

Naisjohtajien ajatuksia lasikaton murtamisesta

Elisa Väärälä

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten ko

22.4.2013



Johdon assistenttityön ja kielten ko

Tekijä Elisa Väärälä	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010
Raportin nimi Naisjohtajien ajatuksia lasikaton murtamisesta	Sivu- ja liitesivumäärä 39 + 2
Opettajat tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitkä organisaatio- ja yhteiskuntatason sekä sosiaalisen ja henkilökohtaisen tason tekijät hidastavat naisten urakehitystä sekä kartoittaa keinoja hidasteiden ja esteiden poistamiseksi. Tavoitteena oli tutkia minkälaisia näkemyksiä ja kokemuksia organisaatioiden ylimmässä johdossa toimivilla naisilla on aiheesta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin keväällä 2013 ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat neljästä johtajanaista, jotka toimivat erikoisissa yrityksissä eri toimialoilla.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmenee, että organisaatiotasolla naisten urakehitystä voivat hidastaa muun muassa sukupuoleen kohdistuvat stereotypiat ja samankaltaistumisen ilmiö, mikä voi johtaa esimerkiksi naisia syrjiviin rekrytointikäytäntöihin. Yhteiskuntatasolla keskeinen ongelma on perhevapaiden ja niiden kustannusten epätasa-arvoinen jakautuminen sekä työelämän jakautuminen naisten ja miesten aloihin. Sosiaalisella ja henkilökohtaisella tasolla ongelman taustalla piilevät esimerkiksi itseluottamuksen ja mentorien puute.</p> <p>Keinot naisten urakehityksen edistämiseen ovat tutkimustulosten perusteella muun muassa suunnitelmallinen tasa-arvon edistäminen tasa-arvoa tukevien organisaatiokenteiden ja tasa-arvosuunnitelmien avulla, mentorointi, vanhempainvapaiden kustannusten jakaminen kaikkien työnantajien kesken sekä naisten oma aktiivisuus urakehityksensä edistämässä.</p>	
Asiasanat lasikatto, johtaminen, urakehitys, tasa-arvo	

Degree Programme for Multilingual Management Assistants

Author Elisa Väärälä	Group or year of entry 2010
The title of thesis Female Leaders' Views on Breaking the Glass Ceiling	Number of pages and appendices 39+2
Supervisor Soile Tuorinsuo-Byman	
<p>The purpose of this bachelor's thesis was to find out what kinds of obstacles female leaders face during their careers that are set by organizations, society, the social environment or women themselves. The purpose was also to find ways to overcome these obstacles. The objective was to research the various views and experiences female leaders working in a top management position have had in this area.</p> <p>Qualitative research was conducted in the spring of 2013, the research method being semi-structured interviews. The target group of the research was comprised of four female leaders who work in leading positions in various-sized organizations operating in different business fields.</p> <p>The results of the research indicate that on the organizational level things such as gender stereotypes and homo-social reproduction can impede women's career development. These things can lead to, for example, recruitment procedures that discriminate against women. When it comes to society in general, the central problem is the uneven distribution of parental allowances and their costs, as well as segregation of the labor market. On both the social and personal levels, a lack of self-confidence and a lack of mentoring, for example, can cause problems.</p> <p>According to the research results, the best ways to enhance women's career development include the following: mentoring, increasing equality between men and women, dividing the costs of parental allowances between all employers and increasing women's overall participation in the overall process of enhancing their own career development.</p>	
Key words glass ceiling, management, career development, equality	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma.....	1
1.2	Tutkimuksen rajausta ja rakenne	1
2	Naisjohtajien asema	3
2.1	Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa	3
2.2	Naiset pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina.....	5
2.3	Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä.....	5
2.4	Naisjohtajien määrän kasvattamisen tarve	6
3	Lasikatto ja ilmiön syyt.....	8
3.1	Työelämän sukupuolittuneisuus	9
3.2	Stereotypit nais- ja miesjohtajien erilaisuudesta.....	10
3.3	Perheen ja uran yhteensovittamisen ongelmat	12
3.3.1	Naisansa	12
3.3.2	Perhevapaiden epätasa-arvoinen jakautuminen.....	13
3.3.3	Organisaatiokulttuurin merkitys uran ja perheen yhteensovittamisessa.	14
3.4	Yksipuoliset verkostot	15
3.5	Mentorien puute	15
4	Keinoja lasikaton rikkomiseen.....	17
4.1	Sukupuolen mukaisen segregaaation purkaminen	17
4.2	Vanhempainvapaiden tasa-puolisempi jakautuminen	19
4.3	Kiintiöt naisten uran vauhdittajina.....	21
5	Naisjohtajien näkemyksiä lasikatosta	23
5.1	Kohderyhmän kuvaus.....	23
5.2	Aineiston keruu	23
5.3	Aineiston reliabiliteetti ja validiteetti.....	24
5.4	Tutkimustulokset.....	25
5.4.1	Organisaatiotaso	25
5.4.2	Yhteiskuntataso.....	29
5.4.3	Sosiaalinen ja henkilökohtainen taso	32
6	Yhteenvedo ja johtopäätökset	35

6.1 Yhteenveto	35
6.2 Johtopäätökset	37
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	39
6.4 Oman oppimisen arviointi	39
Lähteet	40
Liitteet	44
Liite 1. Haastattelukysymykset	44

1 Johdanto

Suomessa naisten ja miesten välistä tasa-arvoa pidetään nykyisin jo itsestäänselvyyttenä. Tasa-arvolainsäädäntö on kehittynyt ja naiset ovat vakiinnuttaneet asemansa työmarkkinoilla. Siitä huolimatta tasa-arvo ei toteudu liike-elämän huipulla, jossa yritysten ylimmässä johdossa vain murto-osa on naisia. (Keskuskauppakamari 2012b, 3.) Ilmiö on havaittu Suomen lisäksi myös muissa Euroopan maissa sekä Amerikassa, jossa siitä alun perin alettiin käyttää termiä lasikatto. Lasilla viitataan näkymättömiin esteisiin, joiden vuoksi naisten urakehitys katkeaa ylimmän johdon alapuolelle ja katolla siihen, että esteiden läpi on vaikea päästä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 282.) Naisten vähäinen määrä yritysten korkeimmassa johdossa on tällä hetkellä fakta, siksi halusinkin tietää miten tilannetta voitaisiin parantaa. Aihe on yhteiskunnallisesti tärkeä ja mielestäni hyvin mielenkiintoinen. Aihe sopii myös pääaineopintoihini hyvin, mikä osaltaan vaikutti aiheen valintaan.

1.1 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mitkä tekijät johtavat lasikaton syntymiseen ja mitä lasikaton murtamiseksi voitaisiin tehdä. Eri tutkimuksissa lasikaton syyt on jaettu muun muassa organisatorisiin, sosiaalisiin, henkilökohtaisiin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin. Pyrin löytämään keinoja lasikaton murtamiseen ja sen syiden poistamiseen perehtymällä aiheita koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä haastattelemalla yritysten ylimmässä johdossa toimivia naisia. Haastatteluissa on tarkoitus saada esiin myös haastateltavien näkemys lasikaton syistä.

1.2 Tutkimuksen rajausta ja rakenne

Opinnäytetyöni jakautuu viiteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa kerron tutkimusongelmasta sekä valotan tutkimuksen taustaa ja tavoitteita. Luvussa kaksi käsittelen naisjohtajien aseman kehittymistä Suomessa sekä tarvetta naisjohtajien määrän kasvattamiselle. Naisjohtajilla viitataan keskijohdon yläpuolella johtotehtävissä toimiviin naisiin. Painopiste luvussa kaksi on pörssiyhtiöissä, sillä niistä on satavilla luotettavaa tietoa. Lisäksi pörssiyhtiöt ovat hyvin muuttumaton joukko, jossa naisjohtajien määrän muutoksia eri vuosina on mielekästä vertailla.

Kolmannessa luvussa käsittelen syitä, joiden on tutkimusten mukaan todettu vaikeuttavan naisten uralla etenemistä. Ongelman syyt ovat moninaiset eikä ole olemassa vain yhtä tekijää, jonka ratkaiseminen korjaisi tilanteen. Käsittelen tutkimuksessani kuitenkin lähdekirjallisuudessa useimmin mainittuja ongelmia, joita ovat työelämän eriytyneisyys, perheen ja uran yhteensovittamisen ongelmat, yksipuoliset verkostot sekä mentorien puute.

Neljännessä luvussa esittelen kirjallisuuteen perustuen keinoja lasikaton rikkomiseen. Eräs lasikaton keskeisistä syistä on miesten ja naisten töiden eriytyminen eli segregatio, jonka purkaminen on yksi lähivuosien suurimmista haasteista. Toimialojen nais- ja miesvaltaisuutta edistävät muun muassa naisten ja miesten erilaiset koulutusvalinnat. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää houkutella naisia miesvaltaisille aloille ja päinvastoin. Urakehityksen kannalta on myös tärkeää, että nainen ei joudu olemaan työelämästä pois pitkiä jaksoja. Tämä edellyttää, että jatkossa vanhempainvapaat jakautuvat tasaisemmin isien ja äitien kesken. Eräs paljon keskustelua herättänyt keino naisten urakehityksen edistämiseen ovat naiskiintiöt. Voidaanko niiden avulla tulevaisuudessa ratkaista lasikaton ongelma?

Viidennessä luvussa kerron tutkimuksen tekemisestä. Kuvailen tutkimuksen kohde-ryhmän sekä valitsemani tutkimusmenetelmän. Lisäksi punnitsen tutkimuksen luotettavuutta ja esitän tutkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa esitän johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset. Arvioin myös prosessin aikana tapahtunutta oppimistani.

Olen rajannut naisjohtajuuden historian työni ulkopuolelle, sillä tutkimukseni painopiste on tulevaisuudessa eli siinä, mitä naisjohtajien aseman parantamiseksi voitaisiin tehdä. En myöskään käsittele työssäni johtajuuden teorioita, sillä ne eivät ole tutkimukseni kannalta relevantteja.

2 Naisjohtajien asema

Suomea pidetään usein tasa-arvon mallimaana ja monissa asioissa Suomi onkin useita maita edellä. Suomalaiset naiset saavuttivat äänioikeuden ja vaalikelpoisuuden ensimmäisenä Euroopassa lähes 100 vuotta sitten ja he osallistuivat ansiotyöhön sotien jälkeisinä vuosikymmeninä enemmän kuin läntisessä Euroopassa yleensä. (Hirvikorpi 2005, 15–16.) Naisten osuus palkansaajista on noin 50 % ja 70 % aikuisista naisista osallistuu työelämään, mikä on vain hieman vähemmän kuin työelämään osallistuvien aikuisten miesten osuus ja enemmän kuin muissa Euroopan maissa. Naisten asema suomalaisilla työmarkkinoilla on vakiintunut, ja naisten työmarkkinoilta poisjääminen aiheuttaisi sekä laadullista että määrällistä työvoimavajasta. (Aaltio-Marjosola 2001, 14–15.)

Huolimatta siitä, että sukupuolinen tasa-arvo on Suomessa edennyt pitkälle, on työelämässä edelleen näkymättömiä esteitä, joiden vuoksi naiset eivät pääse etenemään liike-elämän huipulle yhtä helposti kuin miehet (Hirvikorpi 2005, 16). Pörssiyhtiöissä on yksi ainoa naistoimitusjohtaja ja johtoryhmätasolle yltäneistä naisista lähes kaikki johtavat yrityksen tukitoimintoja. Liiketoimintojen johdossa on vain harvoja naisia, mikä tarkoittaa sitä, että pörssiyhtiöiden naistoimitusjohtajien määrä ei tule merkittävästi lisääntymään lähiaikoina. Kuitenkin viime vuosina on eri toimenpiteillä kyetty lisäämään naisten hallitusjäsenyyksien määrää etenkin suurissa pörssiyhtiöissä. (Keskuskauppakamari 2011, 2; Talouselämä 2011.)

2.1 Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa

Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on Suomessa lisääntynyt merkittävästi 2000-luvulla. Vuonna 2012 jo 22 % pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä oli naisia, kun vuonna 2008 jäsenistä naisia oli 12 % ja vuonna 2003 vain 7 %. Markkina-arvoltaan yli miljardin euron large cap -yhtiöissä naisten osuus hallituksissa on nyt 28 %. Mid cap -yhtiöissä, joiden markkina-arvo on 150 miljoonaa – 1 miljardi euroa, naisten osuus on 23 %, ja markkina-arvoltaan alle 150 miljoonan euron small cap -yhtiöissä 16 %. Vuoden 2011 vastaavat luvut olivat 26 %, 19 % ja 12 %. (Keskuskauppakamari 2012a; Pörssisäätiö 2006.)

Naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa on lisääntynyt myös muissa EU-maissa, mutta siitä huolimatta Suomi on EU:n kärkimaa naisten hallituspaikoissa. Suomessa naisia on yli 27 % suurimpien pörssiyhtiöiden hallitusjäsenistä, kun EU-maiden keskiarvo on vain 14 %. Lähes samalle tasolle Suomen kanssa yltävät Latvia ja Ruotsi, mutta Norjasta, jossa naisia on hallituksissa yli 40 %, Suomi jää kauas. Siellä naisten määrää hallituksissa on nostettu kiintiöiden voimin. (Helsingin Sanomat 2012; Talous-sanomat 2011.)

Suomessa naisten määrää yritysten hallituksissa ovat lisänneet niin valtiovallan toimet kuin yritysten vapaaehtoinen itsesääntelykin. Vuonna 2004 valtioneuvosto päätti, että valtionyhtiöiden hallituksissa on oltava 40 % molempia sukupuolia. Jo vuonna 2006 tavoite saavutettiin, mikä havahdutti myös elinkeinoelämän huomaamaan, että Suomessa on päteviä naisia hallitustehtäviin. (Keskuskauppakamari 2011, 9.)

Myös yritysten vapaaehtoinen itsesääntely on lisännyt naisten hallitusjäsenyyksien määrää. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance) suosittaa, että hallituksessa on oltava molempia sukupuolia. Mikäli yhtiö jättää noudattamatta suositusta, se on ilmoitettava ja perusteltava julkisesti. Koodin sukupuolisuositusta on noudatettu tammikuusta 2010 hyvin tuloksin, sillä keväällä 2012 jo 86 prosentilla listayhtiöistä oli naisia hallituksessa, vuonna 2008 vain 50 prosentilla. Vain 14 prosentilla listayrityksistä on hallituksissa pelkästään miehiä, kun esimerkiksi Ruotsissa luku on noin 40 %. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)

Naisia on jo runsaasti pörssiyhtiöiden hallituksissa, mutta silti harvalla hallituksella on naispuheenjohtaja. Vuoden 2011 keväällä Sari Baldauf valittiin Fortum Oyj:n hallituksen puheenjohtajaksi ja hänestä tuli large cap -yhtiöiden ensimmäinen naispuheenjohtaja. Nykyisin Sari Baldaufin lisäksi puheenjohtajia ovat Eeva Punta (Kesla Oyj), Jelena Manojlovic (Ruukki Group Oyj) ja Marjo Miettinen (Teleste Oyj). Naisten osuus suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitusten puheenjohtajista on vaivaiset 3,2 %. Tilanne Ruotsissa on hyvin samankaltainen ja sielläkin vain 3 % pörssiyhtiöiden hallitusten puheenjohtajista on naisia. Määrällisesti naisia on kuitenkin enemmän kuin Suomessa, sillä Ruotsissa puheenjohtajina toimii 9 naista. (Keskuskauppakamari 2011, 19.)

2.2 Naiset pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina

Kaikkiaan suomalaisissa pörssiyhtiöissä on toimitusjohtajina toiminut vain muutama nainen. Heistä pitkäaikaisin on Pirkko Rantanen-Kervinen, joka toimi Turkistuottajat Oyj:n toimitusjohtajana vuodesta 1991 vuoden 2009 syyskuuhun saakka. (Keskuskauppakamari 2011, 20; Turkistuottajat 2009.) Nykyisin Helsingin pörssissä noteeratuissa yhtiöissä on vain yksi naistoimitusjohtaja, Nina Kopola Suominen Oyj:ssä. (Talouselämä 2011.)

Huolimatta siitä, että naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa on viime vuosien aikana huomattavasti lisääntynyt, ei toimitusjohtajien kohdalla vastaavaa kehitystä ole tapahtunut. Kehitys toimitusjohtajien osalta on ollut heikompaa kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa. Yhdysvalloissa Fortune 500 -yhtiöissä on 19 naista toimitusjohtajana, ja Fortune 1000 -yhtiöissä 40. Myös Iso-Britannia on Suomea edellä, vaikka naistoimitusjohtajien määrä FTSE 100 – yhtiöissä, 100 suurinta Lontoon pörssissä noteerattua yhtiötä, on pienentynyt yhdellä vuoden takaiseen verrattuna. Nykyisin FTSE 100 -yhtiöissä on 4 naista toimitusjohtajana, kun vuoden takainen luku on viisi. (Keskuskauppakamari 2012b, 21; FTSE 2012.)

2.3 Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä

Vaikka Suomessa naisten määrä listayhtiöiden hallituksissa on viime vuosien aikana noussut merkittävästi, niin johtoryhmätasolla toivottua kehitystä ei ole tapahtunut. Myös johtoryhmien naisjäsenten vastuualueissa on toivomisen varaa, sillä useat toimivat organisaatioiden tukifunktioissa ja vain harvalla on liiketoimintavastuuta. Tämä selittää osittain naisten olemattomat etenemismahdollisuudet toimitusjohtajiksi, sillä useimmat toimitusjohtajat valitaan liiketoimintojen johtajien joukosta, ei niinkään tukitoimintojen johtajista. (Keskuskauppakamari 2011, 22.)

Pörssiyhtiöissä on 900 johtoryhmän jäsentä, joista 146 on naisia. Kaiken kaikkiaan johtoryhmien jäsenistä naisia on siis vain 16 %. Suhteessa naisia on eniten large cap -yhtiöiden johtoryhmissä, joissa naisten osuus on 17,6 %. Mid cap -yhtiöissä naisia on 15,1 % ja small cap -yhtiöissä 16,3 %. Helsingin pörssin yhtiöissä on vain 26 naista, jotka johtoryhmän jäseninä vastaavat jostakin liiketoiminnan alueesta. 8 heistä on large

capissa, 13 mid capissa ja 5 small capissa. Luvut osoittavat, että naisia on todella vähän liiketoimintojen johdossa ja erityisen vähän heitä on pienissä listayhtiöissä. (Keskuskauppakamarin 2011, 22.)

Yhtiöiden toimialalla on myös vaikutusta. Keskuskauppakamarin selvityksen mukaan kaikista perusteollisuuden pörssiyhtiöistä löytyy vain 3 naista, joilla on vastuullaan jokin liiketoiminta-alue. Kaikki toimivat mid cap -yhtiöissä. Palvelualoilla naisia sen sijaan on jonkin verran enemmän liiketoimintavastuussa: kulutustavarat ja -palvelut – sektorilla 7 ja rahoitusalaalla 6. Sen sijaan selvityksessä ei löydetty yhtään naista liiketoimintoja johtamasta energia, päivittäistavarat, tietoliikennepalvelut ja yhdyskuntapalvelut – sektoreilta. (Keskuskauppakamari 2011, 22.)

2.4 Naisjohtajien määrän kasvattamisen tarve

Alvesson ja Billing (1998, teoksessa Juuti 2006, 180) esittävät, että naisten lukumäärää johtajina tulisi kasvattaa tasa-arvo syistä, mutta myös siksi, että naiset voivat tuoda työelämään erityistä kontribuutiota. He ovat listanneet neljä syytä kasvun tärkeydelle:

- yleinen tasa-arvon kehittyminen yhteiskunnassa
- naisten pätevyysien käyttäminen johtajuudessa, kun ne nykyisin ovat piiloresursseina organisaation osaamiskapasiteetissa
- naisten erityisyys johtajina tulisi huomioida sekä
- naiset johtajina voivat rikastuttaa yritysten ja työelämän arvomaailmaa.

Myös Hirvikorven (2005, 19) mukaan naiset ovat alikäytetty voimavara, jonka panosta elinkeinoelämä ja yhteiskunta tarvitsevat. Hän korostaa päätöksenteon kannalta olevan tärkeää, että yrityksissä ovat edustettuina eri kansalaisuudet, ikäryhmät, koulutustaustat ja sukupuolet. Salo & Blåfield (2007, 14) jakavat myös ajatuksen naisten panoksen tärkeydestä. Heidän mukaansa Suomella ei ole varaa jättää naisten osaamista ja työpanosta käyttämättä etenkin, kun suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle, Suomessa syntyy merkittävä johtajavaje. He painottavat, että 2000-luvulla yritykset tarvitsevat laaja-alaista liikkeenjohtoa ja uusia näkökulmia.

Hyvän johtajuuden määrittelyyn eivät nykyisin enää riitä yksilöosaaminen ja johtajuuden perinteiset maskuliiniset ominaisuudet. Johtamisen toimintaympäristö on viime vuosikymmeninä muuttunut kaoottiseksi nopeasti muuttuvaksi globaaliksi verkostoksi, jossa toimiminen edellyttää johtajalta kykyä sietää epävarmuutta, epätäydellisyyttä ja ristiriitaisuuksia. Maailma on muuttunut joko-tai-ajattelusta sekä-että-ajatteluun, eikä enää ole olemassa yksiä totuuksia vaan useita tulkintoja. Johtajan on pysyttävä toimintakykyisenä kaaoksen keskellä, jäsennettävä sekavasta tilanteesta selkeä kuva, mutta samalla pidettävä yllä monitulkinnallisuutta. Tällöin tärkeään asemaan nousevat itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 142–143.)

Johtamistaidon opiston tekemässä tutkimuksessa naiset menestyivät miehiä paremmin lähes kaikilla johtajuuden osaamisalueilla. Syy tähän saattaa olla siinä, että naiset hallitsevat miehiä paremmin nykyisessä kompleksisessa johtamisen toimintaympäristössä tarvittavan moniulotteisen käyttäytymisen. (Sydänmaanlakka 143–144.) Myös Kets de Vriesin (2001, 308–311) mukaan naisilla on paremmat mahdollisuudet tulevaisuuden johtajina menestymiseen ja monet menestyneet miesjohtajat omaavat paljon feminiinejä piirteitä, kuten nöyryys ja avoin kommunikointi.

Naiset ovat myös koulutetumpia kuin miehet. Lukioista valmistuu enemmän tyttöjä kuin poikia ja tiedekorkeakouluista teknillistä korkeakoulua lukuun ottamatta enemmän naisia kuin miehiä. Naiset kuitenkin valitsevat helpommin koulutusalan, joka johtaa julkisen sektorin töihin. Kun miehet valitsevat teollisuuden alan, suosivat naiset palvelusektoria. Elinkeinoelämän rakennemuutoksen johdosta teollisuuden osuus Suomen bruttokansantuotteesta vähenee koko ajan ja palveluiden osuus nousee, mikä tarjoaa naisille eräänlaisen urakehityksen ohituskaistan. (Salo & Blåfield 2007, 15.)

Eräs keskeinen syy palkata naisia ja huolehtia heidän urakehityksestään on se, että tutkimusten mukaan naisjohtoiset yritykset ovat kannattavampia ja vakavaraisempia kuin miesjohtoiset. Suomen Asiakastieto Oy:n vuonna 2005 tekemän selvityksen mukaan naispuolisen toimitusjohtajan yrityksessä sijoitetun pääoman tuotto oli 18.5, kun mies-toimitusjohtajan lukema oli vain 14.2. Myös omavaraisuus oli naisjohtoisissa yrityksissä parempi: yli 10 prosenttiyksikköä keskiarvoa korkeampi. Tarkastelussa oli mukana Suomen 500 liikevaihdoltaan suurinta yritystä. (Salo & Blåfield 2007, 15.)

3 Lasikatto ja ilmiön syyt

Naisten vähyys yritysten ja organisaatioiden huippujohdossa on havaittu niin Suomessa, kuin kaikissa läntisissä teollisuusmaissa. Yleisesti onkin alettu puhua lasikattoilmiöstä, jolla tarkoitetaan naisten urakehityksen katkeamista ylimmän johdon alapuolelle. Huippupaikat ovat saavuttamattomissa, mutta kuitenkin näkyvillä sukupuolistereotyyppioista muodostuvan lasikaton takana. (Vanhala ym. 2002, 282.)

Lasikatto-termi lanseerattiin Yhdysvalloissa vuonna 1986 Wall Street Journalin artikkelissa. Välittömästi lanseerauksen jälkeen Yhdysvalloissa alkoi ilmiötä koskeva tutkimus, joka vähitellen rantautui myös Suomeen. Kahdenkymmenen vuoden aikana tilanne ei juuri ole yritysten organisaatioissa muuttunut. EU:n komission tilastot osoittavat, että EU:n alueella toimivista yritysjohtajista naisten osuus on 30 % ja 50 merkittävimmän pörssinoteeratun suuryhtiön toimivassa johdossa vain 10 %. Kansainvälisesti vaikuttavan Accenture-konsulttifirman vuonna 2006 tekemä selvitys osoittaa, että yli 70 % naisista ja 57 % miehistä uskoo lasikaton edelleen estävän naisia etenemästä business-maailmassa. Selvityksessä tutkittiin 1200 maailmanlaajuisen suuryrityksen ylintä johtoa, johon kuului sekä nais- että miesjohtajia. (Lipponen 2006, 15–16.)

Mistä lasikatto-ilmiö sitten johtuu? The Conference Board European 21 vuotta sitten tekemä selvitys (Europe's glass ceiling) listaa ilmiön syiksi mm. naisten kapeampialaisen koulutuksen, vihamielisen yritysmpäristön ja miesten ja naisten töiden eriytymisen. (Vanhala ym. 2002, 283). Eyring and Stead (1998, 3) ovat puolestaan listanneet ilmiölle 28 syytä aina patriarkalisesta organisaatiokulttuurista naisten puutteelliseen työkokemukseen asti.

Lasikaton monet syyt on ryhmiteltävissä organisatorisiin, sosiaalisiin ja henkilökohtaisiin esteisiin. Organisatoriset esteet aiheutuvat organisaatioiden toimintaan liittyvistä käytännöistä, jotka vaikeuttavat naisten urakehitystä. Tällaisia käytäntöjä ovat mm. naisten toiminnalle asetettavat suuremmat vaatimukset, naisille epäsuotuisa yrityskulttuuri, jossa naisen ei ajatella kuuluvan johtotehtäviin sekä riittämätön tuki haastavissa tilanteissa. Lisäksi organisatorisiin esteisiin kuuluvat vähäiset kehittymismahdollisuudet ja tunnustuksen puute. Sosiaalisilla esteillä puolestaan viitataan ihmisten välisiin suhteisiin.

siin, joissa naisiin kohdistuu ennakkoluuloja ja kielteisiä asenteita. Lisäksi sosiaalisiin esteisiin luetaan mentorien puute, sekä epävirallisten sosiaalisten verkostojen ulkopuolelle jääminen. Henkilökohtaisilla esteillä tarkoitetaan mm. sitä että naiset eivät varsinkaan uran alkuvaiheessa osaa tai halua pelata organisaation sisäistä epävirallista poliittista peliä. Henkilökohtaisena esteenä nähdään myös vaikeudet kodin, perheen ja työn yhteensovittamisessa. (Northouse 2004, 273–282.)

Keskuskauppakamarin selvityksessä (2011, 24) esitetään, että ainakin perinteet, asenteet, stereotypiat, naisten koulutusvalinnat, puutteet naisten omassa aktiivisuudessa ja liiallinen itsekriittisyys, vaikeudet sovittaa työ- ja yksityiselämää yhteen ja liian vähäinen verkottuminen ovat seikkoja ongelman taustalla.

3.1 Työelämän sukupuolittuneisuus

Suomessa työmarkkinat ovat voimakkaasti jakautuneet miesten ja naisten työmarkkinoihin. Enemmän kuin 75 % naisista työskentelee etupäässä naisten kanssa ja samansuuruinen osa miehistä työskentelee pääasiassa miesten kanssa. Tämän lisäksi naisten ja miesten työt ovat eriytyneet alojen suhteen. Naiset työskentelevät yleisimmin hyvinvointipalvelujen ja kaupan aloilla, kun taas miehet teollisuuden, liike-elämän palveluiden ja kuljetuksen aloilla. Tällaista työmarkkinoiden jakautumista yhtäältä miesten ja toisaalta naisten aloihin kutsutaan horisontaaliseksi segmentoitumiseksi. (Lipponen 2006, 174; Aaltio-Marjosola 2001, 15.)

Suomessa työmarkkinat ovat jakautuneet myös vertikaalisesti, mikä tarkoittaa sitä, että miehet ja naiset sijoittuvat hierarkkisesti eri asemiin organisaatioissa ja työelämässä. Naiset työskentelevät miehiä useammin alemmilla hierarkiatasoilla ja vain pieni osa organisaatioiden johtotehtävissä työskentelevistä on naisia. Vertikaalinen segmentoituminen näkyy myös johdon sisällä siten, että mitä ylemmäksi johdon hierarkiassa edetään, sitä suurempi osa johtajista on miehiä. Naisten osuus on kasvanut pääasiassa keski johdon tehtävissä. (Vanhala, 6.) Jäykkä sukupuolen mukainen työnjako rajoittaa yksilöiden ammatinvalintaa sekä tuottaa palkkaeroja, joita ei voida selittää koulutuksen pituudella eikä työn vaativuudella. Naiset saavat samasta työstä miehiä alhaisempaa palkkaa. Nais-

ten ansiotulot ovat noin 80 % miesten ansioista, ja palkkaero on EU maiden keskiarvoa suurempi. (Lipponen 2006, 174.)

Palkkaerot naisten ja miesten välillä kapenisivat, jos miehet ja naiset sijoittuisivat tasapuolisemmin eri toimialoille. Naiset kuitenkin suuntautuvat ammattia valitessaan ja työhön hakeutuessaan eri aloille kuin miehet. Naiset sijoittuvat miehiä useammin julkiselle sektorille. Jopa 44 % naispalkansaajista ja vain 19 % miespalkansaajista työskentelee julkisen sektorin palveluksessa. Koulutusvalintoja tehdessään naiset valitsevat sosi-
aali- ja terveysalan, matkailualan, humanistisen ja kulttuurialan, kun taas miehet insi-
nööri- ja rakennusalan ja teknisen alan. Tällöin on selvää, että eriytyminen miesten ja naisten aloihin jatkuu. Toimialojen nais- ja miesvaltaisuuden purkaminen onkin yksi lähivuosien suurimmista haasteista. (Piha 2006, 106.)

Vanhemmilla on tärkeä rooli lasten ammatinvalinnan ohjaamisessa ja kodit saattavat huomaamattaan sysätä tyttöjä naisten aloille. Perinteisesti tyttöjä ja poikia kasvatetaan eri tavalla. Tyttöjä suojellaan ja heiltä odotetaan hillitympää käytöstä kuin pojilta. Poikia taas kannustetaan haasteisiin ja kilpailuihin. (Piha 2006, 109.) Rahoituksen professori Eva Liljeblom (teoksessa Piha 2006, 109) sanoo, että tytöille ei kuitenkaan pitäisi tuput-
taa ”poikien” roolia. Hänen mukaansa roolikeskustelua tärkeämpää on tyttöjen itsetun-
non kasvattaminen. Tytöt tarvitsisivat myös kiinnostavia ja innostavia esimerkkejä naisjohtajista, jotta johtajan ammatti alkaisi tuntua heistä kiinnostavammalta. (Piha 2006, 110.)

3.2 Stereotypiat nais- ja miesjohtajien erilaisuudesta

Nais- ja miesjohtajien eroista on tehty jonkin verran tutkimusta. Eräät tutkimustulokset osoittavat, että naiset käyttäytyvät johtajina eri tavalla kuin miehet, mutta toisaalta on olemassa myös suuri määrä tutkimuksia, joiden mukaan suuria eroja ei ole. Joidenkin tutkimusten mukaan naisten suhtautuminen vallankäyttöön on erilaista kuin miehillä, mistä johtuen naisten johtamistyyli on demokraattisempaa, kommunikoivampaa ja osallistavampaa. Naisten on väitetty noudattavan innovoivaa ja yksilöitä huomioivaa, transformaationaalista johtamistapaa. (Alvesson & Billing 1997, teoksessa Vanhala, 40–41.)

Olivatpa erot mies- ja naisjohtajien välillä kuinka todellisia hyvänsä, stereotypiat ja ennakko-oluudet pitävät pintansa ihmisten asenteissa. Naisten ja miesten ajatellaan käyttäytyvän eri tavalla, minkä johdosta naisilta ja miehiltä odotetaan erilaista käyttäytymistä myös johtajina. Naisia pidetään lämpiminä, ulospäin suuntautuneita ja tunteellisia, kun taas miehiä pidetään kunnianhimoisina, päättäväisinä ja hyökkäävinä. Miehiä pidetään järki-ihmisinä kun taas naisten ajatellaan toimivan tunteiden pohjalta. Miesten ajatellaan haluavan valtaa ja naisten vastuuta. (Piha 2006, 87–88.)

Kanterin (1977) mukaan naisella on organisaatiossa neljä mahdollista hyväksyttyä roolia: viettelijätär, maskotti, äiti ja rautarouva. Ainoa lasikaton rikkonut johtajaksi miesten rinnalle päässyt nainen on rautarouva, mutta hänen roolinsa on vaikea. Miehet eivät hyväksy häntä joukkoonsa, koska hän on heidän silmissä kova ja epänaiseellinen. Naiset puolestaan eivät pidä hänestä, koska hän on miehekäs.

Maskuliinisten ja feminiinisten roolien tiukka tyypittäminen asettaa naiset johtajina haastavaan asemaan, jossa heidät on sidottu ns. kaksoissidokseen. Toisaalta naisilta odotetaan naisellista käyttäytymistä ja ulkomuotoa, toisaalta heidän olisi täytettävä johtajan rooli, johon kohdistuu odotus maskuliinisia piirteitä omaavasta johtajasta. Tätä kaksoisrooliin sidottua ristiriitaa voidaan nimittää naisjohtajan sukupuolisidokseksi: nainen ei täytä ”naisen mallia”, jos hän johtajana poikkeaa feminiinisestä naisen normista, ja jos hän puolestaan poikkeaa miehisestä johtamisen normista, hän ei täytä ”johtajan mallia”. (Lämsä & Sintonen 2001.)

Sukupuolella on kiistattomasti vaikutusta miesten ja naisten asemaan työelämässä ja sukupuolen näkyväksi tekeminen työpaikoilla on erittäin tärkeää miesten ja naisten tasa-arvoisen kohtelun edistämiseksi. Tutkimusten mukaan ihmiset suosivat itsensä kaltaisia henkilöitä esimerkiksi rekrytointitilanteissa, koska he olettavat yhteisen ”kielen” ja jaettujen kokemusten helpottavan yhteistyötä. Tämä niin sanottu homososiaalinen reproduktio voi johtaa siihen, että miehiä palkataan naisia useammin vaativiin johtotehtäviin miehistä koostuvan ylimmän johdon suosiessa miehiä. (Kanter 1977, 47–49.) Työpaikoilla sukupuolen mukaista työnjakoa selitetään naisten ja miesten ”luontaisilla” taipumuksilla. Samalla sukupuoli nähdään henkilökohtaisena asiana, jolla ei ole vaikutusta työntekoon. Tasa-arvon katsotaan toteutuvan, kun sukupuolesta ei puhuta. Tällainen

työn sukupuolittuneisuudesta vaikeneminen, tasa-arvo-ongelmien vähätteleminen ja sukupuolien mukaisten erojen luonnollistaminen johtavat tilanteeseen, jossa tasa-arvon edistäminen työpaikoilla koetaan mahdottomaksi tai tarpeettomaksi. (Lipponen 2006, 171–172.)

3.3 Perheen ja uran yhteensovittamisen ongelmat

Tilastot osoittavat, että naisjohtajat ovat niin Suomessa kuin muissakin maissa miesjohtajia ja muita naisia useammin perheettömiä. Miesjohtajilla puolestaan on naisia ja ikäluokkansa muita miehiä useammin puoliso ja lapsia. Toisin sanoen johtajaksi valikoituu useammin nainen, joka valitsee perheettömän tai ainakin lapsettoman elämän kuin nainen, jolla on perhe. (Lipponen 2006, 21.)

Perheestä muodostuu helpommin naisen kuin miehen urakehityksen hidaste. Miehillä lankeaa naisia useammin ns. perhebonus, kun taas naisia sakotetaan perheellistymisestä. Puhutaan lapsisakosta, josta naiset kärsivät hitaamman urakehityksen ja huonomman palkan muodossa. Tämän ”sakon” suuruuden lasta kohti on laskettu olevan n. 7 % palkasta. Naimisissa oleva naisjohtaja koetaan yritykselle riskinä, kun taas naimisissa olevaa miesjohtajaa pidetään resurssina. Tämä johtuu siitä, että naisjohtajan nähdään asettavan perheensä työn sijasta etusijalle. Miesjohtajalla oletetaan olevan kotona vakaa tukijoukko, jonka avulla mies voi omistautua täysin työlleen. (Lipponen 2006, 21–22.)

3.3.1 Naisansa

Suomessa on harvinaisen tiivis tukipuitteiden verkosto, jonka tarkoituksena on helpottaa naisten osallistumista työelämään. Lasten päivähoito, perhevapaat, kouluruokailu, erillisverotus sekä yksilöllinen sosiaaliturvajärjestelmä mahdollistavat naisten täysimääräisen panoksen työelämässä. Näistä seikoista huolimatta naiset eivät ylene yritysten ylimpään johtoon. Useissa maissa, joissa ei ole samankaltaista tukipuitteiden järjestelmää, naisia on ylimmässä johdossa vähintäänkin sama määrä kuin Suomessa. Esimerkiksi Alankomaissa lasten päivähoitojärjestelmä on heikompi kuin Suomessa ja suurin osa naisista tekee osa-aikatyötä. Tästä huolimatta Alankomaissa naisia on yritysten ylimmässä johdossa saman verran kuin Suomessa. Naisten työssäkäynnin yleisiä edelly-

tyksiä parantamalla ei siten voida taata naisten ylenemistä ylimpään johtoon. (Keskuskauppakamari 2011, 24.)

Yhteiskunnan rakenteilla äitiyslomineen, päivähoitoineen ja vanhempainvapaineen on tuettu työelämään osallistumista ja perheen perustamista. Kuitenkin, kun yrityksissä käydään pohdintaa siitä, pitäisikö tehtävään valita lapsentekoiässä olevan naistyöntekijä vai miestyöntekijä, osuu valinta useammin miehen kohdalle. Riski siitä, että nainen jää lapsen kanssa useaksi vuodeksi kotiin, tekee naisen palkkaamisen etenkin johtotehtäviin vaikeaksi. Jos nainen hoitaa lapsia pitkään kotona ja on sen vuoksi poissa töistä, se eittämättä vaikuttaa hänen uraansa. Se vaikuttaa myös sellaisen äidin uraan, joka palaisi välittömästi äitiysloman jälkeen töihin, mutta myös sellaisen hedelmällisessä iässä olevan naisen uraan, joka ei koskaan hanki lapsia. Tätä kutsutaan naisansaksi. (Piha 2006, 65.)

3.3.2 Perhevapaiden epätasa-arvoinen jakautuminen

Vanhala (2005, 203–209) on tutkinut keskijohdossa työskentelevien kauppatieteellisen korkeakoulututkinnon suorittaneiden naisten ajatuksia perheen, työn ja uran yhteensovittamisesta. Tutkimusten perusteella Vanhala on jakanut vastaajat neljään orientaatiotyyppiin, joita ovat:

- ajelehtijat, jotka eivät panosta suuremmin työhön, perheeseen tai uraan
- perhesuuntautuneet
- työkeskeiset ja
- kombinoijat, jotka panostavat sekä työhön, perheeseen että uraan.

Kombinoijat antavat kuvan siitä, että he panostavat täysillä molempiin sekä uraan että perheeseen. Silti kaikista vastaajista 45 % koki lähes jatkuvasti huonoa omaa tuntoa siitä, että he eivät ehdi hoitaa kunnolla perhettä työn vuoksi tai työtä perheen vuoksi. Huonosta omastatunnosta kärsivät naiset olivat myös huolestuneita siitä, miten perhevapaat vaikuttavat osaamispääomaan, työhön paluun motivaatioon ja urakehitykseen. Nainen joutuu perhevapaan aikana olemaan valppaana, jotta ei putoaisi työelämän kelkasta. (Vanhala 2005, 203–209.)

Mitä korkeammalle johtoportaassa edetään, sitä kovemmaksi käyvät vaatimukset. Jos samalla joutuu kantamaan huolta lasten pärjäämisestä, työ, lapset tai pahimmassa tapauksessa molemmat kärsivät. Siksi olisikin tärkeää, että kotihuolet eivät jäisi vain naisten kannettavaksi. Kuitenkin molempia vanhempia varten luotuja lastenhoitojärjestelmiä käyttävät pääsääntöisesti naiset. Jos asiassa ei tapahdu muutosta, lisääntyy riski siitä, että jatkossa määräaikaista työsopimuksia solmivat, ja osa-aikaista työtä tekevät nimenomaan naiset. Jos yhteiskunnallisella tasolla ei nähdä tärkeänä naisten tasa-arvoisia mahdollisuuksia työelämään ja perheeseen, joutuvat naiset jatkossakin valitsemaan näiden kahden väliltä. Ratkaisujen on löydettävä sekä perheen, yritysten että yhteiskunnan tasolta. (Piha 2006, 25- 26.)

3.3.3 Organisaatiokulttuurin merkitys uran ja perheen yhteensovittamisessa

Perheen ja uran yhdistämisen ratkaisut eivät kosketa vain naisia ja heidän perheitään, vaan myös työpaikkoja. Työpaikka voi organisaatiokulttuurillaan vaikeuttaa tai helpottaa äitijohtajan elämää. Yksilölliset ratkaisut salliva työkulttuuri mahdollistaa arkirutiinien toimimisen, ja esimiehen asenteella on ratkaiseva vaikutus, miten naisen työhön palaaminen äitiysloman jälkeen onnistuu. Esimies voi vaikuttaa naisen uran etenemiseen myös esimerkiksi suhtautumalla suvaitsevasti ja kannustavasti miesalaistensa vanhempainlomasuunnitelmiin. (Piha 2006, 53.)

Työpaikat voivat helpottaa perheen ja uran yhteensovittamisessa myös joustamalla työajassa. Uran ja perheen välisen ristiriidan sovittamista helpottaisi mahdollisuus työskennellä kotona tai tehdä lyhyempää työpäivää tai työviikkoa. Kaikki tämä olisi nykyisin jo mahdollista, mutta ylin johto ei tätä mahdollisuutta hyödynnä. Käytöksellään he antavat viestin siitä, että joustava työaika ei ole tarkoitettu johtotehtäviin haluaville. (Piha 2006, 54.)

Naisen uran ja perheen yhteensovittamisen kysymyksen ratkaiseminen on tärkeää myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Euroopassa on havahduttu pieniin syntyvyyslukuihin ja Suomessakin hallitus on ilmaissut toiveensa syntyvyyden kasvusta. Naiset siirtävät lasten hankintaa opiskelun ja uran takia. Sivistyneessä ja tasa-arvoisessa yhteiskunnassa ratkaisu ei voi olla naisten uran uhraaminen väestön kasvun turvaamiseksi, vaan on

keksittävä jotain muuta. Koko yhteiskunnan kannalta organisaatiokulttuurien muuttaminen suotuisaan suuntaan on tärkeää. (Piha 2006, 28–29.)

3.4 Yksipuoliset verkostot

Verkostoilla on suuri merkitys johtajille niin työ- kuin yksityiselämänkin kannalta. Verkostot ovat vaikutuskanavia ja mahdollistavat ajatusten ja mielipiteiden vaihtamisen muiden johtajien kanssa. Yksityiselämän verkostot voivat auttaa konkreettisella tasolla uran ja perheen yhteensovittamisessa. (Piha 2006, 133.)

Eräiden tutkimusten mukaan kyky verkostoitua ja sosiaaliset taidot ovat usein naisjohtajien vahvuuksia. Verkostoitumisessa vallitsee kuitenkin sama eriytyneisyys naisten ja miesten verkostoihin kuin työelämässä jako naisten ja miesten töihin. Useat verkostot, joissa mukana on liike-elämän johtajia, ovat mies- tai naisverkostoja. Miesverkostoja ovat mm. Rotarit ja Leijonat, naisverkostoja puolestaan esimerkiksi Zonta ja kansainvälinen WoMan-instituutti. (Aaltio-Marjosola 2001, 102–103.)

On väitetty, että miesten muodostamat hyvä-veli-verkostot ovat yksi este naisten urakehitykselle. Organisaation epävirallisten verkostojen ulkopuolelle jääminen vaikeuttaa naisten urakehitystä siten, että läheskään kaikki organisaation avoimet tehtävät eivät tule naisten tietoon. Lisäksi naisten on miehiä hankalampaa tehdä itseään tunnetuksi vaikutusvaltaisten henkilöiden parissa ja luoda suhteita ylenemisistä päättäviin henkilöihin. Verkostot toimivat organisaatioiden sisällä ja ulkopuolella jättäen ulkopuolelleen vain vähän valtaa omaavat miehet sekä kaikki naiset. Virallinen valta ja kilpailuetu siirtyvät verkostoissa ystävyysuhteiden ja liittoumien perusteella. (Puttonen 2011, 66.)

3.5 Mentorien puute

Eräs keskeinen este naisten johtamisurille on mentorien ja roolimallien puute. Aspo-comp Oy:n toimitusjohtaja Maija-Liisa Friman (teoksessa Piha 2006, 135) uskoo, että mentoroinnilla on naisten urakehityksessä verkostoja suurempi rooli. Hänen mukaansa jokaisen hänen kanssaan samassa asemassa olevan pitäisi ottaa ainakin yksi mentoroitava edistääkseen nuorten urakehitystä. Frimanin mielestä etenkin nuorille naisille on

tärkeää päästä konkreettisesti näkemään, kuinka johtaja työskentelee ja miten johdetaan tehokkaasti.

Mentori valmentaa suojattiansa työssä, suojelee häntä syrjinnältä, antaa ohjeita organisaation toimintatavoista sekä tarjoaa epävirallisten verkostojen kautta saatavaa tietoa avoimena olevista tehtävistä. Vaikka mentorointi edistää sekä miesten että naisten johtamisuria, on sen tärkeys havaittu erityisesti naisille. Vaikutusvaltaiset miesmentorit edistävät tehokkaasti naispuolisten mentoroitavien uraa muun muassa siksi, että heillä on pääsy miesten muodostamiin verkostoihin, joissa on saatavilla tärkeää sisäpiiritietoa. Johtamisuralla etenemään pyrkivän naisen olisi kuitenkin tärkeää saada myös naismentor, sillä nais- ja miesmentorilta saatavat hyödyt ovat erilaisia. Naismentorit esimerkiksi osaavat samaistua suojattiansa kohtaamiin uralla etenemisen esteisiin. (Puttonen 2011, 65.)

Mentorointisuhteet voivat olla joko virallisia, organisaatioiden järjestämiä tai epävirallisia, ihmissuhteiden pohjalta syntyneitä suhteita. Mentorisuhteiden luominen on naisille usein hankalaa. Naismentorin löytäminen on vaikeaa, sillä vaikutusvaltaisia mentoriksi sopivia naisia on vähän. Lisäksi naisjohtajien on hankala löytää aikaa mentorina toimimiseen, sillä he joutuvat itse käyttämään paljon aikaa kohtaamiensa ennakkoluulojen ja esteiden voittamiseen. Miesjohtajat puolestaan voivat kieltäytyä toimimasta naisten mentoreina siksi, että intiimiin mentorointisuhteeseen liittyy miesten ja naisten läheisiä suhteita koskevia sosiaalisia tabuja. (Puttonen 2011, 65.)

Mentoroinnin tärkeyden naisjohtajuuden edistämisessä on havainnut myös Keskuskauppakamari, joka aloitti toukokuussa 2012 naisjohtajien mentorointiohjelman. Ohjelma koostuu seminaareista, mentorien ja mentoroitavien välisistä tapaamisista sekä yritysvierailuista ja verkostointitilaisuuksista. Ohjelmaan osallistuu 42 mentoroitavaa, joilla on jo johtamiskokemusta ja ura, joka antaa mahdollisuuksia edetä yritysten ylimpään johtoon. Kaikki mentorit ovat huipputason johtajia. Ohjelma päättyy syksyllä 2013. (Keskuskauppakamari 2012b, 27.)

4 Keinoja lasikaton rikkomiseen

Johtajanaisten mielestä nyt ei ole laisinkaan huono aika olla johtotehtäviin pyrkivä nainen. Naisten kyvyistä johtajina puhutaan aiempaa positiivisempaan sävyyn ja edelläkävijänaiset ovat todistaneet olevansa yhtä hyviä johtajia kuin miehetkin. Työelämässä on imua naisiin ja on tullut aika ryhtyä sanoista tekoihin ja viimeinkin murtaa lasikatto. (Piha 2006, 93.)

4.1 Sukupuolen mukaisen segregaation purkaminen

Sukupuolen mukainen segregaatio eli eriytyminen on Suomessa hyvin voimakasta. Euroopan komissio onkin antanut aiheesta Suomelle huomautuksen ja käskyn purkaa työelämän voimakkaan eriytymisen naisten ja miesten aloihin. Työ- ja elinkeinoministeriö on laatinut selvityksen, jossa esitellään Suomessa toteutettuja segregaation purkamiseen tähtääviä hankkeita ja hyviä käytäntöjä. Pääosa hankkeissa luoduista hyvistä käytännöistä pyrkii vaikuttamaan yksilöihin, mutta osa myös organisaatioiden toimintatapoihin ja kulttuuriin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 24–26.)

Ensimmäinen viidestä selvityksessä esiteltävistä hyvistä käytännöistä on tyttöjen tutustuminen tekniikan alan töihin TET-viikolla, joka on yläasteikäisille järjestetty lyhyt työharjoittelujakso. Vuosina 1985–1990 toteutettu BRYT/AVAA -hanke osoitti, että teknisellä alalla suoritettun työharjoittelun jälkeen tyttöjen neljän ensimmäisen toiveammatin joukkoon tuli enemmän teknisten alojen ammatteja. Tyttöjen tutustuminen miesvaltaisten alojen töihin TET-viikolla on käytäntö, jota voitaisiin edelleen hyödyntää. Käytäntö olisi yhtäläillä sovellettavissa myös poikiin ja naisvaltaisten alojen työpaikkoihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 25–29.)

Toinen hyvä käytäntö segregaation purkamiseen on teknisellä alalla opiskelevien naisten ryhmämentorointi. Teknisen alan naisopiskelijat epäröivät opiskeluaikana miehiä useammin alavalintaansa. Erilaiset verkostot ja ryhmämentorointi voivat auttaa teknisen alan naisopiskelijoiden ammatti-identiteetin vahvistamisessa. Tämän osoitti esimerkiksi TiNA-hankkeessa toteutettu ryhmämentorointi, johon osallistui työelämässä olevia naisinsinöörejä ja Teknillisen korkeakoulun naisteekkareita. Tarkoitus oli siirtää jo

työelämässä kokemusta hankkineiden naisten niin sanottua hiljaista tietoa opiskelijoille. Teknillisen korkeakoulun naisopiskelijoiden palaute mentoroinnista oli hyvää. Tapah-
tumassa jaetut kokemukset hälvensivät opiskelijoiden epävarmuutta ja vahvistivat tun-
netta siitä, että alavalinta on oikea. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 30–31.)

Kolmas hyvä käytäntö on hoiva-alalla opiskelevien miesten ryhmämentorointi. Vuonna
2008 Voimaa Hoivaan -hankkeen puitteissa Helsingin Diakoniaopiston ja Helsingin
sosiaali- ja terveysalan oppilaitoksen miesopiskelijoista sekä hoivatyössä työskentelevis-
tä miehistä muodostettiin mentoriryhmiä. Hankkeen tarkoituksena oli kehittää mento-
rintimalli, jonka avulla voidaan tunnistaa sukupuolen merkitys työssä, tehdä asia näky-
väksi sekä hyödyntää tehdyt huomiot käytännön työssä. Ensimmäisen hankkeen tulok-
set jäivät puutteellisen valmistelun ja kiireen vuoksi laihoiksi, mutta tällä hetkellä on
menossa vastaava hanke, jonka tavoitteena on kehittää miehille sopivia pedagogisia
ratkaisuja sekä kehittää edelleen mentorointimallia. Vastaavaa ryhmämentorointia voi-
taisiin soveltaa myös miesvaltaisilla aloilla opiskelevien ja työskentelevien naisten koh-
dalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 32–34.)

Neljäs Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksessä mainittu hyvä käytäntö on segregaat-
ion purku työpaikalla tasa-arvosuunnitelman avulla. Vuosina 2005–2007 toteutettu Ta-
sa-arvon kehittäminen teknologiateollisuudessa -hanke määritteli tasa-arvosuunnittelun
hyväksi tavaksi vaikuttaa työorganisaatiossa sukupuolenmukaiseen työnjakoon. Han-
keen tavoite oli kehittää tasa-arvosuunnitelmien avulla tasa-arvoisia käytäntöjä teknolo-
giateollisuuden yrityksissä ja sen myötä laadittiin yrityksille opas tasa-arvosuunnitelman
tekemiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 34; Mustakallio, Sevelius & Tanhua
2007, 3.)

Tasa-arvolain 6a §:n (232/2005) mukaan tasa-arvosuunnitelman laatiminen on velvolli-
suus, joka koskee työnantajaa, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 työn-
tekijää. Tasa-arvosuunnitelma on yrityksille oivallinen keino vaikuttaa sukupuolen mu-
kaiseen työnjakoon, sillä parhaimmillaan se tarjoaa konkreettisia toimenpiteitä tasa-
arvon edistämiseksi (Aaltio-Marjosola 2001, 73). Useat yritykset kuitenkin laativat tasa-
arvosuunnitelman minimitasoisena tai alle sen, eikä tasa-arvoviranomaisilla ole resursse-

ja käytännössä valvoa suunnitelmia kovinkaan laajasti. Muutoksien aikaansaaminen vaatiikin yrityksiltä sitoutumista tasa-arvosuunnitteluun. (Keskuskauppaamari 2012, 28.)

Tasa-arvosuunnitteluun kannattaa panostaa, sillä tasa-arvon kehittäminen on hyödyllistä sekä henkilöstölle että yritykselle. Tasa-arvosuunnitelman avulla voidaan muun muassa kehittää työpaikan yhteistyösuhteita ja kommunikointia, parantaa työilmapiiriä ja työviihtyvyyttä, lisätä työmotivaatiota, vahvistaa työnantajakuvaa sekä saavuttaa kilpailuetua osaavan henkilöstön rekrytoinnissa. (Mustakallio, Sevelius & Tanhua 2007, 8.)

Viides hyvä käytäntö on työpaikkojen sitouttaminen segregaaation lieventämiseen. Vuosina 2008–2011 toteutettiin Virina-hanke, jonka tavoitteena oli saada ammattia vaihtavia työttömiä naisia töihin teknologiateollisuuteen. Hankkeeseen osallistuneille naisille järjestettiin mahdollisuus tutustua ja kouluttautua teknologia-alan töihin. Samalla teknologiateollisuuden työnantajille ja alan koulutusta järjestäville oppilaitoksille tarjottiin valmennusta työpaikan tasa-arvosuunnitteluun. Näin pyrittiin varmistamaan, että yritykset ovat valmiita ottamaan vastaan naistyöntekijöitä. Hankkeeseen osallistui 175 naista, joista 147 lähti hankkeen päättymisen jälkeen teknologiateollisuusalan ammatilliseen koulutukseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 37–38.)

4.2 Vanhempainvapaiden tasa-puolisempi jakautuminen

Miehet tekevät pitkiä työpäiviä usein juuri lasten ollessa pieniä. Tämä elämänvaihe on urakehityksen kannalta oleellinen eikä mies kieltäydy helposti ylennyksestä pelätessään, että tarjous ei toistu. Naiselta menee moni työtarjous ohi äitiyden vuoksi. Miehen tekemät pitkät työpäivät lasten ollessa pieniä eivät aina johdu pakosta vaan ne ovat valintoja, jotka voisi tehdä toisinkin. Yhteiskunnassa ja perheissä tulisi kehittää ratkaisumalleja, jotka mahdollistavat vanhemmuuden ja uran yhdistämisen myös naisille. (Piha 2006, 26.)

Perhevapaiden tasa-arvoisemman jakautumisen edistämiseksi tasa-arvoasiain neuvottelukunta (TANE) on hallitusohjelmataavoitteissaan ehdottanut, että vanhempainvapaita tulisi uudistaa 6+6+6 mallin mukaisesti, jossa kummallakin vanhemmalla olisi oma kuuden kuukauden mittainen hoitojaksonsa ja lisäksi vielä 6 kuukautta, jonka he voisi-

vat jakaa yhdessä. Vapaita olisi mahdollista pitää, kunnes lapsi täyttää kolme vuotta. (Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2011.)

Nykyisin yli puolet äitiys-, isyys- ja vanhempainrahapäivistä on valinnanvapauden piirissä, eli vanhemmat voivat keskenään päättää, kumpi vanhempainvapaan käyttää. Kaikista isistä vain noin kaksi prosenttia käyttää valinnanvapauden piirissä olevia päiviä, eikä osuus ole vuosien varrella kasvanut. Sen sijaan niiden isien osuus, jotka käyttävät isille nimettyä isäkuukautta, on kasvanut 18 prosenttiin muutamassa vuodessa. Isäkuukauksi kutsutaan 13–36 päivän vapaajaksoa, johon sisältyy 1-24 arkipäivää isyysrahaa, jotka isä saa käytettyään vanhempainrahakauden lopusta vähintään 12 arkipäivää. Isyysvapaata puolestaan käyttää jopa 74 % isistä. Isyysvapaan kesto on maksimissaan 18 arkipäivää ja sen voi pitää milloin tahansa äitiys- ja vanhempainrahakauden aikana. Isyysvapaan ajalta maksetaan isyysrahaa. (Kela 2012a; Kela 2012b; Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2011.)

Tähän mennessä kokemukset vapaiden käytöstä eivät ole osoittaneet valinnanvapauden lisäävän sukupuolten tasa-arvoa perhevapaiden käytössä. Päinvastoin, kokemusten perusteella siihen tarvitaan isälle nimetty vapaa. Norjassa ja Islannissa miesten vanhempainvapaan käyttö nousi isäkiintiön avulla parista prosentista noin 80 prosenttiin. (Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2011.)

Kysymys perhevapaiden ja yleensä vanhemmuuden kustannuksista liittyy myös oleellisesti naisen asemaan työelämässä. Tällä hetkellä naisen työnantaja maksaa laskun yhteiskunnan lisääntymispolitiikasta, mikä ei tee naisen palkkaamisesta ainakaan houkuttelevampaa. (Piha 2006, 72.) Kaisa Vilkkula (teoksessa Piha 2006, 72) toteaa, että kustannusten jakamisen äidin ja isän työnantajan kesken pitäisi olla tasaisempaa, jotta naisen palkkaaminen ei olisi isompi taloudellinen riski kuin miehen palkkaaminen. Eeva-Liisa Inkeroinen (teoksessa Piha 2006, 72) puolestaan ihmettelee, miksi työnantajan pitää ylipäänsä olla maksajana näin keskeisessä yhteiskuntapoliittisessa asiassa. Hän pohtii, eikö yhteiskunnan tulisi maksaa lasku?

4.3 Kiintiöt naisten uran vauhdittajina

EU aikoo lisätä naisten osuuksia yritysten hallituksissa kiintiöiden voimin. Ehdotuksen mukaan eurooppalaiset pörssiyritykset joutuvat varaamaan vähintään 40 prosenttia hallituspaikoistaan naisille vuoteen 2020 mennessä. Yrityksiä, jotka jättävät kiintiöt täyttämättä voidaan rangaista sakoilla sekä epäämällä niiltä oikeus osallistua EU-maiden järjestämiin tarjouskilpailuihin. 40 %:n kiintiö koskee hallituspaikkoja, jotka on varattu johtoryhmän ulkopuolisille jäsenille. Financial Timesin mukaan EU:n oikeuskomissaari Viviane Reding ehdottaa aiheesta lakia naisten hallituspaikkojen lisäämiseen keskittyneen vapaaehtoisen ohjelman epäonnistumisen vuoksi. Lakiluonnoksen mukaan naisten osuus hallituspaikoista nousee vain 0,6 prosentin vuosivauhdilla. (Financial Times 2012.)

Kiintiöistä on kokemusta jo esimerkiksi Norjasta, jossa kiintiölaki säädettiin, kun elinkeinoelämä ei omatoimisesti ryhtynyt lisäämään naisten hallituspaikkojen määrää. Norjan kiintiölaki, joka astui voimaan 2008, edellyttää kaikkien julkisten yhtiöiden hallitukseen keskimäärin 40 prosentin edustusta molemmista sukupuolista. Lain rikkomisesta rangaistaan, ja pahimmillaan seuraamus on yhtiön purkaminen. Norjassa lakia noudattavat kaikki yhtiöt, joita se koskettaa, ja naisten määrä hallituksissa ylittää 40 prosenttia. (Keskuskauppakamari 2011, 16.) Laki on kuitenkin tuonut mukanaan ns. golden skirt – ilmiön eli hallituspaikkojen kasaantumisen samoille naisille. Tehokas hallitustyöskentely vaatii osaamista, motivaatiota ja aikaa eikä hallitustehtävää voi hoitaa tyydyttävällä tavalla, mikäli hallituspaikkoja on liian monta. Kiintiölain myötä naisia ei ole nimitetty lisää yritysten toimitusjohtajiksi tai johtoryhmiin liiketoiminnan vastuualueille, joten siinäkin suhteessa kiintiölainsäädäntö ei ole saavuttanut tavoitteitaan. (Keskuskauppakamari 2011, 9.)

Suomessa naisten hallitusjäsenyyksien määrää on pyritty lisäämään kiintiölainsäädäntöä pehmeämmin keinoin. Näiden keinojen käyttöä puoltaa vahvasti se, että Suomessa on pystytty välttämään golden skirt -ilmiö. Vain 19 naisella on kaksi hallituspaikkaa pörssi-yhtiössä eikä yhdelläkään naisella ole hallituspaikkoja kahta enempää. Ainoastaan viidellä naisella on kaksi suuren pörssi-yhtiön hallituspaikkaa. (Keskuskauppakamari 2011, 9.)

Piha on haastatellut teokseensa ”Äiti johtaja” useita naisjohtajia ja kysynyt heidän mieltänsä kiintiöiden käytöstä sukupuolten tasa-arvon toteutumisen varmistamisessa. Osa naisjohtajista kannatti kiintiöitä, muuta suurin osa heistä piti niitä huonona ratkaisuna epätasa-arvon korjaamisessa. Ne naisjohtajat, jotka kannattivat kiintiöitä, pitivät muutosta liian hitaana ja kaipasivat uusia keinoja naisten hallitusjäsenyyksien määrän kasvattamiseksi. Kiintiöihin negatiivisesti suhtautuvat olivat huolissaan kiintiöiden leimaavasta ja vähättelevästä vaikutuksesta. He pitivät kiintiöitä naisten määrän lisäämiseksi keinotekoisena tapana, joka saattaisi pahimmillaan viedä asioita väärään suuntaan. Heidän mukaansa johtajuus on persoonakysymys ja valinta sukupuolen perusteella väärä keino korjata epätasa-arvoa. Johtajaksi olisi päästävä siksi, että on paras tehtävään eikä siksi, että on nainen. (Piha 2006, 117–120.)

5 Naisjohtajien näkemyksiä lasikatosta

Tässä luvussa kuvaillaan empiirisen tutkimuksen kohderyhmä, kerrotaan valitusta tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen tekemisestä, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään tutkimuksen tulokset.

5.1 Kohderyhmän kuvaus

Tutkimuksen kohderyhmän muodostavat neljä johtajanaista, jotka toimivat erikokoisten yhtiöiden ylimmässä johdossa eri toimialoilla eri liiketoiminta-alueilla. Toimialoihin lukeutuvat IT-ala, pankki- ja rahoitusala sekä kustannusala. Pyrin valitsemaan kohderyhmään eri-ikäisiä, eri toimialoilla erilaisissa liiketoimintavastuissa olevia naisia. Näin saatiin vertailua eri toimialojen ja sukupolvien kesken.

Eräs haastatelluista toimii markkinointiviestintäjohtajana kansainvälisen yrityksen Suomen toiminnoissa, ja johtamiskokemusta hänellä on 12 vuotta. Yksi on toimitusjohtaja kotimaisessa pk-yrityksessä, johtamiskokemusta hänellä on noin 10 vuotta. Haastatelluista yksi toimii useiden eri yritysten hallituksissa muun muassa puheenjohtajana ja varapuheenjohtajana, johtamiskokemusta hänellä on noin 20 vuotta. Yksi puolestaan toimii myyntijohtajana Suomalaisessa pk-yrityksessä, johtamiskokemusta hänellä on 11 vuotta. Iältään haastatellut ovat 35–54-vuotiaita, ja yhtä lukuun ottamatta kaikilla on vähintään yksi lapsi.

5.2 Aineiston keruu

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa tutkittavan ilmiön luonne. Standardoidut mittarit kuten kyselylomakkeet ja muut kvantitatiiviset menetelmät sopivat tilanteisiin, joissa halutaan tietoa jonkin ilmiön laajuudesta tai voimakkuudesta. Kvalitatiivisia menetelmiä kuten esimerkiksi osallistuvaa havainnointia ja teemahaastatteluja puolestaan käytetään, kun halutaan tuoda esiin tutkittavien ääni ja heidän näkökulmansa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 26–28.)

Tutkimuksen luonne huomioon ottaen tutkimusmenetelmän valinnassa päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimukseen. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla tammi- ja hel-

mikuun aikana 2013 yritysten toimitiloissa rauhallisissa ympäristöissä häiriötekijöiden välttämiseksi. Haastatelluille esitettiin yhteensä 15 kysymystä, jotka koskivat lasikaton syitä ja murtamisen keinoja organisaatio- ja yhteiskuntatason sekä sosiaalisen ja henkilohtaisen tason näkökulmista. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 48 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin, jotta välttyttäisiin asia- ja tulkintavirheiltä.

5.3 Aineiston reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta monella tavalla. Tutkimusta voidaan pitää reliaabelina esim. silloin, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen. (Hirsärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Validius eli pätevyys puolestaan viittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyyn mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina välttämättä mittaa sitä, mitä tutkijat kuvittelevat niiden mittaavan. Esimerkkinä voidaan pitää kyselylomakkeiden kysymyksiä, jotka vastaajat ovat voineet ymmärtää eri tavalla kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija edelleen käsittelee tuloksia oman alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

Käsitteet validius ja reliabiliteetti ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä. Kvalitatiivisen tutkimuksen parissa ne ovat saaneet erilaisia tulkintoja ja niiden käyttöä pyritään välttämään. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta olisi kuitenkin myös pyrittävä jollakin tavalla arvioimaan, vaikka edellä mainittuja termejä ei käytettäisikään. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa esim. selostamalla tutkimuksen toteuttaminen tarkasti. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti. Myös tulosten esittämisessä olisi noudatettava tarkkuutta: tutkijan olisi kerrottava, millä perusteella hän tekee tulkintoja ja mihin hän perustaa päätelmänsä. (Hirsjärvi ym. 2004, 217–218.)

Tutkimustulosten luotettavuuden parantamiseksi haastattelut suoritettiin rauhallisissa ympäristöissä yritysten toimitiloissa. Asia- ja tulkintavirheiden välttämiseksi haastattelut

nauhoitettiin ja kootut tutkimustulokset lähetettiin vastaajien kommentoitavaksi ja tarkastettavaksi ennen työn palauttamista. Tutkimustulosten käsittelyssä pyrittiin tuomaan objektiivisesti eri näkemykset ilmi. Tutkimustuloksia peilattiin lähdeaineistoon ja johtopäätökset ja tulkinnat tehtiin tämän pohjalta. Mielestäni edellä esitettyjen perustelujen myötä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, joskin tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu vielä parantaa tekemällä useampia haastatteluita. Materiaalia kuitenkin kertyi jo neljästä haastattelusta runsaasti ja vastaukset olivat pitkälti samansuuntaisia.

5.4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimustulokset, jotka on jaoteltu tutkimusongelman mukaisesti organisaatiotasoon, yhteiskuntatasoon sekä sosiaaliseen ja henkilökohtaiseen tasoon.

5.4.1 Organisaatiotaso

Vastauksista ilmeni, että osalla tutkimuksen kohderyhmään kuuluvista naisista oli uransa varrelta kokemusta siitä, että miehet olivat suosineet toisia miehiä työelämässä esimerkiksi rekrytointitilanteissa. Kaikkein vahvimmin kokemus tuli esille rahoitus- ja vakuutusalan edustajan kommenteissa.

X:ssa oli sillä tavoin, että esimieheksi haettiin ulkopuolelta, jotka minä sitten opetin siihen työhön, mutta yhtään naista ei ylennetty. Se oli aina joku mies joko ulko- tai sitten sisäpuolelta. Tietenkään kaikkia miehiäkään ei ylennetty, mutta yhtään ainoata naista ei ylennetty.

Osalla vastaajista puolestaan ei ollut henkilökohtaisesti kokemusta siitä, että heitä olisi syrjitty esimerkiksi ylenemis- tai rekrytointitilanteissa sukupuolen takia. Kokemus saattoi olla jopa päinvastainen kuten käy ilmi viestintäpainotteisella alalla työskentelevän naisjohtajan vastauksista. Hänen mukaansa naisia pikemminkin suositaan viestintäalalla, koska naisten uskotaan olevan luontevampia ja parempia viestijöitä. Vastaajan kokemuksen mukaan tilanteet, joissa miehet saattavat suosia toisiaan työelämässä ovat enemminkin sosiaalisia tilanteita, joissa miehet ryhmäytyvät ja viettävät vapaa-aikaa keskenään. Tällöin nainen voi kokea, että hän ei kuulu sisäpiiriin ja hänen kanssaan ei jaeta

samoja luottamuksellisia asioita kuin muiden kanssa. Eräs vastaaja toi esiin näkökulman, jonka mukaan ihmiset, ei vain miehet, pyrkivät valitsemaan lähelleen itsensä kaltaisia ihmisiä ja sitä kautta ryhmät samankaltaistuvat.

Sanotaan, että se homososiaalinen reproduktiohan koskee meitä kaikkia. Minä lähtisin ehkä sitä kautta, että ryhmät pyrkivät samankaltaistumaan. Sitähän on tutkittu hirveästi, että tavallaan pyritään valitsemaan itsensä kaltaisia ihmisiä ja sitä kautta ryhmistä tulee samankaltaisia. Sanotaan, että ihmiset, en minä sano, että miehet, vaan ihmiset. Tämä ilmiö on tutkimuksissa osoitettu, ja se vaikuttaa siihen, että ryhmät samankaltaistuvat, ja se taas vaikuttaa niiden ryhmien päätöksentekoon.

Vastaajista kaikki olivat kohdanneet jossain vaiheessa uraansa sukupuoleen liittyviä stereotypioita, joskin yksi vastaajista koki, että hänen kohtaamansa stereotypiat liittyivät enemmän nuoreen ikään kuin sukupuoleen. Erään vastaajan mukaan stereotyyppinen ajattelu näkyi jo kouluajoista alkaen siten, että tyttöjen pärjäämistä matematiikassa ja fysiikassa kummasteltiin. Hänen mukaansa tällaiset stereotypiat saattavat johtaa ajatteluun, jonka mukaan luonnontieteet ja sitä kautta insinööriammatit eivät ole naisia varten. Erään vastaajan kokemuksen mukaan stereotypiat voivat vaikuttaa siinä määrin, että uralla eteneminen estyy.

Meitäkin oli kuitenkin useampi nainen, niin jokainenhan ensin ajatteli niin, että minussa on vika. Mutta sitten, kun sinä tajuat, että sinulla on tässä vieressä tämä diplomi-insinööri nainen ja tämä toinen nainen, joka on super-pätevä ja heitäkään ei ylennetä, niin siten sinä tajuat, että ehkä se vika on juuri sukupuoleessa.

Kokemusta oli myös siitä, kuinka edelleen saatetaan ajatella stereotyyppisesti naisen ottavan kokonaan vastuun lastenhoidosta. Joskus myös tehdään yrityksen toimesta päätös perheen puolesta siitä, mikä on sille parhaaksi.

Naistyöntekijä jäi äitiyslomalle ja mielenkiintoinen paikka vapautui sieltä organisaatiosta, josta hän oli äitiyslomalla ja hän halusi hakea sitä. Mietti kovasti, että hakeeko vai eikö hae ja sitten oli ryhmä henkilöitä pohtimassa, että onko hän edes oikea henkilö siihen paikkaan. Miesvalitsijat päätyivät siihen, että lapsi on vielä niin pieni, että kyllä naisen kuuluisi olla kotona. Naiset taas olivat sitä mieltä, että hyvän aika meidän tehtävä ei ole miettiä hänen puolestaan, että milloin hän palaa töihin. Se oli sellainen silmiä avaava kokemus, että eikö niillä nyt käynyt mielessä, että siellä on isäkin siinä perheessä, että

voihan se isäkin ottaa vastuun. Se oli hassua, että yhtäkkiä me oltiin näin kivikautisessa keskustelussa.

Kysymystä naisiin kohdistuvien stereotyypioiden ja ennakkoluulojen vähentämisestä työpaikoilla haastateltavat pitivät lähtökohtaisesti vaikeana. Vastauksista kävi ilmi, että osa haastatelluista uskoo, että uusi sukupolvi suhtautuu eri tavalla eikä näe enää sukupuolten välillä eroa, jolloin aika korjaa asian. Esille tuli myös näkemys, jonka mukaan työn laadun mittaamisen tulisi olla mahdollisimman avointa ja systemaattista, jolloin jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan. Tällöin eteneminen perustuu tekemiseen, työn laatuun ja aikaansaannoksiin sen sijaan, että se perustuisi siihen kuka on tehnyt.

Eräs vastaaja piti ongelmana sitä, että johto ei aina tunnista samankaltaistumisen vaikutuksia omaan toimintaansa. Hän pohti, pitäisikö johtajat lähettää koulunpenkille, jotta heidät saataisiin ymmärtämään, että samankaltaistuminen vaikuttaa päätöksentekoon niin, että ihminen etsii itsensä kaltaisia ihmisiä eikä siten aina välttämättä osaa etsiä parhaita ehdokkaita johonkin tiettyyn tehtävään. Vastaaja korosti, että muutoksen aikaansaaminen voi kuitenkin olla hankalaa, sillä muutosjohtamisen tutkimuksissa on todettu, että status quon säilyttämisen motiivi on suurin nykyisillä johtajilla.

Johdon roolin tärkeyttä asiassa korosti myös vastaaja, jonka mukaan työpaikoilla olisi suhtauduttava kannustavasti miesten pidempiin vanhempainvapaisiin. Tämän lisäksi johdon tulisi huolehtia, että organisaatiossa ei synny piilorakenteita esimerkiksi siten, että johtoryhmässä miehillä on oma sisäpiiri. Rekrytointi- ja ryhmätilanteissa tulisi olla myös tarkkana, että roolit eivät lipsahda lähtökohtaisesti siihen, että miehet tekevät tietyt tehtävät ja naiset tietyt.

Sukupuolisen ja yleisen tasa-arvon edistämisessä työpaikoilla tasa-arvoa tukevien organisaatorakenteiden merkitystä korostettiin vastauksissa. Erään näkökulman mukaan organisaatioissa olisi hyvä olla anonyymi kanava, jonka kautta voi ilmaista huolensa, jos kokee itse tulleen kohdelluksi väärin perustein tai näkee, että joku toista kohdellaan väärin. Tärkeää on, että kanava on rakennettu siten, että palaute ei jää esimiesasteelle, jossa ongelmakohdat saattavat hyvin tyypillisesti olla, vaan tieto menee suoraan johtoryhmään.

Vastaajat uskoivat, että tasa-arvoa tulee edistää suunnitelmallisesti. Eräs vastaajista piti omaa työpaikkaansa malliesimerkkinä diversiteetin arvostamisessa. Hänen mukaansa korporaatiolla on selkeä suunnitelma siitä, kuinka paljon vähemmistön edustajia tulee olla koko ajan organisaatiossa ja henkilöstöhallinto pitää huolen siitä, että rekrytointitilanteissa kandidaattien joukossa on edustettuna aina myös naisia. Toisaalta vastauksissa tuli esiin myös seikka, jonka mukaan tietyissä tilanteissa naisten erityinen huomioiminen esimerkiksi rekrytointitilanteissa ei ole mahdollista, sillä naisehdokkaita ei aina vain ole.

Lain velvoittamaa tasa-arvosuunnitelmaa vastaajat pitivät lähtökohtaisesti hyvänä tapana edistää tasa-arvoa. Näkemysten mukaan suunnitelma on hyvä olla, sillä tasa-arvo ei etene automaattisesti. Vastauksissa ilmeni myös skeptisyyttä tasa-arvosuunnitelmaa kohtaan. Erään vastaajan kokemus oli, että suunnitelma saatetaan tehdä lain mukaan, mutta todellisuudessa sillä ei pyritä saavuttamaan mitään. Hänen mukaansa lain velvoittamaa tasa-arvosuunnitelmaa ei kuitenkaan tulisi poistaa vaan vaatia yrityksiä tekemään se kunnianhimoisemmin, sillä tasa-arvon edistäminen auttaa yritystä menestymään.

Kysyttäessä yritysten ja esimiesten roolista naisten urakehityksen edistämisessä puolet vastaajista painotti naisten omaa aktiivisuutta uransa vauhdittamisessa. Erään näkökulman mukaan jokaisen ihmisen velvollisuus on huolehtia siitä, että kehittyy työssään ja tekee niitä asioita, joita haluaa jo yksin siksi, että työura on niin pitkä. Esiin tuotiin myös mentoroinnin tärkeys etenkin uran alkuvaiheessa. Näkemyksen mukaan naisten tulisi aktiivisesti itse hakea itselleen mentoria eikä odottaa, että sellaista tullaan tarjoamaan.

Naisten oman aktiivisuuden korostamisen lisäksi myös esimiesten ja organisaation merkitys uran edistämisessä kävi vastauksista ilmi. Eräs vastaaja esitti, että työpaikoilla olisi päästävä eroon homososiaalisuudesta, ja alettava nostaa naisia rohkeasti korkeampiin asemiin organisaatioissa. Esiin tuotiin jälleen myös tasa-arvoa edistävien organisatiorakenteiden tärkeys. Yksittäisen ennakkoluuloisen ihmisen ei pitäisi pystyä vaikuttamaan siten, että urakehitys estyy, vaan koko organisaation rakenteissa tulee olla varmistettu, että kaikilla on tasa-arvoiset urakehityksen mahdollisuudet.

Työpaikkojen ja esimiesten keinoiksi helpottaa perheen ja uran yhteensovittamista vastaajat mainitsivat muun muassa joustavat työajat, etätöön, tuloksen merkityksen painottamisen tehtyjen työtuntien ja minuuttien korostamisen sijasta, sekä kannustavan suhtautumisen miesten vanhempainvapaalle jäämiseen. Toisaalta vastauksissa tuli esiin myös se, että tehdessä lyhennettyä työaikaan tehtävät saattavat vaihtua, ja vastuullisempiin tehtäviin siirtyminen voi olla mahdotonta tai ainakin hyvin vaikeaa etenkin pienissä organisaatioissa. Lyhennettyä työaikaan kritisoitiin myös siitä syystä, että usein ihmiset ajautuvat tekemään samat työt lyhyemmässä ajassa, mikä voi johtaa uupumiseen. Yhden näkökulman mukaan puolestaan uran edistämistä tulisi tehdä ensisijaisesti perheen sisällä siten, että työnjako perheenjäsenten kesken on mahdollisimman tasa-arvoista, jotta toisen menot eivät aina menisi toisen menojen edelle.

5.4.2 Yhteiskuntataso

Vastauksista kysymykseen äitiysloman ja vanhempainvapaan vaikutuksista naisten urakehitykseen ilmeni, että oleellista on, kuinka pitkään nainen on poissa työelämästä. Pitkien taukojen nähtiin hidastavan urakehitystä. Lyhyillä tauoilla puolestaan ei koettu olevan merkitystä tai ne saatettiin nähdä positiivisena asiana. Myös yritysten kokoa pidettiin seikkana, jolla on vaikutusta siihen, kuinka vanhempainvapaisiin suhtaudutaan. Taloudellisten kysymysten koettiin ensisijaisesti vaikuttavan tämän asian taustalla. Erään vastaajan mukaan raskaudesta koituvat kustannukset olisi jaettava kaikkien työnantajien kesken, jotta ne eivät kuormittaisi pieniä yrityksiä ja naisvaltaisia aloja.

Jos katsotaan sitä kokonaisuutta, että työura on 40 vuotta ja siitä on jossain kohtaa kolme vuotta pois, niin sehän on alle 10 %. Että tuskinpa sillä nyt hirveän suurta merkitystä on sen kokonaisuuden kannalta. Mutta sitten, jos se onkin kuusi vuotta, niin kyllä minä voisin olettaa, että sillä on merkitystä.

Jos ajattelee, että tekisi kolme lasta ja olisi kaikkien kanssa kolme vuotta kotona, niin sehän on 9 vuotta. Kyllähän se on ihan selvä, että ei siinä kauhea uraohjus siinä vaiheessa ole sitten, että kyllähän se hidastaa. Toisaalta sellainen kohtuullinen äitiysloma tekee hyvää.

Isoissa firmoissahan sillä ei ole mitään merkitystä, koska se organisaatio kestää sen, että siellä on sijainen. Siitä on jopa firmalle hyötyä, kun pystyy kokeilemaan uusia ihmisiä.

Pienten yritysten ja kasvuyritysten kohdalla voidaan puhua naisansasta, koska ei ole varaa maksaa nuorten naisten mahdollisia äitiysloman kustannuksia, eikä heitä näin ollen kannata palkata.

Esiin tuli myös näkökulma, jonka mukaan kyse on laajemmasta asiasta kuin vain naisten urakehityksestä ja huomioon tulisi ottaa myös lasten erilaiset tarpeet. Vastaajan mukaan yksilölliset ratkaisut ja erilaiset muodot palata töihin pitkän vapaan jälkeen olisivat hyödyllisiä niin yhteiskunnan kuin yksilöidenkin kannalta.

Eräs vastaaja koki ongelmalliseksi yhteiskunnassa vellovan mustavalkoisen keskustelun, joka leimaa naiset huonoiksi äideiksi, jos nämä eivät ole kolmea vuotta kotona lapsen kanssa. Hänen mukaansa etenkin nuoret naiset saattavat ottaa tällaisesta keskustelusta painolastia. Vastaajan mukaan keskustelu syyllistää äitien lisäksi myös Suomessa erityisen hyvin järjestettyä päivähoitojärjestelmää.

Vanhempainvapaiden tasapuolisemman jakautumisen edistämisessä naisten ja miesten kesken suurin osa vastaajista uskoi ajan korjaavan asian. Puolet vastaajista piti kuitenkin ajatusta isälle kiintiöidystä vapaajaksosta hyvänä ajatuksena. Toisaalta esiin tuli myös näkemys, jonka mukaan kiintiöt voivat olla ongelmallisia, koska isän ja äidin ansiotulotason eroilla on suuri vaikutus siihen kumpi vanhemmista vapaan käyttää. Pakkoon ei uskonut myöskään vastaaja, jonka mukaan syyt siihen, miksi miehet eivät käytä vapaita, vaikka heillä olisi siihen jo nyt mahdollisuus, saattavat löytyä osittain naisista itsestään. Vastaajan kokemuksen mukaan naiset omivat herkästi lapsenhoidon, koska pitävät omaa tapaansa hoitaa lasta ainoan oikeana tapana. Tämä näkyy myös työssä vaikeutena delegoida ja saattaa osittain selittää, miksi naisia on johtajina vähän.

Erään näkökulman mukaan vanhempainvapaiden tasapuolisempaa jakautumista edistäisi mahdollisuus jäädä vapaalle silloin, kun se sopii itselle parhaiten lapsen ollessa esimerkiksi 0-5-vuotias sen sijaan, että vapaa on pakko käyttää ennen kuin lapsi täyttää kolme vuotta. Esiin tuotiin myös miesten vanhempainvapaiden käsittely julkisuudessa. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan julkisuudessa tulisi olla enemmän esimerkkejä vanhempainvapaita pitävistä johtavassa asemassa olevista miehistä yritysjohtajista ja

ministereistä alkaen. Tällöin myös miesten perhevapaille jäämistä alettaisiin pitää normaalina.

Kysyttäessä keinoista purkaa työmarkkinoiden segmentoituminen miesten ja naisten aloihin suurin osa vastaajista toi esiin kasvatuksen ja koulutuksen merkityksen asiassa. Vastausten perusteella tyttöjä tulisi kannustaa opiskelemaan matematiikkaa ja luonnontieteitä ja ammatinvallinnanohjauksessa olisi tuotava monipuolisemmin esiin eri uravaihtoehtoja. Erään vastaajan mukaan naiset hakeutuvat organisaatioissa tukifunktioihin eivätkä liiketoimintavastuuseen, jolloin heidän on vaikea edetä hallituspaikoille. Syy tähän saattaa vastaajan kokemuksen mukaan olla siinä, että naiset herkemmin takertuvat yksityiskohtiin eivätkä siten osaa delegoida, mikä olisi johtotehtävissä hyvin tärkeää. Vastaajan mukaan tällainen asioiden mikrojohtaminen on tyypillisempää naisille.

Naiskiintiöihin kaikki vastaajat suhtautuivat positiivisesti. Vastauksissa korostettiin, että hallituspaikkakiintiöt pakottaisivat nimitysvaliokunnat aidosti tarkastelemaan ja etsimään myös naiskandidaatteja. Erään vastaajan mukaan Norjan kaltainen golden skirt -ilmiö ei tulisi muodostumaan ongelmaksi, sillä Suomessa on riittävä määrä päteviä naisia täyttämään pörssiyritysten hallituspaikat. Hänen mukaansa yritystenkin etu on, että naisia saataisiin hallituksiin laajentamaan yksipuolista asioiden katsantoa.

Hallituksissa olevat ihmiset ovat käyneet samat koulut, ja melkein samat vuosikurssit ja olleet opiskelukavereita. Sitten he ovat kiertäneet muutamassa firmassa vähän eri aikoihin. Ei varmaan helpota hallitusten työskentelyä, kun tulee erilaisia näkemyksiä, mutta voisi ehkä tuoda vähän semmoista laajempaa katsantokantaa, jos homogeenisestä ajattelusta päästäisiin eroon.

Ennen minä ajattelin, että ei kiintiöitä. Se tuntui naisia halveeraavalta, mutta kun se usein on niin, että ei oteta edes sinne kandidaattien joukkoon niitä naisia. Sitten minä ymmärrän, jos osaaminen on jollain parempaa, mutta siihen tarvitaan kiintiöitä, että naiset pääsisivät kandidaateiksi.

5.4.3 Sosiaalinen ja henkilökohtainen taso

Kaikki vastaajat pitivät verkostoja tärkeinä urakehityksen kannalta, sillä tieto avoimista tehtävistä liikkuu verkostoissa ja usein seuraava työpaikka löytyy juuri verkostojen avulla. Erään vastaajan näkemyksen mukaan kaikki verkostot eivät kuitenkaan välttämättä ole urakehityksen näkökulmasta yhtä hyödyllisiä. Hänen mukaansa opiskeluaikana ja työelämässä hankitut verkostot auttavat uralla eteenpäin. Harrastuksiin liittyvistä verkostoista puolestaan joukkuelajeilla on yksilölajeja suurempi merkitys. Vastaajien mukaan verkostoa tulee aktiivisesti rakentaa ja ylläpitää. Tässä eräs vastaaja koki sosiaalisen median olevan hyödyllinen väline, sillä esimerkiksi rekrytointikanava LinkedIn auttaa yhdistämään ihmisen kasvot ja taustan, jolloin on helpompi muistaa, missä on kyseisen henkilön tavannut.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että naisten on miehiä hankalampaa päästä osallisiksi urakehityksen kannalta merkityksellisiin verkostoihin. Syiksi nähtiin muun muassa jo aiemmin mainittu homososiaalinen reproduktio, jonka vuoksi ryhmissä suositaan itsen kaltaisia ihmisiä. Tietyt arvostetut verkostot kuten esimerkiksi Pörssiklubi ja Suomalainen Klubi myös avoimesti kieltäytyvät ottamasta naisjäseniä. Esiin tuli myös näkemys siitä, että miesten tapa verkottua on erilainen kuin naisilla. Vastaajan kokemuksen mukaan naiset tuntevat yksittäisiä henkilöitä olematta verkosto tai ryhmä, kun taas miehillä on enemmän ”verkostotekemistä”, jolloin he saavat kerralla useampia kontakteja ja pääsevät tuomaan itseään enemmän esille. Ongelma erään vastaajan mukaan puolestaan on siinä, että toimiessaan tyypillisesti organisaation tukifunktioissa naiset tapaavat toisiaan kyseisen organisaatioalueen substanssitapahtumissa ja liiketoimintapäätäjät puolestaan tapaavat toisiaan omissa tapahtumissaan, jolloin verkostot eivät sekoitu.

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että naisilta puuttuu uskallusta tai itseluottamusta pyrkiä johtotehtäviin. Heidän kokemuksensa mukaan naiset miettivät miehiä enemmän, onko heistä johonkin tehtävään ja sietävät epävarmuutta huonommin. Erään näkökulman mukaan naiset ovat miehiä rehellisempiä oman osaamisensa suhteen ja miehet taas liioittelevat osaamistaan, jolloin saattaa syntyä mielikuva, että miehet ovat oikeasti parempia. Vastaajan mukaan miehillä on naisia vähemmän tilaa olla oma itsensä ja heidän

odotetaan hakevan vaativampia tehtäviä. Naisille taas on hyväksyttävämpää toteuttaa arvojaan.

Naisilla on monia keinoja itse vaikuttaa uralla etenemiseen. Vastausten perusteella koulutusvalinnoilla voi joko rajata itseltään mahdollisuuksia tai toisaalta avata niitä. Yleis-
tutkinto kuten esimerkiksi kauppatieteiden maisterin tai diplomi-insinöörin tutkinto antaa laajemmat mahdollisuudet uralla etenemiseen kuin esimerkiksi sairaanhoitajan tutkinto. Jos haluaa mennä uralla suoraviivaisesti eteenpäin, tulisi itse aktiivisesti hakeutua paikkoihin, jotka auttavat kehittymään. Tärkeää olisi myös tuoda julki halu edetä ja pitää yllä suhteet suosittelijoihin. Myös mentorin tärkeys tuli vastauksissa jälleen ilmi samoin kuin se, että naisten tulisi luopua mikrojohtamisesta ja opetella delegoimaan siten, että työn lopputulos painaa enemmän kuin keinot, joilla tavoitteeseen päästään. Kaikkia ei tarvitse tehdä itse myöskään kotona, sillä ulkopuolista apua voi hyödyntää esimerkiksi lasten- ja kodinhoidossa.

Kaikki vastaajat olivat kohdanneet uralla etenemisen haasteita, mutta osa ei halunnut niitä tarkemmin eritellä. Eräs vastaaja kertoi törmänneensä lasikattoon. Hänen mukaansa ainoa keino toimia siinä tilanteessa oli vaihtaa työpaikkaa, sillä yksinään organisatiokulttuurin muuttaminen on mahdotonta. Eräs vastaaja totesi, että urakehityksen pysähtymistä sukupuolen vuoksi on vaikea kestää, sillä asialle ei voi itse mitään. Hänen mukaansa kiintiönaisen leima olisi paljon helpompi hyväksyä kuin tilanne, jossa ei pääse eteenpäin uralla, koska on nainen.

Erään vastaajan kohtaamat uralla etenemisen vaikeudet liittyivät verkostojen puuttumiseen. Työskenneltyään usean vuoden ajan ulkomailla johtotehtävissä vastaajalla oli kokemuksesta ja koulutuksesta huolimatta ongelmia saada Suomesta töitä. Vastaaja kuitenkin mursi esteet näyttämällä kykynsä ja nousemalla alemman tason tehtävistä johtotasolle. Hänen mukaansa on tärkeää hakea aktiivisesti töitä ja tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia siten, että sietää epämukavaakin työtä, jotta saa CV:n halutulle tasolle. Potkujen osuessa kohdalle ei vastaajan mielestä tulisi jäädä murehtimaan vaan jatkaa uusiin haasteisiin, sillä esimerkiksi toimitusjohtajan työ on aina pätkätyötä ja siihen tulisi suhtautua kuin pätkätyöhön.

Yksi vastaaja totesi, että urakehityksen kannalta on tärkeää hakea paikkoja ja osoittaa kiinnostuksensa uralla etenemiseen, vaikka juuri sitä kyseistä työtä ei saisikaan. Hänen mielestään naisten tulisi myös kuunnella miehiä urakehityksen aikana eikä tehdä heistä mielessään esteitä, sillä silloin heistä myös tulee sellaisia.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mistä tekijöistä lasikatto-ilmiö aiheutuu ja mitä sen murtamiseksi voitaisiin tehdä. Tavoitteena oli tutkia minkälaisia näkemyksiä ja kokemuksia organisaatioiden ylimmässä johdossa toimivilla naisilla on aiheesta. Tässä kappaleessa vedän tutkimustulokset yhteen ja peilaan niitä teoreettiseen viitekehykseen. Esitän myös johtopäätökset saamistani tuloksista ja vastaan asettamiini tutkimuskysymyksiin. Annan myös ehdotukseni jatkotutkimuksen tekemiseen sekä arvioin prosessin aikana tapahtunutta oppimistani.

6.1 Yhteenveto

Tutkimustulosten perusteella työelämässä ilmenee esimerkiksi Northousen (2004, 273–282) mainitsemia organisaatioihin liittyviä tekijöitä kuten sukupuoleen kohdistuvia stereotypioita ja naisia syrjiviä käytäntöjä, joilla voi olla urakehityksen kannalta negatiivisia vaikutuksia. Kohderyhmän vastausten perusteella sukupuoleen kohdistuvat stereotypiat voivat katkaista urakehityksen, mutta myös toimia etuna. Toimialalla ja liiketoiminta-alueella näyttää olevan vaikutusta siihen, kuinka stereotypiat vaikuttavat. Vastausten mukaan rahoitus- ja vakuutusala on erityisen miesvaltainen kun taas viestintäpäi-
notteisissa tehtävissä suositaan naisia.

Tutkimustulosten mukaan organisaatiotason keinot edistää naisten urakehitystä liittyvät pitkälti tasa-arvoa tukeviin organisaatorakenteisiin ja johdon rooliin. Sukupuoleen kohdistuvien stereotypioiden uskottiin vähenevän ajan myötä, mutta konkreettisiksi keinoiksi niiden vähentämisessä mainittiin muun muassa avoin työn laadun mittaaminen, jotta eteneminen organisaatiossa perustuu tekemiseen ja aikaansaannoksiin eikä niinkään itse työn tekijän ominaisuuksiin.

Tasa-arvoa organisaatioissa voidaan vastaajien kokemuksen mukaan edistää esimerkiksi anonyymilla palautekanavalla ja tasa-arvosuunnitelman avulla. Myös Työ- ja elinkeinoministeriön (2012, 34) mukaan lain velvoittama tasa-arvosuunnitelma parantaa naisten asemaa työpaikoilla. Kuitenkin esimerkiksi Keskuskauppakamari (2012, 28) ja tutkimukseen osallistuneet kritisoivat suunnitelmaa siitä, että se saatetaan tehdä puutteelli-

sesti eikä sitä toteuteta tavoitteellisesti. Alvesson ja Billing (1998, teoksessa Juuti 2006, 180) sekä tutkitut korostavat, että tasa-arvoa kannattaa edistää muun muassa siksi, että diversiteetti on hyödyllistä yritysten kannalta.

Pihan (2006, 54) mukaan työpaikkojen ja esimiesten keinot helpottaa perheen ja uran yhteensovittamista ovat muun muassa joustavat työajat, etätyö ja kannustava suhtautuminen miesten vanhempainvapaasuunnitelmiin. Samat asiat painottuvat myös tutkimustuloksissa, joskin esiin tulee näkemys, jonka mukaan tehtäessä lyhyempää työaika urakehitys ei välttämättä etene raketin lailla. Tutkimustuloksissa myös todetaan, että lyhennetty työaika voi johtaa uupumiseen, koska tehtävät saattavat kasautua.

Esimerkiksi Lipponen (2006, 174) ja Piha (2006, 25–26) mainitsevat yhteiskuntatason tekijöitä, joilla on vaikutusta naisten urakehitykseen, kuten perhevapaiden ja niiden kustannusten epätasa-arvoinen jakautuminen ja työelämän sukupuolittuneisuus. Tutkimustuloksissa painottuu näkemys, jonka mukaan pitkät perhevapaat hidastavat urakehitystä, mutta lyhyet vapaat eivät ole urakehityksen kannalta merkityksellisiä. Naisansa, johon Piha (2006, 65) viittaa, tulee esiin myös tutkimustuloksissa. Vastauksista ilmenee, että syy naisansa on perhevapaiden kustannusten epätasa-arvoisessa jakautumisessa. Siksi kustannukset tulisi jakaa tasan kaikkien työnantajien kesken.

Tasa-arvoasiain neuvottelukunnan (2011) mukaan vanhempainvapaiden kiintiöiminen edistäisi vapaiden tasa-arvoisempaa jakautumista. Toimielin onkin ehdottanut vanhempainvapaamallia, jossa isälle on kiintiöity oma vapaajaksonsa. Puolet tutkimukseen osallistuneista johtajanaيسista piti kiintiöajatusta hyvänä, vaikkakin suurin osa uskoi, että aika korjaa asian.

Tutkimustuloksissa esiin nousevat keinot työelämässä vallitsevan segregaatian purkamiseen ovat kasvatuksella ja opintojen ohjauksella vaikuttaminen lasten ja nuorten koulutus- ja uravalintoihin. Samoja keinoja painottaa myös Työ- ja elinkeinoministeriö (2012, 25–29), jonka mukaan muun muassa teknisillä aloilla tapahtuva työelämään tutustumis-toiminta on hyvä tapa monipuolistaa tyttöjen näkemystä eri uravaihtoehtoista.

Eräs keino edistää naisten urakehitystä, ovat naiskiintiöt, joita EU on esittänyt eurooppalaisten pörssiyritysten hallituksiin (Financial Times 2012). Kiintiöitä on kritisoitu muun muassa golden skirt -ilmiön vuoksi sekä siksi, että ne eivät ole lisänneet naisten määrää yritysten toimitusjohtajina tai johtoryhmien liiketoiminnan vastuualueilla (Keskuskauppakamari 2011, 9). Tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa kiintiöt saivat kannatusta muun muassa sillä perusteella, että ne pakottaisivat nimitysvaliokunnat aktiivisesti etsimään myös naisehdokkaita hallituksiin.

Northousen (2004, 273–282) mukaan henkilökohtaisen ja sosiaalisen tason tekijät, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti uraan ovat muun muassa verkostojen ja mentorien puute. Myös tutkimustulosten mukaan verkostoilla on suuri vaikutus urakehitykseen. Sekä Puttosen (2011, 66) että tutkimustulosten mukaan naisten voi olla vaikeampi päästä osaksi urakehityksen kannalta merkityksellisiä verkostoja. Tutkimustulosten perusteella syyt tähän voivat olla esimerkiksi homososiaalisessa reproduktiossa ja naisten ja miesten erilaisissa tavoissa verkottua.

Henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus urakehitykseen tuli myös vahvasti esille tutkimustuloksissa. Esiin nousi seikkoja kuten itseluottamuksen puute, mikromanageointi ja koulutusvalinnat, jotka saattavat johtaa tehtäviin, joissa etenemismahdollisuuksia ei ole. Myös mentorin tärkeys korostui vastauksissa. Naisten olisi hyvä aktiivisesti itse etsiä mentoria, sillä kukaan ei sellaista välttämättä tule tarjoamaan. Urakehityksen kannalta on myös tärkeää haluta paikkoja ja muistaa sanoa se myös ääneen. Verkostojen puuttuminen ei myöskään tarkoita sitä, että uralla eteneminen olisi mahdotonta, sillä verkostoja voi itse aktiivisesti rakentaa. Miehistä ei tulisi tehdä mielessään urakehityksen esteitä vaan päinvastoin kuunnella heitä ja oppia heiltä.

6.2 Johtopäätökset

Tutkimustulokset vahvistavat pitkälti esimerkiksi Northousen (2004, 273–282) ja Keskuskauppakamarin (2011, 24) mainitsevat syyt lasikatolle, mutta lisäksi niissä korostuvat henkilökohtaisen tason tekijöiden vaikutus urakehitykseen. Näistä tekijöistä etenkin mikrojohtaminen on kiinnostava ilmiö. Organisaatiotason tekijöistä puolestaan erityisen mielenkiintoinen on havainto, jonka mukaan sukupuoleen kohdistuvat stereotypiat

voivat toimia myös naisten urakehityksen vauhdittajina. Yhteiskuntatasolla tutkimustulokset vahvistavat, että keskeinen perhevapaisiin liittyvä ongelma on näiden vapaiden kustannusten epätasa-arvoinen jakautuminen, mikä kuormittaa naisvaltaisia aloja ja pieniä yrityksiä. Mielenkiintoinen asiaan liittyvä havainto on, että isoissa yrityksissä perhevapaat voidaan nähdä positiivisenakin asiana.

Esille nousseet keinot, joiden avulla lasikatto voitaisiin murtaa, ovat niin ikään hyvin samankaltaisia sekä lähdeaineistossa että tutkimustuloksissa. Haastateltavat pitivät Tasa-arvoasiain neuvottelukunnan (2011) ehdottamaa isälle kiintiöityä vanhempainvapaajaksoa hyvänä keinona tasa-arvoistaa perhevapaiden jakautumista miesten ja naisten kesken. Haastatellut esittivät lisäksi, että mahdollisuus pitää vanhempainvapaata itselleen parhaiten sopivana jaksena kunnes lapsi täyttää viisi vuotta, edistäisi vapaiden tasapuolisempaa jakautumista. Tärkeä tutkimustuloksissa esiin tullut näkemys on, että vanhempien tulotasojen ero vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kumpi vapaalle jää. Tästä päästään kysymykseen naisten ja miesten palkkaerosta, josta päästään edelleen kysymykseen työelämän segregaatiosta sekä koulutusvalintojen ja stereotyyppien merkityksestä. Keinot, jotka saattavat päällisin puolin näyttää hyviltä tavoilta korjata asia, eivät välttämättä kuitenkaan täysin poista monisyistä ongelmaa.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2012, 34) mukaan suunnitelmallinen tasa-arvon edistäminen työpaikoilla on yksi naisten urakehityksen edistämisen keino. Tämä näkemys korostuu myös tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa. Haastatellut uskovat, että tavoitteellinen tasa-arvon edistäminen on sekä yksilöiden että yritysten etu. Yrityksissä tulisi luopua homososiaalisuudesta ja ymmärtää, että diversiteetti edistää yrityksen menestystä. Tutkimustulosten perusteella jotkut yritykset ovat jo tämän ymmärtäneet ja alkaneet suunnitelmallisesti ottaa huomioon, että vähemmistö on edustettuna myös organisaation johtotasolla. Huomionarvoinen tutkimustuloksissa esiin noussut seikka on myös se, että nykyiset johtajat ovat kaikista haluttomimpia edistämään muutosta.

Naiskiintiöt naisten urakehityksen edistämisessä ovat jakaneet mielipiteitä. Siksi oli mielestäni yllättävää, että tutkimuksen kohderyhmän suhtautuminen naisten hallituspaikka-kiintiöihin oli niin positiivista. Kiintiöt nähtiin hyvin konkreettiseksi keinoksi edistää naisten urakehitystä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksissa ilmeni monia kiinnostavia asioita, joita olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin. Olisi mielenkiintoista perehtyä syvällisemmin esimerkiksi naisten uraan positiivisesti vaikuttaviin stereotypioihin. Millä aloilla stereotypioista voi olla naisten urakehitykselle hyötyä ja minkälaiset sukupuoleen kohdistuvat stereotypiat voivat hyödyttää naisten urakehitystä nykyisessä ja tulevaisuuden johtamisympäristössä. Lisäksi olisi kiinnostavaa selvittää kannattaako naisen toteuttaa maskuliinista johtamistapaa. Verrataanko naista tässä tapauksessa kollegoihin, naisiin yleisesti vai peräti miespuolisen arvioijan vaimoon? Toisaalta olisi myös mielenkiintoista perehtyä miesten kohtaamiin stereotypioihin. Olisi kiinnostava tietää minkälaisia ennakkoluuloja miehet uransa aikana kohtaavat liittyen esimerkiksi perhesuhteisiin. Eräs seikka, joka myös kaipaisi ehdottomasti tarkempaa tutkimusta, on mikromanagerointi. Tutkimustuloksia käsitellessäni aloin pohtia, onko asioiden yksityiskohtiin takertuminen ja delegoimisen vaikeus tyypillisempää naisille kuin miehille ja kuinka merkityksellinen tämä seikka on johtotehtäviin etenemisen näkökulmasta. Lisäksi mielestäni olisi hyödyllistä tutkia, minkälaisia eroavaisuuksia eri sukupolvien välillä on suhtautumisessa naisiin johtajina.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja työläs, mutta ennen kaikkea hyvin mielenkiintoinen. Valitessani aihetta päätin, että tutkittavan ilmiön tulee olla sellainen, joka oikeasti kiinnostaa minua, jotta mielekkyys työn tekemisessä säilyy läpi prosessin. Ja näin tapahtui. Sain todella paljon tietoa naisten urakehityksen esteistä ja keinoista, joiden avulla ongelmaan voidaan vaikuttaa. Opin myös valtavasti tutkimuksen tekemisestä. En ollut koskaan aiemmin toteuttanut teemahaastatteluja, joten se oli minulle täysin uutta. Katavien haastattelukysymyksien laadinta ei ollut aivan yksinkertaista ja myös haastattelijan rooli osoittautui yllättävän vaativaksi. Vaikeus on siinä, kuinka saada haastateltavien näkemys esiin johdattailematta heitä tiettyyn suuntaan. Tulosten käsittelyssä tulee myös olla tarkkana, että objektiivisuus säilyy. Haastatteluiden tekeminen oli kuitenkin hauskaa ja mielenkiintoista. Olen hyvin kiitollinen kaikille tutkimukseen osallistuneille ja minua prosessissa auttaneille tahoille. Uskon, että opinnäytetyölle asetettu tavoite tuli saavutettua ja kykyni kehittää omaa työtäni ja työyhteisöä vastaavat työelämän vaatimuksia.

Lähteet

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

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. Itsesääntely puolustaa hyvin paikkaansa naisten määrän lisäämiseksi yritysten hallituksiin. Luettavissa:

http://www.ek.fi/ek/fi/eu/listaussivut/itsesaantely_puolustaa_hyvin_paikkaansa_nais_ten_maaran_lisaamiseksi_yritysten_hallituksiin-9356. Luettu 8.8.2012.

Eyring, A. & Stead, B.A. 1998. Luettavissa:

http://download.springer.com/static/pdf/468/art%253A10.1023%252FA%253A1017986811704.pdf?auth66=1353848654_da7d034d9a40ed514cc0b6ed9a75826b&text=.pdf. Luettu 25.11.2012

Financial Times. 2012. EU pushes 40% quota for women on boards. Luettavissa:

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/65f494e6-f5e7-11e1-a6c2-00144feabdc0.html#axzz2CgXdBaNf>. Luettu 25.11.2012.

FTSE. 2012. FTSE 100 Index. Luettavissa:

http://www.ftse.com/Indices/UK_Indices/Downloads/UKX.pdf. Luettu 25.11.2012.

Helsingin Sanomat 2012. Suomessa EU:n eniten naisia pörssiyhtiöiden hallituksissa.

Luettavissa:

<http://www.hs.fi/talous/Suomessa+EUn+eniten+naisia+p%C3%B6rssi-yhti%C3%B6iden+hallituksissa/a1305557025052>. Luettu 8.8.2012.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Yliopistokustannus, HHY yhtymä. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja Kirjoita. Tammi. Helsinki.

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

Juuti, P. 2006. Johtaminen, eilen, tänään, huomenna. Otava. Helsinki.

Kanter, R.M. 1977. Men and Women of The Corporation. Basic Books, Inc. New York.

Kela. 2012a. Isäkuukausi. Luettavissa:

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/160404102920MH?OpenDocument>.

Luettu 25.11.2012.

Kela 2012b. Isyysraha isyysvapaan ajalta. Luettavissa:

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/120701121608EH?OpenDocument>.

Luettu 25.11.2012.

Keskuskauppakamari. 2011. Miehet johtavat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja – naiset päätyvät tukitoimintoihin. Luettavissa: http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Naisjohtajuusselvitys_20111.pdf. Luettu: 8.8.2012.

Keskuskauppakamari. 2012a. Naiset harppasivat hallituksiin: Suomessa Euroopan unionin ennätys naisten osuudessa hallituspaikoista. Luettavissa:

<http://www.cisionwire.fi/keskuskauppakamari/r/naiset-harppasivat-hallituksiin--suomessa-euroopan-unionin-ennatys-naisten-osuudessa-hallituspaikois,c9251764>. Luettu 8.8.2012.

Keskuskauppakamari. 2012b. Lasikatto säröilee, itsesääntely päihittää kiintiöt. Luettavissa: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Lasikatto-saroilee-Itsesaantely-paihittaa-kiintiöt.pdf>. Luettu 1.12.2012.

Kets De Vries, M. 2001. The Leadership Mystique. A user's manual for the human enterprise. Pearson education limited. Edinburgh Gate.

Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja niiden kannattavuus. EVA Analyysi No. 3.

Lipponen, P. 2006. Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa. Kirjapaja Oy. Helsinki.

Lämsä, A-M. & Sintonen, T. 2001. A discursive approach to understanding women leaders in working life. *Journal of Business Ethics* 34(3-4), 255-265.

Mustakallio, S., Sevelius, P. & Tanhua, I. 2007. Tasa-arvosuunnitelma– Näin se onnistuu. Luettavissa: <http://www.wom.fi/Tasa-arvosuunnitelma-nain-se-onnistuu%282007%29Mustakallio-Sevelius-Tanhua.pdf>. Luettu 28.8.2012.

Northouse, P. 2004. *Leadership: Theory and Practice*. 3. painos. SAGE Publications. Thousand Oaks, California.

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

Puttonen, T. Naisten johtamisuria estävät tekijät. Luettavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29219/72_978-952-232-156-5.pdf. Luettu 1.1.2013

Pörssisäätiö 2006. Pörssin uusi osakeryhmittely on kuin vaatekaupasta tuttu. Luettavissa: <http://www.porssisaatio.fi/blog/2006/09/29/porssin-uusi-osakeryhmittely-on-kuin-vaatekaupasta-tuttu/>. Luettu 25.11.2012.

Salo, I. & Blåfield, V. 2007. Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. Taloustieto Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

Talouselämä 2011. Pörssiyhtiöllä on taas naistoimitusjohtaja. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/porssiyhtiolla+on+taas+naistoimitusjohtaja/a2005551>. Luettu 5.2.2013.

Taloussanomat 2011. Naiskiintiöt torpedoivat yrityksen arvon. Luettavissa:
<http://www.taloussanomat.fi/i ihmiset/2011/07/27/naiskiintiöt-torpedoivat-yrityksen-arvon/201110525/137>. Luettu 8.8.2012.

Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2011. Isien vanhempainvapaan käyttö lisääntyy vain heille nimetyn kiintiön avulla. Luettavissa: <http://www.tasa-arvovaalit.fi/eduskuntavaalit2011/vaaliviesti/vanhempainvapaa>. Luettu 10.10.2012.
Tasa-arvolaki (15.4.2005/232)

Turkistuottajat 2009. Luettavissa:
<http://www.cisionwire.fi/turkistuottajat/r/turkistuottajat-oyj-n-toimitusjohtaja-vaihtuu-1-9-2009,c420378>. Luettu 5.2.2013

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Sukupuolten tasa-arvon hyvät käytännöt. Luettavissa:
http://www.tem.fi/files/33925/VALTAVA_sukupuolten_tasa-arvon_hyvät_kaytannot_www.pdf. Luettu 28.8.2012.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Otava. Keuruu.

Vanhala, S. Naiset ja johtajuus. Verkko-opetusaineisto. Luettavissa:
<http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>. Luettu 8.8.2012.

Vanhala, S. 2005. Huono omatunto: naisjohtaja perheen, työn ja uran törmäyskurssilla. Työ ja ihminen, 19:2. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaiihminen_2_2005.pdf. Luettu 17.12.2012.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Organisaation taso

Suosivatko miehet miehiä työelämässä? (Esim. rekrytointitilanteet ja ylenemiskäytännöt)

Oletko kohdannut urasi aikana sukupuoleen liittyviä stereotypioita? Minkälaisia?

Miten työpaikoilla voidaan vähentää naisiin kohdistuvia stereotypioita ja ennakkoluuloja?

Miten työpaikoilla voidaan edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa?

Miten yritykset/esimiehet voisivat edistää naisten urakehitystä?

Minkälaisin keinoin työpaikat/esimiehet voisivat tukea perheen ja uran yhteensovittamista?

Yhteiskunnan taso

Onko perhemyönteinen yhteiskunta äitiyslomineen ja hoitovapaineen naisen uran ystävällinen vai vihollinen?

Miten vanhempainvapaat saataisiin jakautumaan tasaisemmin miesten ja naisten kesken?

Minkälaisin keinoin työmarkkinoiden segmentoituminen miesten ja naisten aloihin voitaisiin purkaa?

Uskotko naiskiintiöistä olevan apua naisten uraesteiden poistamisessa?

Sosiaalinen ja henkilökohtainen taso

Minkälainen merkitys verkostoilla on mielestäsi urakehitykselle?

Puuttuuko ja/tai onko naisten vaikea päästä osallisiksi urakehityksen kannalta tärkeisiin verkostoihin?

Puuttuuko naisilta uskallusta/itseluottamusta pyrkiä johtotehtäviin?

Mitä naiset voisivat itse tehdä urakehityksen vauhdittamiseksi?

Oletko itse kohdannut uralla etenemisen haasteita? Jos olet, niin miten selvisit niistä?