



LAUREA

Naisjohtajien koulutusohjelman vaikutukset Nordeassa



Sjölund, Johanna

2009 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Naisjohtajien koulutusohjelman vaikutukset Nordeassa

Johanna Sjölund
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2009

Johanna Sjölund

Naisjohtajien koulutusohjelman vaikutukset Nordeassa

Vuosi 2009

Sivumäärä 45

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Nordean pankkikonsernissa järjestettyjä naisjohtajien koulutusohjelmia ja niiden vaikutuksia organisaatiossa. Tutkittavia asioita ovat muun muassa koulutukseen osallistuneiden palkkauksen ja uran kehittyminen, organisaation tapa huomioida koulutukseen osallistuneita naisia sekä koulutusohjelman sisältö. Tutkimus toteutettiin laadullisia metodeja käyttäen haastatteluiden ja sähköpostikyselyiden yhdistelmänä.

Tutkimuksen teoreettinen osuus muodostuu alan kirjallisuudesta ja erityisesti naisjohtajuutta käsittelevistä tutkimuksista. Tämän materiaalin avulla selvitettiin naisjohtajuuden erityispiirteitä sekä sitä, millaisia asioita naisjohtajilta edellytetään. Tutkimusten mukaan naisten johtamat yritykset ovat tuottavampia kuin miesten johtamat ja niissä henkilöstö viihtyy tyypillisesti paremmin. Kuitenkin naisjohtajat ovat edelleen vähemmistönä jopa sellaisillakin aloilla, joissa työntekijöiden enemmistö on naisia.

Työssä tutkittiin 13:a Nordean Female Manager Programme -koulutusohjelman käynnyttä suomalaisista naista. Tuloksina havaittiin, että koulutusohjelma on antanut naisille mahdollisuuden keskittyä enemmän omaan uraansa ja sen kehittämiseen. Samalla koulutusohjelman läpikäyneet naiset ovat saaneet hyötyjä verkostoitumisesta niin Suomessa kuin Pohjoismaissakin.

Johanna Sjölund

Effects of the Female Manager Programme in Nordea Finland

Year 2009

Pages 45

The focus of this Bachelor's study is Nordea's Female Manager Programme and its effects on the participants and the banking organisation. This study's topics are the development of the career of the participants, changes in their salaries, Nordea's methods of giving recognition to the participating women and finally the contents of the programme.

This study was made using qualitative methods as a combination of interviews and an electronic questionnaire. The study's theoretical background is based on management studies and especially women as managers. This material was used to study the characteristics of being a woman manager in the masculine world of corporation management.

Most of the managers in the current corporate world are males. However, multiple studies show that corporations run by women managers are more profitable and achieve their results better. Also, the personnel in those organisations are usually more motivated and feel better about themselves. The theoretical section of the study consists of the literature on the field and especially studies about women in management.

This study reflects the views of thirteen Finnish women that attended the programme. The results of the study revealed that those women who participated in the programme, became more aware of their careers and started actively developing them further. In addition, the women benefited from meeting new colleagues during the programme.

Key words: woman as a manager, management, Nordea, banking sector, management programmes

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Naisjohtajuus käsitteenä	8
2.1	Johtaminen käsitteenä	8
2.2	Naisjohtajuuden erikoispiirteitä.....	10
3	Nainen johtajana.....	11
3.1	Ketkä hakeutuvat johtajiksi?.....	13
3.2	Naisjohtajuus kirjallisuudessa	13
3.3	Naisjohtajuus tutkimuksissa.....	15
3.4	Yleiskuva naisesta johtajana	16
4	Nordea ja naisjohtajuusohjelmat	18
4.1	Organisaatio.....	19
4.2	Nordean naisjohtajuusohjelmat	19
4.3	Tarve koulutukselle Nordeassa.....	20
4.4	Naiskoulutusohjelman laajuus ja sisältö	21
4.5	Pääsyvaatimukset koulutukseen	23
4.6	Koulutukseen osallistujien valintaprosessi.....	23
4.7	Käytännön toteutus	25
4.8	Koulutusohjelman kokemuksia.....	25
5	Tutkimuksen toteutus	26
5.1	Aineiston keruumenetelmät.....	27
5.2	Tulosten analysointi	28
5.3	Reliabiliteetti ja valideetti	28
5.4	Etiikka.....	29
5.5	Toteutuksen ongelmat	30
6	Tulokset.....	30
6.1	Millaista on naisjohtaminen Nordeassa?.....	31
6.2	Miten naiset kokivat uransa kehittyneen?.....	31
6.3	Asema yrityksessä	32
6.4	Johtajuuden kehittyminen.....	32
6.5	Hyödyt Nordean ulkopuolella	34
6.6	Palkkaus.....	34
6.7	Tulosten analysointia	35
6.8	Osallistujien palautetta	37
7	Havainnot Nordean johtajuustutkimuksesta	38
7.1	Jatkotutkimusten aiheita	38
7.2	Yhteenveto	39

Lähteet	41
Taulukot	43
Liitteet.....	44

1 Johdanto

Pohjoismaiden suurimmassa pankkikonsernissa Nordeassa on järjestetty vuosina 2005 ja 2007 kaksi vain naisille tarkoitettua Pohjoismaista koulutusohjelmaa, joihin on Suomesta osallistunut hakemusmenettelyn jälkeen yhteensä noin 40 naista. Konsernin sisäisissä tutkimuksissa on havaittu, että naisten johtamat tiimit ovat miesten johtamia tiimejä tehokkaampia ja saavuttavat tyypillisesti tavoitteensa paremmin. Kuitenkin Nordean esimiehistä 2000-luvun alussa vain 30 prosenttia oli naisia, jolloin yrityksessä päädyttiin kehittämään naisten mahdollisuutta edetä urallaan.

Naisjohtajien kyvykkyys on havaittu muuallakin kuin Nordeassa. Suomessa esimerkiksi Hirvikorpi ja Aaltio-Marjosola ovat 2000-luvulla tutkineet naisjohtajia. Muun muassa näiden tutkimusten mukaan naisten johtamat yritykset ovat kannattavampia ja henkilöstö on tyytyväisempää kuin miesten johtamat yritykset. Tyytyväisyys on seurausta muun muassa siitä, että naiset taitavat mieskollegoitaan paremmin tunteiden käytön tavoitteiden saavuttamiseksi. Niinpä riittävän korkeassa asemassa olevien naisjohtajien toivottiin tuovan Nordeaan laajempaa kokemusta ja uusia näkemyksiä, joiden avulla Nordea voisi kehittyä ja kasvaa Pohjoismaisena organisaationa.

Nordeassa naisjohtajien osaamista ja motivaatiota edetä urallaan kehitettiin puolitoista vuotta kestäneen ohjelman avulla. Koulutusohjelmalle asetettiin selkeät tavoitteet, joissa koulutusohjelmaan osallistuneiden naisten toivottiin hakeutuvan vaativampiin johtajatehtäviin ja siten etenevän urallaan. Näin haluttiin puuttua tyypilliseen naisjohtajien ongelmaan, lasikattoon. Koulutusohjelmaan kuului yhteisiä tapaamisia Pohjoismaisella tasolla, asiantuntijaseminaareja sekä erityisiä mentorointipäiviä. Myös verkostoituminen auttoi naisia jakamaan kokemuksiaan ja pohtimaan yhteisiä ongelmia esimerkiksi uralla etenemisessä.

Koulutukseen valittiin naisia tarkan valintaprosessin kautta, jossa tarkastettiin muun muassa hakijoiden pätevyyttä, alaisilta saatua palautetta ja motivaatiota edetä Nordean organisaatiossa. Valintaprosessiin kuului, että naisjohtajien johtamiskykyä ja motivaatiota mitattiin Nordean omien sisäisten mittareiden avulla. Nämä mittarit perustuvat osaksi alaisten antamiin arvioihin, jolloin koulutusohjelmaan valittiin vain jo entuudestaan johtajakykyä osoittaneita naisia.

Tutkimustehtävänä on selvittää Nordeassa käytävän naiskoulutusohjelman tarpeellisuutta ja toteutusta sekä tarkastella, miten koulutukseen osallistuneet ovat koulutuksen kokeneet. Tarkoituksena on siis tutkia, miten osallistujat tuntevat koulutuksen hyödyttäneen heitä ja onko sillä ollut merkitystä esimerkiksi urakehityksen kannalta. Lisäksi tutkitaan, vaikuttaako

Nordeassa käynnissä ollut koulutusohjelma siihen osallistuneiden naisten palkkaan, työnkuvaan tai itsearvostukseen.

Tämän opinnäytetyön avulla saadaan lisäksi tietoa siitä, tulisiko koulutusohjelmaa kehittää tai muuttaa jotenkin. Työyhteisö saa lisäksi tietoa siitä, miten koulutusohjelma on otettu vastaan sen käyneiden osalta ja onko sillä ollut toivottua hyötyä työuran kehittymisen suhteen. Käytännön tasolla tarkastellaan muun muassa sitä, miten koulutusohjelma on vaikuttanut haasteltavien arkipäivän työhön. Keskityn opinnäytetyössäni vain naisjohtajiin, jotka ovat käyneet koulutusohjelman.

2 Naisjohtajuus käsitteenä

Suomessa suurien yritysten toimitus- ja pääjohtajista vain kaksi prosenttia on naisia. Naiset ovat siten aliarvostettu resurssi yrityksissä. Naisjohtaminen on kuitenkin tulevaisuudessa yleisempää kuin nyt, sillä suurten ikäryhmien siirtyessä eläkkeelle myös johtajista tulee pulaa. Enemmistönä naisjohtajia on ainoastaan henkilöstöhallinnossa, sillä muilla aloilla miesjohtajat ovat enemmistönä. Silloin kuin naiset ovat Suomessa johtavassa asemassa, he tyypillisesti johtavat kauppaa, palvelualoja, media- ja mainostaloja, majoitus- ja ravitsemusalaan sekä ulkomaalaista elintarviketeollisuutta. (Aaltio-Marjasola 2001, 131; Hirvikorpi 2005, 16.)

Naisjohtajat ovat aliarvostettu voimavara, vaikka heillä olisi paljon annettavaa. Yritykset tulevat tarvitsemaan nyt 2000-luvulla laaja-alaista liikkeenjohtoa sekä uusia näkökulmia. Silti suurimpien Suomalaisten yritysten (25 kappaletta) johtoryhmistä löytyy naisia vain kahdeksan prosenttia. Vaikka yritysten joukkoa laajennettaisiin 40 suurimpaan yritykseen, naisten osuus jäisi silti alle kymmeneen prosenttiin. (Hirvikorpi 2005, 16-19.)

Naiset johtavat eri tavalla kuin miehet, mutta naisten viimeaikainen menestys yritysmaailmassa osoittaa, että yritysten johdossa on tilaa erilaiselle, mutta päämääriltään samanlaiselle johtamiselle. Naiset uskaltavat nykyään noudattaa omaa vaistoaan sen sijaan, että pyrkisivät mukautumaan miehiseen johtamismalliin. (Frankel 2007, 30.)

Ben Grass luonnehtii naisjohtajuutta seuraavasti: ”Merkittäviin asemiin päässeet johtajanaiset ovat näkemyksellisiä, määrätietoisia, tehokkaasti toimivia, sovittavia ja heillä on jalat maassa. He ovat persoonallisuksia. Tiukkapipoisuus on heistä kaukana. Huipulla olevien naisten elämäntapa tukee urakehitystä ja he osaavat jakaa oikein aikansa työn ja perheen välillä.” (Jabe 2007, 16-17.)

2.1 Johtaminen käsitteenä

Englannin kielen sana management tarkoittaa johtamista ja se on peräisin latinan kielen kättä tarkoittavasta sanasta manus sekä toimimista tarkoittavasta sanasta agere. Nykyisin termi management määritellään sanoilla hallinta, käsittely, valvonta ja ohjaus. Kaikessa organisoitussa toiminnassa tarvitaan johtamista. (Karlöf & Lövingsson 2004, 11.)

Keskiaikaisessa yhteiskunnassa johtajuus erottui selvästi. Ylimpänä ja ensimmäisenä oli Jumala, sen jälkeen tuli paavi, kuningas, piispa, pappi, lääkäri, opettaja, maanomistaja ja alimpana sitten tavallinen Matti Meikäläinen. Yhteiskunta oli rakennettu pystysuoraan hierarkian puolapuille, jolloin tieto ja tiedonsaanti olivat tiukasti sidotut yhteiskunnalliseen asemaan. Keskiajan väistyttyä teollisuusyhteiskunta poisti uskonnot, jotka rakentuivat mystiikan eikä

tieteen varaan. Näin poistettiin pyramidin ylimmäinen huippu. Näiden sijaan kuvaan tuli uusia johtajia, ruukinpatruunat ja tehtailijat. Tavallisen Matti Meikäläiseen tämä vaikutti siten, että hän sai aloittaa työpäivänsä aamulla ja lähteä kotiin illalla, mikäli ei ollut vuorotöissä sekä siten, että hän sai luonnontuotteiden sijaan palkkaa. (Arvonen 1991, 11.)

Teollisuusyhteiskunnan jälkeen oli aika, jota kutsutaan palveluyhteiskunnaksi, jonka myötä saatiin uudet johtamisen muodot. Tässä yhteiskunnassa suuret instituutiot alkoivat hajota ja murtua, jonka seurauksena yksityisellä henkilöllä oli suurempi vastuu ja vapaus työssään. Laatu, osaaminen ja asiakkaan huomioon ottaminen nousivat avainsanoiksi ja ihmiset tulivat tärkeimmiksi voimavaroiksi yrityksille. Tämä suuntaus on vallalla nyky-yhteiskunnassa. (Arvonen 1991, 13.)

Kuten moni muukin asia maailmassa, myös johtaminen on ollut muutoksen kourissa viimeisen kahden-, kolmenkymmenen vuoden aikana. 1980-luku toi johtamiseen monia edelleen käytössä olevia käsitteitä, joita ovat esimerkiksi laatujohtaminen, tulosjohtaminen sekä strateginen johtaminen. Tuolla vuosikymmenellä kehittyi myös näkemys siitä, mitä varsinainen johtaminen on. Aiemmat tehdastyössä vallalla olleet kovat johtamisen arvot saivat rinnalleen pehmeämmät arvot ja ihminen nostettiin johtamisen keskiöön. Englanninkielisellä termillä leadership alettiin tarkoittaa nimenomaan ihmisten johtamista, jossa työntekijöiden hyvinvointi nostettiin aiempaa tärkeämmäksi asiaksi. Tämän ajan keskeisiä teemoja olivat muun muassa johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet, johtajan roolit sekä johtajana ja ihmisenä kehittyminen. (Juuti 2006, 32-33.)

90-luku taas toi tullessaan prosessijohtamisen ja tuloskortit. Aiemmin käytetty niin kutsuttu strateginen suunnittelu, mikä perustui tarkkoihin toimintasuunnitelmiin, jäi 90-luvulla taka-alalle. Tällä vuosikymmenellä avainkysymykseksi nousi se, miten toiminnankuvaus saataisiin sisäistetyksi johtajiin ja työntekijöihin. Lisäksi 90-luvulla arvojohtaminen nousi yrityksissä vahvasti esille. Arvojohtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa ihmiset, niin henkilöstö kuin johtokin, ovat mukana sydämellä ja tarkoituksella yhteisten arvojen toteuttamiseksi. Arvojohtamisen avulla luodaan uudenlainen sitoutuminen ja kestmotivaatio, jossa tarkoituksena on saada henkilöstö sisäistämään, mitä heidän tulisi tehdä. (Arvonen 1991, 15-16; Hirvikorpi 2005, 60; Kauppinen 2002, 185.)

Johtajuus on monitahoinen asia, joka on vaikeasti vangittavissa lyhyeen määritelmään. Johtajuuteen liitetään kuuluvaksi seuraavanlaiset asiat: arvojen ja tavoitteiden asettaminen ja muiden saanti niiden taakse, resurssien organisointi ja hankinta. Lisäksi johtajuuteen liitetään kuuluvaksi palautteen, luottamuksen ja tuen antaminen delegoinnin myötä, päällinjoista kiinnittäminen myös hetken paineessa ja kriittisten päätösten teko. Johtajuuden on asetettava

sen hetken tilanteen yläpuolelle ja katsottava sieltä, mikä on tulevaisuuden kannalta olennaista. (Nurmi 2000, 61.)

Johtajuudesta puhutaan silloin, kun on kyse johtamisesta, jonka organisaatiossa työskentelevät yksiköt hyväksyvät. Johtajuus siis merkitsee sitä, että esimiehen alaiset hyväksyvät hänen johtajanroolinsa. Johtajuus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat toiminnan suuntaviivojen määrittäminen, kyky saada ihmiset mukaan sekä kyky saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Itse johtajan tärkeimpänä tehtävänä onkin sopeuttaa, tehostaa ja muuttaa toimintaa jatkuvasti ympäristön muutosten mukaan. (Karlöf 1999, 114.)

Johtajalla voidaan sanoa olevan kolme roolia johtamisessa. Näitä ovat valmentaja, valvoja ja strategi. Monista joukkuepeleistä tuttu valmentaja on yritysmaailmassa henkilö, joka motivoi ja johtaa ihmisiä aina vain parempiin suorituksiin. Valvojan tehtävänä on seurata yrityksen toiminnan tehokkuutta. Strategi tekee puolestaan päätöksiä ja toimenpiteitä nykyhetkessä varmistaakseen koko yrityksen tulevan menestyksen. (Karlöf & Lövingsson 2004, 10.)

Tärkein tehtävä johtajuudessa on analysoida ympäristöä ja luoda tämän avulla päämääriä omaa organisaatiota varten. Tästä puhutaan usein strategisena johtamisena, jolla tarkoitetaan kykyä tarkastella toimintaa pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä määrittää suunta-
viivat omalle vastuualueelleen näiden näkökulmien pohjalta. (Arvonen 1991, 15.)

2.2 Naisjohtajuuden erikoispiirteitä

Naisjohtajat korostavat tukevansa alaistensa itseluottamusta ja omaehtoisuutta sekä pyrkivät siten lisäämään työtä kohtaan tunnettua kiinnostusta. Naisjohtajat lisäksi jakavat valtaa ja tietoa sekä antavat omia toimintojensa lähtökohtia avoimesti toisten nähtäviksi. Naisjohtajuudessa erityisyyttä on siinä, että kommunikaatio on avointa ja se toimii molempiin suuntiin, niin alhaalta ylös kuin ylhäältä alas. (Aaltio-Marjasola 2001, 137.)

Nykypäivän ihmiset haluavat hallinnoimisen sijaan johtamista sekä tuntevia ja inhimillisiä johtajia. Naiset, joilla ei yleensä ole ollut asemavaltaa, eivät ole oppineet tukeutumaan käske ja valvo -johtajatyylisiin. Ehkä kasvatuksen ansiosta tai luonnostaan nainen on oppinut aina keskittymään toisten hyvinvoinnin varmistamiseen ja näin hänen on samalla odotettu täyttävän roolinsa perheessä, kyläyhteisössä ja työpaikalla. (Frankel 2007, 35-41.)

Johtamistavat, joilla naiset johtavat, ovat miesjohtajiin verrattuna erilaisia, mutta eivät vähempiarvoisempia. Johtamisen onnistumisessa merkittävä tekijä on, että johtaja osaa arvioida vahvuutensa sekä omat kehittämisaalueensa. Näiden kykyjen avulla johtaja osaa tarvittaessa toimia toisin kuin oli alun perin suunnitellut. Tyypillisesti naisjohtajilta löytyy vahvuus tä-

hän piirteeseen. Kyky muuttaa päätöksiä on myös eräänlainen periytyvä ominaisuus johtajalta hänen seuraajalleen: esimerkin avulla seuraaja imee itseensä tämän kehittymismallin. (Frankel 2007, 42.)

Naisjohtajat ovat miesjohtajia lahjakkaampia vuorovaikutuksessa sekä kokonaisuuksien hahmottamisessa. Lisäksi naisjohtajien sosiaaliset taidot hankalien tilanteiden käsittelyssä ja syy-seuraussuhteiden käsittäminen ovat käytännössä olleet paremmat kuin miehillä. Naisjohtajilla on enemmän sydän mukana juuri vaikeissa tilanteissa ja naisjohtajat huolehtivat enemmän alaisistaan, ihmisistä. (Hirvikorpi 2005, 97.)

3 Nainen johtajana

Yhdysvalloissa vuonna 1986 julkisuuteen nousi Wall Street Journalissa ilmestyneessä Hymowitzin ja Schellhardtin kirjoittamassa artikkelissa käsite lasikatto. Käsite kuvastaa työelämän rakenteissa heijastuvaa työtehtävien sukupuolenmukaista eriytymistä. Käsitteen avulla pyritään ilmentämään organisaatiossa ilmenevää ilmiötä, jossa on tyypillistä naisten urakehityksen seisautuminen ylimmän johdon alapuolelle. Ikään kuin välissä olisi jonkinlainen näkymättömän este, lasikatto. (Lipponen 2006, 15-17.)

Syyt lasikatton olemassaoloon liittyvät niin asenteellisiin kuin organisaatioiden työkuulttuureihin ja perinteisiin rooleihin sukupuolten välillä. Johtajapotentiaaliin ja sen kasvattamiseen suhtaudutaan eri tavoin organisaatiossa naisten ja miesten osalta, mikä puolestaan vaikuttaa naisten ja miesten urakehitykseen. Edelleen on miehiä, joiden on lähes mahdotonta hyväksyä naista esimiehekseen tai johtajakseen sekä kokea, että kollegiaalinen työskentely naisten kanssa olisi tasavertaista. Syyt tähän saattavat olla psykologisia, sillä naiset ovat paljon itse-kriittisempiä omien kykyjensä suhteen, eivätkä koe tietoisesti pyrkivänsä luomaan uraa. (Lipponen 2006, 15-17.)

Naiset kokevat lasikatto-ilmiön usein työpaikoilla kantapään kautta. Ilmiö ilmenee pienemmällä palkalla tehdystä vastaavasta työstä, verrattuna miehiin, vähemmän vastuullisena työnä, sukupuolisena häirintänä, mahdollisena työpaikkakiusaamisella sekä epätasa-arvoisena kohteluna. (Lipponen 2006, 93.)

Työelämässä tasa-arvo voidaan määritellä miesten ja naisten samanarvoisiksi mahdollisuuksiksi tehdä valintoja, kehittyä tekemässään työssä ja saada samansuuruisia palkkaa tehdystä työstä, ilman sukupuolesta johtuvia rajoituksia. Näin miesten ja naisten pyrkimykset, toimintatavat sekä tarpeet ovat arvostukseltaan yhtä suuret, vaikka ne olisivatkin erilaiset. (Lipponen 2006, 172.)

Suomessa naisjohtajat ovat tilastojen mukaan useammin perheettömiä kuin miesjohtajat. Miesjohtajilla on useammin puoliso ja lapsia, kun taas naisjohtajiksi näyttävät valikoituvan henkilöt, jotka ovat valinneet perheettömän tai ainakin lapsettoman elämänmuodon. Yritys näkee naimisissa olevan miehen resurssina, kun puolestaan naimisissa oleva nainen nähdään yrityksen silmissä riskinä. Tätä kutsutaan kaksoisstandardiksi. Naisjohtajan, joka on naimisissa, koetaan asettavan perheensä edun uran edelle, eikä näin ollen kykene omistautumaan työlleen kokonaisvaltaisesti. Uraaideille, joilla on lapsia, odotetaan kertyvän enemmän poissaoloja työstä lasten sairauksien vuoksi. (Lipponen 2006, 21-23.)

Palkkaerot sukupuolten välillä selittyvät suurelta osin erilaisella panostamisella työntekoon, sillä miesten koetaan tekevän pitempiä työpäiviä kuin naisten. Lisäksi urakeskeytykset perhesyistä johtuen ja työyhteisötuen puuttuminen vaikuttavat palkkaeroihin, sillä naiset pitävät enemmän perhevapaita kuin miehet ja naiset saavat vähemmän esimies- ja mentorointitukea. (Lipponen 2006, 23.)

Naisten urahakuisuutta on usein ihmetelty ja jopa syyllistetty. Syyllistäjät ovat ihmetelleet, miksi naisen on uhrattava itsensä ja perhe-elämänsä työelämän vaatimuksille. Näitä urahakuisia naisia halutaan syyllistää lisäksi perheen laiminlyönnistä, koska oletetaan vielä nykypäivänäkin, että lapset ovat pelkästään naisen vastuulla perheessä. (Salo & Blåfield 2007, 32.)

Naisjohtajien on pitänyt tehdä enemmän töitä kuin miesten päästäkseen huipulle. Mahdollista tukea on ollut vaikeaa saada, koska samassa tilanteessa olevia verkostoja ei ole ollut paljon. Vaikka nykypäivänä sukupuolen välinen syrjintä on laissa kiellettyä, työnantajat pohtivat mahdollisia tulevia äitiyslomia, hoitovapaita sekä poissaoloja sairaan lapsen hoitamisesta nuorten naisten osalta. Nämä saattavat vaikuttaa myös lopulliseen päätökseen siitä, valitaanko tehtävään nainen vai mies. (Salo & Blåfield 2007, 32.)

Naiset jäävät edelleen vaille varhaista johtamisvalmennusta ja verkostoitumista. Pojat oppivat jo varhain nuoruudessa tiimityöskentelyä ja johtamista erilaisten joukkuepelien kautta. Juuri nämä joukkuepelit luovat pojille heidän ensimmäiset kodin ulkopuoliset verkostonsa. Onhan tytöillä toki omat ystäväverkostot, mutta ne ovat huomattavasti pienempiä kuin poikien pelijoukkueet. Pojat saavat lisäksi armeijasta oppia hierarkiakulttuuriin ja näin he kasvattavat entisestään verkostojaan. Tästä syystä urallaan edenneet naisjohtajat haluavat lisää esimiesvalmennusta ja mahdollisuuksia verkoston luomiseen työnantajiltaan. (Salo & Blåfield 2007, 33.)

Naisjohtajien urakehityksen esteenä ovat myös patkätöyt. Nämä patkätöyt koskevat pääsääntöisesti nuoria, koulutettuja naisia (Miettinen 2007). Akateemisten koulutusalojen etujärjestön (Akavan) tutkimuksien mukaan naiset, jotka työskentelevät akavalaisissa ammateissa,

ovat useimmin pätkätöissä kuin miehet. Tämän lisäksi naisilla on useimmin eripituisia työttömyysjaksoja kuin miehillä. Syy naisten pätkätöihin on se, että naiset ottavat miehiä useammin vastaan töitä, joihin ovat ylikoulutettuja useammin kuin miehet. (Salo & Blåfield 2007, 34.)

Naiset hakevat pätkätöistä turvallisuuden tunnetta, työn, millaisen tahansa, avulla saadaan turvattua perheelle paremmat antimet edes työsuhteen ajaksi. Akateemisten koulutusalojen etujärjestön tutkimuksien mukaan myös muiden naisten perhevapaat on yksi syy pätkätöihin. Vakituksessa työsuhteessa oleva nainen jää äitiyslomalle ja hänen tilalleen poissaolon ajaksi palkataan sijainen, yleensä toinen nainen. (Salo & Blåfield 2007, 34.)

3.1 Ketkä hakeutuvat johtajiksi?

Johtotehtävät eivät välttämättä sovellu kaikille. Johtajalta tai esimieheltä vaaditaan muun muassa sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka vaativat oikeanlaista persoonallisuutta, riittävää koulutusta, liike-elämän toimintatapojen tuntemusta, monipuolisia kommunikointikykyjä sekä uskallusta ottaa vastuuta ja riskejä. Johtajilta vaaditaan lisäksi kykyä yhdistellä oikein työ- ja perhe-elämä. (Friedman & Yorio 2006, 50-56.)

Jobber ja Lancaster (2000, 195-296) ovat tutkineet johtajien ominaisuuksia ja havainneet, että tärkeysjärjestyksessä johtajilta edellytetään kommunikaatiotaitoja, sitten sopivia persoonallisuusominaisuuksia, määrätietoisuutta, älykkyyttä, motivaatiota ja tuotetuntemusta. Lista jatkuu edelleen sellaisilla ominaisuuksilla, kuten itseluottamus, aloitekyky, empatia, ulkoinen olemus sekä joustavuus ja sinnikkyys. Tässä on paljon vaatimuksia kenelle tahansa. Siksi johtajiksi hakeutuvat vain ihmiset, joilla on edellytyksiä saavuttaa yritysten heille asettamat tavoitteet.

Edellä kuvattuja johtajilta vaadittuja tietynlaisia ominaisuuksia painotetaan myös Frankelin kirjassa (2007, 215-223). Johtajiksi aikovilla ja yrittäjillä on samanlaisia ominaisuuksia, sillä yrittäjien on oltava niin ikään oman yrityksensä johtajia. Lisäksi Friedman ja Yorio (2006, 115) ovat päätyneet tarkastelemaan menestyvien johtajien ominaisuuksia. Erityisesti kyky kommunikoida ja keskustella avoimesti niin alaisten kuin muidenkin tahojen kanssa on tärkeä avain menestykseen. Luovuus ja kyky ratkaista odottamattomiakin ongelmia ovat niin ikään tärkeitä taitoja.

3.2 Naisjohtajuus kirjallisuudessa

Naisjohtajuus on johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa varsin tuore asia. Siinä missä johtajuutta on käsitelty vuosikymmeniä, ellei peräti satoja vuosia, alkoi käsite naisjohtajuus ilmestyä alan kirjallisuuteen verrattain myöhään, vasta 2000-luvulla. Kotimainen kirjallisuus,

joko käännettynä tai alkuperäiskielellä kirjoitettuna, on tyyliltään varsin käytännönläheistä. Kirjallisuudessa käsitellään teoreettisia johtamisen malleja, mutta pääpaino on johtamisen käytännön työn ohjaamisessa ja neuvojen antamisessa.

Tyypillisiä asioita, joita naisjohtajuuteen liittyvässä kirjallisuudessa käsitellään, ovat motivaatio, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, tunteiden käyttö voimavarana ja lasikaton murtaminen. Näitä käsittelevät ohjeet toistuvat lähes kaikissa naisjohtajuuden kirjoissa. Naisten ja miesten välisiä johtamistapojen eroja käsitellään luonnollisesti runsaasti.

Suomessa naisjohtajakirjallisuutta ovat kustantaneet muun muassa Sanoma (WSOY), Otava ja liikkeenjohdon kirjallisuudesta muutenkin tunnettu Talentum. Suurten yhtiöiden lisäksi naisjohtajuus tuntuu kiinnostavan pienempiäkin kirjankustantajia. Tällaisia ovat esimerkiksi Kotimaa-yhtiöt sekä Kirjapaja. Kiinnostavaa on sekin, että suurin osa naisjohtajuuden kirjoista on naisten kirjoittamia.

Eräs käytännön johtamistilanteisiin ohjeita antava kirja on Lois Frankelin *Luotu johtamaan*. Kirjassa annetaan 99 erilaista ohjetta, joita seuraamalla kirjan mukaan on mahdollista saavuttaa tavoitteensa ja edetä urallaan. Eräs kirjan näkökulmista on, että jos nainen selviää perheen pyörittämisestä, hän selviää kyllä yritysmaailmankin pyörteissä. Tällöin käytännön ohjeet ovat esimerkiksi ”pura visio sanoiksi” ja ”kehitä tarkka ja selkeä strategia”. (Frankel 2007, 60-64.)

Naisten työelämästä kertoo myös Päivi Lipposen kirja *Akat aidat tekee*. Useiden alan vaikuttajien, tutkijoiden ja naisjohtajien kirjoittamista esseistä käy ilmi, että ahkeruus, riskinottokyky ja verkostoituminen kannattavat. Esimerkiksi eduskunnan entinen puhemies Riitta Uosukainen kertoo kirjassa kokemuksistaan työstään eduskunnassa. Näiden kokemusten pohjalta naisuus oli etu, sillä näin eduskunnasta tuli inhimillisempi. Kirjassa naisena olemista ja johtajuutta käsitellään pitkälti kysymys-vastausperiaatteella. Tämä malli sopii kirjalle hyvin varsinkin silloin, kun esseen kirjoittajana on työelämän vaikuttaja, jota Lipponen on haastatellut. (Lipponen 2006, 48-52, 84, 117.)

Suomalaista naisjohtajuudesta kertovaa kirjallisuutta edustaa myös Marjatta Jaben *Vauhtia uralle nainen*. Kirja alkaa kannustuspuheenvuorolla naisten mahdollisuuksista työelämässä menestymiseen sekä toisaalta luontaisista kyvyistä, jotka edistävät johtamista. Asioita käsitellään kirjassa myös kääntäen: kymmenen karikkoa johtajan uralla on tärkeä ohje naisjohtajille. Kirjan ohjeita ovat esimerkiksi murtaa perinteinen kiltin tytön rooli ja ottaa rohkeasti osaa keskusteluihin käytävillä, palavereissa ja neuvotteluissa. Kirjassa annetaan ohje oman mentorin hankkimisesta. (Jabe 2007, 13-20, 61-69, 85.) Varsinkin tämä ohje on mielenkiintoi-

nen, sillä kuten myöhemmin havaitaan, myös Nordea on naisjohtajien koulutusohjelmassaan antanut osallistujille mahdollisuuden oman mentorin käyttöön.

3.3 Naisjohtajuus tutkimuksissa

Mielenkiinto naisjohtajuutta kohtaan näkyy erilaisissa tutkimuksissa niin ulkomailla kuin Suomessaakin. Yksi viimeisimmistä naisjohtajuutta käsittelevistä tutkimuksista on Piia Lepistö-Johanssonin englanninkielinen väitös vuodelta 2009 Lappeenrannan teknisessä yliopistossa. Tämän tutkimuksen läpikäynti on ollut erityisen mielenkiintoista, sillä siinä on useita liittymäkohtia tähän opinnäytetyöhön liittyen. Esimerkiksi johtajuus on pitkälti kirjallisuudessa, koulutuksessa ja tutkimuksissa mielletty miesten työksi. (Lepistö-Johansson 2009, 101.)

Lepistö-Johanssonin tutkimuksessa kuitenkin kyseenalaistetaan se tapa, jolla johtajuutta opetetaan. Tulevaisuudessa naisten panosta johtamisessa tarvitaankin enemmän, sillä työ on muuttumassa mekaanisesta tehdastyöstä koko ajan nopeammin muuttuvaksi palvelutyöksi. Vastaavansuuntaisiin päätelmiin on päädytty muissakin, erityisesti ulkomaalaisissa tutkimuksissa. (Lepistö-Johansson 2009, 106.)

Esimerkiksi englantilaisen professori Gabrielin tutkimuksessa johtajuuteen liittyvä osaaminen ei suinkaan ole pelkkää toimialan käytännön töihin liittyvää osaamista eli know-how'ta, vaan koko ajan enemmän kykyä luoda verkostoja, tuntea ja luottaa ihmisiin sekä kykyä motivoida itseään läpi uran. Tällainen osaaminen korostuu erityisesti silloin, kun yrityksen toimintaa ollaan kehittämässä tai toiminta on muuten voimakkaassa muutostilassa. (Gabriel, Fineman & Sims 2000, 231-232.)

Toisessa ulkomaalaisessa tutkimuksessa amerikkalainen organisaatioteoreetikko Weickin selvittää naisjohtajille tyypillisiä, erityisesti perheen perustamisesta johtuvia katkoksia. Perinteisen miehisen ajattelutavan mukaan aika perheen parissa on poissa yhtiön tuloksenteosta, mutta Weick on todennut, että keskeytyneet uraputket ovat hyödyllisiä ja tarjoavat mahdollisuuden oppia uusia asioita. Näistä asioista taas on myöhemmin hyötyä, kun on aika palata uraa jatkamaan. Toisaalta tasapainoilu perheen ja uran välillä vaatii sitä samaa mukautumiskykyä, jota muutenkin vaaditaan nykypäivän nopeatempoisessa yritysmaailmassa. (Weick 1996, 40.)

Naisjohtajuutta on tutkittu lisäksi viime vuosina suomalaisissa tutkimuksissa. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tutkija Niina Mitikka on tutkinut Tampereen yliopistossa naisjohtajien urakehityksen mahdollisuuksia. Alan valinta tutkimukselle on sikäli mielenkiintoinen, että valtaosa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöistä on naisia. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että jos nainen oli ollut alun perin hoitajana, hänen oli mahdollista edetä urallaan,

mutta vain tiettyyn pisteeseen saakka. Tämän jälkeen tausta hoitajana alkoi vaikuttaa urakehitykseen estävästi, sillä tutkimuksessa havaittiin naisen työhistorian vaikuttavan joskus voimakkaastikin siihen, millaisiin tehtäviin hänen on lopulta mahdollisuus päästä. (Mitikka 2007, 49-54.)

Samassa tutkimuksessa todettiin, kuten Lepistö-Johanssoninkin tutkimuksessa, että perhe-elämä toisaalta haittaa naisten urakehitystä, mutta toisaalta naiset itse kokevat perheen olevan merkittävä voimavara työssä. Mitikka kuvaa tutkimuksessa, miten elämän perusasioiden toimivuus vaikuttaa merkittävästi siihen, miten hyvin nainen viihtyy työssä ja miten mielekkääksi hän kokee työnsä. Suuremmasta näkökulmasta katsottuna johtajuus on Mitikan mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla edelleen hyvin miehisistä lähtökohdista tapahtuvaa. Siksi tästä syystä naisten aseman sekä johtajuuteen mahdollistavan urakehityksen parantaminen tulisi olla yksi yhteiskunnallisen kehityksen kohteita. (Mitikka 2007, 37-41.)

Toinen naisten asemaan ja mahdollisuuksiin johtajina keskittyvä tutkimus on Päivi Ojanperän tutkimus vuodelta 2006. Tässä tutkimuksessa on selvitetty ajankohtaisia naisjohtajuuteen liittyviä kysymyksiä sekä nykypäivänä että toisaalta myös tulevaisuutta ajatellen. Erityisesti tutkimuksessa on painotettu tasa-arvokysymyksiä, sillä tasa-arvon painottaminen on osaltaan parantanut naisjohtajien mahdollisuuksia edetä urallaan, mutta toisaalta mahdollistanut naisille mahdollisuuden johtaa niin yrityksissä kuin esimerkiksi julkisella sektorilla. (Ojanperä 2006, 3-5.)

Tutkimuksessa huomautetaan, että esimerkiksi valtionhallinnossa johtavassa asemassa olevat henkilöt ovat lähellä eläkeikää. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jopa 80 prosenttia valtionhallinnon johtajista tulee jäämään eläkkeelle aivan lähivuosina, jopa jo vuonna 2011. Koska johtajia tarvitaan varmasti tämänkin vuoden jälkeen, avautuu tässä Ojanperän tutkimuksen mukaan oiva mahdollisuus naisjohtajilla sekä sellaisiksi haluaville. (Ojanperä 2006, 6.)

Ojanperä nostaa esille myös asian, jota kenties harvemmin tullaan ajatelleeksi. Jos naisia ei ole johtajina, ei myöskään tulevista työelämään tulevista naisista saada johtajia, koska esikuvat puuttuvat. Ojanperän tutkimuksissa havaittiin, että silloin, kun naisilla oli mahdollisuus tavata senioritasoisia naisjohtajia ja kuulla heidän urastaan sekä menestymisestään miehisessä maailmassa, oli sillä nuoremmille naisille lähes poikkeuksetta voimaannuttava vaikutus. (Ojanperä 2006, 7.)

3.4 Yleiskuva naisesta johtajana

Naisjohtajista puhutaan huomattavasti pahempaa kuin miesjohtajista. Syytä tälle parjaamiselle ei kuitenkaan suoranaisesti löydy. Parjaamista vastaan puhuvat Johtamistaidon opiston

tilastot, jotka kertovat suomalaisten naisjohtajien saavan 360 asteen arvioinneista toistuvasti parempia arvosanoja kaikilla osa-alueilla kuin miehet. Johtamistaidon opisto (JTO) on elinkeinoelämän oma kouluttaja ja kehittäjä. JTO toimii niin Suomessa kuin kansainvälisestikin ja se tarjoaa myös tutkintoihin johtavia koulutuksia. Tutkintoja on erikseen johtajille, asiantuntijoille, tuotannon sekä tuotekehityksen esimiehille että yrittäjille. (Salo & Blåfield 2007, 61.)

Naisjohtajat saavat jopa johtajan lujuttua ja määrätietoisuutta arvioitaessa paremmat pisteet kuin miesjohtajat. Lisäksi naisjohtajat suoriutuvat paremmin myös henkisten palkkioiden, kuten kiitoksen ja palautteen antamisessa, alaisten kehittymisen edistämisessä sekä päättäväisyydessä. Syy tähän on se, että organisaatiot muuttuvat ja nykyisin kaivataan entistä enemmän keskustelevampia johtajia ja naiset ovat ilmeisesti tasapainoilussa parempia kuin miehet. (Salo & Blåfield 2007, 61.)

Johtamistaidon opiston tilastojen mukaan ”nainen on naiselle susi” -ajattelua vastaan soti se, että naisalaiset antavat naisjohtajille johtamisesta parhaimmat arviot. Kun taas vastavasti, miesalaiset antavat miesjohtajille huonoimmat arviot. Tästä voidaankin päätellä, että naiset ovat parempia johtajia naisille kuin miehet miehille ja naiset ovat pomojaan arvioidessaan lojaaleja toisilleen. (Salo & Blåfield 2007, 61-62.)

Yleensä kun nainen on johtavassa asemassa yrityksessä, häneen kohdistuu monenlaisia enemmän ja vähemmän hienovaraisia reaktioita niin naisten kuin miesten taholta. Näitä reaktiota voivat olla muun muassa naiseutta loukkaava nimittely, ilmaistu viha joko suoraan tai peitellen, ideoitten mitätöinti. Lisäksi naisjohtajan ideoita ei olla kuulevinaan, ennen kuin joku mies tuo ne esiin omina ideoinaan. Naisjohtajalle ei välttämättä anneta tietoa päätöksentekoon vaikuttavissa asioissa. (Frankel 2007, 28-29.)

Naisilla on juuri nyt hyvä aika tulla johtajiksi, koska johtajan täytyy olla kiinni ajassaan. Odotukset työntekijöiden osalta ovat muuttuneet monista eri syistä. Näihin odotuksiin ovat vaikuttaneet muun muassa vuosikymmenien ajan jatkuneet säästötoimet, tekniikan kehittyminen sekä muutokset työpaikkojen ikärakenteessa ja yhteiskunnassa. Nämä yhdessä on yksi syy siihen, jotka ovat heikentäneet luottamusta perinteiseen johtamismalliin. (Frankel 2007, 32.)

Luottamuksen heikkeneminen näkyy siinä, että kauaksi taakse on jäänyt käske ja valvo -johtamisen aika. Käske ja valvo -tyylille oli tyypillistä tiukat säännöt, joita piti noudattaa perusteellisesti, tarkasti määritelty ja hierarkkinen komentoketju sekä pakonomainen tarve voittaa hinnalla millä hyvänsä. Sen aikaiset työntekijät noudattivat tarkasti johdon ohjeita ja hyväksyivät muutta mutkitta asetetut vaatimukset, koska heidän uskomuksensa oli, että auktoriteetti, joka oli yleensä mies, tarvitsi kunnioitusta. Käske ja valvo -johtamisenmalli perustui miehiseen armeijamalliin. Käske ja valvo -tyyli oli suosituin suuremmaksi osaksi viime vuo-

sisadalla, mutta nykyisin se on miltei kokonaan menettänyt merkityksensä. Nykypäivinä ihmiset eivät enää halua, että heille vain kerrotaan, mitä, milloin ja miten heidän tulisi toimia. Nykypäivänä ihmiset arvostavat johtajalta tapaa, jossa hän neuvoo, motivoi ja innostaa työntekijää. (Frankel 2007, 33; Friedman & Yorio 2006, 22.)

Miehet johtajina haluavat tehdä päätökset yksin ja miehinen organisaatiomalli onkin tyypillisesti hyvin jäsennelty pyramidiorganisaatio, joka perustuu selkeästi käskyttämiseen. Miesjohtaja uskoo, että asiat menevät hyvin, kun hän laatii vision, tekee selkeät ja mittavat tavoitteet sekä etenee määrätietoisesti ne saavuttaakseen. Naisten tavoitteellisuus on yhtenevä miesten kanssa, mutta naisten toimintatavassa on huomattava ero. Tytöt muodostavat jo kouluaikoina pareja tai kolmen hengen liittymiä ja he toimivat tiiviisti keskustellen niin elämän eri ilmiöistä kuin tunteista. (Jabe 2007, 42.)

Nainen toimii kokonaisvaltaisesti ja reagoi koko ruumiillaan. Hän tuntee ja ajattelee samanaikaisesti, käyttäen samalla älyään ja ollen tilanneherkkä. Naisen on helpompi luoda johtajana innostava työyhteisö. Naisjohtaja voi kuitenkin onnistuessaankin tehtävässään kokea olevansa naisryhmien lämmön ulkopuolelle. Stressaavina ja vaikeina aikoina kielletyt tunteet, kuten viha, kateus, huonommuuden tunne ja pelko, saattavat nousta pintaan. (Jabe 2007, 43-44.)

4 Nordea ja naisjohtajuusohjelmat

Nordea on aloittanut toimintansa tällä nimellä vuonna 2001. Konserni on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen suurin finanssipalvelukonserni, jonka juuret ovat neljässä pohjoismaisessa pankissa. Näitä ovat suomalainen Merita Pankki (joka syntyi KOP:n ja SYP:n fuusioituessa), ruotsalainen Nordbanken, tanskalainen Unibank ja norjalainen Christiania Bank. Konsernin visiona on luoda asiakkailleen sekä omistajilleen uusia mahdollisuuksia. Yrityksen tarkoituksena on tarjota laadukkaampia sekä edullisempia finanssituotteita ja -palveluita kuin mitä kilpailevat yritykset tarjoavat. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008a.)

Nordealla on noin kymmenen miljoonaa asiakasta sekä lähes 1400 konttoria. Henkilöstöä konsernissa on noin 33 000. Konsernilla on 4,6 miljoonaa verkkopankkiasiakasta ja se onkin johtava Internet-pankkipalveluiden tarjoaja. Markkina-asemaltaan Nordea on ensimmäisellä tai toisella sijalla lähes kaikilla pohjoismaisilla markkinoilla. Yritys tarjoaa asiakkailleen laajaa valikoimaa pankkitoiminnalla, varallisuudenhoidolla ja vakuutuksiin liittyvillä palveluilla. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008a.)

Nordean visiona on olla johtava pohjoismainen pankki, joka luo merkittävää arvoa omistajilleen ja asiakkailleen sekä on tunnettu osaavasta henkilöstöstään. Konsernilla on kolme arvoa, jotka otettiin käyttöön kesällä 2007. Nämä kolme arvoa ovat erinomaiset asiakaskokemukset,

ihmiset ratkaisevat sekä yksi Nordea-joukkue. Kyseiset arvot luotiin arvoja ja yrityskulttuuria käsittelevän tutkimuksen pohjalta. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008a.)

4.1 Organisaatio

Nordealla on kolme liiketoiminta-alueita, jotka ovat vähittäispankki, suuret yritys- ja yhteisöasiakkaat sekä varallisuudenhoito ja henkivakuutus. Jokaisen liiketoiminta-alueen vastuulla on sen oma taloudellinen tulos, asiakassuhteet, tuotteiden jakelu sekä tuotteiden ja liiketoiminnan kehittäminen. Tärkeitä tukitoimintoja ovat konserniprosessit ja -teknologia, konsernin tuki- ja palvelutoiminnot, konsernin luotonanto ja riskienhallinta sekä konsernin lakiasiat. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008b.)

Vähittäispankin tehtävänä on tarjota kattavia finanssipalveluja henkilö- ja yritysasiakkaille. Palveluita tarjotaan pankkikonttoreissa, suorapalveluina sekä Internetin välityksellä. Suuret yritys- ja yhteisöasiakkaat -liiketoiminta-alue vastaa asiakassuhteista suuryrityksien, shipping-alan yritysten ja rahoituslaitosten kanssa. Sen tarkoituksena on tarjota kansainväliseen kauppaan, valuuttakauppaan ja velkapääoma- ja osakemarkkinoihin liittyviä tuotteita ja palveluita. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008b.)

Nordea on Pohjoismaiden johtava varallisuudenhoitaja, joka laajentaa keskitetysti toimintaansa Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Liiketoiminta-alueeseen kuuluu yhteisösijoittajien varallisuuden hoitoon, Private Banking -palveluihin, sijoitusrahastoihin, säästämiseen ja sijoittamisen palveluihin ja henki- ja eläkevakuutukseen liittyviä toimintoja. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008b.)

Ominaista Nordean toiminnalle on rehellisyys, ammattitaito ja etiikka. Konserni harjoittaa vain lakien, säännösten, allekirjoitettujen sitoumusten ja omien liiketoiminnan etiikkaan liittyvien periaatteidensa mukaista liiketoimintaa. Organisaatorakenteet, menettelytavat ja sisäinen valvonta on sellaista, että arkaluontoiset tiedot eivät pääse leviämään niitä käsittelevien yksiköiden ulkopuolelle. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008b.)

Nordean alaisuuteen kuuluvat muun muassa seuraavat yritykset: Nordea Henkivakuutus Suomi Oy, Nordea Life & Pension S.A., Nordea Life Holding Finland Ab, Nordea Rahastoyhtiö Suomi Oy, Nordea Rahoitus Suomi Oy ja Nordea Bank Finland Abp (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008b.)

4.2 Nordean naisjohtajuusohjelmat

Koska johtamistehtävissä olevien naisten määrä on kasvanut Nordeassa 2000-luvun alusta, tarvittiin koulutusta erityisesti naisjohtajille. Naisille tarkoitettu koulutusohjelma nostettiin

yrittäjien ylimmässä johdossa tärkeäksi kehityskohteeksi, koska yritys halusi varmistaa, etteivät tärkeät johto- ja esimiestehtävät jää täyttämättä sen takia, että niin naisten kuin miestenkin osaamista ei käytettäisi täysimääräisesti hyväksi. Nordean käynnistämässä ohjelmassa pyritään parantamaan osanottajien osaamista eri osa-alueilla kuten liiketaloudessa ja neuvottelutekniikassa sekä muodostamaan hyödyllisiä verkostoja. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008b.)

Käytännössä näitä naisten koulutusohjelmia on järjestetty Nordeassa kaksi, vuosina 2005 ja 2007. Nämä koulutukset järjestettiin pohjoismaisella tasolla, jolloin koulutukseen oli yhteensä noin 160 osallistujaa kahdella osallistumiskerralla Tanskasta, Norjasta, Ruotsista ja Suomesta. Osallistujamäärä tasapainotettiin maiden kesken, jolloin jokaisesta maasta tuli suunnilleen sama määrä osallistujia.

Koulutusohjelmat päätettiin pitää pohjoismaisina, jotta kokemusten vaihtoa ja verkostoitumista tapahtuisi myös eri maiden välillä. Palautteista voidaan havaita, että verkostoituminen on toiminut hyvin, joskin verkostojen luominen on toki ollut tehokkainta samasta maasta tulevien osallistujien kesken. Käytännön hyöty näistä verkostoista on konkreettisempi kuin toimintaa tehdään samassa maassa.

4.3 Tarve koulutukselle Nordeassa

Vuonna 2005 Nordeassa todettiin vuosikertomuksessa, että naisten määrää johtotehtävissä on lisättävä ja näin asiasta saatiin konserniin yksi tärkeä kehityskohde. Nordeassa on viimeisen kolmen vuoden aikana johtotehtävissä olevien naisten määrä kasvanut. 2000-luvun alussa esimiehistä 70 prosenttia oli miehiä ja 30 prosenttia naisia ja vuoden 2008 lopussa naisten osuus oli noussut 40 prosenttiin. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008b.)

Vuonna 2005 aloitettiin ensimmäisen kerran mentorointiohjelma, Female Manager Programme, jonka avulla toivottiin saavan Nordeaan lisää naispuolisia johtajia aiempaa vaativampiin tehtäviin. Tällainen muutos yrityksessä tuli tarpeeseen, koska silloiseen tilanteeseen ei voitu olla tyytyväisiä. Nordeassa oli pohdittu asiaa, miksi naiset eivät halua hakea vaativampiin esimiestehtäviin. Pohdittiin, olivatko syynä miespuoliset esimiehet, jotka eivät nähneet naisten osaamista esimiesehdokkaista etsiessä. Jo itse liiketoiminnan kannalta olisi parasta, jos avoimiin johtotehtäviin olisi mahdollisimman paljon hakijoita. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008b.)

Nordean konsernin johtoryhmän jäsenten ja koulutusohjelman osanottajien mielestä rekrytointiprosessiin on kiinnitettävä erityistä huomiota johtotehtäviä täytettäessä. Asia onkin edennyt niin, että yrityksen rekrytointia koskeviin ohjeisiin kirjattiin muutamia vuosia sitten, että kolmen viimeiseen vaiheeseen edenneen hakijan joukossa on oltava sekä miehiä että

naisia. Naispuolisia hakijoita voidaan etsiä aiempaa tehokkaammin ja juuri siksi esimiesten tulisi kannustaa oikeita henkilöitä hakemaan johtotehtäviä. Nykyisin kiinnitetään huomiota aiempaa enemmän johtamistaitoihin, eikä niinkään kokemukseen tietyistä tuotteista. Näin liikkuvuus liiketoiminta-alueiden välillä kasvaa ja tästä on hyötyä niin nais- kuin mieshakijoille. Nordeassa pyritään aina siihen, että paras esimies tulee valituksi, oli hän kumpaa sukupuolta tahansa. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008b.)

4.4 Naiskoulutusohjelman laajuus ja sisältö

Naisesimiehille tarkoitettuun koulutusohjelmaan Female Manager Programmeen osallistui ensimmäisen kerran vuonna 2005 80 naista (20 jokaisesta Pohjoismaasta) eri yksiköistä ja konsernitoiminnoista. Koulutusohjelma kesti puolitoista vuotta ja se suoritettiin työn ohessa. Tilastojen mukaan vuoden ajan ohjelmassa mukana olleista osanottajista 28 on joko edennyt ylempään tai aiempaa erikoistuneempaan johtotehtävään. Koulutusohjelman tavoitteena oli, että 50 prosenttia osanottajista etenisi urallaan kahden vuoden sisällä. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2008b.)

Nordean naiskoulutusohjelman sisältö oli jaettu kolmeen osaan, joiden yhteiskesto oli 18 kuukautta. Molemmissa koulutuksissa vuosina 2005 ja 2007 oli lähes samanlainen ohjelma. Koulutusohjelman ensimmäisessä osassa opittiin lukemaan omaa organisaatiota, tämän jälkeen kehittämään (muuttamaan) organisaatiota sekä lopulta luomaan sellainen organisaatio, joka toimisi ideaalisen tehokkaasti. Tapaamisia järjestettiin näiden 18 kuukauden aikana yhteensä kymmenenä päivänä. Näihin päiviin kuului aloituspalavereja, mentorointia yhdessä kouluttajan kanssa, kaksi seminaaria sekä lopuksi vielä mentorointipäivä ja yhteenveto. Toinen seminaareista järjestettiin Pohjoismaisella tasolla. Kaikki muu aika käytettiin henkilökohtaisiin tehtäviin, joihin kuuluivat muun muassa itsearviointi ja eräänlaisen oppimispäiväkirjan pitäminen.

Koulutuspäivien sisältö on kuvattu taulukossa 1. Koulutusohjelma alkoi kolmen päivän yhteisellä käynnistystapaamisella (josta Nordea itse käyttää nimitystä ”kick off”), jossa tarkasteltiin koulutusohjelman tavoitteita sekä kunkin osallistujan suhtautumista omaan uraansa sekä johtamiseen. Kolmen päivän aikana tehtiin kullekin osallistujalle oma kehityssuunnitelma, missä otettiin huomioon koulutusohjelman kokonaistavoite, jossa puolet osallistujista olisi hankkinut itselleen vaativamman tehtävän kahden vuoden sisällä. Päivien ohjelmaan kuului myös olennaisena osana johtamisen arvokeskustelu ja valmistautuminen tuleviin mentorointipäiviin.

Toisella tapaamisella valmistauduttiin edelleen mentorointiin. Tällöin ohjelmassa oli mentorointiprosessiin tutustuminen, kouluttajan ja koulutettavan välinen sopimus työnjaosta sekä valmistautuminen tuleviin tapaamisiin ja omatoimiseen työskentelyyn.

Seminaarit käynnistyivät kolmannella tapaamisella. Ensimmäisten seminaarien aiheita olivat organisaation toiminnan tehokas lukeminen, henkilökohtainen johtamistapa, työ- ja yksityiselämän tasapainottaminen, valmistautuminen entistä haastavampiin tehtäviin sekä tehokas verkostoituminen. Seminaaripäivien jälkeen jatkettiin mentoroinnilla. Neljännen tapaamisen aiheita olivat esimerkiksi muutosten havaitseminen ja johtaminen, kokemusten vaihtaminen sekä erilaisuus nykypäivän yritysmaailmassa.

Ensimmäinen yhteinen Pohjoismainen seminaari toteutui viidennellä tapaamisella. Siinä käsiteltiin johtoaseman ottamista omassa organisaatiossa ja organisaatiohengen luomista. Lisäksi käytiin lävitse henkilökohtaiseen motivointiin liittyviä aiheita, kuten sisäisen tasapainon saavuttaminen, mahdollisuuksien tunnistamista sekä rajat ylittävää verkostoitumista. Kuudes ja viimeinen tapaaminen oli jälleen mentorointipäivä, jonka aiheena oli siirtyminen eteenpäin. Toisena pääaiheena oli koulutuksen alussa asetettujen henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen.

	1. tap.	2. tap.	3. tap.	4. tap.	5. tap.	6. tap.
Kesto	3 pv	1 pv	2 pv	1 pv	2 pv	1 pv
Sisältö	Käynnistystapaaminen	Mentoroinnin käynnitys	Seminaaripäiviä	Mentorointipäivä	Pohjoismainen seminaaripäivä	Mentorointipäivä

Taulukko 1: Koulutuspäivien sisältö.

Verkostoituminen, jota koulutukseen osallistuneet pitivät erittäin tärkeänä, lähti käyntiin jo ensimmäisinä päivinä. Verkostoituminen oli koko koulutusohjelman tärkeimpiä anteja osallistujien mielestä, kuten tuloksista käy ilmi. Koulutuksen materiaali oli englanninkielistä, joten suurelle osalle osallistujista materiaali ei ole ollut heidän omalla äidinkielellään.

Mentorointipäiviin valmistauduttiin tutustumalla mentorointipäivien tavoitteisiin ja tapaamalla tulevia kouluttajia. Päivien ohjelmaa ei ollut suunniteltu etukäteen tarkasti, vaan kukin osallistuja haastettiin kertomaan johtamisestaan ja pitämään oppimispäiväkirjaa oppimistaan asioista. Mentorin tehtävänä oli haastaa koulutettava pohtimaan omaa johtamistaan ja nostamaan esille tärkeitä tai ajankohtaisia kysymyksiä johtamisesta.

Seuraavassa vaiheessa koulutusohjelmassa järjestettiin kahden päivän seminaari, johon oli kutsuttu ulkopuolisia puhujia. Seminaarit käsitelivät sellaisia aiheita, kuten henkilökohtaista johtamistapaa, tasapainoilua uran ja henkilökohtaisen elämän välillä sekä omaa valmistautu-

mista entistä vaativampiin tehtäviin. Toisen päivän seminaari aiheita liittyivät kommunikointiin: seminaareissa käsiteltiin viestintää ja verkostoitumista.

Koulutusohjelman loppupuolella pidettiin toinen kahden päivän seminaarisarja, nyt siis Pohjoismaisella tasolla. Ennen tämän seminaarin pitämistä kullakin osallistujalla oli mahdollisuus oman mentorin käyttöön, jonka kanssa oli mahdollista keskustella johtamisesta sekä peilata opittuja asioita omassa työssä.

4.5 Pääsyaatimukset koulutukseen

Koulutusohjelmiin sai hakea jokainen naisesimies, jolla oli kokemusta johtamisesta vähintään kahden vuoden ajalta. Lisäksi hakijan esimiehen ja HR-partnerin tuli suositella hakijaa koulutusohjelmaan. HR-partnerit ovat Nordeassa henkilöitä, jotka tukevat liiketoiminta-alueen strategiaa ja toimintasuunnitelmaa henkilöstöön liittyvissä asioissa. Hakijalta odotettiin myös johtamisen taitoja mitkä näkyivät esimiesarvosteluissa sekä liiketoiminnan tuloksissa. Kaikki hakijat kävivät läpi esikarsinnan, jossa jatkoon valittiin parhaiten menestyneet naisjohtajat. Esikarsinnan jälkeen jatkoon päässeet hakijat haastateltiin ja heille tehtiin testit, joiden perusteella koulutusohjelmaan osallistuneet naiset valittiin. Nordea keskittyi koulutusohjelmassaan vain pieneen osaan naisjohtajistaan.

Nordealla on omat johtamisen ja tyytyväisyyden mittarit, joista organisaatio itse käyttää nimityksiä ESI (Employee Satisfaction Index) ja PDD (Performance and Development Dialogue). ESI-mittarilla mitataan organisaation ilmapiiriä liiketoiminta- ja tuotealuekohtaisesti. Mittarilla arvioitiin myös oman esimiehen toimintaa ja tätä käytettiin naisjohtajien koulutusohjelman valintakriteerinä. Koulutukseen hakevan alaisten antamien tulosten pistemäärä oli oltava vähintään 65 pistettä johtamisesta sekä vähintään 60 johtamisen kompetenssista. PDD on taas tulosmittari, jolla mitataan tavoitteiden saavuttamista. Tällä mittarilla koulutukseen osallistujien oli saatava vähintään lukema viisi.

4.6 Koulutukseen osallistujien valintaprosessi

Nordean naisjohtajuuden koulutusohjelmaan valittiin vain tietyt kriteerit täyttävät naiset, kuten edellä on kuvattu. Koulutettavien valintaa varten Nordeassa oli suunniteltu valintaprosessi, joka oli myös dokumentoitu. Prosessin päätoimijana oli HR-partner-organisaatio. Sisäisesti Nordeassa oli käyty keskusteluja siitä, miten valintaprosessin edistymisestä voitiin tiedottaa paremmin ja miten valintaprosessista saatiin läpinäkyvämpi.

Nordean valintaprosessin vaiheet kussakin maassa on kuvattu seuraavassa taulukossa. Jokaisesta maasta oli siis tavoitteena saada noin 20 osallistujaa koulutukselle. Kun maita on neljä,

oli tuloksena yhteensä noin 80 osallistujaa Pohjoismaisella tasolla. Kaiken kaikkiaan molempiin koulutusohjelmiin hakijoita oli noin 80 naista, joista 43 valittiin suorittamaan koulutusohjelma. Koska ensimmäisen koulutusohjelman osalta tiedotusta ei juuri henkilöstölle tiedotettu, koulutusohjelmaan hakijoita oli vain noin 30 naisjohtajaa. Tästä syystä vuoden 2005 koulutusohjelmaan oli helpompi päästä. Toisen koulutusohjelman osalta hakijoita oli huomattavasti enemmän, noin 50 naisjohtajaa.

Vaihe	Kuvaus
1. vaihe	Hakemusten vastaanotto ja esikarsinta.
2. vaihe	Valintalistan kokoaminen ja noin 25 kandidaatin valinta listalta. Listallaolijoiden taustojen ja osaamisen kartoittaminen ja soveltuvuuden arviointi.
3. vaihe	Noin 20 lopullisen osallistujan valinta listalta.

Taulukko 2: Hakemusten käsittelyn vaiheet.

Kolmivaiheisen prosessin aikana tarvittiin yleensä noin neljän henkilön työpanosta. Tarvittaessa apua saatiin myös jokaisen maan henkilöstöhallinto-osastolta. Osallistujien oli haastatteluissa ja hakemuksissa osoitettava riittävää kiinnostusta urallaan etenemiseen sekä toisaalta sitoutuneisuutta siihen, että he pyrkisivät vaativampiin tehtäviin annetussa kahden vuoden aikarajassa.

Kun hakemusten perusteella tehty esikarsinta oli valmis, toimitettiin lista hakijoista valinnan suorittavalle tiimille. Tiimi sopi hakijoiden kanssa haastatteluista, joissa kartoitettiin lähemmin hakijoiden soveltuvuutta koulutukseen, osaamisalueita ja muita kompetensseja johtamiseen liittyen. Myös motivaatiota edetä uralla ja siirtyä vaativampiin tehtäviin tarkasteltiin.

Koko valintaprosessi vei aikaa noin kahdeksan viikkoa. Tänä aikana valintatiimi ehti käydä läpi hakemukset, sopia haastatteluista ja tehdä päätöksensä lopullisista koulutukseen osallistujista. Päätöksistä seuraavalla viikolla lähetettiin valituille kutsut koulutusohjelman ensimmäiseen käynnistystapaamiseen, jonka jälkeen koulutusohjelma alkoi edetä varsinaisen koulutus-aikataulun mukaisesti.

Seuraavassa taulukossa on kuvattu valintaprosessin eteneminen viikoittain. Merkintä N tarkoittaa sitä viikkoa, jolloin valintaprosessit aloitettiin vuosina 2005 ja 2007 ja N+1 tätä seuraavaa viikkoa, ja niin edelleen.

Vaihe	Alku	Hakemusten käsittely	Haastattelut	Päätös osallistujista		Kutsut koulutukseen		Koulutus alkaa
Vko	N	N+1..N+3	N+4..N+6	N+7	...	N+9	...	N+12

Taulukko 3: Hakuprosessin aikajana.

Taulukossa kolme esiintyvää hakemusten käsittely on vaihe, jossa HR-osastolla käytiin läpi naisjohtajuusohjelmaan tulleet hakemukset. Samalla tarkistettiin, että hakijoiden taustat ja esimerkiksi tulokset johtajuuskyselyissä olivat tarpeeksi hyvät. Näitä kehityksiä vahvistettiin edelleen haastatteluilla, joihin kului yhteensä kolme viikkoa (N+4...N+6). Päätökset osallistujien valinnasta tehtiin kahdeksannella viikolla (N+7). Samalla valituille ilmoitettiin tuloksista. Tästä kahden viikon kuluttua valituille naisille lähetettiin varsinaiset kutsut osallistua koulutukseen, joka pidettiin noin kolmen viikon kuluttua kutsujen lähettämisestä.

Koulutuksen laskennallinen Nordean sisäinen kustannus on arvioitu 4 000 euroksi. Tämä ei sisällä matka- ja majoituskustannuksia. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty sitä, miten ne yrityköt, jotka lähettivät naisjohtajiaan koulutusohjelmaan, tämän kustannuksen budjetoivat.

4.7 Käytännön toteutus

Koulutusohjelma kesti kaiken kaikkiaan puolitoista vuotta. Kaikissa Pohjoismaissa järjestettiin oma koulutusohjelma. Koulutusohjelma sisälsi viisi yhden päivän seminaaria kussakin maassa. Näiden lisäksi oli yksi yhteinen seminaari, jossa jokaisen maan koulutusohjelmaan osallistuneet kokoontuivat yhteen. Tämä kokoontuminen auttoi osallistujia jakamaan kokemuksia ja verkostoitumaan paremmin myös kansainvälisellä tasolla.

Jokainen koulutusohjelmaan osallistuja teki henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Suunnitelman avulla osallistuja pystyi valmistautumaan vaativampaan esimiestehtävään. Nordean tavoitteena oli, että näiden kehityssuunnitelmien avulla tulevia esimiestehtäviä oli helpompi kartoittaa. Jokainen osallistuja sai tuekseen mentorin, jonka tehtävänä oli tuoda esiin tärkeitä kysymyksiä ja herättää koulutukseen osallistuvan kyseenalaistamaan valintojaan sekä aiemmin oppimiaan asioita.

4.8 Koulutusohjelman kokemuksia

Pääsääntöisesti koulutusohjelmasta saatu palaute on ollut positiivista. Vaikka joistakin haastatelluista tuntui siltä, ettei erillinen naisille tehty koulutusohjelma ollut tarpeen, koki selvä enemmistö koulutuksen olleen itselleen hyödyllinen. Nordeassa on nyt järjestetty kaksi Pohjoismaisella tasolla tehtyä naisjohtajiin keskittyvää koulutusohjelmaa. Tätä kirjoitettaessa

keväällä 2009, ei uusien ohjelmien käynnistämistä ole päätöstä. Koska Nordea yrityksenä on kuitenkin sitoutunut jatkuvasti kehittämään osaamistaan, on todennäköistä ja suotavaakin, että jossakin muodossa vastaavanlaisia koulutusohjelmia järjestetään myös jatkossa.

Yleisellä tasolla koulutusohjelmassa viihdyttiin. Koulutusohjelmaan kuului lähiopetuspäiviä, jolloin koulutukseen osallistujilla oli mahdollisuus tavata toisensa ja jakaa kokemuksiaan. Tällöin pidettiin lisäksi luentoja, joiden kautta osallistujilla oli mahdollisuus saada uusia näkökulmia. Haastattelujen perusteella todettiin, että luennot koettiin pääsääntöisesti hyväksi, mutta tätäkin tärkeämmäksi koettiin uusiin ihmisiin tutustuminen koulutuksen aikana. Nämä uudet tuttavuudet olivat sekä kotimaisia että ulkomaalaisia ja lähinnä haastateltavan urakehitystavoitteista riippuen nämä ulkomaalaiskontaktit koettiin joko hyödyllisiksi tai vähemmän hyödyllisiksi. Poikkeuksetta kotimaisia kontakteja pidettiin hyödyllisinä.

5 Tutkimuksen toteutus

Tätä tutkimusta varten tehtiin joukko haastatteluja ja sähköpostikyselyitä. Tutkittaviksi henkilöiksi valittiin koulutusohjelman käyneitä suomalaisia naisia Nordeasta, joilla oli edelleen työsuhde Nordeassa. Nordean palveluksesta jo poistuneita henkilöitä ei otettu mukaan tutkimukseen, sillä yksityisyyden suojan koettiin rajaavan koulutukseen osallistuneista muodostuneen rekisterin käyttöä. Pois lähteneistä saatiin kuitenkin haastatteluiden kautta jonkin verran tietoja.

Suomessa naisjohtajien koulutusohjelman on käynyt läpi 43 naista. Tutkimusta tehdessä Nordean palveluksesta oli jo poistunut kymmenen, jolloin tutkittaviksi jäi 33 johtajaa. Koska Nordealla on Suomessa toimintaa useissa eri kaupungeissa, olivat myös koulutukseen osallistuneet vastaavasti ympäri Suomea. Tästä syystä osa aineiston keräämisestä tehtiin sähköpostikyselyinä käyttäen valmiiksi laadittua kyselylomaketta. Koulutukseen osallistujia oli niin Kuopiosta, Turusta kuin esimerkiksi Paraisilta. Tällöin kaikkien koulutuksen läpikäyneiden naisten haastatteleminen koettiin suurten etäisyyksien takia mahdottomaksi.

Haastattelut ja kyselyt tehtiin talven 2009 aikana. Kaiken kaikkiaan vastauksia saatiin 13 kappaletta, joista kolme haastatteluina ja kymmenen kyselyillä. Vastausprosentti oli tällöin kohdalainen. Kyselyihin vastaamiselle annettiin kolmen viikon vastausaika, jonka katsottiin olevan riittävä. Kyselyn saaneista kaksikymmentä ei vastannut siihen lainkaan. Vastanneista kaksi palautti kyselylomakkeen hiukan myöhässä.

Tutkimukseen osallistui sekä uraansa aloittelevia nuoria naisia että toisaalta pidemmälle ehtineitä, jopa kymmeniä vuosia johtotehtävissä olleita naisia. Haastattelut rajattiin Helsinkiin. Helsingissä olevien toimipisteiden sijainnit jätetään julkaisematta, sillä joistakin toimipisteis-

tä koulutukseen saattoi osallistua vain yksi naisjohtaja. Johtajiin otettiin yhteyttä sähköpostilla haastatteluiden järjestämiseksi. Yksilöhaastatteluille oli vaikeaa löytää sopivaa ajankoh-
taa johtajien kiireisestä aikataulusta sekä työmatkoista johtuen.

Tutkimuksen haastattelut kirjoitettiin ensin haastattelutilanteessa paperille käsin. Tällöin on mahdollista, että eräitä yksityiskohtia on saattanut jäädä kirjaamatta. Tätä ei kuitenkaan voida pitää merkittävänä ongelmana, sillä sekä haastattelujen että kyselyiden tulokset olivat hyvin samansuuntaisia. Karkea tuntuma haastatteluiden jälkeen oli, että koulutus koettiin sitä hyödyllisemmäksi, mitä motivoituneempi henkilö oli yleensä oman uransa kehittämiseen. Mutta toisaalta myös vastaavasti osa oli sitä mieltä, että koulutus pelkille naisille oli turhaa.

Haastattelujen jälkeen sekä kyselyiden vastausajan päätyttyä haastatteluiden muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi ja kyselyiden tulokset koottiin yhteen. Toisinaan kyselyiden vastauksissa oli havaittavissa useamman kysymyksen yhdistelyä tai vastaamista toisen kysymyksen alle. Tällaisissa tilanteissa vastaukset ryhmiteltiin uudelleen oikein otsikoiden alle. Aineistosta koottiin avainsanoja, jotka toistuivat haastatteluissa ja kyselyiden vastauksissa. Nämä aineistot koottiin kysymyksen mukaan ryhmiin esimerkiksi positiivisiin ja negatiivisiin kokemuksiin, koulutusohjelman sisältöön, motivaatioon ja urakehitykseen viittaaviksi sanonnoiksi.

5.1 Aineiston keruumenetelmät

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin sekä haastatteluiden että kyselyiden avulla. Aineiston analyysissä päädyttiin laadullisen lähestymistapaan. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sopii tilanteisiin, joissa aineistoista halutaan esiin sellaista monipuolista sekä syvällistä tietoa, jollaista ei saataisi esiin tilastollisella tutkimuksella. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisuuden kuvaaminen havainnoimalla ihmisten käyttäytymistä. Samalla voidaan hahmottaa heidän omia tulkintojaan tutkittavasta asiasta.

Laadullisen tutkimuksen peruseriaatteisiin kuuluu, että kerättyä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Aineistoa ei voida myöskään käsitellä esimerkiksi todennäköisyyksiin perustuen, vaan pyritään selvittämään, tukevatko aineistosta ilmi tulleet seikat esitettyjä tulkintoja. Aineisto on kyettävä pelkistämään siten, että sen käsittely helpottuu. Tällöin valitaan ne tutkimuksen aiheen tai tutkimuskysymyksen mukaisesti olennaiset asiat ja keskitytään niihin. (Alasuutari 1999, 38-40.)

Laadullisen tutkimuksen puolesta puhuu myös se seikka, että Nordean naiskoulutusohjelmiin osallistuneiden suomenkielisten naisten määrä oli melko pieni. Tällä pienellä otannalla tilastollisten menetelmien käyttö olisi saattanut tuottaa liian vaihtelevia tuloksia (Alasuutari 1999, 84). Laadullisten menetelmien valintaan on kuitenkin muitakin syitä kuin pieni tutkitta-

vien yksilöiden määrä. Koska koulutusohjelman sisältöön ei voitu vaikuttaa, ei tuloksia voida verrata esimerkiksi vaihtoehtoiseen koulutusohjelmaan, jossa mukana olisi ollut vaikkapa enemmän miehiä. (Alasuutari 1999, 38.)

Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen, miten naisjohtajien koulutusohjelman vaikutti Nordeassa. Kohderyhmänä olivat naiskoulutusohjelman käyneet suomalaiset naiset, jotka olivat edelleen Nordean palveluksessa. Koulutusohjelman jälkeen yrityksen palveluksesta poistuneita naisia ei voitu tavoitella yksityisyyden suojan vuoksi, vaikka näiden naisten haastattelu olisi epäilemättä ollut mielenkiintoista. Aineiston koko koettiin riittäväksi, sillä aineistosta ei enää tullut esille uusia merkittäviä piirteitä. Aineiston katsottiin tällöin saavuttaneen saturaatiopisteen, eli uudet aineistot eivät enää olisi muuttaneet päätelmiä.

5.2 Tulosten analysointi

Seuraavassa käytetään termiä *tulokset* viittaamaan sekä haastatteluiden että kyselylomakkeiden kautta saatuihin tietoihin. Tulokset kirjoitettiin puhtaaksi ja ne käytiin huolellisesti lävitse. Välittömän palautteen käsittelyn lisäksi aineisto päätettiin jakaa avainsanoihin sekä ryhmitellä kunkin kysymyksen pohjalta vastausryhmiin, jotta voitaisiin paremmin analysoida kokonaiskuvaa. Tuloksissa oli esimerkiksi termistön käytön suhteen runsaasti hajontaa, jolloin analysointia varten termit muunnettiin siten, että ne olivat yhteneviä, esimerkiksi asteikolla positiivinen/negatiivinen.

Toisaalta materiaalia analysoitiin ryhmittelemällä asiakokonaisuuksia yhteen. Näin päästiin selvittämään, miten koulutukseen läpikäyneet kokivat esimerkiksi oman työuransa kehittyneen. Aineistosta muodostettiin kuhunkin kysymykseen liittyviä kokonaisuuksia, jotka toistuvat lähes jokaisella tutkimukseen osallistuneella. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi uralla etenemisen mahdollisuudet, työyhteisön antama palaute koulutuksen aikana ja sen jälkeen sekä yleinen viihtyvyys Nordeassa ja itsearvostuksen kehittyminen.

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Jokaisessa tieteellisessä tutkimuksessa on arvioitava tutkimustulosten luotettavuutta. Reliabiliteetti ja validiteetti auttavat mittaamaan sitä, kuinka luotettavaa tietoa tutkimuksessa on. Reliabiliteetti kertoo, ovatko tutkimuksen tulokset luotettavia ja vastaavatko ne todellisuutta. Korkea reliabiliteetti tarkoittaa, että havainnoissa ei ole juurikaan sattumanvaraisuutta. Sattumanvaraisuutta voidaan vähentää valitsemalla tutkimusmenetelmät oikein. Virheitä voi tulla esimerkiksi tulosten kirjaamisessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia arvioitiin toistettavuuden kannalta. Näkemykseni mukaan tutkimuksen tulokset vastaavat tutkittavien näkemyksiä ja esimerkiksi toistettaessa tutkimus uudelleen myöhemmin olisivat tulokset samanlaisia. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksiin ovat kuitenkin voineet vaikuttaa elämäntilanne ja juuri sen hetkinen työtilanne kuten mahdollinen kiire sekä esimerkiksi poissaolot.

Toinen tärkeä suure tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on validiteetti. Se määrittelee, tutkitaanko sitä mitä on ollut tarkoitus tutkia. Validiteetin arvioinnissa on olennaista, että tutkimuksessa tulisi olla vertailukohtia, joihin saatuja tuloksia voidaan verrata. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kyselyissä validiteettiongelma liittyy yleensä siihen, että ihmisten ajatusten selvittäminen on vaikeaa. Haastateltavat saattavat esimerkiksi pyrkiä arvaamaan millaisia tuloksia haastattelija pyrkii saamaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Tässä tutkimuksessa validiteetti toteutui mielestäni hyvin. Kyselylomakkeen kysymyksiä ymmärrettiin jonkin verran väärin, eikä vastaus välttämättä liittynyt juuri siihen kysymykseen. Toisaalta toisissa kysymyksissä saatettiin kuitenkin vastata edellisiin kysymyksiin oikein. Koska tutkimuksen aikana oli kuitenkin mahdollista olla uudestaan yhteydessä tutkittuihin, saatiin mahdolliset epäselvät vastaukset selvennettyä. Näin voitiin varmistua siitä, että esitetyt kysymykset oli ymmärretty tutkimuksen kannalta oikein.

5.4 Etiikka

Tutkimuksen etiikalla tarkoitetaan sellaisia tieteellisiä käytäntöjä, jotka edistävät tutkimustyötä, sen luotettavuutta ja esimerkiksi sitä, että tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät ovat eettisesti kestäviä. Huolta on myös pidettävä siitä, ettei tutkimuksesta aiheudu haitallisia sivuvaikutuksia, kuten häiriöitä työskentelyssä tai yksityisiksi luokiteltavien tietojen vääränlaista käyttöä.

Tässä tutkimuksessa tutkimsetiikka on otettu huomioon monin eri tavoin. Saatua tutkimusaineistoa on käsitelty luottamuksellisesti ja kyselyt sekä haastattelut ovat tehty tutkittavien ehdoilla sekä tutkimusaikataulun puitteissa siten, että tutkittavat ovat voineet itse vaikuttaa esimerkiksi siihen, milloin haastattelut tehtiin. Kyselyihin vastaaminen oli mahdollista ajoittaa vapaasti noin kahden-kolmen viikon ajalle. Henkilötietojen käsittelyssä on noudatettu anonyymiä tietojen tallentamista, eli tutkimuksen tuloksista ei käy ilmi vastanneiden henkilöllisyyksiä. Tähän liittyy suunnitelma tutkimuksen haastattelutietojen muokkaaminen tutkimuksen valmistumisen jälkeen siten, että kaikki henkilötiedot poistetaan.

Tutkimustulosten analysoinnissa on huomioitu, että tutkija on itse Nordean palveluksessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tutkimuksen tuloksia olisi pyritty kaunistelemaan esimer-

kiksi Nordean markkinoinnin tai PR- tai HR-osastojen toiveiden mukaan, vaan tulokset on esitetty siten kuin ne tutkittavilta saatiin.

5.5 Toteutuksen ongelmat

Tutkimuksen toteuttaminen sujui käytännössä hyvin ja odotusten mukaan, mutta silti joitakin ongelmia havaittiin tutkimuksen aikana. Kenties merkittävin ongelma oli, että koulutusohjelman käyneet naiset olivat töissä eri puolilla Suomea, jolloin heitä voitiin tavoitella ainoastaan sähköpostitse ja puhelimitse. Toisaalta osa koulutukseen osallistuneista naisista oli jo poistunut Nordean palveluksesta, eikä heitä voitu tietosuojasyistä enää tavoitella.

Tutkittavat olivat usein varsin kiireisiä, mikä johti siihen että kyselyihin vastaaminen ja toisaalta ajan löytyminen haastatteluihin tuottivat ajoittain vaikeuksia. Suurin osa tutkituista saattoi kuitenkin osallistua tutkimukseen annettujen aikataulujen mukaisesti. Toisinaan kyselyn tulosten analysoinnin aikana ilmeni, että joihinkin kysymyksiin oli vastattu puutteellisesti tai varsinaisen kysymysalueen ulkopuolelta. Kun tällaisia tilanteita havaittiin, otettiin vastaneksiin uudestaan yhteyttä ja pyydettiin tarkentavia vastauksia. Tämä onnistui mielestäni hyvin.

6 Tulokset

Tutkimuksen tulokset on seuraavassa jaettu viiteen osaan. Näitä olivat tutkittujen kokemukset naisjohtajuudesta Nordeassa, koulutuksen käyneiden urakehitys, johtajien asema yrityksessä, mahdolliset koulutuksen hyödyt yrityksen ulkopuolella ja palkkaus. Kyselylomakkeiden kysymykset peilasivat näitä aihealueita ja näitä selvitettiin myös haastatteluissa.

Naisjohtamisella Nordeassa selvitettiin sitä, millainen oli johtamisen ilmapiiri ennen ja jälkeen koulutuksen ja kuinka paljon työaikaan työnantaja saattoi järjestää koulutukseen osallistumiseen. Jos koulutukselle varattiinkin aikaa, varattiinko aikaa normaaliin työtehtävien hoitoon sen jälkeen, kun koulutukseen oli osallistuttu esimerkiksi kaksi päivää.

Koulutuksen tarkoituksena oli edistää naisjohtajien urakehitystä. Urakehitys-kysymyksellä selvitettiin, ovatko naisjohtajat saaneet uusia tehtäviä ja onko uusien tehtävien saamista edistetty työnantajan toimesta. Urakehitykseen liittyy palkkauksen kehitys, jota selvitettiin erikseen. Neljäntenä erillisenä asiana selvitettiin, vaikuttiko koulutuksen käynti naisten omaan henkilökohtaiseen elämään Nordean työtehtävien ulkopuolella. Yrityksen ulkopuolisella elämällä tarkoitettiin siis kaikkea, joka tapahtuu naisjohtajien omalla ajalla iltaviidestä aamuyhdeksään.

6.1 Millaista on naisjohtaminen Nordeassa?

Tutkimuksen tulokset antoivat näkökulman myös johtajuuteen Nordeassa. Vaikka naisten määrä yrityksen johtotehtävissä on viime vuosina kasvanut, on johtaminen edelleen miesvaltaista erityisesti ylemmillä johtamisen tasoilla. Tuloksista oli havaittavissa, että naisjohtajien kehittymistä tuettiin ajatuksissa ja paperilla, mutta joidenkin kyselyihin osallistuneiden mielestä ilmassa oli jopa kateutta siitä, että nainen oli päässyt ohjelmaan mukaan. Kateutta ilmaisivat toisaalta mieskollegat, mutta myös muut naiset. Eräs kyselyyn vastannut kertoi, että hänen oma esinaisensa oli ollut sitä mieltä, ettei hänen alaisensa välttämättä ole riittävän hyvä osallistumaan koulutukseen. Miesten kateus paljastui lähinnä siten, että miehet olivat ääneen pohtineet, miksei heille järjestetty omia koulutuksia, joihin olisi osallistunut vain miehiä.

Naisten vastauksista korostui usein alituinen kiire, sillä moni koki koulutukseen osallistumisen olevan helpottavaa, kun ”kerrankin oli aikaa itselle”. Päivittäiset rutiinit vievätkin naisjohtajien ajasta leijonanosan, jolloin oman uran kehittäminen ja suunnitteleminen saattavat jäädä vähemmälle. Kirjallisuudessa kuitenkin korostetaan oman uran suunnittelemisen tärkeyttä.

6.2 Miten naiset kokivat uransa kehittyneen?

Tulosten perusteella itse koulutusohjelma ei ole vaikuttanut naisten uraan, vaan se on antanut eväitä kehittää itseään ja uraansa. Tulosten perusteella muutamat koulutusohjelmaan osallistuneet olivat päässeet Nordean tehtävissä eteenpäin ja ylöspäin, mutta tämä oli vaatinut naisilta oma-aloitteellisuutta. Pelkkä koulutusohjelman käyminen ei siis ole muuttanut naisten tehtäviä. Tuloksista voitiin lisäksi havaita, että osa naisista on päättänyt hakeutua tehtäviin Nordean ulkopuolelle. Tuloksista ei kuitenkaan selviä, olisiko tätä siirtymistä tapahtunut ilman koulutusohjelmaa, mutta todennäköisesti kyllä.

Parempiin tehtäviin siirtyminen on vaikuttanut positiivisesti niihin naisiin, jotka ovat päässeet etenemään urallaan. Toisaalta on niitäkin, jotka ilmaisevat tietynlaisen pettymyksensä siitä, ettei koulutusohjelma edistänyt heidän uraansa automaattisesti. Tutkimuksessa selvitetiin myös yleistä mielipidettä Nordeasta. Naisilla, jotka kokivat uransa kehittyneen huonosti, oli tyypillisesti negatiivissävytteinen kuva yrityksestä. ”Koen jääneeni yksin työtehtävävaihtotoiveiden kanssa”, kertoi eräs tutkittava.

Sen sijaan aktiivisesti ja rohkeasti uransa eteen ponnistelleet olivat saaneet aikaan hyviä tuloksia. Tehtävät olivat vaihtuneet parempiin, palkka oli noussut ja oma arvostus itseään kohtaan sekä työyhteisön arvostus uuteen johtajaan oli parantunut. Tuloksista on selvästi nähtävissä, että rohkeus tehdä joskus vaikeitakin päätöksiä kannattaa.

Koulutusohjelman aikana naisille kuitenkin selkeästi ilmoitettiin, että pelkän koulutusohjelman läpikäynti ei takaa parempia tehtäviä, vaan tämä vaatii edellä kuvattua aktiivisuutta hakea uusia tehtäviä. Kenties tämän viestin selkeyttäminen olisi yksi tulevien koulutusohjelmien kehityskohteista. Nordean työntekijöillä on mahdollisuus hakea uusia tehtäviä muun muassa sisäisen portaalisivuston kautta.

6.3 Asema yrityksessä

Koulutusohjelmaan osallistuneet ovat poikkeuksetta olleet jo jonkinlaisissa johtotehtävissä ennen koulutukseen pääsyä. Koulutusohjelmaan valittiin tulosten perusteella naisia, joilla koettiin olevan mahdollisuuksia edetä urallaan. Näiden mahdollisuuksien kartoittamiseen tehtiin motivaatiomittauksia erillisellä kyselyllä. Tämän lisäksi jokainen kandidaatti kävi keskusteluja yhtiön henkilöstöhallinnon edustajien kanssa.

Aivan tuoreita johtotehtäviin päässeitä koulutukseen ei kuitenkaan valittu, sillä osallistumisvaatimuksina on ollut noin kahden vuoden kokemus johtotehtävistä Nordeassa. Osallistujat olivat tyypillisesti esimerkiksi osaston- ja konttorinjohtajia. Tällöin naisilla oli keskimäärin johdettavanaan noin 10-20 hengen tiimi.

6.4 Johtajuuden kehittyminen

Tulosten perusteella naisten johtajuus on kehittynyt pääsääntöisesti oman yksilöllisen johtamistavan kautta. Valtaosa osallistuneista naisista ilmoitti havainneensa itsessään muutoksia, joita olivat esimerkiksi terveen itsekkyyden lisääntyminen ja oman hyväksi havaitun mallin vahvistuminen ("teen selvästi asioita oikein"). Koulutus oli antanut kipinän itsensä haastamiseen.

Uralla kehittymistä on kuitenkin hidastanut se, että koulutusohjelman jälkeen naiset ovat jääneet pitkälti omilleen. Tuloksista käy hyvin selvästi ilmi, että työnantaja ei ole palannut johtajuuteen liittyviin asioihin koulutusohjelman jälkeen, vaikka kaksi osallistujaa ilmoittikin, että koulutusohjelman jälkeen heille on tullut urakyselyitä. Tulosten perusteella palaaminen olisi kuitenkin ollut toivottavaa, sillä nyt monista palautteista saattoi aistia lievän pettymyksen siihen, että sinänsä hyödyllinen koulutusohjelma oli kuitenkin kertaluonteinen tapahtuma ilman asianmukaista jatkoa. Nordean tulevia koulutusohjelmia ajatellen olisi tärkeää, että työnantaja ottaisi koulutuksen läpikäyneisiin naisiin systemaattisesti yhteyttä ja selvittäisi, mitä käytännön hyötyä koulutusohjelmasta on heille ollut.

Koulutusohjelma on tulosten perusteella vaikuttanut naisten käsitykseen johtajuudesta. Tähän muutokseen on ollut erityisesti syynä se, että naiset ovat voineet peilata ajatuksiaan

suhteessa toisiin naisiin samassa yrityksessä. Joidenkin tutkittujen käsitys on muuttunut analyttisempään suuntaan ja eräskin tutkittu kertoo koulutuksen jälkeen analysoivansa enemmän nais- ja miesjohtajien eroavaisuuksia. Toisaalta, koulutuksen läpikäynti on antanut naisille mahdollisuuden löytää ”omia kehitysalueita”.

Johtajuuden kehittymistä tarkasteltiin jakamalla tutkittujen kertomuksia myös yksinkertaisella positiivinen-negatiivinen -asteikolla. Tulokset olivat kokonaisvaikutelmaltaan selvästi positiivisia, mutta mukaan mahtui myös huonompia tuloksia (taulukko 4).

Positiivisia kokemuksia	Negatiivisia kokemuksia
”...selvensi kuvaani johtajana ja työntekijänä”	”[koulutusohjelman takia] ... pahimmillaan femalesta tulee feministi”
”tokihan se [johtaminen] aina muuttuu, kun peilaa itseään toisiin”	”[koulutusohjelmalla] ei vaikutusta”
”saatoin ottaa uuden aspektin omaan uraan”	”koen painetta paikan vaihtamisesta”
”näen tämän oppimisprosessina, jossa muuttuin ihmisenä...”	
”työskentelyni muuttui kehityshakuisemmaksi”	
”it made me somehow stronger on taken responsibilities and initiatives...”	
”[ohjelma] ... antoi aikaa miettiä omia motiiveja ja mitä haluaa”	
”armollisuus oman suorittamiseen hieman lisääntynyt”	

Taulukko 4: Positiivisia ja negatiivisia kokemuksia.

Negatiivisesti suhtautuneiden tuloksista kävi ilmi näkemys, että koulutus oli lähinnä naisten hengen kohottamiseksi tarkoitettu kokous, eikä varsinainen johtamisohjelma. Näitä yksittäisiä näkemyksiä ei kuitenkaan tue valtaosa tulosaineistosta, joten nämä näkemykset on nähtävä yksittäisinä kannanottoina. Kuten edellä olevasta taulukostakin käy ilmi, suurin osa koki koulutuksella olleen vaikutusta johtajuuteensa nimenomaan positiivisesti. Positiiviset vaikutukset liittyvät ajankäytön hallintaan, omien tavoitteiden kirkastumiseen ja mahdollisuuteen aloittaa pysyvä muutos. Tässä muutoksessa jatkuva kehittyminen ja parempiin suorituksiin pyrkiminen ovat avainasemassa.

6.5 Hyödyt Nordean ulkopuolella

Vaikka tutkimuksessa keskityttiin koulutusohjelman käsittelyyn Nordean kannalta, on tuloksista nähtävissä myös sen tarjoamia hyötyjä yrityksen ulkopuolella, esimerkiksi perheen parissa ja muissa töiden ohella tehtävissä luottamustehtävissä. Perheen kannalta monelle vastaajalle oli tärkeää, että koulutuksen jälkeen työelämässä ja perheen parissa vietetty aika oli paremmin tasapainossa. Koulutus antoi eväitä tutkia tätä jakoa kahden erilaisen, mutta tosiaan tukevan maailman välillä: tutkitut ilmaisivat suhtautuvansa entistä kriittisemmin ajan jakautumista työ- ja vapaa-aikaan. Irrottautuminen työstä esimerkiksi viikonloppuisin on parantunut.

Verkostoituminen todettiin niin ikään hyödylliseksi Nordean ulkopuolella. Epäilemättä koulutuksesta ja sen aikana luodusta verkostosta on ollut apua niille, jotka ovat siirtyneet toisten organisaatioiden palvelukseen, mutta tulosten perusteella Nordeaan jääneet ovat kokeneet verkoston hyödylliseksi. ”Verkosto on jäänyt elämään”, kiteytti eräs tutkituista ja toinen kertoo muutaman kurssilaisen kokoontuvan työajan ulkopuolella. Verkostojen lisäksi talon ulkopuolisia hyötyjä ovat olleet yleisen motivaation lisääntyminen. Vaikka tulosten perusteella motivaatio Nordeaa kohtaan ei välttämättä lisääntynyt, oli valtaosalla koulutuksiin osallistujista positiivinen suhtautuminen siihen, että koulutus oli tuonut heille itselleen parempaa itsetuntemusta ja motivaatiota. Tämän koettiin heijastuneen elämään muutenkin.

6.6 Palkkaus

Yhdenkään tutkitun palkkaus ei ollut muuttunut koulutusohjelman läpikäynnin jälkeen, vaan mahdolliset muutokset palkkaan ylöspäin olivat tulleet uusien työtehtävien kautta. Palkkauksen paraneminen on siis vaatinut naisilta omaa aktiivista otetta hakea entistä vaativampia ja paremmin palkattuja tehtäviä.

Suuryritysten tapaan Nordean työntekijät Suomessa noudattavat taulukkopalkkausta. Johtavassa asemassa tulospalkkaus on lisäosa joidenkin johtajien palkkaan, jolloin esimerkiksi tiimin menestys tietyllä tiimikohtaisilla mittareilla vaikuttaa johtajien palkkaan. Muutoin johtajien palkkaus riippuu alaisten määrästä. Tutkimusten perusteella niiden naisten, joilla on ollut mahdollisuus siirtyä vaativampiin tehtäviin, palkka on noussut parhaimmillaan 10-15 %. Useimmissa tapauksissa palkkojen kehitys on ollut tätä vaatimattomampaa, noin 2-5 %. Euro-määräisesti tämä muutos on ollut muutamia satoja euroja.

6.7 Tulosten analysointia

Haastattelujen tulosten analysointi on ollut mielenkiintoista ja tarjonnut runsaasti ajattelun aihetta. Haastattelujen perusteella koulutusohjelma on selvästi antanut osallistujille mahdollisuuden pohtia johtajuuttaan, tarkastella itseään ikään kuin ulkopuolisen silmin sekä ottaa aikaa pois joskus uuvuttavistakin rutiinitehtävistä. Erityisen tärkeänä on pidetty jo aiemmin mainittuja verkostoja, joiden hyötyä korostetaan myös alan kirjallisuudessa sekä tutkimuksissa. Verkostojen avulla nainen kerää ympärilleen samoin ajattelevia naisia, joista useimmilla on tulosten perusteella pyrkimys eteenpäin. Koulutusohjelman tarjoaminen on antanut monelle koulutukseen osallistuneelle naiselle kipinän suunnitella tarkemmin omaa uraansa.

Tutkimuksen perusteella naisjohtajien arki on usein kiireistä, eikä aikaa oman uran suunnittelulle useinkaan ole. Tämä on nähtävissä palautteista, joissa kerrotaan koulutuspäivien olleen tervetulleita hengähdystaukoja muuten kiireiseen arkeen. Joissakin palautteissa kerrottiin jopa töiden kasautuvan, kun koulutukseen osallistutaan, joka puolestaan kertoo kiireestä työpaikalla.

Vaikka yleisesti koulutusohjelmaa pidettiin onnistuneena ja hyödyllisenä, koulutukseen osallistui myös koulutusohjelmaan kriittisesti suhtautuvia naisia. Nämä naiset kyseenalaistivat koulutuksen hyödyn ja kokivat, että vain naisille suunnattu koulutusohjelma ei ollut hyödyllinen. Toisaalta koulutettavien alaiset saattoivat suhtautua epäilevästi koulutukseen ja kokivat toisinaan koulutusohjelmaan liittyvää kateutta.

Kritiikkiä aiheutti niin ikään valintaprosessi, jonka jotkut osallistujista kokivat liian epämääräisenä. Tämä on havaittu Nordeankin sisällä, mutta suunnitelmia tämän valintaprosessin muuttamisesta ei toistaiseksi ole. Niin ikään tiedottaminen koulutusohjelmasta on ollut huonoa, sillä tulosten perusteella koulutettavat ovat paikoitellen joutuneet itse kertovansa alaisilleen koulutusohjelmasta ja siihen osallistumisesta. Vaikka ohjelmasta on tiedotettu Nordean sisällä, ei tämä viesti ole selvästikään tavoittanut kaikkia. ”Ohjelmaa ei huomioitu mitenkään”, kertoi eräs haastateltava kysyttäessä, miten koulutusohjelma on otettu huomioon hänen työyhteisössään sen jälkeen kun koulutus oli päättynyt. Kaikki eivät kokeneet koko koulutusohjelmaa lainkaan tarpeelliseksi: ”En usko että tällaista ohjelmaa tarvitaan”.

Osallistujien parannusehdotuksia käsiteltiin tässä tutkimuksessa yhtenä asiana. Tiedottamisen ja tunnettuuden parantamisen lisäksi tuloksista nousi esiin seurantatilaisuuksien tarve. Nyt Nordea ei ole ollut yhteydessä koulutusohjelman käyneisiin naisiin, jolloin koulutus on päättynyt aikataulun mukaisesti, mutta kaikki jatkotoimet, erityisesti hakeutuminen vaativampiin tehtäviin, ovat jääneet kokonaan osallistujille itselleen.

Kritiikistä ja negatiivisesta palautteesta huolimatta suuri osa palautteesta on ollut positiivista ja tutkitut ovat ilmaisseet tyytyväisyytensä koulutukseen ja sen käytännön järjestelyihin. Lähiopetuspäiviä pidettiin yleisesti hyödyllisenä, mutta varsinaiseen mentorointiin toivottiin tarkempaa tavoitteiden asettelua. Vaikka koulutukseen osallistujat olivat pääsääntöisesti motivoituneita, erään osallistujan mukaan ”älykkäitä ja osaavia” naisia, koettiin osallistujien taustojen vaihtelevuus rikkautena. Nordeaan mahtuu monia erilaisia ajattelutapoja, luonnehti eräs haastateltava tilannetta. Vanhemmat osallistujat kuitenkin toisinaan kokivat, ettei koulutuksella välttämättä ollut heille paljoakaan annettavaa. Silti koulutukseen osallistuminen koettiin hyödylliseksi, sillä omaa osaamista saatiin siirrettyä talon sisällä seuraavalle johtajasukupolvelle, eli nuoremmille koulutukseen osallistujille.

Tuloksista on nähtävissä, että naiset eivät tyypillisesti korosta työssään palkkauksen merkitystä, vaan työtehtävien mielekkyys ja motivaatio ovat tärkeämpiä. Koulutus antoi naisille mahdollisuuden tarkastella ikään kuin ulkopuolisen silmin omaa nykyistä työtehtävää ja siten pohdita, onko nykyinen toimenkuva sitä, jota haluaa tehdä jatkossakin. Vain uuden tehtävän kautta palkkauksenkin oli mahdollista nousta. Kenties vaatimattomat palkankorotukset johtuvat osaltaan siitä, etteivät naiset välttämättä osaa (uskalla) pyytää parempaa palkkaa.

Tuloksissa verkostoitumista pidettiin merkityksellisenä asiana. Verkostoitumista ja yleensäkin sosiaalisia taitoja pidetään naisjohtajien vahvuutena. Tulosten mukaan naiset ovat saaneet pidettyä verkostojaan yllä myös Nordean ulkopuolella, mikä viittaa muunkinlaisten arvojen kuin vain työtehtävien sujuvan ja mahdollisimman tehokkaan hoitamisen olleen koulutukseen osallistuneiden mielissä. Verkostoituminen koulutusohjelman kautta on kuitenkin johtanut siihen, että verkosto on laajentunut lähinnä toisilla naisjohtajilla. Tutkimusten mukaan tämä ei kuitenkaan ole tuloksellisin mahdollinen verkosto, sillä todellisessa johtamistilanteessa on läsnä sekä miehiä että naisia. Kun naiset eivät kuulu miesten verkostoihin, heidän urakehityksensä hidastuu, sillä miehet valitsevat johtajiksi omia kavereitaan, jotka ovat yleensä miehiä. (Aaltio-Marjasola 2001, 102-103.)

Tuloksista on lisäksi luettavissa niitä haasteita, joita muu organisaatio odottaa naisjohtajilta ja toisaalta niitä, joita naiset odottavat itseltään. Useita naisia vaivaa tutkimusten mukaan ”miellyttämissyndrooma”, joka ilmenee haluna miellyttää mahdollisimman monia. Kun tähän yhdistetään joidenkin naisten toive olla mahdollisimman hyvä johtaja, voivat kriteerit omalle työlle ja omalle johtamiselle olla liian korkeat. Pahimmillaan johtaja pyrkii tällöin tekemään työt itse sen sijaan, että delegoisi ne tehokkaasti eteenpäin. Koulutusohjelman myötä naiset ovat kuitenkin oppineet olemaan itselleen sallivampia: ”Armollisuus omaan suorittamiseen on lisääntynyt”. Tätä voidaankin pitää terveenä kehityksenä aivan samoin kuin sitä, että lasten kasvatusten myötä moni tuore äiti huomaa, että täydellistä äitiä ei olekaan. Näin ei myöskään ole olemassa täydellistä johtajaa. (Frankel 2007, 72.)

Muutammat tutkituista kertoivat alkaneensa pohtia koulutuksen mielekkyyttä ja erityisesti sitä, että koulutusohjelma oli tarkoitettu vain naisille. Kokonaisuutena koulutusohjelmaan osallistuneet naiset olivat olleet tyytyväisiä ohjelmaan, mutta osa tutkituista ilmaisi toivomuksensa siitä, että mukaan saataisiin myös miehiä, sillä käytännön työssä johdetaan miehiä tai ainakin ollaan tekemisissä mieskollegoiden kanssa. Samalla naiset totesivat, että johtaminen käsitteenä on kuitenkin sukupuoliriippumatonta, vain toteutustavat vaihtelevat. Nykyisessä johtamiskulttuurissa painotetaan kuitenkin aiempaa enemmän niin kutsuttuja pehmeitä arvoja, joita ovat esimerkiksi tunneälyn käyttö, verkostoituminen ja tiimien tehokas käyttö. (Frankel 2007, 40-42.)

Onko naisjohtajien koulutusohjelman läpikäyneiden naisten ura sitten kehittynyt koulutusohjelman tavoitteiden mukaisesti? Nordean sisäisessä tiedotteessa kerrottiin 2008, että jälkimmäinen vuonna 2007 järjestetty koulutusohjelma edisti naisten urakehitystä ja auttoi heitä saavuttamaan parempia tehtäviä. Tuloksista on kuitenkin selvästi havaittavissa, ettei koulutusohjelma itsessään edistänyt naisten urakehitystä, vaan ainoastaan kannusti naisia omatoimiseen uusien, entistä haastavampien tehtävien hakemiseen. Tuloksista on havaittavissa hienoista pettymystä siihen, että osallistujien ura ei automaattisesti kehittynyt koulutusohjelman myötä. Tämä johtuu siitä, naiset olivat saattaneet saada tällaisen käsityksen koulutusohjelman sisäisestä markkinoinnista ja tavoitteiden asettamisesta.

6.8 Osallistujien palautetta

Kokonaisuutena koulutusohjelmaan osallistuneet tutkittavat pitivät koulutusohjelmaa hyvänä. Kyselyiden ja haastatteluiden pohjalta on havaittavissa pääosin myönteistä palautetta, mutta toisinaan tutkitut ilmaisivat huolensa siitä, ettei koulutusohjelmasta juurikaan tiedotettu organisaation sisällä. Pahimmassa tapauksessa osallistujat olivat itse joutuneet kertomaan omille esimiehilleen koulutusohjelmaan valinnasta.

Koulutuksen käytännön järjestelyitä pidettiin hyvinä ja lähes poikkeuksetta Pohjoismaisia tapaamisia pidettiin hyvinä. Jotkut pitivät koulutusohjelman aikataulua melko löysänä eli samaan ajanjaksoon olisi kenties ollut mahdollista sisällyttää enemmän asiaa. Suurimpana ongelmana osallistujat havaitsivat sen puutteen, ettei koulutusohjelman käyneisiin naisiin oltu muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta lainkaan yhteydessä koulutusohjelman jälkeen.

Varsinaisen tutkimusaiheiden ulkopuolelta tutkittujen kommentteista ilmeni kiinnostavia yksityiskohtia. Naisjohtajuuden korostaminen saattoi koulutusohjelmaan osallistujien mielestä olla jopa liiallista, sillä jatkuva toistaminen väsytti. Toisaalta johtajuuteen liittyvät taidot eivät ole kiinni sukupuolesta, vaan ne ovat samoja sekä miehille että naisille. Tätä tutkittujen mielipidettä voi verrata Aaltio-Marjosolan (2001, 141-142) tutkimukseen, jossa todetaan mies-

ten ja naisten johtamistapojen olevan varsin samankaltaisia. Naisilla on kuitenkin edessään kovempi tie, sillä heiltä usein odotetaan enemmän.

Epävirallisesti koulutuksessa käytiin paljon keskusteluja myös siitä, kuinka paljon naiset ovat valmiita sijoittamaan aikaansa kehittyvän uransa eteen. Onko esimerkiksi kaiken vapaa-ajan sijoittaminen työhön ja uraan todella sen arvoista? Tähän kysymykseen ei haasteltujen perusteella löytynyt tyhjentävää vastausta, mutta ”kenties ei” tuntui olevan tyypillinen vastaus.

Naisten kesken uralla kehittymistä saattoi hidastaa myös vanha viisaus, ”nainen on naiselle susi”. Tulosten rivien välistä käy muutamia kertoja ilmi, että naiset eivät osaa riittävästi pitää puoliaan, jotta he voisivat menestyä yhdessä paremmin. Miehillä on saunakaverinsa, mutta naisilta puuttuvat vastaavat epämuodolliset, mutta silti menestymisen kannalta keskeiset verkostot. Niin ikään naiskollegan kannustamista pidettiin vaikeana, vaikka toisten menestyminen ei pitäisi olla pois omalta itseltä, ellei sitten kilpailla samasta ylennyksestä.

7 Havainnot Nordean johtajuustutkimuksesta

Nordean yhtenä tavoitteena oli naiskoulutusohjelmien osalta, että koulutuksen päättymisen jälkeen 50 prosenttia koulutuksen käyneistä naisjohtajista olisi edennyt urallaan vaativampiin tehtäviin. Lisäksi koulutusohjelmissä korostettiin sitä, että naisten pitäisi etsiä mahdollisuuksia aktiivisesti ja tuoda esiin omia saavutuksiaan. Ottamalla tulevaisuuden omiin käsiin pääsee nauttimaan työn tuloksista ja voi näin tarttua tuleviin mahdollisuuksiin.

Koulutusohjelman ensimmäiselle kurssille osallistuneista naisista 67 prosenttia on edennyt urallaan. Osa ensimmäisen kurssin käyneistä naisjohtajista toimi toisen kurssin osanottajien mentoreina. Suomen osalta naisjohtajien eteneminen urallaan ei ole saavuttanut niin suurta menestystä kuin mitä Nordea tiedottaa. Tästä voidaan päätellä, että muiden Pohjoismaiden osalta naisjohtajien eteneminen on onnistunut paremmin.

7.1 Jatkotutkimusten aiheita

Nyt toteutettu tutkimus naisjohtajuudesta Nordeassa antoi mielenkiintoisia tuloksia. Jatkotutkimuksille olisi kuitenkin vielä mielestäni aihetta varsinkin yleisemmällä tasolla, kuten esimerkiksi naisjohtajuus pankkialalla tai naisvaltaisilla aloilla. Toinen kiinnostava jatkotutkimuksen kohde olisi verrata naisjohtajuutta perinteisempään miesten johtamistapaan, jota kirjallisuudessa käsitellään runsaasti enemmän.

Kolmas hyödyllinen jatkotutkimusten aihe voisi olla naisille sopivien koulutusohjelmien sisällön suunnittelu. Uskon, että tällaisille koulutusohjelmille voisi olla tilausta Nordean ulkopuo-

lelläkin, mutta tämän tutkimuksen tulosten perusteella on pääteltävissä, että koulutuksen sisältöä olisi mahdollista terävöittää ja tehostaa. Jatkotutkimuksissa voitaisiin selvittää, millainen koulutusohjelman sisältö palvelisi koulutettavien tarpeita parhaiten.

7.2 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa tutkittiin Nordeassa vuosina 2005 ja 2007 järjestettyjä naisjohtajien koulutusohjelmia. Tutkimustehtävänä on selvittää kahden naiskoulutusohjelman tarpeellisuutta ja toteutusta. Tutkimuksen tulokset ovat pääosin vastanneet niitä käsityksiä, joita lähdemateriaalin ja teoreettisten tutkimusten pohjalta on voitu päätellä: naisilla on omaleimainen johtamistapansa, joka kuitenkin voi johtaa hyviinkin tuloksiin. Koulutusohjelma on edelleen kannustanut naisia tutkiskelemaan omaa johtamistaan myös käytännön tasolla sekä miettimään seuraavaa urasiirtoaan.

Nordean sisällä varsinkaan ensimmäinen koulutusohjelma vuonna 2005 oli vain harvojen naisten tiedossa, mistä syystä osallistujien omilta ryhmiltään saama palaute kertoi siitä, että johtajakollegat suhtautuivat paikoin koulutusohjelman käyneisiin naisiin epäillen. Seuraavaa koulutusohjelmaa markkinoitiin Nordean sisäisillä verkkosivuilla, jolloin tietoisuus koulutusohjelmasta lisääntyi. Tulosten mukaan toisen koulutusohjelman saama palaute parani.

Tulokset kertoivat myös, että naiset olivat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta viihtyneet koulutusohjelmissa. He olivat saaneet kannustusta toiminnalleen, mikä koettiin positiiviseksi. Opittujen asioiden koettiin kompensoivan koulutukseen kulunut aika siitäkkin huolimatta, että kiire saattoi lisääntyä ja tekemättömät työt kasautua koulutuspäivien vuoksi. Niinpä tutkimustehtävän toinen osa, koulutuksiin osallistuneiden kokemusten selvittäminen, toteutui näiden havaintojen pohjalta.

Kokonaisuutena tutkimustehtävään saatiin kattavasti vastauksia. Koulutusohjelman havaittiin olevan osallistujilleen hyödyllinen, minkä lisäksi koulutusohjelman sisällöstä saatiin selkeä, yksityiskohtainen kuva. Koulutusohjelman sisältö oli ollut tutkituille naisjohtajille pääosin avuksi ja kannustukseksi. Jotkut osallistujat olivat kuitenkin pettyneitä siihen, ettei koulutusohjelma automaattisesti edistänyt naisten uraa, vaan tämä vaati kultakin osallistujalta omaa aktiivisuutta.

Hyödyllisin yksittäinen lisä koulutuksista oli naisille mahdollisuus verkostojen luomiseen. Verkostot ovat tutkituilla jääneet elämään jopa työajan ulkopuolella, mitä voi pitää merkityksellisenä asiana osallistujille. Palkkaan koulutuksella ei havaittu olevan vaikutusta muuten kuin mahdollisten vaativampien työtehtävien kautta. Myöskään työyhteisön arvostuksen koulutuk-

sen käyneitä naisia kohtaan ei koettu merkittävästi parantuneen, mutta sitäkin enemmän koulutuksesta on ollut hyötyä naisille itselleen.

Lähteet

Kirjat ja painetut julkaisut:

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Frankel, L. 2007. Luotu johtamaan: 99 tapaa naisen ottaa ohjat. Helsinki: Talentum.
- Friedman, C. & Yorio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka. Helsinki: Talentum.
- Gabriel, Y., Fineman, S. & Sims, D. 2000. Organizing & Organizations. Lontoo: Sage Publications.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki : Tammi.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa - naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Jabe, M. 2007. Vauhtia uralle nainen. Helsinki: Kirjapaja.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2000. Selling and Sales Management. Lontoo: Pearson Education.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Lipponen, P. 2006. Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa. Helsinki: Kirjapaja.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Mermerus Oy.
- Salo, I. & Blåfield, V. 2007. Naiset huipulle! Helsinki: Taloustieto.

Artikkelit ja opinnäytetyöt:

- Lepistö-Johansson P. 2009. Making sense of women managers' identities through the constructions of managerial career and gender. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Miettinen A. 2007. Pätkätyön tulevaisuus? Asiantuntijanäkemyksiä määräaikaisten työn kehittämistarpeista ja tulevasta kehityksestä Suomessa Väestöntutkimuslaitos Katsauksia E27, 2007.
- Mitikka Niina. 2007. Naisjohtajien urakehityksen mahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto.
- Ojanperä P. 2006. Johtaminen tulevaisuuden Suomessa. Delfoi Akatemia.

Sähköiset lähteet:

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2008a. Tietoja Nordeasta.
<http://www.nordea.com/Tietoa%2bNordeasta/54782.html>

Nordea Pankki Suomi Oyj. 2008b. Sisäiset intranet-sivustot

Taulukot

Taulukko 1: Koulutuspäivien sisältö.	22
Taulukko 2: Hakemusten käsittelyn vaiheet.	24
Taulukko 3: Hakuprosessin aikajana.	25
Taulukko 4: Positiivisia ja negatiivisia kokemuksia.	33

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	45
-----------------------------	----

Liite 1: Kyselylomake

1. Miten käymäsi Female Manager Programme -koulutusohjelma on vaikuttanut urakehitykseesi, ja/tai miten uskot sen vaikuttavan tulevaisuudessa?
2. Vaikuttiko käymäsi koulutusohjelma palkkaasi?
3. Mitä ajatuksia koulutusohjelma herätti ja mitä pidit koulutuksen tärkeimpinä asioina?
4. Mitä hyviä ja huonoja puolia koulutusohjelmassa oli?
5. Miten muuttaisit koulutusohjelmaa?
6. Vaikuttiko koulutusohjelma käynti, siihen miten a) arvostat itseäsi johtajana b) työyhteisö arvostaa sinua?
7. Muuttuiko käsityksesi johtajuudestasi koulutusohjelman aikana? Entä muuttuiko käsityksesi Nordeasta?
8. Miten koulutusohjelma on otettu vastaan a) omassa työyhteisössäsi ja b) Nordeassa yleensä?
9. Muuttuiko työskentelysi koulutuksen käymisen jälkeen? Muuttuiko johtamistapasi ja miten?
10. Onko koulutuksessa käsiteltyihin asioihin palattu työnantajan aloitteesta koulutuksen jälkeen?