset eivät pidä liike-elämän hektisyyttä ja ylöspäin pyrkimistä tavoittelun arvoisena ja mieluummin jäävät keski- ja alempaan johtoon. Tällöin syynä on valinta eikä olosuhteet.

Nordeassa vuosina 2005 ja 2007 käynnistyneet naisesimiesten koulutusohjelmat jäävät näillä näkymin ainoiksi. Vuonna 2009 ei ole päätetty uusien koulutusryhmien kokoamisesta. Naisesimiesten koulutusohjelmaan osallistuneet naiset olivat korkeasti koulutettuja ja heillä oli monipuolista kokemusta pankkialalta. Useat vastanneet olivat työskennelleet johtajantyötehtävissä ja nämä työtehtävät olivat merkittäviä Nordeassa. Esimiestyötä kauemmin tehneet koulutukseen osallistujat kokivat koulutuksen hyödyt hieman vähäisemmiksi kuin uudemmat johtajat. Koulutusohjelma vaikutti johtajuuteen hieman. Iän ja esimiestyökokemuksen voidaan osaltaan nähdä vaikuttavan koulutuksesta koettuun hyötyyn, mutta vastaajien oman asenteen näen vaikuttavan koulutusohjelman onnistumiseen.

Mielestäni opinnäytetyö on onnistunut, se vastaa tutkimusongelmaa ja tavoitteet saavutettiin. Aihevalinta oli mielenkiintoinen ja haastava. Aiheesta on tietoa paljon ja työn rajauksen oli onnistuttava, jotta opinnäytetyössä ei käsiteltäisi pieniä kokonaisuuksia monesta eri asiasta. Opinnäytetyön teoria ja empiria kohtaavat.

Taaksepäin on helppo katsoa ja nähdä mitä tekisi toisin. Empiriaosuutta työstäessäni mielessä oli, että jos aloittaisin tutkimuksen uudestaan, tekisin kyselylomakkeen lisäksi haastatteluja. Haastattelut syventäisivät aineistoa. Kuitenkin mielestäni kyselylomakkeella kerätty aineisto oli tyydyttävä ja joukossa oli vastauksia, joissa oli kerrottu asioista monipuolisesti ja laajasti. Vastauksista välittyi osan

vastaajan positiivinen asenne koulutusta kohtaan ja nämä vastaajat olivat tutkimustulosten mukaan kokeneet sen hyödylliseksi oman uran kannalta.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.

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

Babcock, L., Laschever, S., Gelfand, M. & Small, D. 2003. Nice girls don't ask. Harvard Business Review 10/2003, 14–16.

DeLong, T J., Gabarro, J J. & Lees, R J. 2008. Why mentoring matters in a hyper-competitive world. Harvard Business Review, 1/2008. 115- 121.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fels, A. 2004. Do women lack ambition? Harvard Business Review, 4/2004, 50-60.

Hewlett, S A. & Buck Luce, C. 2005. Off-ramps and On-ramps – Keeping talented women on the road to success. Harvard Business Review, 3/2005, 43-54.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirvikorpi, H. 2005. Valta Jakkupuvussa. Helsinki: WSOY.

Ibarra, H. & Obodaru, O. 2009. Women and the vision thing. Harvard Business Review 1/2009, 62- 70.

- Imponen, T. 2009. Tehotonta tasa-arvolain toteutusta. Tasa-arvo 2/2009, 12–13.
- Jabe, M. 2001. Nainen on naisjohtaja, mies on johtaja. Fakta 8/2001, 22–24.
- Jabe, M. 2001. Nainen loistaa muiden kanssa. Fakta 8/2001, 30–31.
- Juuti, P(toim.) 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Kauhanen, A. & Napari, S. 2009. Työurat Suomessa – onko sukupuolella merkitystä? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Kokko, L. 2007. Huoli naisjohtajuudesta turha. Yritystalous 6/2007, 3.
- Kokko, L. 2007. Nyt on Artekin aika. Yritystalous 6/2007, 4-11.
- Kokko, L. 2007. Naisjohtajille voimaa verkostoista. Yritystalous 6/2007, 12- 15.
- Kokko, L. 2007. Miksi naisen ura pysähtyy usein “lasikattoon”? Yritystalous 6/2007, 16–20.
- Lehtinen, C. 2006. Verkoilla valtaan? – Kaiken takana on verkosto. Yritystalous 3/2006, 44–47.
- Lipponen, P. (toim.). 2006. Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa. Helsinki: Kirjapaja oy.
- Lipponen, P & Setälä, P. 1999. Suomalainen nainen. Keuruu: Otava.
- Mäkinen, P. 2008. Tasa-arvoa vai yhdenvertaisuutta. Tasa-arvo 1/2008, 14.
- Ojanperä, P. 2008. Nuoret naiset haluavat johtajiksi. Tasa-arvo 2/2008, 14–15.
- Piha, K. 2006. Äitijohtajuus. Helsinki: Talentum.
- Piha, K. 2005. Älä vetoa lasikattoon syyttä. Talouselämä 21.1.2005.

- Riski, S. 2007. Monilla aloilla naisjohtajia on vaikea löytää. *Yritystalous* 6/ 2007, 21.
- Ruokanen, T. 2007. Nuo mainiot naiset. *Suomen kuvalehti* 39/2007, 9.
- Saraspuro, M. 2009. *Kauppalehti Optio* 17/2009, 38–41.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa : taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Summa, M. 2008. Pätevyyttä ei kannattaisi hukata. *Tasa-arvo* 1/2008, 10–11.
- Taari, J. 2009. Esimiesnaisiin ollaan tyytyväisiä. *Etelä-Suomen sanomat* 6.10.2009.
- Tainio, R. (toim.). 2007. *Suomalainen johtajuus puntarissa*. Helsinki: WSOYpro
- Tarkki, J. & Petäjäinen, T. 1998. *Tasa-arvo puheenvuoroja*. Juva: Atena.
- Utrio, K. 2006. *Suomen naisen tie – Pirtistä parlamenttiin*, Helsinki: Tammi.
- Utrio, K. (toim.) 2005. *Suomen naisten vuosisadat 2 toivon rakentajat*. Helsinki: Tammi.
- Vainio, A-M. 2007. Tasa-arvolaki muutti näkymättömän näkyväksi. *Tasa-arvo* 2/2007, 12–13.
- Wajcman, J. 1998. *Managing like a man*. Cambridge: Polity Press.

Sähköiset lähteet:

Ahopelto, S., Harju, K., Pakarinen, A. & Snellman, J. 2008. Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiassa- Hankkeen analyttinen loppuraportti. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2008: 31. [viitattu 21.10.2009]

Saatavissa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3497.pdf

Delfoi Akatemia [viitattu 5.4.2009]

Saatavissa: http://www.pkt.fi/verkkolehti/index.php?k=6718_ ja

<http://www.pyk.hkkk.fi/delfoiakatemia/>

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2009. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Naiset ja miehet työelämässä [viitattu 19.10.2009]

Saatavissa: <http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tasa-arvo/index.php>

Finanssialan keskusliitto 2009. [viitattu 3.9.2009]

Saatavissa: http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_3626

Julkinen sektori työnantajana. Työvoiman jakautuminen. [Viitattu 29.4.2009]

Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/ho_eupj_suomi_nettil.pdf

Juuti, P., Saarikoski, V., Siltala, H. 2006. Johtamistaidon opisto. Asiakaslehti Pomo. [Viitattu 11.10.2009]

Saatavissa:

http://www.jto.fi/asiakaslehti/fi_FI/asiakaslehtipomo/_files/11902104610003248/default/POMO106.pdf

Juusela, T. 2005. Naisjohtajuuden haasteet – vaikeuksien kautta voittoon. Tasa-arvoportaali Minna: [viitattu 23.8.2009]

Saatavissa: <http://www.minna.fi/minna/artikkelit/juuselanaisjohtajat.html>

Lilius, A-L. 4.4.2003. Artikkelit Naisjohtajat 2003: Naisia johtoon tai kiintiöt käyttöön. [viitattu 15.10.2009]

Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/selvitykset/article165058.ece>

Keeler, D. 2009. Global Finance names the world's 50 safest banks 2009. Global Finance magazine. 25.8.2009. [viitattu 30.10.2009]

Saatavissa:

http://www.gfmag.com/images/stories/attachments/2341_SafestBanksPR_9_09.pdf

Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. [viitattu 15.10.2009]

Saatavissa: http://eva.fi/files/2068_Analyysi_no_003.pdf

Kortelainen, A. 2007. Varhaiset johtotähdet, ensimmäisiä naisjohtajia. EVA. [viitattu 23.8.2009]

Saatavissa: http://www.eva.fi/files/1963_varhaiset_johtotahdet.pdf

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/ 609. [viitattu 9.8.2009]

Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?search[type]=pika&search[pika]=syrjint%C3%A4)

[search\[type\]=pika&search\[pika\]=syrjint%C3%A4](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?search[type]=pika&search[pika]=syrjint%C3%A4)

Lepistö-Johansson, P. 2009. Making sense of women managers' identities through the constructions of managerial career and gender. Lappeenranta tekninen yliopisto. [viitattu 21.10.2009] väitöskirja.

Saatavissa:

<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/43263/isbn9789522147059.pdf>

Lämsä, A-M. (toim.) NASTA Naisjohtajuuden tutkimus ja koulutushanke. Helsingin kauppakorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto, Svenska Handelshögskolan.

[viitattu 10.7.2009]

Saatavissa: http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Nainen_johtamisuralla.htm

Mahdollista menestys 2008. [viitattu 20.7.2009]

Saatavissa: www.mahdollistamanestys.fi

Naiset ja johtajuus verkkojulkaisu 2007. [Viitattu 16.8.2009]

Saatavissa: <http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/oppimateriaali.htm>

Nordea Pankki Suomi Oyj 2009a [viitattu 20.9.2009]

Saatavissa: <http://www.nordea.fi>

Nordea Pankki Suomi Oyj 2009b (pankin sisäiset lähteet)

OP-Pohjola ryhmä, yhteiskuntavastuu 2008. [viitattu 30.10.2009]

Saatavissa: <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151042664&srcpl=3>

Piha, K. 2005. Älä vetoa lasikattoon syyttä. Talouselämä. [viitattu 9.8.2009]

Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kolumni/article159510.ece#>

Puustinen, T. 4.4.2008. Artikkelin Valta pitää ottaa naiset. [viitattu 15.10.2009]

Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article162409.ece>

Puustinen, T. 4.4.2008. Artikkelin Huipulle, kenties, sanovat nuoret naiset. [viitattu 15.10.2009]

Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article167530.ece>

Satta, Sanna 2007. Johtajuuden sukupuolittuneisuus naisjohtajien tarinoissa: johtajuuden polun alusta ammattilaiseksi. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. [viitattu 25.10.2009] pro gradu- tutkielma.

Saatavissa: http://www.ulapland.fi/includes/file_download.asp?deptid=17562&fileid=12255&file=20080102122342.pdf&pdf=1

Sukupuoli ja johtajuus, Kauppakorkeakouluun, 2009. [viitattu 9.8.2009]

Saatavissa: <http://kauppakorkeakouluun.com/index.php/2009/03/24/sukupuoli-ja-johtajuus/>

Suomen perustuslaki. 11.6.1999/731.[viitattu 21.10.2009]

Saatavissa:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search\[type\]=pika&search\[pika\]=perustuslaki%206%C2%A7%204](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search[type]=pika&search[pika]=perustuslaki%206%C2%A7%204)

Tasa-arvovaltuutettu. [viitattu 9.8.2009]

Saatavissa: <http://www.tasa-arvo.fi/33>

Tasa-arvoavaltavirtaan. Milja Saari 2003. Valtavirtaistamissanasto. [Viitattu 25.10.2009]

Saatavissa: <http://www.eurofem.net/valtavirtaan/aakkosellinen.html>

Tilastokeskus, Nuoret naiset kouluttautuvat miehiä enemmän. [viitattu 23.8.2009]

Saatavissa: http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2005/tiedote_011_2005-03-07.html

Tilastokeskus toimialaluokitus, pankkitoimiala. [Viitattu 5.3.2009]

Saatavissa:

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/910-2008/641.html>

Toivanen Taru, 2005. Nainen johtajana-säröilevän lasikaton alla. Savonia ammattikorkeakoulu, liiketalouden laitos. [viitattu 19.10.2009] AMK- opinnäytetyö.

Saatavissa: http://www.savonia-amk.fi/kirjasto/opinnayt/abstrakti/abstrakti.tradeku2005_ToivanenTaru_fin.pdf

Uosukainen K., Autio, H-L. & Leinonen M. 2009. Tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitukset Suomessa 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2009:11. [viitattu 21.10.2009]

Saatavissa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-7596.pdf

Valtionvarainministeriön työryhmämuistio, Naisjohtajat- uralla eteenpäin. Naisten sijoittuminen valtiohallinnon johtotehtäviin 5/2004. [Viitattu 5.5.2009]

Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/03_johtaminen/034_naisjohtajuus/index.jsp

Vihma, P. 1.3.2005. Artikkelin Naisjohtajan lyönti kovenee.[viitattu 15.10.2009]

Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/selvitykset/article159651.ece>

Wallin, S. 1/2008. Artikkelin Kenellä on varaa olla käyttämättä pätevyyttä? [viitattu 16.10.2009]

Saatavissa: <http://www.etk.fi/Binary.aspx?Section=42845&Item=62437>

WoMan Ry [viitattu 23.8.2009]

Saatavissa: <http://www.woman-ry.org/>

Yle. Grant Thornton 2008. [Viitattu 20.3.2009]

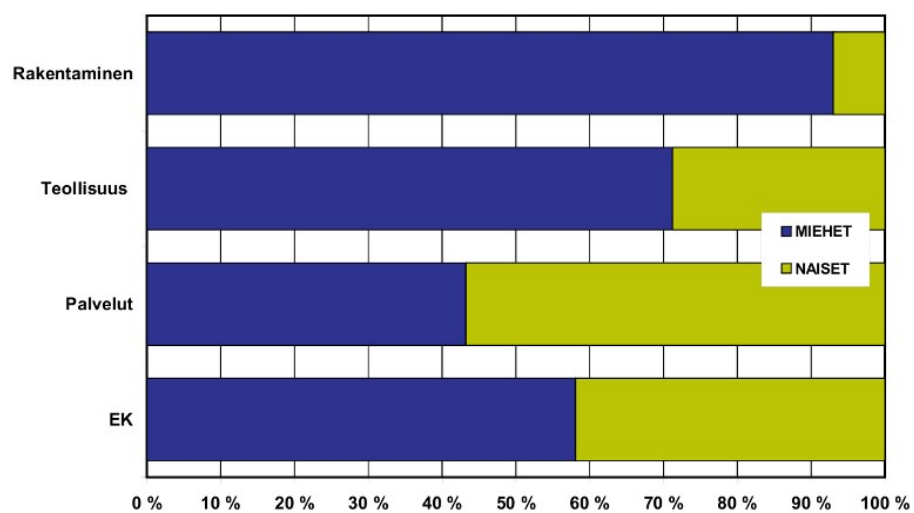
Saatavissa:

http://yle.fi/uutiset/talous_ ja _politiikka/2009/03/naisjohtajien_maara_kasvoi_suomessa_590976.html

LIITTEET

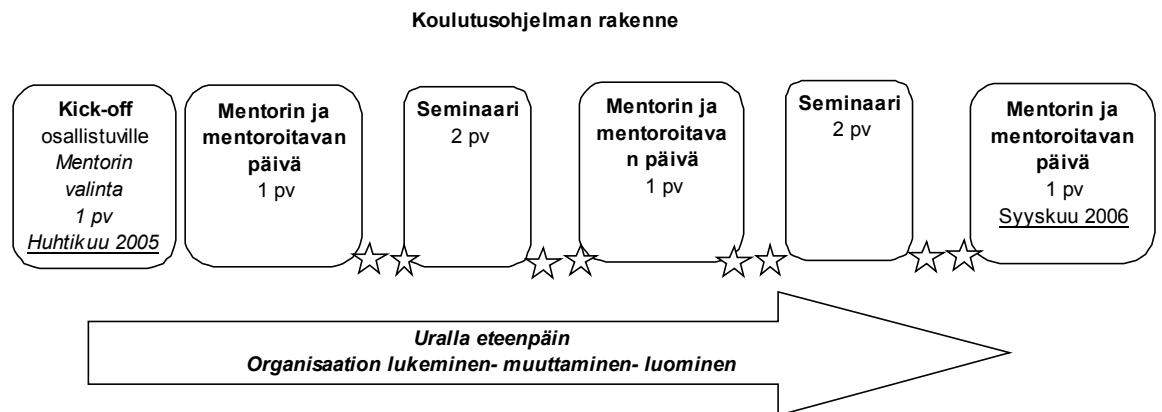
LIITE 1: Miesten ja naisten osuus EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2005

Miesten ja naisten osuus EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2005



Lähde: EK:n palkkatilastot

LIITE 2. Koulutusohjelman rakenne



Tähdellä merkityt kuvaavat mentorin ja mentoroitavan tapaamisia.

LIITE 3: Viesti Nordean naisesimiesten koulutusohjelmaan osallistuneille viikolla
33/2009

Hei,

Teen opinnäytetyön Lahden Ammattikorkeakouluun Nordea naisesimiesten koulutusohjelmasta. Tutkin naisjohtajien urakehitystä ja naisjohtajuutta teorian kannalta ja opinnäytetyöni tutkimusosio koostuu teille koulutukseen osallistuneille tekemästäni kyselystä.

Pyytäisin teitä vastaamaan kyselylomakkeeseen, kysymyksiä on 12 ja aikaa tähän menee noin 5 minuuttia.

Kiitos paljon vastauksistanne.

Loppukesäisin terveisin,

Marika Roth
Nordea Pankki Suomi Oyj
Aleksanterinkatu 5
15110 Lahti
Marika.roth@nordea.fi

LIITE 4: Nordean naisesiemiesten koulutusohjelmaan osallistuneille lähetetty kyselylomake

Ohjeet lomakkeen täyttöön:

Tallenna lomake paikkaan mistä löydät sen ja täytä. Lähetä täytetty lomake marika.roth@nordea.fi osoitteeseen 7.9 mennessä ja sen jälkeen marika.roth@lpt.fi osoitteeseen.

1. Nimi:

2. Syntymävuosi:

3. Koulutus:

4. Pankissa työskentelyaika:

5. Esimiestehtävissä oloaika:

6. Esimiestyössä oloaika ennen Nordean naisesiemieskoulutusta:

7. Millaisissa esimiestehtävissä olet urasi aikana toiminut?

8. Oletko saanut urasi aikana muuta koulutusta esimiestyöhön työnantajan toimesta?

Ei

Kyllä. Mitä:

9. Työskenteletkö samassa työtehtävässä kun ennen Nordean naisiesimiesten koulutusohjelmaa?

Ei, nykyinen työtehtävä

Kyllä, nykyinen työtehtävä

10. Minkälainen vaikutus Nordean naisiesimiesten koulutusohjelmalla on ollut nykyiseen asemaasi tai urakehityksen tulevaisuuden näkymiin?

- Vaikutus keskeinen
- Jonkin verran vaikutusta
- Ei vaikutusta
- Ei osaa sanoa

11. Numeroi mitkä johtamisen taidot ovat eniten kehittyneet tai mihin koulutusohjelmalla on ollut eniten vaikutusta. 1= Vähiten vaikutusta 5= eniten vaikutusta

Vuorovaikutustaidot

Organisointitaito

Motivointitaito

Toimeenpanotaito

Ammattitaito

12. Koetko että Nordean naisesimiesten koulutusohjelmasta on ollut hyötyä urakehityksessäsi ja päivittäisessä työtehtävissäsi?

Ei

Kyllä. Miten:

Kiitos!