

Valtionhallinnon naisjohtajat Suomessa ja Japanissa

Tran Thi Kim Chi

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2012



<p>Tekijä tai tekijät Kim Chi Tran Thi</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi ASSI09K</p>
<p>Raportin nimi Valtionhallinnon naisjohtajat Suomessa ja Japanissa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 68 + 30</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Suomen ja Japanin valtionhallinnon johto- ja esimies-tehtävissä työskentelevien naisten nykytilannetta ja asemaa työyhteisössä, sekä kartoitetaan naisten uraa ja etenemismahdollisuuksia edistäviä ja häittäviä tekijöitä. Tavoitteena on, että valmis opinnäytetyö toimii apuna valtionhallinnossa tehtävälle naisjohtajuuden kehitystyölle.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan ensin johtajuutta valtionhallinnossa. Tämän jälkeen paneudutaan naisjohtajuuteen ja sukupuolten väliseen tasa-arvoon sekä naisjohtajien asemaan suomalaisilla ja japanilaisilla työmarkkinoilla. Lisäksi tarkastellaan naisjohtajien etenemismahdollisuuksia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisesti määrällisiä menetelmiä hyödyntäen. Empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin etukäteen valituille naisjohtajille. Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi henkilöä. Kyselytulokset kerättiin tammikuussa vuonna 2012.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella saatiin varsin kattava kuva kyselyyn osallistuneiden naisjohtajien työtilanteesta ja asemasta heidän nykyisessä työorganisaatiossaan. Kaikkien vastaajien mielestä naisten asema sukupuolten välisen tasa-arvon ja etenemismahdollisuuksien näkökulmasta on parantunut entiseen verrattuna. Koulutustausta ja työkokemus olivat erittäin tärkeitä, samoin henkilökohtaiset ominaisuudet sekä perheen tuki ja kannustus.</p>	
<p>Asiasanat johtajuus, valtionhallinto, naisten asema, tasa-arvo, etenemismahdollisuudet</p>	

16.4.2012

Degree Programme in Modern
Languages and Business Studies
for Management Assistants

<p>Authors Kim Chi Tran Thi</p>	<p>Group or year of entry ASSI09K</p>
<p>The title of thesis Female Directors in the Finnish and Japanese State Administrations</p>	<p>Number of pages and appendices 68 + 30</p>
<p>Supervisor(s) Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>This thesis looks into the current situation and the role of female directors in the Finnish and Japanese state administrations. In addition, it aims to identify factors both promoting and impeding the careers and opportunities for career advancement of women. The completed thesis is intended to help in development work for female directors in state administration.</p> <p>Leadership in state administration, leadership of women and gender equality are the main themes in the theoretical framework. The current position of female directors in both the Finnish and Japanese labour markets is also introduced. In addition, career advancement opportunities of female directors are looked into.</p> <p>The research was carried out qualitatively with the help of quantitative methods. The empirical data were collected with a questionnaire that was sent to Finnish and Japanese female directors selected in advance. Answers for the questionnaire were collected in January 2012.</p> <p>The research results provided quite a comprehensive look at the work situation of the female directors who replied to the questionnaire, as well as their position in the current work organization. According to all of the respondents, gender equality and advancement opportunities for women are now better than they were before. Education and work experience were seen as very important, as were personal characteristics, support and encouragement from one's family.</p>	
<p>Key words leadership, state administration, position of women, gender equality, career advancement</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	2
1.2	Tutkimusongelma, rakenne ja rajaus.....	3
2	Johtajana valtiolla	5
2.1	Johtaminen valtionhallinnossa.....	5
2.2	Kehittämistarve ja yhtymäjohtaminen	7
2.3	Valtionhallinto	9
2.3.1	Suomalainen valtionhallinto	10
2.3.2	Muutoksen tuulia ja tulevaisuuden haasteet.....	12
2.3.3	Japanilainen valtionhallinto	15
3	Nainen johtajana	19
3.1	Sukupuolten välinen tasa-arvo valtionhallinnossa	20
3.2	Naiset Suomen ja Japanin työmarkkinoilla	23
3.2.1	Japanilainen kotirouvaperinne	24
3.2.2	Naisjohtajien asema työmarkkinoilla Suomessa	25
3.2.3	Naisjohtajien asema työmarkkinoilla Japanissa	27
4	Etenemismahdollisuudet ja uran luominen – uraa edistävät ja hidastavat tekijät.....	29
4.1	Naisjohtajan roolit.....	31
4.2	Perhe	32
4.3	Sukupuoli.....	34
4.4	Organisaatiokulttuurin vaikutus naisten urakehitykseen.....	34
5	Tutkimus naisjohtajien urasta ja nykytilanteesta	37
5.1	Naisjohtajat – uralla eteenpäin -verkosto.....	37
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä	38
5.3	Tutkimusmenetelmän valinta.....	39
5.4	Tutkimusmateriaalin keruu	40
5.5	Tutkimusaineiston analysointi	42
5.6	Aineiston reliabiliteetti ja validiteetti.....	42
6	Kyselytutkimuksen tulokset.....	44
6.1	Perustietoa kohderyhmästä	44

6.2	Vastaajien aiemmat työtehtävät	45
6.3	Vastaajien nykyiset työtehtävät	46
6.3.1	Nykyiset työtehtävät suomalaisilla naisjohtajilla	46
6.3.2	Nykyiset työtehtävät japanilaisilla naisjohtajilla	48
6.4	Arvioita sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta	49
6.4.1	Suomalaisten naisjohtajien arvioita tasa-arvosta	49
6.4.2	Japanilaisten naisjohtajien arvioita tasa-arvosta	50
6.5	Arvioita uranluomisesta ja etenemismahdollisuuksista	52
6.5.1	Suomalaisten naisjohtajien arvioita uralla etenemisestä	52
6.5.2	Japanilaisten naisjohtajien arvioita uralla etenemisestä	54
6.5.3	Naisjohtajien arvioita uraan vaikuttaneista tekijöistä	55
6.6	Ideoita kehittämistyölle	57
7	Yhteenveto	58
8	Johtopäätökset	59
8.1	Jatkotutkimusehdotukset	61
8.2	Oman oppimisen arviointi	61
	Lähteet	63
	Liitteet	69
	Liite 1. Japanin ministeriöt ja hallinto	69
	Liite 2. Naisjohtajien arviot eri tekijöiden vaikutuksesta uraansa	70
	Liite 3. Kysely valtionhallinnon naisjohtajista suomeksi	72
	Liite 4. Kysely valtionhallinnon naisjohtajista englanniksi	85

1 Johdanto

Naisjohtajuus-teeman näkyvyys erityisesti mediassa on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Myös naisten asemasta ylimmässä johdossa on puhuttu viime vuosina aiempaa reippaammin. Naisjohtajuuteen liittyen on kirjoitettu paljon artikkeleita sekä julkaistu raportteja ja kirjallisuutta.

Hämäläinen (2010) Helsingin Sanomista kirjoitti, että naisten nousu huipputehtäviin on meillä Suomessakin uusi ilmiö. Hän kuvailee Suomea naisjohtajien luvatuksi maaksi. ”Halonen on ensimmäinen naispresidentti ja Kiviniemi toinen naispääministeri. Halonen oli myös ensimmäinen naisulkoministeri vuonna 1995. Riitta Uosukaisen valinta eduskunnan ensimmäiseksi naispuhemieheksi vuonna 1994 oli niin ikään tärkeä etappi”, Hämäläinen selittää.

Naisten aseman vahvistumista voi selittää monella tavalla. Yksi syy on äänivoiman kasvu. Vuoden 1983 eduskuntavaaleista alkaen naiset ovat käyneet miehiä ahkerammin äänestämässä, ja ero sukupuolten äänestysaktiivisuuden välillä on yhä kasvanut - miesten tappioksi. Eduskunnassa voi olla parien vaalien päästä naisemmistö. Tämä ei ole pelottelua vaan matematiikkaa. (Hämäläinen 2010.)

Elinkeinoelämän Valtuuskunta (EVA) on julkaissut useita naisjohtajuuteen liittyviä raportteja. Esimerkiksi vuonna 2007 se julkaisi Kortelaisen raportin ”Varhaiset johtotähdet – Suomen ensimmäisiä johtajanaisia”, joka käsitteli naisjohtajuutta yrittäjä-, sijoittaja- ja johtajanaisten työn kautta. Myöhemmin samana vuonna se julkaisi Blåfieldin & Salon raportin ”Naiset huipulle! – Johtaja sukupuolesta riippumatta”, joka esitteli suomalaisessa elinkeinoelämässä hyväksi havaittuja käytäntöjä naisten urakehityksen edistämiseksi. (Kortelainen 2007; Blåfield & Salo 2007.)

Kuitenkaan naisjohtajien asemasta erityisesti valtionhallinnossa ei ole keskusteltu yhtä paljon tai avoimesti verrattuna naisjohtajiin yritysten johdoissa. Myös EVA:n raportit olivat yritys-elämäpainotteisia. Tällä opinnäytetyöllä halutaan tutustuttaa lukija naisjohtajuuteen valtionhallinnon näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Olen pitkään ollut kiinnostunut naisjohtajuudesta ja tasa-arvoa käsittelevistä aiheista. Vietnamilaisena tulen itse kulttuurista, jossa naiset elävät koko elämänsä suurennuslasin alla, ja jossa naisten asemaa johtajina tai edes esimiehinä ei arvosteta läheskään samalla tavalla kuin miesten. Ehkä tämän vuoksi minulla on ollut jatkuva tarve todistaa, että naiset ovat yhtä päteviä esimiestehtäviin kuin miehet. Myös valtionhallinto ja johtaminen julkisella sektorilla kiinnostavat minua suuresti.

Keväällä 2011 suoritin opintoihini sisältyvän työharjoittelun sihteeriharjoittelijana valtioneuvoston kanslian hallinto- ja palveluosastoon kuuluvassa valtioneuvoston käännöstoimistossa. Valtioneuvoston kanslia on pääministerin ministeriö. Kiinnostukseni naisjohtajuuteen vahvistui entisestään, sillä harjoitteluni aikaan pääministerinä toimi Mari Kiviniemi. Kanslian hallinto- ja palveluosaston päällikkönä toimii Auni-Marja Vilavaara. Valtioneuvoston käännöstoimistossa päällikkönä toimii hallitusneuvos Katarina Petrell, apulaispäällikkönä ja kielenkääntäjien lähiesimiehenä Marita Aaltonen ja lainsäädäntöneuvos Anneli Tahvanainen toimii tarkastajien lähiesimiehenä. Käännöstoimiston alaisuudessa toimivan valtioneuvoston kielipalvelun esimiehenä toimii johtava terminologi Kaisa Kuhmonen. Kaikki edellä mainitsemani henkilöt ovat siis naisiesimiehiä. Ehdotuksen opinnäytetyön rajoittamisesta valtionhallinnon naisjohtajiin sain käännöstoimiston päälliköltä.

Kiinnostukseni Japania, maan valtionhallintoa ja naisten asemaa kohtaan laajeni japaninkielestä, jota aloin harrastuksena opiskella muutama vuosi sitten. Japanin kulttuuri on aina ollut mielestäni erittäin kiehtova. Se vaikuttaa monen mielestä edelleen erittäin kaukaiselta, vaikka taloudellinen, poliittinen ja kansalaisten välinen kanssakäyminen Suomen ja Japanin välillä on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana (Japanin Suomen-suurlähetystö 2012). Olen myös itse huomannut, että japanilainen pop-kulttuuri, musiikki, animaatiot ja sarjakuvat ovat saavuttaneet Suomessa suurta suosiota nuorten keskuudessa. Japanilaisesta valtionhallinnosta uutisoidaan Suomessa kuitenkin harvoin. Tietoa japanilaisista naisjohtajista, erityisesti julkisella sektorilla, ja

naisten asemasta japanilaisessa yhteiskunnassa on Suomessa suhteellisen vähän tietoa saatavilla.

Tästä täysin samasta aiheesta ei ole aikaisemmin tehty opinnäytetyötä, joten tämä tutkimustyö oli mielestäni erinomainen mahdollisuus perehtyä yksityiskohtaisemmin samalla sekä naisjohtajuuteen että valtionhallinnon johtamiskulttuuriin.

1.2 Tutkimusongelma, rakenne ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella Suomen ja Japanin valtionhallinnon johto- ja esimiestehtävissä työskentelevien naisten nykytilannetta ja asemaa työyhteisössä, sekä kartoittaa naisten uraa ja etenemismahdollisuuksia edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, miten tasa-arvo on toteutunut, ja miten naisjohtajia ja naisjohtajuutta kannustetaan ja tuetaan heidän työpaikoillaan.

Aiheen tarkastelemiseksi on valittu sekä psykologinen (yksilöllinen, itsestä johtuvat tekijät, naisesimiesten oma näkökulma) että sosiologinen (yhteiskunnallinen, ulkoiset, ympäristöstä johtuvat tekijät) näkökulma. Vastaukset pyrittiin löytämään seuraaviin kysymyksiin: Miten naisjohtajia ja naisjohtajuutta tuetaan suomalaisessa ja japanilaisessa valtionhallinnossa? Miten valtionhallintoon kuuluvissa organisaatioissa varmistetaan, että sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu? Mitä mieltä naisjohtajat itse ovat naisten etenemismahdollisuuksista valtionhallinnossa? Tavoitteena oli vertailla suomalaisten ja japanilaisten naisjohtajien omien mielipiteiden ja näkemysten välisiä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Esille haluttiin tuoda tietoa haastateltujen naisjohtajien asemasta ja tämän hetkisistä etenemismahdollisuuksista.

Aiheen teoreettinen tarkastelu jakautuu kolmeen lukuun: johtamiseen julkisella sektorilla, naisjohtajuuteen sekä naisjohtajien etenemismahdollisuuksiin ja uran luomiseen. Tavoitteena oli myös koota kyselytutkimus, joka keräsi valtionhallinnossa työskentelevien naisjohtajien ja -esimiesten käsityksiä omasta urastaan, etenemismahdollisuuksista ja

tasa-arvon toteutumisesta valtionhallinnossa ennen ja nyt. Lisäksi tutkimus keräsi naisjohtajien kehittämisideoita naisten aseman ja etenemismahdollisuuksien parantamiseksi.

Otsikolla ”Valtionhallinnon naisjohtajat Suomessa ja Japanissa” rajattiin tutkimustyön aihe selkeästi. Otsikko haluttiin valita sellaiseksi, että se vastaa selkeästi ja ytimekkäästi opinnäytetyön sisältöä. Sanalla ”valtionhallinto” rajattiin työ koskemaan vain julkista sektoria, ja näin suljettiin pois yksityinen sektori. Samalla julkisesta sektorista rajattiin opinnäytetyö valtion keskushallintoon (ministeriöt ja niiden toimialaan kuuluvat organisaatiot), josta ulkopuolelle jäivät valtion virastot ja laitokset, muun muassa julkiset sosiaaliturvarahastot (esimerkiksi Kansaneläkelaitos), kuntayhtymät, liikelaitokset ja valtionyhtiöt. Sana ”naisjohtaja” sulki opinnäytetyön ulkopuolelle naiset, jotka eivät ole esimiesasemassa. Miespuolisten johtajien ja esimiesten roolia valtionhallinnossa ei ole painotettu tässä opinnäytetyössä. ”Suomessa ja Japanissa” rajasi ulkopuolelle kaikissa muissa maissa esimiesasemassa toimivat naiset. Tutkimuksen kohteena oli erityisesti valtionhallinnon naispuolinen ylin johto, keskijohto ja lähiesimiehet. Poliittista johtoa, eli ministereitä ja erityisavustajia, sekä sihteereitä ei tässä tutkimustyössä käsitelty.

2 Johtajana valtiolla

Johtamisen määrittäminen yhdellä lauseella tai edes lyhyesti ei ole kovin helppoa. Johtamisen perimmäisenä ajatuksena on, että johtaja päättää ja sanoo, mitä tehdään ja miten toimitaan. Muiden henkilöiden odotetaan toimivan sen mukaan, mitä on pyydetty. Johtamisen käsitteelle ei välttämättä ole olennaisinta se, että johtaja määrää yksin. Voidaan sanoa, että johtaminen on tulosten aikaansaamista ihmisten avulla. Toisaalta se on edellä kulkemista ja suunnan näyttämistä. Johtaminen on ihmisiin vaikuttamista. Se on myös toiminnan suuntaviivojen osoittamista, tavoitteiden asettamista ja ihmisten saamista mukaan. Lisäksi johtamisella luodaan toimintaedellytyksiä johdettaville, jotta saavutetaan organisaation päämäärien edellyttämät tulokset. (Kostamo 2004, 16, 34, 39.)

Tainion (2007, 9) mukaan hyvällä johtamisosaamisella luodaan innostusta ja energiaa, sitoutetaan ihmiset rakentamaan innovatiivisia tavoitteita ja suunnitelmia sekä tuetaan tavoitteisiin pääsyä. Huonolla johtamisella taas voidaan estää toimivankin strategian toteutuminen. Tainio täsmentää, että tämän päivän johtamisen tulee toimia myös kansainvälisessä kontekstissa. Tarvitaan kulttuurisiin arvoihin paneutuvaa johtamista ja laajaa ajattelukykyä sekä taitoa hahmottaa ja ymmärtää suurten kokonaisuuksien toiminta, jotta strategiasta viestiminen ja henkilöstön sitouttaminen strategiaan onnistuvat.

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin, mitä johtaminen on valtionhallinnossa. Lisäksi tarkastellaan, valtionhallintoa yhtymäjohtamisen näkökulmasta ja haetaan sen kehittämistarpeita. Luvussa käydään myös läpi, mitä valtionhallinto käsitteenä sisältää. Lopuksi tutustutaan suomalaisen ja japanilaisen valtionhallinnon rakenteisiin.

2.1 Johtaminen valtionhallinnossa

Valtio ja sen laitokset ovat tuloverolain (30.12.1992/1535) mukaan osittain verovapaita yhteisöjä. Koska niiden toiminnan päätavoitteena ei ole tuottaa voittoa, niillä ei ole tapana asettaa suorituksia ja tuloksia etusijalle. Suoritukset ja tulokset ovat silti valtionhallinnon ei-kaupallisille organisaatioille erittäin tärkeitä. Niitä on kuitenkin paljon vaike-

ampi mitata ja hallita verrattuna liikeyritysten tuloksiin, sillä mitään varsinaista liikevoittoa ei tehdä. On tärkeää ottaa huomioon, että ei-kaupalliselle organisaatiolle ei makseta suorituksista. Vaikka se perisi maksua palveluistaan, se pystyy yleensä hankkimaan vain osan niistä varoista, joita se tarvitsee toimiakseen. (Drucker 2008, 109, 111.)

Esimerkiksi tuottavuutta vertailtaessa valtionhallinnon tehtävissä on monia muita ulottuvuuksia kuin pelkästään rahalla mitattu tehokkuus. Yksityisellä sektorilla ei ole yhteiskunnallista vastuuta samassa määrin. Koska tase ja tuloslaskelma eivät ole samalla tavalla luettavissa kuin liikeyrityksissä, niiden tukena valtionhallinnossa on oltava monia muita asiantuntijaraportteja. Johtaminen valtionhallinnossa on erityisesti asiantuntijoiden johtamista. (Hirvikorpi 2005, 201.)

Drucker (2008, 139–140) kertoo, että ehkä tärkein ero liikeyrityksen ja ei-kaupallisen organisaation välillä on se, että tulosalue on erilainen. Kunkin organisaation johtajien on osattava hahmottaa tämä ero ja painottaa omaa työtään kyseessä olevan organisaation tavoitteiden mukaan. Liikeyritykset määrittelevät yleensä tavoitteensa liian kapeasti eli taloudellisena tuloksena. Se on Druckerin mukaan kuitenkin täsmällistä ja konkreettista. Kun valtionhallinnon organisaatioissa tällaista taloudellista tulosta ei ole, siellä voi myös helposti syntyä houkutus väheksyä tuloksia ja tavoitteita. Jos liikeyritys tuhlaa resurssejaan toimiin, jotka eivät tuota tulosta, se yleisesti ottaen menettää omia varojaan. Valtionhallinnon organisaatioissa menetetään jonkun muun rahoja – veronmaksajien rahoja. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 141) mukaan ei voida kuitenkaan sanoa, että jommankumman, julkisen tai yksityisen, organisaation johtaminen olisi helpompaa kuin toisen. Tämä vain tarkoittaa, että organisaatiot ovat erilaisia, ja siksi niiden johtamisessa tulee kiinnittää huomiota eri seikkoihin.

Valtionhallinnon johtajat ovat vastuussa siitä, että rahaa sijoitetaan sellaisiin kohteisiin, joista saadaan tuloksia ja saavutuksia. Heidän velvollisuutensa on varmistaa, että heidän johtamansa organisaatiot kykenevät muuntamaan yhteiskunnan niille määrittämät perustehtävät asiakkaiden ja kansalaisten haluamiksi ja tarvitsemiksi tuotteiksi sekä palve-

luiksi. Julkisilla varoilla ei voida tuottaa mitä tahansa, vaan juuri niitä palveluja, joita poliittinen ohjaus on päättänyt. (Hirvikorpi 2005, 200.)

2.2 Kehittämistarve ja yhtymäjohtaminen

Valtionhallintoa kokonaisuutena voidaan pitää suurena julkisena yhtymänä. Yhtymällä tarkoitetaan monitaso- ja monitoimialaorganisaatiota, jota voisi hyvin verrata yksityisen sektorin konserniin. Konserni on yhtiöryhmä, taloudellinen kokonaisuus, jonka yhdellä yhtiöllä eli emoyhtiöllä on määräysvaltaa ryhmän muihin juridisesti itsenäisiin yhtiöihin eli tytäryhtiöihin. Yhtymälle on ominaista jatkuva pyrkimys saada aikaan hyvä yhteensopivuus ja yhteistoiminta niin pystysuunnassa omistajan ja yksiköiden kesken kuin vaakasuuntaisesti eri (myös toisistaan irrallaan olevien) yksiköiden välillä. (Huttunen 1994, 15–16, 43–44.)

”Julkisella sektorilla on totuttu pitämään organisaatorakenteita pysyvinä ja turvallisina. Vastaavasti organisaatiomuutoksiin, niiden valmisteluun ja toteuttamiseen, suhtaudutaan melko pelokkaasti”, väittää Huttunen (1994, 36). Hän kertoo, että yhtenä syynä tähän voidaan pitää käsitystä, jonka mukaan organisaatioyksikön olennaisin ydin on säädöksissä annettu valta.

Palvellessaan kansalaisia, yhteisöjä ja koko yhteiskuntaa valtionhallinto, kaikkien muiden organisaatioiden tavoin, toimii monenlaisten muutoksien vaikutuksen alaisena. Muutokset ovat globaalisia, kansallisia, alueellisia ja paikallisia, ja ne tapahtuvat eri puolilla maailmaa eri tahdissa ja painottuvat eri kohteisiin. Perinteiset hallinnon rakenteet ja johtamistapa eivät enää sovi tähän uuteen ja monimutkaiseen tilanteeseen, jossa ministeriöt ovat muuttumassa aikaisemmista juristien linnakkeista yhä enemmän eri aloja edustavien asiantuntijoiden yhteistoimintafoorumeiksi (Saukkonen 2006). Vähittäinen, hidaskin muutos ei ole enää riittävä, sillä taloudellinen kehitys vaatii hallintoa sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, luomaan ja soveltamaan uusia mahdollisuuksia sekä käyttämään voimavaroja nykyistä taloudellisemmin ja joustavammin. Huttusen (1994, 14–15) mukaan keskittyneet ja jäykät organisaatiot ovat tuloksellisen toiminnan esteitä.

Mitä suurempia valtion velka, julkisen talouden epätasapaino ja kansalaisten työttömyys ovat, sitä tehokkaammin julkisia varoja tulisi osata käyttää.

Julkisen sektorin tulosohejaus on keskitetty valtion keskushallinnon ja tulosyksiköiden väliseksi johtamismenetelmäksi, jolla on yhtäläisyyksiä yksityissektorin konsernijohtamisen kanssa. Huomattava ero on kuitenkin organisaatioiden lähtökohdissa. Yksityisen sektorin yhtymäjohtoon roolia leimaavat julkista sektoria enemmän tuotto-odotukset. Julkisen yhtymän lähtökohdina on sen yhteiskunnallinen perustehtävä, kuten maanpuolustus, verotus tai peruskoulutus. Valtionhallinnon yhtymäjohtaminen ei perustu omistamiseen ja taloudellisen tuloksen optimointiin, vaan siihen, että turvataan halutut yhteiskunnalliset toiminnot taloudellisilla ja kannattavilla toimintamalleilla. Ministeriöiden onnistumista mitataan säädös- ja budjettivalmistelun laatuina. (Huttunen 1994, 55–56, 58.)

Huttusen (1994, 55, 135) mukaan eduskuntaa voidaan pitää valtion korkeimpana yhtymäkeskuksena siltä osin, kun se tekee julkista sektoria koskevia päätöksiä. Maan hallitusta taas voidaan pitää julkisen sektorin koneiston yhtymäjohtajana, joka käyttää ylintä toimeenpanovaltaa. Ministeriöt toimivat valtioneuvostolle esiteltävien asioiden valmistelijoina, ja niitä voidaan pitää julkisen sektorin strategisina hermokeskuksina, joissa vaikutetaan koko yhteiskunnan kehitykseen valmistelemalla säädöksiä ja budjettipäätöksiä sekä toimeenpanemalla poliittisia päätöksiä. Tämä poliittis-hallinnollinen, yhteiskunnallinen johtotehtävä kuvaa vahvasti näiden elinten yhtymäorganisaation luonnetta.

1990-luvulla julkisessa hallinnossa ja valtionhallinnossa käynnistynyt toimintavapautta ja lisää vastuuta tuova kehitysaalto on asettanut johtamisen uudenlaisten haasteiden eteen. Haasteellisuutta lisää se, että ministeriöitä, kuntia, valtion virastoja ja muita toimintayksiköitä pitää samanaikaisesti sekä kehittää ja uudistaa että turvata toiminnan ylläpito. Tärkeintä olisi varmistaa, että johto on valmis ottamaan lisääntyvän vastuun. Ylemmän johtotason on tuettava hallittua muutosta rekrytoinnilla, valmennuksella ja asteittaisella delegoinnilla sekä riittäväällä positiivisella valvonnalla. Toisaalta on myös huomattava, etteivät pelkät johdon valmennus- ja tukitoimet ole riittäviä, vaan organi-

saation toimintastrategian on myös oltava toimiva ja selkeästi johtajien tiedossa, sillä se toimii perustana tulosityksiköiden johtamiselle. (Huttunen 1994, 102–103.)

2.3 Valtionhallinto

Suomen valtionhallinto on määritelty perustuslaissa (11.6.1999/731, 11 luku, Hallinnon järjestäminen ja itsehallinto, 119 §) seuraavasti:

Valtion keskushallintoon voi kuulua valtioneuvoston ja ministeriöiden lisäksi virastoja, laitoksia ja muita toimielimiä. Valtiolla voi lisäksi olla alueellisia ja paikallisia viranomaisia. Eduskunnan alaisesta hallinnosta säädetään erikseen lailla. Valtionhallinnon toimielinten yleisistä perusteista on säädettävä lailla, jos niiden tehtäviin kuuluu julkisen vallan käyttöä. Valtion alue- ja paikallishallinnon perusteista säädetään niin ikään lailla. Valtionhallinnon yksiköistä voidaan muutoin säätää asetuksella.

Suomessa, kuten myös Japanissa, valtionhallinnolla tarkoitetaan siis usein valtion keskushallintoa, johon kuuluvat valtioneuvosto, ministeriöt ja niiden hallinnonalan alaisuudessa olevat virastot ja laitokset. Joskus valtionhallinnoksi määritellään kaikki se valtiokoneiston toiminta, joka ei ole lainsäädäntöä tai lainkäyttöä (Saukkonen 2006)..

Yleisesti voidaan sanoa, että valtion julkisen hallinnon tehtävänä on panna täytäntöön lainsäädäntöelimen hyväksymiä lakeja ja toteuttaa käytännössä ylimmän poliittisen johdon hyväksymää toimintapolitiikkaa. Saukkosen (2006) mukaan valtion hallintoorganisaatio on “tavoitteellinen, monitasoinen ja laaja-alainen kokonaisjärjestelmä, joka ottaen huomioon taloudellisuuden, tehokkuuden, vaikuttavuuden ja oikeusvarmuuden tuottaa poliittisen päätöksentekojärjestelmän ohjaamana kansalaisten kulloinkin tarvitsemat suoritteet ja palvelukset”. Hän muistuttaa, että valtionhallinto on kokonaisuudessaan hyvin laaja organisaatio. Monet siihen kuuluvat yksikötkin ovat hyvin suuria. Tästä johtuen sillä tai sen osilla on myös omia intressejä, joita se pyrkii ajamaan.

Voidaan ajatella, että valtionhallinto toteuttaa ainoastaan lojaalisti ja rationaalisesti poliittiselta johdolta saamiaan tehtäviä. Käytännössä hallinnon suhde politiikkaan on kui-

tenkin laajempi ja monimutkaisempi. Perustehtävänsä lisäksi hallinnon edustajat osallistuvat monien poliittisten päätösten valmisteluun. Toisinaan hallinnon ja politiikan välistä suhdetta on vaikea määritellä, sillä se vaihtelee suuresti maasta toiseen. (Saukkonen 2006.)

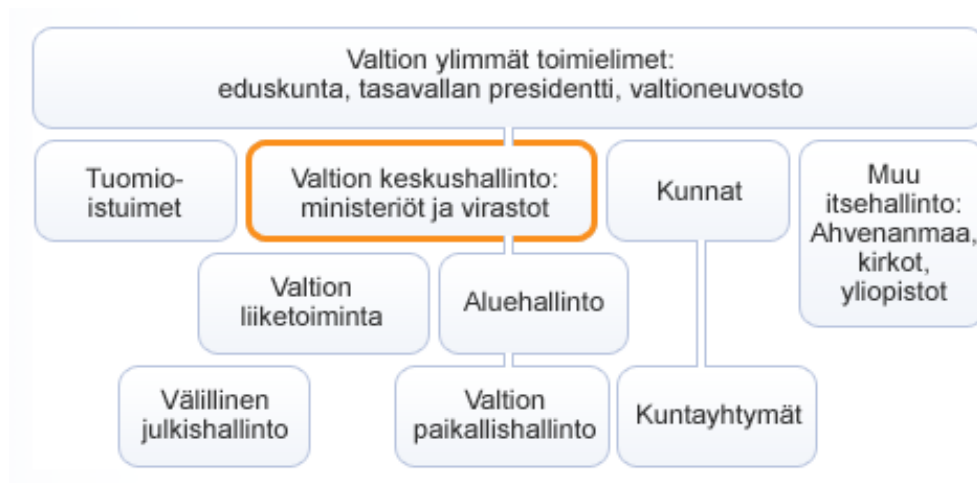
Lisäksi voidaan ajatella, että hallinto-organisaatio on tyypillisesti yhteiskuntaa ja poliittista järjestelmää koossa pitävä voima. Vaikka poliitikot vaihtuvat säännöllisin väliajoin, hallinnon virkamiehet pysyvät yleensä paikoillaan. Hallinnon rakenteita ei muuteta kovin usein, ja tietynlainen hallintokulttuuri saattaa vaikuttaa pitkään vielä muuttuneissa rakenteissakin. Yhtäältä tämä hallinnon rooli edesauttaa vakaata kehitystä, mutta toisaalta se voi myös olla muutosta ja tarvittavaa kehitystä vastustava ja hidastava tekijä. (Saukkonen 2006.)

Länsimaissa julkista hallintoa on pyritty monella tavoin uudistamaan viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Valtionhallinnon tehostamisen lisäksi keskustelu on suuntautunut yleisemmin pohtimaan valtion roolin muutosta suhteessa taloudelliseen ja sosiaaliseen kehitykseen. Hallinnossa ei ole kysymys enää vain valtion omien palvelutehtävien hoitamisesta, vaan laajemmasta ongelmakokonaisuudesta, jossa etsitään toimivaa yhteyttä valtion, markkinoiden ja kansalaisyhteiskunnan välillä globaalissa taloudessa ja ylikansallisessa poliittisessa järjestelmässä. (Saukkonen 2006.)

2.3.1 Suomalainen valtionhallinto

Suomen hallintorakenne muodostuu valtion ylimmistä toimielimistä, joita ovat eduskunta, tasavallan presidentti ja valtioneuvosto, riippumattomista tuomioistuimista sekä valtionhallinnosta ja muusta julkisesta hallinnosta. Valtionhallinto taas muodostuu valtion keskushallinnosta, aluehallinnosta ja paikallishallinnosta (ks. kuvio 1). Valtion budjettitalouteen kuuluvissa virastoissa, joiden toiminta rahoitetaan kokonaan tai osittain budjettivaroista, on yhteensä noin 84 000 työntekijää. (Suomi.fi 2012a.)

Muuhun julkiseen hallintoon kuuluvat kunnallishallinto, kirkollishallinto sekä välillinen julkinen hallinto. Välilliseen julkiseen hallintoon kuuluvat itsenäiset julkisoikeudelliset laitokset (kuten Kansaneläkelaitos, Suomen Pankki, Työterveyslaitos, Suomen metsäkeskus ja yliopistot) ja lain tai asetuksen tai niiden nojalla annetun säännöksen tai määräyksen perusteella julkista tehtävää hoitavat yhteisöt, laitokset, säätiöt sekä yksityiset henkilöt (kuten kalastuksen- ja eläinsuojeluvalvojat) niiden käyttäessä julkista valtaa. (Suomi.fi 2012a.)



Kuvio 1. Valtionhallinnon sijoittuminen julkisen hallinnon rakenteessa (Suomi.fi 2012a)

Ministeriöitä on Suomessa nykyisin 12 kappaletta: valtioneuvoston kanslia, ulkoasiainministeriö, oikeusministeriö, sisäasiainministeriö, puolustusministeriö, valtiovarainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö sekä ympäristöministeriö. Ministeriöt muodostavat valtioneuvoston eli hallituksen, joka käyttää Suomessa toimeenpanovaltaa ja toteuttaa eduskunnan säätämät lait ja presidentin päätökset. Käytännössä tämä tehdään ministeriöissä, joissa kukin ministeriö vastaa toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon toiminnasta. Ministeriöiden toimialoista säädetään valtioneuvoston ohjesäännössä ja niiden tehtävät on määritelty ministeriöistä annetuissa asetuksissa. (Valtioneuvosto 2012a; Suomi.fi 2012b.)

Ministeriöt ovat toimialojensa hallinnollisia ja poliittisia asiantuntijoita, ja ne valmistelevat hallituksen päätökset omien toimialojensa osalta. Lisäksi ne edustavat toimialojaan kotimaisessa ja kansainvälisessä yhteistyössä. EU-jäsenyys on uudistanut ministeriöiden asemaa ja tehtäviä, sillä suurin osa jäsenyyden tuomista kansainvälisistä tehtävistä hoidetaan ministeriöissä. Ministeriöiden keskeisiin tehtäviin kuuluu myös niiden toimialoilta toimivien virastojen ja laitosten ohjaus ja valvonta. Ministeriöt työskentelevät myös läheisessä yhteistyössä alueellisen ja paikallisen hallinnon, kuten kuntien, kanssa. Lainsäädännön ja julkisten palvelujen kehittäminen ovat tyypillisiä tämän yhteistyön kohteita. Ministeriöt myös ohjaavat ja valvovat toimialojensa alueellista ja paikallista hallintoa. (Suomi.fi 2012b.)

Kaikkiaan valtion keskushallinnon organisaatioita on ministeriöt mukaan lukien noin 90. Henkilöstöä valtion keskushallinnossa on noin 27 000, joista yhteensä noin 5 000 henkilöä työskentelee ministeriöissä. Virastojen ja laitosten tehtävät ja koko vaihtelevat. Hallintotehtävien hoidon lisäksi ne huolehtivat muun muassa tilastotuotanto-, tietohallinto- ja rekisteröintitehtävistä sekä määrätyn toimialan kehittämisestä ja alan tuottaman tiedon välittämisestä koko yhteiskunnan käyttöön. Osa virastoista ja laitoksista toimii valtion tutkimuslaitoksina. (Valtiovarainministeriö 2012a.)

2.3.2 Muutoksen tuulia ja tulevaisuuden haasteet

Suomen keskushallinnon noin satakunta virastoa ja laitosta on virkamiesjohtoisia. Virastojen ja laitosten tehtävät ovat edelleen merkittävä osa keskushallintomme kapasiteettia. Niiden asema perustuu nykyisin paljolti niiden asiantuntemukseen. Osa virastoista on organisoitu kehittämiskeskuksiksi, kuten STAKES, opetushallitus ja Suomen ympäristökeskus, osa hoitaa edelleen hallinnollisia tehtäviä kuten verohallitus ja kilpailuvirasto, osa on valtion ylläpitämiä tutkimuslaitoksia kuten VTT ja ilmatieteen laitos. (Temmes 2006.)

Valtion liikelaitokset ja valtionyhtiöt ovat tämän päivän hallinnon oloissa uusi dynaaminen osa julkista sektoria. Tosin viraston muuttuessa ensin liikelaitokseksi ja sitten

valtion omistamaksi yhtiöksi, valtionyhtiöksi ja mahdollisesti vielä siirtyessä osittain tai kokonaan yksityiseen omistukseen raja julkisen ja yksityisen sektorin välillä tulee ylityksi. (Temmes 2006.)

Noin puolet Suomen keskushallinnon huippuvirkamiehistä on ollut taustakoulutukseltaan juristeja. Sellaiset avainasemat kuin budjetin valmistelu ja valtion henkilöstöasiat ovat juristijohtoisia toimintoja. Suurimmat muutokset valtionhallinnon ohjausjärjestelmissä toteutettiin 1990-luvulla juuri liian raskaaksi muodostuneen talouden ja toiminnan ohjausjärjestelmän keventämiseksi. Muutokset pani liikkeelle toisaalta kasvaneet byrokraatiaongelmat sekä vanhaan järjestelmään kohdistunut kritiikki. Toisaalta muutosta suuntasi myös kansainvälisen vuorovaikutuksen kautta saatu informaatio muiden maiden kehityksestä. (Temmes 2006.)

Uudistunutta ohjausjärjestelmää kutsutaan tulosohjausjärjestelmäksi. Itse asiassa siinä on kaksi eri ulottuvuutta: toisaalta hallintokoneiston eri tasojen väliseen ohjaukseen kehitetty tulosohjaus ja toisaalta tämän ohjausjärjestelmän sisällä omaksuttu tulosjohtaminen, joka perustuu organisaatioyksiköille asetettuihin tulostavoitteisiin. Tulosohjaus-tulosjohtamisjärjestelmällä on ollut suuri vaikutus hallintokulttuuriin, joka on muuttunut managerialisemmaksi ja tulostietoisemmaksi. Samalla virastojen sekä niiden alue- ja paikallishallintojen toiminnallinen itsenäisyys on selvästi lisääntynyt. (Temmes 2006.) Managerismilla tarkoitetaan Kärnän (henkilökohtainen tiedonanto 24.1.2012) mukaan sellaista johtajuutta, jossa johtaja toimii ihmisten parissa, suunnittelee ja valvoo työtä, selventää tavoitteita, ohjaa ja seuraa työntekijöitä sekä auttaa ja vahvistaa työntekijöiden innovatiivisuutta. Managerismia voidaan verrata keskijohdon työhön.

Julkisen sektorin toiminta on erittäin työvoimavaltaista. Toinen erityispiirre on asiantuntijaorganisaatioiden suuri määrä ja asiantuntijoiden johtamisen ja heille soveltuvan henkilöstöpolitiikan tarve. Johtamisen kehittäminen näyttääkin olevan tämän päivän hallinnon keskeisiä kehittämisiä. 1990-luvun kehitys on tuonut uusia rakenteita ja antanut virastoille aikaisempaa laajemmat mahdollisuudet kehittää omaa toimintaansa omista lähtökohdistaan. Vastaavasti virastojen johdolta edellytetään aikaisempaa sel-

vemmin oman alansa johtamiskysymysten ja -tekniikoiden hallitsemista. Asiantuntija-organisaation johtajan tuleekin valtion virastossa hallita asiantuntijajohtaminen ja palveluviraston palvelujohtaminen. (Temmes 2006.)

Rakenteiden ja johtamisjärjestelmien osalta managerismin voidaan katsoa lyöneen itsensä läpi 1990-luvulla valtionhallinnossa. Kuitenkin henkilöstön johtaminen (leadership) koetaan edelleen julkishallinnossa ongelmaksi. Kärnän (henkilökohtainen tiedonanto 24.1.2012) mukaan leadership-johtajuudessa johtaja luo organisaation kulttuurin ja ilmapiirin, joka innoittaa ja motivoi. Johtajan rooli on taata työympäristö, jonka rakenne, ilmapiiri, kulttuuri ja käytännöt edistävät luovuutta. Leadership-johtajuutta voidaan verrata ylimmän johdon toimintaan. Valtionhallinnon henkilöstöpolitiikka on viime vuosina kehittynyt, mutta Temmes (2006) tarkentaa, että vanha, syvälle valtionhallinnon rakenteisiin juurtunut byrokraattinen organisaatiomalli tarjoaa huonon pohjan henkilöstön tarpeet ja vaikuttamismahdollisuudet takaavalle modernille henkilöstöjohtamiselle.

Suomessa hallinnon uudistamisen painopisteenä on edelleen hyvinvointiyhteiskunnan kehityksen turvaaminen ja eteenpäin vieminen. Seuraavien 20 – 30 vuoden ajan suurimpana ongelmana näyttää olevan väestön ikääntyminen. Vaikka varautumisaikaa ei juuri enää ole, ongelma on laajalti tiedostettu hallinnossa. Suurten ikäluokkien jälkeinen Suomi on muuttumassa 30 – 40 vuoden päästä maaksi, jossa Temmeksen (2006) mukaan kotimaisesta työvoimasta on varmasti pulaa. Julkiset hyvinvointipalvelut joudutaan niiden työvoimavaltaisuuden vuoksi arvioimaan uudelleen tai sitten ratkaisuna on määrätietoinen “siirtolaispolitiikka” ilmeisesti osana EU:n vastaavaa politiikkakokonaisuutta.

Uusi sukupolvi asiantuntijoita ja julkisia johtajia astuu lähivuosina ikääntymisaallon seurauksena nopeassa tahdissa suurten ikäluokkien virkamiessukupolven tilalle. Tämä on dramaattinen muutos, sillä paljon osaamista ja hyviä asenteita siirtyy historiaan. Sukupolvenvaihdos sekä tiedon ja osaamisen ns. uusintaminen ovat julkisen sektorin lähivuosien suuria haasteita. (Temmes 2006.)

Viime vuosikymmenen rakenne- ja järjestelmä uudistusten jälkeen voidaan hahmottaa seuraavia hallinnon sisäisiä kehittämiskohteita:

- erikoistuneiden johtamisjärjestelmien ja johtamistyylien omaksuminen
 - uuden sukupolven henkilöstö- ja johtajapolitiikan omaksuminen
 - valtioneuvoston ja ministeriöiden koordinaatio- ja valmistelukapasiteetin parantaminen
 - kansalaisten osallistumisen ja kansalaispalautteen nykyistä selvästi systemaattisempi kanavointi ja hyödyntäminen ja
 - julkisiin palveluihin liittyvän tietohallinnon säilyttäminen kilpailukykyisenä.
- (Temmes 2006.)

Tietohallinnon merkitystä on korostettu nykyaikaisen hallinnon haasteena. Julkishallinnollamme on edessään laaja ja kallis kehittämisvaihe, jossa julkisia palveluja viedään verkkoihin ja luodaan mahdollisuudet interaktiiviseen vuorovaikutukseen kansalaisten kanssa. Tehtävä on monella sektorilla todella vaikea, mutta vaihtoehtoa ei ole, sillä julkishallinnon on kyettävä seuraamaan mm. pankkien palvelutasoa ja koska nuori sukupolvi on joka tapauksessa kasvanut tällaisia palveluja käyttämään. (Temmes 2006.)

2.3.3 Japanilainen valtionhallinto

Japani on perustuslaillinen monarkia, jolla on vaaleilla valittu parlamentti. Äänioikeus on kaikilla 20 vuotta täyttäneillä kansalaisilla. Keisari on sekä valtion symboli että kansan edustaja, ja hänen roolinsa on puhtaasti seremoniallinen. Toisen maailmansodan jälkeen keisarilla ei ole ollut lainkaan poliittista valtaa. Käytännössä keisari toimii Japanin valtionpäämiehen tavoin diplomaattisissa tilaisuuksissa. (Leaper 2009, 191 – 192.)

Poliittinen valta on Japanin pääministerillä ja kansan valitseamalla parlamentilla. Japanin parlamentti (National Diet) on kaksikamarinen, ja se on maan ainoa lakia säätävä elin. Se koostuu 480-paikkaisesta ala- eli edustajainhuoneesta ja 242-paikkaisesta ylä- eli

neuvonantajainhuoneesta. Alahuoneen vaalit pidetään neljän vuoden välein tai silloin, kun pääministeri on hajottanut alahuoneen. Ylähuoneen jäsenet valitaan kuuden vuoden kausille. Toisin kuin alahuonetta, ylähuonetta ei voi hajottaa pääministerin toimesta. Ylähuoneella on kuitenkin vähemmän valtaa kuin alahuoneella, jonka päätös tärkeistä asioista on lopullinen. Pääministerin valitsee enemmistöpuolue edustajainhuoneesta, ja hänen on nautittava edustajainhuoneen luottamusta. (Leaper 2009, 191 – 192.)

Perustuslaki kirjaa edelleen Japanin vallan kolmijaon periaatteen: Japanin parlamentti säätää lait, jotka hallitus toimeenpääsee. Hallitus on toimistaan vastuullinen parlamentille. Ylin tuomiovalta on korkeimmalla oikeudella. Hallituksen puheenjohtajana toimii pääministeri, joka valitsee muut ministerit (korkeintaan 17 ministeriä). Ministeripaikoille valitaan yleensä korkea-arvoisia puoluevirkeilijöitä. Tästä johtuen ministerien valta perustuukin enemmän heidän asemaansa omassa puolueessa kuin varsinaisen ministerisalkun painoon. Ministeriöt ovat Japanissa tiukasti niiden omien korkea-arvoisten byrokraattien hallinnassa; virkamiehillä on perinteisesti paljon sananvaltaa. (Pukkila 2002, 57.)

Ministeriöiden ja pääministerin viraston lisäksi valtaa käyttää 11 eri hallituksen alaista virastoa (ks. liite 1). Japanin 12 ministeriötä ovat

- valtioneuvoston kanslia (Cabinet Office)
- sisäasiain- ja viestintäministeriö (Ministry of Internal Affairs and Communication)
- oikeusministeriö (Ministry of Justice)
- ulkoasiainministeriö (Ministry of Foreign Affairs)
- valtiovarainministeriö (Ministry of Finance)
- opetus-, kulttuuri-, urheilu-, tiede- ja teknologiaministeriö (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology)
- terveys-, työ- ja hyvinvointiministeriö (Ministry of Health, Labour and Welfare)

- maatalous-, metsätalous- ja kalatalousministeriö (Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries)
- talous-, kauppaa- ja teollisuusministeriö (Ministry of Economy, Trade and Industry)
- maa-, infrastruktuuri-, liikenne- ja matkailuministeriö (Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism)
- ympäristöministeriö (Ministry of the Environment) ja
- puolustusministeriö (Ministry of Defence). (Cabinet Secretariat 2012.)

Virkamiehiä Japanin valtionhallinnossa on yhteensä noin 280 000 henkilöä. Merkittävästi suurimpia ministeriöitä ovat oikeusministeriö (47 700 virkamiestä), maa-, infrastruktuuri-, liikenne- ja matkailuministeriö (42 500 työntekijää) sekä terveys-, työ- ja hyvinvointiministeriö (38 200 virkamiestä). Kaikki valtion hallinto-organisaatiot sijaitsevat Tokiossa 300 metrin etäisyydellä toisistaan. (Cabinet Secretariat 2012.)

Maan keskushallintojärjestelmää on kritisoitu sekä maailmalla että viime vuosina myös Japanissa virkamiesvaltaiseksi ja tehottomaksi. Ulkopuolelta tarkasteltuna Japani saattaa vaikuttaa yhtenäiseltä kansalta, mutta se on todellisuudessa keskenään kilpailevien ryhmittymien ja vähemmistöjen kokonaisuus. Sisäistä valtataistelua käydään myös eri ministeriöissä. Jokainen, lähinnä Tokion yliopistosta valmistunut, keväisin palkattava uusien virkamiesten joukko perustaa ministeriön sisälle oman ryhmittymän, joka kilpailee muiden kanssa tärkeistä osastopäällikön viroista. Varhainen eläköityminen ja alhaiset eläkkeet taas saavat monet ministeriöiden entiset korkeat virkamiehet kiinnostumaan toisesta urasta politiikassa ja parlamentissa, mikä on osaltaan lisännyt ministeriöiden vaikutusvaltaa. (Pukkila 2002, 59 – 62.)

Heinäkuussa vuonna 1999 hyväksytyjen uudistuskäytäntöjen mukaisesti hallintoa haluttiin keventää ja siirtää enemmän paikallisviranomaisille vuoden 2001 alussa. Uusien lakien mukaisesti hallituksen 23 keskeistä instituutiota, ministeriötä ja keskusvirastoa yhdistettiin 13 itsenäiseksi virastoksi. Keskushallinnon työntekijämäärää supistettiin 25 prosentilla 10 vuoden ajan jaksolla. Ministeriöiden ja keskusvirastojen tehtävät ryhmitettiin

neljään luokkaan: valtion olemassaolon turvaaminen (ulkoasioita, puolustusta ja finansseja koskevat toiminnot), kansakunnan rikastuttaminen (taloudelliset asiat, tieteellinen ja teknologinen tutkimus), kansan toimeentulon ja hyvinvoinnin turvaaminen sekä kulttuurin luominen ja säilyttäminen (opetustoiminta). (Opas 2008, 272 – 273.)

Ylimmän johdon roolit Japanissa poikkeavat suomalaisista ja johto kootaan myös erilaiselta pohjalta. Ylennys annetaan automaattisesti sille, jolle se virkaiän pituuden myötä kuuluu. Tämä tietysti aiheuttaa ajoittain epätasapainoa ylemmän johdon aseman ja kykyjen välille; tosin ainoastaan ikään perustuva ylennyskäytäntö on hitaasti muuttumassa. Nykyisin uudet nuoret työntekijät ovat ”länsimaistuneita” eli haluavat työskennellä länsimaisten arvojen mukaan. Virkaikäen perustuva palkkajärjestelmä ei ole nuorten työntekijöiden keskuudessa suosittu, sillä tavoitteina ovat enemmän omia kykyjä vastaavat tulot ja uranluontimahdollisuudet. (Pukkila 1997, 63 – 64.)

Japanissa kaikki organisaatiot ovat perinteisesti toimineet ikään kuin suurena perheenä, joka kantaa vastuuta työntekijöittensä, yhteistyökumppaneidensa ja ympäröivän yhteiskunnan hyvinvoinnista. Ihmisten työpanosta pidetään tärkeänä ja suojeltavana voimavarana, aivan kuten Suomessakin. Tosin Japanissa hyvin ylläpidetyt organisaatiot huolehtivat lähes holhoavasti alaisistaan. Lähtökohtaisina tavoitteina pidetään pitkäaikaisia työsuhteita, ns. ”elinikäisiä” eli koko työelämän kestäviä työsuhteita, jotka sekä tarjoavat turvan työntekijöille että lisäävät työntekijöiden motivaatiota toimia antaumuksellisesti työnantajaorganisaation hyväksi. ”Elinikäisten” työsuhteiden määrä on kuitenkin hitaasti vähentynyt. (Opas 2008, 91, 102.)

Työntekijöiden irtisanomista tai lomauttamista pyritään perinteisesti kaikin keinoin välttämään. Olosuhteiden vaikeutuessa on tavallista, että heitä koulutetaan uusiin tehtäviin tai heille etsitään uusi työpaikka yhteistyökumppanien palveluksesta. Japanilaisen organisaatiojohdon tärkeimpinä piirteinä on pidetty työntekijöissä ilmenevien voimavarojen korostamista ja inhimillisten suhteiden kunnioittamista. (Opas 2008, 91, 102.)

3 Nainen johtajana

Varsinainen naisjohtajuuskeskustelu lähti Suomessa käyntiin vasta 1970-luvun loppupuolella, lähes vuosikymmen myöhemmin kuin Yhdysvalloissa ja monissa läntisen Euroopan maissa. Suomalaista naisjohtajuuskeskustelua leimasi alkuvaiheessa naisjohtajien pieni osuus, asema ja eriarvoisuus miesjohtajiin nähden. Kiinnostuksen lisääntymiseen ovat vaikuttaneet ennen kaikkea naisten kohonnut koulutustaso, aktiivinen osallistuminen työelämään sekä naisliikkeiden vaatimukset tasa-arvoisesta kohtelusta työmarkkinoilla ja tasa-arvoisista mahdollisuuksista osallistua yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. (Asplund 1986, 11.)

Naisjohtajuustutkimus käynnistyi myös Japanissa 1970-luvulla, jolloin alkoivat hiljalleen yhteiskunnalliset muutokset, kuten vaurastuminen ja joukkotiedotuksen yleistymisen. Naisten asemaan vaikuttaneet konkreettiset muutokset jäivät tuolloin kuitenkin vähäisiksi. Seuraavalla vuosikymmenellä joukkotiedotusvälineet toivat esiin yksilöllistymisen ja erilaisten elämäntapojen ihanteita. Jo 1990-luvun alussa japanilaiset tiedotusvälineet julistivat ”naisten aikakauden alkaneeksi”. Muutokset tapahtuivat monilla tasoilla ja liittyivät asenneilmaston vähittäiseen vapautumiseen, sosiaalipoliittisiin uudistuksiin sekä taloudellisten ja koulutuksellisten resurssien kasvuun. (Jalagin & Konttinen 2004, 112, 133.)

Naisjohtajuudelle on monta määritelmää. ”Näyttää naiselta, toimii kuin mies” on todennäköisesti yleisin määritelmä naisjohtajuudelle kirjallisuudessa. Naisjohtajuus (tai pelkkä johtajuus) on kuitenkin määritelty eri maissa eri tavoin, mikä hankaloittaa naisjohtajuuden tutkimusta ja kansainvälistä vertailua. Aikaisemmissa tutkimuksissa ”naisjohtajuus” tai ”naisjohtajat” saattoivat käsittää lähes minkä tahansa ryhmän esimies- tai johtotehtävissä toimivia naisia. (Ekonen & Lämsä 2011.)

Kun naisjohtajuudesta puhutaan, siinä ovat sekaisin huippujohtajat, naisten osuudet tietyissä ammateissa tai tiettyjen alojen yrityksissä toimivista henkilöistä, keskijohdossa toimivat sekä erilaiset nimikkeet ja asemat. Kaikki johtajat eivät edes esiinny johtaja- tai

päällikkötittelillä, vaan mukana on myös muita nimikkeitä, joiden työn sisältö ja haastavuus vastaavat johtaja- tai päällikkönimikkeiden sisältöä ja haastavuutta. Englannin kielessä on perinteisesti käytetty laajaa johtaja-käsitteen määrittelyä, jossa ”johtaja” käsittää myös muita hallinnollisia tehtäviä hoitavia henkilöitä (executives, administrators, managers). (Ekonen & Lämsä 2011.)

Koskiahon (1995, 115) tutkimuksen perusteella japanilaiset naisjohtajat jakautuivat karkeasti kolmeen eri ryhmään. Ensimmäisessä ovat taitojohtajat eli sellaiset henkilöt, joilla on pitkä kokemus tietyissä taidoissa, joita kyseessä oleva ala vaatii. Toisessa ryhmässä ovat ideajohtajat, joilla on koko ajan jaettava uusia ideoita, ja jotka haluavat toteuttaa ja siirtää organisaation toimintoja näiden ideoiden suuntaan. Kolmannessa ryhmässä ovat organisaatiojohtajat, joille on keskeistä tuottavuuden parantaminen ja erityisesti henkilöstöjohtamiseen paneutuminen.

Tässä luvussa naisjohtajuutta tarkastellaan sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisen näkökulmasta. Lisäksi luvussa tarkastellaan naisjohtajien nykyistä asemaa suomalaisilla ja japanilaisilla työmarkkinoilla tilastojen avulla. Tilastojen avulla nähdään tarkemmin, minne aloille naisjohtajuus on painottunut ja miten naisjohtajuus on jakautunut eri sektoreille. Tilastojen avulla saadaan myös vertailevaa aineistoa naisjohtajuuden nykyisestä tilasta sekä suomalaisessa että japanilaisessa valtionhallinnossa.

3.1 Sukupuolten välinen tasa-arvo valtionhallinnossa

Tasa-arvo on määritelty sekä Suomessa että Japanissa perustuslaissa. Ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731, Mizuho Securities 2012.)

Suomalaiset naiset saivat äänestysoikeuden kolmantena maailmassa ja ensimmäisinä Euroopassa vuona 1906. Japanilaiset naiset saivat äänestysoikeuden vasta vuonna 1946

toisen maailmansodan jälkeen. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) säädettiin Suomessa vuonna 1986. Japanissa vastaava laki säädettiin vuonna 1999 (Gender Equality Bureau 2012a). Tasa-arvolain tarkoituksena oli estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Lisäksi lain tarkoituksena oli parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Sukupuolten välinen tasa-arvo tarkoittaa sitä, että naisilla ja miehillä on samat oikeudet, velvollisuudet ja mahdollisuudet kaikilla elämänalueilla. Kaikki ihmiset ovat vapaita kehittämään henkilökohtaisia kykyjään ja tekemään valintoja ilman tiukkojen sukupuoliroolien asettamia rajoituksia. Tasa-arvoisessa yhteisössä naisten ja miesten erilaista käyttäytymistä, haluja ja tarpeita arvioidaan, arvostetaan ja suositaan tasa-arvoisesti. (Global.finland.fi 2012.)

Naisten ja miesten välinen tasa-arvo on Suomessa ja Japanissa keskeinen yhteiskuntapolitiittinen tavoite. Sukupuolten välinen tasa-arvo ei merkitse ainoastaan samanlaisuuden vaatimusta, vaan myös sitä, että naisten ja miesten erilaisuus ei saa johtaa eriarvoiseen asemaan tai kohteluun yhteiskunnassa. Suomalaisessa tasa-arvoajattelussa korostetaan, että samat mahdollisuudet eivät yksin riitä. Sekä Suomessa että Japanissa sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista seurataan lain velvoittamilla tasa-arvosuunnitelmilla ja -ohjelmilla. Suomessa viimeisin hallituksen tasa-arvo-ohjelma laadittiin vuosille 2008 – 2011, Japanissa viimeisin hyväksyttiin vuonna 2010. (Gender Equality Bureau 2012a, Global.finland.fi 2012, Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.)

Sukupuolten välinen tasa-arvo on edennyt Suomessa pitkälle, mutta työelämässä on vielä aukkoja. Vaikka naiset ovat pääsääntöisesti tasa-arvoisia miehiin verrattuna työelämässä, on kuitenkin olemassa vielä näkymättömiä esteitä, joiden takia he eivät pääse etenemään huipulle yhtä helposti kuin miehet. Naisten panoksesta politiikassa suomalaiset ovat kuitenkin samaa mieltä. Sitä arvostetaan, ja naisten osallistumisella politiikkaan onkin jo pitkät perinteet. Ensimmäisen naispresidentin (Tarja Halonen) merkitys sukupuolten välisen tasa-arvon kannalta sekä Suomessa että kansainvälisesti on suomalaisten mielestä erittäin tärkeä. (Hirvikorpi 2005, 24.)

Naisten lukumäärää tietyissä organisaatioissa on pyritty kasvattamaan ja naisten asemaa työelämässä parantamaan esimerkiksi kiintiöiden avulla. Laki kiintiöiden käytöstä julkisen hallinnon ja julkista valtaa käyttävien toimielinten kokoonpanossa säädetään Suomen tasa-arvolaisissa (8.8.1986/609, 4 a §), ja se tuli voimaan vuonna 2005. Sen mukaisesti valtion komiteoissa, neuvottelukunnissa ja muissa vastaavissa toimielimissä sekä kunnallisissa että kuntien välisen yhteistoiminnan toimielimissä kunnanvaltuustoja lukuun ottamatta tulee olla kumpaakin sukupuolta vähintään 40 prosenttia.

Kunnissa ja valtionhallinnossa kiintiöperiaatteen noudattaminen on nostanut naisvirkaikailijoiden määrää huomattavasti ja tasoittanut sukupuolijakaumaa. Tästä huolimatta naisten osuus ministeriöiden osastopäällikköinä ja ylijohdajina – taso, jolta valitaan usein korkein johto – on edelleen pieni. Kiintiöille muina vaihtoehtoina voidaan pitää organisaatioiden oma-aloitteisia kanavia, kuten koulutusta, työtehtävissä kierrättämistä (tehtäväkierto) ja erityisesti johtajapotentialin kasvattamista tarjoamalla naisille mahdollisuuksia osallistua näihin. (Aaltio-Marjosola 2001, 151 – 152.) Vastaavia lailla määriteltyjä kiintiöitä ei Japanissa ole käytössä (Mizuho Securities 2012).

Vuonna 1994 Japanissa perustettiin sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi pääministerin kabinettiin päämaja, josta tuli vuonna 2001 virallinen toimisto (Gender Equality Bureau). Seuraavana vuonna 1995 järjestetyssä maailmankonferenssissa kaikki YK:n jäsenvaltiot, mukaan luettuna Suomi ja Japani, sitoutuivat Pekingin toimintaohjelman muodossa parantamaan naisten asemaa omassa maassaan. Japanin hallituksen säätämä laki vuodelta 1999 sukupuolten välisestä tasa-arvosta on vahvistanut tasa-arvoisen yhteiskunnan muodostumiseen liittyviä peruseriaatteita. Samalla se on selventänyt valtion, paikallishallinnon ja kansalaisten kullekin kuuluvia velvollisuuksia. Vuonna 2005 perustettiin ensimmäinen ministeritason virka (Minister of State for Gender Equality and Social Affairs) yksinomaan sukupuolten välisen tasa-arvoasioiden hoitamiseksi. (Gender Equality Bureau 2012b, Ulkoasiainministeriö 2012.)

3.2 Naiset Suomen ja Japanin työmarkkinoilla

Pohjoismaista arvomaailmaa on pidetty naisten työssäkäymistä suosivana. Suomalaisten naisten osuus työmarkkinoilla kasvoi erityisesti toisen maailmansodan jälkeen. Selityksenä tälle on muun muassa se, että sodan aikana naiset tottuivat hoitamaan siviilitöitä kun valtaosa miehistä oli rintamalla. Sotien jälkeen työmarkkinoilla oli otettava käyttöön kaikki mahdolliset voimavarat, jotta selvitettiin sotakorvauksista. Naiset jäivät siten palkkatöihin sen sijaan, että olisivat palanneet takaisin kotitöihin. Myös melko myöhäinen teollistuminen ja nopea julkisten palvelujen kasvu on vaikuttanut naisten työllistymiseen sekä siihen, ettei kotiäitiperinne ole Suomessa ollut kovinkaan vahva. (Aaltio-Marjosola 2001, 191 – 192.)

Japanissa taas naiset syrjäytyivät suurteollisuudesta tekstiiliteollisuuden menettäessä työvoimaansa 1930-luvulta lähtien. Tämän jälkeen naisia alettiin ottaa suuriin yrityksiin tilapäistyövoimaksi, osa-aikatehtäviin ja muutamaksi vuodeksi ennen avioitumista tai ensimmäisen lapsen syntymää. Näitä naistyöntekijöitä alettiin kutsua nimellä ”office ladies”, jotka ovat yrityksen yleisiä sihteereitä ja hoitavat vaihtelevia toimistotöitä. Nuorten naisten palkkaaminen ”office ladies” -työntekijöiksi on edelleen varsin yleistä julkisella sektorilla Japanissa. (Koskiaho 1995, 66.)

Naisten asema suomalaisilla työmarkkinoilla on vakiintunut (Aaltio-Marjosola 2001, 14). Vastaavasti naisten asema japanilaisilla työmarkkinoilla on viimeisen kymmenen vuoden aikana huomattavasti edistynyt lainsäädännön ja sosiaalisten rakenteiden muutosten myötä. Japanissa toimiviin ulkomaisiin yrityksiin tai japanilaisten yritysten ulkomailla sijaitseviin toimipaikkoihin rekrytoituminen on tarjonnut hyvän kiertotien naisten uranluomiselle. (Koskiaho 1995, 111 – 112.)

Japanin tasa-arvoministeri toimeenpani vuonna 2007 tutkimuksen naisten työssäkäyntiin kohdistuvien asenteiden kartoittamiseksi. Tutkimuksen mukaan asenteet naisten työssäkäyntiä kohtaan ovat hitaasti muuttumassa. Lisäksi tutkimus osoittaa, että valtion

sosiaalipolitiikka vanhempien avustamiseksi (vanhempainvapaaajärjestelyt, lastenhoito jne.) on suhteellisen hyvin kehittyntä. (Gender Equality Bureau 2012b.)

Oppaan (2008, 140) mukaan naisten lisääntynyt määrä työvoimasta johtuu sekä kysynnän että tarjonnan muutoksista. Kysyntäpuolella pääasiallinen tekijä on ollut naisvaltaista työvoimaa käyttävien sektorien kuten kaupan, pankki- ja vakuutustoiminnan ja muiden palvelujen laajeneminen. Työvoiman tarjontapuolella huomattavin tekijä on naisten synnyttämien lasten lukumäärän jatkuva lasku ja iän nousu ensimmäisen lapsen saamisessa. Tämä kehityssuunta on huomattavasti lyhentänyt naisten tarvetta jäädä kotiin hoitamaan lapsia ja siten lisännyt heidän mahdollisuuksiaan osallistua ansiotyöhön. Myös lisääntyneet mahdollisuudet lasten päivähoitoon ja esikouluihin ovat vaikuttaneet kehitykseen. Opas (2008, 141) täydentää, että lasten kasvattaminen on naisten osalta jatkuvan työsuhteen ylläpitämisen suurin este.

3.2.1 Japanilainen kotirouvaperinne

Monenlaiset elämäntavat ovat edustettuina Japanissakin. Kuitenkin monissa kiireisissä kaupunkilaisperheissä perheen isä työskentelee pitkiä päiviä ja viettää hyvin vähän aikaa lastensa kanssa. Naisten odotetaan jättäytyvän työelämästä naimisiinmenon, tai viimeistään raskaaksi tulemisen, jälkeen. Yleisesti ottaen ajatellaan, että ”miehet työskentelevät kodin ulkopuolella ja naiset kodin sisällä”. Vaimon odotetaan olevan ”ammattimainen” kotiäiti, jolla on lähes kokonaan vastuu lasten kasvatuksesta, koulutuksesta, kodin hoidosta, taloudesta sekä sosiaalisten suhteiden ylläpidosta sukulaisten, naapureiden ja tuttavien kanssa. Japanilainen yhteiskunta koostuu hyvin kollektiivisista yhteisöistä, ja perheen äiti on yleensä se henkilö, joka pitää huolen perheen maineesta – vaimolla ja miehellä on kummallakin oma sosiaalinen elämänsä. (Gender Equality Bureau 2012b; Jalagin & Konttinen 2004, 117 – 118.)

Lisääntyvässä määrin japanilaiset kotirouvat ovat perheen asioiden hoidon ohella osallistuneet opiskelevat tai osallistuvat vapaaehtoistyöhön (silloin kun lapset ovat koulussa). Kotirouvaodotukset ovat myös hitaasti muuttumassa maan hitaan talouskasvun

ja ikääntyvän väestön johdosta. Vuonna 2007 tasa-arvoministeri totesi, että perheet eivät voi enää tulla toimeen ainoastaan perheenisän palkalla. Yrittäjäperheissä on tavallista, että molemmat puoliset työskentelevät perheen yrityksessä. Vaikka sukupuoliroolit ovat Japanissa varsin tiukkoja, ei yrittäjäperheissä perheen asioiden hoidon suhteen ole perinteisen tarkkaa jakoa. Näissä perheissä isät myös vaikuttavat enemmän lastensa kasvatukseen. (Gender Equality Bureau 2012b; Jalagin & Konttinen 2004, 119.)

Palkkatasoero Japanissa miesten ja naisten välillä on edelleen kuitenkin huomattavan suuri. Naisten keskipalkka oli vain hieman vajaa 70 % miesten palkoista vuonna 2010. Tilanne ei ole erityisen houkutteleva äideille, jotka haluavat tasapainotella työn ja lastenhoidon välillä. Miesten korkea palkkataso naisten palkkoihin verrattuna heijastuu myös naisten alhaiseen lukumäärään urapolkujen luomisessa. Tässä olisi monella työnantajaorganisaatiolla parannettavaa: niiden tulisi osata tarjota äideille paremmat mahdollisuudet palata työelämään lastenhankinnan jälkeen. (Gender Equality Bureau 2012b; Koskiaho 1995, 110.)

3.2.2 Naisjohtajien asema työmarkkinoilla Suomessa

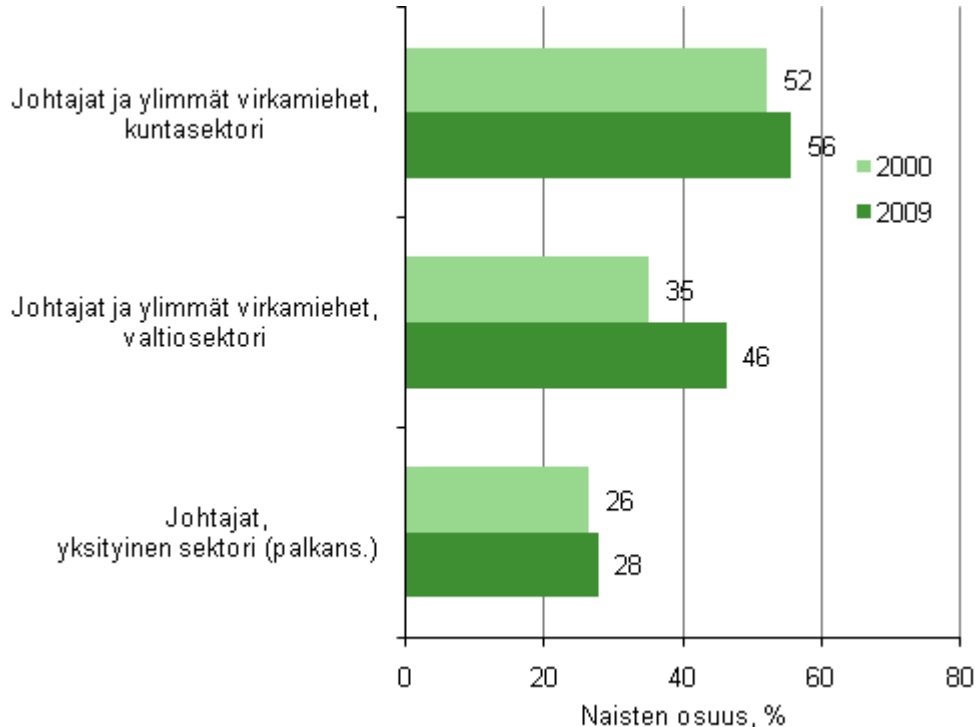
Sekä Suomessa että Japanissa on naisia enemmän suhteessa miehiin (ks. taulukko 1). Vuoden 2011 lopussa Suomessa oli asukkaita hieman yli 5,4 miljoonaa, joista naisia oli noin 2,75 miljoonaa eli 50,9 prosenttia. Japanissa oli asukkaita hieman vajaa 127,8 miljoonaa, joista naisia oli noin 65,6 miljoonaa eli 51,3 prosenttia. (Statistical Handbook of Japan 2011, Tilastokeskus 2012.)

Taulukko 1. Naisten osuus Suomen ja Japanin väestöstä vuonna 2011

	Kokonaisväestö (milj.)	Naisten osuus väestöstä (milj.)	Naisten osuus väestöstä (%)
Suomi	5,4	2,75	50,9
Japani	127,8	65,60	51,3

Yleisesti johto- ja ylimmissä virkamiestehtävissä oli vuonna 2009 Suomessa kaikkiaan noin 118 000 henkilöä, joista 38 300 oli naisia eli noin 32,5 prosenttia. Japanissa vastaava luku johto- ja korkeissa virkamiestehtävissä oli kaikkiaan noin 1 680 000 henkilöä, joista 180 000 oli naisia eli vain noin 10,6 prosenttia. (Statistical Handbook of Japan 2011, Suomen virallinen tilasto SVT 2011.)

Tilastokeskuksen työssäkäyntitilaston mukaan suomalaisten naisten osuus johtotehtävissä on kasvanut, mutta hitaasti (ks. kuvio 2). Eniten naisjohtajien osuus kasvoi julkisella sektorilla. Vuonna 2009 Suomen valtiolla oli töissä noin 141 700 työntekijää, joista naisia oli noin 72 700 henkilöä eli 51,3 prosenttia. Johtajia ja ylimpiä virkamiehiä oli valtionhallinnossa vuonna 2009 tilastojen mukaan noin 8 000 virkamiestä, joista vajaat 3 700 oli naisia; naisten osuus lisääntyi 35 prosentista 46 prosenttiin vuosien 2000 ja 2009 välisenä aikana. Naisvaltaisella kuntasektorilla yli puolet johtajista oli naisia sekä vuonna 2000 että 2009. Yksityisellä sektorilla naisjohtajien osuus kasvoi kaikkein hitaimmin, 26 prosentista 28 prosenttiin. (Suomen virallinen tilasto SVT 2011.)



Kuvio 2. Naisten osuus johtajista työnantajasektorin mukaan vuosina 2000 ja 2009

Vuonna 2009 suomalaiset naisjohtajat olivat enemmistönä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla sekä hotelli- ja ravintola-alalla. Henkilöstö-, kulttuuri-, talous- ja hallintoalat sekä mainos- ja tiedotusalat olivat naisjohtajavoittoisia. Vähiten naisia johtajina oli rakennus- alalla, teollisuuden tuotantojohtajina sekä kuljetuksen, varastoinnin ja tietoliikenteen johtajina. (Suomen virallinen tilasto SVT 2011.)

Taulukko 2. Naisten osuus valtionhallinnon ylimmästä johdosta vuosina 2005 – 2008

	2005			2006			2007			2008		
	lkm miehet	lkm naiset	naisten osuus, %	lkm miehet	lkm naiset	naisten osuus, %	lkm miehet	lkm naiset	naisten osuus, %	lkm miehet	lkm naiset	naisten osuus, %
Kansliapäälliköt	10	3	23,1	10	3	23,1	10	3	23,1	9	3	25,0
Virastopäälliköt (pl. paikallistaso)	54	17	23,9	56	18	24,3	53	18	25,4	51	18	26,1
Paikallistason yksiköiden päälliköt (esim. TE- keskukset)	29	10	25,6	31	15	32,6	30	16	34,8	29	17	37,0
Ministeriöiden osastopäälliköt ja alivaltiosihteerit	60	11	15,5	54	17	23,9	52	16	23,5	48	18	27,3
Yliopistojen ja korkeakoulujen sekä tuomioistuinten ylin johto	52	8	13,3	49	12	19,7	44	11	20,0	46	12	20,7
Virastojen 2. tason johtajat/päälliköt*	293	110	27,3	280	135	32,5	258	133	34,0	237	132	35,8
Yhteensä	498	159	24,2	480	200	29,4	447	197	30,6	420	200	32,3

* Kattavuus: mukana noin 45 valtion toimintayksikköä

Tilastoja tarkasteltaessa voi huomata, että naisjohtajien prosentuaalinen osuus kaikista valtionhallinnon ylimmän tason johtajista on ollut tasaisessa kasvusuunnassa (ks. taulukko 2). Naisjohtajien määrän kasvu on kuitenkin hidastunut: sen nousu on ollut hyvin vähäistä tai pysynyt samana. Naisten osuuden kasvun syynä on ollut se, että miesjohtajien lukumäärä on ollut tasaisessa laskussa – ei se, että naisjohtajien lukumäärässä olisi tapahtunut suuria muutoksia.

3.2.3 Naisjohtajien asema työmarkkinoilla Japanissa

Naisjohtajuus on laajentunut Japanissa, mutta naisten hallitsemat alat ovat pysyneet samoina. Naiset ovat erikoistuneet erityisesti naisille tarkoitettujen palveluiden tuotta-

miseen. Näillä aloilla uskotaan heidän kokemuksensa naisina olevan hyötyä työn hoitamiseksi. (Kageyama, Rose & Usui 2003.)

Japanilaiset naisjohtajat olivat keskittyneet hoiva-alan, majoituksen ja toimistotyön organisaatioihin – vähiten naisjohtajia oli liikenne-, viestintä- sekä rakennusalailla. Naisjohtajien osuus julkisella sektorilla oli vähäisempi kuin yksityisellä. Kunnan- ja lääninjohtajista 5,7 prosenttia oli naisia vuonna 2009. Valtion johtajista ja ylimmistä virkamiehistä vain 2,4 prosenttia oli naisia. Yksityisellä sektorilla naisjohtajien osuus oli 10,5 prosenttia. (Gender Equality Bureau 2012c, Kageyama ym. 2003.)

Naisten vähäinen osuus johtopaikoilla ei ole aina työnantajaorganisaatiosta johtuvaa, vaan syynä on myös sopivien naisehdokkaiden vähäinen määrä. (Aaltio-Marjosola 2001, 14 – 15.) Työelämään osallistuvien naisten osuus on Japanissa ollut jatkuvasti kasvussa viimeisten 40 vuoden aikana. Vuonna 2009 naisten osuus oli lähes 49 prosenttia työvoimasta. 15 – 64 -vuotiaista naisista osallistuu nykyään työelämään noin 63 prosenttia. Kehityksestä huolimatta japanilaiset naiset ovat edelleen aliedustettuja ja aliarvostettuja japanilaisilla työmarkkinoilla. Tällä hetkellä ainoastaan 9,4 prosenttia parlamentin jäsenistä on naisia. Valtiolla on töissä noin 2,22 miljoonaa työntekijää, joista naisia oli 520 000 henkilöä eli vain 23 prosenttia. (Statistical Handbook of Japan 2011.)

Kolmannen tasa-arvosuunnitelman, joka hyväksyttiin vuonna 2010, tavoitteena on nostaa naisten osuutta johtotehtävissä keskushallinnon aluevirastoissa ja apulaisjohtajatehtävissä keskushallinnon ministeriöissä tai virastoissa nykyisestä 4,8 prosentista noin 10 prosenttiin vuoden 2015 loppuun mennessä. Samalla naisten osuutta johtotehtävissä keskushallinnon ministeriöissä ja virastoissa halutaan nostaa vähintään 10 prosenttiin. Vuonna 2000 laaditusta ensimmäisestä tasa-arvosuunnitelmasta lähtien Japanin hallituksen tavoitteena on ollut saada naisten osuus päätöksentekolimissä kasvamaan 30 prosenttiin kaikilla aloilla vuoteen 2020 mennessä. (Gender Equality Bureau 2012c.)

4 Etenemismahdollisuudet ja uran luominen – uraa edistävät ja hidastavat tekijät

Tässä luvussa käydään läpi naisjohtajien uranluomiseen ja etenemismahdollisuuksiin vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelun kohteena ovat sekä naisjohtajuutta edistävät että hidastavat tekijät. Luvussa tutustutaan erityisesti naisjohtajan roolien, perheen, sukupuolen ja organisaatiokulttuurin vaikutuksiin naisten uranluomisessa.

Keskusteltaessa naisten uralla etenemisestä puhutaan usein myös ns. lasikatosta, joka esiintyy sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Lasikatolla tarkoitetaan ilmiötä, jossa nainen pääsee etenemään organisaatiossa tiettyyn rajaan asti, mutta sitten ura ”tökkää” näkymättömään esteeseen. (Hirvikorpi 2005, 218.) Marraskuussa 2011 Yle Uutiset julkaisivat internet-sivuillaan artikkelin, jossa se kertoi, että naisjohtajien lasikatto on pikkuhiljaa murtumassa: ”Tuoreen tutkimuksen mukaan naisjohtajien määrä kasvaa nopeimmin niissä Euroopan maissa, joissa naisten etenemistä autetaan kiintiöillä.” (Yle.fi 2012.)

Naisten uraa hidastavia tekijöitä on tutkittu selvästi enemmän kuin urakehitystä edistäviä tekijöitä. Sekä Asplundin (1986, 148) että Jakobsonin ja Sarvimäen (2001, 327 – 330) tekemien tutkimusten ja selvitysten mukaan syyt naisten huonommalle asemalle ja heikommille etenemismahdollisuuksille voidaan kiteyttää kahteen pääryhmään: naisiin itseensä liittyvät syyt ja miesten ja naisten eriarvoinen kohtelu työsuhteen eri vaiheissa (kuten rekrytointi, urasuunnittelu ja organisaation sisäinen koulutus, urakierto). Kolmanneksi voidaan erottaa kulttuurisidonnaiset asenteet naisten uran luomista ja työelämään osallistumista kohtaan. Paikalliset kulttuuriset arvot ja normit ohjaavat ihmisten välistä kanssakäymistä ja vaikuttavat trendinomaisesti myös yhteiskunnassa. Tällaiset asenteet vaikuttavat sekä naisten omaan suhtautumiseen ja käyttäytymiseen että naisten kohteluun työmarkkinoilla.

Eräässä Asplundin (1986, 148) tekemässä tutkimuksessa mies- ja naisjohtajien käsitys uraansa edistäneistä tekijöistä oli hyvin yhtenäinen. Näitä olivat ennen kaikkea henkilö-

kohtaiset ominaisuudet, kova työnteko, ammatillinen pätevyys, suoritettu tutkinto ja oma aktiivinen uran luominen. Muita uralla etenemiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kiinnostavat työtehtävät, täydennys-/jatkokoulutus, johtamiskoulutus, työkokemus, henkilön ikä, kehittymishalu, hyvä itsetunto, riskinottohalu, sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot, esimiehen ja kanssatyöntekijöiden sekä perheen tuki ja kannustus, kasvatus, perhetilanne, onni ja sattuma sekä vastoinkäymiset ja onnistumiset uran varrelta. Johtajaverkostot tiedon hankkimiseen, kokemusten vertailemiseen ja jakamiseen vaikuttavat myös omalta osaltaan uran luomiseen.

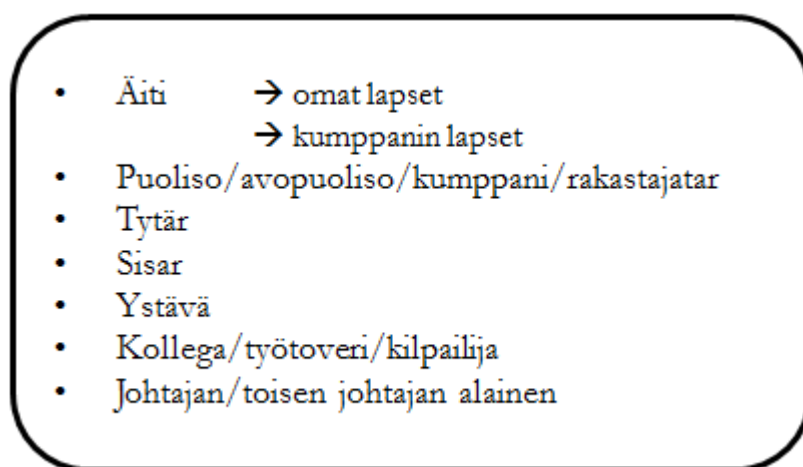
Valtion ylimmälle johdolle on Suomessa säädetty yhtäläiset valintaperusteet, joiden mukaan johtajalta edellytetään sekä yleisiä johtamistaitoja että kykyä ottaa laaja-alaisesti huomioon yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja poliittinen ohjaus. Johtajan pitää osata myös välittää strateginen näkemys organisaatioonsa ja saada henkilöstö sitoutumaan ja toimimaan tämän mukaan. (Valtiovarainministeriö 2012b.) Valtioneuvoston ohjesäännön (3.4.2003/262) mukaan tärkeimpiä kelpoisuusvaatimuksia ovat ylempi korkeakoulututkinto, monipuolinen työkokemus, perehtyneisyys alaan, johtamiskokemus sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Toimialaan soveltuva osaaminen ja muutosjohtamistaidot ovat myös olennaisia valintaperusteita, joita painotetaan vaihtelevasti tehtävästä riippuen.

Japanissa ainoastaan parlamentin jäsenien vaadittavasta pätevyydestä on vahvistettu lailla – ehdokkaiden valinta ei saa perustua rotuun, uskuntoon, sukupuoleen, yhteiskunnalliseen asemaan, perheen alkuperään, (ainoastaan) koulutukseen, omaisuuteen tai tuloihin. (Mizuho Securities 2012.) Japanin valtionhallinnossa on ollut kuitenkin tapana suosia tietyistä yliopistoista valmistuneita hakijoita. Akateemisten opintojen painoa mitataan lajittelemalla korkeakoulut ja yliopistot paremmuusjärjestykseen, jonka huipulla ovat Tokion ja Kioton valtionyliopistot sekä Tokiossa toimivat yksityiset yliopistot Keio ja Waseda. Maan hallitus teki vuonna 1997 päätöksen lopettaa Tokion yliopistosta valmistuneiden hakijoiden suosimisen, mutta se on ollut lähes kokonaan vain muodollinen ratkaisu turvata erilaisten ja paremmin luovaan ajatteluun kykenevien työntekijöiden saanti. (Opas 2008, 125.)

Perinteisesti kaikkia saman vuosiluokan työntekijöitä kohdellaan japanilaisessa organisaatiossa yhtäläisin perustein. Työsuhteen alussa työntekijöiden ylennykset tehtävissään perustuvat yleensä ratkaisevasti ikään ja palvelusvuosiin. Etenemistä japanilaisessa organisaatiossa verrataan opiskelijoiden etenemiseen koulussa. Myöhemmin työntekijöitä kilpailutetaan keskenään usein pätevyyden perusteella johtopaikoista, jotka käyvät sitä harvemmaksi mitä korkeammalle uraportaalalle työntekijä nousee. (Opas 2008, 127.)

4.1 Naisjohtajan roolit

Uraa luovan naisen elämä rakentuu yhtä aikaa monesta eri roolista. Kuviossa 3 on muutamia tavallisimpia, yleensä päällekkäisiä rooleja, jotka voivat asettaa naiselle sekä emotionaalisesti että älyllisesti suuria vaatimuksia ja toisinaan toisiinsa vaikeasti yhdistettäviä ominaisuuksia.

- 
- Äiti → omat lapset
→ kumppanin lapset
 - Puoliso/avopuoliso/kumppani/rakastajatar
 - Tytär
 - Sisar
 - Ystävä
 - Kollega/työtoveri/kilpailija
 - Johtajan/toisen johtajan alainen

Kuvio 3. Naisjohtajan tavallisimpia rooleja (Asplund 1986, 76)

Äitinä oleminen omille ja mahdollisesti kumppanin lapsille on vaativa ja omistautumista edellyttävä tehtävä – erityisesti silloin, kun eletään perheessä, jossa uralla eteneminen on sekä äidin että isän tavoitteena. Asplundin (1986, 77) mukaan lasten iällä ei ole kovinkaan suurta merkitystä. Tosin eri ikäkausilla on käytännössä omat huolensa ja ongelmansa. Vaikka vanhemmat lapset ovat itsenäisempiä ja kaipaavat vähemmän jatkuvaa

huolenpitoa, psykologisesti äidin vastuu on yhtä suuri koko ajan. Asplund on asettanut äidin roolin ensimmäiseksi taulukkoon, sillä se hänen mukaansa koetaan yleensä keskeisimmäksi osaksi naisen elämässä. Muita rooleja on vaikeampi asettaa tärkeysjärjestykseen, mutta johtajan rooli (työelämässä, perhe-elämän vastakohtana) sijoittuu listalla varmasti korkealle.

Kuviosta 3 voi huomata, että on olemassa todella suuri määrä suhdesiteitä, joista jokaiselle on annettava sekä aikaa että huomiota. Asiat on asetettava tärkeysjärjestykseen ja kaikkien roolien asettamia vaatimuksia on vaikea täyttää. Jos johtaja ei pysty hallitsemaan rooliensa kokonaiskuvaa, tilanne voi johtaa vähitellen turhautumiseen ja stressiin. (Asplund 1986, 78.) Monet naiset kehittävät kaksoisstrategian, jossa he toteuttavat eri tilanteissa eri puolia itsestään. Naisroolien muutosten edelläkävijöitä ovat sellaiset henkilöt, jotka kohtaavat kritiikin avoimesti ja haastavat perinteiset naiskäsitteet. (Jalagin & Konttinen 2004, 205.)

4.2 Perhe

Yksilön näkökulmasta työn ja perheen yhdistäminen voidaan kokea oikeutena: ihmisellä on oikeus sekä työhön että perhe-elämään, kertoo Aaltio-Marjosola (2011, 188 – 189). Koettu oikeuden tunne koostuu työhön, perheeseen ja sukupuolirooleihin kohdistuvista uskomuksista ja tunteista. Oikeutuksen tunteeseen vaikuttavat sukupuoli, yhteiskuntapoliittiset tekijät sekä organisaatiokulttuurin työaikaa ja tasa-arvoa koskevat käsitykset. Tätä oikeutta on yhteiskunnallisesti tuettu sekä Suomessa että Japanissa esimerkiksi lasten päivähoitojärjestelmän ja vanhempainlomajärjestelmän avulla – työpaikka voidaan säilyttää, vaikka työsuhteeseen tuleekin perheestä johtuvia katkoksia.

Aaltio-Marjosolan (2011, 189) mukaan vanhemmuus ja perhetilanteet näkyvät sekä naisten että miesten uraa koskevissa ratkaisuisissa työelämässä. Perhe-elämän ja työn välillä voidaan tunnistaa ristiriitoja, jotka liittyvät aikaan, paineisiin, rooleihin (ks. alaluku 6.2) ja sukupuoleen. Aikaan liittyviä ristiriitoja syntyy, kun työssä vietettävän ajan ja vanhemmuuteen, perheeseen ja muuhun sosiaaliseen toimintaan käytettävän ajan välillä

on ristiriitoja. Paineristiriitoja syntyy, kun työrooli vaatii niin paljon huomiota, ettei perheelle jää juuri mitään. Rooliristiriitoja syntyy silloin, kun työ vaatii roolia, joka on ristiriidassa perheroolin kanssa. Sukupuoleen liittyvät ristiriidat taas johtuvat ongelmista (ja näistä aiheutuvista käytännöistä työpaikalla), kun ollaan työssä, jossa toinen sukupuoli on huomattavasti dominoivammassa asemassa.

Perhevelvoitteet ovat kuitenkin sellaisia tekijöitä, joilla voi myös olla hidastava vaikutus naisten urakehitykseen, ja ne näkyvät erityisesti naisten työuraan liittyvissä ratkaisuissa. Vaikka nykyisin työelämään osallistutaan Suomessa melko tasaisesti, naiset tavallisesti kantavat päävastuun lastenhoidosta ja kotityöstä edelleen, täsmentää Aaltio-Marjosola (2001, 191 – 194). Toisaalta perheellisyys voi olla työnantajan näkökulmasta todiste esimerkiksi vastuuntuntoisuudesta. Toisaalta työnantaja voi pitää sitä esteenä, muun muassa kansainvälistä liikkuvuutta ja työhön käytettävää aikaa rajoittavana tekijänä.

Japanissa on viime aikoina pyritty kannustamaan myös miehiä jäämään vanhempainlomalle ja osallistumaan lastenhoitoon aktiivisemmin esimerkiksi ”Papa & Mama Child Care Leave Plus” -ohjelman avulla. Vuonna 2011 Japanissa jäi vanhempainlomalle vain 1,72 % työssä käyvistä miehistä. (Gender Equality Bureau 2012d.)

Gender Equality Bureau (2012d) mukaan japanilaisten vanhempien mielestä työ- ja perhevelvoitteiden yhdistäminen on vaikeaa. Tuloksena ovat naisten alhainen työllisyys sekä erittäin alhaiset kokonaishedelmällisyysluvut, jotka ovat Japanissa 1,3 lasta ja Suomessa 1,87 lasta naista kohden vuonna 2010. Pitkistä työajoista johtuen molempien vanhempien on vaikea yhdistää työvelvoitteet lastenhoitoon. Japanissa ainoastaan yksi viidestä miestyöntekijästä ja vain puolet naistryöntekijöistä työskentelevät alle 40 tuntia viikossa – keskimääräinen työtuntien määrä on noin 55 tuntia viikossa. Pitkät työajat tarkoittavat sitä, että perheenäidit ovat suurimmilta osin vastuussa lastenhoidosta, sillä isien osallistuminen siihen on rajallista. Yli kaksi kolmasosaa japanilaisista naisista ei palaa työhön lapsen synnytyksen jälkeen.

4.3 Sukupuoli

Keskustelu siitä, miten sukupuoli estää, hidastaa tai edistää jonkun urakehitystä ja tekee tästä sopivan tai sopimattoman, kattaa laajuudessaan niin biologiset (vanhemmilta perityt, geneettiset) ja psykologiset (omasta ajattelutavasta johtuvat) kuin sosiaalipoliittiset (esimerkiksi yhteiskunnallinen hyvinvointi ja tuki yksilöille) ja lainsäädännölliset tekijät. Kyse on ennen kaikkea perinteisistä asenteista, ennakkoluuloista ja kulttuurisidonnaisista sukupuoliroolikäsityksistä, jotka ohjaavat sekä miesten että naisten ajattelua. (Asplund 1986, 149.)

Yhteiskunnan asettamilla sukupuolirooleilla tarkoitetaan paikallisen yhteiskunnan ja kulttuurin asettamia, yleisesti voimassa olevia käsityksiä siitä, mikä on naisille ja miehille ”sopivaa” käyttäytymistä. Sukupuolirooli kuvaa sitä, miten naisten ja miesten odotetaan käyttäytyvän paikallisessa yhteiskunnassa. Sukupuoliroolit ovat pienestä opittuja käyttäytymismalleja, ne muokkautuvat jatkuvasti ja ovat siis aikansa tuote. (Global.finland.fi. 2012.)

Sukupuolirooleja ylläpitää ja tuottaa paikallinen sukupuolijärjestelmä. Sukupuolijärjestelmä on taloudellisten, yhteiskunnallisten ja poliittisten rakenteiden valtajärjestelmä. Jokaisen yhteisön kulttuurinen identiteetti muodostuu arkisista käytännöistä, joita ovat esimerkiksi perinteet, käyttäytymissäännöt, puhutavat ja pukeutumistavat. Nämä käytännöt ilmaisevat kunkin yhteisön arvoja ja asenteita siitä, miten ihmisten tulisi elää yhdessä ja myös sitä, mitä naisena tai miehenä oleminen yhteisössä tarkoittaa. Nämä naisuuteen ja mieheyteen liitetyt arvot ja arvostukset ja tavat ilmaista sukupuolta muodostavat sukupuolijärjestelmän. Vallitseva sukupuolijärjestelmä on useimmissa yhteiskunnissa patriarkaatti – miesten asema suhteessa naisiin on parempi.

(Global.finland.fi. 2012.)

4.4 Organisaatiokulttuurin vaikutus naisten urakehitykseen

Uran luomiseen vaikuttavat hyvin pitkälle organisaatiossa vallitseva kulttuuri. Aaltio-Marjosolan (2001, 43) mukaan organisaatiokulttuuri on kullekin organisaatiolle ominai-

nen, ainutlaatuinen yhdistelmä arvoja, uskomuksia, asenteita, normeja, traditioita ja tapoja. Se syntyy eräänlaisena yhteisöllisenä ja yhteisenä muistina organisaatioon, ja sitä voidaan pitää jaettuna todellisuutena organisaatiossa. Kokemukset ja niiden työstäminen ovat kulttuurin syntyemisessä ja muutoksessa tärkeimpiä tekijöitä. Aaltio-Marjosola lisää, että myös organisaation ulkoinen ympäristö, arkkitehtuuri, rakennukset, organisaation sisustus, tavat pukeutua ja juhla-kulttuuri ovat organisaatiokulttuurin ilmenemismuotoja ja kuvastavat sitä, mitä organisaatiossa arvostetaan.

Vaikka virallinen, ääneen lausuttu (sanoiksi puettu ja paperille kirjoitettu) normi määräisi, että uralla ylenemisessä ratkaisevat pätevyys ja taito, todellisuudessa asian ratkaisevat yleensä epävirallisemmat, ääneen lausumattomat (näkyvät ”pelisäännöt”) normit, joita ei ole kirjattu mihinkään, mutta ovat silti kaikkien organisaatiossa työskentelevien tietoisuudessa. Siinä jatkuvassa kilpailussa, jota urallaan eteenpäin pyrkivät työntekijät käyvät keskenään, on aina mukana kilpailua siitä, kuka oppii nopeimmin pelisäännöt ja pystyy siten osoittamaan olevansa sopiva ylemmän portaan tehtäviin. (Asplund 1986, 20.)

Mielikuvat naisten ja miesten käytösmalleista ja johtamisen ideaaleista ovat myös organisaatiokohtaisia. Asplundin (1986, 56 – 57) mukaan voidaan sanoa, että lähes kaikissa organisaatioissa vallitsevat ns. ”miesten normit”, jotka ovat ohjanneet ja ohjaavat yhä päätöksentekijöiden maailmassa vallitsevaa kulttuuria. Tätä voidaan selittää sillä, että kautta historian aina nykypäiviin saakka johtopaikoilla on istunut ja istuu nykyäänkin nimenomaan miehiä. Asplundin mukaan ei siis ole mitenkään omituista, että vallitsevia normeja ovat välittäneet ja ylläpitäneet miehet.

Länsimaisessa kulttuurissa jo antiikin Kreikassa filosofi Platon käsitteli demokratian käsitettä, ja kansandemokraattiseen päätöksentekoon osallistuivat vain ja ainoastaan miehet. Itä-Aasian kulttuureissa on ollut kautta historian kuningas- ja keisarikuntia, joissa mies on toiminut maan valtiaana, kuninkaana tai keisarina. Valta on sen jälkeen periytynyt keisarin miespuoliselle jälkeläiselle tai muutoin vallan perimysjärjestyksessä lähinnä olevalla miespuoliselle henkilölle. Viime vuosina Japanissa on keskusteltu kii-

vaasti keisarin aseman perimysjärjestyksestä – pitäisikö vanhimman pojan edelleen periä isänsä paikka, vai voisiko keisarin tytär vanhimpana lapsena periä keisarinnan aseman menemättä ensin naimisiin – sillä maan nykyisellä kruununprinssipariskunnalla on vain yksi tytär jälkeläisenä. (Japan Travel and Living Guide 2012a, b.)

Se, että joutuu olemaan yksin erilainen toisten keskenään samanlaisten ryhmässä, (nainen) vähemmistönä enemmistön (miesten) joukossa, asettaa ihmisen kaiken huomion keksipisteeseen. Asplundin (1986, 65) mukaan tätä ilmiötä voisi kutsua valonheitinvaikutukseksi, jolla voi olla myönteiset puolensa – ihminen pysyy näkyvillä ja saa äänensä kuuluviin – ja kielteiset vaikutuksensa – yhtään virhettä ei saa tehdä, sillä ne pannaan suurennuslasin alle ja niistä voi syntyä vähitellen yleistyksiä, stereotyyppejä. Tämän seurauksena ihmiset alkavat helposti odottaa, että tällainen virhe tai käyttäytyminen toistuisi ja että se olisi tyypillinen piirre. Asplund (1986, 66) täsmentää, että kaikki stereotyyppiset odotukset ovat pahasta, ja ne vetävät huomiota pois itse yksilöstä ja sijoittavat hänet tiettyyn lokeroon tai rooliin. Näitä stereotyyppioita naisjohtajista eivät luo ainoastaan miehet, vaan valitettavasti myös naiset, jotka eivät itse ole olleet johtajan asemassa.

Sillä, että erityisesti naisjohtajat eivät saa tehdä virheitä ja että niitä vielä suurennellaan, on omat vaikutuksensa. Naisjohtajan on erittäin vaikea kehittää itseään ja uskaltaa opetella uusia asioita, sillä oppiminen vaatii aina oikeutta saada kokeilla ja silloin on myös uskallettava tehdä virheitä. Toisena stereotyyppioiden seurauksena on, että naispuolisesta johtajasta tulee tavallaan kaikkien muiden naisten esikuva, jonkinlainen edustaja. Tämä on luonnollinen seuraus siitä, että hän on ainoa. (Asplund 1986, 66.)

5 Tutkimus naisjohtajien urasta ja nykytilanteesta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä ja sen valinnasta sekä tutkimusprosessin kulusta. Samoin kuvaillaan tutkimuksen kohderyhmää, ja myös sitä, miten tutkimuksen materiaali on kerätty, purettu ja analysoitu. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabilitteettia.

Tämän tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli tuoda esille ennalta valittujen naisjohtajien omaa näkökulmaa opinnäytetyön keskeisistä aiheista. Tutkimuksesta on toimeksiantajalle, valtion Naisjohtajat-verkostolle, hyötyä, sillä siinä voi nousta esille sellaisia asioita, joita ei ole aikaisemmin paikannettu tai otettu esille esimerkiksi verkoston naisjohtajajäsenille järjestetyissä tapaamisissa. Tulosten perusteella verkosto voi viedä jonkin esille tulleen asian tai ongelman selvittelyä eteenpäin ja saattaa asia sekä verkostoon kuuluvien että verkostoon kuulumattomien naisjohtajien tietoisuuteen. Tutkimuksen avulla Naisjohtajat-verkoston jäsenet saavat myös ajankohtaista vertailumateriaalia omasta ja japanilaisten naisjohtajien nykyisestä tilanteesta.

5.1 Naisjohtajat – uralla eteenpäin -verkosto

Opinnäytetyön ja tutkimuksen toimeksiantajana toimi Naisjohtajat – uralla eteenpäin – verkosto, joka toimii valtionhallinnossa johto- ja esimiestehtävissä työskentelevien naisten yhteen kokoavana organisaationa. Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto koordinoi verkoston tapaamisia, verkoston osoitteiston ylläpitoa ja päivitystä sekä verkoston sähköpostilaatikon ylläpitoa osoitteessa naisjohtajat@vm.fi. (Valtiovarainministeriö 2012c.)

Verkoston tarkoituksena on tarjota valtionhallinnon johto- ja esimiestehtävissä toimiville naisille tilaisuuksia kokemusten vaihtoon ja hyvien toimintamallien välittämiseen. Verkosto on osa valtiovarainministeriön maaliskuussa 2002 asettamaa johdon kehittä-

mishanketta, jonka tehtävänä on edistää naisten sijoittumista valtionhallinnon johtotehtäviin. (Valtioneuvosto 2012b.)

Verkosto järjestää epäsäännöllisin väliajoin eri teemoista keskustelutilaisuuksia, joissa on alustajina näkyvillä paikoilla olevia naisjohtajia. Tapahtumien järjestelyvastuu kiertää aina jokaisessa ministeriössä, mutta myös muualta tulevat kutsut otetaan vastaan. Verkoston mukaan tämä järjestämistapa laajentaa tapaamisten aihepiiriä. Lisäksi verkosto kertoo, että naisjohtajien tapaamisten järjestämistä vastuuun hajautus tukee osaltaan verkostomaisen toimintatavan omaksumista valtionhallinnossa. (Valtiovarainministeriö 2012c.)

Verkoston jäsenien toivomusten perusteella suunnitellaan myös naisjohtajille suunnattuja mentorointiohjelmiä. Lisäksi verkoston jäseniä kannustetaan omien mahdollisuuksien mukaan käynnistämään itse alueellisia, toimiala- tai temakohtaisia naisjohtajien lähiverkkoja. (Valtioneuvosto 2012b.)

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen perusjoukko koostui sekä suomalaisesta että japanilaisesta valtionhallinnossa toimivista naisjohtajista ja -esimiehistä (ks. alaluvun 3.2 kohdat 3.2.2 ja 3.2.3). Perusjoukosta valittiin kuuden henkilön otos, josta kolme oli suomalaisia ja kolme japanilaisia. Kyselytutkimukseen osallistujiksi valitut naisjohtajat olivat jokainen eri ministeriöissä töissä. Tutkimukseen osallistuneet suomalaiset naisjohtajat olivat kaikki Naisjohtaja – uralla eteenpäin -verkoston jäseniä.

Suomalaisten naisjohtajien osallistumisesta kyselytutkimukseen sovittiin heti silloin, kun he ilmoittivat keväällä vuonna 2011 olevansa halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Vastaavasti japanilaiset ministeriöt itse valitsivat oman edustajansa osallistumaan tutkimukseen. On vaikea todeta, millä perusteella japanilaiset ministeriöt valitsivat juuri jonkun tietyn naisjohtajan vastaamaan kyselyyn.

5.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Empiirinen tutkimus suoritettiin hyödyntämällä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Molempia menetelmiä käytettiin täydentämään toisiaan. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä (tilastollisessa) tutkimuksessa pyritään mittaamaan jotakin ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena taas ei ole mitata tilastollisesti jotain tiettyä ilmiötä ja se yleisyyttä tai vaihtelua yhteiskunnassa, vaan ymmärtää ja tulkita jonkin valitun ilmiön esiintymisen syitä ja merkityksiä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi työtapojen kehittämiseen, toimintavaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimukseen. (Koivula, Suihko & Tyrväinen 1999, 19 – 20.)

Tutkimustyön pohjana käytettiin niin sanottua kvantitatiivista survey-tutkimusta, jossa tietoa kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Yksi survey-tutkimuksen tyypillisistä piirteistä on se, että tietystä ihmisjoukosta poimitaan otos yksilöitä. Survey-tutkimuksessa kootaan aineisto, johon kerätään vastaukset jokaiselta yksilöltä standardoidussa muodossa. Tavallisesti survey-tutkimuksessa käytetään strukturoitua haastattelua tai, kuten tässä tapauksessa, kyselylomaketta. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään tiettyjä ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134.)

Opinnäytetyön kyselytutkimus keskittyi valtionhallinnon johtoasemissa työskentelevien naisvirkamiesten käsityksiin omasta urastaan, etenemismahdollisuuksista ja tasa-arvon toteutumisesta valtionhallinnossa ennen ja nyt. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä naisjohtajien kokemuksia ja mielipiteitä sekä kehittämisideoita naisjohtajien aseman ja etenemismahdollisuuksien parantamiseksi. Kysely oli puolistrukturoitu: osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä eli niissä oli luokiteltu vastausvaihtoehdot valmiiksi, osa oli avoimia kysymyksiä eli haastateltava sai vastata vapaamuotoisesti.

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän käytön yhdistäminen tarjosi laajemman mahdollisuuden kyselyn vastausten tarkastelemiseksi. Monivalintakysymyksillä pyrittiin

selvittämään kvantitatiivisin keinoin jonkin tietyn ilmiön (esim. naisjohtajien etenemismahdollisuudet) esiintymistä ja yleisyyttä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin puolestaan kvalitatiivisin menetelmin tarkastelemaan jonkin tietyn ilmiön esiintymisen syitä ja merkityksiä vastaajien näkökulmasta.

5.4 Tutkimusmateriaalin keruu

Ensin tutkimusmateriaalin keruu suunniteltiin toteutettavaksi tapauskohtaisina yksilöhaastatteluina, mutta haastatteluaineiston kerääminen japanilaisilta naisjohtajilta osoittautui aikaeron ja maantieteellisen etäisyyden vuoksi lähes mahdottomaksi. Tästä syystä päädyttiin kyselylomakkeen laatimiseen, jotta molemmista maista kerätyt tutkimustulokset olisivat vertailukelpoisia.

Yksi vastaajista ilmoitti olevansa halukas osallistumaan tutkimukseen jo silloin, kun se oli vielä suunnitteluvaiheessa ja työharjoittelujakso valtioneuvoston käännöstoimistossa oli vielä käynnissä keväällä vuonna 2011. Kaksi muuta naisjohtajaa ilmoittautuivat tutkimukseen mukaan toimeksiantajan eli verkoston kautta (myös jo työharjoittelun aikana). Heille lähetettiin saatekirjeet vuonna 2011 toukokuussa. Yhteydenpito suomalais-ten naisjohtajien kanssa oli sähköpostitse vaivatonta. Yksi naisjohtajista oli ennestään tuttu työharjoittelun kautta, kahden muun yhteystiedot saatiin suoraan toimeksiantajalta. Kaikkien suomalaisten naisjohtajien yhteystiedot olivat lisäksi nähtävillä kyseessä olevien ministeriöiden internet-sivuilla.

Yhteydenotto japanilaisiin naisjohtajiin osoittautui odotettua paljon vaikeammaksi. Suurin syy tähän oli se, että kaikissa ministeriöissä työntekijöiden henkilökohtaisten tietojen luovuttaminen oli tiukasti rajoitettua. Siksi saatekirje, jossa kerrottiin opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta, tutkimuksesta ja siihen liittyvästä kyselystä, oli ensin lähetettävä kyseessä olevalle ministeriölle joko sähköpostin tai ministeriön sähköisen palautelomakkeen kautta.

Saatekirje, jossa pyydettiin ministeriöitä ehdottamaan kyselyyn vastaajiksi sopivia naisjohtajia, lähetettiin kaikille 12 japanilaiselle ministeriölle, joista ainoastaan kolme ministeriötä vastasi. Yksi ministeriö antoi suorat yhteystiedot yhdelle naisjohtajalle. Kaksi muuta ministeriötä pyysivät lähettämään kyselyn ensin heille (tietojen luovuttamista koskevan rajoituksen takia), jonka jälkeen he välittivät kyselyn vastaajaksi sopivaksi katsomalleen naisvirkamiehelle.

Saatekirjeet lähetettiin kaikille 12 Japanin ministeriölle vuoden 2011 joulukuun ensimmäisellä viikolla. Suomalaisille (ennalta sovituille) naisjohtajille lähetettiin vuoden 2012 tammikuun ensimmäisellä viikolla vain muistutuskirje, sillä he tiesivät tutkimuksesta jo etukäteen. Kyselylomakkeet lähetettiin kaikille osallistujille tammikuun toisella viikolla. Suomalaisille naisjohtajille lähetettiin sähköpostilla suomenkielinen kysely, ja japanilaisille naisjohtajille lähetettiin sähköpostilla englanniksi käännetty kysely (ks. liitteet 3 ja 4).

Yleiset tutkimustyöltä vaadittavat eettiset periaatteet huomioitiin kyselyä laadittaessa. Kyselylomakkeen johdannossa kerrottiin vastaajille tarkasti tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta. Vastaajille kerrottiin, ettei tutkimuksen nimissä kerätä tietoa muuhun kuin tutkimuksen omaan käyttötarkoitukseen. Tiedonkeruu tutkimustarkoitukseen oli avointa ja julkista. Kyselyyn vastaajille kerrottiin, mihin tietoja käytetään, miten niitä analysoidaan ja missä tulokset julkaistaan. Vastaajia ei pakotettu missään vaiheessa tietojen antoon. Tietolähteitä suojeltiin turvaamalla vastaajien ja ministeriöiden anonymisyys; vastaukset käsiteltiin nimettöminä ja luottamuksellisina.

Kyselyn aineisto kerättiin standardoidusti. Standardoituus tarkoittaa sitä, että kutakin asiaa on kysyttävä kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Tässä suurena haasteena oli saada kysely käännettyä englannin kielelle siten, että kysymyksien merkitykset säilyivät täysin samoina kuin suomenkielisessä. Esimerkiksi englannin kielen opettajalta tarkistettiin, mitä englanninkielistä termiä kannatti käyttää viitattaessa johtajiin valtionhallinnossa.

Kyselyn kysymykset järjestettiin opinnäytetyön aihealueiden pohjalta teemaryhmittäin taustatietoihin, aiempiin ja nykyisiin työtehtäviin, sukupuolten välistä tasa-arvoa koskeviin, uran luomista ja etenemismahdollisuuksia koskeviin sekä kehittämisideoihin. Kysymykset laadittiin opinnäytetyön teorian pohjalta. Ne muotoiltiin joko avoimiksi tai monivalintaisiksi. Osassa monivalintakysymyksissä oli tukena avoin kysymys vastauksen perustelemiseksi. Yhdessä kysymyksessä sovellettiin asteikkoa.

Kyselyn vastaukset pyydettiin täydentämään suoraan lomakkeeseen. Lisäksi ne pyydettiin palauttamaan sähköpostitse vuoden 2012 tammikuun loppuun mennessä. Vastauksille annettiin tarvittaessa viikon lisäaika.

5.5 Tutkimusaineiston analysointi

Kyselyiden vastauksia alettiin heti tarkastella sitä mukaa, kun niitä palautettiin. Kun vastauksia vastaanotettiin, niitä silmäiltiin heti tarkistusmielessä – oliko kysymykset tulkittu oikein ja oliko joihinkin kysymyksiin jätetty vastaamatta. Jos avoimissa vastauksissa oli jotain epäselvyyksiä, niistä lähetettiin välittömästi kysymys asian tarkentamiseksi. Tällä tavoin puutteellisia vastauksia saatiin myös täydennettyä. Korjausten ja täydennysten jälkeen aineistot järjestettiin tiedon tallennusta ja analyysia varten. Koska kysely asetettiin standardoituun muotoon, vastaukset olivat helposti toisiinsa vertailtavissa.

On vaikea todeta, manipuloitiinko japanilaisten naisten vastauksia. Ministeriöt eivät perustelleet sopivien vastaajien valintaa. Sekä kysely että vastaukset kulkivat ensin ministeriön kautta. Aineiston analysoinnissa pyrittiin erityisesti tuomaan esille naisjohtajien omaa näkökulmaa ja niiden avulla saada selityksiä ja ymmärtää opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltyjä aiheita.

5.6 Aineiston reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabelius eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että mittaustulokset ovat toistettavissa. ”Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.” (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tämän perusteella tutkimustulok-

sia voidaan pitää luotettavina ainoastaan silloin, kun usean eri otosjoukon kesken voidaan saada sama tutkimustulos. Reliaabelius voidaan tarkistaa usealla eri tavalla: jos kaksi vastaajaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tulosta pitää reliaabelina (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Tutkimukseni tulokset tukevat aiemmin tehtyjen, sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja naisten etenemismahdollisuuksiin liittyvien, tutkimusten tuloksia. Voidaan siis todeta, että tältä osin tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimusta on myös kuvailtu mahdollisimman tarkasti, jotta se olisi toistettavissa myöhemmin. Tosin huomattavan pieni otos sekä suomalaisista että japanilaisista vastaajista viittaa siihen, etteivät tulokset ole yleistettävissä, vaan niitä voidaan ainoastaan pitää suuntaa antavina. Tästä johtuen on todettava, että tutkimusta ei voida pitää täysin reliaabelina.

Tutkimustulosten validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Kyselyä laatiessa tutkimuskysymyksistä pyrittiin saamaan mahdollisimman yksinkertaiset ja yksiselitteiset, jotta niissä ei jäänyt tilaa väärinymmärryksille. Lisäksi kyselyssä pyrittiin käyttämään vain tuttuja termejä – hankalasti ymmärrettävät termit, kuten sukupuoliroolit, selitettiin erikseen. Valitulla tutkimusmenetelmällä haluttiin kerätä vastaajien mielipiteitä, ja sen tarkoitus toteutui. Vastaajat vastasivat kyselylomakkeiden kysymyksiin sillä tavalla kuin heidän odotettiin, joten tätä tutkimusta voidaan pitää validina.

6 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä luvussa puretaan ja analysoidaan kyselytutkimuksella saatuja vastauksia. Ensin tutustutaan vastaajien taustatietoihin, jonka jälkeen käydään läpi heidän aikaisempia ja nykyisiä työtehtäviään. Tämän jälkeen tarkastellaan vastaajien mielipiteitä sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta heidän työorganisaatioissaan. Lisäksi analysoidaan vastaajien näkemyksiä uranluomisesta ja etenemismahdollisuuksista. Lopuksi kerätään yhteen heidän kehittämisideoitaan naisten aseman ja etenemismahdollisuuksien parantamiseksi valtionhallinnossa.

Tavoitteena oli saada saman verran vastaajia sekä Suomesta että Japanista, jotta saatiin vertailukelpoista aineistoa. Koska Japanista ainoastaan kolme naisjohtajaa osallistui kyselyyn, rajasin samaan suomalaisten naisjohtajien lukumäärän. Tutkimuksen otos muodostui siis kuudesta naisesta, joista kolme oli suomalaisia ja kolme japanilaisia. Yksittäisiä tapauksia tarkasteltaessa suomalaiset naisjohtajat on merkitty tunnuksilla A, B ja C. Japanilaiset naisjohtajat ovat saaneet tunnuksia X, Y ja Z.

6.1 Perustietoa kohderyhmästä

Kyselyssä tiedusteltiin ensimmäiseksi vastaajien taustatietoja. Heitä pyydettiin kertomaan ikänsä ja valitsemaan siviilisäätynsä annetuista vaihtoehdoista. Vastaajilta kysyttiin, oliko heillä lapsia vai ei. Lisäksi heitä pyydettiin kertomaan koulutustaustastaan sekä suoritetuista täydennys- ja jatkokoulutuksista.

Vastaajien keski-ikä oli 50 vuotta. Vastaajista kaksi oli 35 – 49 -vuotiaita, neljä kuudesta oli 50 – 60 -vuotiaita. Nuorin vastaaja oli siis 35-vuotias ja vanhin 60-vuotias. Japanilaiset vastaajat olivat iältään nuorempia kuin suomalaiset, sillä japanilaisten vastaajien keski-ikä oli 42 vuotta, kun taas suomalaisten vastaava oli 57 vuotta. Kaikki suomalaisista ja kaksi japanilaisista vastaajista oli avio- tai avoliitossa, yksi japanilaisista oli naimaton. Kaikilla avio- tai avoliitossa olevilla oli lapsia.

Kaikki kyselyyn vastanneet olivat todella korkeasti koulutettuja. Yliopistotutkinnon olivat suorittaneet kaikki vastaajat. Suomalaisista kaksi oli opiskellut oikeustieteen alaa, yksi oli suorittanut lisäksi jonkin muun korkeakoulututkinnon. Kaksi vastaajaa oli myös suorittanut täydennys- tai jatkokoulutuksen nykyisen työnsä ohella.

Japanilaisista yksi vastaaja oli opiskellut oikeustieteen alaa, ja myös yksi oli suorittanut yliopistotutkinnon lisäksi jonkin muun korkeakoulututkinnon. Yksi vastaaja oli suorittanut täydennys- tai jatkokoulutuksen.

6.2 Vastaajien aiemmat työtehtävät

Naisjohtajia pyydettiin kertomaan työhistoriastaan: olivatko he olleet muualla kuin valtionhallinnossa töissä, olivatko he vaihtaneet työpaikkaa tai työtehtäviä viimeisen viiden vuoden aikana. Heiltä kysyttiin, olivatko he olleet johto- tai esimiestehtävissä muualla kuin valtionhallinnossa ja kuinka kauan he olivat olleet valtionhallinnossa töissä. Lisäksi heitä pyydettiin kertomaan, olivatko he olleet poissa työelämästä yhtäjaksoisesti yli puoli vuotta.

Kaikki kolme suomalaista vastaajaa ja yksi japanilainen vastaaja oli ollut aikaisemmin jossain muualla kuin valtionhallinnossa töissä. Esimerkiksi suomalainen henkilö A oli toiminut aikaisemmin opettajana ja ollut töissä pankissa. Henkilö B oli ollut Suomen Kuntaliitossa, Helsingin yliopistossa sekä pankkialalla. Henkilö C oli puolestaan työskennellyt silloisessa tuomioistuimessa (nykyisin käräjäoikeus) sekä ollut opiskeluaikoina kunnan ja yksityisen sektorin palveluksessa. Japanilaisista vastaajista henkilö Z oli työskennellyt aikaisemmin IMF:lle (International Monetary Fund) ja Oxfordin yliopistolle. Kaksi muuta japanilaisvastaajaa eivät ole olleet muualla kuin valtionhallinnon palveluksessa.

Työpaikkaa tai työtehtäviä viimeisen viiden vuoden aikana oli vaihtanut vain yksi suomalainen ja yksi japanilainen vastaaja – molemmat siirtyivät asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin. Muut olivat olleet samoissa johtotehtävissä viisi vuotta tai kauemmin.

Kaksi vastaajaa suomalaisista ja kaksi vastaajaa japanilaisista oli ollut johto- tai esimiestehtävissä vain valtionhallinnossa. Yksi suomalaisista vastaajista oli esimerkiksi ollut eräässä ministeriössä kuusi vuotta esimiestehtävissä, jonka lisäksi hän oli aikaisemmin ollut eräässä valtion virastossa eri esimiestehtävissä 20 vuotta. Yksi japanilaisista naisjohtajista kertoi, että hän oli toiminut apulaiskaupunginjohtajana neljä vuotta, ja että hänet lähetettiin kyseiseen väliaikaiseen virkaan valtionhallinnosta.

Kaikki kyselyyn vastanneet olivat olleet valtionhallinnossa töissä yli kymmenen vuotta, mutta eivät välttämättä yhteen putkeen. Yksi suomalaisista ja yksi japanilaisista vastaajista oli ollut välillä jossain muualla kuin valtionhallinnossa väliaikaisesti töissä. Vain yksi kolmesta suomalaisesta ja yksi kolmesta japanilaisesta oli ollut poissa työelämästä yhtäjaksoisesti yli puoli vuotta; molemmissa tapauksissa kyseessä oli äitiysloma.

6.3 Vastaajien nykyiset työtehtävät

Kyselyyn osallistuneita pyydettiin kertomaan heidän asemastaan nykyisessä työpaikassa, työnantajaorganisaation henkilöstön koosta ja alaisten lukumäärästä. Vastaajilta tiedusteltiin myös sitä, oliko kyseessä olevassa ministeriössä naisjohtajia heitä ylemmässä asemassa (poliittista johtoa eli ministereitä ja erityisavustajia lukuun ottamatta). Lisäksi vastaajilta kysyttiin, mitkä olivat heidän mielestään johtajan tärkeimmät ominaisuudet ja mitkä olivat heidän omia vahvuuksiaan esimiehenä.

6.3.1 Nykyiset työtehtävät suomalaisilla naisjohtajilla

Kaikki kyselyyn vastanneet suomalaiset ja japanilaiset naisjohtajat työskentelivät (maan asukasluukuun suhteutettuna) suurissa organisaatioissa. Suomalaisista naisjohtajista henkilö A työskenteli ministeriössä, jossa koko organisaation työntekijöiden lukumäärä oli noin 250 henkilöä. Välittömiä alaisia oli hänellä kymmenen henkilöä. Hänen nykyinen virkanimikkeensä oli ”osastopäällikkö”, ja hän sijoittui asemansa mukaan ylimpään johtoon (ainoana kuudesta vastaajasta). Henkilön A asemassa ei ollut aikaisemmin työskennellyt muita naisia. Hänen lähin esimiehensä oli mies, eikä kyseessä olevassa ministeriössä ollut enää naisjohtajia häntä korkeammassa asemassa.

Henkilö B oli töissä ministeriössä, jossa koko henkilöstön määrä oli noin 240 henkilöä. Hänellä oli välittömiä alaisia 32 työntekijää. Henkilön B nykyinen virkanimike oli ”toimistopäällikkö”, ja asemansa mukaan hän sijoittui keskijohtoon. Myöskään henkilön B asemassa ei ollut aikaisemmin työskennellyt muita naisia. Tosin hänen lähiesimiehensä oli nainen, ja häntä ylemmässä asemassa oli muita naisjohtajia.

Henkilö C taas oli töissä ministeriössä, jossa kaikkiaan virkamiehiä oli noin 390 henkilöä. Omia välittömiä alaisia hänellä oli 12 henkilöä. Henkilön C nykyinen virkanimike oli ”neuvottelujohtaja”, ja hänkin sijoittui asemansa perusteella keskijohtoon. Kuten henkilö A, henkilön C asemassa ei ollut aikaisemmin työskennellyt muita naisia, ja hänen lähin esimiehensä oli mies. Kyseessä olevassa ministeriössä oli silti naisjohtajia henkilöä C korkeammassa asemassa.

Kun vastaajilta kysyttiin johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista, henkilö A korosti johtajan kykyä nähdä kokonaisuuksia, empatiakykyä ja ”pitkää pinnaa” (työn näkökulma). Henkilö B painotti johtajan kykyä luottaa alaisiinsa ja kohdella työntekijöitä tasapuolisesti; tärkeitä olivat myös kyky innostaa alaisia ja luoda avoin ilmapiiri (henkilöstönäkökulma). Henkilön C mielestä johtamistaito, vuorovaikutustaito ja määrätietoisuus ovat johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia (johtajanäkökulma). Henkilö C myös lisäsi, että positiivinen ihmiskäsitys on olennaista, samoin kuin kyky toimia vaikeissa tilanteissa ja paineensietokyky.

Kun vastaajilta kysyttiin heidän omia vahvuuksiaan johtajina, henkilö A kertoi organisointi- ja päätöksentekokyvyn olevan hänen vahvuuksiaan. Henkilö B kertoi vahvuutensa saadun palautteen perusteella olevan sekä kyky luottaa alaisiin ja kohdella työntekijöitä tasapuolisesti että kyky innostaa alaisia ja luoda avoin työilmapiiri. Henkilö C kertoi, että saamansa palautteen perusteella hänen vahvuuksiaan ovat aikaansaavuus, laaja-alaisuus ja kyky tulla toimeen ihmisten kanssa. On myös todettu, että hän osaa antaa vastuuta.

6.3.2 Nykyiset työtehtävät japanilaisilla naisjohtajilla

Japanilaisista vastaajista henkilö X oli ministeriön palveluksessa, jossa koko organisaation henkilöstön määrä oli noin 5 100 virkamiestä. Välittömiä alaisia hänellä oli 41 henkilöä. Henkilön X virkanimike oli nykyisin ”johtaja” (Director) – hän sijoittui myös asemansa mukaan keskijohtoon. Henkilö X on ensimmäinen asemassaan työskentelevä nainen, ja hänen lähiesimiehensäkin on nainen. Kyseisessä ministeriössä ei ole kuitenkaan enää muita naisjohtajia (lähiesimiestä lukuun ottamatta) henkilöä X korkeammassa virassa.

Henkilön Y ministeriössä oli työntekijöitä yhteensä noin 3 000 henkilöä, joista kolme oli hänen välittömiä alaisiaan. Henkilöllä Y oli nykyisenä virkanimikkeenä ”apulaisjohtaja” (Deputy Director). Asemansa mukaan henkilö Y sijoittui keskijohtoa alemmalle portaalle. Kyselytutkimuksessa käytetyn jaon perusteella hän sijoittui ryhmään ”muu esimies”. Aivan kuten henkilö C, henkilön Y asemassa ei ollut aikaisemmin työskennellyt muita naisia, ja hänen lähiesimiehensä oli mies. Kyseessä olevassa ministeriössä oli silti naisjohtajia henkilöä Y korkeammassa asemassa.

Henkilö Z oli vastaajista suurimman ministeriön palveluksessa. Kyseisen ministeriön palveluksessa oli yhteensä noin 15 400 virkamiestä. Välittömiä alaisia henkilöllä Z oli 7 työntekijää. Myös henkilö Z oli nykyiseltä virkanimikkeeltään ”apulaisjohtaja” (Deputy Director). Hänkin sijoittui kyselytutkimuksen jaottelun mukaan kategoriaan ”muu esimies”. Kuudesta vastaajasta henkilö Z oli ainoa, jonka asemassa oli työskennellyt aikaisemmin muita naisia. Vaikka hänen lähiesimiehensä oli mies, naisjohtajia oli myös häntä ylemmässä asemassa.

Myös japanilaisilta naisjohtajilta kysyttiin johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista. Henkilö X oli sitä mieltä, että johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat kyky osata määrittellä hankkeiden tavoitteet sekä kyky ohjata menetelmät ja prosessit tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on myös osata osoittaa se arvo, jonka hanke yhteiskunnalle tuottaa (työn näkökulma). Henkilö Y taas korosti johtajan kykyä tehdä nopeita päätöksiä (johta-

janäkökulma). Henkilö Z puolestaan korosti sekä vahvaa johtajuutta että kykyä antaa konkreettisia menettelyohjeita ja kertoa vaadittavista toimenpiteistä käytännössä (henkilöstönäkökulma).

Kun vastaajilta kysyttiin heidän omia vahvuuksiaan johtajina, henkilö X kertoi määrätietoisuuden ja vuorovaikutustaitoisuuden olevan hänen omia vahvuuksiaan. Henkilö Y kertoi vahvuuksiensa olevan myönteinen asenne ja joustavuus. Kyky verkostoitua ja luovuus olivat henkilön Z mielestä hänen omia vahvuuksiaan.

6.4 Arvioita sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta

Kyselyssä kysyttiin naisjohtajien mielipiteitä ja arvioita sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta valtionhallinnossa ja heidän nykyisissä työpaikoissaan ennen ja nyt. Vastaajilta kysyttiin, miten heidän organisaatiossaan varmistetaan sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuminen. Vastajia pyydettiin myös kuvailemaan tuntemuksiaan nykyisestä työympäristöstään.

6.4.1 Suomalaisen naisjohtajien arvioita tasa-arvosta

Suomalaiset vastaajat olivat tietoisia sukupuolten välisestä tasa-arvolaista ja hallituksen tasa-arvo-ohjelmasta. Henkilö A viittasi vastauksessaan tasa-arvo-ohjelmaan. Henkilö B totesi, että heidän organisaatiossaan tasa-arvon toteutuminen varmistetaan noudattamalla lakia. ”En ole itse huomannut, ettei tasa-arvo toteutuisi”, hän kertoi. Henkilö C taas mainitsi, että heidän organisaatiossaan on tasa-arvo-ohjelma ja arvona se on korkealla. ”Päätöksenteossa tasa-arvo on yksi kriteereistä, samoin nimityksissä ja kannustejärjestelmissä”, henkilö C kommentoi.

Suomalaisista vastaajista henkilö A arvioi sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuneen ennen valtionhallinnossa tyydyttävästi. ”Naisia ei vain valittu päteväisiin tehtäviin”, hän kommentoi. Henkilö B oli myös sitä mieltä, että sukupuolten välisen tasa-arvo toteutui ennen tyydyttävästi. ”Esimerkiksi naisjuristit olivat vielä 1970-luvulla kummajai-

sia ja työssään syrjittyjä”, henkilö B totesi. Henkilö C oli puolestaan sitä mieltä, että tasa-arvo toteutui ennen hyvin.

Sukupuolten välisen tasa-arvon arvioidaan toteutuvan valtionhallinnossa nyt paremmin kuin ennen. Henkilö A arvioi tasa-arvon toteutuvan edelleen tyydyttävästi. ”Kiintiölaki 1990-luvulla edellytti, että naiset pääsevät pätevoitymään”, hän totesi. Henkilön B mukaan tasa-arvo toteutuu nyt hyvin. Hän totesi: ”Ainakin keskijohdon osalta tasa-arvo toteutuu melko hyvin. Ylimmän johdon osalta en osaa sanoa. Ehkä kyse on ollut siitä, ettei naishakijoita ole ollut kovin monta aiemmin. Nyt luulisi olevan, kun keskijohdossa jo on melko paljon naisia.” Myös henkilö C arvioi tasa-arvon toteutuvan hyvin. ”Näiden asioiden (tasa-arvon) toteutumista arvioidaan ylipäätään valtionhallinnossa jatkuvasti ja säännöllisesti”, hän kertoi.

Suomalaisista vastaajista kaksi henkilöä oli sitä mieltä, että sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu hyvin heidän nykyisessä työpaikassaan. Henkilö B perusteli vastaustaan sillä, että naisia on nimitetty yksiköiden päälliköiksi. ”Osastopäällikkönä on myös nainen”, henkilö B täsmentää. Henkilö C arvioi tasa-arvon toteutuvan erittäin hyvin.

Henkilöt B ja C tunsivat, että heidän tai yleisesti naisjohtajien työtä arvostetaan samalla tavalla kuin miesjohtajien. He myös tunsivat saavansa tasavertaista kohtelua miesjohtajiin verrattuna. Lisäksi henkilöt B ja C tunsivat, että heidän esimiehensä tai alaisensa arvostaa heitä ja heidän työtään. Jokainen suomalainen vastaaja tunsivat olevansa vakavasti otettu työssään. Vain henkilö B tunsivat pystyvänsä vaikuttamaan asioihin ja muuttamaan asioita, joissa tuntee tulleensa kohdelluksi väärin. Lisäksi henkilö A tunsivat, että hänen työtään arvostettaisiin enemmän, jos hän olisi mies.

6.4.2 Japanilaisten naisjohtajien arvioita tasa-arvosta

Japanilaisista vastaajista henkilö X kertoi, että heidän organisaatiossaan sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuminen varmistetaan sillä, että naisten lukumäärälle on asetettu tavoitekiintiö johtajista ja neuvottelukunnan jäsenistä sekä ministeriöön nimitettävistä

uusista virkamiehistä. Henkilö Y viittasi hallituksen vuoden 2010 tasa-arvo-ohjelmaan. Henkilö Z viittasi myös tasa-arvo-ohjelmaan sekä kertoi, että maan Gender Equality Bureau on tehnyt hyvää työtä naisten aseman parantamiseksi työmarkkinoilla yleisesti.

Henkilö X arvioi sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuneen ennen japanilaisessa valtionhallinnossa huonosti. Henkilön Y mukaan tasa-arvo toteutui ennen tyydyttävästi. Henkilö Z puolestaan arvioi tasa-arvon toteutuneen hyvin.

Henkilö X oli sitä mieltä, että sukupuolten väliset tasa-arvoasiat toteutuvat nyt tyydyttävästi japanilaisessa valtionhallinnossa. Hän kommentoi: ”Järjestelmä sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttamiseksi on perustettu. Useimmat naiset jatkavat uraansa lasten saamisen jälkeen. Kuitenkin naistyöntekijöiden lukumäärä valtionhallinnossa on yhä rajoitettu. Käsitykseni on, että me olemme edelleen prosessissa sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttamiseksi.” Henkilö Y puolestaan arvioi tasa-arvon toteutuvan hyvin, ja henkilö Z arvioi tasa-arvon toteutuvan nyt erittäin hyvin.

Japanilaisista vastaajista yksi henkilö oli sitä mieltä, että sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu hyvin heidän nykyisessä työpaikassaan. Henkilö Z arvioi tasa-arvon toteutuvan erittäin hyvin. Vain henkilö X piti sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista nykyisessä työpaikassaan tyydyttävänä, mutta parempaan suuntaan oltiin hänen mukaansa menossa.

Henkilöt X ja Y tunsivat, että heidän tai yleisesti naisjohtajien työtä arvostetaan samalla tavalla kuin miesjohtajien. Kaikki japanilaiset vastaajat tunsivat saavansa tasavertaista kohtelua miesjohtajiin verrattuna. Henkilöt X ja Z tunsivat, että heidän esimiehensä tai alaisensa arvostaa heitä ja heidän työtään. Lisäksi he tunsivat olevansa vakavasti otettuja työssään.

6.5 Arvioita uranluomisesta ja etenemismahdollisuuksista

Naisjohtajia pyydettiin arvioimaan naisten etenemismahdollisuuksia valtionhallinnossa ennen ja nyt. Heitä pyydettiin myös arvioimaan naisten etenemismahdollisuuksia omassa organisaatiossa ja yksikössä. Naisjohtajilta tiedusteltiin, miten naisjohtajia ja naisjohtajuutta kannustetaan ja tuetaan heidän ministeriöissään. Heitä pyydettiin kertomaan uransa etenemisestä ja uraan liittyvistä valinnoista. Lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan kyselyssä esitettyjen tekijöiden vaikutuksia etenemismahdollisuuksiinsa ja uraansa.

6.5.1 Suomalaisien naisjohtajien arvioita uralla etenemisestä

Suomalaisista vastaajista henkilöt A ja B arvioivat naisten etenemismahdollisuuksien olleen ennen melko huonoja valtionhallinnossa. ”Miehiä suosittiin viranhauissa. Asenneilmasto ei ollut esimiehiksi pyrkiville naisille kovin suopea”, kommentoi henkilö B. Henkilö C taas arvioi naisten etenemismahdollisuudet melko hyväksi.

Naisten etenemismahdollisuudet valtionhallinnossa nyt olivat henkilöiden A ja B mukaan melko hyvät. ”Suoraa syrjintää on vaikea havaita”, henkilö B totesi. Henkilö C piti naisten nykyisiä etenemismahdollisuuksia erittäin hyvinä. Hän perusteli vastaustaan seuraavasti: ”Valtionhallinnon johtamisjärjestelmät ja arvot ovat erittäin hyvin ottaneet tasa-arvon toteuttamisen omakseen; ne sisältävät yhdenvertaisen kohtelun vaatimuksen ja myös miesnäkökulman.”

Suomalaisista vastaajista henkilö C piti naisten etenemismahdollisuuksia omassa organisaatiossa erittäin hyvinä ja henkilö B piti niitä melko hyvinä. Henkilö A ei pitänyt niitä hyvinä eikä huonoina. Etenemismahdollisuudet olivat omassa yksikössä kuitenkin kaikkien mielestä parempia. Henkilöt A ja B pitivät etenemismahdollisuuksia omassa yksikössä melko hyvinä. Henkilö B perusteli vastaustaan seuraavasti: ”Naisvaltainen yksikkö, joten on luonnollista, että naiset etenevät. Eri asia on sitten, ettei etenemisteitä ole kovin paljon.” Henkilö C piti niitä erittäin hyvinä: ”Vain madaltuvat organisaatiot voivat haitata tai hidastaa vertikaalista etenemistä, muutoin yllä mainituilla perusteilla (valtionhallinnon johtamisjärjestelmät ja arvot) etenemismahdollisuudet ovat hyvät.”

Suomalaisista vastaajista henkilöt A ja B kertoivat, ettei naisjohtajia ja naisjohtajuutta kannusteta ja tueta erityisesti heidän organisaatiossaan tai yksikössään. Henkilö B kuitenkin täsmensi, että naisjohtajien osallistumista valtion Naisjohtajat – uralla eteenpäin -verkostoon on kannustettu. Naisjohtajuuden kannustamiseen ja tukemiseen liittyen henkilö C vastasi: ”Asia on avoimesti esillä eri päätöksenteko- ja miehitys-, nimitystilanteissa. Työryhmissä kiinnitetään osallistujien kokoonpanon tasa-arvoisuuteen huomiota. Paras osaaminen valitaan ja samalla katsotaan vielä sukupuolinäkökulmaa. Näistä puhutaankin avoimesti. Jos tehdään muita ratkaisuja osaamisperusteella, niistä puhutaan avoimesti.”

Työskennellessään nykyisessä organisaatiossa henkilö A on edennyt jonkin verran uralaan. Henkilön B ura oli kehittynyt hyvin, sillä hän oli edennyt asiantuntijasta yksikön päälliköksi. Henkilön C mukaan hänen uransa oli edennyt erittäin hyvin. ”Vastuuta ja mahdollisuuksia oman osaamisen laajenevaan käyttöön on ollut paljon, osaamisen vahvistuessa vastuut laajenevat pikkuhiljaa. Itsekin olen voinut esimieheni kanssa näistä asioista avoimesti puhua ja tehdä ehdotuksia. Viimeksi mainittu asia on erittäin tärkeä: naisten pitää myös rohkaistua ottamaan puheeksi toiveitaan ja haluaan ottaa lisää haasteita tai uusia vastuuta”, henkilö C tarkentaa. Suomalaisista kaksi oli nyt siinä asemassa, johon he olivat uraansa suunnitellessa pyrkineet. Yksi vastaaja ei ollut siinä asemassa, johon hän oli uraansa suunnitellessa pyrkinyt.

Naisjohtajien uraan liittyneet valinnat olivat olleet sekä tietoisia että sattumanvaraisia. Henkilö A paljasti, että sattuma myös on vaikuttanut hänen uraan liittyneisiin valintoihinsa. ”Valinnat ovat olleet tietoisia, mutta se, että olen huomannut tietyn viran tai tehtävän olevan haettavana on ollut sattuma”, henkilö B vastasi. ”Kyllä sattumakin merkitsee paljon. Silti ilmeisesti taustalla oma ote, ja halu oppia uutta, ottaa vastuuta vaikuttaa tähän ’sattumaan’ melkoisesti. Mutta mahdollisuudet saada uusi tehtävä/virka/vastuu on usein sattumistakin kiinni. Lisäksi omat erinomaiset esimieheni ovat ainakin minun tapauksessani olleet tärkeä moottori taustalla, tuki ja eteenpäin positiivisesti saatteleva. Muistan tätä aina kiitollisuudella”, kertoi henkilö C.

Suomalaisista vastaajista kahden urasuunnitelmat olivat muuttuneet. Henkilö B perusteli suunnitelmiansa muuttumista seuraavasti: ”Olen tarttunut tilaisuuteen silloin, kun se on ollut tarjolla, enkä ole suunnitellut uraani kovin tarkkaan.” Henkilö C puolestaan totesi: ”Riippuu siitä, millaisia tehtäviä tulee auki ja mihin ’pyydetään’. Tämä avaa mahdollisuuksia, joita ei voi suunnitella.”

6.5.2 Japanilaisten naisjohtajien arvioita uralla etenemisestä

Japanilaiset naisjohtajat olivat samoilla linjoilla suomalaisten naisjohtajien kanssa. Kolmesta vastaajasta henkilöt X ja Y arvioivat naisten etenemismahdollisuuksien olleen ennen melko huonoja valtionhallinnossa. Henkilö Z taas arvioi naisten etenemismahdollisuudet melko hyväksi. Naisten etenemismahdollisuudet nykyisessä valtionhallinnossa eivät olleet henkilön X mukaan hyvät eivätkä huonot. Henkilö Y taas arvioi etenemismahdollisuudet melko hyväksi. Henkilö Z oli puolestaan sitä mieltä, että ne ovat nykyisin erittäin hyvät.

Kun japanilaisilta kysyttiin etenemismahdollisuuksista omassa organisaatiossa, vastaajien mielipiteet jakautuivat täysin samalla tavalla verrattuna suomalaisten vastauksiin. Henkilö Z piti naisten etenemismahdollisuuksia omassa organisaatiossa erittäin hyvinä. Henkilö Y piti niitä melko hyvinä. Henkilö X taas ei pitänyt naisten etenemismahdollisuuksia hyvinä eikä huonoina. Etenemismahdollisuudet olivat omassa yksikössä parempia henkilöiden Y ja Z mielestä. Heidän mukaansa ne olivat erittäin hyvät. Henkilön X mielestä ne eivät olleet hyvät eivätkä huonot.

Japanilaiset olivat samoilla linjoilla suomalaisten naisten kanssa naisjohtajuuden tukemisesta heidän organisaatiossaan. Henkilöt Y ja Z kommentoivat, että heidän ministeriössään ja yksikössään ei naisjohtajia ja naisjohtajuutta sen erityisemmin kannusteta. Henkilön X organisaatiossa asiaan suhtaudutaan hieman eri tavalla: ”Monet naistyöntekijät kohtaavat sen ongelman, kuinka jatkaa työtään naimisiinmenon ja lastensaannin jälkeen. Meillä järjestetään säännöllisesti haastatteluja johtajien ja henkilöstön (sekä mies-

ten että naisten) välillä ja annamme heille neuvoja. Jotkut naistyöntekijöistä käyttävät hyväkseen väliaikaisen äitiysloman järjestelmää ja/tai työaikojen lyhentämistä hoitaakseen lapsiaan.”

Kun japanilaisilta naisilta tiedusteltiin, miten heidän uransa on edennyt nykyisessä organisaatiossa, henkilö X on kokenut monia eri tehtäviä urallaan: ”Yritin parhaani jokaisessa tehtävässä, mikä paransi erikoistaitojani ja koordinointia omassa organisaatiossa.” Kahdelta japanilaisjohtajalta ei saatu tähän kysymykseen vastausta.

Japanilaisista vastaajista yksi oli nyt siinä asemassa, johon hän oli uraansa suunnitellessa pyrkinyt. Kaksi vastaajaa ei ollut vielä saavuttanut tavoittelemansa asemaa. Henkilö X totesi, että hän on aina ollut tietoinen uraansa koskevista valinnoista. ”Työ on todella tärkeä elementti elämässäni”, henkilö X lisää. Henkilö Y ei ollut puolestaan aina tietoinen valinnoistaan. Henkilö Z ei vastannut kysymykseen uraansa liittyvistä valinnoista. Japanilaisten vastaajien urasuunnitelmat eivät olleet muuttuneet matkan varrella.

6.5.3 Naisjohtajien arvioita uraan vaikuttaneista tekijöistä

Liitteestä 2 näkyy, miten suomalaiset ja japanilaiset naisjohtajat olivat arvioineet kyseisessä annettujen tekijöiden vaikutuksia etenemismahdollisuuksiinsa ja uraansa. Jos vastaaja valitsi numeron 5, hän arvioi tekijän vaikuttaneen erittäin paljon. Numero 4 tarkoitti, että tekijä vaikutti melko paljon, numero 3 jonkin verran, numero 2 hieman ja numero 1 erittäin vähän. Numero 0 tarkoitti, ettei tekijä vaikuttanut vastaajan mukaan yhtään hänen uraansa.

Suomalaiset ja japanilaiset vastaajat olivat eri tekijöiden arvioinnissa kutakuinkin samoilla linjoilla. Yhteiskunnassa vallitsevat sukupuoliroolit vaikuttivat uraan naisjohtajien mukaan vain jonkin verran tai hieman. Ikä ja sukupuoli vaikuttivat heidän mukaansa jonkin verran etenemismahdollisuuksiin. Koulutustausta, työkokemus ja ammatillinen pätevyys vaikuttivat erittäin paljon. Henkilökohtaisista ominaisuuksista erityisesti kehittymishalu ja oma aktiivisuus vaikuttivat erittäin paljon uralla etenemiseen. Vastauksissa

korostuivat yksilölähtöiset tekijät – hyvä itsetunto ja riskinottohalu olivat uran kannalta erittäin tärkeitä. Kiinnostavat työtehtävien merkitys oli erittäin suuri, sillä ne kannustivat pyrkimään uralla etenemiseen. Naisjohtajia kannustavat enemmänkin psykologiset tekijät ja itsensä kehittämisen tarve, kuin vallan ja statuksen saavuttaminen.

Työympäristöstä johtuvat tekijät, kuten organisaation työkuultuuri ja työilmapiiri, vaikuttavat keskimääräisesti melko paljon naisten uraan. Verkostot vaikuttivat paljon uraan, kuten myös esimiehen ja kanssatyöntekijöiden tuki ja kannustus. Onni ja sattuma sekä vastoinkäymiset ja onnistumiset uran varrelta vaikuttivat paljon tai jonkin verran uralla etenemiseen. Perhetilanteen merkitys uran kannalta oli suuri. Kaikki vastaajat arvioivat, että erityisesti perheeltä saatu tuki ja kannustus vaikuttivat heidän uraansa erittäin paljon.

Täydennys- ja jatkokoulutuksen sekä johtamiskoulutuksen vaikutuksista suomalaiset ja japanilaiset naisjohtajat olivat hieman eri mieltä. Suomalaisten arvioiden mukaan ne vaikuttivat heidän uraansa enemmän kuin japanilaisten arvioinneissa. Japanilaiset olivat myös arvioineet kasvatuksen, organisaation työkuultuurin ja työilmapiirin vaikuttaneen uraansa astetta vähemmän verrattuna suomalaisten arvionteihin.

Henkilö Y kertoi uraansa edistäneiksi tekijöiksi positiivisen asenteen ja kommunikaatiokyvyn. Henkilö B puolestaan kertoi, että tärkeimpiä hänen uraansa edistäneitä tekijöitä ovat hyvä koulutus ja ammattitaito, hyvä itsetunto ja esimiehen tuki ja kannatus. ”Tärkeää on myös ollut lapsuudenkodin ilmapiiri, jossa sekä isä että äiti omalla esimerkillään kannustivat opiskelemaan ja hankkimaan mielenkiintoisen ja palkitsevan työn. Hidastaneita tekijöitä: lasten ollessa pieniä ei tietenkään voinut panostaa uraan. Tämä oli ihan tietoinen valinta, joten en oikeastaan voi pitää sitä hidastavana tekijänä”, henkilö B lisäsi.

”Ehkä tärkeimmistä edistäväistä tekijöistä voisi mainita lapsuusajan perheessäni vallinneen yritteliään ja koulutuksen/työn tekemisen merkityksen positiivisen korostamisen. Omat opintoni oikeustieteellisessä tiedekunnassa ovat olleet merkityksellinen askel yh-

teiskunnallisiin tehtäviin. Samoin voin todeta, että minulla on ollut onni olla työpaikoissa ja sellaisten esimiesten ohjattavana, että halu tehdä työtä monipuolisesti ja kehittäväällä otteella on kaiken aikaa vain kasvanut. Esimiesteni ote on ollut vaativa, mutta erittäin kannustava”, henkilö C kertoi omaa uraansa edistäneistä ja hidastaneista tekijöistä.

Henkilö C korostaa, että sukupuoliroolilla ei ollut ollut ainakaan estävää merkitystä, ehkä päinvastoin. Hän jatkaa, että työyhteisöissä naisten aseman luonnollinen korostuminen on osunut juuri 90- ja 2000-luvuille, ja se on luonnollisesti merkinnyt myös paljon. ”Esteeksi olisi saattanut muodostua oma uskallus kullakin askeleella, jolla eteni uralla merkittävästi. Olen kuitenkin ollut etuoikeutettu kannustuksen ja tuen suhteen. Pienistä vastoinkäymisistä ei pidä välittää, vaan ne tulee unohtaa ja etsiä vaihtoehtoisia reittejä. Työtä on pitänyt olla valmis tekemään paljon, mutta mielekkäät työtehtävät ovat myös kannustaneet. Oman perheeni, mieheni ja lasteni – jo aikuisia – tuki on ollut erityisen vahvaa myös. Mieheni on kannustanut ja tukenut silloin, kun oma uskallus on melkein loppunut”, hän korostaa.

6.6 Ideoita kehittämistyölle

Kyselytutkimukseen osallistujilta pyydettiin kehittämideoita naisten aseman ja etenemismahdollisuuksien parantamiseksi valtionhallinnossa. Henkilö X kommentoi: ”Itse olen kehittänyt tyydyttävän uran työelämässäni toistaiseksi. Minulle on annettu paljon vastuuta, mikä on auttanut minua saavuttamaan paljon työssäni. Tunnen monia naistyöntekijöitä valtionhallinnossa, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä. Naistyöntekijöiden määrä japanilaisessa valtionhallinnossa on jatkuvasti nousussa. Monella heistä menee hyvin, ja he saavat myönteistä palautetta organisaatioltaan.”

Henkilön X ehdotuksena kehittämistyölle on, että valtio ja yksityinen sektori vaihtaisivat keskenään tietoa naisten rooleista ja uramahdollisuuksista. Molemmat sektorit saisivat lisää tietoa naistyöntekijöiden tilanteesta ja uusia ideoita naisten kykyjen kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi omassa organisaatiossa. ”Sitkeästi vain parannetaan naisten asemaa!”, henkilö A kommentoi.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella Suomen ja Japanin valtionhallinnon johto- ja esimiestehtävissä työskentelevien, ennalta valittujen, naisten nykytilannetta ja asemaa työyhteisössä. Lisäksi kartoitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat naisten uraan ja etenemismahdollisuuksiin heidän omasta mielestään. Tavoitteena oli myös tutkia, miten tasa-arvo on toteutunut, ja miten naisjohtajia ja naisjohtajuutta kannustetaan ja tuetaan heidän työpaikoillaan.

Tutkimuksen avulla saatiin varsin kattava kuva kyselyyn osallistuneiden naisjohtajien työtilanteesta ja asemasta heidän nykyisessä työorganisaatiossaan. Kaikkien vastaajien mielestä naisten asema valtionhallinnossa ja omassa työpaikassa sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta on parantunut entiseen verrattuna. Myös mahdollisuudet uran luomiseen ja uralla etenemiseen ovat parantuneet. Suomalaisten naisjohtajien tilanne oli kuitenkin japanilaisten naisjohtajien tilanteeseen verrattuna parempi.

Kun naisjohtajilta kysyttiin tuntemuksia heidän nykyisestä työympäristöstään, yksikään vastaajista ei tuntenut, ettei hän pystyisi vaikuttamaan asioihin haluamallaan tavalla. Kukaan ei valinnut vaihtoehtoja ”tunnen, ettei minua oteta vakavasti työssäni” ja ”tunnen, että naisena minua kritisoidaan herkemmin, jos teen virheen”. Tämä viittaa siihen, että naisjohtajien nykyinen työtilanne on hyvä, muttei se ole vielä riittävä. Asioihin voidaan vaikuttaa, muttei ehkä tarpeeksi. Samoin naisjohtajat otetaan työssään jo vakavasti, ja sukupuolen merkitys työssä on vähentynyt, mutta parantamisen varaa vielä olisi.

Tutkimuksen myötä selvitettiin, miten naiset arvioivat eri tekijöiden vaikuttaneen uraansa: suoritettu tutkinto, työkokemus ja ammatillinen pätevyys olivat vaikuttaneet erittäin paljon, samoin henkilökohtaiset ominaisuudet (kehittymishalu, riskinottohalu) sekä perheen tuki ja kannustus. Kaikissa organisaatioissa ei naisjohtajuutta tai naisjohtajia erityisesti kannustettu, mutta tasa-arvolaki ja -ohjelma olivat kaikilla vastaajilla tiedossa.

8 Johtopäätökset

Naisjohtajuuden tulevaisuudennäkymät ovat valoisat, mutta tilannetta voitaisiin vielä parantaa monin eri tavoin. Verkostoitumista omalla työpaikalla ja sen merkitystä ei voida vähätellä, sillä on erittäin tärkeää saada viedyksi oikeita asioita eteenpäin. Yhtä lailla on erittäin tärkeää saada olla mukana tekemässä päätöksiä, ja myös korjata niistä ansaittu kunnia.

Naisten – myös muiden kuin johtajien – tietoisuutta naisjohtajuudesta ja naisjohtajien asemasta voitaisiin parantaa esimerkiksi järjestämällä naisille useammin ns. kontaktiverkostotilaisuuksia ja messuja, jotka sisältäisivät sekä kurssuja että seminaareja. Olisi hienoa, jos näissä tilaisuuksissa kaikki maan (Suomen tai Japanin) työelämässä toimivat naisjohtajaryhmät voisivat olla edustettuina. Mukana voisi olla edustajia sekä työnantaja- että työntekijäjärjestöistä, kaikista poliittisista puolueista, koulutuslaitoksista ja valtionhallinnon elimistä, samoin myös yritysten ja yksityisyrittäjien edustajia. Messujen aikaan voitaisiin luoda koko maan kattava naisten kontaktiverkosto.

Olisi myös hienoa, jos Japanista saataisiin Suomeen vierailulle valtionhallinnon naisjohtajia. Naisjohtajat – uralla eteenpäin -verkosto, tai jokin muu suomalaisen valtionhallinnon edustaja, voisi toimia tässä asiassa aloitteentekijänä. Säännölliset vierailut, esimerkiksi edes kerran vuodessa, molempiin tai jompaankumpaan suuntaan parantaisivat valtioiden välisiä, jo ennestään hyviä suhteita. Samalla vierailut antaisivat sekä valtionhallinnon naisjohtajille että Naisjohtajat-verkostolle medianäkyvyyttä.

Organisaatioihin voitaisiin myös palkata erityisesti tasa-arvoasioista vastaavia henkilöitä, joiden tehtävänä olisi suunnitella naisten urakehityksen edistämiseen ja sukupuolten välisen tasa-arvon toteuttamiseen tähtäviä koulutusohjelmia. Myös johtajat itse voisivat toimia tasa-arvovaikuttajina, jolloin he voisivat ratkaisullaan vaikuttaa naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutumiseen työpaikoilla. Valtionhallinnossa tulisi osata korostaa, ettei kyse ole sukupuolesta vaan henkilökohtaisista ominaisuuksista, persoonasta.

Vaikka asenteet ja arvostukset muuttuvat hitaasti, on Suomessa ja Japanissa naisen asemaa työmarkkinoilla ja naisjohtajuutta koskevissa asioissa edetty selvästi. Suomessa ja Japanissa sukupuolten väliset tasa-arvolait ovat johtaneet runsaisiin, tasa-arvoa lisääviin konkreettisiin toimenpiteisiin. (Ks. luku 4.) Lisäksi organisaatioiden välinen kilpailu (julkishallinnon sisäinen, yksityisen sektorin sisäinen ja julkisen ja yksityisen sektorin välinen) sekä Suomessa että Japanissa on johtanut väistämättä siihen, että valtionhallinnon organisaatioiden on otettava naiset huomioon rekrytoidessaan virkamiehiä (ja naisia) johto- ja muihin esimiestehtäviin, sekä investoیدessaan näiden koulutukseen ja kehittämiseen. Kuten haastatelluista naisjohtajista henkilö X totesi, julkisen ja yksityisen sektorin välistä tiedonvaihtoa tulisi olla reilusti enemmän nykyiseen verrattuna. Molemmat sektorit saisivat uusia ideoita naisjohtajien aseman parantamiseksi uudesta näkökulmasta.

Naisjohtajuutta ja sukupuolten välistä tasa-arvoa käsittelevissä asioissa esiintyy kuitenkin edelleen valtionhallinnon johdon piirissä kysymyksiä. Tasa-arvoisuutta valtionhallinnossa voidaan pitää kulttuurillisena voimavarana, ja naisia piilevänä resurssina johtajakoulutuksen näkökulmasta. Naisten lisääntyvä määrä keskijohdossa antaa helposti olettaa, että heidän osuutensa kasvaisi myös ylimmässä johdossa. Toisaalta on tehty havaintoja, että johtamistöissä vallitseva eriytyminen naisten ja miesten aloihin – naisjohtajien runsaus henkilöstöjohdossa ja miesjohtajien strategisessa johtotyössä – saattaa toimia tätä muutosta vastaan.

Voidaan kiteyttää, että keskustelussa naisjohtajuudesta kyse on useimmiten sukupuolten välisestä eriarvoisesta kohtelusta työmarkkinoilla, ei miesten ja naisten välisestä valtaistelusta. Todellisia syitä, jotka tekevät naisen sopimattomaksi ja miehen sopivaksi johtotehtäviin, on kuitenkin vaikea löytää. Yleispäteviä vastauksia nais- ja miesjohtajien eroista, niiden mahdollisesta olemassaolosta, syistä ja heidän asemastaan organisaatiokulttuureissa ei ole olemassa.

8.1 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön tutkimus suoritettiin hyvin pienellä otoksella. Ehdotuksena olisi suorittaa samanlainen tutkimus, johon kerättäisiin suurempi otos sekä Suomesta että Japanista. Tällöin tutkimustulokset olisivat myös yleistettävissä, mutta suuremman otoksen keräämiseen vaikuttavat tietysti resurssikysymykset. Kyselytutkimuksen osana voitaisiin myös suorittaa haastatteluja, jotta vastauksiin saataisiin syvyyttä. Suomi ja Japani ovat kulttuuriltaan hyvin erilaisia maita ja ääneen lausumattomia kehittämisideoita on varmasti vielä runsaasti.

Japanilaisesta naisjohtajuustutkimuksesta oli valitettavan vähän kirjallisuutta saatavilla (jopa englanniksi, saati edes suomeksi) HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun ja Riihimäen kaupunginkirjastoista. Myös luotettavia ja käyttökelpoisia Internet-lähteitä oli vaikea löytää. Olisi hienoa, jos vastaavanlainen tutkimus voitaisiin suorittaa japanin kieltä taittavien tutkijoiden avustuksella. He pystyisivät paremmin tutustumaan japanin kielellä julkaistuun kirjallisuuteen ja keräämään ehkä helpommin aiheeseen liittyvää tutkimusmateriaalia.

Opinnäytetyöni naisjohtajuustutkimuksen kaltaista vertailevan materiaalin keräämistä voisi tehdä myös Suomen ja Japanin valtionhallinnon hallinnollisista avustajista/johdon assistenteista. Mielenkiintoista olisi myös vertaileva tutkimus valtionhallinnon miesjohtajista – Suomessa ja Japanissa tai jossain muussa maassa. On mielenkiintoista saada vertailla, millainen suomalaisten johtajien tilanne on verrattuna muihin maihin. Mielenkiintoista on myös löytää uusia kehittämiskohteita ja saada aivan uudenlaisia kehittämisideoita vertailun avulla.

8.2 Oman oppimisen arviointi

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi valtionhallinnon naisjohtajat, koska ennen opinnäytetyön tekemistä minulla oli vähän tietoa naisjohtajuudesta ja valtionhallinnon johtamisesta. Opinnäytetyön tekeminen syvensi tietojani sekä suomalaisesta että japanilaisesta valtionhallinnosta ja niiden kehittämistarpeista. Myös sukupuolten välisen tasa-arvon

toteutuminen ja sen varmistamiskeinot molemmissa valtioissa olivat minulle varsin tuntemattomia aiheita – en ollut koskaan aikaisemmin paneutunut näihin asioihin syvästi, ja yllätyin positiivisesti, kuinka hyvässä mallissa asiat jo olivat.

Naisten asema valtionhallinnossa ja muutenkin työmarkkinoilla on kiinnostanut minua tutkimusalueena jo pitkään. Olin aikaisemmin lukenut kirjoja suomalaisten ja japanilaisten naisten uran luomisesta ja etenemismahdollisuuksista, mutta niistä puuttui naisjohtajien oma näkökulma. Halusin tämän opinnäytetyön avulla tuoda naisten omaa ääntä esille, ja olen hyvin tyytyväinen tutkimustuloksista.

Opinnäytetyön tekeminen kehitti sekä kriittistä että valikoivaa lukemistaitoani: aikaisempia tutkimuksia piti lukea kriittisestä näkökulmasta, jotta uusia kehittämiskohteita pystyi löytämään. Kaikkea aiheeseen liittyvää ei myöskään ehtinyt lukea, joten teoreettisen materiaalin keruussa piti valikoida ja karsia vanhentuneet tutkimukset pois. Itse valittu tutkimusmenetelmä ja laadittu kyselylomake perehdyttivät samalla tutkimusmenetelmien moninaisuuteen ja mahdollisiin eri vaihtoehtoihin.

Voin lopuksi todeta, että valtionhallinto ei merkitse enää minulle vain erilaisten virastojen byrokraattista rykelmää, vaan se on oppiva organisaatio, joka tarvitsee luovia ja kehittämistähtoisia työntekijöitä – sekä naisia että miehiä – pystyäkseen reagoimaan nopeasti ja pysymään mukana muuttuvassa ja kansainvälistyvässä maailmassa.

Lähteet

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

Asplund, G. 1986. Uran luominen: miehet, naiset ja johtajuus. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Blåfield, V. & Salo, I. 2007. Naiset huipulle! – Johtaja sukupuolesta huolimatta. Elinkeinoelämän Valtuuskunta. Luettavissa: <http://www.eva.fi/julkaisut/naiset-huipulle-johtaja-sukupuolesta-riippumatta/1597/>. Luettu: 13.12.2011.

Cabinet Secretariat. 2012. Prime Minister of Japan and His Cabinet. Links to Ministries and Other Organizations. Luettavissa:

<http://www.kantei.go.jp/foreign/link/org/index.html>. Luettu: 19.1.2012.

Drucker, P. F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Ekonen, M. & Lämsä A.-M.. 2011. Naiset ja johtajuus. Naiset ja johtaminen. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa:

http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset_ja_johtaminen.htm. Luettu: 24.1.2012.

Gender Equality Bureau. 2012a. The Basic Law for a Gender-equal Society (Law No. 78 of 1999) (Tentative Translation in English). Luettavissa:

http://www.gender.go.jp/english_contents/category/lbp/laws/index.html. Luettu: 29.2.2012.

Gender Equality Bureau. 2012b. Progress of the Government for Realizing a Gender-equal Society. Luettavissa:

http://www.gender.go.jp/english_contents/category/sorcial2_e.html. Luettu: 29.2.2012.

Gender Equality Bureau. 2012c. Basic Plan for Gender Equality. Summary of Third Basic Plan for Gender Equality (Approved by the Cabinet in December 2010). Luettavissa: http://www.gender.go.jp/english_contents/category/lbp/basic/index.html. Luettu: 15.3.2012.

Gender Equality Bureau. 2012d. Work-life Balance Between Men and Women. Luettavissa: http://www.gender.go.jp/english_contents/mge/wlb/index.html. Luettu: 29.2.2012.

Global.finland.fi. 2012. Gender-koulutuspaketti. Peruskäsitteet. Luettavissa: <http://global.finland.fi/gender/ngo/peruskasitteet.htm>. Luettu: 9.2.2012.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa: naiset ja johtaminen. WSOY. Helsinki.

Huttunen, P. 1994. Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa – yhtymäjohtaminen. Weilin+Göös. Helsinki.

Hämäläinen, U. 28.8.2010. Suomi on naisjohtajien luvattu maa. Helsingin Sanomat. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Suomi+on+naisjohtajien+luvattu+maa/HS20100828SI1MA0130q>. Luettu: 13.12.2011.

- Jakobson, L. & Sarvimäki, M. 2001. Perinteen taika – Nykyaika Kiinassa, Etelä-Koreassa ja Japanissa. WSOY. Helsinki.
- Jalagin, S. & Konttinen, A. 2004. Japanilainen nainen. Kuvissa ja kuvien takana. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Japanin Suomen-suurlähetystö. 2012. Suomen ja Japanin väliset suhteet. Luettavissa: <http://www.fi.emb-japan.go.jp/fi/suhteet.htm>. Luettu: 9.1.2012.
- Japan Travel and Living Guide. 2012a. Japanese history: Postwar (since 1945). Luettavissa: <http://www.japan-guide.com/e/e2124.html>. Luettu: 1.2.2012.
- Japan Travel and Living Guide. 2012b. Emperor. Luettavissa: <http://www.japan-guide.com/e/e2135.html>. Luettu: 1.2.2012.
- Kageyama, R., Rose, S. & Usui, C. 2003. Women, Institutions and Leadership in Japan. Asian Perspective. Vol. 27, No. 3. Luettavissa: <http://www.asianperspective.org/articles/v27n3-d.pdf>. Luettu: 2.4.2012.
- Koivula, U.-M., Suihko, K. & Tyrväinen J. 1999. Mission: Possible. Opas opinnäytteen tekijälle. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Tampere.
- Kortelainen, A. 2007. Varhaiset johtotähdet – Suomen ensimmäisiä johtajanaisia. Elinkeinoelämän Valtuuskunta. Luettavissa: <http://www.eva.fi/julkaisut/varhaiset-johtotahdet-suomen-ensimmaisija-johtajanaisia/1601/>. Luettu: 13.12.2011.
- Koskiahho, B. 1995. Japani – yhteiskunta murroksessa. Painatuskeskus Oy. Helsinki.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus: rohkeus olla omintakeinen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kärnä, E. 24.1.2012. Strateginen johtaminen. Strategisen johtamisen klassiset teoriat ja uudemmat tuulet. Lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Leaper, D. 2009. Culture Wise Japan: The Essential Guide to Culture, Customs & Business Etiquette. Survival Books Limited. Lontoo.

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Mizuho Securities. 2012. The Constitution of Japan. Luettavissa: <http://www.mizuho-sc.com/english/ebond/law/constitution.html>. Luettu: 29.2.2012.

Opas, P. 2008. Japani – Aasian todellinen talousmahti. Metavisual Oy. Oulu.

Pukkila, J. 1997. Gambatte kudasai: Johdatus Japanin liike-elämään. Opetushallitus. Helsinki.

Pukkila, J. 2002. Bisneskohteena Japani. Multikustannus/Multiprint Oy. Helsinki.

Saukkonen, P. 2006. Suomen poliittinen järjestelmä –verkkokirja. Johdanto. Helsingin yliopisto. Luettavissa: <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/valtionhallinto/>. Luettu: 19.1.2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2008-2011. Seurantaraportti syksy 2009. Helsinki. Luettavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=122757&name=DLFE-10139.pdf. Luettu: 29.2.2012.

Statistical Handbook of Japan. 2011. Statistics Bureau, Japan. Luettavissa:
<http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/c02cont.htm>. Luettu: 15.3.2012.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2011. Naisjohtajien osuus kasvanut eniten julkisella sektorilla. Tilastokeskus. Luettavissa:
http://tilastokeskus.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_tie_001_fi.html. Luettu: 15.3.2012.

Suomi.fi. 2012a. Valtion hallintojärjestelmä. Luettavissa:
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/valtion_hallintojarjestelma/index.html. Luettu: 25.1.2012.

Suomi.fi. 2012b. Ministeriöt. Luettavissa:
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/ministeriot/index.html. Luettu: 26.1.2012.

Tainio, R. 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Temmes, M. 2006. Suomen poliittinen järjestelmä – verkkokirja. Valtionhallinto – jatkuvuutta ja muutosta. Helsingin yliopisto. Luettavissa: <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/valtionhallinto/jatkuvuutta-ja-muutosta/>. Luettu: 19.1.2012.

Tilastokeskus. 2012. Suomi lukuina. Väestö. Luettavissa:
http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html. Luettu: 15.3.2012.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Ulkoasiainministeriö. 2012. Pekingin julistus ja toimintaohjelma. Luettavissa:
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=73330&nodeid=15458&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 26.1.2012.

Valtioneuvoston ohjesääntö 3.4.2003/262.

Valtioneuvosto. 2012a. Ministeriöt. Luettavissa:
<http://www.valtioneuvosto.fi/ministeriot/fi.jsp>. Luettu: 26.1.2012.

Valtioneuvosto. 2012b. Tiedotteet. Valtion naisjohtajat verkostoituvat. Luettavissa:
<http://www.valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=99107>. Luettu: 9.1.2012.

Valtiovarainministeriö. 2012a. Keskushallinto. Luettavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/13_hallinnon_kehittaminen/02_hallintorakenteen_kehittaminen/009_keskushallinto/index.jsp. Luettu: 20.1.2012.

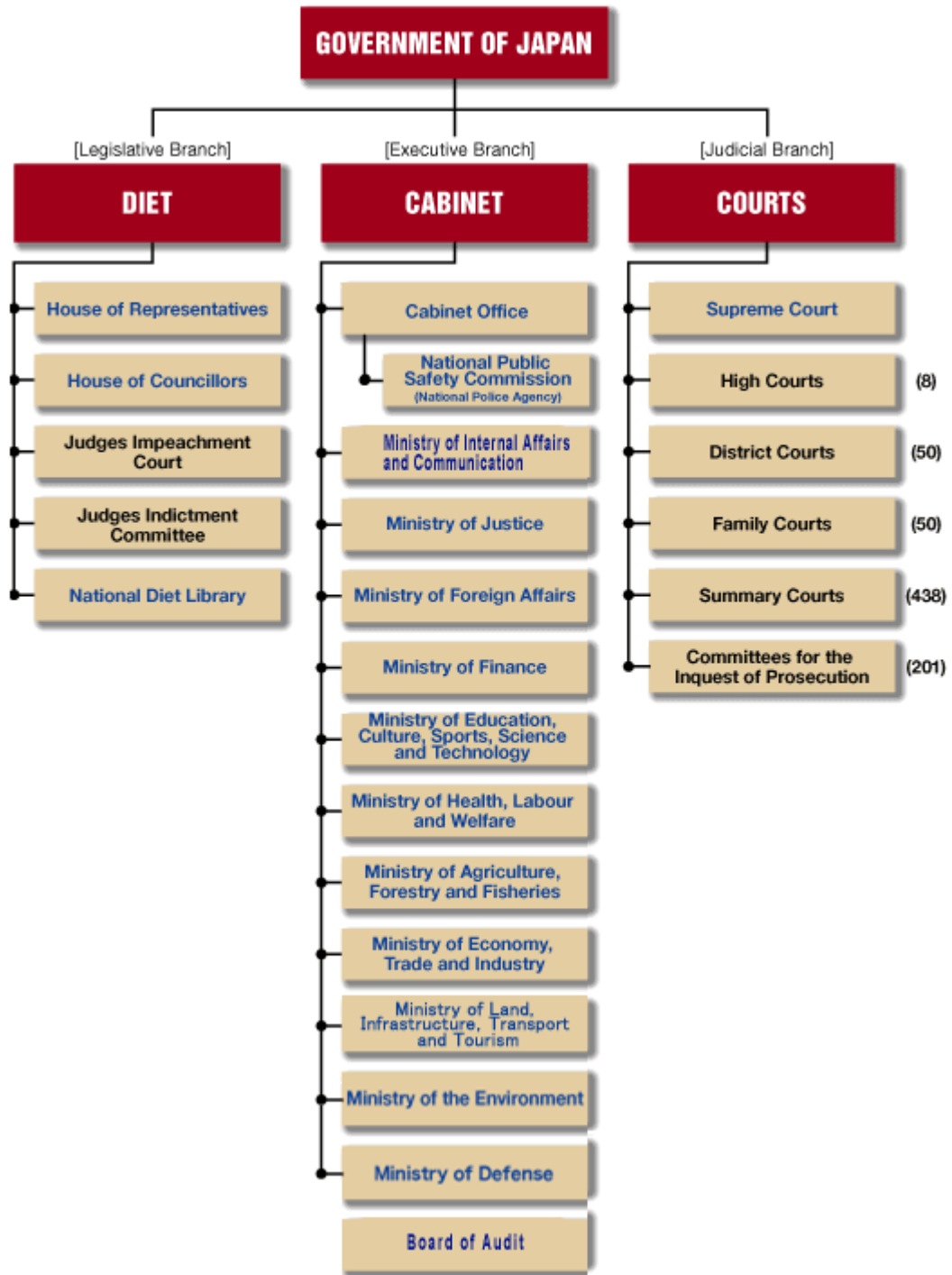
Valtiovarainministeriö. 2012b. Valtion ylimmän johdon valintaperusteet pähkinänkuoressa. Luettavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/johtamisesite_suomi.pdf. Luettu: 5.2.2012.

Valtiovarainministeriö. 2012c. Naisjohtajat-verkosto. Luettavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/13_Johdon_kehittaminen/03_Naisjohtajat_verkosto/index.jsp. Luettu: 9.1.2012.

Yle.fi. 2012. Naisjohtajien lasikatto murtuu pikkuhiljaa. Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/talous_ja_politiikka/2011/11/naisjohtajien_lasikatto_murtuu_pikkuhiljaa_3041966.html. Luettu: 13.12.2011.

Liitteet

Liite 1. Japanin ministeriöt ja hallinto



Liite 2. Naisjohtajien arviot eri tekijöiden vaikutuksesta uraansa

Kyseessä oleva tekijä vaikutti 5=erittäin paljon, 4=melko paljon, 3=jonkin verran, 2=hieman, 1=erittäin vähän ja 0=ei yhtään.

Vastaajien valitsema vaihtoehto on merkitty taulukkoon kirjaimella x.

	Suomalaiset						Japanilaiset					
	5	4	3	2	1	0	5	4	3	2	1	0
Ikä		x	x	x					x	xx		
Sukupuoli			xx		x				x	xx		
Suoritettu tutkinto/koulutus	xx	x						xx		x		
Täydennys-/jatkokoulutus	x		xx				x				x	x
Johtamiskoulutus	xx	x						x	x			x
Kasvatus	xx		x					x	x		x	
Yhteiskunnan sukupuolirollit			xx		x				x	x		x
Työkokemus	xx	x					x	x	x			
Ammatillinen pätevyys	xxx						xx			x		
Oma aktiivisuus	xx	x					x		x	x		
Kiinnostavat tehtävät	xxx						x	x	x			
Kehittymishalu	xxx						xxx					
Hyvä itsetunto	x	xx					x		x	x		
Riskinottohalu	xx	x					x	x	x			
Sosiaaliset taidot	xx	x						xx		x		
Verkostot	xx			x				xxx				
Organisaation työku- lttuuri	x	x	x					x	x	x		

Organisaation työilma- piiri	x	xx						x	xx			
Esimiehen tuki ja kan- nustus	x	xx					x	xx				
Kanssatyöntekijöiden tuki ja kannustus	x	x		x			x	x		x		
Perheen tuki ja kannus- tus	xxx						xxx					
Perhetilanne	x	x	x				xx	x				
Onni ja sattuma	x	x	x				x	x	x			
Vastoinkäymiset ja on- nistumiset uran varrelta	x	x	x				x		xx			



Valtionhallinnon naisjohtajat Suomessa ja Japanissa

Tran Thi Kim Chi

Kysely
Opinnäytetyö
2012



Sisällys

1 Johdanto	74
2 Taustatiedot.....	75
3 Aiemmat työtehtävät.....	76
4 Nykyiset työtehtävät	77
5 Sukupuolten välinen tasa-arvo.....	79
6 Uran luominen ja etenemismahdollisuudet	81
7 Kehittämissideoita	84

1 Johdanto

Tutkimuksen toimeksiantaja on Naisjohtajat – uralla eteenpäin -verkosto. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Suomen ja Japanin valtionhallinnon johto- ja esimiestehtävissä työskentelevien naisten nykytilannetta ja asemaa työyhteisössä, sekä kartoittaa naisten uraa ja etenemismahdollisuuksia edistäviä ja haittaavia tekijöitä.

Vastauksenne käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina, ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen omaan tarkoitukseen. Tulokset julkaistaan kokonaisvaltaisina. Yksittäisen vastaajan tietoja ei paljasteta tuloksista.

Kyselyn sisältö on täysin samanlainen sekä suomalaisille että japanilaisille virkailijoille. Tähdellä (*) merkityt kysymykset ovat vapaaehtoisia.

2 Taustatiedot

2.1 Nimi (tätä tietoa ei näytetä tutkimustuloksissa)

2.2 Ikä

2.3 Siviilisääty (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) naimaton
- b) avio-/avoliitossa
- c) eronnut/leski

2.4 Onko teillä lapsia? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) kyllä
- b) ei

2.5 Koulutus (alleviivatkaa kaikki sopivat vaihtoehdot, ja kirjoittakaa tutkintonne nimeke)

- a) peruskoulu/kansakoulu
- b) lukio
- c) ammattikoulu, tutkinto:
- d) ammattikorkeakoulu, tutkinto:
- e) yliopisto, tutkinto:
- f) muu korkeakoulu, tutkinto:
- g) jokin muu, mikä?

**2.6 Oletteko suorittanut täydennys-/jatkokoulutuksia nykyisen työnne ohella?
(alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)**

- a) kyllä
- b) ei

3 Aiemmat työtehtävät

3.1 Oletteko ollut muualla kuin valtionhallinnossa töissä? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) kyllä
 - * Missä?
- b) ei

3.2 Oletteko vaihtanut työpaikkaa/työtehtäviä viimeisen viiden vuoden aikana? (alleviivatkaa kaikki sopivat vaihtoehdot)

- a) kyllä, valtiosta toiseen
- b) kyllä, yksityiseltä sektorilta valtionhallintoon
- c) kyllä, kunnallishallinnosta valtionhallintoon
- d) kyllä, esimiehestä asiantuntijaksi
- e) kyllä, asiantuntijasta esimieheksi
- f) kyllä, organisaation/yksikön ”x” esimiehestä organisaation/yksikön ”y” esimieheksi
- g) ei

3.3 Oletteko ollut johto- tai esimiestehtävissä muualla kuin valtionhallinnossa? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

a) kyllä

* Missä?

b) ei

3.4 Kuinka kauan olette olleet valtionhallinnossa töissä? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

a) alle 5 vuotta

b) 5 – 10 vuotta

c) yli 10 vuotta

3.5 Oletteko ollut poissa työelämästä yhtäjaksoisesti yli puoli vuotta? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

a) kyllä

* Syy:

b) ei

4 Nykyiset työtehtävät

4.1 Koko organisaation työntekijöiden lukumäärä

_____ henkilöä

4.2 Alaisten lukumäärä

_____ henkilöä

4.3 Nykyinen ammatti-/virkanimike

4.4 Mikä on asemanne organisaatiossa? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) ylin johto (esim. pääjohtajat, ylijohtajat)
- b) keskijohto (esim. yksikön johtajat)
- c) muu esimies
- d) jokin muu, mikä:

4.5 Onko asemassanne työskennellyt aikaisemmin muita naisia? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) kyllä
- b) ei

4.6 Lähin esimies (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) mies
- b) nainen
- c) ei esimestä

4.7 Onko organisaatiossanne naisjohtajia teitä ylemmässä asemassa (lukuun ottamatta poliittista johtoa, eli ministereitä ja erityisavustajia)? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) kyllä
- b) ei

4.8 Mitkä ovat mielestänne johtajan tärkeimmät ominaisuudet?

4.9 Mitkä ovat vahvuutenne esimiehenä?

5 Sukupuolten välinen tasa-arvo

5.1 Miten organisaatiossanne varmistetaan, että sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu?

5.2 Miten arvioisitte sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuneen ennen valtionhallinnossa? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) erittäin hyvin
- b) hyvin
- c) tyydyttävästi
- d) huonosti

* Perustelut:

5.3 Miten arvioisitte sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuvan valtionhallinnossa nyt? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) erittäin hyvin
- b) hyvin
- c) tyydyttävästi, mutta parempaan suuntaan ollaan menossa
- d) huonosti

* Perustelut:

5.4 Miten arvioisitte sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuvan nykyisessä työpaikassanne? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) erittäin hyvin
- b) hyvin
- c) tyydyttävästi, mutta parempaan suuntaan ollaan menossa
- d) huonosti

* Perustelut:

5.5 Miten kuvailisitte tuntemuksianne nykyisestä työympäristöstänne? (alleviivatkaa kaikki sopivat vaihtoehdot)

- a) Tunnen, että minun/naisjohtajien työtä arvostetaan samalla tavalla kuin miesjohtajien.
- b) Tunnen, että saan tasavertaista kohtelua miesjohtajiin verrattuna.
- c) Tunnen, että esimieheni/alaiseni arvostavat minua ja työtäni.
- d) Tunnen, että minut otetaan vakavasti työssäni.
- e) Tunnen, että pystyn vaikuttamaan asioihin ja muuttamaan asioita, joissa tunnen tulleeeni kohdelluksi väärin.
- f) Tunnen, etten pysty vaikuttamaan asioihin haluamallani tavalla.
- g) Tunnen, ettei minua oteta vakavasti työssäni.
- h) Tunnen, että naisena minua kritisoidaan herkemmin, jos teen virheen.
- i) Tunnen, että työtäni arvostettaisiin enemmän, jos olisin mies.

* Lisäkommentteja:

6 Uran luominen ja etenemismahdollisuudet

6.1 Miten arvioisitte naisten etenemis-/ylenemismahdollisuuksia valtionhallinnossa ennen? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) erittäin hyvät
- b) melko hyvät
- c) ei hyvät eikä huonot
- d) melko huonot
- e) erittäin huonot

* Perustelut:

6.2 Millaisina pidätte naisten etenemis-/ylenemismahdollisuuksia valtionhallinnossa nyt? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) erittäin hyvinä
- b) melko hyvinä
- c) ei hyvinä eikä huonoina
- d) melko huonoina
- e) erittäin huonoina

* Perustelut:

6.3 Millaisina pidätte naisten etenemis-/ylenemismahdollisuuksia omassa organisaatiossanne? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) erittäin hyvinä
- b) melko hyvinä
- c) ei hyvinä eikä huonoina
- d) melko huonoina
- e) erittäin huonoina

* Perustelut:

6.4 Millaisina pidätte naisten etenemis-/ylenemismahdollisuuksia omassa yksikössänne? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) erittäin hyvinä
- b) melko hyvinä
- c) ei hyvinä eikä huonoina
- d) melko huonoina
- e) erittäin huonoina

* Perustelut:

6.5 Miten naisjohtajia ja naisjohtajuutta kannustetaan ja tuetaan organisaatiossanne? Entä omassa yksikössänne? (esim. ongelma – ratkaisu)

6.6 Miten uranne on edennyt/kehittynyt työskennellessänne nykyisessä organisaatiossa?

6.7 Oletteko nyt siinä asemassa, johon olette uraanne suunnitellessa pyrkinyt? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) kyllä
- b) ei vielä
- c) ei

6.8 Ovatko uraanne liittyneet valinnat aina olleet tietoisia vai onko sattuma saanut myös osansa?

6.9 Ovatko urasuunnitelmanne muuttuneet matkan varrella? (alleviivatkaa sopiva vaihtoehto)

- a) kyllä
 - * Miten?
- b) ei

6.10 Miten arvioisitte seuraavien tekijöiden vaikuttaneen etenemismahdollisuuksiinne ja uraanne? (alleviivatkaa vastaukseenne sopiva numero)

5=erittäin paljon, 4=melko paljon, 3=jonkin verran, 2=hieman, 1=erittäin vähän, 0=eiyhtään

Ikä	5	4	3	2	1	0
Sukupuoli	5	4	3	2	1	0
Suoritettu tutkinto (koulutus)	5	4	3	2	1	0
Täydennys-/jatkokoulutus	5	4	3	2	1	0
Johtamiskoulutus	5	4	3	2	1	0
Kasvatus	5	4	3	2	1	0
Yhteiskunnan asettamat sukupuoliroolit (●)	5	4	3	2	1	0

Työkokemus	5 4 3 2 1 0
Ammatillinen pätevyys	5 4 3 2 1 0
Oma aktiivisuus	5 4 3 2 1 0
Kiinnostavat tehtävät	5 4 3 2 1 0
Kehittymishalu	5 4 3 2 1 0
Hyvä itsetunto	5 4 3 2 1 0
Riskinottohalu	5 4 3 2 1 0
Sosiaaliset taidot	5 4 3 2 1 0
Verkostot	5 4 3 2 1 0
Organisaation työkuultuuri	5 4 3 2 1 0
Organisaation työilmapiiri	5 4 3 2 1 0
Esimiehen tuki ja kannustus	5 4 3 2 1 0
Kanssatyöntekijöiden tuki ja kannustus	5 4 3 2 1 0
Perheen tuki ja kannustus	5 4 3 2 1 0
Perhetilanne	5 4 3 2 1 0
Onni ja sattuma	5 4 3 2 1 0
Vastoinkäymiset ja onnistumiset uran varrelta	5 4 3 2 1 0

- Sukupuolirooli tarkoittaa paikallisen yhteiskunnan ja kulttuurin asettamia, yleisesti voimassa olevia käsityksiä siitä, mikä on naisille ja miehille ”sopivaa” käyttäytymistä. Sukupuolirooli kuvaa sitä, miten naisten ja miesten odotetaan käyttäytyvän paikallisessa yhteiskunnassa.

* Mitkä ovat mielestänne tärkeimpiä uraanne edistäneitä ja hidastaneita tekijöitä?

7 Kehittämideoita

Millaisia kehittämideoita teillä olisi naisten aseman ja etenemismahdollisuuksien parantamiseksi valtionhallinnossa?



Female Directors in the Finnish and Japanese State Administrations

Tran Thi Kim Chi

Questionnaire

Thesis

January 2012



Content

1 Preface	87
2 Background Information	88
3 Previous Work Assignments	89
4 Current Work Assignments	90
5 Gender Equality	92
6 Career and Advancement Opportunities	94
7 Ideas for Development Work	98

1 Preface

This study is commissioned by the Network for Women Executives, which is coordinated and maintained by the Department for Government Personnel Management at the Ministry of Finance in Finland.

The objective of the study is to examine the current situation and the role of female directors in the Finnish and Japanese state administrations. In addition, the study will identify factors improving and hindering women's career and opportunities for career advancement.

Your answers will remain anonymous and confidential, and they will only be used to serve the purpose of this study. Results will be published as indivisible. Individual respondent information will not be revealed in the results.

The content of the questionnaire is identical for both Finnish and Japanese officers. Questions marked with the asterisk (*) are optional.

2 Background Information

2.1 Name (this information will not be revealed in the results)

2.2 Age

2.3 Marital status (please underline the appropriate option)

- a) single
- b) married/cohabiting
- c) divorced/widowed

2.4 Do you have children? (please underline the appropriate option)

- a) yes
- b) no

2.5 Education (please underline all appropriate options, and type the title of your degree)

- a) primary and secondary school/comprehensive school
- b) upper secondary school
- c) vocational school, degree:
- d) university of applied sciences/polytechnic, degree:
- e) university, degree:
- f) other higher education, degree:
- g) other, please specify:

2.6 Have you had any additional or further studies along with your current work? (please underline the appropriate option)

- a) yes
- b) no

3 Previous Work Assignments

3.1 Have you been working outside of state administration (please underline the appropriate option)

- a) yes
 - * Please specify where:
- b) no

3.2 Have you changed workplaces/work assignments in the last five years? (please underline all appropriate options)

- a) yes, from one country to another
- b) yes, from the private sector to the state administration
- c) yes, from a municipal administration to the state administration
- d) yes, from a manager to a specialist
- e) yes, from a specialist to a manager
- f) yes, from a manager of organisation/department “x” to a manager of organisation/department “y”
- g) no

3.3 Have you had a managerial or supervisory position outside of state administration? (please underline the appropriate option)

a) yes

* Please specify where:

b) no

3.4 How long have you been working in the state administration? (please underline the appropriate option)

a) less than 5 years

b) 5 – 10 years

c) more than 10 years

3.5 Have you been absent from working life continuously for more than half a year? (please underline the appropriate option)

a) yes

a. Please specify why:

b) no

4 Current Work Assignments

4.1 Number of employees throughout the organization

_____ people

4.2 Number of subordinates

_____ people

4.3 Current occupation title

4.4 What is your status in the organization? (please underline the appropriate option)

- a) senior management (e.g. director general, chief manager)
- b) middle management (e.g. head of department)
- c) other managerial officer
- d) other, please specify:

4.5 Has there been any other women working in your position in the past? (please underline the appropriate option)

- a) yes
- b) no

4.6 Your immediate supervisor (please underline the appropriate option)

- a) a man
- b) a woman
- c) none

4.7 In your organization, are there any other female directors in a superior position to you (excluding the political leaders, in other words ministers and special advisers)? (please underline the appropriate option)

- a) yes
- b) no

4.8 What do you think are the most important features/qualities of a director/leader?

4.9 What are your strengths/best qualities as a supervisor?

5 Gender Equality

5.1 How does your organization ensure that gender equality will be achieved (in your organization)?

5.2 How would you evaluate gender equality has been fulfilled in the state administration before? (please underline the appropriate option)

- a) very well
- b) well
- c) satisfactorily
- d) poorly

* Please specify your option:

5.3 How would you evaluate gender equality is being fulfilled in the state administration now? (please underline the appropriate option)

- a) very well
- b) well
- c) satisfactorily but we are going to a better direction
- d) poorly

* Please specify your option:

5.4 How would you evaluate gender equality is being fulfilled at your current workplace? (please underline the appropriate option)

- a) very well
- b) well
- c) satisfactorily but we are going to a better direction
- d) poorly

* Please specify your option:

5.5 How would you describe your feelings of your current work environment? (please underline all appropriate options)

- a) I feel that my/female directors' work is appreciated the same way as the work of male directors.
- b) I feel that I receive equal treatment compared to male directors.
- c) I feel that my superiors/subordinates appreciate me and my work.
- d) I feel that I am taken seriously in my work.
- e) I feel that I can make a difference and change things, in which I feel I have been mistreated.
- f) I feel that I am not able to affect, change or fix things the way I want.
- g) I feel that I am not taken seriously in my work.

- h) I feel that as a woman I will be criticized more sensitively/easily if I make a mistake.
- i) I feel that my work would be appreciated more if I were a man.

* Additional comments:

6 Career and Advancement Opportunities

6.1 How would you evaluate the career advancement opportunities of women in the state administration before? (please underline the appropriate option)

- a) very good
- b) fairly good
- c) neither good nor poor
- d) fairly poor
- e) very poor

* Please specify your option:

6.2 How would you evaluate the career advancement opportunities of women in the state administration now? (please underline the appropriate option)

- a) very good
- b) fairly good
- c) neither good nor poor
- d) fairly poor
- e) very poor

* Please specify your option:

6.3 How would you evaluate the career advancement opportunities of women in your organization? (please underline the appropriate option)

- a) very good
- b) fairly good
- c) neither good nor poor
- d) fairly poor
- e) very poor

* Please specify your option:

6.4 How would you evaluate the career advancement opportunities of women in your department? (please underline the appropriate option)

- a) very good
- b) fairly good
- c) neither good nor poor
- d) fairly poor
- e) very poor

* Please specify your option:

6.5 How are female directors and women's leadership encouraged and supported in your organization? How about in your department? (e.g. problem – solution)

6.6 How has your career progressed/developed while working in the current organization?

6.7 Are you now in a position to which you aimed (at the beginning of your career/when you were first planning your career)? (please underline the appropriate option)

- a) yes
- b) not yet
- c) no

6.8 Have you always been aware of your career related choices, or have there also been any coincidences?

6.9 Have your career plans changed along the way? (please underline the appropriate option)

- a) yes
 - * Please specify how:
- b) no

6.10 How would you evaluate the following factors have affected your career and advancement opportunities? (please underline the appropriate number for each answer)

5=very much, 4=quite a lot, 3=somewhat, 2=a little, 1=very little, 0=not at all

Age	5	4	3	2	1	0
Gender	5	4	3	2	1	0
Completed degree (education)	5	4	3	2	1	0
Additional/further studies	5	4	3	2	1	0
Management training	5	4	3	2	1	0
Upbringing	5	4	3	2	1	0

Gender roles (●) imposed by society	5 4 3 2 1 0
Work experience	5 4 3 2 1 0
Professional competence	5 4 3 2 1 0
Own activity	5 4 3 2 1 0
Interesting work assignments	5 4 3 2 1 0
Desire to develop oneself	5 4 3 2 1 0
Good self-esteem	5 4 3 2 1 0
Willingness to take risks	5 4 3 2 1 0
Social skills	5 4 3 2 1 0
Networks	5 4 3 2 1 0
Work culture in the organization	5 4 3 2 1 0
Work atmosphere in the organization	5 4 3 2 1 0
Support and encouragement from supervisors	5 4 3 2 1 0
Support and encouragement from co-workers	5 4 3 2 1 0
Support and encouragement from family	5 4 3 2 1 0
Family situation	5 4 3 2 1 0
Luck and coincidence	5 4 3 2 1 0
Setbacks and successes along the career	5 4 3 2 1 0

- Gender roles are generally valid and acknowledged ideas and conceptions imposed by the local society and culture, showing what is the "appropriate" behavior for men and women. Gender roles describe how men and women are expected to behave in the local society.

- * What do you think are the most important factors improving and slowing down your career?

7 Ideas for Development Work

What kind of ideas would you have to improve the current situation, the role and career advancement opportunities of women and female directors in the state administration?