

NAISET HUIPULLE!

Johtaja sukupuolesta
riippumatta

Irmeli Salo – Ville Blåfield



www.eva.fi

EVAn kotisivuilla raportteja, puheita ja
artikkeleita suomeksi ja englanniksi.
Raportit ovat ladattavissa EVAn kotisivuilta.

EVAn Naiset Huipulle! -hankkeen ohjausryhmä

Ohjausryhmän puheenjohtaja:

Hallituksen puheenjohtaja **Antti Herlin**, KONE Oyj ja Elinkeinoelämän
keskusliitto (EK)

Ohjausryhmän muut jäsenet:

Vuorineuvos **Georg Ehrnrooth**

Pääjohtaja **Matti Halmesmäki**, Kesko Oyj

Professori, dekaani **Helena Hyvönen**, Taideteollinen korkeakoulu

Apulaisjohtaja **Eeva-Liisa Inkeroinen**, Elinkeinoelämän keskusliitto (EK)

Vastaava päätoimittaja **Riitta Lindegren-Pajarinen**, Gloria-lehdet

Toimitusjohtaja **Marjo Raitavuo**, EM Group Oy

Hallituksen puheenjohtaja, vuorineuvos **Jaakko Rauramo**, SanomaWSOY Oyj

Toimitusjohtaja **Suvi-Anne Siimes**, Lääketeollisuus ry

Osaamisjohtaja **Helena Terho**, KONE Oyj

Johtokunnan jäsen, henkilöstöjohtaja **Kerttu Tuomas**, KONE Oyj

Kustantaja: Taloustieto Oy

Kansi: Antti Eklund

Painopaikka: Yliopistopaino, Helsinki 2007

ISBN 978-951-628-462-3

Esipuhe

EVA on 30-vuotisen historiansa aikana ollut usein uranuurtaja. Se on käsitellyt haastavia aiheita ja vauhdittanut keskustelua tärkeistä teemoista. EVAn tehtävä on herättää keskustelua. Naiset huipulle! -hanke on osoituksena, että EVAn unilukkarin perustehtävä on tallella.

EVA on lähtenyt Naiset huipulle! -hankkeeseen siksi, että Suomen pitkän aikavälin menestys riippuu siitä, saammeko parhaat henkilöt oikeille paikoille – sukupuoleen katsomatta. Hankkeen lähtökohta on hyöty: suomalaisten yritysten ja suomalaisen yhteiskunnan hyöty ja menestys. Mutta samalla on kysymys myös reilusta pelistä ja jokaisen yksilön kykyjen arvostamisesta. EVA on hankkeen myötä ollut mukana vauhdittamassa ja vahvistamassa tätä myönteistä kehitystä.

Taloustoimittaja Irmeli Salon ja toimittaja Ville Blåfieldin kirjoittama EVA Raportti ”Naiset huipulle! – Johtaja sukupuolesta riippumatta” on konkreettinen puheenvuoro. Tämä raportti on journalistisella otteella kirjoitettu, se ei ole akateeminen tutkimus. Raportti edustaa kirjoittajiensa, ei välttämättä EVAn käsitystä. Käsillä oleva raportti on viimeinen osa Naiset huipulle! -hanketta ja se seuraa tohtori Anna Kortelaisen kirjoittamaa hankkeen ensimmäistä EVA Raporttia ”Varhaiset johtotähdet – Suomen ensimmäisiä johtajanaisia”.

Tämä raportti käsittelee naisten urakehitystä Suomessa. Se esittelee hyväksi havaittuja käytäntöjä naisten urakehityksen edistämiseksi. Raporttiin on myös koottu EVAn Naiset huipulle! -hankkeen ohjausryhmän toimenpidesuositukset. Tämä raportti tarjoaa toimintamalleja, mutta jättää johtopäätösten tekemisen muille, ennen muuta työpaikkojen arjen päättäjille.

Naisten asemaa elinkeinoelämässä ja naisten urakehitystä on tutkittu ja selvitetty paljon. Myös keskustelu aiheesta on ollut vilkasta. Muutos on kuitenkin ollut hidasta, sitä on syytä vauhdittaa. EVAn Naiset huipulle! -hanke pyrkii tähän tiedon lisäämiseen, ei pakon eikä sääntelyn kautta. Nyt viestikapula ojennetaan eteenpäin: yrityksille, etujärjestöille ja muille tärkeille yhteiskunnallisille toimijoille.

Ohjausryhmä valitsi raportille kaksi kirjoittajaa: naisen ja miehen. Halusimme kirjoittajiksi henkilöt, jotka pystyvät käsittelemään tätä toisinaan

herkäksikin osoittautunutta teemaa mahdollisimman selkokielisesti ja ammattitaitoisesti. Irmeli Salo on kokenut taloustoimittaja, Ville Blåfield puolestaan nuoremman sukupolven journalisti.

Haluan kiittää Irmeli Saloa ja Ville Blåfieldiä erinomaisesta yhteistyöstä, innostavista keskusteluista ja laadukkaasta tekstistä. Haluan lämpimästi kiittää myös raportin ohjausryhmää sekä projektipäällikkö Terhi Suomista, joka on ansiokkaasti vastannut hankkeesta EVAssa. Naiset huipulle! -hanke on toteutettu yhteistyössä Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian kanssa. Hanke on ESR-osarahoitettu. Parhaat kiitokset myös näille yhteistyötahoille.

Nimensä mukaisesti Naiset huipulle! -hankkeen tavoitteena on ollut vauhdittaa naisten etenemistä nimenomaan elinkeinoelämän johtotehtäviin, aina huipulle asti. Iloitsemme tietysti tasa-arvon lisääntymisestä yhteiskunnan muillakin aloilla. Tämä raportti on toivottavasti yksi keskeinen vauhdinantaja tässä kehityksessä. Sen eteen olemme tehneet ainakin kovasti töitä.

Helsingissä 13.9.2007

Antti Herlin

Yhteenveto ja johtopäätökset: sanoista tekoihin

EVAn Naiset huipulle! -hankkeen ohjausryhmä on sitä mieltä, että naisten asemaa elinkeinoelämässä on tutkittu ja selvitetty runsaasti ilman, että riittävää edistystä tai harppausta parempaan on tapahtunut. Selvitysten sijaan yritysten on lopetettava tilanteen pyörittely ja ryhdyttävä toimeen samoin konkreettisin menetelmin kuin esimerkiksi ryhdyttäessä uuteen bisnekseen tai laajennuttaessa uusille markkina-alueille. Yritysten on aidosti tiedostettava ne hyödyt, jotka yritykselle koituvat naisten etenemisestä.

Hyötylaskelma tuottaa väistämättä tuloksen, että naiset ovat yrityksissä aliarvostettu resurssi. Hyötyjen selvittämisen yhteydessä yritysten on arvioitava niitä asioita, jotka ratkaisevat tulevan kilpailukyvyn. Kilpailukyvyn ylläpitäminen tarvitsee uudenlaista osaamista kuten kielitaitoa, vuorovaikutustaitoa ja -valmiuksia, vaativaa asiakaspalvelun hallintaa ja monikulttuurisen moniosaajahenkilöstön johtamiskykyä.

Ohjausryhmän mukaan kikkailun ja tempausten aika on ohi. Resurssien täyteen hyödyntämiseen pyrkivä yritys ymmärtää, että naisten etenemisen edistäminen on pitkä prosessi, johon yrityksen on sitouduttava samoin kuin esimerkiksi eettiseen toimintaan. Yritysten on tehtävä päätös: ”Näin me teemme”.

Marssijärjestys on selvä:

Hallituksen on tehtävä päätös siitä, että yritysten tulevan kilpailukyvyn kannalta pätevät resurssit on saatava käyttöön sukupuolesta riippumatta. Päätöksen pitää olla konkreettinen ja tavoitteellinen.

Nykyistä tasaisemman sukupuolijaon edistäminen tulee kirjata strategiaan kuuluvaksi ja antaa operatiivisen johdon toteutettavaksi. Hallituksen tulee seurata strategian toteutumista ja vaatia poikkeamista selvitystä.

Toimenpidesuosituksset

EVAn Naiset huipulle! -hankkeen ohjausryhmä on koonnut tämän raportin löydöistä kymmenen toimenpidesuosituksista. Toimenpidesuosituksien numerointi ei ole merkki tärkeysjärjestyksestä. Suositusten noudattaja laatii oman tärkeysjärjestyksensä sen mukaan, mitkä suositusten kehittämisehdotuksista kokee omalla kohdallaan tärkeimmiksi. Suositukset on suunnattu ensisijaisesti suomalaisille yrityksille, osa niistä soveltuu myös yhteiskunnan muiden toimijoiden käyttöön.

- 1) Yhtiön hallitus tekee strategisen päätöksen, jolla parhaat resurssit sukupuolesta riippumatta saadaan käyttöön. Nykyistä tasaisemman sukupuolijaon edistäminen kirjataan strategiaan. Yrityksen hallitus seuraa päätöksen toteutumista ja vaatii selvityksen mahdollisista poikkeamista.
- 2) Yritys laatii naisten ja miesten tasavertaisiin mahdollisuuksiin tähtäävän suunnitelman. Tavoitteet naisten osuuden lisäämiseksi johtotehtävissä puetaan numeroiksi ja niiden toteutumista seurataan osana yrityksen henkilöstöresurssien kehittämistä. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia: esimerkiksi ”10 prosenttia nykyistä enemmän naisia operatiiviseen johtoon vuoteen 2010 mennessä”.
- 3) Isoissa yrityksissä nimetään vastuhenkilö työstämään ideoita ja toimintamalleja henkilöstön monimuotoisuuden turvaamiseksi ja edistämiseksi. Yrityksen johto sitoutuu henkilöstön monimuotoisuuden turvaaviin tavoitteisiin.
- 4) Henkilöstön monimuotoisuuden toteutuminen huomioidaan jo hakuprosessissa. Yritys kannustaa sekä miehiä että naisia etenemään. Tehtäväkohtaiset pätevyysvaatimukset ohjaavat työntekijöiden tasa-arvoista etenemistä ja auttavat tekemään rekrytointeja sukupuolineutraalein perustein. Miesvaltaisilla aloilla urakehitys suosii luonnostaan miehiä. Sukupuolivivon oikaisemiseksi hakuprosessi on viisasta ulottaa myös oman talon ulkopuolelle.
- 5) Erityisesti uran alkuaikana naisia ohjataan hakemaan monipuolista työkokemusta ja ottamaan vastaan linjatehtäviä. Näin syntyy moniosaajia. Jatko- ja täydennyskoulutus koskee tasapuolisesti naisia ja miehiä.

- 6) Yksityisyrittäjänä nainen pääsee automaattisesti johtajaksi, mutta naisten perustamat yritykset jäävät usein pieniksi. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä on sopivin toimenpitein kannustettava kasvamaan.
- 7) Yritys tarjoaa rekrytointivaiheessa tasapuoliset mahdollisuudet kummallekin sukupuolelle. Rekrytoitaessa voidaan koulutusvaatimuksilla vaikuttaa siihen, hakevatko paikkaa miehet vai naiset. On yhä olemassa mies- ja naisvaltaisia opintoaloja. Hakukriteereissä tulee välttää lukkiutumasta vain toista sukupuolta tukeviin vaatimuksiin.
- 8) Head huntareiden kokoamiin ehdokaslistoihin kiinnitetään rekrytointiprosessin alkuvaiheessa huomiota: jos ehdokkaiden joukossa on pelkkiä miehiä, lista tulisi voida kyseenalaistaa. Toimeksiantoon voidaan erikseen kirjata, että tehtävään tulee etsiä kummankin sukupuolen edustajia.
- 9) Mentori- ja tutorijärjestelmät ovat hyvä tapa seuloa ja kouluttaa mahdollisia uralla etenijöitä. Johtajanaisten on oltava asiassa aktiivisia ja tuettava erityisesti yrityksen muita naisia uralla etenemisessä. Mentori tai tutori voi omalta osaltaan hälventää johtotehtäviä kohtaan tunnettuja perusteettomia pelkoja.
- 10) Tyttöjen ajatusmaailmaan pyritään vaikuttamaan jo varhain, esimerkiksi jo peruskoulun yläasteen tytöille voi tarjota mahdollisuuksia tutustua miesvaltaisiin aloihin työskentelemällä lyhyitä jaksoja yrityksissä. Vastuu asennekasvatuksessa on ensisijaisesti kodilla, koululla ja yleisellä asenneilmastolla.

SISÄLLYS

Esipuhe

Yhteenvedo ja johtopäätökset: sanoista tekoihin

Toimenpidesuositukset

Johdanto	11
1. Ylin johto naisistuu hitaasti	20
S-ryhmä uskoo työntövaikutukseen	25
2. Naisen uran alku on miinakenttä	31
KONE purkaa lasitaloa	35
3. Globaalit yritykset näyttävät mallia	39
Microsoft rohkaisee ja tuuppaa ylöspäin	40
4. Perhe on naisen taakka?	45
UPM:llä nainen johtotehtävässä on viesti organisaatiolle	48
5. Johtaja on palkkansa ansainnut	53
Naisvaltainen Diacor etsii miehiä	56
6. Syrjiikö vai suosiiko nainen naista?	61
Fazer Amica: ”Naiset pelkäävät johtotehtäviä turhaan”	64
7. Oikotie toimitusjohtajaksi – oma yritys	69
Vallila Interior: ”Nainen itse luo itselleen rajat”	70
Lähteitä	75

Johdanto

Elinkeinoelämän Valtuuskunnan EVAn syksyllä 2006 käynnistämä Naiset huipulle! -hanke on vahvasti ajan hermolla. Tämä hankkeen toinen EVA Raportti ilmestyy aikana, jolloin useat tahot pohtivat naisten urakehityksen edistämistä ja järjestävät niihin liittyviä keskustelutilaisuuksia.

Se, miksi naisia on yhä niin vähän vallan ytimessä ja johtotehtävissä, puhuttaa niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Kevään 2007 eduskuntavaalien alla useat kansanedustajaehdokkaatkin nostivat yhdeksi vaaliteemakseen naisten aliedustuksen elinkeinoelämän johtotehtävissä. Erityinen huoli kohdistui naisten vähäiseen osuuteen yhtiöiden hallituksissa.

Keskustelu jatkui vaalien jälkeen, kunnes tasa-arvoasioista vastaava kulttuuri- ja urheiluministeri Stefan Wallin vihelsi keskustelun poikki. Wallin ilmoitti, ettei hallitus valmistelee lakia, joka toisi naiskiintiöt pörssiyritysten hallituksiin tai kiintiöitä muillekaan johtopaikoille. ”Kiintiö olisi ulkopuolisen, tässä tapauksessa valtion sekaantumista henkilövalintoihin, jotka yritykset totutusti ovat tehneet itsenäisesti”, Wallin totesi Uutispäivä Demarissa 8. kesäkuuta 2007.

Wallinin mukaan kiintiöt ovat äärimmäinen keino, jota ennen pitää yrittää muita vaihtoehtoja. Kiintiöiden toimivuudesta ovat elinkeinoelämän johtavat naisetkin monta mieltä – kiintiöt nähdään joko positiivisena pakotteena tai yritysten valinnanmahdollisuutta kaventavana sääntelynä.

Kiintiöitä tai ei, yleinen mielipideilmasto mittaa nyt johtotason henkilövalintoja myös sukupuolimittarilla: jokainen nainen, joka nousee yrityksen toimitusjohtajaksi tai hallituksen jäseneksi tuntuu ikään kuin kansalliselta voitolta. Ja taas toisin päin: jokainen nainen, joka yritysjohton tehtävissä korvautuu miehellä, saattaa tuntua tappiolta.

Yritykset eivät missään tapauksessa halua saada syrjintätahraa imagoonsa. Tahran poishinkkaaminen saattaa vaatia jopa sukupolven pituisen ajan. Yritysjohtaja, joka julkisesti päästää suus-

taan syrjivän sammakon, leimautuu, vaikka olisi muuten miten ansioitunut tahansa.

Tasa-arvo elinkeinoelämässä toteutuu vasta sitten, kun tehtäviin valitaan sopivimmat henkilöt sukupuolesta riippumatta, ja kun tehtävään valittu saa tehtävänmukaisen palkan, sukupuolesta riippumatta. Usein toistettu teesi on, että jos yritykset haluavat käyttöönsä parhaat henkilövoimavarat, käyttöön on otettava koko kansan potentiaali: miehet ja naiset, kaikilla aloilla.

Oma vääntönsä on asenteiden murtamisessa paitsi rekrytoinnissa ja nimityksissä, myös epäonnistumisten yhteydessä. Kun mies epäonnistuu johtajana, hän epäonnistuu henkilönä, mutta naisen kompuroiminen voi leimata koko sukupuolen. Surullisista asennelukoista on vihdoin päästävä eteenpäin: samalle viivalle, reiluun kilpailuun ja koko suomalaisen osaamisen hyödyntämiseen.

Suomessa on nyt ministereinä enemmän naisia kuin miehiä

Suomen ensimmäisen naispuolisen pääministerin Anneli Jäätteenmäen äkillisen eron jälkeen valtioneuvosto palasi miesjohtoon. Toisaalta Matti Vanhasen toinen hallitus on ensimmäinen maan hallitus, jonka ministereistä naisia on enemmän kuin miehiä. Ero on merkittävä: naisia on ministereinä 12, miehiä kahdeksan.

Naiset ovat valloittaneet monia miesten linnakkeita, mutta aina joku on ollut ensimmäinen aiemmin miesten hoitamissa tehtävissä. Näiden ladunaukaisijoiden, etenkin jos he ovat tehtävissään onnistuneet, jäljissä on muiden urahakuisten naisten ollut helpompi edetä. Näitä Suomen historian myytinmurtajia esitteli EVAn Naiset huipulle! -hankkeen ensimmäinen, toukokuussa 2007 julkaistu raportti. Filosofian tohtori Anna Kortelaisen kirjoittama EVA Raportti ”Varhaiset johtotähdet – Suomen ensimmäisiä johtajanaisia” valotti Suomen elinkeinoelämän johtajanaisia jo Ruotsin vallan ajalta alkaen: Marie Hackmanista Minna Canthiin, Eva Ahlströmistä Hella Wuolijokeen.

Tohtori Kortelaisen huomiot sopivat yhtä hyvin vuosisadan takaisten yrittäjänaiesten ja suomalaisen yhteiskunnan kuin nykypäivän yritysmaailman problematiikkaan: ”Johtavaa työtä tekevän naisyhteisön ensisijaiset kulttuuriset selittäjät löytyvät suomalaisen kansalaisyhteiskunnan kivijalasta: edistyseetos, syntyperätasa-arvo, kansanopetus ja kansansivistys sekä työnteon kunnioitus.

Edelleen voimme ajatella, että jos nainen pääsee omilla ansi-
oillaan, sukupuolestaan huolimatta erittäin kilpaillulle johtajan-
paikalle, on rekrytoinnin onnistuminen myös yhteisöllinen ja
kulttuurinen saavutus: sen voidaan ajatella heijastavan vaikkapa
suomalaisen yhteiskunnan tutkitusti todistettua, erittäin vähäistä
korruptoituneisuutta. Sukupuolitasa-arvo yritysmaailmankin joh-
dossa ja rekrytoinnissa on reilua kilpailua ja epäoikeutetun pro-
tektionismin hylkimistä. Se on kuin urheilua ilman dopingia.”,
Kortelainen toteaa raporttinsa johdannossa.

Suomi sai ensimmäistä kertaa naisen presidentiksi vuonna 2000,
kun kansa valitsi tehtävään Tarja Halosen. Tuona vuonna syn-
tyneet lapset ovat nyt peruskoulun ala-asteella ja joillekin voi
olla vieras ajatus, että presidentti voisi olla myös mies. Halonen
on tottunut olemaan ainokainen ja ensimmäinen: vuonna 1995
hänet nimitettiin Suomen ensimmäiseksi naispuoliseksi ulko-
ministeriksi. Elisabeth Rehnistä ei tullut presidenttiä, mutta hän
oli ensimmäinen nainen puolustusministerinä. Pitkäaikainen
kansanedustaja Riitta Uosukainen oli ensimmäinen nainen edus-
kunnan puhemiehenä, ja Sirkka Hämäläinen teki historiaa Suo-
men Pankin pääjohtajana ja Euroopan keskuspankin hallituksen
jäsenenä.

Ensimmäiset naiset hovioikeuden ja korkeimman oikeuden pre-
sidentteinä ovat Ritva Hyöky ja Pauliine Koskelo. Hyöky astui
hovioikeuden presidentin virkaan jo vuonna 1975, mutta kor-
keimman oikeuden kohdalla aika oli kypsä Koskelon valinnalle
vasta vuonna 2006. Yritysmaailma palkitsee kellokkaansa arvo-
nimillä. Kauppias Hanna Parviainen sai ensimmäisenä naisena
kauppaneuvoksen arvonimen vuonna 1926.

Vuonna 2002 Suomen Akatemian ensimmäiseksi naisjäseneksi
nimitettiin rokotetutkimuksen parissa ansioitunut tutkimus-
professori emerita Pirjo Mäkelä. Yliopistomaailmakin on tasa-
arvoistunut pikkuhiljaa; akateemikko Mäkelälle ei uran alussa
auennut paikkaa yliopistomaailmasta, vaan Kansanterveyslaitok-
selta.

Pörssiyrityöiden ylin johto oli pitkään naisten ulottumattomissa.
Marimekon perustaja Armi Ratia oli 1970-luvulla ainoa nainen
suomalaisen pörssiyrityksen johdossa. Nyt Kirsti Paakkanen jatkaa

Ratian elämäntyötä Marimekon toimitusjohtajana ja suurimpana henkilöomistajana. Kauppaneuvos Rakel Wihuri oli merkittävä vallankäyttäjä 1960- ja 1970-lukujen elinkeinoelämässä.

Tämän raportin kirjoittamishetkellä on pörssiyritysten toimitusjohtajissa yhä hyvin vähän naisia. Marimekon lisäksi naisjohtoisia ovat vain Aspocomp, Turkistuottajat ja Tiimari. Aspocompin johdossa on Maija-Liisa Friman, Turkistuottajien johdossa Pirkko Rantanen-Kervinen ja Tiimarin johdossa Kristina Illi. Tuula Ylhäisen johtama Evox Rifa poistui hiljan pörssistä siirryttyään amerikkalaisomistukseen.

Todellisia miesten johtamia linnakkeita ovat yhä puolustusvoimat ja kirkko, vaikka kummassakin naisia on jo pitkään työskennellyt erilaisissa tehtävissä. Suomessa on jo püsän virkaan pyrkinyt nainen tuomiorovastina, ja ensimmäiset naiset ovat yleneet puolustusvoimissa kapteeneiksi. Suomessa ensimmäiset naispapat saivat vihkimyksen jo vuonna 1988, mutta seurakunnissa sukupuolten välinen kitka jatkuu yhä.

Papistolle itselleenkin tilanne on kiusallinen, ja erityisen piinalliseksi syntyneet kiistat ovat muodostuneet kirkon johdolle. Kirkon ylimmät hengelliset johtajat painivat tilanteessa, jossa vakaumus törmää maalliseen lakiin. Arkkipiispa Jukka Paarma otti kantaa jälleen kuumentuneeseen naispappeuskysymykseen Turun kirkolliskokouksessa viime toukokuussa. Paarma totesi ykskantaan, ettei sukupuolen perusteella saa syrjiä, kirkossakaan. ”Se, että kirkkoon työhön hakeutuneen on toimittava velvollisuuksien mukaisesti, ei nouse vain maallisesta laista vaan itse kirkon omista periaatteista.”

Kirkon kaltaista tasa-arvo-ongelman kärjistymistä ei elinkeinoelämässä enää esiinny. Miehet eivät voi kieltäytyä yhteistyöstä naispuolisen kollegan kanssa, mikäli mielivät pitää työpaikkansa ja urakehityksensä. Silti elinkeinoelämässäkin esiintyy yhä naisten urakehitystä jarruttavia ja jopa estäviä rakenteita ja asenteita.

Suomi on kuitenkin tulossa vaiheeseen, jossa suuret ikäluokat alkavat kiihtyvällä vauhdilla siirtyä eläkkeelle. Suurten ikäluokkien eläköitymisestä seuraa yrityksissä merkittävä johtajavaje. Tämän vajeen täyttämiseksi Suomen kaltaisella pienellä kansakunnalla ei ole varaa jättää naisten työpanosta ja osaamista huomiotta.

Suomessa lukioista valmistuu enemmän tyttöjä kuin poikia ylioppilaisiksi. Teknillistä korkeakoulua lukuun ottamatta tiede-korkeakouluista valmistuu enemmän naisia kuin miehiä korkeakoulututkintoa vaativiin työelämän tehtäviin. Mutta minne korkeakoulutetut naiset valmistuttuaan katoavat?

Lukumääräänsä nähden heitä on yritysten johtopaikoilla aivan liian vähän. Yksi selitys on uravalinta. Naiset hakeutuvat yhä miehiä useammin korkeakoulutukseen, joka johtaa julkisen sektorin töihin. Erilaiset hankkeet ja yritykset johdattaa tyttöjä perinteisiin miesammatteihin ovat tuottaneet hyvin vaatimattomia tuloksia. Toinen selitys on naisten jumittuminen asiantuntijatehtäviin ja keskijohtoon. Tämä jumittuminen ei johdu vain syrjimisestä, vaan myös naisten omasta arkuudesta ja omista valinnoista.

Elinkeinoelämän rakennemuutoksesta seuraa, että teollisuuden osuus Suomen bruttokansantuotteesta on vähentynyt ja vähennee yhä. Sen sijaan palveluiden osuus on noussut ja nousee yhä. Palvelualoista onkin tulossa naisille urakehityksen ohituskaista. Miehet ovat suosineet teollisuutta, kun taas naiset ovat menneet palvelusektorille. Palvelut ovat osoittautuneet naisten johtajakouluiksi; palvelualat ovat henkilövaltaisia ja vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys.

On useita syitä palkata naisia ja huolehtia heidän urakehityksestään. Yrityksen menestyksen kannalta yksi keskeisiä syitä on kannattavuus, joka on yrityksen kivijalka. Yritysten, jotka huolehtivat kannattavuudestaan, pitäisikin houkutella naisia sisältä ja ulkoa myös yhtiön ylimpään johtoon. Yritys- ja luottotietoyhtiön Suomen Asiakastieto Oy:n vuonna 2005 tekemän selvityksen mukaan naisten johtamat suuryritykset ovat keskimääräistä kannattavampia kuin miesten johtamat yritykset.

Naispuolisen toimitusjohtajan yrityksessä sijoitetun pääoman tuotto oli 18,5, miestoimitusjohtajien lukema oli 14,2. Naisten johtamissa yrityksissä omavaraisuus oli yli 10 prosenttiyksikköä keskiarvoa korkeampi.

Sukupuolen ja kannattavuuden eroa on tutkittu ahkerasti länsimaissa. Amerikkalaiset yliopistot ja tutkimuslaitokset päätyvät toistuvasti ja toisistaan riippumatta samaan tulokseen. Pysäyttävä

Naisten korkeakoulu-putki johtaa useammin julkisen sektorin kuin elinkeinoelämän töihin

tieto on se, että tasa-arvoisimman ja sovinistisimman yrityksen välinen kannattavuusero on jopa 35 prosenttia – miesjohtoisen yhtiön tappioksi.

Toki tutkimusrintamalla on myös ristivetoa: yli 10 vuoden vertailutarkkailussa ei löytynyt merkittävää eroa, olipa kyseessä mies tai nainen toimitusjohtajana. Mutta yksikään tutkimus ei ole tuottanut sellaisia tuloksia tai päätelmiä, että naisista olisi huipputehtävissä yritykselle haittaa. Jo pelkästään sen tiedon omaksuminen, ettei nainen ole kannattavuusriski, pitäisi olla omiaan edistämään sukupuolineutraalia nimityspolitiikkaa.

Sukupuolen ja kannattavuuden korrelaatiota on tutkittu muuallakin kuin Yhdysvalloissa, jossa yrityskulttuuri poikkeaa kuitenkin melko paljon suomalaisesta. Tutkimus Tanskan 2 500 suurimmasta yksityisestä yrityksestä paljasti samoin, että tunnuslukumittareilla pärjäsivät paremmin ne yritykset, joissa naisia oli edustettuina huipputehtävissä kuin sellaiset firmat, joissa huipulla päättäjinä oli vain miehiä.

Suomessa ETLA on tehnyt ainutlaatuisen perusteellista työtä tutkiessaan johtajanaisten ja kannattavuuden yhteyttä. Tutkimus julkistettiin EVA Analyysinä yhtä aikaa tämän EVA Raportin kanssa otsikolla ”Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus”.

Analyysissä otettiin luupin alle yli 12 000 vähintään 10 hengen yritystä. Rajauksen tarkoitus oli eliminoida yrittäjyyteen, erityisesti naisten yrittäjyyteen liittyvät havainnot. Tulokset ovat naisten kannalta enemmän kuin rohkaisevia: nainen toimitusjohtajana ja naisten suurempi osuus hallituksessa on yhteydessä yrityksen parempaan kannattavuuteen myös silloin, kun muut mahdollisesti kannattavuuteen vaikuttavat tekijät on otettu huomioon. Naistoimitusjohtoinen yritys on muutoin vastaavaa miestoimitusjohtoista yritystä kannattavampi, Anu Kotiranta, Anne Kovalainen ja Petri Rouvinen toteavat analyysissään. ”Mielestämme oikea johtopäätös tuloksistamme on, että naisten ja heidän mahdollisten etenemisesteidensä parempi huomioiminen ja pyrkimys esteiden poistamiseen voi tarjota yritykselle selvää kilpailuetua.”

Kannattavuuden ja johtajanaisten välinen yhteys ei ole vain viisarin värähdys naisten hyväksi, vaan naisten johtamat yritykset

olivat jopa 10 prosenttia kannattavampia kuin muut yritykset. Tuloksiin vaikuttavat varmasti ja vahvasti myös urahakuisten naisten työelämän realiteetit: huipputehtäviin valikoituu urahakuisten naisten terävin eli koulutetuin, kunnianhimoisin ja sitoutunein kärki. Toinen tulkinta on synkempi: vain kannattavat yritykset ottavat riskin ja palkkaavat naisia johtajiksi. Kannattavuutta voi peilata myös kasvua vastaan: ovatko naiset johtajina miehiä varovaisempia ottamaan riskiä?

Iso osa nykytöistä on vaativaa asiantuntijatyötä. Asiantuntijuus ei synny lihasvoimasta tai sukupuolesta, vaan osaamisesta ja kokemuksesta. Onkin silkkaa haaskausta, jos enemmistöksi nousut laaja koulutettu johtajapotentialiaali tulee sivuutetuksi tai urakehitys yrityksissä estyy sukupuolen takia. Kaiken lisäksi työelämän muutokset ja kaikkien alojen kansainvälistyminen ovat nostaneet monien sellaisten taitojen tai vahvuuksien arvoa, joita naiset eri tutkimusten perusteella hallitsevat keskimäärin miehiä paremmin. Näitä vahvuuksia ovat muun muassa kieli- ja vuorovaikutustaidot.

Tämä EVA Raportti esittelee naisten urakehitystä suomalaisissa yrityksissä. Esimerkkiyritysten valintaa ohjasivat yritysten keskinäiset erot: raportin yritykset edustavat eri toimialoja ja erilaisia yrityksiä. Osa yrityksistä on naisvaltaisia, toiset hyvin miesvaltaisia. Mukana on täysin globaalisti toimivia yrityksiä, mutta myös kotimarkkinakeskeisyys on edustettuna. Omistusrakenteissakin on eroja: mukana on kotimaisia pörssiyhtiöitä, osuuskunta, kotimaisen yhtiön tytäryhtiö, kansainvälisen yhtiön suomalainen tytäryhtiö sekä perheyritys. Yritysten toimitusjohtajina on sekä miehiä että naisia. Yritysesimerkkien monipuolisen kirjon tavoitteena on tuoda esille monenlaisia naisten urakehityksen esteitä sekä yritysten keinoja edistää naisten etenemistä. Näkökulma ei siis yleiseen tapaan ole naisten suhteessa yrityksiin ja urakehitykseen, vaan yritysten suhteessa naisiin ja keinoihin, joilla naisten osuus johtajina lisääntyy.

Tässä raportissa yritysten käytäntöjä esittelevät etupäässä toimitusjohtaja, henkilöstöjohtaja tai muu henkilöstön kehittämisestä vastaava johtaja. Toimitusjohtajan ääni kuuluu siksi, että hänellä on hallussaan korkein operatiivinen valta. Toimitusjohtaja toteut-

taa hallituksen strategiaa. Jos hallitus tahtoo edistää naisten urakehitystä ja ottaa näin käyttöön koko tarjolla olevan potentiaalin, hallitus tekee kilpailukyvyn kannalta tärkeän strategisen päätöksen. Kiiltokuvamaisuuden uhallakin on tärkeää tuoda esille yritysten tahtotila. Ääneen lausuttu ja kirjalliseen muotoon saatettu viesti siirtyy osaksi yrityskulttuuria ja käytännön toimiksi. Tämä EVA Raportti ei ole akateeminen tutkimus, vaan journalistinen – ehkä jopa poleeminen – puheenvuoro. EVAn Naiset huipulle! -hankkeen ohjausryhmän toiveen mukaisesti olemme käsitelleet laajasti tutkittua ja debatoitua aihetta kansantajuisesti ja vastakaisiakin näkökantoja esitellen.

Suomessa tasa-arvolaki on ehtinyt jo 20 vuoden ikään ja lakiin on tullut tiukennuksia ja täsmennyksiä vuosien varrella. Vuoden 2005 kesäkuussa voimaan tulleen uuden tasa-arvolain 6 a § vaatii, että ”Jos työnantajan palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on toteutettava tasa-arvoa edistävät toimet vuosittain laadittavan, erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskevan tasa-arvosuunnitelman mukaisesti. Suunnitelma voidaan sisällyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan.”

Yrityksille tasa-arvosuunnitelmat merkitsivät tullessaan lisäbyrokratiaa ja ovat monessa yrityksessä jääneet laatimisen jälkeen pölyttymään. Olisi kuitenkin tärkeää, että tasa-arvosuunnitelmat tehtäisiin käytännön työkaluiksi. On luotava mittareita, joilla tasa-arvon toteutumista voidaan mitata. Tarvitaan tietoisia, konkreettisia toimenpiteitä, jotta tasa-arvo toteutuisi yrityksissä nykyistä paremmin.

Urahakuisille naisille suunnatut etenemis- ja johtamisopit sysäävät usein vastuun uramenestyksestä naisille itselleen. Oppaiden perusteella naisten on muutettava itseään, toimintatapojaan, käytöstään, kommunikaatiotaan, jopa ulkoasuaan ja ulkomuotoaan. Oppaista haiskahtaa, että naisen on muokattava itsensä valitsevaan, miesten määrittämään muottiin. Yleinen on myös viesti siitä, että perhe-elämä on yhä etupäässä naisen vastuulla.

Mutta entä jos vastuuta naisten urakehityksestä ottaisiakin kantakseen myös se taho, jolle se oikeasti kuuluu: yritys? Yritykset

ja muut organisaatiot ovat ottaneet jo monta naisten urakehitystä tukevaa askelta, osin omasta aloitteestaan, osin lailla ja asetuksilla ohjastettuina, osin julkisen paineen vuoksi, mutta vielä on edessä matkaa. Tämän EVA Raportin yksi tarkoitus onkin tuoda esille esimerkkiyritysten kehittämiä ja noudattamia keinoja lisätä naisten etenemismahdollisuuksia ja keinoja lisätä naisten osuutta paitsi johtotehtävissä, myös koko henkilöstössä.

”Tässä prosessissa ei ole nopeita oikoteitä. Se, että johtopaikoille saadaan lisää naisia, vaatii, että uraputkea täytetään myös alhaalta päin”, toteaa EVAn Naiset huipulle! -hankkeen ohjausryhmän jäsen, vuorineuvos Georg Ehrnrooth. ”Kyseessä on pitkä ja koko yhteiskuntaa koskeva prosessi, mutta me keskitymme Naiset huipulle! -hankkeella siihen, mitä yritykset itse voivat asialle tehdä”, EVAn johtaja Risto E. J. Penttilä tarkentaa.

Naiset huipulle! -hankkeen eri vaiheita on luotsannut eteenpäin Elinkeinoelämän Valtuuskunnan projektipäällikkö Terhi Suomen ja johtaja Risto E. J. Penttilän lisäksi elinkeinoelämän vaikutusvaltaisista henkilöistä koostuva ohjausryhmä. Ohjausryhmän puheenjohtaja on KONE Oyj:n ja Elinkeinoelämän keskusliiton hallituksen puheenjohtaja Antti Herlin. Ryhmän jäseniä ovat vuorineuvos Georg Ehrnrooth, Kesko Oyj:n pääjohtaja Matti Halmesmäki, Taideteollisen korkeakoulun professori ja dekaani Helena Hyvönen, Elinkeinoelämän keskusliiton apulaisjohtaja Eeva-Liisa Inkeroinen, Gloria-lehtien vastaava päätoimittaja Riitta Lindegren-Pajarinen, EM Group Oy:n toimitusjohtaja Marjo Raitavuo, SanomaWSOY:n hallituksen puheenjohtaja, vuorineuvos Jaakko Rauramo, Lääketeollisuus ry:n toimitusjohtaja Suví-Anne Siimes, KONE Oyj:n osaamisjohtaja Helena Terho sekä KONE Oyj:n johtokunnan jäsen, henkilöstöjohtaja Kerttu Tuomas.

Ohjausryhmä on ollut yli vuoden kestäneeseen hankkeeseen sitoutunut ja ryhmän jäsenten innostus, jopa kärsimättömyys naisten urakehityksen esteiden raivaamisessa on ollut kouriintuntuvaa. Me kirjoittajat olemme antaneet tälle innostukselle äänen.

Helsingissä 11.9.2007

Irmeli Salo
Ville Blåfield

1 Ylin johto naisistuu hitaasti

Suomen suuryhtiöt antavat yhä aika masentavan kuvan naisten etenemisestä yritysten ylimpään johtoon. Vielä tänä keväänä vuosikertomusten kuvagallerioissa hallitusten ja johtoryhmän miesrintamaa rikkoo vain pari naista. Jos naisia on vain yksi, syntyy helposti vaikutelma kiintiönaisesta, sukupuolensa mannekiinista.

Tämä naisten aliedustus yritysten ylimmässä johdossa aiheuttaa myös sen, että nainen yleisesti määrittää johtajanakin sukupuolen kautta. Nainen, joka on johtaja, on puheissa helposti naisjohtaja, mikä enimmäkseen ärsyttää kaikkia johtajia, jotka ovat naisia. Lääkäri sen sijaan on lääkäri sukupuolesta riippumatta, samoin juristi, toimittaja, kansanedustaja.

Naisjohtaja ja naispappi, erilainen joukossa. Sen sijaan jo nyt näyttää siltä, että puolustusvoimissa hierarkia määrittää ihmistä vahvemmin kuin sukupuoli. Vaikka naisia on armeijan harmassa yhä hyvin vähän, kapteenit, majurit, everstit ja myöhemmin kenraalit eivät saa sukupuoleen viittaavaa etuliitettä, vaikka olisivatkin naisia. Sukupuolta määrittävät -tar ja -tär -päätteet tittelin perässä ovat jääneet historiaan. Opettajat, jotka ovat naisia, eivät ole enää opettajattaria. Näytelmää esittävät näyttelijät. Johtajattarista puhutaan vain vanhahtavissa yhteyksissä.

Johtajat, jotka ovat naisia, eivät halua olla naisjohtajia

Yrityksissä etenkin johtoryhmissä liiketoimintaryhmien vetäjinä naisten aliedustus korostuu. Johtoryhmien naiset ovat yhtiön esikuntajohtajia: talous-, hallinto-, lakiasia-in-, viestintä- ja henkilöstöjohtajia. Talouselämä-lehden vuotuinen selvitys Suomen elinkeinoelämän vaikutusvaltaisimmista naisista esittelee 100 johtavaa naista. Vuoden 2007 keväällä näistä 35 oli toimitusjohtajia. Pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajia heistä oli enää vain neljä.

Pörssi-yhtiöiden varatoimitusjohtajiksi naiset ovat edenneet nopeimmin pankkimaailmassa: Sampo Pankissa Maarit Näkyvä

ja Nordeasta vuoden lopulla eläkkeelle jäävä Eira Palin-Lehtinen ovat kumpikin olleet koko työuransa uskollisia pankkitoiminnalle. Naiset johtavat yli miljardin euron liikevaihtoja joko perheyhtiöissä kuten Onvestin Maarit Toivanen-Koivisto tai kansainvälisten suuryhtiöiden suomalaisissa tytäryhtiöissä kuten GE Healthcare Finlandin toimitusjohtaja Jaana Tuominen. DSG International Finland-Eastin toimitusjohtaja Irmeli Rytönen rakentaa Gigantista ja Markantalosta suuryhtiötä Suomen, Baltian ja Venäjän markkinoille.

Talouselämän päättäjänaisissa on runsaasti myös suurten yritysten esikuntajohtajia, ja heidän painoarvoaan nostavat jäsenyydet muiden yritysten hallituksissa.

Vuonna 2006 Suomen sadan suurimman yrityksen hallituksen jäsenistä 17 prosenttia oli naisia. Määrä tuntuu yhä pieneltä, mutta trendi on nouseva. Kasvuvauhti ei kuitenkaan monelle riitä. Lisäksi länsinaapurit toimivat vertailukohteina. Norjassa kiintiöt ovat ripeään tahtiin tuoneet naiset hallituksiin. Ruotsin uusi hallitus hautasi kiintiöhankkeet vedoten siihen vahvaan uskomukseen, että naiset lisääntyvät hallituksissa luonnonlakien pakosta. Näin ei kuitenkaan ole käynyt, vaan Ruotsissa kehitys on taantunut ja jopa kääntynyt laskuun.

Vuonna 2004 sadan suurimman suomalaisyhtiön joukossa oli 51 sellaista yhtiötä, joiden hallitusten jäsenistä kaikki olivat miehiä. Nyt täysin naisettomia hallituksia sadan suurimman joukossa on enää parikymmentä ja 50 suurimman joukossa enää viisi.

Vuonna 2004 naisten osuus suuryhtiöiden hallitusten jäsenistä oli 13 prosenttia. Naisvaltaisimmat hallitukset löytyvät valtionyhtiöistä, etenkin kauppaja teollisuusministeriön alaisista yhtiöistä.

Ministeriön työ naisten osuuden lisäämiseksi oman hallinnonalansa yhtiöissä on ollut määrätietoista ja tuloksellista. Ilman minkäänlaista kiintiölakia kauppaja teollisuusministeriö on nostanut naisten osuuden hallituksissa vähintään kolmannekseen, jopa yli neljänkymmenen prosentin. Tavoite on 40 prosenttia.

Suomalaisista suuryrityksistä löytyy yhä pelkkiä miesten linnakkeita, joissa ei ole yhtään naista johtoryhmässä sen paremmin kuin hallituksessakaan, mutta nämä miespoterot ovat käymässä

vähiin. Wärtsiläkin löysi tänä keväänä hallitukseensa ensimmäisen naisen: Borealis Polymersin johtajan Maarit Aarni-Sirviön. Mieshallitukset ovat tavallisia myös rakennusalalla, mutta suuret rakennusyhtiöt raottavat jo hallitushuoneiden ovia naisjäsenille. Lemminkäinen valitsi tänä keväänä ensimmäisen naisen yhtiön hallitukseen. Omistajasukua edustaa Kristina Pentti. YIT:ssä taas lakiasiaainjohtaja Petra Thoren nousi toissavuonna johtoryhmään. Samana vuonna YIT:n hallituksen ensimmäiseksi naisjäseneksi valittiin entinen Nokia-johtaja Sari Baldauf.

Nokia on näyttänyt tietä myös naisten urakehityksessä. Nokiassa pitkän operatiivisen uran tehnyt Sari Baldauf on nykyisin haluttu hallitusammattilainen. Lakiasiaainjohtaja Ursula Ranin jättäytyi myös hallitusammattilaiseksi puolisonsa Olli-Pekka Kallasvuon noustua Nokian pääjohtajaksi. Nokian kohdalla pitää lisäksi muistaa, että yhtiössä on johtoryhmän jäsenten vastuualueilla useita naisten johtamia liiketoimintoja, joiden liikevaihdot ovat suurempia kuin useimpien suomalaisten pörssiyhtiöiden koko liikevaihto.

Monet suomalaiset yhtiöt ovat ratkaisseet hallituksen monimuotoisuusvaatimuksen niin, että yhdessä ja samassa paketissa on sekä aliedustettu sukupuoli että kansainvälisyys.

Suomessa on naisia hallitusammattilaisina vasta pari kourallista. Usein hallitusammattilaiseksi ryhtyvällä naisella on takanaan pitkä ja nousujohteinen työura joko liike-elämässä tai virkamiehenä. Vielä työelämässä olevat naiset eivät kasaa itselleen useita hallituspaikkoja ja etenkin ruuhkavuosina – kun uran ja perheen yhteensovittamisen paineet ovat kovimmat – naiset harvoin repivät itseään moniin vaativiin tehtäviin.

Suurten pörssiyhtiöiden hallitusten puheenjohtajina naisia ei vielä ole, mutta pörssilistalta löytyy silti yhtiö, jossa päätökset nuijii pöytään nainen. Julius Tallberg Kiinteistöt Oyj:n hallituksen puheenjohtaja on agronomi Susanna Renlund. Sen sijaan erikoisissa perheyhtiöissä puheenjohtajina on jo runsaasti naisia. Perheyhtiöt eivät periytä enää edes operatiivista valtaa yksiselitteisesti isältä pojalle, vaan tyttäret ovat tasaveroisina tervetulleita

jatkamaan vanhempien elämäntyötä. Useissa perheyhtiöissä val-
lan jakavat puoliset.

Onvestin toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja Maarit
Toivanen-Koivisto johtaa puhetta myös Onnisen hallituksessa,
Liisa Joronen SOL Palveluissa ja Tuula Kyöstilä Plandentissa ja
Planmecassa. Sitä mukaa kuin pörssi-yhtiöidenkin hallituksissa
naiset ovat yleistyneet, on myös yleistynyt se, että vaikka puheen-
johtaja on yhä mies, varapuheenjohtaja on nainen. Fortumin
hallituksen varapuheenjohtaja on Birgitta Kantola, Kemiran Eija
Malmivirta, KONEen Sirkka Hämäläinen ja SanomaWSOY:n
Sari Baldauf.

On siis vain ajan kysymys, kun puheenjohtajuudesta tulee suku-
puolesta riippumaton luottamustoimi.

Kauppa- ja teollisuusministeriön alainen alkoholijuomien vähit-
täiskauppayhtiö Alko, Suomen liikevaihdoltaan 59. suurin yritys,
teki historiaa valitsemalla hallituksen puheenjohtajaksi kauppa-
neuvos Soili Suonojan. Usean yhtiön hallituksessa vaikuttava
Suonoja ryhtyi hallitusammattilaiseksi jäätyään eläkkeelle Fazer
Amican toimitusjohtajan paikalta.

Useat suomalaiset elinkeinoelämän vaikuttajanaiset ja poliitikot
ovat vaatineet suomalaisyhtiöiden hallitukseen naiskiintiötä Nor-
jan tapaan. Norjassa julkisesti noteerattujen yhtiöiden hallitukset
ovat naisistuneet vauhdilla sen jälkeen kun maan hallitus hyväk-
syi lain, jonka perusteella suurten, julkisesti noteerattujen yhtiöi-
den hallituksissa pitää naisten osuus olla vähintään 40 prosenttia.

Naisten etenemistä hallitustöihin hidastavat perinteiset, jopa
arkipäiväiset asiat. Hallitusten miehistä koostuvat nimityspartiot
eivät ehkä löydä naisia, koska eivät tunne sopivia naisia. Koska
hallitusten jäsenyyttä ei voi hakea, vaan hallitusten jäsenet kutsu-
taan, nimityskomiteat listaavat tuttuja nimiä – toisia miehiä.

EVA:n Naiset huipulle! -hankkeen ohjausryhmän jäsen, vuori-
neuvos Jaakko Rauramo esitti viime helmikuussa tasa-arvoon
olennaisesti liittyvän *equal opportunities* -ajattelun ulottamisen
myös hallitustehtäviin. ”Jos *equal opportunities* olisi hallitusvalin-
noissa pakollinen toimintamalli, hallitukseen valikoituisi nykyistä

*Hallitusammatti-
laisiksi ryhtyvillä
naisilla on takanaan
komea ura*

huomattavasti enemmän naisia”, Rauramo sanoi. Käytännössä ehdotus tarkoittaa sitä, että nimityskomitea hakisi jokaista hallituspaikkaa varten kaksi ehdokasta, miehen ja naisen. Ehdokkaita omistajat valitsevat joko suoraan itse tai hyväksyvät hallituksen esittämän henkilön. Ajatuksena on kuitenkin se, että valinnanvara lisääntyy. ”Molempia sukupuolia edustavien kandidaattien löytäminen edellyttää nimityskomiteoilta nykyistä enemmän vaivannäköä ja näkemystä, mutta palkkiona on se, että hallitusten monimuotoisuus ja laatu paranevat”, Rauramo totesi.

Nimitysvaliokunnat ovat todellakin laajentaneet etsintämaastoaan verkkaiseen tahtiin. Hallitustyöt tahtovat yhä kasaantua samalle, suhteellisen suppealle miesvaltaiselle joukolla. Yritysten hallitusten pää- tai sivutoimisista hallitusjäsenistä koostuvassa Hallitusammattilaiset-verkostossa on reilut 180 jäsentä. Naisia jäsenistä on vajaat 30. Yhdistyksen jäsenkriteerien perusteella jäseneksi pääsee, jos henkilöllä on vähintään kaksi riippumattonta hallituspaikkaa. Yhdistyksen jäsenillä tällaisia jäsenkriteerit täyttäviä hallituspaikkoja on yhteensä kuutisensataa. Hallitusammattilaiset ovat lisäksi joukko, jonka jäsenet ovat yleisesti myös hallitusten puheenjohtajia.

Uutta hallitusverta on kuitenkin löytynyt lakiasiantoimistoista. Aktian hallituksessa vaikuttaa asianajaja Nina Wilkman asianajotoimisto Borenius & Kempπισestä. Aktian hallituksessa on toinenkin nainen: Bauhausin toimitusjohtaja Marina Vahtola. Orionin jakautumisesta syntyneen Oriola-KD:n hallituksen ainoa naisjäsen on Hannes Snellmannin osakas asianajaja Outi Raitasuo, joka on myös Eforen hallituksessa.

Hallitusten nimityskomiteoiden haaviin jää yhä reilusti enemmän miehiä kuin naisia

Pörssiyrityksissä hallituspaikat näyttävät yhä keskittyvän jo hallitustyössä meritoituneille ja tunnetuille naisille.

Mutta miten kauppa- ja teollisuusministeriö onnistui asiassa, jossa monet suuryritykset eivät tunnu onnistuvan? Ministeriö keräsi ja ylläpitää ulkopuolisen asiantuntijatahon avulla tietopankkia hallitustyöhön sopivista henkilöistä ja ammentaa tarvittaessa tästä omasta varannostaan. Vastaavan tietovarannon voivat myös yritykset perustaa omien rekrytointipankkiensa tapaan.

Yritykset etsivät hallituksiin uusia jäseniä etupäässä yritysmaailmasta. Ministeriöt ammentavat valtionyhtiöiden hallituksen jäseniä myös korkeista virkamiehistä, joista monet ovat naisia.

Kun molempia sukupuolia on yhtä yleisesti operatiivisen johdon ylimmissä tehtävissä, lisääntyy myös potentiaalisten hallitusnaisten varanto. Hallitusnaisten vähyyttä murehtivien pitäisikin kiinnittää ensin katseensa naisten urakehitykseen, sillä hallituksiinkin nouseaan tyvestä puuhun.

S-ryhmä uskoo työntövaikutukseen

Kauppa on toimiala, jossa naiset ovat työllistyneet jo hyvin varhain, myös itsenäisinä kauppiaina, kuten tohtori Anna Kortelaisen EVA Raportti Varhaiset johtotähdet todistaa.

Kauppa on nykyäänkin hyvin naisvaltainen ala. Alan naisvaltaisuus selittyy osin perinteillä, mutta myös sillä, että yhä vallalla on ajatus siitä, että nainen sopii miestä paremmin palvelutehtäviin. Palvelualoilla myös palkat ovat keskimäärin alhaisemmat kuin teollisuudessa, joka taas on ollut miesten työtä. Kaupan alalla naiset jäävät miehiä useammin tiskin ja kassakoneen taakse. Miesmyyjät hakeutuvat auto- ja elektroniikkatuotteiden kauppaan tai pyrkivät pikavauhtia kaupan esimiestehtäviin.

S-ryhmä on Suomen toiseksi suurin vähittäis- ja erikoiskaupan yritys. Kesko on täpärästi alan markkinajohtaja. S-ryhmän muodostavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK tytäryhtiöineen ja osuuskaupat. Toimipaikkoja on lähes 1 500, ja toimipaikkojen verkko kattaa koko maan.

S-ryhmä työllistää väkeä keskikokoisen suomalaiskaupungin asukasluvun verran: 34 000 ihmistä. Naisvaltaisuudesta kertoo se, että ”ässäläisistä” peräti 71 prosenttia on naisia. Päätösvalta on kuitenkin yhä miesten käsissä. S-ryhmän henkilöstöpyramidi osoittaa selvästi naisten ja miesten esiintymisen eri asematasoilla.

Kauppojen lattiataason ja toimistojen toimihenkilöistä lähes kahdeksan kymmenestä on naisia. Miesten osuus alimmalla ase-

matasolla on vain 27 prosenttia. Pyramidia noustessa naisten ja miesten esiintyvyyden erot kapenevat. Esimies- ja päällikkötasolla naisten dominanssi on pudonnut 54 prosenttiin viime vuoden 58 prosentista.

Päällikkötasoa seuraavalla keskijohdon portaalla ovat hotelli- ja kaupanjohtajat sekä strategisesti tärkeiden toimintojen vaativissa asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt. Tätä kolmatta porrasta alhaalta ylöspäin ovat naiset alkaneet vallata: naisten osuus on 60 prosenttia. Esimerkiksi S-ryhmän Sokos-hotelleissa naisia on jo enemmän hotellinjohtajina kuin miehiä, ja vaativat asiantuntijatehtävät naisistuvat vauhdikkaasti. Ylimmässä keskijohdossa naisten osuus on enää reilu kolmannes ja ylimmässä johdossa vain 25 prosenttia. SOK:n uudessa, seitsenjäsenisessä johtoryhmässä naisia on kaksi.

S-ryhmässä naisten nousu hierarkian huipulle näyttää siis tyssäävän keskijohtoon ja noudattavan näin Suomen elinkeinoelämälle tyypillistä kaavaa. Mutta ihan näin yksioikoisena S-ryhmän nokkamiehet eivät halua asiaa nähdä.

SOK:n kesällä eläkkeelle siirtynyt pääjohtaja, vuorineuvos Kari Neilimo jätti seuraajalleen Arto Hiltuselle viestikapulan myös naisten urakehityksen esteiden poistamisessa ja tasa-arvon lisäämisessä. Hiltunen uudisti ensitöikseen organisaation, jossa entinen johtajisto muuttui aikaista suppeammaksi johtoryhmäksi ja miehitti – kirjaimellisesti – liiketoimintaryhmiä uudelleen. Tysäsikö nyt naisten eteneminen S-ryhmässä?

Hiltusen mukaan näin ei ole asia. Hän lupaa vaalia ja jatkaa S-ryhmän tasa-arvoistamisen ja monipuolisuuden hyvää kehitystä. Uudessa johtoryhmässä henkilöstöjohtajana aloittaa marraskuussa Leena Olkkonen. ”Naisten esiinmarssi S-ryhmässä muutenkin jatkuu. Uuden organisaation julkistamisen jälkeen Prisma-ketjuohjaukseen johtajaksi on nimitetty Leena Laitinen ja Ketjuohjaus- ja hankintayhtiöryhmän kehitysjohtajaksi Päivi Tolmunen”, Hiltunen sanoo.

Hiltunen perustelee myös organisaatiomallin muutosta: ”Aiemmassa organisaatiossa pääjohtajalla oli 17 suoraa alaista, mikä on minusta mahdoton määrä. Lisäksi tytäryhtiöiden toimitusjohtajat

raportoivat pääjohtajalle, vaikka tytäryhtiön hallituksen puheenjohtaja oli muu SOK:n johtajiston jäsen. Käsitykseni mukaan 1+7 hengen johtoryhmä on aika normaalin kokoinen tämän kokoisessa yrityksessä, oli kyseessä pörssiyhtiö tai joku muu.”

Kari Neilimo oli pääjohtajana eri maata kuin monet edeltäjänsä ja eri puuta kuin kaupan alan perinteiset kovimmat pamput. Neilimo tuli akateemisesta maailmasta; hän oli Tampereen yliopiston professori, joka johti muun muassa MBA-koulutusta. Opetustehtävissä hän on nähnyt naisten esiinmarssin akateemisessa maailmassa. Lukiot ja monet tieteenalat yliopistoissa täyttyvät nuorista naisopiskelijoista. ”Jo pelkästään oppilaitosten naisitumisesta seuraa työntövaikutus, joka siirtyy myös yrityksiin”, Neilimo sanoo.

Kaupan alalla työntövaikutusta kiihdyttää erityisesti se, että naisten osuus kaupallisen alan koulutuksessa jatkuvasti lisääntyy. Kaupallisissa korkeakouluyksiköissä opintonsa tänä syksynä aloittaneista yli puolet on naisia.

S-ryhmässä johtajien urapolku alkaa talon omasta kenttäkoulutuksesta, joka koulutuksen läpäisseille on varma tae työpaikasta, mutta useille myös uraportaiden ensimmäinen askelma. ”1980-luvulla esimieskoulutuksessa naisten osuus nousi 20 prosentista 30 prosenttiin. 1990-luvun puolivälissä vaakakuppi kallistui niin, että naisia on nyt koulutuksessa enemmistö”, Neilimo sanoo. Hänen mukaansa työntövaikutuksen ansiosta S-ryhmässä on nyt satojen naisten johtajapotentialiaali, joka on astunut työelämään 15–20 vuotta sitten. ”Nämä naiset ovat sitä sukupolvea, jotka hakivat koulutusvalinnoissaan muita vaihtoehtoja perinteisten hoiva- ja opetusalojen ulkopuolelta.”

S-ryhmässä naisten etenemisen kannalta merkittävä vuosi oli 1982. Tuolloin yhtiö laati tarkat kompetenssivaatimukset eri tehtäville samoin kuin sisäiseen koulutukseen valittaville. Kompetenssivaatimukset toimivat paitsi rekrytoinnin myös urakierron ohjenuorana. ”Nämä kompetenssivaatimukset tarkistetaan viiden vuoden välein. Esimerkiksi vuorovaikutustaitojen painoarvo on lisääntynyt”, Neilimo sanoo. Kompetenssivaatimukset antavat rekrytoinnille selkeät raamit. Rekrytoiija katsoo kulloisessakin

tilanteessa, kenellä on hallussaan tehtävän vaatima osaaminen, mikä eliminoi sukupuolen vaikutusta.

Silti urahakuisten naisten ongelma S-ryhmässäkin on sama kuin useimmissa yrityksissä: ylimmät johtajapaikat on jo täytetty miehillä. Ylimmän johdon kapeuden takia paikkoja on tarjolla naisille niukasti, mutta sama pätee toki miehiinkin. Naiset, mutta myös urahakuiset miehet ovat keskijohdossa ikään kuin jonotuspaikoilla.

Neilimon mukaan S-ryhmässä on kolmen viime vuoden aikana tapahtunut paitsi sukupolvenvaihdos myös sukupuolten välinen murros. Erityisen voimakkaasti naisten määrä on lisääntynyt hotellien ja tavaratalojen johdossa. S-ryhmän 46:sta hotellinjohdosta jo 19 on naisia. Sokos-tavarataloja on 20, ja näistä 16 on naisen johtamia. Myös S-ryhmän hypermarketit, Prismat ovat alkaneet saada isäntien lisäksi emäntiä. Prismoja on 42, ja kahdeksaa Prismaa johtaa nainen.

Kaupan alalla vallitsee nyt trendi, joissa naiset saavat vastuulleen ja kehitettäväkseen laajoja liiketoiminta- tai uusia maantieteellisiä alueita. Koko Prisma-ketjun ketjujohtajana aloitti elokuun alussa Leena Laitinen, joka aiemmin oli SOK:n Viron toimintojen maajohtaja. Kun SOK päätti laajentua Baltiassa myös Latviaan, uuden perustettavan tytäryhtiön toimitusjohtajaksi tuli kauppatieteiden maisteri Anu Huuska.

Huuskan tie S-ryhmän johtotehtäviin on ollut poikkeuksellisen rivakka. Vuonna 2000 hän tuli valituksi S-ryhmän kenttäkoulutukseen ja työskenteli uran alkuvuodet ketjuohjausyksikössä ja myyntipäällikkönä Sokos Wiklundilla Turussa. Seuraavaksi urapolku vei hänet Kuopion Sokoksen johtajaksi. Kahden ja puolen vuoden kuluttua tuli kutsu Vilnaan. Huuskasta tuli 32-vuotiaana S-ryhmän nuorin toimitusjohtaja. Liettuan ensimmäisen Prisman Huuska avaa ensi vuonna ja sen jälkeen vielä muutaman lisää.

”Urani on edennyt nopeasti, mutta selkeää polkua pitkin. Olen tarttunut tilaisuuksiin ja ollut valmis muuttamaan paikkakuntaa”, Anu Huuska pohti nopeaa urakehitystään Talouselämän haastattelussa viime maaliskuussa.

Siinä missä Huuska on esimerkki rakettiurasta, Heli Uusisuo on esimerkki pitkästä, sitkeästä uran raivaajasta. Maa ja metsätaloustieteiden maisteri Uusisuolla on 20 vuoden vuoden kokemus kaupasta. Huuskan tavoin Uusisuon ura S-ryhmässä alkoi kenttäkoulutuksesta. Nyt viisikymppinen Heli Uusisuo aloitti huhtikuun alussa Sokos-ketjun ketjujohtajana. Ennen nykyistä pestiä hän oli mukana kehittämässä S-ryhmän kosmetiikan erikoisketjua Emotionia.

Kaupan alalla kuten monilla naisvaltaisilla aloilla äitiyslomat ja vanhempainvapaat ovat arkipäivää. Neilimon mukaan mahdolliset vanhempainvapaat eivät saa olla rekrytoinnin este jo siitä syystä, että kauppa tarvitsee työvoimaa. Äitiyslomista on myös etua sisäisen urakierron kannalta. ”Äitiyslomittaja tai vanhempainvapaiden tuuraaja pääsee perehtymään uusiin tehtäviin, mikä edistää tulevaa urakehitystä”, Neilimo sanoo.

Naisten urakehityksen edistäminen on yksi osa S-ryhmän tasa-vertaisuusohjelmaa. Kari Neilimon mukaan ikätasa-arvosta tulee ratkaiseva tekijä työvoimapulan ehkäisyssä. ”Emme missään oloissa halua, että ikäasiat tulevat esille huonon johtamisen kautta”, hän sanoo.

Johtamiselle diversiteetti eli monipuolisuuden lisääntyminen aiheuttaa paljon uusia vaatimuksia. Samaan aikaan kun johtajan on osattava johtaa eri sukupuolia ja eri sukupolvia edustavia työntekijöitä, yhä useampi johtaja yhä useammassa suomalaisessa työyhteisössä kohtaa eri kansalaisuuksia ja eri kulttuureita edustavia työntekijöitä. ”Tasa-arvoisuutta lisää se, että työyhteisöissä työskentelee paljon erilaisia ihmisiä, jotka edustavat erilaisia elämänvaiheita”, Neilimo sanoo.

Äitiyslomat ja vanhempainvapaat ovat arkipäivää, jotka eivät enää saa eivätkä voi olla rekrytoinnin este

Oman koulun kasvatit etenevät

- Pätevyysvaatimukset eliminoivat sukupuolen vaikutusta esimiesten ja johdon valinnassa: tarkista pätevyysvaatimukset tehtävittäin ja seuraa niiden toteutumista.
- S-ryhmässä kenttäkoulutus tuottaa esimiespotentiaalia sukupuolesta riippumatta. Sama alkukoulutus kaikille koulutukseen valituille vähentää sukupuolen vaikutusta.
- Äitiys- ja vanhempainvapaat eivät saa olla urakehityksen este: vanhemmuuteen liittyvät sijaisuudet ovat koulutus- ja harjaantumisaikkoja uusille kyvyille.
- Kaupan alalla vanhempainvapaat on nähtävä mahdollisuuksina: syntyy uusia kuluttajia.
- Tasa-arvon ja monipuolisen henkilöstörakenteen kehitystä on seurattava organisaatioissa: syrjintään ja vinoutumiin on puututtava.

2 Naisen uran alku on miinakenttä

Työelämässä uransa ensiaskeleita ottava kunnianhimoinen nuori ei voi koskaan olla varma siitä, että ura kehittyy siten, kuin nuori itse on urahaaveissaan kaavaillut. Hyvä koulutuskaan ei enää takaa loistokasta työuraa ja sosiaalista nousua kuten vielä muutama vuosikymmen sitten.

Silti suurin osa suomalaisista nuorista haluaa hyvän koulutuksen ja sitoutuu monien vuosien opintoputkeen. Opintojen jälkeen on luonnollista haluta hyödyntää opittua työelämässä. Yhtä luonnollista on halu oppia lisää ja myös kehittyä työelämässä. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan kaupallisen ja yhteiskuntatieteellisen ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista 75 prosenttia on naisia. Suuri osa näistä naisista hakeutuu elinkeinoelämän palvelukseen.

Mutta mitkä tekijät motivoisivat naisia tavoittelemaan yrity maailman huippua? Talouselämän Päättäjänaiset 2006 -selvitys pureutui naisten urakehityksen motivaatiotekijöihin ja selvitti haastateltujen naisten suhdetta valtaan.

Yhteistä johtajaisille oli se, että heille oli itsestään selvää hyödyntää hankkimaansa korkeaa koulutusta. Naista kiehtoo vastuu ja vastuun kasvattaminen. Vallasta sen sijaan Talouselämän selvityksessä haastatellut naiset – muun muassa DSG Internationalin toimitusjohtaja Irmeli Rytönen – puhuvat varovaisemmin ja mieluummin vastuuseen yhdistettynä.

Hyvä palkka on tervetullut ja toivottu kompensatio, mutta yleensä naiset saavat panoksestaan pienempää korvausta kuin miehet. Tämä ilmiö näkyy kaikissa sukupuolitetuissa palkkatutkimuksissa: naiset eivät johtajinakaan loista palkkatilastojen kärkisijoilla.

Vaikka naisia on johtajina yhä kovin vähän, kuuluu vieläkin soraäänäniä niin miesten kuin naistenkin joukosta naisten urahakui-

suutta vastaan. Usein viesti on tämä: miksi ihmeessä naisen pitää heittää itsensä samaan oravanpyörään kuin miehen, miksi uhrata itsensä ja (perhe)elämänsä työelämän vaatimuksille? Urahakuisia naisia halutaan syyllistää myös perheen laiminlyömisestä ikään kuin lapset ja huusholli olisivat kahden vanhemman perheessä pelkästään naisen kontolla.

Nykyisistä johtajanaisista moni voisi myöntää uhranneensa työleen liikaa, mutta heidän on ollut pakko. Huipulle noustakseen heidän on pitänyt tehdä hartiavoimin enemmän töitä kuin useimpien samanikäisten miesten. Heidän on pitänyt murskata yllään oleva lasikatto ja sen jälkeen kestää usein ainoana johtajanaisena silmätikkuna olo. Varttuneilla johtajanaisilla on lisäksi ollut hyvin rajatut mahdollisuudet saada tukea edes toisiltaan, koska vertaisverkostoja on ollut hyvin vähän.

Vaikka urahakuisten naisten etenemisen tieltä on poistunut jo monta estettä, mitään ruusuilla tanssimista ei tie huipulle nyky naisillekaan ole. Etenkin nuorille naisille uran alkutaival voi olla hyvinkin kivinen. Vaikka syrjiminen sukupuolen perusteella on lailla kiellettyä, työnantajan pelko tulevista äitiyslomista, hoitovapaista ja sairaiden lasten hoitamisesta syntyvistä poissaoloista häilyy synnytyksikäisen naisen yllä. Rekrytoinnin lisäksi perheuhat voivat haitata ja jopa estää uralla etenemistä.

Hyvin harva yritysjohtaja enää ilkeää julkisesti pitää miehiä varteenotettavampina johtajarekrytteinä kuin naisia. Poikkeuksia kuitenkin yhä löytyy. Omassa organisaatiossaan päättäjän suusta putoavat satunnaisetkin sammakot ovat vahva viesti, mutta siltikin vain jäävuoren huippu.

Toisaalta naiset, jotka ovat jo pitkään toimineet elinkeinoelämän huipputehtävissä, eivät yleensä julkisesti paljasta kokemaansa syrjintää. Esimerkiksi kansanedustaja Päivi Lipposen kirjassa ”Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa” johtajanaiset haluavat ruotia työuransa epäkohtia vain nimettöminä. Samoin on laita useissa lehtiartikkeleissa. Anonyymit paljastukset kertovat kuitenkin karua tarinaa siitä, että eturintamaan pyrkivien naisten on pitänyt käydä kovimmat taistelunsa työpaikan sisällä.

Talouselämän Päättäjänaiset 2007 -selvityksessä yli neljännes vastaajista mainitsee uransa kovimmaksi haasteeksi miehiä suosivan perinteen murtamisen. Räikeäkään sorto ei saa naista barrikaadeille leimautumisen pelosta, mikä on väärin naista itseään kohtaan. Hiljaa kärsiminen ei auta myöskään muita naisia eikä ole omiaan edistämään yrityskulttuurin muutosta. Terävimpään huippuun nousseilla naisilla taas on tahto unohtaa vastoinkäymiset. On hyvin yleistä, että omalla nimellä esiintyvä johtajanainen vannoo, ettei ole koskaan kokenut minkäänlaista syrjintää sukupuolen vuoksi.

Tohtori Anna Kortelaisen esittelemät varhaiset johtajanaiset elivät aikana, jolloin työtökin hyvin usein saivat johtamisen mallia jo kotona. Talollisilla oli piikoja ja renkejä. Isäntä johti työtä pelloilla ja talleilla, emäntä tuvassa ja navetassa. Kaupungeissa säätyläisillä oli kotona asuvaa palveluskuntaa. Nykynaiset ovat syntyneet pääsääntöisesti perheisiin, joissa palkkatyössä käyvä äiti hoiti kodin.

Pojat saavat jo lapsina kokemusta tiimityöstä ja johtamisesta joukkuepelien kautta useammin kuin tytöt. Joukkuepelit tuovat pojan elämään ensimmäiset kodin ulkopuoliset verkostot. Tyttöillä on toki omat ystäväverkostonsa, usein tiiviimmät mutta myös poikien joukkueita ja kaveriporukoita pienemmät. Koulu- ja koko yhteiskunta hyväksyvät kiltit tytöt ja raisut pojat. Armeijassa mieheksi kasvanut poika oppii hierarkiakulttuurin ja kasvattaa lisää verkostojaan. Useat tytöt jäävät yhä tällaista varhaista johtamisvalmennusta ja verkostoitumista vaille. Jo urallaan edenneet johtajanaiset toivovatkin työnantajiltaan lisää esimiesvalmennusta, kokeneempien johtajien antamaa mentoriapua sekä tilaisuuksia verkostojen luomiselle. Johtajanaiset uskovat, että sekaverkostoista on enemmän tukea uramenestyksen kannalta kuin pelkästään naisista koostuvista verkostoista.

Kiltteydestä palkitseminen ei lopu naisten elämästä tyttöinä jälkeenkään. Onhan se tietysti imartelevaa – aikansa – että saa kehuja miellyttävyydestä, empaattisuudesta, mukautuvuudesta ja jopa uhrautumisesta, mutta uran luomiseen vaaditaan ennen muuta aloitteellisuutta ja tavoitteellisuutta.

Naisen työura voi katketa ennen kuin ehtii edes kunnolla alkuun, sillä määräaikaiset työsuhteet kaatuvat yleisemmin naisten kuin miesten osaksi. Akateemisten koulutusalojen etujärjestön AKAVAn tutkimusten mukaan akavalaisissa ammateissa naiset työskentelevät useammin määräaikaisina kuin miehet, minkä lisäksi naisilla on myös miehiä useammin eripituisia työttömyysjaksoja. Suomen Ekonomiliiton vuotuisten palkkatutkimusten perusteella ekonomit työllistyvät tutkinnon suorittamisen jälkeen hyvin. Enemmän kuin kolme neljästä vastavalmistuneesta pääsee vakinaiseen työsuhteeseen. Huono uutinen taas on, että 75 prosenttia niistä ekonomeista, jotka ovat määräaikaisessa työsuhteessa, on naisia.

*Pätkätyöt piinaavat
koulutettua naista*

Pelkän biologian lisäksi naisten pätkätöille on myös muita selittäviä tekijöitä. Naiset ottavat miehiä useammin vastaan työtä, johon ovat ylikoulutettuja. Pätkätöihin naisia ajaa myös turvallisuuden hakeminen: työ, millainen tahansa ja minkä mittainen tahansa, takaa työttömyyttä leveämmän leivän ainakin työsuhteen keston ajaksi.

Yksi syy naisten määräaikaisuuksiin ovat akavalaisten havaintojen mukaan muiden naisten perhevapaat. Kun vakituisessa työssä oleva nainen jää äitiyslomalle, hänen poissaolonsa aikana tehtäviä hoitaa sijainen, yleensä toinen nainen. Koulutettuja naisia hakeutuu jo koulutustaustankin vuoksi miehiä enemmän valtion ja kunnan töihin, joissa pätkätyöt ovat kroonisia. Julkisen sektorin määräaikaisuudet perustuvat pitkälti siihen, että virkoja on ja syntyy vähemmän kuin toiminnan pyörittäminen vaatii. Lisäksi monet hyvinkin korkeaa koulutusta vaativat asiantuntijatehtävät liittyvät määräaikaisiin projekteihin.

Akavalainen tutkimus paljastaa, että pätkätöillä on taipumus kasaantua samoille henkilöille. Pätkätöiden kasaantuminen naisille merkitsee sitä, että naisista tulee elinkeinoelämän suhdannevaihteluiden reservi.

KONE purkaa lasitaloa

KONE Oyj:n liukuportaat ja hissit nostavat, mutta nouseeko yhtiön organisaatiossa vain herrahissi?

Suomen raskas teollisuus – metsä-, metalli-, telakka- ja kaivos-teollisuus – ovat yhä hyvin miesvaltaisia. Miesvaltaisuutta on edistänyt ja pitänyt yllä ennen muuta se, että naiset eivät ole hakeutuneet näiden teollisuuden alojen koulutukseen. Samasta ilmiöstä on kärsinyt ja kärsii yhä esimerkiksi elektroniikkateollisuus ja it-ala.

KONEen hissi nostaa myös naisia, jos vain naiset astuvat siihen. KONE Oyj työllisti viime toukokuun alussa 30 111 henkilöä. Miesten osuus koko työvoimasta on keskimäärin 79 prosenttia. ”Miesten korkeaa osuutta selittää asentajien ja huoltajien suuri määrä. Tässä joukossa ei juuri ole naisia”, KONEen osaamisjohtaja Helena Terho sanoo.

Miesten dominoimassa metalliteollisuudessa työntekijät kantavat yhä mielikuvaa metallimiehistä ja rautakourista. Metalliteollisuudessa on monia tehtäviä, joihin pitää olla ammattitutkinto. Terhoa turhauttaa, etteivät naiset edes hae teollisuusoppilaitoksiin. ”Hakijoita ei yksinkertaisesti ole.”

KONEessa naisten urakehityksen edistämistä ei voi nimittää vain lasikaton murskaamiseksi, vaan lasitalon purkamiseksi. ”Lasikaton lisäksi puramme lasiseiniä, jotka estävät siirtymistä tehtävistä toisiin. Yrityksissä voi olla myös lasiovia, jotka sulkevat työtä hakevat naiset ulos”, pitkän KONE-uran jälkeen kesällä 2007 hallitusammattilaiseksi siirtynyt Terho sanoo. Hän johti vuonna 2005 KONEen Suomessa, Italiassa ja Englannissa tekemää lasikattotutkimusta, jonka tarkoituksena oli selvittää naisten uran esteitä yhtiössä.

KONE on työstänyt tavoitteet henkilöstöjohtamisen prosessien työkaluiksi. KONEen HR (*human resources*)-johtajan Kerttu Tuomaksen vastuulla on, että rekrytoinnissa, työkierrossa ja -siirroissa sekä urasuunnittelussa naiset otetaan huomioon. Toimet ovat yksinkertaisia ja konkreettisia. ”Käytännössä esimerkiksi nimi-

tyksissä huolehdimme siitä, että naiset tulevat otetuksi huomioon ja pyrimme siihen, että naisten osuus vastaa yhtiön asettamia tavoitteita”, Tuomas sanoo.

Monen yrityksen rekrytoinnissa esiintyy piilosyrjintää usein ilman pahaa tahtoa. ”Usein rekrytoijat ovat miehiä, jotka palkkaavat taloon kaltaisiaan – siis toisia miehiä”, Tuomas sanoo. Tämä peilivaikutus esiintyy myös urakierrossa ja ylennyksissä.

KONEen eri yksiköiden johtoryhmissä naisten osuus on 11 prosenttia. Naisten osuuden kasvua johtotehtävissä jarruttaa kokemuksen puute linjajohdosta. Tämän ongelman KONE jakaa monen suomalaisyrityksen kanssa; naiset eivät hakeudu linjatehtäviin tai toisekseen, heitä rohkaistaan tai valitaan linjajohtoon miehiä harvemmin. ”Teimme juuri seurantatutkimuksen vuonna 2005 suoritetuun lasikkatoselvitykseen. Oli ilahduttavaa, että suurin ryhmä, jossa naiset olivat lisääntyneet, olivat uudet rekrytoinnit KONEen ulkopuolelta”, Terho sanoo.

KONEella on Hyvinkäällä tuotekehityskeskus, jossa esimerkiksi yliopistoista valmistuneet pääsevät sisään KONEen tuotemaailmaan. Sopiville talo tarjoaa töitä ja uramahdollisuuden. ”Tätä kautta taloon on tullut monia hyviä naispuolisia nuoria osaajia”, Tuomas sanoo. Oivaksi naishakijoiden syötiksi on osoittautunut KONEen suosittu kansainvälinen harjoitteluohjelma, johon päästäkseen hakijoiden on läpäistävä tiukat valintakriteerit ja perusteellinen hakumenettely. Ilman mitään sukupuolitavoitetta harjoitteluohjelmaan hyväksytyistä noin puolet on naisia. ”Pro gradu -töiden tekijät ovat myös potentiaalia. Opinnäytetöitä tehdessään he tutustuvat yhtiöön ja yhtiö heihin”, Terho sanoo.

KONEen hallituksen puheenjohtaja Antti Herlin sanoo, ettei naisten urakehitystä pidä tarkastella vain suomalaisesta näkökulmasta ja peilata sitä suomalaista kulttuuria vastaan. KONE on kansainvälisten suomalaisyritysten edelläkävijöitä. Vielä 1980-luvulla suurin osa suomalaisyrityksistä keräsi liikevaihtonsa etupäässä kotimarkkinoilta. Ulkomaankauppa oli vientiä, ja tuolloin Neuvostoliitto oli vielä iso kauppakumppani. KONE oli tuohon aikaan toiminut jo vuosia täysin globaalisti.

”Muun muassa Australiassa olemme tavoitehakuaisesti palkanneet myyntiin nimenomaan naisia, ja kokemukset ovat olleet hyviä”, Herlin sanoo. Hänen mukaansa myynnissä tekninen osaaminen on toki tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on asiakkaan ymmärtäminen. ”Tässä on naisten vahvuus.”

Antti Herlinin mukaan naisten uran edistäminen jää helposti koulauseiksi tai kertarykäyksiksi, ellei tavoitteita pueta numeroiksi. Numeraaliset tavoitteet ovat yksinkertaisia, ja niitä ymmärtävät insinöörivetoisen yrityskulttuurin jäsenet missä tahansa maassa tai maanosassa. ”Syksyllä 2006 johtoryhmätasolla konsernissa työskenteli 404 henkeä, joista naisia oli 44 eli 11 prosenttia”, Herlin sanoo.

Koneen tavoitteista naisten osuuden lisääminen 20 prosentilla johtoryhmissä vuoteen 2006 mennessä on jo toteutunut. Nyt tavoitteena on johtoryhmätason naisten osuuden nosto vuoden 2005 tasosta 50 prosentilla vuoteen 2009 mennessä. Tavoite näyttää jopa ylittyvän.

”Kaikkien HR-prosessien tavoitteiden toteutumista pitää seurata samoin kuin muiden tunnuslukujen”, Herlin sanoo. Naisten urakehityksen tukeminen on yksi KONEen useista HR-prosesseista, joiden päämäärä on monimuotoisen henkilöstörakenteen aikaansaaminen. Herlinin mukaan koko johdon pitää olla hankkeeseen sitoutunut ja nähdä asiat samalla tavalla. ”Jokaiseen paikkaan on haettava parasta mahdollista osaajaa”, Herlin sanoo.

Kerttu Tuomaksen mukaan on tärkeää, että monimuotoisuuden saavuttaminen ja naisten urakehityksen seuranta sisältyvät luontevasti yhtiön muihin HR-prosesseihin kuten ura- ja seuraajasuunnitteluun. Seuranta ei pidä siis nähdä erillisenä kokonaisuutena, jolla on oma päämääränsä. ”Me seuraamme naisten osuuden kehittymistä johtotehtävissä samassa prosessissa kuin seuraamme avainhenkilöiden kiertoa eri toimintojen ja yksiköiden välillä sekä mittaamme ulkopuolelta rekrytoitujen määrää kaikista rekrytoinneista. Mielestäni on tärkeää, että asiaa hoidetaan nimenomaan tällä tavoin kokonaisuutena, jolloin päämääränä on juuri parhaan mahdollisen osaamisohjan kasvattaminen.”

Naisten urakehityksen seurannan pitää olla yhtiä systemaattista kuin yhtiön tunnuslukujen seuraamisen

Mitkä ominaisuudet sitten ovat KONEessa valttia? ”Me etsimme ihmisiä, jotka haluavat saada aikaan meille tärkeitä asioita”, Kerttu Tuomas sanoo. ”Haluumillamme henkilöillä on halu oppia uusia asioita, avoimuus uusille tehtäville, korkea energiataso, valmius kansainväliseen toimintaan.”

On pieni yllätys, ettei paras valtti olekaan enää koulutus. ”Koulutus on toki tärkeää, mutta ei pidä fiksaantua siihen, että teknisen alan yrityksissä tarvitaan vain insinöörejä”, Tuomas sanoo. Suomessa KONEessa tekninen koulutus on silti enemmistöllä, 64 prosentilla henkilöstöstä. ”Miehistä kahdella kolmasosalla on teknisen alan loppututkinto, naisista kolmasosalla.”

KONE on yksi niistä yrityksistä, jotka yrittävät vaikuttaa jo koululaisten uravalintoihin. ”Etenkin tyttöjä on innostettava kiinnostumaan teknisistä opinnoista”, Helena Terho sanoo. Terho on koulutukseltaan diplomi-insinööri, joka on tehnyt alan töitä miesvaltaisessa verstasympäristössä. ”Aikoinaan etuna naisena oli etenkin se, että puhuttiin samaa kieltä, tekniikan kieltä.”

Tavoitteet numeroiksi

- Naisten osuuden lisäämisen johtotehtävissä on kuuluttava yrityksen osaamisohjan kehittämiseen liittyvien henkilöstöjohtamisen prosesseihin.
- Prosessien toteutuminen vaatii numeraalisia tavoitteita ja tavoitteiden systemaattista ja kurinalaista seuranta.
- Johdon on oltava tavoitteisiin sitoutunut ja pidettävä yllä tietoisuutta läpi koko organisaation.
- On muistettava, että tämän päivän johtajat valitsevat huomisen johtajat – toimet ja valinnat on tehtävä nyt!

3 Globaalit yritykset näyttävät mallia

Valitettavasti Suomi ei ole kansainvälisessäkään vertailussa johtajatasen sukupuolijakaumasta puhuttaessa tasa-arvon mallimaa. Teollisuussuvuissa on toiminut kautta Suomen historian useita vaikutusvaltaisia naisia, mutta nykyaikaisen rekrytoinnin ja uralla etenemisen keinoin naisia ei johtotasolle ole noussut miesten tahtiin. Epätasa-arvo saattaa tuntua luonnonvoimalta tai itsensänselvyydeltä, mutta vilkaisu itään auttaa ymmärtämään, että kyse on myös Suomen ahtaista asenteista. Kansainvälisen vertailun mukaan eniten naisia yritysten ylimmässä johdossa on Venäjällä – peräti 42 prosenttia.

Kirsi Pihan teos ”Äitijohtaja” siteeraa 26 maassa tehtyä tutkimusta, jonka mukaan Venäjän jälkeen toiseksi nousee Filippiinit. USA:ssa naisten osuus yritysten ylimmästä johdosta on 20 prosenttia, Briteissä 18 prosenttia. Ylipäätään Euroopan maat pärjäävät näillä listoilla huonosti. Suomi ei ollut mukana vertailussa, mutta esimerkiksi Euroopan komission raportti sukupuolten tasa-arvosta kertoo, ettei Suomen luvuilla hätistellä johtopaikkoja. Johtotehtävissä toimivien naisten osuus Suomessa ei yllä edes Euroopan unionin keskitasolle.

500 Pohjoismaiden suurinta yritystä kattanut Nordic 500 -tutkimus taas kertoo, että pohjoismaisessa vertailussa Suomi ei ole aivan pahnanpohjimmainen: pörssiyrityksissä naisten osuus hallitusten jäsenistä on alin Islannissa, samaa suuruusluokkaa Tanskassa, Suomessa ja Ruotsissa. Korkein naisten osuus on Norjassa, missä asiaa on auttanut lainsäädäntö: Norjassa hallitusten 40 prosentin naiskiintiötä valvotaan sanktioin. Suomessa samanlaista lakia on toivonut muun muassa edellisen hallituksen tasa-arvoasioista vastannut ministeri Tuula Haatainen.

”Helsingin pörssissä noteerattujen 30 suurimman yrityksen hallituksissa on enemmän naisia kuin pörssiyrityksissä yleensä”, Haatainen totesi Helsingin Sanomiin kirjoittamassaan debattipuheenvuorossa 5.3.2006. ”Tämä saattaa johtua siitä, että näiden 30:n joukossa on useita ruotsalaisomistuksessa olevia yrityksiä, joiden omistajapolitiikka poikkeaa suomalaisesta.” Palataan siis asenteisiin ja suomalaiseen yrityskulttuuriin.

Suomalaisyrietykset ovat ryhtyneet toimenpiteisiin tasa-arvosymyksen korjaamiseksi osin tasa-arvolain pakottamina, osin kansainvälisen kilpailun työnä - kansainvälisille sijoittajille yrityksen yhteiskuntavastuu on tärkeä kysymys. Yrietykset tuovat julkisuuteen omia yhteiskuntavastuu- ja tasa-arvo-ohjelmiaan, ja globaali kilpailu kasvattaa niiden merkitystä suomalaisissakin yrityksissä entisestään.

Keskuskauppakamarin toimitusjohtaja Kari Jalas toisti Päivi Lipposen ”Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa” -teoksen julkistamistilaisuudessa elokuussa 2006 ajatuksen siitä, että nykyisin tasa-arvo on yritykselle kilpailuetu. ”Ne yritykset, jotka palkkaavat tasapuolisesti miehiä ja naisia ja ottavat naisten kyvyt huomioon, pyyhkivät yritysten välisessä kilpailussa ohitse”, Jalas siteerasi Lipposen teosta. ”Haluan rinnastaa naisten syrjinnän työelämässä korruption. Molemmissa ilmiöissä on kysymys valan väärinkäytöstä ja yhteisen edun vastaisesta toiminnasta.”

Turun Sanomien haastattelussa 18.8.2006 Jalas jatkoi aiheesta. Perinteiseen ajatukseen, että miehet tekevät päätöksiä miesten kesken saunakabineteissaan, Jalas vastasi oivallisesti: ”Tuo on katoavaa kansanperinnettä. Globaalien yritysten johtajien kokoukset pidetään lentokentällä.”

Microsoft rohkaisee ja tuuppii ylöspäin

It-yhtiöiden haasteena ei ole niinkään naisten urakierron edistäminen vaan naisten houkutteleminen hakemaan töitä alan yrityksissä. Naisten aliedustusta it-yrityksissä selittävät etupäässä naisten omat koulutusvalinnat. Myös imagotekijät voivat työntää

naisia luotaan: tietotekniikka-alan yritykset kantavat yhä vahvaa tekniikkapainotteista tai nörttimainetta. ”Tehtävien kirjo it-yrityksissä on kuitenkin paljon laajempi kuin moni edes tietää”, sanoo Microsoft Oy:n henkilöstöjohtaja Johanna Saarinen.

Saarisen tehtävä on edistää Microsoftissa diversiteetin eli monipuolisen henkilöstörakenteen kehitystä. Hän on myös Microsoft-konsernin Länsi-Euroopan organisaatioiden *diversity leader*, ja voi tehtävässä verrata myös naisten urakehityksen edistämistä eri maissa. ”Länsi-Euroopan organisaatiot kattavat 12 maata, joista Pohjoismaat erottuvat edukseen”, Saarinen sanoo.

Itävalta ja Sveitsi taas ovat maita, joissa naisten työuraa jarruttavat työpaikkojen mieshegemonia ja naisia syrjivät asenteet. Molemmista maista on yhä yleistä, että perheellinen nainen jää kotirouvaksi. ”Mutta esimerkiksi Espanjassa Microsoftin majohtaja on nainen”, Saarinen huomauttaa.

Microsoft Oy on amerikkalaisen Microsoft Corporationin tytäryhtiö. Microsoftin perustivat ohjelmoijanörtit Bill Gates ja Paul Allen vuonna 1975. Microsoft on ollut menestystarina, jonka ansiosta Bill Gates kuuluu paitsi maailman superrikkaiden kärkeen, mutta myös maailman anteliaimpiin hyväntekijöihin.

Yhtiö toimii maailmanlaajuisesti, ja konsernin liikevaihto ylittää 44 miljardia dollaria. Hyvää tulosta tekevä yhtiö työllistää lähes 72 000 ihmistä. Amerikkalaiseen kulttuuriin kuuluu, että yhtiön tärkeäksi nostama diversity-ohjelma saa hankkeen läpiviemiseksi ylimmän johdon tuen ja runsaskätiset resurssit.

Yhdysvalloissa Microsoftin diversity-yksikössä työskentelee täyspäiväisesti 35 henkeä, jotka kehittävät monipuolisuuden lisäämiseen tähtääviä ideoita ja toimintamalleja. Yksikkö levittää oman työnsä tuloksia alueellisiin diversity-organisaatioihin sekä koordinoi niiden toimintaa. Alueorganisaatioiden jäsenet taas jalkauttavat ideat ja keinot Microsoftin maayhtiöihin.

Microsoft Oy:n toimitusjohtajana aloitti tänä keväänä Ari Rahkonen, jonka edellinen työnantaja oli toinen amerikkalaisyhtiö, IBM. ”Myös IBM:ssä diversiteetin tarve ja edut tiedostettiin ja otettiin tavoitteisiin jopa varhemmin kuin Microsoftissa. Moni-

Monipuolisuuden edistäminen ei ole hallintotehtävä, vaan kuuluu johtajille

puolisuuden edistäminen ei ole hallintotehtävä vaan kuuluu johtajille”, Rahkonen sanoo.

Suomessa Microsoft työllistää 250 ihmistä. Naisten osuus henkilöstöstä on 29 prosenttia. ”Alan keskiarvo on 31, joten kirittävä on”, Saarinen sanoo. Häntä hiertää tilanteen muuttumattomuus: naisten osuus it-alalla ei millään tahdo nousta. ”Työpaikkojen määrä sen sijaan nousee koko ajan. Jos naiset eivät lisäänty alalla, naisten osuus entisestään laskee”, Saarinen murehtii. ”Olemme laatineet tälle vuodelle ohjelman, jonka avulla pyrimme nostamaan tyttöjen ja naisten kiinnostusta it-alaa kohtaan myös työntantajana. Tässä tilanteessa tarvitaan nyt innovatiivisuutta, koska vanhat keinot eivät enää pure.”

Yksi uusista konsteista on mennä sinne, missä tytöt alkavat vasta heräillä miettimään aikuisen elämää. ”Tarjoamme peruskoulun seitsemännen ja kahdeksannen luokan tytöille mahdollisuuden työskennellä yrityksessämme viikon ajan. Tytöt tekevät meillä monia töitä ja tehtäviä ja pyrimme antamaan heille mahdollisimman positiivisen, mutta realistisen kuvan tehtävistä yrityksessämme. Kerromme myös, ettei tarvitse olla matematiikkanero pärjätäkseen loistavasti it-alalla. Tästä meillä on erinomaisia esimerkkejä”, Saarinen sanoo.

Saamisen mukaan it-ala ei myöskään ole nörttilä, jossa töissä pitää kukkia yötä myöten. ”Meillä on töissä paljon pienten lasten vanhempia, joilla on lapset päivähoidossa. Mahdollisuus työn joustoihin on paljon suurempi kuin esimerkiksi sairaanhoitajilla tai monilla palvelualoilla.”

Vaikka koulutetut naiset haluavat nykyisin edetä urallaan, esimiestehtäviin naisia pitää suorastaan houkutella. ”Mutta kun kynnys on ylitetty, nainen kehittyy esimiehenä nopeammin kuin mies”, Rahkonen sanoo. Naiset jäävät hänen mukaansa uran alkuvaiheessa liian pitkiksi ajoiksi samoihin tehtäviin. Ilmiö kuvaa hyvin naisten tapaa rakentaa ikään kuin kivijalka, jonka päälle myöhempi ura rakentuu.

Joskus naisten halussa hankkia mahdollisimman perusteellinen osaaminen kussakin tehtävässä on liiankin paljon varmistelun makua. Ei ole harvinaista sekään, että pitkään samassa tehtävässä

pätevöitynyt henkilö jumittuu tai unohtuu niille sijoilleen. Moni nainen tyytyy kohtaloonsa. Vastaavassa tilanteessa mies vetää johtopäätöksiä: jos ura ei edisty, mies vaihtaa työpaikkaa.

*Naiset kehittyvät
esimiehinä miehiä
nopeammin*

”Juuri alku-uran aikana muutosta ja vaihtelua pitää hakea. Jo työvoimapulankin takia on tärkeää, että henkilöstöllä on osaamista monelta alueelta”, Rahkonen usuttaa. Hänen mukaansa *multi-skill* -ihmisiä eli moniosaajia ei synny muutoin kuin kokeilemalla ja tekemällä monenlaisia tehtäviä ja jopa ottamalla riskiä. Pitää hypätä tehtäviin, joista ei ole aiempaa kokemusta.

Moniosaamisen kehittäminen vaatii paljon esimiestyöltä. ”Osaamisen kehittäminen on proaktiivisista työtä, joka tuottaa yhtiöön osaamisvarantoa, mutta myös ehkäisee tiukasti vartioitujen reviirien syntyä”, Rahkonen sanoo. Hän kutsuu reviierejä siiloiksi, joihin alaisistaan mustasukkaiset esimiehet haluavat säilöä avainhenkilönsä. Toisen alueen esimiehen on vaikea ammentaa toisen esimiehen siilosta. Siilot toimivat urahakuisia ihmisiä vastaan. Etenkin naiset jäävät helposti heidän työpanostaan arvostavan esimiehen siiloon, mutta heidän mahdollisuutensa kehittyä eri tehtävissä tai edetä uralla vaarantuvat.

Saarisen ja Rahkosen mukaan naisten pitää nykyistä pontevammin hakeutua esimiestehtäviin ja tuoda osaamistaan esille. Microsoftilaisten viesti on sama, minkä Keskon pääjohtaja Matti Halmesmäki esitti EVAn Naiset huipulle! -hankkeen ensimmäisen EVA Raportin julkistamistilaisuudessa suorasukaisesti: ”Naisten pitää olla härskimpiä ja pyrkiä etenemään vähän samaan tapaan kuin miehet ovat tehneet.”

Mutta pelkkä oma halu ei riitä. Naisten uran edistäminen jos mikä on esimiestyötä. ”Esimiehen pitää tehdä pikkuisen enemmän hommia naisten kohdalla. Esimiehen vastuulla on kykyjen löytäminen ja heidän sijoittamisensa eri tehtäviin niin, että sekä henkilökohtaiset että yrityksen tavoitteet täyttyvät. Päteviä naisia on paljon, ja johdon tehtävä on varmistaa, että naiset uskaltavat ottaa potentiaalinsa käyttöön”, Rahkonen sanoo.

Saarinen on havainnut, että naista pitää rohkaista enemmän kuin miestä ja joskus naista pitää jopa tuuppia etenemään. Rahkosen mukaan Microsoftissa kaikkien kykyjen uraa edistää käytäntö,

jonka mukaan jokaisella johtajalla on nimetty seuraaja, joillakin jopa kaksi.

Amerikkalaiseen tapaan nousevat kyvyt itse samoin kuin koko organisaatio tietävät, ketkä ovat uraputkessa. *High potential* -ryhmä on valikoitua väkeä, joka saa osakseen erityishuomiota, mutta jolta on jo vaadittu paljon ja vaaditaan lisää. High potential -henkilöä määrittävät muun muassa seuraavat tekijät: hänellä on jo vahvat bisnesnäytöt ja hyvät kommunikointitaidot, hän on hyvä henkilöjohtaja, hän osaa priorisoida ja hän on innostava innovaattori. ”Naisilla on monia vaadittavia ominaisuuksia, mutta puutteena ovat usein bisnesnäytöt. Naisten pitää nykyistä rohkeammin mennä tekemään bisnestä uran jossain vaiheessa”, Rahkonen sanoo.

Graduate- ja trainee-ohjelmat rohkaisevat ohjelmiin pyrkimään sellaisiakin, jotka ovat epävarmoja omasta menestyksessään kansainvälisessä it-yhtiössä eli siis naisia. ”Diversiteetin ympärille rakennetut projektit tuottavat tulosta, olivatpa motiivit mitkä tahansa”, Rahkonen sanoo. ”Ohjelmiin valitut harjoittelijat kasvavat korkoa yhtiölle ja koko yhteiskunnalle.”

It-ala ja arat naiset

Ongelma: naiset eivät hae tekniseen koulutukseen eivätkä it-alan yrityksiin. Tyttöillä ja naisilla on puutteellinen, jopa väärä kuva it-alasta ja mielikuva tehtävien sisällöstä on kapea. Ala ei ehkä ole enää riittävän trendikäs; media-ala houkuttelee enemmän. Naiset mieltävät it-alan enemmän nörttien ja matemaatikkojen maailmaksi.

Ratkaisu: tyttöjen tutustuttaminen alaan on välttämätöntä. Microsoftin Digi Girls -projektin tarkoitus on tutustuttaa peruskoulun kahdeksannen luokan tyttöjä it-alan tehtäviin viikon ajan kesäloman tai muun loman yhteydessä. It-alan on edistettävä myös yritysten ja koulujen välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä lisättävä harjoittelupaikkoja ja mahdollisuuksia tutustua erilaisten it-alan tehtävien sisältöön.

4 Perhe on naisen taakka?

Silloin, kun urahakuisen miehen uran nousukulma on jyrkimmillään, myös kotirintamalla on vilkkainta. Uraohjuksella on nuori kasvava perhe, jossa vanhemmat tekevät valintoja – usein naisen uran kustannuksella. Urahakuisen miehen elämän keskiössä on nimenomaan työ, ja mies määrittää työn kautta; miehen perheellisyys on itsestäänselvyys. Naiset törmäävät työelämässä miehiä yleisemmin perheeseen – omaansa, jopa vielä perustamattomaankin. Ja yleisesti törmäykset perustuvat vanhakantaiseen ajatteluun ja ennakkoluuloihin.

Karrikoiden ajatellaan, että nuori perheetön urahakuinen nainen on riski, koska hän on kuitenkin pian raskaana, äitiyslomalla ja myöhemmin hoitamassa sairaita lapsiaan. Jos perheellinen nainen haluaa edetä urallaan, hän laiminlyö perhettään. Jos nainen haluaa vaativampiin töihin lasten lennettyä pesästä, hän on auttamatta liian vanha. Onko siis ihme, että miesjohtajilla on keskimäärin useampia lapsia kuin naisjohtajilla? Tai että johtaviin asemiin edenneet naiset ovat miehiä yleisemmin lapsettomia tai elävät kokonaan yksin.

Yritykset ulkoistavat tukitoimintojaan, mutta perheissä on yleisimmin ulkoistettu vasta lastenhoito päiväkoteihin ja perhepäivähoitajille. Kotiapulaiset ja yksityiset lastenhoitajat ovat harvojen herkkua. Kotitöissä riittää vielä ulkoistusvaraa: suomalaiset tekevät itse ruokansa ja pesevät pyykkinsä ja siivoavat kotinsa omin käsin.

Perinteiset roolimallit ovat onneksi monissa nuorissa kahden uran perheissä murtuneet. Puolisot jakavat arjen taakkaa ja perhevastuuta täysin omaehtoisesti. Myös trendi suosii nyt perhettä ja isyyttä, ja moni isä haluaa tutustua jälkikasvuunsa isyyslomilla ja jopa vanhempainvapailla. Liike-elämän nuoret leijonat puhuvat yhtä luontevasti lapsistaan kuin urheilusaavutuksistaan tai metsästysmaalistaan. Isien kasvava osallistuminen perhevapaiden

Kahden uran perheissä ei ole varaa perinteisiin roolimalleihin

jakamiseen on omiaan edes jonkin verran huojentamaan perhevapaista työnantajille aiheutuvia kustannuksia. Yhä nämä kustannukset kuitenkin rasittavat enimmäkseen naisvaltaisten alojen työpaikkoja. Suomessa keskustelu perhevapaisten kustannusten jaosta molempien vanhempien työnantajien kesken ei ole johtanut toistaiseksi tarvittaviin tekoihin.

Mutta yrityksilläkin on vielä käyttämättömiä keinoja helpottaa perheellisten uratoivojen elämää. Vuonna 2005 Talouselämän Päättäjänaiset-selvityksessä johtajat listasivat tekijöitä, jotka helpottavat naisten etenemistä johtotehtäviin. Suurin osa listatuista toiveista kohdistui suoraan yrityksille.

Ykkösvaatimus olivat organisaation sisäiset osaamiskartoitukset, joita piti tärkeinä 60 prosenttia vastaajista. Lähes yhtä tärkeitä olivat yritysten järjestämät mentorointiohjelmat. Johtajakoulutusta piti tärkeänä 40 prosenttia vastaajista, mutta yhtä moni oli sitä mieltä, että yritysten pitäisi tukea kotitalouspalveluiden hankintaa. Joka viides vastaaja vaati, että yritysten tasa-arvotyölle pitää asettaa mitattavat tavoitteet ja lähes yhtä moni haluaa nykyistä joustavampia työaikoja ja työehtoja.

Lasten sairaudet koskettavat kaikkia työelämässä olevia vanhempia ja heidän työnantajiaan. Suomessa toimii jo leegio kotipalveluyrityksiä, jotka tarjoavat muun muassa sairaan lapsen hoitopalvelua. Asiakkaina ovat yritykset, jotka ostavat hoivapalvelun henkilöstön työsuhde-eduksi. Useat asiantuntijaorganisaatiot kuten tilitarkastusyhteisöt, lakiasiaintoimistot ja it-yritykset ovat täydentäneet työsuhde-etujaan sairaan lapsen hoitopalveluilla. Lapsen sairaus ei näin estä vanhempia osallistumasta projektipalaveriin tai asiakastapaamiseen.

Moni yritys haluaisi ostaa avainhenkilöilleen myös siivouspalveluita, mutta asiaa estää se, ettei siivouspalveluilla ole verotusarvoa. Toisaalta laajeneva kotitalousvähennysoikeus verotuksessa on alkanut madaltaa kynnystä kotirutiinien ulkoistamiselle.

Työsuhde-edut maksavat yrityksille rahaa, mutta tarjolla on myös useita maksuttomia keinoja huojentaa uratoivojen ruuhkavuosien tuplataakkaa ja samalla edistää miesten ja naisten tasa-arvoista etenemistä.

Lasten ollessa pieniä päivähoito ja koulu asettavat omat ehtonsa vanhempien ajankäytölle. Iltapäivään sijoittuvat kokoukset voi ajoittaa loppumaan niin, että äiti tai isä ehtii hakea lapset päivähoidosta. Monilla johtajilla on enemmän mahdollisuuksia säädel- lä ajankäyttöään kuin toimihenkilöillä, mutta monet perheelliset haluaisivat vielä nykyistäkin joustavampia työaikoja. Esimiestyöhön kuuluu läsnäolo työyhteisössä, ei yksin valvonnan takia vaan vuorovaikutuksen ja ongelmatilanteiden nopean ratkaisun takia. Silti monia töitä voi tehdä etätöinä tai työajan uudelleensijoitte- lulla.

Moni nainen pelkää, että äitiysloma pudottaa hänet uraportailta. Tunne syntyy usein siitä syystä, että työpaikka jättää äitiysloma- laisen työhön liittyvän tiedonvälityksen ulkopuolelle. Talous- elämän Päättäjänaiset-selvityksissä on tullut esille toive, että esimiestasolla työskentelevä äitiyslomalainen saisi informaatiota samaan tapaan kuin jos hän olisi normaalisti töissä. Ei ole harvi- naista sekään, että naiset haluavat äitiyslomalaisinakin osallistua oman työnsä tulevaisuuden kannalta tärkeisiin kokouksiin. Infor- maatio ja yhteydenpito helpottavat myös töihin paluuta äitiysloma- man jälkeen. Jos naisella on työsuhteauto, työnantajan ei tarvitse katkaista autoetua vanhempainvapaiden ajaksi. Kustannus on kuitenkin pieni edun sisältämään viestiin verrattuna.

Pitääkseen yllä kilpailukykyä yritykset järjestävät henkilöstölleen lisä- tai täydennyskoulutusta. Perheellisille voi tuottaa ongelmia sellainen koulutus, joka sijoittuu iltaan tai viikonloppuun tai joka edellyttää matkustamista toiselle paikkakunnalle tai toiseen maahan. Yhä useamman suomalaisyrityksen liiketoiminta kurot- tuu yhä kauemmas Suomesta. Lentokoneet täyttyvät joka päivä liikematkailijoista, joista monille matkapäiviä kertyy useitakin kymmeniä vuosittain. Pienten lasten äideille tällainen jatkuva reissaaminen voi tuoda paineita ja jopa ristiriitoja uran ja per- heen välillä. Perheellisille naisille vielä suurempi kynnys koituu ulkomaankomennuksista. Miehen komennus voi sekään olla ura- hakuiselle naiselle vaikea paikka, mutta oman työn jättäminen ja perheen kanssa muuttaminen miehen mukana on naiselle silti yleisempi päätös kuin päinvastoin.

*Äitiyslomalainen
haluaa pysyä tiedon
piirissä*

Miehen työkomennukset ulkomaille toimivat naisille usein mahdollisuuksina oppia uutta kieltä ja kulttuuria, jatko-opiskella, pitää sapattia työstä, saada vielä yksi lapsi. Naisen komennukset sen sijaan johtavat pitkiinkin pohdintoihin puolisoiden välillä. Johtuuko pelkästään kulttuurista, ettei miehen ikään kuin sovi lähteä pariksi, kolmeksi vuodeksi koti-isäksi vaimon komennuksen ajaksi? Eikö muutto ulkomaille toimi samalla tavalla miehelle mahdollisuutena ladata akkuja, tutustua perheeseensä ja uuteen ympäristöönsä? Komennuksille lähettävät yritykset ja expatriaatiopalvelujen tarjoajat joutuvat usein naisten ulkomaankomennusten alla miettimään myös puolison työllistämistä huomattavasti useammin kuin miesten kohdalla.

Aspocompin toimitusjohtaja Maija-Liisa Friman työskenteli uransa alkutaipaleella Kemirassa, jona aikana hän kartutti operatiivisen ja kansainvälisen johtamisen kokemustaan työkomennuksilla Meksikossa ja Yhdysvalloissa. Maija-Liisa Frimanin puoliso Kai Friman työskenteli myös Kemirassa ja puoliset olivat onnekkaita saadessaan kumpikin komennuksella haasteellisia töitä. ”Me olimme yhteispaketti, joko molemmat tai ei kumpikaan”, Maija-Liisa Friman muisteli Talouselämässä 1.4.2005. Työnantajan kiristämisestä ei siltikään ollut kyse: ”Kemiran silloinen pääjohtaja Yrjö Pessi oikein usutti lähtemään. Menkää ja oppikaa, hän sanoi”, Friman kertoi.

UPM:llä nainen johtotehtävässä on viesti organisaatiolle

UPM:n pääkonttori Helsingin Eteläesplanadilla on kaukana yrityksen kullasta: metsistä ja niitä hyödyntävistä tuotantolaitoksista. Kivilinnan käytävillä ohjailaan puu- ja paperituotteiden matkaa ympäri maailman kymmenen miljardin euron liikevaihdon edestä.

Yrityksen henkilöstöjohtajana toimii neljättä vuotta Riitta Savonlahti. ”Olin ensimmäinen ulkopuolelta tullut nainen yrityksen johtoryhmässä”, hän toteaa. ”Toisaalta minulle tilanne ei ollut

uusi: olen itse ollut samanlaisessa tilanteessa Raisio Yhtymässä, jossa ei koko yrityksen 60-vuotisessa historiassa ollut ollut naista johtoryhmässä.”

Ennen Savonlahtea UPM:n johtoryhmässä istui jo viestintäjohtaja Pirkko Harrela. ”Vähänhän meitä naisia siellä on edelleenkin”, Savonlahti myöntää. Toisaalta UPM:n ylintä operatiivista johtoa – kaksi naista 12-henkisessä johtajistossa – voi alan miesvaltaisuuteen nähden pitää ihan hyvänäkin esimerkkinä. Hallituksessa suhdeluku on vielä tasaisempi. Yhdentoista hengen hallituksessa vaikuttaa kolme naista: suomalaisen Ursula Raninin ohella yhdysvaltalainen Wendy E. Lane ja ranskalainen Francoise Sampermans. Jos hallituksen kokoonpano antaakin koko metsäteollisuusyrityksestä kovin naisvaltaisen kuvan, niin UPM:n toimintakenttää se kansainvälisyydessään kuvaa melko hyvin.

UPM:llä on tuotantoa viidessätoista maassa ympäri maailman. Riitta Savonlahti arvioi, ettei suomalainen tai pohjoismainen työ-
kulttuuri aina ole tasa-arvokysymyksissä muuta maailmaa edellä. Esimerkiksi UPM:n Kiinan tuotekehitysyksikön johtoon valittiin juuri kiinalainen nainen. ”Se on viesti organisaatiolle, että tämä on mahdollista. Naistenkin on mahdollista päästä hyviin positiioihin”, Savonlahti toteaa. Paikkaan ei haettu lähtökohtaisesti naista, vaan pätevää tuotekehitysyksikön vetäjää, mutta Savonlahden sanoin kiinalaisen naisen löytäminen tehtävään oli ”toivetilä”.

Valinta lienee ollut mukava yhteensattuma. UPM:ssä yleensä ja johtotehtäviin erityisesti pyritään aina valitsemaan paras mahdollinen henkilö, sukupuolesta riippumatta. Tätä Savonlahti toistaa mielellään. ”Ei ole pahitteeksi, jos tiimit ovat vähän heterogeenisempiä, oli taso mikä tahansa. Se tuo monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia asioiden käsittelyyn.”

”Kaiken kehittämisen A ja O on se, että rakentava kyseenalaistaminen sallitaan. Jos sitä sallita, yritys ei pysty uudistumaan ja kehittymään. Tähän voidaan vaikuttaa myös sillä, että rekrytoidaan myös talon ulkopuolelta”, Savonlahti toteaa. Miesvaltaisessa metsäteollisuudessa ulkoa rekrytointi tarkoittaa myös potentiaalisen, haettavan työvoiman laaja-alaistumista. Avoimella haulla saadaan tällä alalla mukaan enemmän naiskandidaatteja kuin pelkästään yhtiön sisäisellä haulla.

Monipuolinen johtajisto tuo yritykseen monipuolista ajattelua

Rekrytointiprosesseissa sukupuoli ei ole esillä, jollei vaikkapa head hunterin kokoama ehdokaslista tunnu täysin vinoutuneelta. ”Jos listalla on pelkkiä miehiä, kysyn kyllä, missä ovat naiset”, Savonlahti lupaa. ”Jo prosessin kannalta on hyvä, jos mukana on sekä miehiä että naisia.”

Amerikkalaisen head hunterin parin vuoden takainen näkemys oli, että metsäteollisuus on ala, jolla on perinteisesti rekrytoitu ja nostettu väkeä firman sisältä. Tämäkin ajattelu on murtumassa: UPM:n kilpailija Stora Enso haki jopa uuden toimitusjohtajansa ulkopuolelta: ABB:llä ja Philipsillä uransa tehnyt Jouko Karvinen oli viime vuoden yllätysnimitys.

Helsingin Eteläesplanadilla UPM:n henkilöstöpolitiikka ei ole viime vuosina ollut helppo sarka. Kolmen vuoden aikana yhtiö tekee osana kannattavuuden parantamisohjelmaa kaikkiaan 3 600 työntekijän henkilöstövähennykset. Erityisesti Voikkaan tehtaan alasajo herätti Suomessa kansallista huomiota ja myötätuntoa irtisanottuja kohtaan. Näistä toimista ja muusta toiminnan tehostamisesta johtuen yrityksen liikevoitto on kuitenkin koko ajan parantunut.

Muutosten keskellä yhtiö on myös määritellyt uudet johtamisen periaatteet ja niihin pohjautuvat esimiehiltä vaadittavat osaamisalueet. Nyt esimiesten ja ylemmän johdon seuraajasuunnittelua tehdään tämän mallin pohjalta. UPM:n tulevaisuuden johtajien pitää kyetä etsimään uusia näkökulmia, näyttämään alaisilleen strategista suuntaa, valitsemaan ja kehittämään oikeita henkilöitä uusiin tehtäviin sekä toteuttamaan yhtiön tavoitteita määrätietoisesti. ”Asioita pitää saada myös tapahtumaan”, Savonlahti suomentaa.

Yhtiön sisäisen urasuunnittelun ja rekrytoinnin taustalla on neljä vaatimusta. Lisäksi sisäistä urasuunnittelua tehdään kehittämisportfolioiden, kehityskeskusteluiden ja esimiesten arviointiin kehitetyn nelisuuntaisen 360-kyselyn avulla. Kyselyssä esimiestä arvioivat esimies itse, hänen oma esimiehensä sekä alaiset. Jos hyvin käy, arviot osuvat yksiin. Kyselyn tuloksia hyödynnetään suunniteltaessa esimiehen kehittymiseen ja etenemiseen liittyviä vaihtoehtoja. Lisäksi UPM:lle on rakennettu oma ylimmän johdon kehittämisohjelma.

UPM on myös kirjannut oman tasa-arvo-ohjelmansa, ”tasa-arvosäännöt”. Säännöissä yhtiö sitoutuu edistämään työhönnotossa ja urakehityksessä tasa-arvoa ja tasapuolisuutta sekä kunnioittamaan työntekijöidensä yksityisyyttä. Säännöstö toteaa, että henkilöstösuunnittelussa ja hankinnassa keskeisintä on ammattitaito: ”(...) henkilöille annetaan yhtäläiset uramahdollisuudet heidän kykyjensä ja liiketoiminnan tarpeiden pohjalta. Kaikilla tulee olla tilaisuus menestyä ja kehittyä työssään. Minkäänlaista sukupuoleen, ikään, etniseen alkuperään, kansallisuuteen, perhesuhteisiin, uskontoon, poliittiseen mielipiteeseen, ammattiliiton jäsenyyteen, sukupuoliseen suuntautumiseen tai niihin verrattavaan seikkaan perustuvaa välitöntä tai välillistä syrjintää ei saa esiintyä.”

Ohjelmassa määritellään vielä erikseen välitön syrjintä (”henkilö asetetaan pelkästään yllä esitetyillä syillä huonompaan asemaan kuin joku muu vastaavassa tilanteessa”) ja välillinen syrjintä (”näennäisesti puolueeton säännös, peruste tai käytäntö saattaa henkilöt erityisen epäedulliseen asemaan muihin henkilöihin nähden”). Edelleen linjataan, että sukupuoli ei saa olla syy eriarvoiseen palkkaukseen. ”Palkka perustuu tehtävän vaativuuteen ja mitattavaan suoritukseen.”

Yhtiön kansainvälisyys näkyy UPM:n tasa-arvosäännöissä mainintana, jonka mukaan säännöstöä tulee soveltaa kunkin maan paikallinen lainsäädäntö huomioiden: ”Kansallisen lainsäädännön mahdollisesti edellyttämät lakisääteiset tasa-arvoa edistävät suunnitelmat tehdään paikallisesti. Jos nämä säännöt poikkeavat kansallisesta lainsäädännöstä, laki tulee ensisijaisesti noudatettavaksi.”

Samoista säännöistä löytyy myös sitoumus: ”Työaikajärjestelyissä tulee, mikäli mahdollista, kiinnittää huomiota yksilöllisiin tarpeisiin sovittaa yhteen työ ja perhe.” Tästä teemasta puhuu myös henkilöstöjohtaja Savonlahti naisten johtajuutta pohtiessaan. ”Kyllähän se täytyy myöntää, että pystyäkseen naisena eteneään uralla, pitää kotiasiat olla kunnossa. Usein tämä tarkoittaa, että pitää olla puoliso, joka tukee. Globaalissa yrityksessä johtajat matkustelevat paljon, eivätkä työpäivät todellakaan ajoitu kahdeksasta neljään. Pitää valita puolisonsa hyvin”, Savonlahti hymyilee. Hän itse on valinnut: ”Mieheni tekee lyhyempää päivää,

kuljettaa lapset harrastuksiin ja pyörittää arkirumbaa.” Savonlahti pitää itseään onnekkaana.

*Sijoittajat vaativat
tietoja johtajiston
tasa-arvoisuudesta*

UPM:n johtotehtävissä, yrityksen itsensä määrittelemässä 150 hengen ”top managementissa” naisten osuus on tällä hetkellä hieman yli seitsemän prosenttia. Top managementiin lasketaan muun muassa tehtaiden ja muiden yksiköiden johtajat sekä vaativissa asiantuntijatehtävissä ympäri maailman työskentelevät. Yritys joutuu seuraamaan johtonsa sukupuolijakautumaa jo sijoittajiakin varten, esimerkiksi Dow Jones -indeksiä varten myös johdon naisistumista joudutaan mittaamaan ja raportoimaan.

Onko seitsemän prosenttia riittävästi, Riitta Savonlahti? ”Kyllä minusta olisi hyvä, jos luku olisi korkeampi. Jos kaksi hakijaa, mies ja nainen, olisivat aivan samalla viivalla, aivan yhtä päteviä, niin kyllä siinä tilanteessa valitsisin naisen.” Seitsemäänkin prosenttiin on kuitenkin noustu. ”Kolmen viime vuoden trendi on ollut selkeästi ylöspäin.”

Hakijoiden joukkoon myös naisia

- Johtotehtävään valittava nainen voi olla viesti koko organisaatiolle: yhtiö osoittaa, että naisilla on mahdollisuus hakea ja saada johtotason tehtäviä.
- Head huntareiden kokoamiin ehdokaslistoihin kannattaa rekrytointiprosessin alkuvaiheessa kiinnittää huomiota: jos ehdokkaiden joukossa on pelkkiä miehiä, kannattaa ainakin kysyä, miksi.
- Miesvaltaisilla aloilla talon sisältä nousevat johtajat ovat usein miehiä. Jos rekrytointiin halutaan mukaan enemmän naisia, kannattaa haku ulottaa myös oman firman ulkopuolelle.
- UPM:illä on kirjattu tasa-arvo-ohjelman lisäksi ylimmän johdon kehittämisohjelma sekä määritelty esimiehiltä vaadittavat osaamisalueet.

5 Johtaja on palkkansa ansainnut

Suomessa naisten ja miesten palkkaerot kasvavat palkkahaitarin yläpäässä. Vilkaisu OECD:n palkkatilastoihin vahvistaa tämän käsityksen. Miesten ja naisten palkkaerot ovat suurempia Suomessa nimenomaan hyväpalkkaisten keskuudessa, kun esimerkiksi Isossa-Britanniassa miesten ja naisten palkkaerot ovat suurimmillaan matalapalkkaisten kohdalla. Vaikka nais- ja mies-työntekijöiden välinen palkkatasa-arvo tuntuisi Suomessa toteutuvan pienempipalkkaisten keskuudessa paremmin kuin johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivien keskuudessa, ei kokonaiskuva silti vielä täytä kaikkien toiveita.

EU:n komission tuoreen sukupuolten palkkaeroja käsittelevän raportin mukaan naisten ja miesten keskiansioiden ero on Suomessa edelleen noin 20 prosenttia. Palkkaero on EU-maista viidenneksi suurin ja ero on kaikissa Pohjoismaissa selvästi EU:n keskiarvoa korkeampi. Suomea suurempi palkkaero sukupuolten välillä on vain Kyproksella, Slovakiassa, Virossa ja Saksassa. Osin Suomen huonoa sijoitusta selittää naisten suuri määrä työelämässä: palkkaerot ovat pienimmät niissä maissa, joissa naisia on työmarkkinoilla vähemmän. Mitä tasa-arvoisemmin naiset ovat edustettuina työmarkkinoilla, sitä suuremmaksi palkkaero siis näyttää kasvavan.

”Tulospalkkauksesta on tullut miehiä ja naisia erottava asia”, arvioi EU:n komission palkkaeroraportin tuloksia samapalkkaisuutta selvittänyt konsultti Tuulikki Petäjäniemi Helsingin Sanomissa 20.7.2007. ”Yritykset käyttävät tulospalkkoja joustona neuvoteltujen palkkatasojen päälle, ja niitä saavat useammin miehet kuin naiset.” Tämä saattaa osaltaan selittää myös palkkaeron kasvua johtotasolle noustaessa, sillä tulospalkkioiden merkitys palkassa kasvaa, mitä ylemmäs yrityshierarkiassa kohotaan. Yri-

tysten korkeimmissa johtotehtävissä toimivat naiset toimivat tässä katsannossa myös eri tehtävissä kuin miehet: naiset alkavat olla verraten hyvin edustettuina yritysten viestintä-, henkilöstö- ja talousjohtajina, mutta tulosvastuullisina liiketoiminta-johtajina heitä on vielä vähän. Tämä näkyy myös palkkauksessa.

Palkkaeroihin on etsitty ja löydetty useita syitä. Yksi syy on, että naiset ja miehet tekevät eri töitä: naisia työskentelee enemmän matalammin palkatuilla julkisen sektorin aloilla, kun taas miehiä paremmin palkatulla yksityisellä sektorilla. Huolestuttavaa on se, etteivät palkkaerot ole viimeisen vuosikymmenen aikana kutistuneet, vaikka työmarkkinoiden jakautumista on yritetty purkaa erilaisilla toimenpiteillä. Julkisen sektorin vaikutus palkkaeroihin näkyy myös Tilastokeskuksen palkkatilastoissa: naisten ja miesten palkkaero oli vuoden 2006 lopulla kaikilla aloilla vielä hieman yksityistä sektoria korkeampi.

Elinkeinoelämän keskusliiton johtajan Seppo Riskin mukaan erot selittyvät nimenomaan naisten ja miesten sijoittumisella eri tehtäviin ja eri aloille. ”Hokema naisen 80 sentin arvoisesta eurosta perustuu tilastoihin kaikkien palkansaajien keskiansioista. Koska naiset sijoittuvat miehiä useammin matalammin palkatuille aloille, naisten keskimääräinen palkkataso on alhaisempi kuin miesten. Tämä ei tarkoita sitä, että samasta ja yhtä vaativasta työstä maksettaisiin naisille viidennes vähemmän kuin miehille”, Riski toteaa.

”Suurin ongelma on, että meidän työmarkkinamme ovat eristyneitä: meillä on naisten työt ja miesten työt”, totesi niin ikään Elinkeinoelämän keskusliiton työelämän kehittämissyksikön asiantuntija Anu Sajavaara Iltalehdessä 30.7.2007. Toimialojen erot ovat eittämättä suuri palkkaerojen selittäjä, mutta valitettavasti epätasa-arvoa löytyy myös alojen sisältä – ja myös naisvaltaisilta toimialoilta: esimerkiksi sosiaali- ja terveysjohtajana toimiva mies tienasi vuonna 2005 yli tuhat euroa naiskollegaansa enemmän, ilmeni saman lehden Tilastokeskuksen palkkatilastoista kokoamasta laajasta miesten ja naisten palkkavertailusta.

Miesvaltaisilla yksityisen sektorin aloilla on parempi maksukyky kuin julkisella sektorilla. Ahtaaja tienaa Suomessa enemmän kuin

sairaalan ylihoitaja. Ero näkyy myös johtotasolla: kun teollisuuden ylimmässä johdossa toimivan ekonomin keskipalkka oli viime vuonna 9 426 euroa kuukaudessa, tienasi kuntasektorilla toimiva toimitusjohtaja 6 291 euroa kuukaudessa.

Yksityisen sektorin aloilla on parempi palkanmaksukyky kuin julkisella sektorilla

Palkkaeroja ja niiden syitä on tutkittu paljon. Toisinaan palkkaerot on selitetty olemattomiin, mutta usein tuloksena on ollut, että erot työntekijöiden taustaominaisuuksissa eivät riitä selittämään naisten ja miesten välisiä palkkaeroja. ”Naiset saavat keskimäärin liian alhaista palkkaa ominaisuuksiinsa nähden, jos miesten palkkakohtelua pidetään vertailukohtana”, todetaan Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen selvityksessä ”Miesten ja naisten palkkaerot yksityisellä sektorilla”. Koulutuksen ja muiden näkyvien syiden jälkeen naisten ja miesten palkkojen väliin jää yhä muutaman prosentin selittämätön ero. ”Naisvaltaiset yritykset ja työsolut maksavat muita alhaisempia palkkoja joistakin havaitsemattomista syistä”, todetaan palkkaeroselvityksen loppupäätelmissä.

Yksi näistä havaitsemattomista syistä voi löytyä naisista itsestään. Opiskelunsa päättävät, työelämään siirtyvät naisopiskelijat pyytävät kansainvälisen Universum Communications -konsulttiyrityksen selvityksen mukaan palkkaneuvotteluissa 350 euroa huonompaa kuukausipalkkaa kuin heidän miespuoliset opiskelijakollegansa. ”Vaikka nuoret suomalaisnaiset näyttävät olevan alusta asti valmiita tienaamaan huomattavasti miehiä vähemmän, työpaikkaa valitessaan he kuitenkin etsivät työnantajaa, joka kohtelee eri sukupuolia tasa-arvoisesti. Naisille työnantajan tasa-arvoisuus on toiseksi tärkein tekijä: 43 prosenttia mainitsee sen yhdeksi kolmesta eniten työpaikan valintaan vaikuttavasta asiasta”, purettiin selvityksen tuloksia Helsingin Sanomissa 6.6.2006. Selvitykseen vastanneista naisopiskelijoista vain vajaat viisi prosenttia mainitsi arvostavansa työnantajaa, joka tarjoaa johtotason tehtäviä tai nopeaa uralla etenemistä. ”Sinänsä se ei ole ihmeäkään, sillä vain vajaalla kolmella prosentilla on uratoiveissa johtotason tehtävät”, Helsingin Sanomissa todettiin.

Voi olla, että naiset eivät uskalla, kehtaa tai osaa hinnoitella omaa osaamistaan, vaan luottavat liikaa kouluttautumiseen ja sen suoraan vaikutukseen palkkauksessa. Koulutuksen vaikutus

palkkauksessa näkyy kuitenkin lähinnä sitä kautta, että korkeasti koulutettu työntekijä valikoituu vaativampiin tehtäviin. Koulutus ei enää nykyään ole, eikä voi olla, ainoa palkan kriteeri.

Jotta palkkaeroja voitaisiin kaventaa, olisi syytä selvittää, onko naisten ja miesten palkoissa selittämättömiä eroja, joita ei voi selittää toimiala-, koulutus- tai muilla eroilla. Olisi hyvä myös selvittää, miksi työmarkkinoiden jakautumiseen on niin vaikea vaikuttaa: miksi naiset ja miehet edelleenkin hakeutuvat eri aloille ja samankin alan sisällä eri tehtäviin.

Kun selittämättömät syyt on löydetty ja tuhottu, katse kääntyy naisiin itseensä: korkean tason palkkaneuvotteluissa on osattava ja uskallettava pyytää tehtävää vastaavaa kilpailukykyistä palkkaa, joka vastaa samankaltaisissa tehtävissä toimivan miehen palkkaa.

Naisvaltainen Diacor etsii miehiä

Tiiri ja muut miehet. Niin Diacor terveystalvet Oy:n toimitusjohtaja Pirjo Tiiri kuuli itseään selän takana joskus nimitettävän. ”Ajateltiin asenteellisesti, että jos johtaa asioita, eikä niinkään tunnepohjalta tee päätöksiä, niin se koettiin miehiseksi tavaksi”, Tiiri tulkitsee. Äänenpainosta kuulee ja ilmeestä näkee, että Tiirin mielestä jako on väkinäinen. ”Tällainen hyvin perinteinen asenne.”

Diacor aloitti toimintansa elokuussa 1971 Lauttasaaren tutkimuskeskus Oy:nä. Diacor terveystalvet Oy:ksi muuttunut yhtiö on kasvanut kolmessa vuosikymmenessä kymmenen lääkärin ja yhden sairaalan verkostoksi, joka toimii Helsingin lisäksi Espoossa ja Vantaalla.

Pirjo Tiiri on johtanut Diacoria 14 vuotta. Ennen terveydenhoitoalaa ekonomi työskenteli paperiteollisuudessa ja it-alalla. Asia- ja tunnejohtamisen vastakkainasetteluun hän törmäsi tullessaan Helsingin Diakonissalaitokselle nykyisen Diacorin sairaalan johtajaksi 1990-luvun alussa. ”Kyse on enemmänkin alasta ja ammattiryhmästä kuin sukupuolesta. Toimiala, palvelu ja tuote vaikuttavat työpaikan kulttuuriin enemmän kuin se, onko töissä

miehiä vai naisia. Poikkeuksia tietysti on, mutta hoitoalalle varmaankin hakeutuu erilaisia ihmisiä kuin esimerkiksi teknilliseen korkeakouluun: ihmiskeskeisiä, hoivaavia, säilyttäviä, empaattisia. Liikutaan enemmän henkilötasolla, ei niinkään asiakaskeisesti. Sitten on meitä, jotka ajattelemme ensisijaisesti rakenteita ja tavoitteita.”

Tiiri ja muut miehet, sanoisi taas joku. Sikäli lausahduksessa saattaa olla perää, että Tiiri on tottunut toimimaan miehissäänkin työkuulttuurissa. ”Ensimmäinen oma vakituinen työpaikkani oli paperitehdas. Työskentelin tehtaan toimistolla lähinnä miesten ja insinöörikoulutuksen saaneiden ihmisten kanssa. Tehdasympäristö oli hyvin erilainen, ainakin silloin 1960–1970 -lukujen taitteessa. Voimasanojakin käytettiin.”

Vielä 1990-luvun alussa ero työkuultuureissa oli nykyistäkin suurempi. Sairaanhoidoalalla oli miehiä lähes pelkästään hallinnollisissa tehtävissä. Lääkäreinä toki oli ja on miehiä, mutta he työskentelevät Diacorin lääkärikeskuksissa itsenäisinä ammattiharjoittajina, eivät työsuhteisina. Diacorin omista runsaasta 300:sta työntekijästä oli vuonna 1993 miehiä kaksi. ”Nykyisin on hoitajinakin miehiä, silloin ei ollut. Siitä huolimatta suhdeluku ei ole ihan hirveästi kasvanut.” Nyt työsuhteista henkilöstöä on 600, joista miehet on yhä laskettavissa kahden käden sormilla. Jokunen mies on löytänyt tiensä röntgen- tai leikkaussalihoitajaksi, mutta enimmäkseen miehet työskentelevät yhä hallinnollisissa tehtävissä. ”Muutos on hidaskin, mutta kyllä se on lähtenyt käyntiin”, Tiiri tulkitsee. ”Vielä muutama vuosikymmen sitten miehet eivät ollenkaan hakeutuneet hoitajakoulutukseen.”

Toisaalta lääkäripuolella kehitys on päinvastainen. Ennen valtaosa lääkäreistä oli miehiä, nyt tämäkin ammattiryhmä on vahvasti naisistumassa. Alan sukupuolijakauma on muuttunut merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kun vuonna 1994 työssä olevista lääkäreistä 43 prosenttia oli naisia, on määrä noussut kymmenessä vuodessa jo yli 52 prosentin. Tälläkin alalla muutos tulee sukupolvenvaihdoksen mukana: alle 30-vuotiaista lääkäreistä naisia on jo lähes kolme neljästä.

Samaan aikaan kun lääkärikunta naisistuu, hoitajakunta ei kuitenkaan miehisty lainkaan samaan tahtiin. Jakauma näkyy myös johtotehtävissä: Diacorin kymmenestä lääkärikeskuksesta yhdeksässä on päällikkönä nainen, yhdessä mies.

Koko maassa vastaavat luvut noudattavat samaa jakoa: sosiaali- ja terveydenhuoltoalan johtajista 83 prosenttia on naisia, 17 prosenttia miehiä. Esimiestehtävissä toimivista yli- ja osastonhoitajista on naisia peräti 95 prosenttia. Ylilääkäreihin lääkärikunnan naisistuminen on vaikuttanut: nyt Suomen ylilääkäreistä on miehiä 70 prosenttia, ja luku on laskussa.

Ovatko miehet sitten Diacorissa ahtaalla? Tiirin mukaan eivät. ”Henkilöstöpolitiikka ja johdon tahto pyrkivät siihen, että kaikkiin suhtaudutaan ihmisinä, eikä sukupuolella ole väliä.” Silti sukupuolesta on puhetta, jopa työhaastattelussa. ”Täytyy kyllä myöntää, että kun olen ollut kuuntelemassa työpaikkaa haastatteluja, niissä on kysytty, että oletko tottunut työskentelemään naisvaltaisessa työyhteisössä, tai onko sellaista esimieskokemusta. Että onko hakija tottunut johtamaan miehiä vai naisia. Itse en johtotasolla näe siinä eroa.”

Ehkä nais- ja miesvaltaisissa työyhteisöissä ei yhteisöinä ole suurta eroa (tai erot johtuvat enemmän alasta kuin sukupuolijakautumasta, kuten Tiiri tulkitsee), mutta yksilötasolla Tiirikin näkee miehille ja naisille tyypillisiä piirteitä. ”Meillä esimiestehtäviin hakee suhteessa huomattavasti enemmän miehiä kuin hoitotason tehtäviin.”

Usein Diacorissa kuitenkin valitaan nainen, osin sen vuoksi, että kunnianhimoiset miehet hinnoittelevat itsensä ulos kisasta. ”Hinta-laatu-suhde on naisilla parempi”, Tiiri tulkitsee. ”Samalla kokemus- ja koulutustaustalla miesten palkkapyynnöt ovat paljon korkeampia. Miehet myös selvästi odottavat, että karriäarikehitys olisi hyvin nopeaa. Usein haettavaa työtä pidetään välietappina, odotetaan nopeaa etenemistä. Ehkä se, että pojat tai miehet pyytävät parempaa palkkaa ja odottavat nopeampaa kehityskaarta, on myös kasvatuskysymys. Se, että maailma tehdään tasa-arvoiseksi, lähtee kasvatuksesta.”

*Sukupuoli ennustaa
pysyvyyttä. Miehet
vaihtavat työpaikkaa
tibeämmin kuin naiset.*

Miesten halu edetä tehtävissä nopeasti tuo mukanaan myös ongelmia. ”Se näkyy myös miesten nopeampana vaihtuvuutena. Sukupuoli ennustaa aika paljon pysyvyyttä. Osin nopea vaihtuvuus on tietysti hyvä, mutta liian nopea vaihtuvuus on myös rasite.”

Jos miehillä riittää pokkaa palkkapyyntöihin ja pyrkyä esimiestehtäviin, naisilta tuntuu molempia löytyvän vähemmän. ”Kyllä joskus harmittaa, että kun etsitään sisältä halukkaita esimiestehtäviin, niin heitä ei löydy. On liian staattista porukkaa. Ei ole riskinottoa ja vastuunottohalua. Se on tämän alan ongelmatiikka: hoitajakoulutuksessa kouluttaudutaan hoitajaksi, ja siinä tehtävässä pysytään.”

Toisaalta myöskään hoitoalan organisaatiot eivät tue etenemistä. Sairaalaorganisaatiossa saattaa yhdellä osastolla olla töissä 20-30 hoitajaa, joista vain yksi on osastonhoitaja, esimiesasemassa muihin nähden. ”Urakierto on hyvin hidasta. Esimiestehtäviä on tavattoman vähän verrattuna ruohonjuuritason tehtäviin”, Tiiri myöntää. Näin rakentuneella alalla työkierto on tärkeä instrumentti työntekijöiden urasuunnittelussa. Jos etenemismahdollisuudet suoraan linjassa ylöspäin ovat vähäiset, voi motivaatiota ja kokemusta hakea saman tason tehtävistä muissa yksiköissä. Tämän kaltaista työkiertoa suositaan Diacorissakin.

Kapeiden etenemisurien ohella alan palkkataso syö kilpailukykyä muihin aloihin verrattuna. Palkkatasojen ero näkyy joka tasolla, myös johtotehtävissä. ”Hoito- ja hoiva-alan yrityksissä yleensä ottaen palkkataso on melko matala. Jotta olisi jollakin tavalla linjakasta, niin myös hallinnollisissa tehtävissä maksetaan hyvin kohtuullisia palkkoja. Siksi olen onnellinen, että olemme siitä huolimatta saaneet niin hyvää väkeä. Hirveän hyviä naisia sekä päälliköiksi että muihin johtotehtäviin”, Tiiri kiittää.

Naisvallasta huolimatta Diacorillakin on lainsäätämä tasa-arvo-ohjelma. Ohjelmassa sitoudutaan muun muassa siihen, että sukupuoli ei vaikuta rekrytointeihin. ”Jos sukupuolijakauma haluttaisiin tasaiseksi, meidän pitäisi valita kaikkiin esimiestehtäviin mies – ne kun ovat niitä ainoita tehtäviä, joihin miehet tuntuvat hakevan”, Tiiri naurahtaa.

Tiirin vitsi ei tietenkään ole ihan irti totuudesta, varsinkaan, jos katsotaan taaksepäin. ”Kyllähän se aika lähellä on, kun johtotehtävään haettiin lähtökohtaisesti miestä. En tiedä oliko se edes tietoisia valintaa, sitä vain pidettiin itsestäänselvyytenä”, Tiiri toteaa. Asenne oli ilmassa vielä hänen itsensä tullessa sairaalan johtajaksi 1990-luvun alussa. ”Kyllä minä aikanani outo lintu olin: naisekonomi sairaalan johtajana. Selvästi oli sellainen ajatus, että vain lääkäri voi johtaa lääkäreitä. Ja mielellään vielä vanhahko mies.”

Voiko sivusuunnassa edetä?

- Siihen, hakeeko avointa paikkaa miehiä vai naisia, voi vaikuttaa koulutusvaatimuksilla. On yhä olemassa mies- ja naisvaltaisia opintoaloja, eikä hakukriteereissä kannata lukkiutua vain toista sukupuolta tukeviin vaatimuksiin.
- Jos etenemismahdollisuudet yhtiössä tai alalla ovat pienet tai hitaat (kuten esimerkiksi sairaanhoitoalalla), kannattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota tukea työkierrolla: jos ylöspäin eteneminen on mahdollista vain harvalle, ihmisiä kannattaa kierrättää saman tason tehtävissä yksiköstä toiseen.

6 Syrjiikö vai suosiiko nainen naista?

”Ei naista esimieheksi!” vaatii mies nimimerkin takaa nettikeskustelussa. ”Naispomo uskoo kaiken mielikuvituksen tuotteen mitä naisalaiset niille kertoilee!” Naisjohtajista ja naisalaisista puhutaan paljon pahaa. ”Nainen on naiselle susi”, sanoo ympäripyöreä sananlaskukin.

Naisjohtajien parhaamiseen löytyy kuitenkin huonosti syytä. Itse asiassa Johtamistaidon Opiston tilastot kertovat, että suomalaiset naisjohtajat saavat niin kutsutusta 360 asteen arvioinnista toistuvasti miesjohtajia paremmat arvosanat, kaikilla arvioinnin osalualueilla. Ehkä hieman yllättäen naiset saavat miehiä paremmat pisteet jopa johtajan lujutta ja määrätietoisuutta arvioitaessa.

Naiset pärjäävät johtamisarvioiden perusteella miehiä paremmin myös henkisten palkkioiden – kiitoksen ja palautteen – jakamisessa, päättäväisyydessä ja alaisten kehittymisen edistämisessä. Viime vuosina sukupuolten välinen ero JTO:n tuloksissa on vain kasvanut. ”Varmasti johtajanaisten hyviin arviointeihin on monia syitä”, toteaa Johtamistaidon Opiston tutkimusjohtaja Pauli Juuti. ”Ihan ensimmäisenä se, että naisia on niin paljon vähemmän johtotehtävissä kuin miehiä. Kynnys päästä esimieheksi on naisilla yhä korkeampi, joten johtotehtäviin valikoituu kovemman kompetenssin porukkaa.” ”Toinen syy voi olla organisaatioiden muutos. Nykyisin tarvitaan entistä keskustelevampia johtajia. Ympäristö muuttuu kaoottisemmaksi, ja naiset ovat ilmeisesti tässä tasapainoilussa miehiä parempia”, Juuti pohtii.

”Nainen on naiselle susi” -ajattelua vastaan soti erityisesti Johtamistaidon opiston tilastoista nouseva tieto, jonka mukaan naisalaiset antavat naisjohtajille kaikkein parhaimmat arviot johtamisesta. Miehet puolestaan antavat miehille huonoimmat

arviot. Naiset ovatkin siis parempia naisten johtajia kuin miehet miesten johtajia ja pomojaan arvioidessaankin lojaaleja toisilleen.

Caitlin Friedmanin ja Kimberly Yorion vuonna 2006 julkaistu kirja ”Hyvä pomo vai hankala akka” siteeraa kyselytutkimusta, jonka mukaan 75 prosenttia naisista sanoo olevansa työpaikalla tiukempi muille naisille kuin miehille. ”Kaikista sosiaalisista instituutioista juuri työpaikka voi olla pahimmanlaatuisin ilkeän, ruman ja kateellisen käytöksen hautomo, mikä kulminoituu alhaisempaan eli työpaikkakiusaamiseen. Näin ei tarvitse olla, ja naisjohtajat voivat muuttaa nykyajan työpaikkojen ilmapiiriä ja kulttuuria. Hyvävelikerhojen aika on ohi”, Friedman ja Yorio kirjoittavat.

Samaan teokseen on haastateltu useita johtavia naisia, jotka pohivat nais- ja miesalaisten eroja. Kokemukset vaihtelevat: Jollekulle ”tuttuuden tunne” luo siteen oman sukupuolen kanssa, ja jos johtaja ei erityisesti pyri välttämään sukupuoleen perustuvaa suosimista, se vaikuttaa ”kouriintuntuvasti ja kohtalokkaasti” työpaikan ilmapiiriin.

Friedman ja Yorio kertovat useiden naisten tuntevan, että miesjohtajat lyövät heität laimin ja naisjohtajat jättävät huomiotta. ”Eräs naispomo johtaa mieluummin miehiä, koska naiset tarvitsevat liikaa kädestä pitämistä. Toinen nainen piti enemmän miestyöntekijöistä, koska he eivät arvostele häntä. Vielä yksi tunsi työn antamisen miehille helpommaksi, koska naisten kanssa ’minusta tuntuu, että minun pitää pyytää heiltä lupa’”, Friedman ja Yorio kirjoittavat. ”Toisaalta eräs haastattelemamme johtaja piti enemmän naisista, koska ’tunnen, että tehtäväni on rohkaista naisia ammatilliseen kasvuun ja tunnen itseni paremmaksi, kun voin auttaa työntekijää.’” Toistuva kokemus kuitenkin tuntui olevan, että sukupuolella on väliä.

Sukupuolella on väliä, sanovat myös tutkijat Minna Leinonen, Katja Uosukainen ja Hanna Ylöstalo. ”Sukupuoli on yksi työpaikan suurimmista virtahevoista”, he kirjoittavat artikkelissaan ”Näkymätön sukupuoli, olematon tasa-arvo” Päivi Lipposen toimittamassa kirjassa ”Akat aidan tekee, miehet käyvät mittamassa”.

Leinosen, Uosukaisen ja Ylöstalon mielestä sukupuolella on väliä siinä määrin, että siitä vaikeneminen tai sukupuolierojen silottelu tekee hallaa koko tasa-arvotyölle. ”Naiset ovat työpaikalla aika pirullisessa asemassa. Sukupuolten tasa-arvon edistäminen omalla työpaikalla on naisillekin haaste, koska sukupuolineutraalisuuden ihanne – sukupuolella ei ole väliä – on niin vahva suomalaisessa työelämässä. Naiset kantavatkin huolta oman sukupuolensa suosimisesta. Työpaikkojen tasa-arvokeskusteluissa usein juuri naisten asenne on korostetun neutraali ja omaa sukupuolta syyllistävä: stereotyyppiat naisten kateellisyydestä ja kyvyttömyydestä ajaa asioitaan pullahtavat yhtä hyvin naisten kuin miestenkin suusta. Miten usein erilaisten uskomusten voima estääkään meitä tekemästä sitä, mitä pitäisi?”

Leinonen, Uosukainen ja Ylöstalo peräänkuuluttavat naisjohtajilta tarkkaa silmää ja toimia tasa-arvon suhteen. Tutkijoiden mukaan naisjohtajan tulisi pitää erityistä huolta naisalaisistaan, eikä ainakaan kokea heitä uhkana: ”Parhaimmillaan johtajanainen voi avata reittejä uralla etenemiseen muillekin päteville naisille, pahimmillaan hän käyttää toisia naisia astinlautana.”

Korkeaan asemaan noussut naisjohtaja on varmasti saanut tuta arvostelua. Onkin esitetty, että juuri johtajan osakseen saama arvostelu saisi naiset pelkäämään johtotehtäviä. Tämä oli usean Kirsi Pihan ”Äitijohtaja”-kirjaansa varten haastatteleman naisen tulkinta. ”Moni näki naisten kavahtavan johtajan roolia siksi, että nainen haluaa olla pidetty. Nainen ei ehkä keskimäärin kestä itseensä kohdistuvaa kritiikkiä yhtä hyvin kuin mies”, Piha kirjoittaa. Johtajalla pitäisi kuitenkin olla paksu nahka. ”Itsevarmaa naistahan ei usein pidetä miellyttävänä. Miehillä vastaavaa ei esiinny. Miesten miellyttävyys ei kärsi heidän itsevarmuudestaan.”

Kritiikin ja paineiden keskellä auttavat verkostot. Siksi ainakaan urallaan etenemään pyrkivän ei kannata olla kollegalleen susi, päinvastoin. ”Ura etenee tai katkeaa suhteiden takia”, muistuttaa Lois P. Frankel kirjassaan ”Kiltti tyttö ei pääse pomoksi”. ”On myöhäistä solmia suhteita vasta siinä vaiheessa kun niitä tarvitsee. Suhteita pitää solmia ja vaalia kaiken aikaa ja kaikenlaisten ihmisten kanssa.”

Johtamistaidon Opiston tutkimusjohtaja Pauli Juuti on samoilla linjoilla. Hän puhuu mentoroinnista, verkostojen luomisen tärkeydestä ja oman seuraajan valmentamisesta. Juuti uskoo, että naisjohtajan osa helpottuu koko ajan. ”Ennen, kun naisjohtajia oli todella harvassa, heiltä vaadittiin todella paljon. Enää naisjohtaja ei ole niin ainokaisena, silmätikkuna.”

Fazer Amica: ”Naiset pelkävät johtotehtäviä turhaan”

Karl Fazer avasi yhdessä vaimonsa Bertan kanssa ranskalais-venäläisen konditorian Helsingin Kluuvikadulle syksyllä 1891.

Syksyllä 2007 Oy Karl Fazer Ab koostuu kolmesta yhtiöstä: Fazer Leipomoista, makeisyhtiö Candykingistä ja ravintola- ja catering-palveluita tuottavasta Fazer Amicasta. Fazer Amican pääkonttori Helsingin Kannelmäessä on ehkä miljöönä kaukana Kluuvikadun ranskalais-venäläisestä konditoriasta, mutta toimitusjohtaja Teija Andersenin huoneesta rakennuksen toisesta kerroksesta löytyy linkki Karl ja Berta Fazeriin: toimitusjohtajan kaappi on täynnä suklaakarkkeja, Fazerin Sinistä ja Geishoja rapisevissa papereissaan.

Teija Andersen johtaa kansainvälistä yritystä. Fazer Amica on Pohjoismaiden ja Baltian johtava työpaikka- ja opiskelijaravintolayritys. Näiden lisäksi toiminta-alueisiin kuuluvat kongressi- ja tilausravintolat, erilaiset kurssikeskusten ja tavaratalojen ravintolat ja kahvilat, suurtahtumien ravintolapalvelut ja juhlien järjestäminen. Kaikkiaan Fazer Amicalla on 1 400 ravintolaa Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa, Virossa, Latviassa ja viimeisimpänä Venäjällä. Suomessa Fazer Amica pyörittää lähes tuhatta ravintolaa 4 000 työntekijän voimin. Kaiken kaikkiaan Fazer Amica työllistää noin 7 000 henkilöä. Viime vuonna yrityksen liikevaihto oli noin 280 miljoonaa euroa Suomessa ja koko toimialalla yhteensä 500 miljoonaa euroa.

”Suomessa vallitsee edelleen palvelualan aliarvostus”, Teija Andersen sanoo. ”Tässä maassa nähdään edelleen savupiiput ja

niiden arvo, mutta ei sitä, että tulevaisuuden työpaikat ovat palvelualalla.”

Fazer Amican kymmenhenkisessä johtoryhmässä istuu kahdeksan naista. Naisjohtajien puute ei siis varsinaisesti ole tämän yrityksen ongelma. ”Meillä on vähän toisin päin: tähän taloon on vaikea saada hyviä miehiä”, Andersen sanoo. ”Olen yrittänyt haalia tänne potentiaalisia nuoria miehiä kasvamaan. Ravintoloihin löytyy kyllä erittäin hyviä nuoria keittiömestareita, kun kokin ammatti on noussut aivan ennenkuulumattomaan arvoon.”

Tässä Suomi seuraa kansainvälistä trendiä. Muualla Euroopassa – jo Ruotsissakin – ravintola-ala on paljon Suomea miehisempi. ”Ruotsissa suhdeluku naisten hyväksi on ehkä 70–30. Tanskassa chefit, jotka vastaavat Fazer Amican ravintoloista, ovat 99-prosenttisesti miehiä. Ravintola-ala on Euroopassa äärimmäisen miesvaltainen.”

Fazer Amican 30 aluepäälliköstä yksi on mies. Catering-alan ylimmässä johdossa Andersen ja pääkilpailija Sodexhon toimitusjohtaja Kirsi Aaltio ovat kansainvälisessä vertailussa suorastaan kummajaisia. ”Brittiläisen Compass-catering-yrityksen Hollannin maajohtaja on nainen, ja Saksassa taitaa olla yksi naispuolinen toimitusjohtaja, mutta muuten kaikki alan johtajat ovat pääsääntöisesti miehiä, myös ravintolapäälliköt”, Andersen laskee. ”Sodexhon Kirsi Aaltion kanssa olemme nauraneet, että olemme oikein pohjolan amatsonit.”

Suomessa alan naisvaltaisuuteen on vaikuttanut historia. Andersen laskee yrityksensä historian ulottuvan Lotta Svärd -järjestöön ja sodan jälkeiseen jälleenrakentamiseen. ”Siihen, mikä oli lottien tehtävä sodan aikana ja mikä oli naisten rooli jälleenrakennuksessa eli työmaahuollossa. Tämä ala on Suomessa aika luontevasti langennut naisten hommaksi, toisin kuin esimerkiksi Ruotsissa.”

Ennen ravintola-alaa Andersen työskenteli makeisten tuotekehityksessä, ja sitä ennen kaupan alalla, SOK:ssa. ”Kyllä se oli paljon miehisempi kulttuuri”, hän muistelee, ja ihmettelee: ”Kun ostopäätöksen tekevistä asiakkaista valtaosa on naisia, olen jaksanut hämmästellä, miksei kauppiaista ja kaupan alan johtajista suurempi osa ole? En hämmästele miesjohtajien määrää paperi-

tai metalliteollisuudessa, mutta kaupan alalla naisjohtajien vähäisyys jaksaa ihmetyttää.”

Noloa, tai ainakin tyhmää, naisjohtajien vähyys on Andersenin mielestä myös muilla aloilla. ”Ihan järjen vastaista”, hän puuskahtaa. ”Ei meillä viiden miljoonan populaatiolla ole varaa olla käyttämättä yhtään hyvää resurssia. Ei vastuullinen liikkeenjohto voi toimia tulevaisuudessa, kuten tähän asti on toimittu. Tulemme näkemään sellaisen työvoima- ja talenttipulan, että kaikki resurssit ovat tarpeen. Toisaalta johtajalta vaaditaan myös iän mukanaan tuomaa kokemusta. Vasta nyt meillä alkaa olla keski-johdon naisissa tällaista potentiaalia.”

*Nuorilla miehillä on
kunnianhimoa liikaa-
kin, nuorilla naisilla
liian vähän*

Andersen, kuten moni muukin, arvostelee naisjohtajien vähäisyydestä myös naisia itseään. ”Naisten tietynlainen varovaisuus on yksi este. Monet fiksit, osaavat naiset pelkäävät johtotason tehtäviä. On epäonnistumisen pelkoa, ajatellaan, että jos otan tämän tehtävän, mitä kaikkea sen mukana tulee”, Andersen sanoo. ”Tavallaan se on tietysti ihan terve ajatus. Itsekin tiedän, että johtotehtävissä yksityiselämä tai perhe-elämä kärsii, turha sitä on hymistellä. Jos on arvot siinä järjestyksessä, että työn on pysyttävä omissa raameissaan, ja on tämän asian kunnolla ajatellut, niin silloin päätös on tietysti ihan oikea. Mutta jos jättää hakematta johtotehtäviä vain, koska ei uskalla, niin siinä kohtaa turha jarruttelu ei ole mistään kotoisin.”

Uskalluksen lisäksi tarvitaan kunnianhimoa. ”Vaikka naisella olisi mitkä ominaisuudet ja taidot, pitää myös itse haluta edetä”, Andersen painottaa. ”On oltava palavaa halua. Kykyjen ja ambition on oltava tasapainossa. Tutorit ja mentorit ovat hyvästä, mutta lisäksi on oltava omaa tervettä kunnianhimoa.”

Miehiltä kunnianhimoa tuntuu löytyvän, toisiaan Andersenin mielestä liiaksikin. Hän on huomannut, että nuorilla miehillä on taipumusta yliarvioida oma arvonsa. ”Naisilla on terve taju siitä, että kun määrittelee oman hintalappunsa, se on aika kohdallaan. En ole törmännyt rekrytoinnissa naisiin, jotka ylihinnoittelisivat itsensä. Aika monta kukkopoikaa sen sijaan muistan matkan varrelta. Ollaan juuri jostain valmistuttu ja halutaan suoraan johtajaksi. Tässäkin on kyllä tapahtunut tervehtymistä.”

Asiantuntija- ja keski johdon tehtävissä työskenteleviltä naisilta tarvittaisiin kunnianhimoa ja uskallusta ja johtotason saavuttaneilta naisilta taas solidaarisuutta. Andersen huokaa ”nainen on naiselle susi” -sanonnan kuullessaan. ”Valitettavasti olen nähnyt vähän sitäkin.” ”Minusta on järkyttävää ja käsittämätöntä, että voidaan ajatella, että toisen naisen eteneminen on jotenkin minulta pois. ’Susi’ voi olla liikaa sanottu, mutta sanotaan, että enemmän naiset voisivat auttaa ja tukea toisiaan, omassa yrityksessä ainakin. En tiedä, onko se joku perussuomalainen kateus, josta sen enempää naiset kuin miehetkään eivät ole vapaita.”

Andersen totesi taannoin Talouselämä-lehden haastattelussa, että ”sukupuoli tulee valinnassa vasta kolmantena tai neljäntenä” – mutta tulee siis kuitenkin. Sukupuolella on väliä, mutta vasta taitojen, koulutuksen ja työkokemuksen jälkeen. ”Sukupuolella on väliä tehtävästä riippuen. Se ei ole itseisarvo, mutta kyllä meilläkin on monia sellaisia paikkoja, joihin nainen vain sopii paremmin”, Andersen arvioi. ”Tällä alalla pitää olla aika notkeat polvet. On oltava nöyrä mutta ei nöyristellä. Asiakkaan kanssa on aina oltava kuulolla ja aika nöyränä. Nöyränä oleminen ei monille miehille jostain syystä tunnu oikein istuvan.”

”Tiimissä ja porukassa tekeminen sujuu naisilta hyvin, ja sitä tämä ala edellyttää. Palvelualalla ei parane olla huonoja päiviä, tai jos on, sitä ei saa näyttää. Lisäksi tarvitaan empatiaa tai tunteälyä, kutsui sitä miksi tahansa. Sitä minusta naisilta löytyy”, Andersen sanoo. Kolmantena naisten vahvuutena hän mainitsee tarkkuuden pienissä yksityiskohdissa. ”Tämä on detaljien bisnestä. Se on varmasti myös naisten vahvuuksia.”

”Toisaalta parhaat ominaisuudet ovat usein myös heikkouksia. Jos detaljeista huolehtiminen menee liian pitkälle, kokonaisuus kärsii. Asiakaslähtöisyys on myös äärimmäisen tärkeää, mutta joustamisestakin pitää osata ottaa hinta. Ja ravintolapäällikön on oltava empaattinen, mutta otettava tiukoissa tilanteissa vastuu.”

Lähiaikoina Fazer Amicalle on nimitetty uusi henkilöstöjohtaja, markkinointipäällikkö ja viestintäpäällikkö sekä viisi muuta ylemmää toimihenkilöä. Nimitetyistä viisi oli naisia, kolme miestä. Vaikka naisia valittiin yhtiön perinteiden mukaisesti jälleen enem-

Naisten vahvuuksia ovat nöyryys, empatia ja yksityiskohdian hallinta, mutta ne ovat myös naisten heikkouksia

män, Andersen vakuuttaa, että valintakriteerinä oli pätevyys, ei sukupuoli. ”Viestintäpäälliköksi otettiin mies, vaikka suurin osa hakijoista oli naisia.”

Itse Andersen kokee olevansa ”miesmäisesti ajatteleva nainen”. ”Olen ollut suuren osan työurastani miesvaltaisessa työyhteisössä. Otan joskus selvästi maskuliinisempaa roolia, mutta kyllä aina todella välitän meidän ihmisistämme. Jos kysytään, olenko asia- vai ihmisjohtaja, niin aivan varmasti vastaan, että ihmisjohtaja. Näen miehisten, maskuliinisten johtajalasiensa läpi, mutta tulosta ei synny ilman ihmisiä. Brändilupauksen lunastaminen on ihmisten käsissä. Jos ihmiset meidän talossamme eivät voi hyvin, se näkyy heti.”

Fazer Amica on yhä naisten talo ja siihen on myös toimitusjohtajan sopeuduttava. ”Ehkä naisjohtajana on täällä kuitenkin helpompi olla”, Andersen arvioi. ”Ei tähän taloon ole helppo miehen tulla. Aika moni mies on käynyt, mutta eivät ole kovin pitkään viihtyneet.”

Alussa oli tietenkin mies – Karl Fazer – mutta hänenkin takanaan nainen, Berta. Teija Andersen palaa Berta Fazeriin mielellään. ”Karl Fazer oli aikansa edelläkävijä ja innovaattori, mutta Berta hoiti tiukan taloudenpidon.”

Uusia johtajia löytyy tutoroimalla ja mentoroimalla

- Mentori- ja tutorijärjestelmät ovat hyvä tapa seuloa ja kouluttaa mahdollisia uralla etenijöitä. Naisjohtajien on oltava asiassa aktiivisia, ja tuettava erityisesti yrityksen muita naisia uralla etenemisessä. Mentori tai tutori voi omalta osaltaan hälventää johtotehtäviä kohtaan tunnettuja perusteettomia pelkoja.
- Naisjohtajien on oltava solidaarisia omille ”kasvateilleen” kuten miehet ovat halki historian olleet omilleen. Toisen naisen eteneminen ei ole itseltä pois.
- Yhtiön johto voi ohjelmallisesti hakea mies- tai naisosaajia tasapainottamaan yhtiön sukupuolijakaamaa.

7 Oikotie toimitusjohtajaksi – oma yritys

Naisilla on yrittäjinä jo pitkä historia takanaan kuten Anna Kortelaisen EVA Raportti kertoo. Yrittäjinä naiset voivatkin itse säädellä tasaveroisina miesten kanssa oman menestymisensä.

On oikeastaan hassua, että miehiä on muka vaivattomampaa ja riskittömämpää valita palkkatoimitusjohtajiksi kuin naisia, vaikka Suomen lukuisat naisten johtamat perheyhtiöt todistavat, että naiset pärjäävät toimitusjohtajina siinä missä miehetkin, tuoreen EVA Analyysin perusteella jopa paremmin.

Suomen yritysmaailman mikroyrittäjistä suurin osa on naisia. Nämä mikroyritykset työllistävät usein vain yrittäjän itsensä muun muassa kampaajina, kauppiaasyrittäjinä ja muissa palveluissa, käsityöläisinä sekä kulttuuri- ja koulutustehtävissä. Suurin osa naisten perustamista yrityksistä myös pysyy pieninä; kasvaessaankin ne työllistävät enintään kymmenen henkeä. Koska useimmat naisten perustamat yritykset toimivat naisvaltaisilla aloilla, yrittäjinä naiset kokevat myös naiseuden ilot ja murheet ja jakavat alaistensa yhteisen huolen eli lapsista ja perheestä aiheutuvat ongelmat.

Toki naiset perustavat myös teollisia yrityksiä, mutta useimmiten miesvaltaisen alan yrityksen johtoon nainen nousee perijänä. Patriarkaalinen periytymismalli isältä pojalta ei todellakaan enää päde suomalaisissa perheyhtiöissä silloinkaan kun yrittäjäperheessä on sekä poikia että tyttäriä. Hyvä esimerkki ajattelutavan muutoksesta on omaa yritystoimintaansa tässä raportissa valottava Anne Berner, joka perheen neljästä lapsesta ainoana tyttärenä johtaa nyt Vallila Interioria isänsä jälkeen.

Kaikista suomalaisista yrityksistä kaikki yritysmuodot mukaan lukien 86 prosenttia on yhä perheyrityksiä. Pörssiyhtiöistäkin 30

on perheyhtiöitä niin, että yksittäisellä henkilöllä tai perheellä on hallussaan osakkeiden äänivallan enemmistö. Perheyhtiöt työllistävät lähes 60 prosenttia kaikista työllisistä. Pk-sektorin 800 000 työllisestä 75 prosenttia eli 600 000 ihmistä työskentelee perheyrittäjäissä.

Suomessa Perheyrittäjien liittoon kuuluu jo 266 jäsenyrittäjä. Liiton jäsenet ovat perheyrittäjien perinteistä kastiä ja etupäässä keskisuuria yrityksiä. Perheyrittäjien liiton jäsenyrittäjät eivät ainakaan vielä anna kuvaa siitä, että valta periytyisi tasaveroisesti pojille ja tyttärille, mutta trendi on kuitenkin näkyvässä. Suunta muuttuu nimittäin hitaammin kuin muissa yrityksissä, joissa palkkatoimitusjohtajat ja hallituksen puheenjohtajat vaihtuvat paljon tiheämpään tahtiin kuin perheyrittäjäissä.

Perheyrittäjien liiton jäsenyrittäjäistä 13:ssa on nainen hallituksen puheenjohtajana. Lisäksi yhtiöistä 18 on sellaisia, joissa toimitusjohtajana on nainen. Usean perheyrittäjien johtajanaisien edeltäjä on ollut hänen isänsä.

Onvest-konsernia johtaa Maarit Toivanen-Koivisto isänsä Erik Toivasen jälkeen. Ensio Miittisen perustama Ensto-konserni siirtyi hänen neljälle lapselleen niin, että lapsista jokainen sai hallitusjäsenyyksiä, puheenjohtajuuksia ja omistuksia. Marjo Raitavuo on konsernin emoyhtiön EM Groupin toimitusjohtaja. Leikkikenttien kalusteita valmistavan Lappsetin perustaja Antero Ikäheimo luovutti hallituksen puheenjohtajan nuijan tyttärelleen Johanna Ikäheimolle.

Vallila Interior: ”Nainen itse luo itselleen rajat”

”Lasikatto on terminä aivan väärä ja antaa väärän viestin naisten etenemisestä työelämässä. Suomessahan tilanne on naisten kannalta nyt aivan loistava”, tykkää Vallila Interiorin toimitusjohtaja Anne Berner.

Hän johtaa perheyhtiötä jo kolmannessa polvessa. Anne Berner haaveili lääkärinurasta, mutta äidin kuolema muutti suunnitel-

mat. Anne Berner valmistui kauppatieteiden maisteriksi. Perheen esikoinen oli vain 25-vuotias ottaessaan yhtiön ohjat isänsä jälkeen vuonna 1986. ”Koskaan koko työhistoriani aikana en ole ajatellut, että yläpuolellani on lasikatto. Päinvastoin, olen ajatellut työtä ja tämän yhtiön kehittämistä ja olen ajatellut että vain taivas on kattona”, Berner sanoo.

Hänen sukunsa on sveitsiläistä alkuperää, ja Berner vertaakin Suomea monissa asioissa sveitsiläis-saksalaiseen kulttuuriin – myös naisten urakehityksessä. ”Keski-Euroopassa naisten eteneminen uralla suomalaisnaisten lailla ei kaikilla aloilla ole edes mahdollista”, Berner sanoo. Läntisistä maista Suomessa on ainutlaatuinen tilanne myös politiikassa, jossa eduskunta naisistuu ja hallituksessa on enemmän naisia kuin miehiä ministereinä. ”Naisten nousu politiikassa ei ole vain naisäänestäjien ansiota, vaan myös miehet äänestävät naisia”, Berner sanoo. Yrittäjänä hän tietysti oman uransa valtiatar ja on myös saanut paljon aikaan. Luvut puhuvat puolestaan.

Tullessaan vakinaisesti Vallila Interiorin palvelukseen yhtiö työllisti Anne Bernerin lisäksi kahdeksan ihmistä. Nyt henkilöstön määrä on lähes 150. Alle 10 miljoonan markan liikevaihto on kasvanut 32 miljoonaksi euroksi. Kankaiden maahantuojana laajentanut liiketoimintaansa yritysten tekstiilisisustajaksi ja vähittäiskauppiaksi, jolla on oma sisustustekstiilien myymäläketju. Pelkästään kotimarkkinoilla toiminut yhtiö sisustaa nyt myös Venäjällä.

Saavuttaakseen sen, missä yhtiö on nyt, Berner on tehnyt lujasti töitä. Normaali työpäivä on puoli vuorokautta. Äitiyslomat, vuosilomat ja jopa kahden päivän viikonloput eivät kuulu Bernerin omalla kohdalla sanavarastoon. Kolmen pojan – nyt 13-, 12- ja 11-vuotiaiden – äiti on palannut mahdollisimman pian töihin vauva mukanaan. Vauvan hoito on sujunut töiden ohessa. ”Mutta vauva on kuitenkin ollut minun kanssani”, Berner muistuttaa.

Vallila Interiorin henkilöstöstä 80 prosenttia on naisia. Varastotyöt, kuljetukset ja asennukset ovat miesvaltaisia hommia. ”Kangaspakat ovat painavia, myös verhojen asennuksissa tarvitaan voimaa”, Berner perustelee. Myynti ja hallinto ovat naisvoitto-

sia. ”Minulle sukupuoli ei ole keskeinen valintakriteeri, vaan se, että yhtiö saa parhaat voimat ja näistä voimista parhaat vahvuudet käyttöönsä”, Berner sanoo. Hakijoiden loppututkinnotkaan eivät häntä kauheasti kiinnosta, paitsi silloin kun tehtävä vaatii erityistä ammattitutkintoa.

Vallila Interior on erikoistunut tekstiileihin, jotka kaunistavat koteja ja julkisia tiloja, luovat viihtyisyyttä ja toimivat myös imagotekijöinä. ”Tällaisella alalla toimimme luovuuden ja kaupallisuuden rajamailla. Tarvitsemme ihmisiä, jotka ovat kielitaitoisia, itsenäisiä, idearikkaita ja kykenevät innovatiivisiin ratkaisuihin”, Berner sanoo. ”Ja ajotaito on tärkeä.”

Hän on pettynyt oppilaitosten, myös korkeakoulujen kykyyn tuottaa ihmisiä työelämän tarpeisiin. ”Monista oppilaitoksista valmistuu nykyään ihmisiä, jotka eivät osaa työelämästä mitään, eikä teoria muutu käytännöksi”, Berner sanoo. Erityisesti häntä harmittavat taide- tai käsityöammatteihin valmistavat oppilaitokset, joissa opiskelijat kuvittelevat voivansa elättää itsensä uniikkitoiden tekijöinä. Oppilaitokset eivät kumoa tätä harhaa opintojen aikana. ”Tällaiset ihmiset, jotka eivät ymmärrä bisneksen ansaintalogiikkaa, eivät pysty tuotteistamaan itseään ja teoksiaan ja tienaamaan tuotteistuksen avulla”, Berner sanoo.

Keskieurooppalaiseen elinkeinoelämään ja työelämään harjaantumiseen kuuluu monilla aloilla oppisopimuskoulutus. Tätä teorian ja käytännön yhteen liittävää oppimismallia Berner suosittelee myös Suomessa käyttöönotettavaksi. ”Oppisopimuskoulun jälkehen nuoret ovat nykyistä valmiimpia tekemään niitä töitä, joita yritykset tarjoavat”, Berner sanoo ja lähettää terveisiä Suomen elinkeinopolitiikasta ja ammattikoulutuksen kehittamisestä päätävälle taholle.

Yrittäjinä naiset pääsevät automaattisesti johtajiksi, mutta Suomessa useimmat naisten perustamat yhtiöt jäävät pieniksi. Bernerin mielestä yksi valtiovallan merkittävä tehtävä olisikin kannustaa pieniä yrityksiä kasvamaan vähintään keskisuuriksi. Esimerkiksi veroasiantuntemusta ja liiketoiminnan kehittämisen ohjausta pitäisi olla yrittäjille tarjolla nykyistä enemmän.

”Suomessa on suhteettoman suuria yrityksiä suhteessa kansaan, ja suuret yritykset nauttivat suhteettoman suurta arvovaltaa. Kuitenkin ilman pieniä ja keskisuuria yrityksiä meillä ei olisi nykyisenkaltaista hyvinvointia”, Berner sanoo. Oma yritys on hyvä esimerkki. ”Jos olisimme jääneet pieneksi kangastukkuriksi, yritys olisi kuollut jo aika päivää sitten.”

Anne Bernerin johdolla Vallila Interiorin liikevaihdosta valtaosa tulee nyt business-to-business -liiketoiminnasta, jossa asiakkaina ovat muut yritykset. Asiakkaina ovat esimerkiksi hotelliketjut.

Viime vuosi oli taas isojen investointien vuosi. Yhtiö perusti Suomeen myymäläketjun, jossa on jo kahdeksan myymälää.

”Myymälöitä tulee sellaisille paikkakunnille, joissa sisustuskauppojen tarjonta on heikkoa. Tällainen kaupunki on esimerkiksi Kuopio”, Berner sanoo. Viime vuoden investointeja olivat myöskin isot varastotilat Vantaalla ja kaksi uutta tytäryhtiötä. Berner tunnustaa sumeilematta, että hän perustaa päätöksensä intuition. ”Teen tunneratkaisuja, se toteutuu, mikä tuntuu hyvältä.”

Hänen mielestään suomalainen teknologiaa ihannoiva yritysilmasto ja kulttuurihistoriallinen miehiä suosiva arvomaailma tuottavat yrityskulttuureita, joissa monet naisten vahvuudet jäävät hyödyntämättä ja jopa tukahdutetaan. ”Perustana on se historiallinen lähtökohta, että jumalalle annettiin miehen kasvot”, Berner sanoo. Hän leikittelee ajatuksella, kuinka erilaisessa maailmassa eläisimme, jos jumaluus olisi naisellinen epiteetti, kuten monissa vanhoissa kulttuureissa on aikoinaan ollutkin. ”Elämän luominen, synnyttäminen, tunteet määrittäisivät työelämänkin pelisääntöjä”, Berner sanoo.

Berneristä on valitettavaa, että naisten pitää yrityksissä taistella urakehityksestä miesten keinoilla. ”Taistelukeinojen pitäisi kuitenkin kummuta naisten maailmasta, kyvystä tuntea ja kyvystä ilmaista tunteita”, Berner sanoo.

*Teknologiakulttuurissa
naisten vahvuudet
jäävät hyödyntämättä*

Koulutuksen on palveltava työelämää

- Ammattikoulutukseen tarvitaan enemmän käytännön harjaantumista. Korkeakoulukaan ei saa liidellä käytännön elämän yläpuolella.
- Ammattiopetukseen on sisällyttävä enemmän työelämän ansaintalogiikan opetusta.
- Oppisopimuskoulutuksen osuutta ammattikoulutuksessa on lisättävä
- Naisten yritystoimintaa on tuettava kasvamaan suuremmaksi

Lähteitä

Haastattelut

Diacor: toimitusjohtaja Pirjo Tiiri

Fazer Amica: toimitusjohtaja Teija Andersen

Johtamistaidon Opiston JTO:n tutkimusjohtaja Pauli Juuti

KONE: hallituksen puheenjohtaja Antti Herlin, osaamisjohtaja Helena Terho, henkilöstöjohtaja Kerttu Tuomas

SOK: pääjohtaja Kari Neilimo, pääjohtaja Arto Hiltunen, kehitysjohtaja Harri Miettinen

UPM: henkilöstöjohtaja Riitta Savonlahti

Vallila Interior: toimitusjohtaja Anne Berner

Sekä keskustelut EVAn Naiset huipulle! -hankkeen ohjausryhmän kokouksissa ja ohjausryhmän jäsenten kanssa.

Kirjallisuutta

Iris Aaltio-Marjosola: Miehet, naiset, johtajuus (WSOY 2001)

Lois B. Frankel: Kiltti tyttö ei pääse pomoksi (Talentum 2005)

Caitlin Friedman – Kimberly Yorio: Hyvä pomo vai paha akka (Talentum 2006)

Ilkka Haavisto – Pentti Kiljunen – Martti Nyberg: Satavuotias kuntotestissä. EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2007

Anna Kortelainen: Varhaiset johtotähdet (EVA Raportti 2007)

Päivi Lipponen: Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa (Kirjapaja 2005)

Liza Marklund – Lotte Snickare: Helvetissä on erityinen paikka naisille, jotka eivät auta toisiaan (Otava 2006)

Kirsi Piha: Äitijohtaja (Talentum 2006)

Selvitykset ja tutkimukset

- Akava: Määräaikaiset työsuhteet akavalaisessa kentässä 2005
- Akava: Työmarkkinapoliittinen mielipideilmasto 2006
- Elinkeinoelämän keskusliiton tilastot, mm: Naisten hallituspaikat 100 suurimmassa pörssiyhtiössä Suomessa 2002–2006
- EU:n komissio: Employment in Europe 2006
- EVA analyysi: Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. Annu Kotiranta, Anne Kovalainen ja Petri Rouvinen 2007
- Johtamistaidon opisto JTO:n johtajuuden 360-asteen arviointi, arvioinnin tuloksista Pomo 1/2006 -lehteen tehty artikkeli ”Naisjohtajuuden myytti” (Pauli Juuti, Ville Saarikoski, Heikki Siltala)
- Anne Kovalainen, Sinikka Vanhala ja Leena Mélar: Naiset ja taloudellinen päätöksenteko yksityisissä yrityksissä -muistio EU:n epävirallista ministerikokousta varten 2006
- Naisjohtajat tekevät tulosta, Suomen Asiakastieto Oy:n selvitys 2005
- OECD: Babies and Bosses 2005
- Suomen Ekonomiliiton palkkatasotutkimus 2006
- Suomen Lääkäriliitto: Lääkärikysely 2006
- Talouselämä: Päättäjänaiset-selvitys 2005, 2006 ja 2007
- Tasa-arvolaki 1.6.2005
- Tilastokeskus: palkkatilastot 2005
- Tilastokeskus: työssäkäyntitilastot 2004
- VATT Keskustelualoitteita 327: Miesten ja naisten palkkaerot yksityisillä sektoreilla 2004