



NAISJOHTAJUUS

Anne Ojajärvi
Esimiestyö ja johtaminen kesä 2011



”VOISHAN TÄMÄ HELPOMPAKIN
JOSKUS OLLA”

TAUSTAA

- Ensimmäinen naisjohtajan virka mahdollinen naimattomille naisille Suomessa 1863 postiaseman johtajan virka.
- Kiinnostus naisjohtajuuteen virisi 1970-l alussa Yhdysvalloissa, kymmenkunta vuotta myöhemmin Suomessa.
- Naisjohtajuuden taustalla vahvasti omistajayrittäjäys ja tietyt segmentit: sosiaali- terveys ja kaupan & ravintola-alat.



JOHTAMISTYYLEISTÄ

- Naisjohtajuus nähdään vaihtoehtona miehiselle johtajuustyyliille.
- Kysymyksessä sukupuolityypittely, jossa feminiinisyydestä asetetaan vastakkain maskuliinisen johtajuuskäsityksen ja -käyttäytymisen kanssa.
- Eroista ollaan montaa mieltä: Toisaalta eroja löytyy, toisaalta ne ovat vähäisiä. Esimiesaseman vaikutus on suuri.
- Kysymys voi olla myös valikoitumisesta ja sopeutumisesta.



JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN, luonnehdintoja

- NAISjohtajuus
- Transformaatiojohtaminen: pyritään lisäämään alaisten sitoutumista ryhmään ja saamaan alaiset näkemään ryhmän etu omana etuna.
- Ekspressiivinen: ihmisläheinen
- MIESjohtajuus
- Transaktiojohtaminen: työ alaisten kanssa nähdään tekemisten sarjana, jossa hyvistä suorituksista palkitaan ja huonoista rangaistaan.
- Instrumentaalinen: asiakeskeinen





LASIKATTOILMIÖ

- Suurissa organisaatioissa keskijohdon ja ylimmän johdon välinen mies-nais-jakauma suuri.
- Lasikatto on näkymätön raja, joka rajoittaa naisten etenemistä korkeimpiin johtotehtäviin.
- Länsimainen ilmiö.
- Yhteiskunnalliset ja organisatoriset tekijät vaikuttavat. Niiden muuttuessa lasikattokin voi murtua.

NAISTEN HEIKKO ASEMA JOHDOS: 4 SELITYSTÄ

1. Naiset eivät ole yhtä kunnianhimoisia kuin miehet.
2. Naiset suuntautuvat enemmän kodin ja perheen keskelle. Miehinen käyttäytyminen normina johtotehtävissä.
3. Organisaatioiden epäviralliset valintakriteerit suosivat miehiä. Esim. perheellisyys naisella/miehellä.
4. Miehillä vahvat verkostot, joihin naisilla vaikea päästä.

Voidaan puhua myös organisatorisista esteistä, sosiaalisista esteistä, henkilökohtaisista esteistä.



HAASTATTELU: kysymykset naisjohtajille

- Mikä johtajuudessa on kaikkein tärkeintä? 3 asiaa
- Mitkä asiat ovat vaikuttaneet johtamistehtäväsi hoitamiseen?
- Tekeekö naiseus johtajasta erilaisen? Miten?
- Millä keinoilla naisia voitaisiin parhaiten tukea johtajina?
- Minkä naisjohtajuuteen liittyvän stereotypian haluat kumota? Minkä vahvistaa?



HAASTATTELU: kysymykset miesjohtajille

- Mikä johtajuudessa on kaikkein tärkeintä? 3 asiaa
- Tekeekö naiseus johtajasta erilaisen? Miten?
- Mitkä ovat naisjohtajan vahvuuksia?
- Millä keinoilla naisia voitaisiin parhaiten tukea johtajina?
- Minkä naisjohtajuuteen liittyvän stereotypian haluat kumota? Minkä vahvistaa?



Mikä johtajuudessa on kaikkein tärkeintä? 3 asiaa



- **NAISET**
 - Johtaja ymmärtää roolinsa ongelmien ratkaisijana
 - Strategia, tavoite, näkeminen
 - Myönteisyys
 - Järjestelmällisyys
 - Oikeudenmukaisuus
 - Tuloksellisuus, tavoitteellisuus
- **MIEHET**
 - Ihmisten johtaminen, henkilöstö
 - Yksin toimiminen ei riitä
 - Huomiointi, palkitseminen & palaute
 - Kokonaisuuksien ymmärtäminen
 - Talouden taidot

Tekeekö naiseus johtajasta erilaisen? Miten?



- **NAISET**
 - Vaikea kysymys
 - Ihmisellä on joko selkärankaa tai ei
 - Joskus joutuu olemaan paljon enemmän mies kuin kaikki miehet yhteensä.
 - Ilmeet paljastavat ajatukset, mutta koettu heikkous voi olla myös vahvuus.
 - Nainen on laaja-alaisempi, jos oikeasti nainen
 - Ikävissä ratkaisuihin myötäeläminen, tunneäly
 - Monimutkainen ajattelija
- **MIEHET**
 - Ei havaittua eroa org.ydinjohdossa, mutta alemmalla tasolla kyllä.
 - Naiset saavat jotakin läpi keveämmin asiaperustein.
 - Johtajuus on persoona.
 - Naisilta vaaditaan enemmän töitä kuin miehiltä ennakkoluulojen vähentämiseksi.

Minkä naisjohtajuuteen liittyvän stereotypian haluat kumota? Minkä vahvistaa?



- **NAISET**
- Kumotaan: Kun ei ole miestä saanut, sen pitää ryhtyä pomoksi. Tunteet määräävässä asemassa johtamisessa.
- Vahvistetaan: Vähättelyä ja kateutta on naisia kohtaan. Eteneminen vaatii enemmän töitä. Naisjohtajallakin on normaalielämä. Isä, äiti, lapset

- **MIEHET**
- Kumotaan: Miehet johtavat järjellä, naiset tunteella. Ompeluseurakäsitystä en allekirjoita.
- Vahvistetaan: Naisjohtajia on liian vähän. Ennakkoluulojen poistamiseksi naisten on tehtävä enemmän töitä. (hyötyä myös)

Millä keinoilla naisia voitaisiin parhaiten tukea johtajina?

■ NAISSET

- Naisten tulisi tukea toisiaan.
- Naisten tulisi lopettaa itsensä aliarviointi ja ottaa riskejä. Paineen alla raskasta, mutta se ohimenevää ja vahvistavaa.
- Naisverkostot

■ MIEHET

- Suomalaisen perhepolitiikan ja asenneilmaston tulee muuttua.
- Ei johtajaa halua kukaan tukea, hän on yksin.
- Naista helppo tukea.



POHDINTAA

- Naisjohtajuus on vahvasti kulttuurisidonnainen asia.
- Asenteissa edelleen paljon vastakkainasettelua: lapset-ura, vakituinen-määräaikainen, kokoaikainen-osa-aikainen, joko-tai ajattelua sekä-että ajattelun sijaan. Harvemmin miehiltä kysytään isyyden ja uran yhteensovittamisesta. Naiset itse kovimpia vastakkainasettelijoita ja tuomitsijoita.
- Omissa haastatteluissani vanhemmuus-ura vastakkainasettelu sai vain vähäisen huomion.
- Keskustelu nais/miesjohtajuudesta kertoo johtajuuden tärkeydestä, siitä kuinka tärkeänä johtajuus koetaan.
- Naisjohtajien määrän kasvu on hidastunut, toivottavasti naiset uskaltavat hakea johtajan paikkoja. Yhteiskunnan paine on melkoinen.
- Tutkimuksissa huomio tulisi kiinnittää jatkossa organisaatioon naisjohdossa, ei niinkään naisellisiin piirteisiin.





POHDINTAA II

- Onko keskustelu naisjohtajuudesta täysin turhaa? Ei. Vaikka mielikuva hyvästä johtajuudesta on edelleen varsin perinteinen, maskuliininen, "äitimäisellä" toimintatavalla on paikkansa johtajuudessa. Ihmissuhdetaidot ja kyky luoda uusia pysyviä suhteita korostuvat ja korostuukin nykypäivän johtajuudessa.
- Näyttää naiselta, toimia kuin mies, lienee kiteytys naisjohtajuuden odotuksista kirjallisuudessa.
- Tulevaisuuden näkökulmaksi saatava johtajuuden kehittäminen, eriarvoisuuden vähentäminen ja tasa-arvon lisääntyminen (esim. palkkaus, tehtävät). Miten se tehdään?
Jatkamalla keskustelua, varomalla naisten itsensä tekemää tyypittelyä naisjohtajuudesta. Myös miehet olisi osallistettava tähän keskusteluun ja tarkasteluun. Sitä kautta saataisiin ehkä naisjohtajuuden hyviä asioita ja vahvuuksia korostettua.

LÄHTEET

- Lämsä A-M, Hautala T. (2005) Organisaatiokäyttäytymisen perusteet
- Vanhala S, Laukkanen M, Koskinen A. (2002) Liiketoiminta ja johtaminen
- Peltonen T. (2007) Johtaminen ja organisointi Teemoja, näkökulmia ja haasteita
- Piha K. (2006) Äitijohtaja
- Jyväskylän yliopisto Naiset ja johtajuus Verkko-opetusaineisto <http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/>

