minna.fi
Tasa-arvotiedon keskus

Naisjohtajuuden haasteet - vaikeuksien kautta voittoon

Tuulikki Juusela

Womco oy

Tämä artikkeli on työstetty Juuselan Kansainvälisen Naisjohtajainstituutti Woman ry:n 15-vuotisjuhlassa vuonna 2004 pitämän puheen pohjalta.

Tällä hetkellä noin puolet työssäkäyvistä suomalaisista on naisia, ja naisten palkkataso on miesten vastaavaa huonompi. Naisten euro on 82 senttiä.

Naisten ja miesten välisestä palkkakuilusta on ilmeisesti eräänlainen "sukupuolisopimus". Alasta ja tehtävästä riippumatta naiset ansaitsevat vähemmän kuin miehet. Naisetkin ovat jollakin tavalla hyväksyneet palkkaerot. Onko tilannetta niin vaikea muuttaa? Siihenhän on viime vuosikymmenet aina vedottu! Viimeisimmän laman aikana mies- ja naisjohtajien palkkaero hieman kapeni, mutta ihan viime vuosina palkkakuilu on jälleen kasvanut.

Uran alkuvaiheessa nuoret miehet ja naiset ovat aika samapalkkaisia ja tehtäviin sijoittuminenkin kohtuullisen samankaltaista. Nuorten opiskelijoiden korvissa palkkakuilut ja puheet naisten uran esteistä kuulostavatkin usein "isoäitien" ongelmilta. Naiset ovat uransa alussa optimistisia oman etenemisensä suhteen, mutta vanhemmiten skeptisyys kasvaa. Ero palkoissa ja urassa alkaa syntyä noin 30 vuoden iässä, jolloin miehet alkavat tehdä urasiirtoja.

Tasa-arvo on muutakin kuin palkkakysymys. Se on myös etenemismahdollisuuksia, syrjimättömyyttä, kotitöiden tasa-arvoista jakamista ja asenteita. Yhteiskunnallisen sukupuolijärjestelmän periaatteet ovat aika selvät:
1) Hierarkia-ajatus, miesten arvostamia asioita arvostetaan korkeammalle.
2) Ero-ajatus, esim. naisten ja miesten työmarkkinat pidetään edelleen erikseen.

Naisten mahdollisuudet edetä urallaan ovat heikommat kuin miehillä. Naisten tullessa miesvaltaisiin organisaatioihin, tehtäviin ja asemiin vaatien yhtäläisiä oikeuksia esimerkiksi uran luontiin ja sillä etenemiseen, syntyy väistämättä sukupuolten välille kilpailu. Monasti nainen jää miehen varjoon, vaikka pätevyyttä olisi. Syytä on varmaan molemmissa. Voi olla, että miehillä ei tule mieleen valita naisvaihtoehtoa. Syrjinnän todennäköisyys kasvaa, jos naiseuteen voidaan yhdistää "epäsopiva" ikä tai "väärät" aatteelliset näkemykset.

Naisten urakehitys näyttää usein pysähtyvän ”lasikattoon” – naisia eristää korkeimmasta taloudellisesta vallasta näkymätön este. Nainen kuvittelee, että kun on vastuuntuntoinen ja saa työt sujumaan, se riittää. Tosiasia on, että päästäkseen etenemään naisen pitää erottautua joukosta miestä paremmin. Täytyy rakentavalla tavalla tehdä tiettäväksi, että haasteellisemmatkin työt kiinnostaisivat.

Naisten määrä johtajina ja yrittäjinä kasvaa

Yritysmaailmassa tärkeimmiksi tekijöiksi uralla etenemiselle sekä miehet että naiset arvioivat henkilökohtaiset ominaisuutensa, kovan työn, omat saavutukset ja oman aktiivisuuden. 84 prosenttia suomalaisista miespuolisista yritysjohtajista piti sukupuoltaan etuna, kun naisista vain 19 prosenttia katsoi sen edistävän uraansa myönteisesti.

Nais- ja miesjohtajat eroavat asemansa suhteen. Naiset toimivat johtajina yleensä miesjohtajia alemmalla tasolla organisaatiohierarkiassa. Naiset johtavat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, miehet toimivat johtajina suuremmissa organisaatioissa. Naiset sijoittuvat useammin julkisen sektorin johtajiksi, miehet yksityiselle sektorille. Toki naisjohtajia löytyy monelta alalta. Itse asiassa heidän johtajakuvansa on Tilastokeskuksen mukaan laaja-alaisempi kuin miesten.

Poliittisessa elämässä naisten määrä on kasvanut hitaasti mutta varmasti - tosin pientä takapakkia tulee silloin tällöin. Poliittinen ohjaus on edelleenkin aika vahvasti miesten hallussa; tehtävät, joissa käytetään valtaa, ovat "miehitettyjä".

Myös yrittäjinä naisten määrä on kasvanut viime vuosikymmeninä, joskin aika hitaasti. Naisia on yrittäjistä noin kolmannes. He toimivat enemmistönä nk. perinteisillä naisten aloilla kuten ravintola- ja pitopalveluissa, kauneudenhoito- ja kampaamoalalla, sekä kotitalousyrittäjinä, ja vähiten teknisillä aloilla. Yrittäjyys on naisilla usein keino toteuttaa omaa arvomaailmaa silloin, kun suu-

remman yrityksen kulttuuri ei sille anna tilaa. Tämä on todettu erityisesti akateemisen naisyrittäjyyden osalta.

Tulevaisuuden johtajat - naisia, miehiä vai minkälaisia?

Naiset eivät ole vielä päässeet muuttamaan työorganisaatioiden johtamis- tai henkilöstökulttuuria. Tutkijat puhuvat kriittisestä massasta, mikä tarkoittaa sitä, että vähemmistön osuus pitäisi olla noin 40 prosenttia, jotta se voisi muuttaa asioita ja organisaation kulttuuria. Kaikista johtajista naisia on reilu viidennes, se on vielä kaukana kriittisen massan rajasta. Työorganisaatioiden todellista valtaa käyttävissä asemissa on niin vähän naisia, ettei naisten omaa johtamiskulttuuria ole edes syntynyt.

Naisten johtamistyyli mielletään usein demokraattisemmaksi ja ihmissuuntautuneeksi kuin miesten, joiden nähdään olevan tehtäväsuuntautuneita ja autoritaarisempia. Tämän lähestymistavan mukaan sukupuolet eroavat myös kielelliseltä ilmaisultaan: miehet käskevät alaisiaan ja naiset pyytävät tekemään työn perustellen samalla sen tekemisen merkitystä. Toisena erona on pidetty naisjohtajan heikompaa delegoimistaitoa ja pyrkimystä selviytyä mahdollisimman monista asioista yksin.

Ihmissuuntautuneeseen johtamistyyliin liitetään myös empatia, eläytymiskyky, herkkyys, johdettavien tunteiden huomioon ottaminen, johdettavien kannustus osallistumiseen jne. Tehtäväsuuntautuneisuuteen taas yhdistetään itsekkyys, omien etujen suojelu, herkkyyden puute, johdettavan myötävaikutusta väheksyminen jne. Ihmissuuntautunut johtajuus käsitetään usein demokraattisena ja tehtäväsuuntautunut taas autoritaarisena ja itseriittoisena johtamistyylinä.

Monien mielestä nainen tuo työyhteisöön eräänlaista välittäjäainesta. Hän pohtii asioita monipuolisemmasta näkökulmasta kuin mies. Mies on yksiviivaisempi. Lisäksi naisella on enemmän herkkyyttä ihmissuhdeasioissa. Nainen myös pystyy käsittelemään samanaikaisesti monia asioita.

Johtamistyylien jakaminen näin yksinkertaisesti on myös ongelmallista. On todettu, että miesjohtajat eroavat monilta ominaisuuksiltaan miehistä yleensä. Myös naisjohtajat eroavat enemmän naisista yleensä kuin miesjohtajista.

Miten saadaan lisää naisia johtajiksi?

Maskuliinisia ja feminiinisiä piirteitä taitavasti tilanteen mukaan yhdistelevä henkilö on tehokas ja hyvä johtaja. Kyseessä on tunteen ja älyn joustava yhdisteleminen: tilanteen vaatiessa hyvä johtaja kykenee olemaan ymmärtäväinen ja lämmin mutta ajattelemaan myös rationaalisesti ja itsenäisesti, ei liian tunteenomaisesti.

Osaaminen ja korkea koulutustaso mainitaan aina yritystoiminnan ja yksilön menestystekijöiksi. Naisten koulutustaso on Suomessa erittäin korkea ja enemmistö korkeakouluopiskelijoista on naisia. Tuleeko naisista tulevaisuuden hyvinvoiva eliitti? Tyttöjen ja poikien asenteita selvittäneet tutkijat väittävät tyttöjen olevan henkiseltä pääomaltaan paremmin varustettuja edessä olevaan muutosten aikaan. Tytöt ovat poikia joustavampia, uudistumiskykyisempiä ja suvaitsevaisempia. Tuleeko naisista tulevaisuuden yritysjohtajia vai ovatko he liian joustavia ja tyytyvät vähempään? Naiset tavoittelevat usein täydellisyyttä ja jäävät sitten märehtimään ongelmia. Jos pelkää epäonnistumista, ei pysty tekemään päätöksiä, varsinkaan niitä ikäviä. Usein kiltin tytön syndrooma vaivaa naisia vielä aikuisiässäkin. Omaa osaamista vähätellään helposti, eikä kunnianhimoakaan useimmiten ole liikaa.

Voimistuva naisenergia rakentuu, kun kasvatetaan naisten määrää ja edustusta, puretaan sukupuolen mukaista työnjakoa politiikassa, neuvottelemalla, naisten tukemisella ja innostamisella, sekä keskittymällä ydinasioihin ja kriittisyydellä.

Toimintamuotoja ovat yhteistyö, uudistushalukkuus, naisten osaamisen nostaminen ja asiantuntemuksen kehittäminen. Voimistuva naistietoisuus kasvaa iän ja kokemuksen myötä siksi esikuvana toimiminen ja nuorten naisten rohkaiseminen on tärkeätä.

Järjen ja tunteen yhdistämisellä, yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtämisellä ja yksilöllisyyden hyväksymisellä johdetaan tulevaisuuden ihmisiä?

Johtamisfilosofiana on hyvä olla sekoitus maalaisjärkeä, riskinottokykyä, empatiaa ja intuitiota, mutta yhtä tärkeää on pystyä sietämään epäonnistumisesta aiheutuvaa ahdistusta.

Kunnianhimoiset ihmiset asettavat haastavia tavoitteita ja ottavat harkittuja riskejä. He etsivät tietoa parantaakseen toimintatapojaan ja arvostavat saavutettuja tuloksia. Aloitekyky ja optimismi näkyvät työpaikalla tilaisuuteen tarttumisena ja sinnikkyytenä. Aloitekykyiset ihmiset tekevät

enemmän kuin heiltä odotetaan ja he uskaltavat muita helpommin irrottautua tavanomaisesta toimintatavasta. Aloitekyky antaa muutenkin tunnetta oman elämän hallinnasta. Se taas auttaa työelämän haasteissa ja stressitilanteissa.

Tämä kirjoitus on julkaistu Minnassa huhtikuussa 2005.