



Viisi myyttiä NAISISTA JA JOHTAMIESTA

Työelämän tasa-arvon piti toteutua jo aikoja sitten, mutta naisten osuus yritysjohtajista pikemminkin vähenee kuin kasvaa. Onko vika yhteiskunnassa – vai sittenkin naisissa?

TEKSTI Heidi Hammarsten KUVITUS Anja Reponen



Suomalaisen pörssiyrityksen toimitusjohtaja on todennäköisemmin Juha kuin nainen, provosoi Facebookissa leviävä kaavio. Konsulttiyritys Grant Thorntonin tuoreiden tietojen mukaan Suomessa vain 25 prosenttia yritysten ylimmissä johtopaikoista on naisten hallussa, kun vielä vuosi sitten luku oli 29 prosenttia. Naapurimaista ovat nyt meitä edellä sekä Ruotsi 28 prosentilla että Baltian maat 34 prosentilla ja Venäjä 40 prosentilla.

Mitä tämä nyt on? Meidänhän piti olla tasa-arvon mallimaa! Onko vika naisten motivaatiossa, luonteenpiirteissä, perinteisissä naisrooleissa vai tiukassa taloustilanteessa? Gloria testasi asiantuntijoilla viisi usein esitettyä selitystä.

Naiset eivät itse halua johtajiksi?

1 **Naisilta puuttuu motivaatio. He eivät ole kiinnostuneita johtotehtävistä eivätkä hakeudu niihin, vaikka tilaisuuksia olisi.**

”Räikeä yleistys. On naisia, jotka haluavat johtajiksi, ja sellaisia, jotka eivät halua. Ihan kuin miehiäkin”, puus-

kahtaa yli 15 vuotta johdon konsulttina toiminut Raija Kemiläinen Leader Point Oy:stä. Kemiläinen tekee työkseen pörssiyrityksien johtajarekrytointia ja johtajuuden kehittämistä sekä toimii mentorina, joten hän on tarkastellut johtajuutta monesta suunnasta ja monissa organisaatioissa.

Kemiläinen arvelee myytin juontavan juurensa siitä, että moni nainen ei mieti seuraavaa askelta eikä varsinkaan entistä vastuullisempaa pestiä oman erikoisalansa ulkopuolelta. Tällaisia urasiirtoja kuitenkin tarvitaan, jos mielihuihulle.

”On paljon potentiaalisia naisjohtajia, jotka eivät tule ottaneeksi asiaa itse esille, koska keskittyvät tiukasti nykyiseen tehtäväänsä. Olisi tärkeää, että tällaisten naisten esimies ottaisi asian puheeksi ja ehdottaisi tarttumista nykyistä laajempaan tai kokonaan uuteen vastuualueeseen”, Kemiläinen neuvoo.

Naisjohtajuuden akateeminen asiantuntija komppaa Kemiläistä.

”Naista pitää ehkä kysyä johtajaksi kahdesti. Nainen on usein kasvatettu miestä harkitsemammaksi”, sanoo naisjohtajuutta laajasti tutkinut professori Anna-Maija Lämsä.

On myös tutkimustietoa siitä, että naiset ovat miehiä haluttomampia ottamaan riskejä.

Toisaalta siitäkin on tutkimusta, että esimiesasemassa olevien ekonomien sitoutumisessa työhön tai uraan ei ole mitään sukupuolella selittyvää eroa. Kun nais- ja miesekonomeilta kysytään, onko nykyinen työ heille ponnahduslauta seuraaviin haasteisiin tai haluavatko he tehdä juuri tällaista työtä, he vaikuttavat vastausten perusteella yhtä kunnianhimoisilta.

► **Tuomio: Ei pidä paikkaansa.**

Naiset ovat perfektionisteja ja näpertelevät liian pieniä?

2 **Naiset hiovat viimeiseen asti merkityksettömiä yksityiskoh-
tia. Jos he eivät hallitse kaikkea
täydellisesti, he eivät uskalla
edes hakea uusia tehtäviä.**

Nyt konsultti ja tutkija ovat samaa mieltä. He tunnistavat naiset, jotka haluavat tehdä kaiken täydellisesti.

”En haluaisi yleistää, että kaikki naiset ovat perfektionisteja. Mutta on paljon naisia, jotka ovat äärimmäisen vastuuntuntoisia ja tunnollisia ja haluavat tehdä kaiken mahdollisimman hyvin”, sanoo Kemiläinen.

Tietysti on paljon myös täydellisyteen tähtäviä miehiä, eikä heistäkään välttämättä tule johtajia.

Lämsä ihmettelee täydellisuuden tavoitetta, jota hän näkee myös nuoremmassa polvessa, omissa opiskelijoissaan: ”En ymmärrä, miksi naiset kasvatetaan niin, että pitää olla täydellinen - myös täydellisen näköinen ja täydellisesti käyttäytyvä.”

Tutkimustenkin mukaan tytöt kasvatetaan toisin kuin pojat. Koulussa heiltä vaaditaan parempaa suoritusta numeroon, jonka pojat saavat vähemmällä. Naiset tarvitsevat rohkaisua toimia toisin ja laskea välillä rimaa. Sitä paitsi tunnollisuudesta on myös hyötyä ja iloa.

► **Tuomio: Osin totta, mutta kannustus auttaa.**

Naisilta puuttuu miehisia johtamisominaisuuksia, kuten jämääkkyys?

3 **Miehet ovat määrätietoisia ja kunnianhimoisia, he hallitsevat strategisen ajattelun. Naisilla taas on tippaleipäivot, he ovat liian rönsyileviä näperttäjiä ja hoivaajia.**

”Höpönlöpöä. Teen paljon organisaatioiden kehittämistä enkä ole asiakasyrityksissäni törmännyt näihin stereotyyppioihin. Olen itsekin esimerkki vahvasta ja jämäkästä naisesta”, lataa Kemiläinen.

Hänestä sekä naisia että miehiä kohdellaan asiantuntijaorganisaatioissa yksilöinä eikä teollisen vallankumouksen ajan stereotypia siitä, että johtaja on aina mies, pidä enää paikkaansa. Tutkija Lämsä tunnistaa tässä Kemiläisen näkemyksessä ”tyypillisen naisjohtajapuheen”, jossa kuuluu sanoa, että ei ole törmännyt urallaan syrjiviin asenteisiin.

”Stereotypia korostaa yksilöllisyyttä: nainenkin menestyy, kun vain on tarpeeksi ahkera ja motivoitunut. Mutta kyllä asiaan vaikuttavat myös kulttuuriset rakenteet ja valtaverkostot. Eivät yksilöt ole irrallaan ympäristöstä.”

Tutkimus on löytänyt eroja ”miehisistä” ja ”naisellisista” taipumuksista ja käyttäytymistyyleistä.

”Naiset lähtevät ihmisistä, ja miehet lähtevät asioista. Naisten kiinnostus sosiaalisin suhteisiin ja hoivasuuntautuneisuus johtavat siihen, että asioita katsotaan monelta tasolta ja monien ihmisten näkökulmasta. Miehillä riittää iso kuva”, Lämsä sanoo.

Jokainen nainen ei tietenkään käyttäydy kuin tyypillinen nainen eikä jokainen mies kuin tyypillinen mies. Naisellisuuden stereotypiat voi sitä paitsi kääntää voitoksi monin tavoin.

Ensimmäinen vaihtoehto on usein johtamisuhteessa kuuluva ajatus siitä, että nykyjohtamisessa kaivataan nimenomaan ”naisellisia”



Kun nainen mokaa, hän saa potkut. Mies saa tukea hyviltä velttiltä.

ominaisuuksia. Ne tuottavat hyvää tulosta nykytyöelämän tiimiorganisaatioissa ja pitävät johdettavat tyytyväisinä.

Toinen vaihtoehto on tarkastella asiaa monimuotoisuuden näkökulmasta. Yritykset menestyvät paremmin, jos niiden johdossa on mahdollisimman erilaisia ihmisiä erilaisine ajattelutapoineen. Naisnäkökulma on osa monimuotoisuutta siinä missä eri-ikäiset tai etnisesti tai koulutustaustoiltaan erilaiset ihmiset.

Sitten voi myös unohtaa stereotypiat ja poimia molempien sukupuolien ominaisuuksista hyödyllisimmät – esimerkiksi naisellinen empatia, viestintätaidot ja kyky kuunnella sekä miehinen jämääkkyys.

”Tunneäly korreloi hyvän johtajuuden kanssa vahvemmin kuin älykkyydosamäärä. Tässä ei ole kyse miehisistä tai naisellisista ominaisuuksista – ja tunneälyä voi kehittää”, sanoo Kemiläinen.

► **Tuomio: Osin totta, mutta ei vain huono asia.**

Uraa ja perhettä on vaikea yhdistää?

4 **Naiset jäävät äitiyslomille ja pitkille hoitovapaille. Sitten he hoitavat kotona sairaita lapsia eivätkä pysty uhraamaan uralleen niin paljon aikaa kuin miehet.**

”On paljon erittäin hyvin työelämässä pär-

jänneitä, korkeasti koulutettuja naisia, joilla on lapsia. Mutta kyllä elämä on todella tiukkaa silloin, kun lapset ovat pieniä ja elämässä on paljon päällekkäisiä, isoja haasteita”, Kemiläinen myöntää.

Hän neuvoo hankkimaan ulkopuolista apua kodin- ja lastenhoitoon sekä huolehtimaan omasta jaksamisesta. Ja kannattaa harkita todella tarkkaan, mikäli miettii usean vuoden hoitovapaata ruuhkavuosien helpottamiseksi.

”Maailma menee kauhean kovaa vauhtia eteenpäin. On paljolti tuurista ja alasta kiinni, miten uralle paussin jälkeen käy.”

Lämsän mukaan naisjohtajilla on keskimäärin vähemmän lapsia ja he ovat useammin eronneita kuin miesjohtajat. Tuoreen väitöskirjan mukaan kahden korkeasti koulutetunkin perheessä jylläävät useimmiten perinteiset asenteet. Molemmat puoliset hyväksyvät sen, että miehen ura on etusijalla vaikka naisenkin suhtautuisi työhönsä tavoitteellisesti.

”Miesjohtajat odottavat edelleen, että koti-
piiri on ensisijaisesti naisen hallussa. Nuoremmassa polvessa on kyllä tapahtunut muutosta”, Lämsä sanoo.

► **Tuomio: Osin totta, muttei väistämätöntä.**

Naisjohtajat välttelevät pahoja paikkoja?

5 **Naiset voivat onnistua johtajina silloin, kun menee hyvin ja organisaatio kehittyy. He eivät kuitenkaan halua pahoihin paikkoihin saneeraamaan ja irtisanomaan ihmisiä.**

Huonot ajat voivat vähentää naisjohtajien määrää, mutta kyse ei ole naisten omasta halusta. Kun yrityksellä menee huonosti, siellä alkaa tutkimusten mukaan usein vallita tunnelinäkö, ja silloin luotetaan Lämsän arvion mukaan tuttuihin ja turvallisiin vaihtoehtoihin – kuten miesjohtajiin.

Lasikaton lisäksi on olemassa myös lasijyrkäne. Se tarkoittaa, että naisia nimitetään usein paikkoihin, joissa epäonnistuminen on todennäköistä. Tämä on tullut esille esimerkiksi tutkimuksissa, joissa koehenkilöt ovat saaneet eteensä saman cv:n naisen ja miehen versiona. He ovat antaneet miehelle paikan hyvin menestyvän yrityksen johdossa ja naiselle paikan kriisiyrityksessä.

”Lisäksi naisjohtajilta puuttuvat hyvä veli-
verkostot, joten epäonnistumistilanteessa naiset jätetään helpommin yksin. Brittitutkimuksen mukaan naiset joutuvat lähtemään ilman tukea paikaltaan useammin kuin miehet vastaavassa tilanteessa”, analysoi Lämsä. ♦

► **Tuomio: Ei pidä paikkaansa.**