



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ARMINA DVIZAC  
MITEN PÄÄSTÄ NAISENA KORKEIMMILLE JOHTOPAIKOILLE:  
MENESTYNEIDEN NAISTEN URATARINOITA

Diplomityö

Tarkastaja: professori Marko Seppänen  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
7.elokuuta 2017

## TIIVISTELMÄ

### **ARMINA DVIZAC: MITEN PÄÄSTÄ NAISENA KORKEIMMILLE JOHTOPAIKOILLE: MENESTYNEIDEN NAISTEN URATARINOITA**

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 59 sivua

Lokakuu 2017

Johtamisen ja tietotekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tuotantotalous

Tarkastaja: professori Marko Seppänen

Avainsanat: toimitusjohtaja, uratarina, kirjallisuustutkimus, naisjohtajat

Työn tarkoituksena oli selvittää, millaisia urapolkuja on ollut toimitusjohtajaksi tai korkeimmille johtopaikoille päätyneillä. Koska työ tehtiin omista haaveista ja toiveista käsin, työ rajattiin naisten näkökulmaan. Tarkoituksena oli laatia ohjeistus itselle ja muillekin naisille urakehityksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Työssä päätettiin käyttää naisten menestystarinoita ja ohjeita, mitä he ovat muille antaneet. Näin voisi tehdä yhteenvetoa, miten he ovat päässeet menestymään ja saada itselle luottamusta tehdä samoin.

Työn tekemiseen käytettiin sekundääriaineistoa. Tietoa etsittiin siis kirjoista, lehdistä, artikkeleista ja internetistä. Materiaalista piti etsiä sellaista tietoa, mitä voisi käyttää. Tiedon pohjalta tehtiin pienimuotoinen opas, joka auttaisi naisia, jotka haaveilevat korkeammista johtajan paikoista tai jopa toimitusjohtajan paikasta.

Työhön käytettiin aiemmin kerättyä aineisto suomalaisista naisista, jotka ovat nyt korkeimmilla johtopaikoilla tai ovat joskus olleet siinä. Heidän tarinankuluistaan saatiin apua, että mitä itse voisi edetä uralla ja minkälaisen apuvälineiden avulla pääsisi pitkälle. Naisten tarinoiden perusteella tehtiin myös sankarittaren matkan kulkureitit. Lisäksi löydettiin kirjallisuudesta ohjeita, mitä voidaan käyttää auttamaan pääsemään korkeammille johtopaikoille ja jopa toimitusjohtajaksi. Näistä ohjeista suurin osa on ollut myös tämän diplomityön sankarinaisten takana.

Työssä laadittiin ohjelista, josta ammentamalla voidaan edetä omalla uralla tai tehdä urakehityssuunnitelma. Ohjeita on myös yrityksille ja organisaatioille, koska naiset eivät aina voi olla itse vastuussa urakehityksestään. Monet naiset olivat sitä mieltä, että itsetuntemus ja hyvät verkostot olivat apuna uralla etenemiseen. Itsetuntemus toi parempia johtajan taitoja ja verkostoituminen taas sitä, että tuntee ihmisiä, jotka voivat auttaa eteenpäin korkeampiin tehtäviin. Työtä voisi jatkaa ja parantaa niin, että tekisi itse kysymyslistan ja etsisi naisjohtajia haastatteluihin. Tällöin otanta voisi olla laajempaa ja päästäisiin tietämään, miten isompi joukko naisia on päässyt etenemään urallaan. Tällä avulla myös ohjeistus voisi muokkautua toisenlaiseksi.

## ABSTRACT

### **ARMINA DVIZAC: HOW TO GET TO THE TOP POSITIONS: CAREER STORIES OF SUCCESSFUL WOMEN LEADERS**

Tampere University of Technology  
Master of Science Thesis, 59 pages  
October 2017

Master's Degree Programme in Management and Information Technology  
Major: Industrial Engineering and Management  
Examiner: Professor Marko Seppänen

Keywords: CEO, career stories, literature study, women leaders

The purpose of the thesis was to discover what kind of career paths CEO:s and people in higher positions have had. The work was limited to the women's point of view, as it was inspired by my own dreams and desires. The aim was to provide guidance to women to help the planning and implementation of their career development. It was decided to use the women's success stories and advices they have shared with others.

A secondary material was used to make the thesis. Therefore, information was researched from books, magazines, articles and the internet. The aim was to find information from the material that could be used. A small- scale guide was made based on this information to help women who dream of a CEO and higher leader positions.

A previously collected material from Finnish women, who are now in the highest leadership positions or have been before, was used in the thesis. Their stories about their career were helpful in finding out what to do with my own career and what kind of tools would help someone else in advancing in their career. Based on these women's stories, the route of the heroine's journey was made. In addition, guidelines were found from the literature that could help to reach higher leadership and even CEO positions. Most of these instructions have been behind the heroines of this thesis.

A guide list was made in this thesis. This guide list can be helpful when making career development plans. The guidelines are also available to companies and organizations, as women cannot always be responsible for their career development. Many women agreed that self-knowledge and good social networks were helpful in advancing in their careers. The self-knowledge brought better leadership skills and networking helped, as they knew the right people to help to advance in higher positions. This study could be continued and improved by making a questionnaire and finding female managers to interview. In that case the sampling could be wider and it could be possible to discover how many more women have advanced higher in their careers. This would also allow the guide list to be modified differently.

## ALKUSANAT

Haluan kiittää Marko Seppästä hyvästä ohjauksesta, neuvoista ja aktiivisuudesta. Työ tehtiin pyynnöstäni, koska halusin valmistua ajallaan koulusta ja tämän mahdollisti minulle Tampereen Teknillinen Yliopisto. Kiitän myös koko Porin osaston henkilökuntaa mukavista kouluvuosista ja toimistohenkilökuntaa avusta diplomityön papereiden kanssa.

Haluan kiittää Marko Heleniusta, koska olet huolehtinut, että jaksan tehdä ja muistan tehdä työni ajallaan. Lisäksi huolehdit koirista ja taloudesta silloin, kun minulla oli tekemistä. Autoit minua jaksamaan eteenpäin.

Vanhempani Munevera ja Jusuf Dvizac ovat mahdollistaneet sen, että pystyin käymään koulutukseni. He tukivat minua sekä rahallisesti että muutenkin tukeneet minua kaikissa päätöksissäni.

Nokiassa, 19.9.2017

Armina Dvizac

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Työn taustaa .....	1
1.2	Tutkimusongelma, näkökulmat ja rajaukset.....	4
1.3	Työn rakenne.....	5
2.	TEORIA .....	6
2.1	Johtajuus.....	6
2.1.1	Naisten ja miesten samankaltaisuus ja erilaisuus.....	6
2.1.2	Feminiininen ja maskuliininen johtajuus .....	7
2.2	Urakehitys .....	9
2.3	Campbellin sankarinmatka.....	11
2.4	Tutkimustuloksia naisjohtajuudesta .....	13
2.4.1	Kannattavuus.....	13
2.4.2	Laatu esimiestyössä.....	14
2.4.3	Kilpailuetu tulevaisuudessa.....	15
2.5	Lasikatto .....	16
2.6	Johtaminen tulevaisuudessa .....	17
3.	TYÖN MENETELMÄT .....	22
4.	MENESTYSTARINOITA JA OHJEITA .....	25
4.1	Menestystarinoita .....	26
4.1.1	Toimitusjohtaja perheen jalanjäljissä.....	27
4.1.2	Alkuhankaluuksien jälkeen toimitusjohtajaksi .....	29
4.1.3	Nuoresta kapinallisesta yrittäjä .....	31
4.1.4	Nuoren tytön unelma tuli todeksi.....	33
4.1.5	Nuorena jo suuret unelmat .....	34
4.1.6	Kovista oloista lähtöisin sankarin virkaan .....	37
4.1.7	Projektista yritykseksi .....	38
4.1.8	Esikuvana isoisoäiti.....	40
4.1.9	Itsensä löytäminen hyvän urapolun jälkeen .....	42
4.2	Sankarittaren matka.....	44
4.3	Ohjeita naisille ja yrityksille .....	47
4.3.1	Ohjeita yrityksille naisten kannustamiseksi .....	47
4.3.2	Ohjeita naisille uran edistämiseksi.....	49
5.	YHTEENVETO .....	53
5.1	Päätulosten yhteenveto .....	53
5.2	Työn arviointi ja jatkomahdollisuudet .....	55
	LÄHTEET .....	57

## KUVALUETTELO

Kuva 1.	<i>Korkeamman asteen suorittaneiden määrä vuosina 2000 ja 2011 Tilastokeskuksen (2012) mukaan.....</i>	<i>1</i>
Kuva 2.	<i>Vuosina 1992-2012 uusien valmistuneiden määrä Tilastokeskuksen (2012) mukaan.....</i>	<i>2</i>
Kuva 3.	<i>Vuoden 2007 EVA-analyysistä otettu kuvio, jossa on verrattu, kuinka paljon naisia on yhtiöiden hallituksessa.   <a href="http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf">http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf</a> (Kotiranta et al 2007).....</i>	<i>3</i>
Kuva 4.	<i>Vuoden 2007 EVA-analyysin mukaan naistoimitusjohtajien osuus yrityksissä. <a href="http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf">http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf</a> (Kotiranta et al 2007).....</i>	<i>3</i>
Kuva 5.	<i>Peruselementit, jotka ovat johtajan taustassa (Repo et al. 2012, s. 175).....</i>	<i>10</i>
Kuva 6.	<i>Campbellin sankarinmatka alusta loppuun (Tukiainen et al. 2016, s. 62). ....</i>	<i>12</i>
Kuva 7.	<i>Kannattavuuserot naisten ja miesten johtamissa yrityksissä (tulokseen otettu huomioon vuonna 2003 olevat vähintään 10 hengen yritykset) <a href="http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf">http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf</a> (Kotiranta et al. 2007).....</i>	<i>14</i>
Kuva 8.	<i>Työnantajasektorin mukaan naisten osuus johtaja ja erityisasiantuntija-aloilla. (Tilastokeskus 2009).   <a href="http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_kat_001_fi.html">http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_kat_001_fi.html</a>.....</i>	<i>18</i>
Kuva 9.	<i>Naiset ja miehet ammattikunnittain vuonna 2009. (Tilastokeskus2009).   <a href="http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_kat_001_fi.html">http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_kat_001_fi.html</a>.....</i>	<i>19</i>
Kuva 10.	<i>Anne Berner Sipilän hallituksen liikenne- ja viestintäministeri. Kuvannut: Inka Soveri/IL. <a href="https://www.kauppalehti.fi/uutiset/namayhtiot-anne-berner-jatti/VUzsep7">https://www.kauppalehti.fi/uutiset/namayhtiot-anne-berner-jatti/VUzsep7</a>.....</i>	<i>28</i>
Kuva 11.	<i>Ann Wahlroos-Jaakkola Picnic-kahvilaketjun toimitusjohtaja. Kuvannut: IS/Antti Hämäläinen. (Kerttula 2015)   <a href="http://www.is.fi/kotimaa/art-2000001133732.html">http://www.is.fi/kotimaa/art-2000001133732.html</a> .....</i>	<i>30</i>
Kuva 12.	<i>Yrittäjäksi ruvennut Nina Ignatius ( <a href="http://www.talouselama.fi/kasvuyritykset/matti-vanhanen-sijoittilastenvaateyhtioon-perustaja-paasi-arvostetulle-listalle-3440829">http://www.talouselama.fi/kasvuyritykset/matti-vanhanen-sijoittilastenvaateyhtioon-perustaja-paasi-arvostetulle-listalle-3440829</a>) .....</i>	<i>31</i>

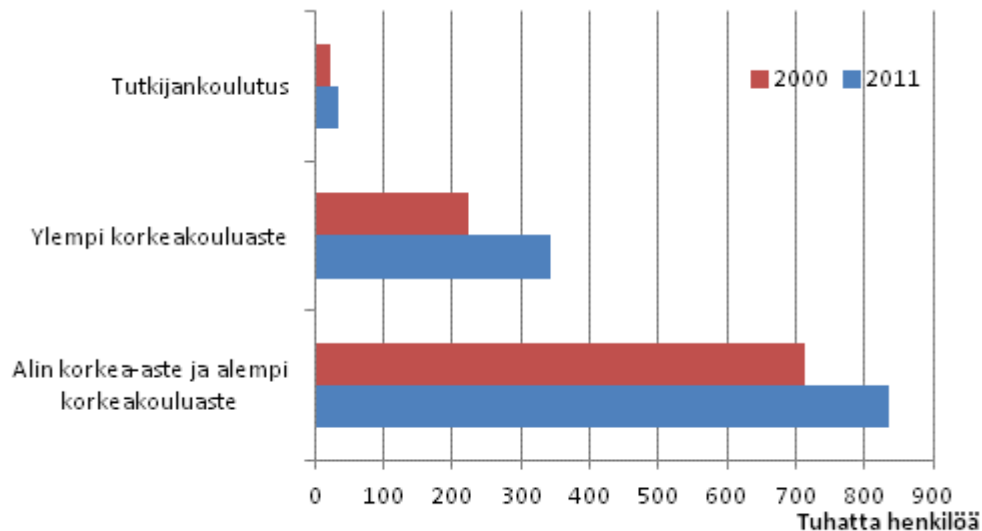
Kuva 13.	<i>Minna Parikka on vuoden maailmalla tunnettu kenkäsuunnittelija</i> ( <a href="http://www.operafestival.fi/fi/Inspired-in-Finland/IIF-Intohimo-2015-2016/Sata-tarinaa/Minna-Parikka">http://www.operafestival.fi/fi/Inspired-in-Finland/IIF-Intohimo-2015-2016/Sata-tarinaa/Minna-Parikka</a> ).....	33
Kuva 14.	<i>Huoneen toinen perustajasta Evon Söderlund on huonoista oloista tullut nainen, joka päätti perustaa oma yrityksen ja menestyä.</i> ( <a href="http://elomedia.elo.fi/artikkelit/anna-yrityksellesi-kasvot-kansainvalistyvän-yrityksen-tarina">http://elomedia.elo.fi/artikkelit/anna-yrityksellesi-kasvot-kansainvalistyvän-yrityksen-tarina</a> ).....	35
Kuva 15.	<i>SDP:n kansanedustaja ja vuoden 2010 pakolaisnaisen tittelin saanut Nasima Razmyar</i> ( <a href="http://www.menaiset.fi/artikkeli/ajankohtaista/ihmiset/rasismialoitteen_tehnyt_nasima_razmyar_kotoutumisestaan_minulla_kavi">http://www.menaiset.fi/artikkeli/ajankohtaista/ihmiset/rasismialoitteen_tehnyt_nasima_razmyar_kotoutumisestaan_minulla_kavi</a> ).....	37
Kuva 16.	<i>Maria Severina on Hytestin omistaja.</i> ( <a href="http://www.ts.fi/uutiset/paikalliset/822807/Hytestin+Maria+Severina+on+vuoden+kasvuyrittaja+LansiSuomessa">http://www.ts.fi/uutiset/paikalliset/822807/Hytestin+Maria+Severina+on+vuoden+kasvuyrittaja+LansiSuomessa</a> ).....	39
Kuva 17.	<i>Hymyilevä Hanna Nurminen, Koneen säätöön asiantuntija ja puheenjohtaja</i> ( <a href="http://www.koneensaatio.fi/hanna-nurminen/">http://www.koneensaatio.fi/hanna-nurminen/</a> ).....	40
Kuva 18.	<i>Annukka Klinge entinen Kansallisoopperan viestintäjohtaja</i> ( <a href="https://worldvision.fi/uutiset-ja-media/mit%C3%A4-enemm%C3%A4n-annamme-sit%C3%A4-paremmiin-voimme">https://worldvision.fi/uutiset-ja-media/mit%C3%A4-enemm%C3%A4n-annamme-sit%C3%A4-paremmiin-voimme</a> ).....	43

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Tänä päivänä monella on korkeampi koulu käyty. Itseä koulutetaan korkeammalle, koska ei ole töitä saatavilla ja halutaan työnhakua helpottaa sillä, että on tietoa alasta. Myös henkilöt, jotka ovat kyllästyneitä vanhaan työhönsä kouluttavat itseään korkeampaan virkaan tai vaihtavat ammattia. Tämän takia korkeisiin virkoihin on vaikea päästä varsinkaan nuorena, kun kokeneempiakin henkilöitä on työttöminä. Myös ihmiset, jotka ovat työelämässä vaihtavat työpaikkaa, jos eivät ole tyytyväisiä nykyiseen.

Tilastokeskuksen (2012) mukaan 2000-luvun alussa väestöstä korkeakoulutettuja oli, joka neljännes. Vuoteen 2011 mennessä tämä määrä oli kasvanut 26 prosentilla, vaikka työikäisen väestön kasvu oli ollut vain neljä prosenttia. Kuvasta 1 näkee tämän korkeakoulusta valmistuneiden määrän kasvun. (Tilastokeskus, 2012)



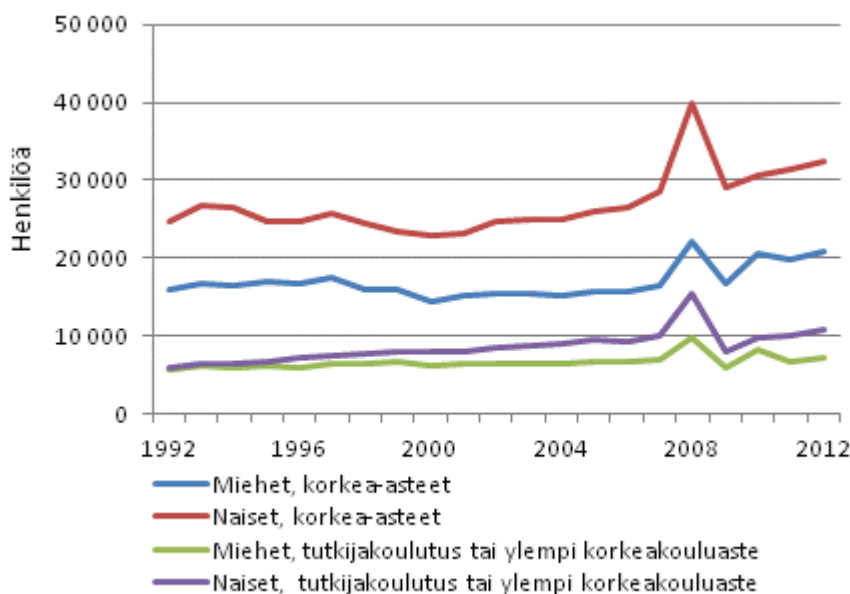
**Kuva 1.** Korkeamman asteen suorittaneiden määrä vuosina 2000 ja 2011 Tilastokeskuksen (2012) mukaan

Nyt eletään niin sanottua työnantajien markkina-aikaa eli työnantajat pystyvät valitsemaan töihin parhaiten sopivat henkilöt haluttuihin työpaikkoihin. Monet johtajien ja päälliköiden virat vaativat korkeakoulutusta ja monen vuoden kokemusta. On siis hyvin pieni mahdollisuus kokemattomana päästä näihin virkoihin, vaikka koulutusta olisi erinomainen. Myös monen korkealle tähtäävän unelmatyö eli toimitusjohtajan tehtävä on yleensä monen onnistuneen työvuoden takana. Toinen tapa on saavuttaa tämä työ-



paikka perustamalla oma yritys. Toimitusjohtajaksi on vaikea päästä nuorena ja kokemattomana, siksi on hyvä laatia itsellensä suunnitelma, miten tähän asemaan voitaisiin päästä.

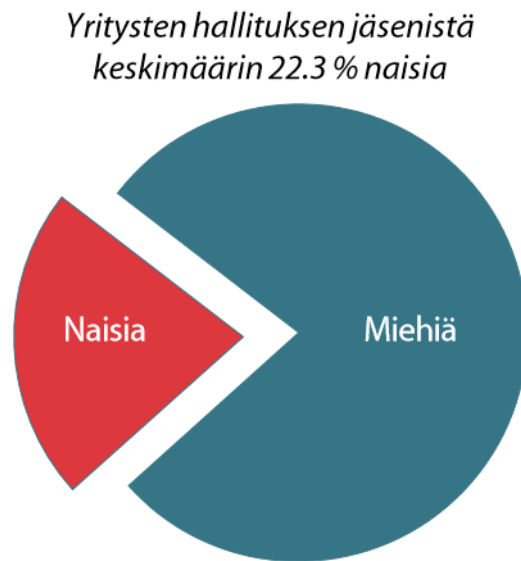
Naisten saavuttaessa tasa-arvon ovat he ruvenneet pikkuhiljaa kouluttautumaan enemmän ja nousemaan paremmille paikoille töissä. Tilastokeskuksen (2012) mukaan tämä voi johtua myös siitä, että naiset ovat innokkaampia opiskelemaan ja siksi kouluttautuvat miehiä enemmän korkeakouluasteisiin. Kuvasta 2 huomataan, että Tilastokeskuksen (2012) tilaston mukaan naisia on kouluttautunut vuodesta 1992 ja kouluttautuu edelleenkin miehiä enemmän. Tästä huomataan myös, että naisia jatkaa enemmän tutkijakoulutuksiin ja ylempiin korkeakouluasteisiin. Piikki kuvassa 2 on vuonna 2008 tulleen uuden tutkintouudistuksen seuraamus.



**Kuva 2.** Vuosina 1992-2012 uusien valmistuneiden määrä Tilastokeskuksen (2012) mukaan

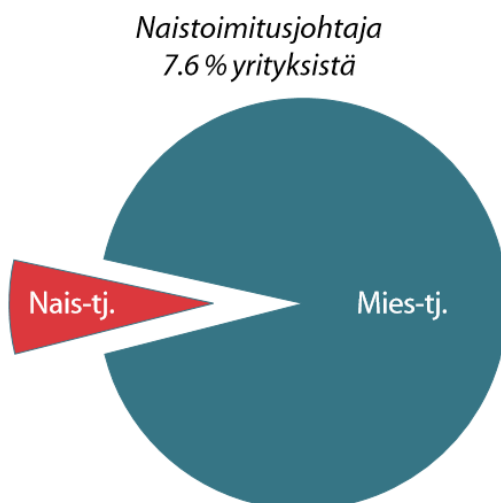
Vaikka naisia kouluttautuukin enemmän ei se tarkoita, että he pääsisivät paremmille paikoille kuin miehet. 2000-luvun alussa naisia oli vain 7 prosenttia pörssiyritysten hallituksessa. Vuotena 2016 se oli jo kasvanut niin paljon, että naisia on jo neljännes pörssiyritysten hallituksesta. Tänä päivänä suomalaisissa pörssiyrityksissä on poikkeuksellisen paljon naisia menneisyyteen verrattuna. Silti se ei ole paljon vaan vain neljä prosenttia eli viisi naishenkilöä. Huoli on nyt kova, että onko kehitys pörssiyritysten hallituksessa jäänyt neljännekseen ja ei tule siitä kehittymään. Koska hallitukseen voi edetä vain liikkeenjohdon kokemuksella, muistuttaa Antti Turunen, että pitäisi jo urapolun alkulähteillä miettiä, mitä kautta siihen voi päästä. (Ollikainen 2016). Leena Linnainmaa sanoo, että nuorissa ikäluokissa naisten osuus on kasvamassa johtoryhmissä. Tämä on erittäin lupaavaa. Naisten osuus on nykypäivänä johtoryhmissä noin viidennes. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä se on vähän enemmän kuin viidennes eli noin 23 prosenttia ja suurissa pörssiyrityksissä vähän vähemmän kuin viidennes eli noin 18 prosenttia. Li-

ketoimintojen johtajista naisia on vain 7 prosenttia, kun taas tukitoimintojen johtajistossa on enemmistö naisjohtajia.



**Kuva 3.** Vuoden 2007 EVA-analyysistä otettu kuvio, jossa on verrattu, kuinka paljon naisia on yhtiöiden hallituksessa. [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068\\_Analyysi\\_no\\_003.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf) (Kotiranta et al 2007)

Kuvan 3 mukaan huomataan, että naisia oli yritysten hallituksissa noin 22 prosenttia ja siitä ollaan Ollikaisen 2016 mukaan tullut vielä kolmisen prosenttia ylöspäin yhdeksässä vuodessa. Eli voidaan sano, että ollaan menossa parempaan suuntaa, mutta koskaan ei voida tietää pysähtyykö kasvu.



**Kuva 4.** Vuoden 2007 EVA-analyysin mukaan naistoimitusjohtajien osuus yrityksissä. [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068\\_Analyysi\\_no\\_003.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf) (Kotiranta et al 2007)

Kuvasta 4 voidaan huomata, että naisia on ollut vähän yritysten toimitusjohtajina ja tämä jatkuu edelleen. Naisia ei ole tämän tutkimuksen jälkeen paljon edennyt toimitusjohtajaksi. Jonkun verran uutisissa on ollut, että naisesta tulee toimitusjohtaja, mutta on ollut silti niitäkin, jotka on siirtyneet toimitusjohtajan tehtävistä muihinkin osa-alueisiin.

Vaikka korkeimmissa tehtävissä työskentelevät ovat edelleen miehiä, naiset ovat vuosien saatossa nostaneet asemiaan korkeimmissa asemissa. Tämä voi johtua naisten halusta kouluttautua korkeammalle kuin miehet tai menneisyydestä, jossa naisten asema oli huonompi kuin miesten. Tasa-arvon saavuttamisen jälkeen naiset olivat aluksi huonoissa tehtävissä, joista viime vuosikymmenten jälkeen suunta on ollut vain ylöspäin. Nykyään naisia on monen pörssiyrityksen hallituksessa ja toimitusjohtajina. Naiset ovat luoneet itselleen suunniteltuja urapolkuja, jotka ovat johtaneet heidän ylenemiseensä ja auttanut valloittamaan korkeita työpaikkoja. Tästä pääse itse työn ytimeen eli miten näihin virkoihin ollaan päästy ja millaista tausta työtä tai onnea se vaatii.

## 1.2 Tutkimusongelma, näkökulmat ja rajaukset

Diplomityön lähtökohtana on tekijän oma halu selvittää, millaisia urapolkuja erityisesti naisilla on korkeampiin johtotehtäviin ja tätä kautta mahdollisesti toimitusjohtajaksi. Ensimmäisenä tavoitteena tutkimustyössä on selvittää, mitä urapolkuja pitkin voi päästä toimitusjohtajaksi. Tavoite on siis selvittää, mitä kautta nykyiset ja menneet naispuoliset toimitusjohtajat ovat päässeet virkoihin ja miten sitä voisi hyödyntää urapolun suunnittelussa. Tämän kysymyksen aikavälinä voitaisiin käyttää 1990-2015.

Työssä on pyritty ottamaan huomioon kaikki mahdolliset urapolut. Pyritään katsomaan jo toteutuneet urapolut ja näiden pohjalta saada tietoa, mitä kautta pitää edetä, jotta voi totuttaa haave ammattinsa. Näillä urapolkuvalinnoilla pyrittäisiin helpottamaan nuorten urapolun suunnittelua, jos tavoitteen on toimitusjohtajan virka tai muu korkeampi johtotehtävä. Toinen tavoite on katsoa tämä asia naisten kannalta. Työssä vertaillaan Suomessa tapahtuvaa kehittymistä naisjohtajuuden virroissa. Työstä pitäisi muodostua kokonaisuus, joka vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin

1. Millaisia urapolkuja toimitusjohtajiksi tai korkeisiin johtovirkoihin päätyvillä naisilla on ollut?
2. Miten nainen voi tuoda osaamistaan esille urapolullaan ja näyttää kykynsä päätäkseen Suomessa korkeampiin johtotehtäviin tai toimitusjohtajaksi?

Kysymyksiin pyritään vastaamaan kirjallisuuden avulla. Sieltä poimitaan hyviä käytännön näkökulmia ja pyritään vastamaan tekijän näkemyksiin ja toiveisiin.

### 1.3 Työn rakenne

Diplomityö koostuu viidestä luvusta. Luvussa 1 esitellään työn tausta, näkökulmat, rakenne ja käsitteet eli siinä käydään läpi, mitä työn sisällöstä voidaan odottaa. Luvussa 2 käydään teoriaosuus läpi. Siinä katsotaan teoria asioista, joita tullaan lähemmin tarkastelemaan seuraavissa luvuissa. Teoria helpottaa asioiden ymmärtämistä. Luvussa 3 esitellään menetelmiä, mitä työssä on käytetty ja miten niitä on käytetty. Luvussa 4 käydään läpi diplomityön aineiston tutkimustuloksia. Täällä selviää, mitä aineistossa ollaan käyty läpi. Luvussa 5 käydään läpi yhteenveto koko diplomityöstä ja läpi jatkotutkimuskysymyksiä, miten voitaisiin kehittää ja jatkaa tätä aihetta.

## 2. TEORIA

Tässä luvussa käydään läpi työn teoriaosuutta. Tämän luvun tarkoitus on selvittää asioita etukäteen, ettei myöhemmin tarvitse miettiä, mitä jokin asia tarkoittaa. Tämä luku antaa myös viitteitä, mitä tulee vastaan seuraavissa luvuissa ja mikä on työn tarkoitus. Teoriaosuutta on tarkoitus käyttää päätulosten pohjana.

### 2.1 Johtajuus

Sanakirjakin sen kertoo: johtaminen merkitsee hallintaa. Ihmisten hallitseminen ei kuitenkaan ole niin helppoa kuin luulisi. Johtaja on sellainen, joka pystyy ajattelemaan itsensä ja muiden parasta. Johtaja ei jätä lupauksia tekemättä ja pystyy hallitsemaan tiiminsä kunnolla saavuttamalla samalla tuloksia. (Friedman et al. 2006). Monesti on sanottu, että naisista pidetään johtajina ja esimiehinä enemmän siksi, koska he kuuntelevat paremmin ja näin ottavat kaikki huomioon päätöstä tehtäessä. Miehet taas keskittyvät saamaansa valtaan. Työelämässä on tullut nähtyä kummastakin sukupuolesta kumpain puolta.

Johtaja on menneinä aikoina aina merkinnyt miestä. Miesten kylmäpäisyys ja vahvuus voittivat aina naisen emotionaalisen harkinnan. Harvoin kuuli, että nainen on korkealla asemalla. Naisen ollessa johtaja tai yrittäjä enne siitä nostettiin kohu. Nainen ei saanut kuin olla kotona hoitamassa lapsia ja tekemässä kotitöitä. Tässä oli usko, että nainen ei osaa johtaa, koska on liian sentimentaalinen. Naisten ruvetessa kapinoimaan ja vaatimaan oikeuksiaan saatiin aikaan tasa-arvolaki, joka nosti naisia ylempiin asemiin. (Friedman et al. 2006). Nykypäivänä on vaikea elättää perhettä, jos vain yksi on taloudessa töissä. Varsinkin, jos palkka ei ole kovin suuri. Tämän takia on tärkeää, että sekä naiset ja miehet kouluttautuvat ja pääsevät töihin. Naisten töihin menon myötä on myös sanottu, että ilmapiirit kotitalouksissa ovat parantuneet. Nykypäivänä myös miehet ovat halukkaita jäämään kotiin hoitamaan lapsia, mikä on heille suotu isyysloman merkeissä.

#### 2.1.1 Naisten ja miesten samankaltaisuus ja erilaisuus

Naisten ja miesten erot ovat paljon keskusteltu asia. Naisten ja miesten välisistä kulttuurisista eroista ei ole tieteellisesti perusteltua tietoa, tähän vedotaan, kun halutaan vesittää tasa-arvo asiat. Tähän kysymykseen ei olekaan yksiselitteistä tieteellistä vastausta. Ero kumminkin voidaan selittää biologisilla ja kulttuurisilla tekijöillä, joidenkin tutkijoiden mukaan biologialla voidaan selittää ero toisten taas kulttuurilla. Perimä- ja ympäristöte-

kijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään monimuotoisin tavoin, tällä tavoin ihminen on psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus. (Aaltio-Marjosalo 2001, s. 35).

Suomen kielessä ”hän” voi tarkoittaa sekä miestä että naista. Monissa muissa kielissä on erilaiset sanat miehelle ja naiselle. Tasa-arvo miehen ja naisen välillä on tärkeä monilla tasoilla: biologisella, sosiaalisella ja oikeudellisilla. Nainen ja mies eroavat biologisesti, tämä nyt on selvää. Tämä taso on moni tavoin tärkeä työelämässä. Työ ja yksityiselämä ovat omia sarakkeitaan, mutta myös linkittyvät toisiinsa. Toinen taso polariteetti selittyy kulttuurisena perimänä. Tällöin puhutaan miehen ja naisen rooleista ja olemisen tavoista, joiden syntymiseen vaikuttaa kulttuuriympäristö. Voimakaskin ympäristön vaikutus on huomaamaton. Syntymästä asti saatujen mallien mukaan toimivat sekä miehet että naiset. Kuvat naisesta ja miehestä syntyvät sekä kokemuksesta että historiasta. Kuvat voivat muodostua sekä yksilöllisessä että yhteiskunnan kaavassa. Erilaisten elämäpiirien ja tehtäväkenttien vuoksi ovat naisten ja miesten kokemusmaailmat erilaisia. Naiset so- siaalistuvat yleensä feminiiniseen arvomaailmaan miehet taas maskuliiniseen. Osittainen selitys tälle tulee biologisesta erilaisuudesta. Naisten kokemukset ovat liittyneet yleensä kotiin, kun taas miesten ulkopuoliseen maailmaan. Mutta nykyaikana varsinkin Pohjoismaissa on naisten elämä korostunut työssä ja miesten kotona vanhempainlomien myötä. Kolmas taso on oikeudellinen, jossa naisia ja miehiä sitoo tasa-arvonlaki. Tämä taso kertoo kuinka sukupuolesta riippumatta kaikkia pitäisi kohdella samoin. (Aaltio-Marjosalo 2001, s. 35–37).

Työelämässä nämä tasot sekoittuvat toisiinsa. Kaikista tasoista eniten keskusteluun on tullut oikeudenmukaisuus. Koska naisentyö nähdään kulttuurisesti vähempiarvoisena eli palkka on pienempää samasta työstä. Niin tämä on nähty perinteenä, jotta ei tarvitsisi muuttaa. Yritykset ovat luoneet sellaisen kuvan yhteiskunnalle, että kuinka miesten kuuluisi toimia työssä. Tutkimukset ovat osoittaneet joitakin eroja nais- ja miesjohtajien käyttäytymistavoissa ja lahjakkuusalueilla. Nämä erot ovat vain marginaalisia. (Aaltio-Marjosalo 2001, s. 38–39).

Vaikka nainen on miestä fyysisesti heikompi, mikä ei todellakaan päde kaikkien kohdalla nykypäivänä, ja biologisesti tunteikkaampi, pitäisi hänellä olla samat oikeudet ja palkka kuin miehellä tasa-arvolainkin nojalla. Näin ei kuitenkaan ole ja syitä on löydetty erilaisia, miten samaa palkkaa voidaan jättää maksamatta. Naisten pitäisi kehittää uraansa koko ajan, että pystytäisiin näyttämään, että pystytään olemaan samalla tasolla kuin miehet. Tämä vaatisi naisia enemmän johtajatasoille ja miesvaltaisempiin kouluihin. Nykypäivä ollaan, jo menossa parempaan suuntaan ja sekä naiset että miehet ovat menneet toistensa alueille. Paljon näkee miessairaanhoitajia tai naisinsinöörejä.

### **2.1.2 Feminiininen ja maskuliininen johtajuus**

Naisten ja miesten toimintamallit ja ajatustavat ovat koko ajan vuorovaikutuksessa. Naisia ja miehiä ei voida määrittellä isona ryhmänä vaan henkilöt ovat aina yksilöllisiä ja

heidän ajatteluttavansa ovat erilaisia. Ihmisen persoonallisuus voi muuttua uran ja elämänkulun aikana. Siksi ei voida määritellä ihmistä sukupuolen mukaan vaan pitää ottaa huomioon persoonallisuus. (Aaltio-Marjosalo 2001, s. 130).

Tutkimustietojen mukaan naiset ovat lahjakkaampia vuorovaikutuksessa ja kokonaisuuksien hahmottamisessa. Ja naisilla on paremmat sosiaaliset taidot kuin miehillä, joilla he pystyvät selvittämään paremmin hankalat tilanteet ja ymmärtävä syyseuraussuhteita. Naisilla on enemmän ”sydäntä” työasioissa ja he ajattelevat työntekijöitään ihmisinä ja näin pitävät heistä parempaa huolta. Nainen pystyy myös hoitamaan paremmin monta asiaa kerrallaan. Tutkimuksen mukaan suurin syy on persoonallisuuserot. (Hirvikorpi 2005, s. 97).

Miehet ovat taas geometriassa parempi eli avaruudellisessa hahmottamisessa. Tämä on kuitenkin todettu vain länsimaissa. Teoria, että naiset ovat empaattisempia, johtuu sosiaalisesta ympäristöstä. Isät ovat taas kasvattaneet poikansa ja antavat samalla näille käyttäytymismallin. (Hirvikorpi 2005, s. 100).

Tutkimukset ovat todistavat vain sen, mikä tapahtuu suurimmalla todennäköisyydellä. Ne eivät ota huomioon kasvatus- ja elinympäristön muuttumista. Nykypäivänä, kun suositetaan sukupuolineutraalia kasvatusta, voi naisista tulla miesten tapaisia ja toisinpäin. Eli ei voida olettaa, että naiset ovat aina tunteikkaita ja pystyvät tekemään monta asiaa kerralla tai, että miehet tekevät aina sen järkevimmän ratkaisun.

Miehet ja naiset prosessoivat tietoa eri lailla. Naiset kokoavat kokonaiskuvan detaljeista, miehet taas siirtyvät kokonaisuudesta detaljeihin. Tästä johtuu, että naiset tekevät päätöksensä hitaammin. Työn suhteen mies on enemmän asemahakuinen, kun nainen taas ajattelee enemmän työn sisältöä. Kumminkin korostetaan koko ajan, että ihmiset ovat yksilöllisiä persoonia ja heitä ei saa lajitella miesnaisryhmiin. (Hirvikorpi 2005, s. 101–103).

Tutkimuksissa on esitetty, että naisten johtamistapa on interaktiivinen. Tämä tarkoittaa sitä, että naiset luovat ilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat itsensä tärkeiksi ja saavat osallistua enemmän päätöksiin. Monet muutkin tutkimukset kertovat kuinka naisella johtajina on enemmän joustavuutta, intuitiota ja heidän kykynsä olla empaattinen ja luoda tuottelias ilmapiiri on miestä korkeampi. Naisjohtajat yrittävät kehittää ilmapiiriänsä alaisten kanssa koko ajan positiivisemmaksi. Naiset näkevät vallan kapasiteettina, jota voi käyttää koko yhteisön hyväksi, ei dominanssina. (Aaltio-Marjosalo 2001, s. 136).

Toisaalta on vaikea etsiä eroja naisten ja miesten välillä, kun johtaja terminäkin merkitsee eri asioita ja johtoportaat vaativat erilaisia käyttäytymistapoja. Tutkimuksessa havaittiin, että miehet ovat tehtäväorientoituneempia kuin naiset, mutta jos nainen johtaa naisia niin on tämä tehtäväorientoituneempi. Tutkimuksessa on myös todettu, että on ”alatekstejä”, jotka ovat suotuisempia miehille. Naiset ovat stressaantuneempia johtajia,

koska he joutuvat omaksumaan heiltä odotetun roolin tai joutuvat olemaan miehisempiä johtajia. (Aaltio-Marjosalo 2001, s. 141–144).

Miehet käyttävät enemmän analysointikykyä ja loogista ajattelua. Miehen persoonallisuuteen kuuluu paremmuus ja tähän päästäkseen hän ei kaihda väkivaltaa. Persoonallisuus osittaa myös sen, että hän tekee päätöksensä mieluummin yksin. Mies haluaa olla sankari sekä oman että muiden. Hän uskoo päämäärään ja etenee tähän määrätietoisesti. Hän kätkee persoonansa ja ylittää vastoinkäymiset lujalla tahdolla. Mies ei näytä tunteita, koska ne eivät kuulu töihin. Mutta lähestyessään viittäkymmentä hän huomaa heikkoutensa. Hän huomaa, etteivät haaveet toteutuneetkaan tai toteutuivat, mutta eivät tuoneet onnea. Tällöin miehestä rupeaa löytymään herkkyyttä, ja hän avaa oven tunnemaailmaansa. Toiset miehet taas joutuvat kriisiin tämän paineen alla. (Haavisto 2012, 20–21).

Voidaan siis päätellä, naisten vahvuksien olevan kommunikointikyky, organisointi ja sosiaaliset suhteet. Miesten taas ovat päämäärätietoisuus, strategian luominen ja tuloshakuisuus. Tai sitten päinvastoin. Myytit eivät päde tasaisesti. Ryhmien reunat eivät ole enää tasaisesti rajatut. Murros kasvaa varsinkin uudessa sukupolvessa. (Hirvikorpi 2005, s. 103).

Alaisia kohtaan pitää käyttäytyä hyvin ja he toivovat sitä. Älykäs ja empaattinen johtaja on alaisten mieleen, koska hän ottaa heidät huomioon, mutta luo samalla tulosta. Tunne ja luotettavuus korostuvat näistä asioista eniten. Alaiset pitävät siitä, kun johtaja miettii heitäkin ja luottaa heidän päättely- ja työkykyynsä. Johtaja, joka pitää alaisensa hyvin informoituina ja joka on verkostoitunut hyvin, on alaisten mielestä miellyttävämpi kuin tuppisuinen ja määrätietoinen johtaja. Monissa listoissa on ominaisuuksia, jotka vaikuttavat tunneperäisiin asioihin. Näitä asioita tarkastelemalla huomaa, että alaiset luottavat naisjohtajaan enemmän kuin miesjohtajiin, koska nämä luottavat ja nojautuvat heihin päätösasioissa. Miesjohtajat pitävät asiat omana tietonaan ja eivät kerro paljon alaisille vaan vaativat näiltä ainoastaan tulosta. Mutta on paljon niitäkin työntekijöitä, jotka luottavat vanhaan systeemiin ja pitävät miehisestä vallasta. Nämä alaiset pitävät naisia liian ”pehmeinä” johtajina. (Frankel 2007, s. 40–42).

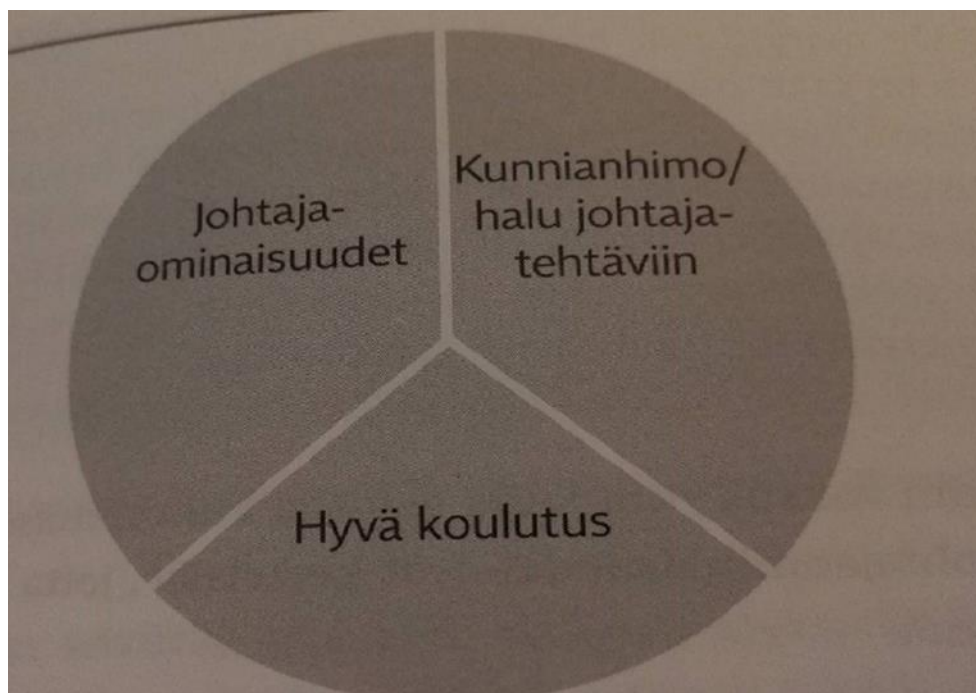
Jos yrityksessä on monta johtajaa, toinen käyttäytyy hyvin alaisiaan kohtaan ja toinen huonosti. Voidaan huomata, missä vuorossa tai osastolla työskennellään paremmin kuin toisessa. Ihmiset käyttäytyvät sinua kohtaan hyvin, jos sinä käyttäydyt heitä kohtaan. Siksi on hyvä olla edes jonkinlaisissa väleissä, jotta työ tuottaisi tulosta ja työntekijät olisivat motivoituneita.

## 2.2 Urakehitys

Urapolkuja on monenlaisia. Toiset aloittavat työntekijästä ja siirtyvät sitten esimieheksi tai asiantuntijoiksi ja tätä kautta aina korkeammalle. Toiset taas ovat tyytyväisiä ase-



miinsa eivätkä halua edes johtajiksi. Rope et. al. mukaan urapolkuja on kolme nämä polut ovat työntekijäpolku, asiantuntijuuspolku ja esimiespolku. Työntekijäpolussa päästään korkeammalle koulutuksen ja kokemuksen karttumisen perusteella. Työntekijäurapolun kokeneet henkilöt ovat urakehitykseen yleisemmin tyytyväisiä. Toisessa polussa eli asiantuntijapolussa henkilöt eivät ole kiinnostuneita niinkään esimiestehtävistä. Heille tärkeämpää on saada ala, missä voi käyttää ja oppia erikoistaitoja. Sellaiset asiantuntijat, jotka ovat päättäneet esimiestehtäviin ovat huomanneet olevansa tyytymättömiä ja vaihtoivat takaisin asiantuntijoiksi. Kolmannen eli esimiespolun yleisin urakehitys on johtajapolku. Tällaisen työuran mahdollistavat kunnianhimo, osaaminen ja koulutus. Rope et al. kirjoittaa, että jos haluat johtajaksi, niin sinun on aina syrjäytettävä joku tai tulla hänen paikalleen toisen saadessa ylennys. (Repo et al. 2012, s. 173-174).



**Kuva 5.** Peruselementit, jotka ovat johtajan taustassa (Repo et al. 2012, s. 175)

Kuvassa 5 olevat elementit ovat toisistaan riippumattomia. Voidaan perustella, että hyvällä koulutus pohjalla voidaan luoda ja kehittää johtajanominaisuuksia. Henkilöllä, jolla on hyvät johtajaominaisuudet, on halu myös päästä joskus johtotehtäviin. Mutta myös ilman näiden elementtien kytköksiä toisiinsa ja jopa kokonaan ilman jotain elementtiä on syntynyt johtajia. Esimerkiksi oma yrityksensä johtaja on henkilö, joka on halunnut yrittäjäksi ja tahtomattaan ja ilman kunniahimoa, joutunut johtajan paikalle. Tästä voidaan huomata, että johtotehtäviin ei välttämättä aina tietoisesti hankkiuduta. Toinen esimerkki henkilö, joka on luontainen johtaja, on pystynyt ilman koulutusta luomaan. (Repo et al. s. 175-176).

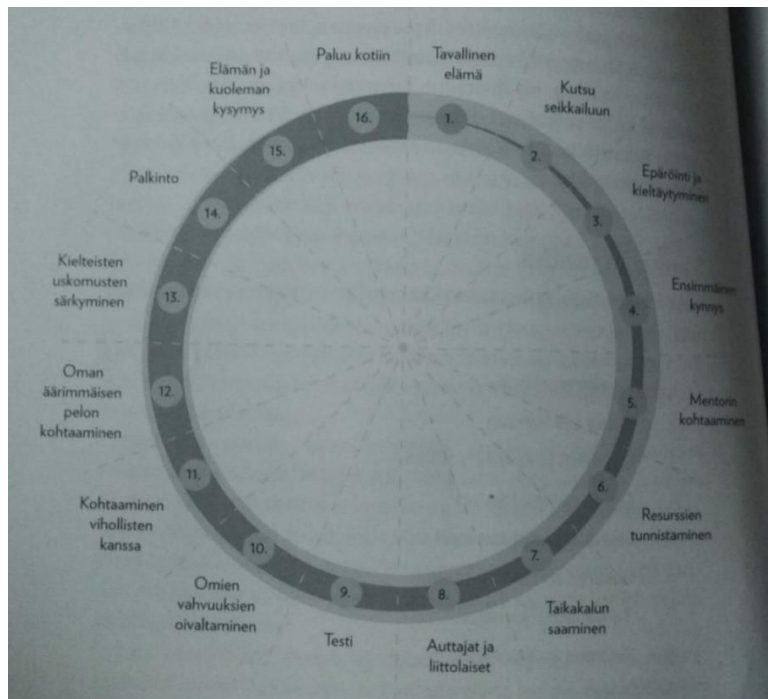
## 2.3 Campbellin sankarinmatka

Tässäkin työssä voidaan soveltaa Campbellin ”sankarin matka” -teoriaa, jota käyttävät paljon elokuvat tarinan kerronnassaan. Kaikenlainen viestintäkin nykyään perustuu erilaisiin ”sankarin matkoihin”. Työssä kerrotaan naisten uratarinoita ja miten he ovat päättäneet tiettyyn pisteeseen, joten Campbellin sankarinmatka sopii tähän hyvin. Sankarinmatkassa on 16 vaihetta, jotka täydentävät toinen toisiaan. Nämä vaiheet ovat:

1. Tavallisessa elämässä sankari kokee tyytymättömyyttä muuttumattomaan ympäristöön. Hänen tekee mieli jotain erilaista.
2. Tässä vaiheessa seikkailu kutsuu ja sankari kokee jonkin sellaisen ongelman tai haasteen, joista ei ole paluuta tavalliseen arkeen.
3. Kakkosvaihetta ennen seuraa yleensä kieltäytyminen, jossa sankari epäilee kannattaako tämä valinta tehdä. Sillä hän voisi valita riskittömämmän vaihtoehdon.
4. Kun sankari on päättänyt vastustaa helppoa tapaa, hän kohtaa ensimmäisen haasteen. Tätä vaihetta kutsutaan yleensä ensimmäiseksi kynnykseksi.
5. Tässä vaiheessa sankari kohtaa opettajan tai mentorin. Yleensä vanhempana ja kokeneempana, tämä henkilö antaa neuvoja ja tietoja nuorelle tulevaa matkaa varten. Näillä työkaluilla nuoren pitäisi kouliä tiensä eteenpäin.
6. Tässä vaiheessa matkan sankari on saanut jonkun apuvälineen, jolla selviää loppumatkan. Ilman tätä välinettä ei matkanteko välttämättä luonnistu. Tämän esi-  
neen tai työkalun avulla selvittää hankalasta tilanteesta.
7. Tärkeintä on tunnistaa itsensä ja oman osaamistason sekä taidot. Matkan varrella oppii itsestään koko ajan uutta ja taitojaan osaa koko ajan hyödyntää paremmin. Se, että osaa hyödyntää taitojaan ja tuntee itsensä, on uraa edistävää, koska osaa paremmin suunnitella oma taidon pohjalta.
8. Koko matkaa ei välttämättä pystytä itsenäisesti kulkemaan, joten on otettava auttavasta kädestä kiinni. Jotta löydetään sopivat auttajat ja liittolaiset, on oltava erityinen kyky tunnistaa ystävät vihollisista. Vihollinen liittolaisena voi saada traagisen lopun uralle.
9. Jokaisen matkan varrella on haaste, joka pitää ylittää. Tämä haaste testaa henkilön itsetuntemusta ja luovuttamisen rajaa. Henkilö, joka on päättänyt itsevarmas-  
ti edetä ja kohdata kaikki vastaan tulevat haasteet, rupeaa tunnistamaan uusia puolia itsestään. Näin henkilö pystyy kohtamaan myöhemminkin tulevat haasteet ja saattaa samassa rytäkässä oppia uusia asioita vastustajista.
10. Tämä osio on jatkoa edelliselle. Henkilö tuntee vahvuutensa ja heikkoutensa pa-  
remmin, jolloin hän tietää, missä tarvitsee apua ja osaa pyytää sitä. Lisäksi heikkouksiaan hän rupeaa kehittämään ja vahvuuksia käyttämään paremmin hyödyk-  
si.
11. Tällä askelmalla kohdataan vastustajat. Sankarin pitää olla valmis kohtaamaan vastustajat ja päihittää heidät. Vastustajat hidastavat matkaa ja koittavat kaikin

keinon estää sankaria menemästä eteenpäin. Sankarin pitää omilla vahvuuksilla päihittää vastustajat ja raivata heidät tieltä.

12. Vaaditaan suurta rohkeutta ja itse tuntemusta, että pystytään päihittämään se kaikista suurin vastus eli oma varjopuoli. Tämän vihollisen kohtaaminen vaatii erittäin korkeaa henkistä kypsyyttä. Tämä on se vastustaja, joka voi kaataa sinut pahimpaan jamaan. Kun tämä vastustaja on selätetty sankari tietää omat valo- ja varjopuolensa ja näin pystyy kontrolloimaan itseään paremmin.
13. Mahdollisuuksien ovet aukeavat, kun henkilö on kohdannut omat pelkonsa ja selättänyt ne. Huonot puolet korvautuvat yleensä hyvillä puolilla.
14. Sankari saa yleensä palkinnon, kun hän on selättänyt kaikki vaikeudet. Lisäksi tarinan seuraaja kokee myötätuntoa, koska sankari on joutunut kokemaan kaihkeita vaikeuksia. Kohta on tulossa loppuhuipennus ja seuraaja odottaa onnellista loppua, mutta kuinkas käykään.
15. Tämä piste on sankarin pääteasema. Tässä hän kohtaa elämän ja kuoleman kysymyksen. Hänen pitää tässä vaiheessa olla täysin muuttunut alkuperäisestä itsestään ja hänen tulee oivaltaa olevansa nyt osa jotain itseään suurempaa.
16. Pitkä matka on muuttanut sankaria, kun hän palaa kotiin. Hänellä on mukanaan mitali tai muistomerkki. Häntä juhlitaan ja palvotaan. Tärkeintä on, että sankari itse kokee muuttuneensa ja ettei menneeseen ole paluuta muuttuneena. Tulevaisuudessa vain katsotaan eteenpäin ja parempaan suuntaan. (Tukiainen et al. 2016, s. 65-159).



**Kuva 6.** Campbellin sankarinmatka alusta loppuun (Tukiainen et al. 2016, s. 62).

Kuvasta 6 nähdään Campbellin sankarin koko matka. Tästä kuvasta 6 on hyvä myös suunnitella urapolkua, koska näin se saattaa useimmiten mennä. Sankarin tarina on hyvä

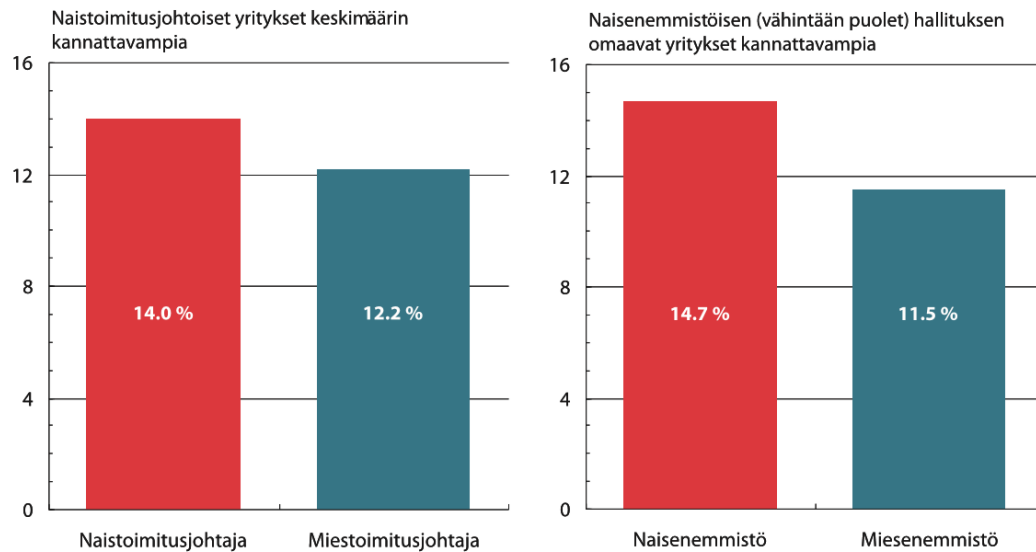
esimerkki monesta urapolusta. Moni ura alkaa ja loppuu samalla tavalla kuin tarinan retki. Tässä työssä huomataan monenlaisia tarinoita, jotkut tarinat ovat onnellisia sattumia ja toiset taas ovat kokeneet erilaisia vaikeuksia ennen kuin ovat saavuttaneet huiipun. Silti, vaikka kuinka olisi onnekkaita sattumia on aina pieni hetkiä, kun urassa on vaikeita hetkiä ja joudutaan pohtimaan omia valintoja ja päätöksiä. Silti moni kokee onnistuneensa, kun vaikeudet ylitetään ja päästään eteenpäin uralla. Henkilöistä, joita käydään läpi töissä, kukaan ei ole luovuttanut isoissakaan ongelmissa, muuten he eivät nyt olisi siinä johtajan paikoilla, mihin ovat päässeet.

## 2.4 Tutkimustuloksia naisjohtajuudesta

### 2.4.1 Kannattavuus

Niissä yrityksissä, joissa sukupuolijakauma on vino, olivat kannattamattomampia kuin ne joissa se oli huomioitu (The Financial Times). Oma pääoman tuotto on yksi kannattavuuden tärkeimmistä mittareista. Tämän mittarin mukaan yli 1/3 osa yrityksistä, joissa naisia oli johdossa, oli kannattavampia kuin se, missä oli vain miehiä. Monia tutkimuksia on tehty tähän asiaan liittyen, vaikka tutkimukset ovat olleet toisistaan riippumattomia ovat heidän tuloksensa olleet hyvin yhtäläisiä. Jos naisia oli ylimmässä johdossa ja hallituksessa, saatiin parempia tuloksia yhtiölle aikaan. Tähän analyysiin olivat päättäneet muun muassa McKinsey ja Catalyst tutkiessaan aihetta. Myös Elinkeinoelämän Valtuuskunta ja Suomen Asiakastieto Oy olivat päättäneet saman kaltaisiin tuloksiin. Heidän tuloksissaan on otettu huomioon kaikki kannattavuuden kannalta tärkeät asiat, kuten yrityksen koko ja toimiala. Silti saatiin tulos, että naistoimitusjohtajan alainen yritykset olivat kannattavampia kuin miesten. (Tukiainen et al. 2016, s. 22-23).

Kuvassa 7 näkyy kannattavuusero naisten ja miesten johtamissa yrityksissä. Miehet ovat alakynnessä sekä toimitusjohtajan paikalla että hallitusenemmistönä. Tälle on pyritty löytämään selitystä. Yhden tutkimusyhtiön mukaan lahjuksia, petoksia ja osakkeenomistajien riitoja on vähemmän naisvaltaisissa yhtiöissä. Johtuuko tämä siitä, että naiset ovat parempia johtajia? Näin ei voida kumminkaan olettaa kaikkien kohdalla, koska miehetkin ovat hyviä johtajia. Mutta tämä voi johtua naisen tavasta tehdä johtajana töitä. todennäköisempää on kumminkin se, että naiset on tarkemmin valikoitu tehtävään. Toinen selitys voi olla, että naiset vaan hakeutuvat tai heidät rekrytoidaan kannattavimpiin yrityksiin. (Tukiainen et al. 2016, s. 23-24).



**Kuva 7.** Kannattavuuserot naisten ja miesten johtamissa yrityksissä (tulokseen otettu huomioon vuonna 2003 olevat vähintään 10 hengen yritykset) [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068\\_Analyysi\\_no\\_003.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf) (Kotiranta et al. 2007)

## 2.4.2 Laatu esimiestyössä

Tutkimuksia ja kyselyitä on tehty liittyen nais- ja miesesimiehiin. Monet tutkijat ovat saaneet haastateltavilta samankaltaisia vastauksia. Monen alaisen mielestä nais(esimies) oli parempi kuin mies(esimies). Tästä ollaan päätelty, että esimiestyö on laadultaan parantunut naisten puolelta. Tutkijoiden mielestä kiinnostavinta oli se, että naiset pärjäsivät miehiä paremmin asioissa, joita ollaan viime vuosina pidetty hyvinä johtajainaisuuksina, joiden on sanottu vaikuttavan myös yhtiön tulokselliseen näkökulmaan positiivisesti. Naisia on keuhuttu myös johtajina yhteistyökumppaneiden puolesta. Alaisten ja yhteistyökumppaneiden mielestä naiset ovat päättäväisempiä johtajia, mutta sen lisäksi he ymmärtävät ihmisiä hyvin ja haluavat edistää kehitystä koko ajan. (Tukiainen et al. 2016, s. 24).

Laadukkaan esimiestyön merkkejä ovat muun muassa ne, että alainen tuntee itsensä tärkeäksi ja tietää että hänen työllään on merkitystä ja että alainen tietää, mitä hänen kuuluu tehdä työpaikalla. Koska yleensä työpäivän aikana ei välttämättä ehdi puhumaan alaisten kanssa kuin pieniä dialogeja voidaan sanoa, että puhuminen on yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista. Esimiehen tarvitsee osata valita sanansa tarkoin ja kohdistaa ne oikein. Jokaisessa organisaatiossa on aina välillä hyvä tarkastella, millainen esimiestyö laatu siellä on. Voidaanko esimerkiksi parantaa laatua ja miten tulevaisuudessa johdetaan. Pitää muistaa aina, että johtamistyylin kuuluu myös tukea yrityksen tavoitteita, siksi on hyvä tarkastella eri johtamisvaihtoehtoja syvemmltä. (Tukiainen et al. 2016, s. 24-25).

Työskenneltäessä eri yrityksissä on tullut huomattua, mitä esimiestyön laatu tarkoittaa. Joissakin yrityksissä on ollut esimies, joka ei puhunut alaisten kanssa yhtään ja alaisetkaan eivät olleet kovin motivoituneita tekemään työtä. Toisissa yrityksissä taas on ollut esimies, joka käy ainakin pienen hetken, joka päivä kysymässä kuulumisia. Tämä esimiehen alla työntekijät työskentelivät paremmin, ilmapiiri oli parempi ja työntekijät arvostivat esimiestään enemmän kuin siinä, missä esimies teki omat päätöksensä kysymättä työntekijöiden mielipidettä. Monissa yrityksissä esimiehet eri vuoroissakin voivat olla kokonaan erityyppisiä riippumatta sukupuolesta.

### 2.4.3 Kilpailuetu tulevaisuudessa

Moni tutkija on ennustanut, että naiset tulevat vaikuttamaan maailmantaloudessa tulevaisuudessa. Heitä tullaan palkkaamaan enemmän erilaisiin virkoihin sekä korkeisiin että matalampiin. Tämä voi johtua osin siitä, että Suomessa teollisuus vähenee ja palvelualat kasvavat kovaa vauhtia vuodesta toiseen bruttokansantuotteessa verrattuna. Koska naisia on palvelualalla miehiin nähden suhteessa enemmän voi olla, että naiset saavat tästä pienen ohituskaistan korkeampiin työtehtäviin. Palvelut ovat olleet sopivia naisten koulutuspaikkoja johtajiksi, koska niissä panostetaan paljon henkilöihin ja vuorovaikutukseen. (Tukiainen et al. 2016, s. 25).

Naisille itselleen sysätään yleensä urakehitys ja -menestys. Moni odottaakin, että naiset muuttuisivat enemmän mieskaltaisiksi johtajiksi ennen kuin edes harkitsevat heitä ja olisivat vähemmän omia itsejään. lisäksi yksi syy, miksi naiselle ei suunnitella urakehitystä on se, että naisten odotetaan edelleenkin hoitavan perheen. Mitä, jos yritys ottaisi naisen urakehityksen hoitaakseen. Näin voisimme saada enemmän naisia johtotehtäviin ja myös enemmän kiinnostusta naisilta hakea sellaisiin koulutuksiin, jotka johtavat johtotehtäviin. Monimuotoisuuden sanotaan parantavan työpaikoilla muun muassa tiimityöskentelyä. Siksi ei pitäisi vain tasa-arvoa edistää periaatteen vuoksi vaan, että yritykseen tulisi parempi ilmapiiri. (Tukiainen et al. 2016, s. 26).

Joillekin aloille on elinehto naisjohtajuuden edistäminen, jotta liiketoiminta kasvaisi. Yksi tämän kaltaisista aloista on peliala, jossa naisia on erittäin vähän. Jotta pelialalle saataisiin erilaista näkemystä ja työnantaja voisi parantaa imagoaan, on heidän saatava houkutelua naisia enemmän alalle. Näin myös voisi saada enemmän sukupuolijakaumaan myös loppukäyttäjiin. Kun naisia harkitaan johtotehtäviin, on isompi haarakka henkilö haussa ja voidaan saada pätevämpiä henkilöitä töihin. Jos katsotaan vain sukupuoleen, voidaan menettää paljon potentiaalista kykyä. Tämä ei vain päde sukupuoleen, vaan myös monikulttuurinen yritys sisältää paljon pätevää henkilökuntaa. (Tukiainen et al. 2016, s. 26-27).

Jotta yritys pystyisi saamaan tai pystyisi säilyttämään kilpailuetunsa, hänen on otettava kaikki parantavat resurssit käyttöön. Näihin resursseihin kuuluu myös henkilöstö. Monikulttuurinen yritys luo parempaa imagoa ihmisten silmissä ja naisia edistävä yritys saa

tasa-arvoisempaa kohtelua ja näin ollen asiakaskunta on kirjavampaa. Tasa-arvon myötä naiset ovat perineet auttamaan toinen toistaa. Tietenkin aina on pientä kateuttakin ja vähättelyä, mutta suurimmaksi osaksi naiset ihailevat toisiaan, kun ollaan menestytty jossain. Tämä luo parempaa imagoa sukupuolesta ja näin naisia katsotaan paremmin myös yhteiskunnassa ja yrityksissä.

## 2.5 Lasikatto

Lasikatto-sana on paljon kuultu, kun puhutaan naisjohtajuuden edistämisestä ja naisten noususta korkeammille johtopaikoille. Lasikatolla tarkoitetaan esteitä, joilla naisten on vaikeampi päästää johtopaikoille. On monenlaisia syitä, mitä on esitetty, jotka estäisivät naista pääsemään johtopaioille. Suurimmiksi syiksi on sanottu koulutus ja työkokemus. Muita syitä olivat muun muassa vihamielinen työympäristö, sukupuolivaltaiset työalat ja rekrytoinnin sukupuolijakautumista. Naisten suurin ura pysähdys tapahtuu yleensä urakehityksen puolella välissä. Tällöin tulee suurimmat esteet. Tällöin nainen saattaa, jopa kääntyä ja ottaa urakehityksessä askelia taaksepäin. Voidaan todetta kumminkin, että naisen urakehitys ei siis pysähdy huipulla. (Tukiainen et al. 2016, s. 42).

Joitakin syitä on löydetty lasikatto efektiin. Näitä syitä ovat muun muassa: naisten vähäinen itsensä markkinointi sekä naisten huonot verkostot. Suurin etenemisen mahdollisuus piilee verkostoissa. Mitä paremmat verkostot sen helpompi edistyä uralla. Yksi tekijöistä on huonot asenteet ja ennakkoluulot naisjohtajia kohtaan, minkä takia naiset eivät yleensä uskalla ottaa riskejä. Naisjohtajista, jotkut sanovat uhranneensa liikaa uralleen. Toisaalta, jotta voisit naisena menestyä uralla, on tehtävä paljon enemmän töitä kuin, mitä miehet joutuvat tekemään samasta asemasta. Kun lasikattoefekti on murrettu, on tullut toinen ongelma eli silmätikkuna oleminen, koska naisjohtajia ei ole ollut paljoa menneisyydessä. Tämän takia myös etenemisen mahdollisuudet olivat pienet, koska naisten väliset verkostot olivat erittäin kapeita. (Tukiainen et al. 2016, s. 42-43).

Niin kuin Tukiainen et al. (2016) kirjoittaa lasikaton on nähty jo säröilevän. Tämä ilmiö tapahtuu parasta aikaa Suomessa. Monet naiset ovat jo ylimmässä johdossa ja hallituksessa. Lisäksi naiset uskaltavat nyt ottaa riskejä, kun heillä on roolimalleja, mistä voivat ottaa esimerkkiä. Ylessä (2017) oli juuri uutinen, missä keuhuttiin, kuinka naisia on jo melkein 40 prosenttia kunnanvaltuustojen puheenjohtajina. Naisten määrä kasvoi myös kunnanhallituksissakin. Heitä on nyt 31 prosenttia hallituksenjäsenistä. Eli ollaan menty koko ajan parempaan päin, että saataisiin puolet ja puolet. Suunta on ollut siis koko ajan ylöspäin naisten menestymisessä korkeilla työtehtäväpaikoilla. Monet nuoret naiset haakeutuvatkin enemmän kouluttautumaan aloille, joita on enne kutsuttu niin sanotuiksi miesten aloiksi, kuten esimerkiksi insinöörin ammatti. Monesti on tullut kuultua, kuinka myös korkeamman asteen koulut, missä on enemmistö miehiä panostavat mainontaan, että saisivat tasa-arvoisemman yhteisön. Koska yhteisöt on opetettu myös lapset kasvatamaan enemmän sukupuolineutraalisti, tämäkin osaltaan vaikuttaa asiaan, miksi naisia

nyt enemmän kiinnostavat korkeat työtehtävät. Eli voimme sanoa, että lähipiirikin vaikuttaa paljon koulutusalan valintaan.

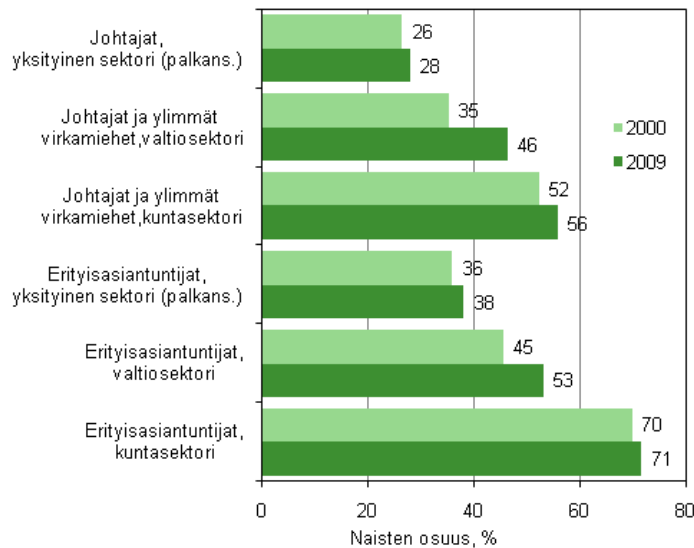
## 2.6 Johtaminen tulevaisuudessa

Olemme jo nyt huomanneet, että sekä työ- että vapaa-aikaympäristömme digitalisoituu nopeasti. Entistä enemmän ruvetaan siis kiinnittämään huomiota kohtaamisiin, joissa keskustellaan silmistä silmään. Tämänlainen asia tulee olemaan hyvää kontaktia, jolla saadaan yhteistyökumppaniin ja työyhteisöön parempi ote. Tämä myös liittyy joustavuuteen, jossa ollaan jo nyt menty erittäin pitkälle. Mitä enemmän meillä on projektista toiseen menijäitä ja vähemmän kiinteitä työpaikkoja tai työsuhteita, niin sitä enemmän meillä epävarmoja työntekijöitä ja työnhakijoita. Tällöin tulee johtamispuolella kriisi, että miten saadaan jotain aikaiseksi, etteivät ihmiset olisi epävarmoja. Tässä kohtaa eivät välttämättä tulevaisuuden ideat tai puhe auta, vaan pitää osata tarttua toimeen. (Tukiainen et al. 2016, s. 53-54).

Sandberg sanoo, että etenemään ovat kiinnostuneita ne naiset, joilla elämä on jo muutenkin hyvin. On hyvä koulutus, verkosto ja työpaikka. Jos saataisiin kasvatettua naisjohtajien määrää, voitaisiin naisten etenemisen mahdollisuuksia työpaikoilla kasvattaa. Naisten pitäisi kehittää omia neuvottelutaitojaan ja pystyä hyväksymään, että hänestä ei välttämättä pidetä johtajana. Tämä on todistettu, sillä on sanottu, että miesten ihaileminen kasvaa, mitä parempia virkoja hän saa, kun naisia taas katsotaan vihamielisesti. Mutta silti naisen pitäisi tavoitella menestystä, muidenkin naisten tähden, koska aina kaikkia ei voi miellyttää. Minna Varajärven mukaan, joka on nykyään Plus One Agencyn toimitusjohtaja ja perustaja, naisen pitää ottaa turha pehmeys pois ja ottaa oikea pehmeys esiin johtajana. (Tukiainen et al. 2016, s. 54-55).

Kuvasta 8 voidaan huomata naisten osuus johtaja- ja erityisasiantuntijatyötehtävissä eri työnantajasektoreissa. Yhdeksän vuoden aikana toisissa paikoissa on kasvannut enemmän naisten osuus korkeamissa työtehtävissä ja toisissa vähemmän. Kuvasta 8 huomataan, että valtio- ja kuntasektorit työllistävät korkeimpiin työtehtäviin enemmän naisia kuin yksityiset. Tämä voi johtua siitä, että valtiolla ja kunnilla on enemmän tarjottavana naisia kiinnostavia aloja. Erityisasiantuntijan tehtävässä naisten kasvu kuntasektorilla on ollu pientä, koska siellä on enemmän naisia töissä. Tämän kaltaisissa sektoreissa sukupuolijakauma on mennyt väärinpäin ja sielläkään ei toteudu tasavertainen jakauma naisten ja miesten kesken. Valtion ja kuntasektoreilla naisten osuus on, joko melkein puolet tai ylipuolet, mutta yksityisillä se jää paljon vajaan puolesta. Yksityissektorilla voitaisiin siis laittaa naisten urakehittämistä edistäviä hankkeita pystyyn.



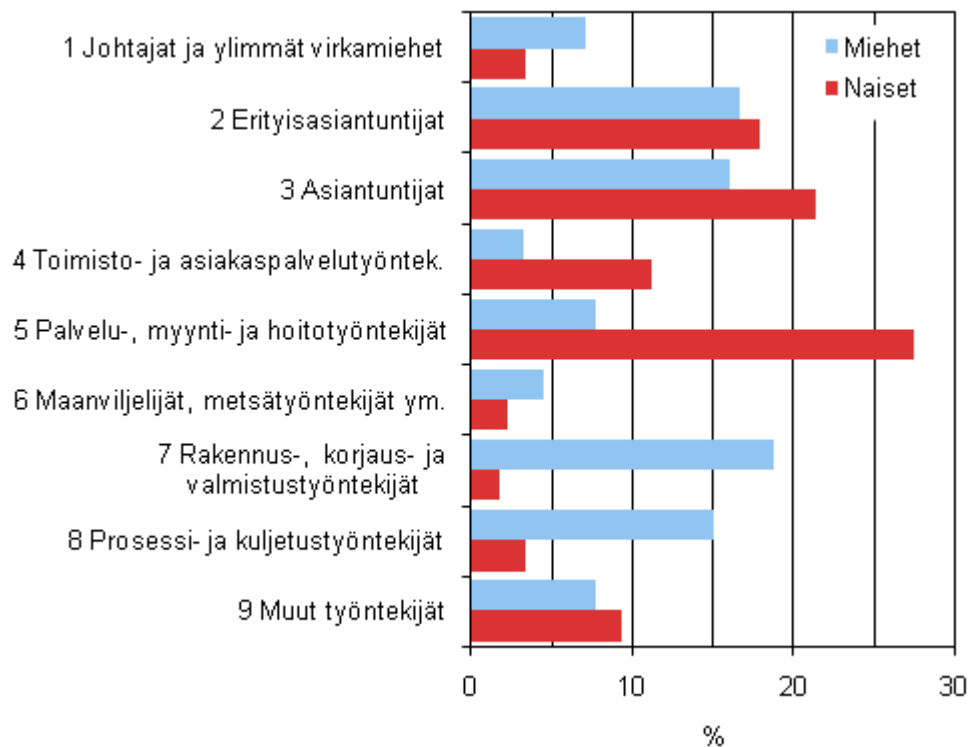


**Kuva 8.** Työnantajasektorin mukaan naisten osuus johtaja ja erityisasiantuntija-aloilla. (Tilastokeskus 2009). [http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay\\_2009\\_04\\_2011-11-28\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_kat_001_fi.html)

Mikä on oikeanlainen menestyminen? Menestymistä on tähän asti verrattu rahalla ja vallalla, mutta pitäisikö siihen lisätä vielä kolmaskin tekijä nykyaikana? Kolmanneksi tekijäksi Arianna Huffington, Huffington Post -verkkomedian perustaja, ehdottaa hyvinvointia. Huffington perustelee tämän sillä, että näin keskitymme kuuntelemaan enemmän omaa sisäistä viisauttamme ja lisäksi unen ja levon laadun parantamisella pärjäämme pidempään työelämässä. Yläporras on pikkuhiljaa naisistumassa, millä on seuranta vaikutuksia. Näitä vaikutuksia ovat naisten koulutustason paranee joka puolella, kehitysmaissa naisten asema paranee hiljalleen ja valinnan vapaus on lisääntynyt. Lisäksi nykyään naiset ovat menossa miehispään suuntaa ja miehet naisellisempaan suuntaan. Eli tästäkin voidaan päätellä, että naisista voi tulla hyviä johtajia. Mutta jos naisista tulee liikaa miesten tapaisia, heikkeneekö naisten kannustus alaisissa. Tämä myötä on huomattu, että ilmiö tapahtuu varsinkin vanhemmissa naisissa, jotka herkästi perustavatkin tämän myötä startup-yrityksiä. Eli tässä on myös hyviä puolia, koska yritysten menestyessä naiset voivat palkata naisia parempiin tehtäviin. (Tukiainen et al. 2016, s. 55-56).

Kuvassa 9 on tehty tilasto, jossa on huomioitu, miten naiset ja miehet jakautuvat ammattikunnittain. Voidaan huomata, että naiset hakeutuvat enemmän palvelu tehtäviin, kun miehet taas niihin enemmän fyysisempiin, vaikka hoitotyökin voi olla välillä raskasta. Mutta korkeammissa työtehtävissä voidaan huomata ilmiö, josta aikaisemmin kirjoitettiin eli naiset jäävät ja hakeutuvat enemmän asiantuntijatehtäviin kuin niihin johdon ja ylimpiin johtotehtäviin. Naisia oli enemmän sekä erityisasiantuntija että asiantuntijatehtävissä kuin miehiä, joita taas oli enemmän johto ja ylimmän tason työtehtävissä. Kysymys voi olla siitä, ettei naisille anneta mahdollisuutta ylimmissä johtotehtävissä tai he eivät vain ole itse kiinnostuneet niistä. Jotkut asiantuntija tehtävät voivat olla vaihte-

levia, jolloin se tuo työelämään erilaisuutta. Vaikka onhan johtotehtävissäkin omat haasteensa, kaikki päivät eivät ole aina samanlaisia ja yhtä puuduttavia. Tietenkin asiantuntija tehtävissä voi olla vähemmän vastuunottamista kuin johtotehtävissä.



**Kuva 9.** Naiset ja miehet ammattikunnittain vuonna 2009. (Tilastokeskus2009).  
[http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay\\_2009\\_04\\_2011-11-28\\_kat\\_001.fi.html](http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_kat_001.fi.html)

Minna Koskelo on jo pidempään aikaa seurannut muutossuuntia työelämässä erilaisten verkostojen ja seminaarien kautta. Huippunaiset-kirjaa varten hän listasi 8 erilaista muutossuuntaa, jotka tulevat vaikuttamaan työelämiin. Näitä erilaisia muutossuuntia ovat;

1. Erilaisia positiivisia työkaluja hyödynnetään nykyään enemmän esimiestyön tukena. Positiivisilla työkaluilla voidaan tarkoittaa sellaisia asioita kuin, että henkilöstölle annetaan positiivista palautetta työstä, jotta he tekisivät työtä ahkerammin ja paremmin mielin. Aina ei tarvitse huonoa palautetta antaa heti. Siksi on myös olemassa hampurilaiseksi kutsuttu metodi, jossa annetaan ensimmäiseksi hyvää palautetta sitten huono ja sitten taas hyvä. Tällä metodilla pyritään jättämään ihmiselle hyvä mieli.
2. Kapitalsimia voidaan tarkastella uudella ja samalla tuottaa yritykselle lisäarvoa. Tätä menetelmää kutsutaan jaetun arvon malliksi. Tässä mallissa työntekijä on tärkeä pääoma eikä vain yksi komponentti prosessissa. Eli näin työntekijä tehdään arvokkaaksi, jolloin hän tuntee parempaa mieltä ja tekee työtä paremmin.
3. Ihmisiä on määritelty eri osa-alueiden kautta. On ollut erikseen työ ja perhe-elämä ja näiden lisäksi vielä vapaa-aika. Mutta nykyään on jo aloitettu katso-

maan ihmistä kokonaisuutena, joihin hänen elämänsä eri osa-alueet kuuluvat yhteen. Tämä tarkoittaa, että ihmistä tullaan nyt ja tulevaisuudessa arvostamaan enemmän kokonaisuutena, koska hänen elämän eri osa-alueet ovat yhteyksissä toisiinsa.

4. Kaikki, mitä on kerrottu naisjohtajista tai feminiinisestä johtamisesta, pätee tähän kohtaan. Empaattisuus, myötätunnollisuus ja tunneälykyys nähdään hyvinä piirteinä tulevaisuudessa. Nämä kolme ovat oivia apuja tulevaisuuden johtamistyössä sekä niitä voidaan käyttää bisnesdraivereina. Tämän takia oletetaan naisjohtajien määrän nousevan kaikilla aloilla, koska naisilla on näitä ominaisuuksia ennestään ja heidän ei tarvitse muuttua tai opetella niitä. Näiden ominaisuuksien ansiosta naiset pärjäävät myös palvelualoilla, jotka ovat nousevia työpaikamarkkinoita.
5. Nykyaikaisissa ja tulevaisuuden yrityksissä pyritään, ettei ikähaarukka olisi pieni eli ettei keski-ikä olisi vain tietyssä päässä, joko vanhoja tai nuoria työntekijöitä. Tämä tarkoittaa, että yritykseen pyrittäisiin palkkaamaan kaiken ikäisiä sekä niitä konkareita että niitä noviiseja, jotka oppivat niiltä, joilla on kokemusta. Tällöin yrityksellä olisi aina päteviä työntekijöitä, jotka siirtäisivät tietoa aina opettaessaan uusia. Tämän kaltaista yritys mallia kutsutaan Iätön yritys -malli.
6. Sanotaan, että perheystävällisyys työpaikoilla nousee kilpailueduksi. Tällä voi olla montaa merkitystä. Yksi merkitys voi olla, että lapsia saisi tuoda töihin, kunhan ne eivät häiritse työntekoa. Tällöin naisten ei välttämättä tarvitsisi pitää niin pitkiä äitiyslomia ja -vapaita. Toinen merkitys, mikä sillä voi olla, on liittyen sairastumisiin. Eli ollaan valmiita joustamaan työpaikan puolesta lapsien sairauksiin ja tätä ei katsota niin pahasti koko ajan. Kolmas merkitys voi olla, että työpaikoille palkataan perheellistä väkeä ja järjestetään aina silloin tällöin, jotain puuhaa koko perheelle.
7. Naisten yleistyessä työpaikoilla ja heidän noustessa johtajapaikoille, ovat erinäiset naisia tukevat järjestöt ja liikkeet saaneet alkunsa ja kasvaneet siitä. Näiden järjestöjen tarkoitus on tukea naista urakehityksessä auttamalla heitä verkostoitumaan paremmin ja auttamalla naisia kouluttautumaan. Järjestöt auttavat varsinkin nuoria tyttöjä hakemaan miesten aloille ja opettavat heitä niihin tehtäviin. Lisäksi liikkeet ja järjestöt helpottavat kauan työelämässä poissa olleita naisia hakemaan uusiin töihin ja sopeutumaan uudestaan työelämään. Suomalaisia naista tukevia verkostoja ovat muun muassa Driven Suomi Sisters, Ladies in Business, Sisters in Charge ja Tiistaklubi sekä moni muita.
8. Monet toimihenkilöt tekevät työtä pitkien matkojen päästä tai tekevät työtä kotoa käsin. Tämän myötä työelämä ja vapaa-aika ovat sekoittuneet paljon, koska varsinkin kotoa tekevät ihmiset saattavat hoitaa lapsia tämän aikana. Tämä kumminkin antaa naisille paremmat vapaudet sekä perhettä että työelämää. Näin eivät kärsi kummatkaan osapuolet. Lisäksi monet miehet saattavat nykyään hoitaa perhettä työn ohessa kotona ja näin naiset pääsevät käymään helpommin työpaikoilla. Lisäksi harraste mahdollisuudet helpottuvat ja ihmiset ovat tyyty-

väisempi, kun saavat purkaa stressiään johonkin ja näin he ovat tyytyväisempiä töitä tehdessään. Eli tulevaisuudessa työelämän ja vapaa-ajan välillä saattaa olla vain pieni häilyvä väli.

Yhdistävänä piirteenä näillä muutossuunnilla on inhimillisyys. Tulevaisuudessa tullaan paljon panostamaan ihmisiin ja heidän hyvinvointiin. Yrityskulttuurissa tullaan panostamaan ihmisten motivointiin, kun etiikka on kunnossa myös asiakkaat ovat valmiimpia ostamaan tämän kaltaisesta yrityksestä. Tämän perusteella voidaan sanoa, että parhaiten tienaavat ihmiskeskeiset yritykset tulevaisuudessa. (Tukiainen et al. 2016, s. 56-58).

On hyvä, että saadaan erilaisia raportteja ja seminaareja tulevaisuuden työelämän suunnasta. Nämä antavat positiivista asennetta nuorille ja työelämässä oleville naisille hakeutua sellaiseen työpaikkaan, minkä on luullut olevan vain kaukainen unelma. Koskelon listan mukaan monet tulevaisuuden työpaikan muutossuunnista viitta siihen, että ollaan menossa naisystävällisempiin yrityksiin, jotka tätä mainostamalla itsekin voivat menestyä erinomaisesti. Mutta tälle asialle on myös käänne kohta, Tukiainen (2016) mainitsee siitä sanalla vastarinta kirjassaan. vaikka moni nainen on halukas menestymään, on tullut myös muotiin se, että halutaan enemmän perheeseen keskittyä ja olla kotiäitinä. Tämä asia pysähdyttää, sitä muutosta ylimmissä johtoportaisissa, mihin oltiin menossa. Eli naisia saattaa ruveta olemaan vähemmän johtotehtävissä ja muutenkin työelämässä. Tällä tavalla valtio ja yritykset menettävät paljon potentiaalisia ehdokkaita.

### 3. TYÖN MENETELMÄT

Tämän luvun tehtävä on kertoa, miten ollaan tietoa etsitty ja käytetty. Käydään läpi, miten tietoa etsitään ja sitten, miten sitä ammennetaan ja otetaan käyttöön tärkeimmät asiat. Tämän luvun on tarkoitus selventää lukijalle, miten tieto on löydetty ja miksi sitä on käytetty.

Työssä sovelletaan kirjallisuudessa ja sekundaariaineistosta kerättyjä käytäntöjä. On käytetty erilaisia raportteja, opinnäytetyöpohjia, tutkimuskirjallisuutta, lehtiä ja tietokirjallisuutta. Aineisto on otettu sekä internetistä että paperiversioista. Internetissä, kun etsii tietoa, on oltava erittäin kriittinen, koska sinne voi kirjoittaa kuka tahansa ja lisäällä tai poistaa tärkeää tietoa. Tarkastetut aineistot ja kirjoitukset ovat luotetuimpia. Sellainen lähde, jonka on tehnyt luotettava henkilö tai haastattelija ovat myös käytön kohteina. Painetut kirjat, artikkelit ja kirjoitukset ovat siksi hyvä lähde, koska yleensä painettu tieto on tarkastettu ennen kuin se on päästetty painattamaan.

Tietoa lähdettiin internetistä ja kirjastoista hakemaan erilaisilla hakusanoilla. Hakusanoiksi muodostui muun muassa ”urapolku”, ”toimitusjohtaja”, ”naisjohtaja” ja ”naiset johtajina”. Tarkoitus oli saada tietoa, että millaisia urasuunnitelmia on ja miten niitä voi käyttää päästäksesi korkeihin tehtäviin. Lisäksi naisten kertomuksia, miten he ovat valloittaneet korkeat asemat. Tässä työssä otettiin myös miehet huomioon, mutta ne jäivät pienempään osaan kuin naisten, koska tämän työn on tarkoitus palvella tekijää muiden aihetta pohtivien lisäksi.

Selatessaan painettua ja myös virtuaalisisältöä pitää ottaa huomioon tietolähteiden ajanmukaisuus. Työssä on tarkoitus antaa tietoa urapoluista tämän aikapäivän nuorelle ja miksei vanhemmallekin ihmiselle. Siksi on tärkeää, että tieto on ajankohtaista. Esimerkiksi, kun etsitään tietoa painetusta kirjallisuudesta pitää ottaa huomioon painoaika ja kirjoituksen teko aika. Yhdessä kirjassa annettiin neuvoa, miten päästä korkeimpiin johtopaikkoihin. Alussa oli ihan hyvää tietoa, mutta sitten rupesi tulemaan vanhentunutta tietoa ja samalla myös sellaista, mikä ei sovi nykyjohtajan taitoihin. Kirja oli kirjoitettu 90-luvun lopulla ja julkaistu tämän vuosituhaten alussa. Monesti sanotaan, että nämä asiat ovat pysyneet vuosikymmeniä samana, mutta voidaan huomata, että tämäkin on muuttunut ajan myötä. Tämän asian ovat muuttaneet naiset ja nyky-yhteiskunta, jossa pelataan erilaisilla säännöillä kuin ennen vanhaan. Eli pitää muistaa myös epäillä tietoa ja verrata sitä siihen, miten nykyään toimitaan.

Internetissä on monia julkaisuja ja lehtiartikkeleita, joista voisi päätellä, että ovat hyviä, mutta aina se ei ole näin, koska kaikki pääsevät nykyään helpolla kirjoittamaan sinne. Siksi on tutkittu, että onko kirjoittaja tai sivusto luotettava.

Kun lukee painettua ja verkkoaineistoa voi saada lähdeluettelosta hyviä neuvoja. Kirjoittajan käyttämästä alkuperäisestä aineistosta on paljon hyötyä. Koska kirjoittaja on hakenut tekstiinsä sieltä asioita. Tämän avulla saatiin lisää aineistoa ilman hakutekijöitä. Tähän ei tarvitse niin paljon resursseja käyttää ja saa paljon tarpeellista tietoa.

Tutkiessa painettua ja virtuaalista aineistoa, päädyttiin valitsemaan enemmän painettua aineisto, koska sieltä löytyi enemmän tietoa. Virtuaaliseen aineistoon, jos halusi päästä tarinoihin syvemmälle, tarvitsi olla lisensoija tai maksaa tiedosta. Silti sieltä löytyi, joi-takin tarinoita. Painetussa aineistossa oli yksi kirja, mistä löytyi paljon erilaisia uratarinoita. Tämä kirja oli Tukiaisen Huippunaiset. Tätä kirjaa käytettiin, koska siellä oli erilaisia urapolkuja ja elämäntaustaisia. Toinen suuri lähde oli kirjasarja Taivas+Helvetti. Tästä ei otettu paljon, koska se sisälsi pelkästään yrittäjien uratarinoita. Lisäksi virtuaaliaineistosta etsittiin painettua aineistoa tukevaa lisä aineistoa.

Anne Berner ja Hanna Nurminen otettiin tutkittavaan aineistoon. Nämä kaksi naista ovat isojen yritysten perijöitä. Silti he ovat menestyneet niiden toimitusjohtajina. Toinen oli koko yrityksen johtaja ja toinen yrityksen säätiön johtaja. Heidän lisäksi oli Ann Wahlroos-Jaakkola, joka oli myös hyvin toimeentulevasta perheestä. Nämä naiset ovat vähän vanhempia, mutta heiltä on voinut ottaa oppia siinä, että he ovat valmiina auttamaan muita. Siksi heidät valittiin aineiston kohteiksi. He ovat rikkaita, mutta on halua auttaa naisia ja opiskelijoita etenemään urallaan. He ovat myös antaneet esimerkkiä, kuinka ei tarvitse muuttua, jotta pärjää hyvänä johtajana. Eli näiltä naisilta voidaan ottaa oppia, siksi nämä otettiin aineistoon mukaan. Nurmisen ja Wahlroos-Jaakkolan tarinat perustuvat Tukiainen et al. haastatteluihin, jotka tehtiin Huippunaiset kirjaa varten. Bernerin tarina perustuu Salo et al. EVA-raporttiin Naiset Huipulle, joka tehtiin hankkeena saamaan naisia enemmän korkeampiin virkoihin.

Toisaalta Evon Söderlund ja Minna Parikka ovat nuoria naisia, jotka ovat perustaneet omat yrityksensä. Nämä naiset otettiin aineistoon mukaan, koska he ovat menestyneet nuorina ja näin ollen voivat kannustaa muita nuoria eteenpäin ja ottamaan riskejä. Lisäksi heidän itseluottamuksensa ja tapansa ajatella suuresti teki vaikutuksen, koska kumpikin aloitti alle kolmekymppisenä oman polkunsu. Kumpikin tietävät millaista on tehdä työtä oman unelmansa eteen ja että se ei ole pelkästään hattarapilvissä kävelyä. Heidän lisäksi valittiin Nazima Razmayar. Razmayar valittiin niin kuin Söderlundinkin, koska he ovat menestyneitä maahanmuuttajia. Razmayar on ponkaisut kansanedustajaksi kovalla työllä. Hän ei pelkää auttaa samankaltaisia ja kaltoin kohdeltuja. Nämä kolme naista herättivät mielenkiinnon heidän rohkeutensa ja itseluottamuksensa ansiosta. Heitä ei pelottanut lähteä luomaan korkeaa uraa, vaikka ovat kaikki kolme nuoria ja kaksi on tullut toisesta maasta. Söderlundin tarina on otettu Helsingin sanomista. Alku-

peräisesti tarina löydettiin kirjasta Taivas+Helveti Vol. 2, mutta samat tiedot saatiin Helsingin Sanomien artikkelista ja lisänä oli vielä tuoreempaa tietoa, että miten yhtiöllä on mennyt viimeksi 2016. Kirja oli tehty 2014, jolloin yrityksellä meni vielä huonosti. Minna Parikan tarina on otettu Tukiainen et al. (2016) haastatteluista. Nuori nainen pisti heti silmään, kova uurastuksensa ja itseluottamuksensa takia. Tämän lisäksi etsittiin tietoa virtuaalisesti ja löydettiin Maailmalla Menestyvät 2017 listalta myös hyödyllistä tietoa aineistoon. Razmayer löydettiin myös Tukiaisen et al. (2016) kirjasta, mutta tämän lisäksi selattiin virtuaaliaineisto ja löytyi Razmayerin omat sivut, jotka tukivat Tukiaisen et al. (2016) kirjaa. Tämä nainen otettiin kirjasta, koska on maahanmuuttaja taustaltaan, mutta silti menestynyt.

Nina Ignatius, Maria Severina ja Annukka Klinge ovat mukana aineistossa, koska he joutuivat kokemaan uramuutoksen parempaan päin heidän kannaltaan. Ignatius ja Severina poimittiin kirjasarjasta Taivas+Helveti. Kummatkin olivat naisia, joiden elämän suunta muuttui ennennäkemättömästi. Ignatius menetti hyvän työpaikan ja sen siivittämän päätti perustaa oman yrityksen. Severina taas oli tottunut yllälliseen elämään, kun muutti Suomeen ja joutuikin elämään köyhän opiskelija elämää. Hänelläkin lähti tässä vaiheessa idea pyörimään, mistä syntyi yritys. Ignatiuksen yritys ei ole vielä menestynyt, kun taas Severina nauttii menestyksestä. Näitä naisia yhdistää rohkeus yrittää uutta ja seurata unelmaansa. Tämän takia heidät otettiin aineistoon mukaan. Vaikka matka olisi epävarma pitää ottaa riskejä ja nauttia siitä, mistä pitää. Näihin rohkeisiin naisiin kuuluu myös Annukka Klinge. Klinge on aina seilannut työpaikasta toiseen tunteen mukaan. Kunnes joutui yks päivä tekemäänkin elämässä käännöksen, kun asiat eivät sujuneetkaan niin helposti kuin ennen. Tällöin hän valitsi uuden suunnan, jossa hän tekee vain projektitöitä. Tämä ei ole varma työpaikka, mutta hän itse nauttii ja se sopii hänelle. Tästä saadaan opetus, ettei aina kannata tarttua vain siihen kaikista helpoimpaan asiaan.

## 4. MENESTYSTARINOITA JA OHJEITA

Tässä luvussa käydään läpi erilaisten Suomessa uralla menestyneiden suomalaisnaisten menestystarinoita. Tarinoissa kerrotaan, miten naiset ovat päässeet halutuille paikoille ja tästä voi halutessaan omaan ura suunnitelmaan ottaa oppia. Naisten tarinoiden perusteella on pystytty löytämään kirjallisuudesta sankarittaren matka urapolulla. Lisäksi käydään läpi ohjeita naisille, miten he pääsevät korkeammille johtaja paikoille ja ohjeita myös yrityksille, miten heidän pitäisi houkutella naisia korkeammille johtajan paikoille.

Elinkeinoelämän Valtuuskunta (EVA) on käynnistänyt vuonna 2006 ”Naiset huipulle!” hankkeen. Tästä hankkeesta on kirjoitettu kaksi raporttia. Ensimmäinen on Anneli Korhosen ”Varhaiset johtotähdet – Suomen ensimmäisiä johtajanaisia”. Ensimmäisen raportin pohjalta on tehty toinen raportti, joka on Irmeli Salon ja Ville Blåfieldin; ”Naiset huipulle! – Johtaja Sukupuolesta riippumatta”. Hankkeen tarkoitus oli saada parhain mahdollinen johtoporras yrityksiin sukupuolesta riippumatta. Tarkoituksena olisi, että yritykset valitsisivat tehtävään parhaan mahdollisen työntekijän, oli hän sitten nainen tai mies. (Salo et al. 2007). Tämän on oikea ajattelutapa, koska jos syrjäytämme potentiaaliset naiset johtopaikoilta voimme menettää potentiaalista kasvua yrityksessä tämä toimii myös päinvastaisesti. Eli koskaan ei pidä sitä potentiaalisinta ihmistä syrjäyttää sukupuolen takia, koska sillä saattaa olla iso merkitys yrityksessä.

Vuosituhanen alussa tämä oli suuri puheen aihe, kun meillä valittiin ensimmäistä kertaa sekä naispresidentti että -pääministeri, joka ei erosi äkillisesti. Seuraavassa hallituksessa eli Vanhasen hallituksessa olikin enemmän nais- kuin miesministereitä. Vuonna 2007 ennen eduskuntavaaleja suurin puheenaihe oli naisten vähäisyys johtotehtävissä. Joku ehdotti, että otettaisiin kiintiöt käyttöön, mutta tätä ei pidetty hyvältä kannalta. Yritysten kuuluu itse valita omasta mielestään paras johtoporras ja hallitus. Vanhojen asenteiden murtamisessa on aina iso kynnyks, koska pelätään pahinta mahdollista. Mutta, jos vanhoista asenteista päästään yli voivat kansa ja yritykset kummatkin hyötyä. Lisäksi, miten paikkaan suuri johtajavaje, jos koko kansa ei ole käytettävissä, kun isot ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle. Naisten rekrytointi johtajan asemaan vaikuttavat myös muiden naisten erheet. On sanottu, että jos nainen epäonnistuu johtajana tällöin leimataan kaikki naiset huonoiksi johtajaksi, kun taas jos mies epäonnistuu niin siinä menee vain hänen maineensa. (Salo et al. 2007, s. 11-14). Vaikka naiset ovat saaneet tasa-arvoisen aseman kauan aikaa sitten, on vielä viitteitä huonommasta kohtelusta. Näitä viitteitä ovat muun muassa huonommat palkat samoista tehtävistä kuin miehellä, joissakin paikoissa ja sitten vaikeus päästä johtopaikoille. Naisten sanotaan olevan liian tunteellisia johtotehtäviin, mutta ei tämä aina näinkään ole. On naisia, jotka ovat kykeneväisempiä johtotehtäviin kuin miehet.



Vaikka naisia on ruvennut olemaan enemmän pörssiyhtiöiden hallituksissa, korkeimmissa johtoportaisissa ja toimitusjohtajina on heitä edelleen vain pieni kourallinen. Miksi naisia on vähän johtopaikoilla, vaikka he kouluttautuvat miehiä enemmän. Yksi syy on koulutusala eli naiset hakutuvat edelleen kouluun, joka johtaa julkisen sektorin töihin ja joissa eteneminen on haastavaa. Miehet taas suuntaavat paljon tekniikan aloille, jotka johtavat teollisuuden töihin. Naisten vähyys entisillä miesten aloilla ei myöskään johdu syrjinnästä vaan naisten omasta tahdosta. Monet naiset ovat edelleen arkoja ja siksi juttuvat asiantuntijatehtäviin tai keskijohtoon. Se, missä naiset ovat päässeet hyvin korkeimpiin johtopaikkoihin on palvelusalat. Siellä ei ole miehiä paljoa ja naisten vuoro-vaikutustaidot vievät tällä puolella voiton. (Salo et al. 2007, s. 14-15). Nykypäivänä huomaa myös naisia paljon tekniikkapuolen korkeakouluissa ja naisia myös houkutellessaan sinne, mutta miesvaltainen tekniikkapuoli on edelleen. Sielläkin tietyillä aloilla on enemmän naisia kuin toisilla. Esimerkiksi tuotantotalous, biotekniikka ja kemian puoli vetävät naisia enemmän esimerkiksi kuin automaatio tai konetekniikka.

Salo et al. kirjoittaa, kuinka on tutkittu, että naisia kannattaa palkata ja satsata heidän urakehitykseensä. Vuonna 2005 Suomen Asiakastieto Oy teki selvityksen, jonka mukaan keskimääräistä kannattavampia olivat ne suuryritykset, missä naiset olivat johtajina. Amerikkalaiset ovat paljon tutkineet kannattavuuseroja sukupuolten välisten johtamiin yrityksiin ja ovat päätyneet siihen, että tasa-arvoisempi yritys oli 35 prosenttia miesjohtoista kannattavampi. Mitään eroa ei ole kumminkaan löydetty sille, että onko nainen vai mies yrityksen toimitusjohtajana. Myös Suomessa on tehty vastaavanlainen tutkimusta ETLA:n toimesta. Tässäkin tutkimuksessa saatiin samantyyppisiä tuloksia. Naisten johtamat yritykset olivat jopa 10 prosenttia kannattavampia. On tehty myös toinen tulkinta, joka ei ole naisten työsaavutuksien kannalta hyvä; ”vain kannattavat yritykset ottavat riskin ja palkkaavat naisia johtajiksi”. Nykypäivän suurin osa töistä on asiantuntijajobbeja, mitä ei voi saavuttaa voimalla tai sukupuolella. Tämän takia on harmi, jos sukupuolen takia syrjitään potentiaalisia johtajia, jotka ovat laaja koulutetuimpia. (Salo et al. 2007, s. 14-17). Vaikka naisia kouluttautuu paljon ei heitä oteta helpolla johtajapaikalle. Naisten oletetaan olevan liian tunteellisia ja tämän takia eivät osaisi päättää asioista puolueettomasti. Tunteellisuutensa takia naisten on sanottu olevan parempia johtajia ja osaavansa sivutta tämänkin osan itsestään, kun pitää päättää tärkeistä asioista. Monet johtajanaiset ovatkin miehentyylisiä pienellä eroavaisuudella johtamistavoissa. Eivätkä miehetkään kaikki ole samanlaisia. Siis, miksi naisista pitää tehdä tällainen stereotyyppiä.

## 4.1 Menestystarinoita

Sanna Hyvärinen 2016 oli tehnyt tutkimusta naisjohtajista ja oli haastatellut heitä, heidän urakehityksestään ja siitä tehnyt päätelmiä. Hänen päätelmänsä oli, että kokonaisuudessa oli kaksi uratyyppeä, joiden perusteella päästiin johtajaksi. Nämä uratyypit olivat suorasuuntainen ja siksakmainen urakehitys. Suorasuuntaisessa urakehityksessä ede-

tään tehtävästä tehtävään tai työpaikaista toiseen aina ylöspäin eli edetään aina korkeammalle palaamatta niihin alempiin asemiin. Siksakmaisessa urakehityksessä henkilö saattaa edetä, jonkun matkaa ylöspäin ja sitten saatetaan olla vähän aikaa koko ajan samankaltaisissa tehtävissä ja välillä palata taaksepäinkin, mutta silti ollaan tätä tahtia päästy korkealle ja vielä urankannalta edukkaammin kuin suorasuuntaisessa. Jos johtajan paikkaan haluaa sitoutua, katsottiin tätä edistävän kiinnostus omaan alaan, halu kehittää itseään ja uraansa. Naiset kertoivat haastatteluissa, että ovat kouluttautuneet laajasti, tekevät tehtävät organisoidusti ja haluavat kehittää alaa. Monet haastateltavista olivat lähteneet ihan alkutekijöistä eli eivät olleet saaneet heti isoja virkoja. (Hyvärinen 2016, s. 62).

On hyvä aloittaa alhaalta ylöspäin. Monet johtajat tai esimiehet, jotka ovat aloittaneet heti työuransa korkeammalta eivät välttämättä tiedä, mitä työntekijätasolla tapahtuu ja luulevat olevansa parempia kuin alaisensa. Tällöin tiimityöskentely ei aina kohtaa. Tätä ylimielisyyttä on myös niissäkin, jotka ovat nousseet sieltä alhaalta ylemmäksi. Jos johtaja ei tiedä, mitä alimmilla tasoilla tapahtuu hän voi tehdä huonoja päätöksiä ja näin heikentää yritystä ja itsensä kehittämistä. Naisen on vaikeampi päästä johtotasolle, mutta päästessään sinne he osoittautuvat yleensä hyödyllisiksi. Monet ovat päässeet uraa kehittämällä alkutekijöistä ja toiset perimällä perheensä jalan jäljissä tai onnellisilla sattumilla.

Vaikka itseään kehittäisi ja pyrkisi korkeammille paikoille, silti voi olla kriittisiä hetkiä urassa. Monet kertovat ja sen oletetaan olevan kriittisin hetki eli uran alku. Uran alussa, kun ei ole vielä paljon kokemusta ja tietoa asioista voidaan olettaa ihmisen olevan epäpätevä, johtajan tehtäviin. Näin ei välttämättä ole, mutta johtajan tai esimiehen tasolle pääseminen vaatii enemmän työtä kuin korkeammilla tasoilla. silloin sinulla oletetaan olevan jo jonkin moinen tietämys johtotehtävistä. Toinen haaste on irtisanomis- ja varoituspäätökset. Tämän moni koki hankalaksi, koska ihmistä on vaikea irtisanoa. Silti pitää olla peräänantamaton ja olla lannistumatta haasteiden edessä. Jos nainen on miesvaltaisessa yhteisössä johtajana, hän voi kokea ulkopuolisuuden tunnetta. Tämän pitäisi kumminkin antaa voimia jaksaa eteenpäin, koska on päässyt sellaisessa yhteisössä korkealle. (Hyvärinen 2016, s. 64).

#### **4.1.1 Toimitusjohtaja perheen jalanjäljissä**

Kuvassa 10 hymyilevä nainen on lääkäriurasta haaveillut Anne Berner. Hän joutui lupumaan unelmastaan, kun hänen äitinsä kuoli. Jo kolmannessa polvessa yhtiötä johtava Anne Berner valmistui kauppatieteiden maisteriksi. Berner oli vasta 25-vuotias, kun hän rupesi johtamaan isänsä jalanjäljillä yhtiötä. Vuonna 1986 toimitusjohtajana aloittanut Berner ajattelee, että ”vain taivas on kattona työ ja yhtiön kehittämisessä”. (Salo et al. 2007, s. 70). Berner on hyvä esikuva nuorille naisille, hän on menestynyt omilla taidoilla ja näyttänyt, että perheen ainoanakin tyttönä hän saa yrityksen menestymään.

Bernerin suku on peräisin Sveitsistä ja hän vertaakin Suomea Keski-Eurooppaan monessa asiassa. Yksi näistä asioista on naisten urakehitys. Hänen mielestään naiset pystyvät etenemään urallaan paremmin kuin Keski-Euroopassa, jossa naisten urakehitys ei ole mahdollista edes tietyillä aloilla. Berner on oman uransa luoja ja sen hän on tehnytkin onnistuneesti. (Salo et al. 2007, s. 70-71).

Anne Berner on kasvattanut Vallilan työntekijämäärän yhdeksästä 150:een ja liikevaihdon alle 10 miljoonasta markasta 32 miljoonaan euroon. Yritys oli ennen vain kankaiden maahantuojaa, nykyään se on laajentunut tekstiilisustajaksi ja vähittäistavarakauppiaksi. Lisäksi on avattu myymälöitä kaupunkeihin, joissa sisustus kankaiden tarjonta on huonoa. Berner ei ole saanut tätä kaikkea aikaan ilmaiseksi. Hänellä on kolme lasta, joiden syntymän jälkeen hän on jatkanut heti töitä, vauva olivat mukana töissä. Niin kuin normaalisti, yrityksen omistaja ei tunne sanaa loma. Berner on sanonut, että hänen ratkaisunsa perustuvat intuition ”Teen tunneratkaisuja, se toteutuu, mikä tuntuu hyvältä.” (Salo et al. 2007, s. 70-73). Tästä voimme päätellä, että naisen tunteellisestakin puolesta on hyötyjä, muuten ei välttämättä Anne Bernerkään olisi näin paljon saanut aikaiseksi, jos hän ei olisi luottanut omiin vaistoihinsa.



*Kuva 10. Anne Berner Sipilän hallituksen liikenne- ja viestintäministeri. Kuvannut: Inka Soveri/IL. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nama-yhtiöt-anne-berner-jatti/VUzsep7>*

Ainoa, mitä Berner moittii, on koulujen huonoa työelämään opettamista. Hänen mielestään nykypäivän tulee korkeakouluista teoretikkoja, jotka eivät osaa sitä välttämättä

kääntää teoriaa käytännöksi. Hänen suurin harminsä on taide- ja käsityöammattin opiskelijat, jotka ajattelevat voivansa elättää itsensä uniikitöillä. Yleensä tämänlaisilla ihmisillä ei ole mitään tajua bisnes- ja ansaintalogiikasta ja siksi heidän liiketoimensa menevät konkurssiin. Bernerin mielestä myös tässä maassa, missä on miehiä suosiva arvomaailma, jäävät naisten potentiaaliset vahvuudet käyttämättä. (Salo et al. 2007, s. 73-74).

Anne Berner on edelleen 50-vuotiaana uskaltanut tehdä jotain uutta. Hän on jättänyt monien yrityksiensä hallituspaikat ja pistänyt itsensä likoon politiikkaan. Hän ei tiedä tästä aiheesta entuudestaan mitään ja silti hän sai valtavan ääni ryöpyn ja ministerin salkun ensimmäisenä kautenaan. Berner on Sipilän hallituksen liikenne- ja viestintäministeri. Hän aikoo tehdä parhaansa menestyäkseen tässä tehtävässä. Tämän kaiken Berner ansaitsi olemalla uskalias. (Tukiainen et al., 2016, Kauppalehti 2015). Naiset voisivat ottaa Berneristä mallia ja olla uskaliaita näin voisimme saada enemmän naisia johtajiksi ja edustamaan naisia. Kun naiset pääsevät mukavuus alueeltaan pois, voidaan nähdä isoja tuloksia. Koskaan ei pidä epäillä itseään.

#### **4.1.2 Alkukahankaluuksien jälkeen toimitusjohtajaksi**

Kuvassa 11 olevan Ann Wahlroos-Jaakkolan isä oli kauppa- ja teollisuusministeriön kansliapäällikkö ja äiti oli Helsingin kauppaopiston lehtori. Wahlroos-Jaakkola oli pienestä pitäen ollut tunnollinen koulunkävijä ja ei ollut koskaan myöhässä mistään ja, jos epäili myöhästävänsä, hänelle iski paniikki. Oppikoulussa Wahlroos-Jaakkolalla oli huonompi keskiarvo ja siksi hän joutui käymään kesällä koulussa korottamassa yhtä arvosanaa, jotta pääsi lukioon. Hänelle opetettiin, että vastoinkäymiset ovat hyväksi, koska tällöin oppii virheistään ja pääsee eteenpäin helpommin. (Kerttula 2015).

Björn Wahlroosin sisar Ann Wahlroos-Jaakkola ei aloittanut uraansa ruusuisesti. Wahlroos-Jaakkolan ensimmäinen työ oli kesätyöpaikka Enzo-Gutzeitilla, jos hänen tehtävänsä oli maksaa laskuja. Yhtenä päivänä hän teki virheen, kun hän pisti maksettavaksi laskun summalla kuusi miljoonaa, josta olisi pitänyt maksaa vain 0,01 %. Tämä pistettiin kumminkin toisen henkilön piikkiin, koska Wahlroos-Jaakkolalla ei ollut oikeuksia maksaa näin isoja laskuja ja toisen henkilön piti allekirjoittaa, joka ei huomannut mitään outoa laskussa. Onneksi pankinjohtaja soitti asiasta ja asia saatiin selvitettyä. Tästä Ann Wahlroos-Jaakkola on saanut lempinimensä kuuden miljoonan tyttö. Onneksi tämä ei pelästyttänyt häntä, sillä nyt hän ei toimisi toimitusjohtaja yhdessä Suomen suurimmista kahvilaketjuista. Wahlroos-Jaakkolalla on myös kiittämistä äitiään siitä, että hänestä tuli menestynyt. Hänen äitinsä oli monesta muusta äidistä poiketen tuohon aikaan ansio-työssä ja oli neuvonut Ann:aa, ettei kannata olla kenestäkään riippuvainen. Ann on rai-vannut tiensä näyttämällä, että pystyy tekemään saman kuin miehet ja tekemällä itsensä hyödyllisen silloin, kun tarvitsee näyttää taitonsa. (Tukiainen et al 2016, s. 69-71).

Enzo-Gutzetenin jälkeen Ann Wahlroos-Jaakkola on rakentanut uraansa. Hän päätti tämän epäonnisen tapahtuman jälkeen, ettei kirjanpito kiinnosta häntä. Wahlroos-Jaakkolan mielestä unelmat voi toteuttaa myös perheellisenä. Mutta tavoitteet pitää tehdä yhdessä, perheen hyväksyntä on hyvä olla, jotta ohitetaan riidat. Wahlroos-Jaakkola sanoo, että tavoitteita voi aina muuttaa, mutta minkään ei pidä estää elämästä unelmaa. Hän on opiskellut kansantaloustieteitä ja tätä kautta päättynyt häntä kiinnostaviin tehtäviin markkinoinnin parissa. Hänen uskomuksensa on, että kuka tahansa pärjää, jos haluaa. Ennen päätymistään Wahlroos-Jaakkolan mielestä parhaimpaan työhönsä eli Picnic-yhtiön toimitusjohtajaksi. Tähän tehtävään hän siirtyi sen jälkeen, kun hänet oli ensimmäiseksi otettu hallitukseen kiintiönäiseksi. Hän oli tehnyt pitkän uran kaupallisena johtajana Varubodenissa ja lisäksi ollut johtajana Sinebrychoffissa, Cederrothissa ja Unileverillä. Ennen Picniciin siirtymistä hän oli LähiTapiolassa johtajana. (Kerttula, 2015).



*Kuva 11. Ann Wahlroos-Jaakkola Picnic-kahvilaketjun toimitusjohtaja. Kuvannut: IS/Antti Hämäläinen. (Kerttula 2015) <http://www.is.fi/kotimaa/art-2000001133732.html>*

Wahlroos-Jaakkola on kaiken tämän lisäksi myös tasa-arvotaistelija työelämässä. Hän yrittää saada naisia enemmän johto- ja hallituspaikoille. Tämän edistämiseksi hän toimii puheenjohtajana Board Professional Finlandissa ja varapuheenjohtajana European Women on Boardissa. Nämä järjestöt tarjoavat koulutusapuja ja kontakteja. Lisäksi tarjoaa apua yhtiöille ja hallituksille, jotka etsivät naiskandidaatteja. Wahlroos-Jaakkola vaihtoi työtehtävää parin vuoden välein aina vaativampaan, joten hänen ansioluettelonsa on aika muhkea. Hän ei ole koskaan suunnitellut uraansa vaan mennyt sen mukaan, että saisi laajempaa näkemystä asioista. Vanhempien perintönä tuleva toimeliasuus, periksi antamattomuus ja riippumattomuus toisista ovat kasvattaneet sisaruksista menestyksekkäitä. Näin olen, nimi Wahlroos yhdistetään aina rikkauksiin. Wahlroos-Jaakkola antaa tärkeän neuvon, kannattaa pitää ystävyysuhteista kiinni varsinkin, jos on alalla, missä siitä

voi olla hyötyä. Tämän neuvon myötä hän itsekkin on onnistunut kiipeämään korkealle. (Kauppalehti Optio 2015).

Ann Wahlroos-Jaakkola on hyvä esimerkki siitä, kuinka ei tarvitse olla perheensä ja miehensä varjossa vaan voi itsekkin saavuttaa korkean työtehtävän panostamalla työhön, hyvillä verkostoilla ja perheen tuella. Aina ei voi itse kaikkea päättää, mutta perheen tuen avulla on helpompi jatkaa eteenpäin. Lisäksi Wahlroos-Jaakkola antaa hyvää esimerkkiä siitä, kuinka virheiden ei kannata antaa estää itseään. Hän ei olisi nyt toimitusjohtaja, jos olisi jäänyt samaan virkaan ja antanut virheen häiritä itseään.

#### 4.1.3 Nuoresta kapinallisesta yrittäjä

Vauvanvaatteita kehittävän yrityksen perustanut Nina Ignatius ei ollut aina siisteissä ja vaaleansävyisissä vaatteissa kulkeva nainen. Nuorena hän oli kapinallinen, koska ei halunnut sopia muotiin, joka tehtiin hänen elinympäristössään. Hänestä tuntui, että hän eli ahdistuneessa maailmassa. Kaikkialla oli sanomattomia sääntöjä. Rohkean luonteensa takia, hän ei pelkää sanoa ääneen, mitä ajattelee. Tämä on vienyt häntä monille odottamattomille poluille ja auttanut häntä perustamaan oma yrityksensäkin. Ignatius tutustui moniin julkisiin avoimen luonteensa avulla, koska hän pystyi puhumaan ihmisten kanssa, vaikka he olisivat olleetkin häntä tunnetumpia. (Puustinen 2013, s. 80-81).



**Kuva 12.** Yrittäjäksi ruvennut Nina Ignatius  
(<http://www.talouselama.fi/kasvuyritykset/matti-vanhanen-sijoittilastenvaateyhtioon-perustaja-paasi-arvostetulle-listalle-3440829>)

Kuvassa 12 oleva nainen on Nina Ignatius. Hän opiskeli graafista suunnittelua Pariisissa 1990-luvun alkupuolella, josta hän valmistui. Nopeasti valmistumisensa jälkeen, hän



pääsi suureen kansainväliseen yritykseen töihin. Tämä designtoimisto oli Landor Associates. Matka vei Pariisista kohti Aasia. Matkan kohteet olivat Japanin Kagoshima ja Tokio. Ignatius muutti Japanista Lontooseen rakastuessaan brittiläiseen muusikkoon. Onneksi töitä löytyi nopeasti Landorista Lontoossa. Ignatius meni tämän jälkeen naimisiin ja eteni urallaan alle kolmikymppisenä senior designeriksi. Tämä on iso saavutus alle kolmekymmentä vuotiaalle. Loistelias ei elämä ei jatkunut pitkään, kun Ignatiuksen muusikkomies jäi koukkuun kokaiinin. Kaikki avioparin rahat menivät miehen huumeisiin. Ignatius otti avioeron saatuaan tietää tämän. Hän otti etäisyyttä tähän kaikkeen muuttamalla ensimmäiseksi Sydneyhyn ja tämän jälkeen Edinburghiin ja tästä Helsinkiin suomalaisen miehen perässä. Sydneyssä ja Edinburghissa, hän työskenteli Landorin alla Senior Designerinä. Helsingissä alkoi Ignatiuksella uusi aikakausi. (Puustinen 2013, s. 81-82).

Vuonna 2013 tästä tapahtumasta on kulunut jo seitsemän vuotta aikaa. Ignatius oli antanut entiselle miehelleen, mutta paluuta vanhaan ei enää ollut. Mentyään suomalaisen kanssa naimisiin hän tuli nopeasti raskaaksi, mutta sai keskenmenon. Hän tuli kuitenkin uudestaan raskaaksi ja toinen odotus suju paljon paremmin. Pieniä ongelmia silti oli, sillä lapsi syntyi kaksi kuukautta liian aikaisin. Jotta lapsen aivot stimuloisi ja kehittyisi, lasta nostetaan, puetaan ja riisutaan. Ignatius sai sairaalassa idean vauvan vaatteista, koska ne vaatteet, joita hän näki eivät olleet fiksun tuntuisia eivätkä hyvän näköisiä. Ennen lapsen syntymää Ignatius teki design-johtajan töitä helsinkiläiselle Tangolle. (Puustinen 2013, s. 82-83).

Ignatius menetti kuitenkin työpaikansa kesken äitiysloman, mutta tämä auttoi häntä toteuttamaan ideansa. Vuonna 2009 syntyi Nina Ignatiuksen Beibamboo-osakeyhtiö. Beibamboo on tarkoitus tuoda markkinoille hienoja ja mukavia vauvanvaatteita. Eli yhtiö tekee suunnittelua ja markkinointia vauvanvaatteille, jotka tehdään ympäristöystävällisestä bambukuidusta ja luomupuuvillasta. Lisäksi, että vaatteet ovat hienoja ja mukavia, ne ovat myös ympäristöystävällisiä. Suunnittelu ja markkinointi ovat Ignatiukselle vanhaa ja tuttua työtä. (Puustinen 2013, s. 83).

Yrittäjän elämän alkutaival ei ollut ruusuista. Ignatius ajautui parisuhde kriisiin, josta seurasi toinen avioero. Tämän avioeron seurauksena Ignatius oli stressin seurauksena, joutunut pahaan terveydelliseen tilaan. Kuitenkin, vaikka hänestä tuntui, ettei jaksaisi hoitaa lasta, hän muisti, että lapsi tarvitsi häntä paljon. Hän sanoikin, että lapsi piti hänet elossa. Tasapaino tuli takaisin ja Ignatius keskittyi markkinoimaan vaatteita. Hänellä on patentti ja Avainlippu tuotteella ja lisäksi on voittanut moni palkintoja. Yritys ei ole kumminkaan saavuttanut vielä menestystä, mutta Ignatius ei luovuta vaan jatkaa valitsemallaan tiellään. Hänellä on jälleenmyyjä Suomessa, Hollannissa ja Yhdysvalloissa. Sekä Kiinaan on avattu myynti. Ignatius jatkaa terveenä ja hyvällä mielin yrityksen pyörittämistä, vaikka sanookin olevansa vielä amatööri business-alalla. (Puustinen 2013, s. 86-87).

#### 4.1.4 Nuoren tytön unelma tuli todeksi

Nuori nainen kuvassa 13, joka haaveili 15-vuotiaana kenkäsuunnittelijaksi, on nyt tunnettu sekä Suomessa että maailmalla. Hänen kenkiään kantavat myös maailmanluokan tähdet, kuten Lady Gaga. Tämä nuori nainen Minna Parikka. Hän aloitti haaveensa toteuttamisen 19-vuotiaana, jolloin hän matkusti Isoon-Britanniaan opiskelemaan kenkäsuunnittelijaksi De Montfort Universityyn. Vuonna 2002 hän valmistu sieltä Bachelor of Arts tutkintoon. Valmistumisvuonnaan voitti hän myös Young British Glove Designer of the Year –tittelin. Tämän jälkeen hän suunnitteli kenkiä italialaiselle kenkämerkille ennen kuin sai sieltä potkut. (Maailmalla menestyvät 2017).



*Kuva 13. Minna Parikka on vuoden maailmalla tunnettu kenkäsuunnittelija  
(<http://www.operafestival.fi/fi/Inspired-in-Finland/IIF-Intohimo-2015-2016/Sata-tarinaa/Minna-Parikka>)*

Parikka sai tarpeekseen siitä, että häntä määrättiin ja pompoteltiin. Hän sai tästä idean perustaa oma yrityksensä Suomessa. Hänen ajatuksenaan oli matkustaa Suomesta aina kansainvälisille messuille esittelemään tuotantoaan. Parikan kova työ ja asenne tuottivat tulosta. Mutta ensimmäiseksi, hänen oli itse pitänyt myydä ovelta ovelle kenkiään. Parikalle ei ollut vaikeaa lähteä ulkomaille ja puhua itsensä läpi markkinoille. Tämä oli kaikki opetusta hänen lapsuudestaan. Parikan perhe matkusti paljon, koska heistä kukaan ei pystynyt pysymään paikallaan pitkään. Parikan isä opetti hänelle pienenä, että puhuessaan paljon voi päästä elämässä pitkälle. Toinen asia, millä voi päästä pitkälle on mukavuus. Näitä neuvoja Parikka on noudattanut. Hänen vanhempansa ovat auttaneet häntä ensimmäisen kaupan avajaisissa Yrityksen alkumetreillä Parikka teki kaiken itse. Hän hoiti myynnin, markkinoinnin ja messumatkat. Omassa yrityksessä on aina riskinsä



ja suuri tuotannollinen ongelma tuli yrityksen ollessa nousussa. (Tukiainen et al. 2016, s. 83-84, Pihlajaniemi 2015).

Parikalla oli sopimus espanjalaisen tavaratoimittajan kanssa, että hän saa tilatut tuotteet asiakkaille. Toimittaja kuitenkin ilmoitti, ettei ollut tehnyt tavaroita ja ettei teekään niitä. Parikalla tuli kiire keksiä vara suunnitelma, sillä sesonki oli pitkällä, mutta jälleennyjillä ei ollut tavaraa. Moni olisi luovuttanut tässä vaiheessa, mutta Parikka keksi mennä itse Espanjaan etsimään uusi tavarantoimittaja. Onneksi asiakkaat olivat ymmärtäväisiä eivätkä peruneet tilauksia. Näin käydessä Parikan yritys olisi kaatunut, koska hänen olisi pitänyt palauttaa käsirahat. Mutta tämäkään ei käynyt ilman Parikan nöyristelyä, sillä hän myönsi asiakkaille alennuksen tästä ja seuraavasta tilauksesta. Jos Parikka ei olisi nöyristellyt, hänen ensimmäinen oma liikkeensä Bulevardilla ei olisi avautunut ja hän ei olisi nyt maailmalla tunnettu kenkäsuunnittelija. (Tukiainen et al. 2016, s. 84; Maailmalla Menestyvät 2017).

Parikan ongelmat saivat jatkoa muutama vuosi sitten, kun hänen henkilökuntansa vaihtui paljon ja tärkeimmät alaiset lähtivät muualle töihin. Näiden henkilöiden tilalle Parikka ei löytänyt vastaavaa henkilökuntaa. Lisäksi päälle painoivat asiakkaiden maksamattomat laskut sekä ison asiakkaan konkurssiin meno, joka oli saanut tavarat muttei ollut maksanut. Tässä vaiheessa Parikka oli melkein valmis luovuttamaan. (Tukiainen et al. 2016, s. 84).

Mutta Parikka oli sinnikäs ja sai nopeasti uuden tiimin kasaan ja kaikille jaettua selvät tehtävät ja yhteisen vision. Parikka sanoo, ettei olisi pärjännyt, jos ei olisi ollut oma aito itsensä. Hän sanoo, että brändin rakentamisessa on tärkeintä olla aito oma itsensä ja tehdä kaikki persoonallisella tavalla. Kaikissa asioissa ei kuitenkaan voi mennä oman pään mukaan vaan on pystyttävä tekemään kompromissejakin. Tärkeintä on ottaa itse asioista selvää eikä olettaa tai odottaa, että sen tekee joku muu puolestasi. Kaikkia ei tarvitse miellyttää, mutta tuotteen pitää olla tunnetta herättävää, koska tällöin olet onnistunut tekemään jotain, mikä koskettaa ihmistä. Parikka sanoo sen, minkä moni muukin nainen, itsetuntemus on tärkeää. (Tukiainen et al. 2016, s. 84-85).

Minna Parikka on hyvä esikuva nuorille naisille, joilla on haaveissa unelma-ammatti. Hän on näyttänyt, että kovalla työllä ja nöyristelemällä voi saavuttaa unelmansa. Nuoret naiset voisivat ottaa hänestä mallia. Olla omia itsejään ja sillä luoda urakehitystä. Eikä luovuttaa heti ensimmäisen vastaan tulleen vaikeuden edessä. Parikalla on ollut parikin vaikeutta ja hän on aina selvinnyt niistä voittajan. Parikka on ollut aina oma itsensä ja näin yleensä selvittää, kun ei tarvitse taistella myös sisäisesti itseään vastaan.

#### **4.1.5 Nuorena jo suuret unelmat**

Kuvassa 14 on Huoneen yksi omistajista Evon Söderlund. Nuori nainen ei ollut aina menestynyt ja hyvinvoiva. Hänen lapsuutensa on ollut kovaa aikaa. Tyttönimeltään

Evon Wong syntyi Pandanin kylässä Malesiassa. Söderlundin vanhemmat jättivät tyttärensä avioeron jälkeen. Söderlund oli itse tällöin kolme vuotias ja hänen ainoa kaverinsa ja siskonsa Eva oli vasta yksivuotias. Isoäidin hoivissa ei ollut helppoa. Isoäiti löi tyttöjä konservatiivisen kasvatustapaan. Söderlundin äiti meni 10 vuoden päästä uusiin naimisiin ja halusi tyttärensä takaisin. Hänen ja sisarensa piti kutsua äitiä tädiksi, koska uusi mies ei halunnut, että muut tietävät äidin olleen jo kerran naimisissa. Isäpuoli paljastui täydeksi psykopaatiksi, joka terrorisoi lapsia. Asuessaan uusioperheessä Söderlund piti huoneen ovea kiinni suojellessaan sisarruksiaan perheväkivalalta. Huoneen oveen lensi välillä keittiöveitsi ja kerran mies roikotti Söderlundin yksivuotiasta velipuolta parvekkeelta sanoen pudottavansa tämän. (Liimatainen 2016).



*Kuva 14. Huoneen toinen perustajasta Evon Söderlund on huonoista oloista tullut nainen, joka päätti perustaa oma yrityksen ja menestyä.*

*<http://elomedia.elo.fi/artikkelit/anna-yrityksellesi-kasvot-kansainvalistyvan-yrityksen-tarina>*

19-vuotias Söderlund päätti karata Eurooppaan. Matkan ensimmäinen pysäkki oli Itä-Eurooppa. Tajutessaan ettei Euroopassakaan kaikkialla puhuta englantia, hän muutti Lontooseen, mistä ainakin tietää englannin olevan käytetty kieli. Evon ei ollut tiennyt aluksi, että Eurooppa on manner eikä yksi kokonainen maa. Tällä hän viittaa siihen, ettei ollut koulutettu korkeasti. Euroopassa ja Lontoossa Söderlundin päämäärä oli päästä työskentelemään tanssin parissa. Hän oli huomannut Malesiassa asuessaan ja opettaessaan lapsia tanssimaan, että tämä oli hänen intohimonsa. Söderlundilta ei kuitenkaan saanut stipendiä Lontoon maineikkaaseen tanssikouluun, josta olisi voinut olla tiet mo-

niin isoihin musikaaleihin. Tällöin hän muisti suomalaisen Jussin, jonka oli tavannut Kuala Lumpurissa, Jussin ollessa siellä vaihto-oppilaana. (Liimatainen 2016).

Suomeen Söderlund muutti, koska se oli tasa-arvoinen maa, jossa oli mahdollisuus opiskella korkealle, oli sitten rikas tai köyhä. Hän ei kuitenkaan tiennyt rakastuvansa ja jäävänsä Suomeen. Sillä Söderlundin ollessa kolmen kuukauden turistiviisumi lopussa, kosi Jussi häntä, koska ei halunnut tämän lähtevän. Hän sanoi kyllä, koska Jussin kanssa hän tunsikin olonsa turvalliseksi. Ajatus Huoneesta kehittyi tähän aikaan, kun pariskunta oli vielä koulussa. Appivanhemmat olivat hanketta vastaan, koska olivat itse koko elämänsä ajan joutuneet maksamaan konkurssin jättämiä velkoja. (Liimatainen 2016).

Söderlund haki Suomen Malesian suurlähetystöön töihin, kun se avattiin Suomeen. Söderlundilla oli isäpuolensa pakottama sihteerikoulutus, jonka ansiosta hän pääsi töihin. Söderlundin mielestä hän sai sieltä paljon oppia, koska suurlähettiläs oli vaativa työnantaja. Vaikka hän oppi paljon viisumeista ja maahanmuuttolaista. Hän ei kokenut tuovansa omaa kyvykkyyttään siinä esille, että palveli muita. Tämän jälkeen hän haki ammattikorkeakouluun Haaga-Heliaan. Päästyään sinne, hän pyrki kaiken oppimaansa soveltamaan omaan yritykseensä ja näin rupesi idea kytämään lisää aviomiehen kanssa. (Hämäläinen 2014, s. 42-44).

Nuori pariskunta päätti vastusteluista huolimatta avata yrityksen. Heidän ensimmäinen esteensä oli rahoitus ja sen saamiseksi heidän piti myydä oma asuntonsa ja ottaa siihen päälle vielä ison summan lainaa. Näin syntyi Söderlund International -yritys, joka tunnetaan paremmin palvelutarjoaja Huoneena. Koska urakka ylitti budjetin, ei heillä ollut rahaa mainostaa. Toimitusjohtajan lisäksi oli nuori nainen yrityksen alussa siivooja, kokki, kirjanpitäjä, tarjoilija ja kiire sen kuin kasvoi. Söderlundin ideo oli alusta alkaen tarjota palveluita yrityshenkilöille, koska nämä palaisivat helpommin uudestaan. Varsinkin idean ollessa kätevä ja helppo heidän kannaltaan. Kolme kuukautta avajaisista sai nuori pariskunta tietää saavansa lapsen. Yhteiselosta oli kumminkin kulunut jo kahdeksan vuotta. Toinen este meinasi tulla, kun yritys melkein laitettiin konkurssiin. Tuomari antoi jatkoajan, koska oletettiin myynnin vielä kasvavan. (Liimatainen 2016)

Yritys on ollut voitollinen vuonna 2015, vaikka pariskunta on investoinut paljon yritykseen. Tämän lisäksi yrityksen on tarkoitus tällä hetkellä laajentua Singaporeen ja nuorella naisella on ideana, että se laajentuisi vielä moneen muuhunkin isoon kaupunkiin. Yrittäjyydessä on huonojakin puolia ja ne Söderlund on kokenut jo. Siksi hän ei kulje hattarapilvissä ja on valmis ottamaan riskiä. Söderlundilla menee myös perhesuhteissa hyvin, hänellä on pieni lapsi ja hänen siskonsa Eva on muuttanut myös Suomeen. (Liimatainen 2016)

#### 4.1.6 Kovista oloista lähtöisin sankarin virkaan

Kuvassa 15 hymyilevä nuori nainen on Nasima Razmayar. Hän on tullut suomeen pakolaisena 1990-luvun alussa. Razmayar on tehnyt pakolaisten parissa töitä Lukion jälkeen. Hän on työskennellyt Tanskassa kansainvälisen siirtolaisuusjärjestön IOM:ssa ja tullessaan takaisin Suomeen hän työskenteli Mannerheimin lastensuojeluliitossa kunniaväki-valtaan liittyvässä projektissa. Voidaan siis sanoa, että Razmayar on työskennellyt huolestusti kohdeltujen puolella. Hän on toiminut jo monta vuotta Monika-Naisten-Liiton alaisuudessa. Ensimmäiseksi hän oli Monikulttuurisen Voimavarakeskuksen asiakasohjaaja. Siinä hän avusti naisia arkisissa asioissa, mutta myös niissä synkemmänkin puolen asioissa. Tämän jälkeen hän oli projektipäällikkönä MoniNaiset-Talo -hankeen projektipäällikkönä. Siinä hän pääsi tutkimaan, miten maahanmuuttajanaiset olivat päässeet sisälle suomalaiseen yhteiskuntaan, kieleen ja tapoihin. Tämän jälkeinen ja nykyinen hänen tehtävänsä on Monika-Naisten -liiton puheenjohtajana. Tämän lisäksi Razmayar toimii kansanedustajan SDP -puolueessa ja Helsingin kaupungin valtuutettuna. (Razmayar).



*Kuva 15. SDP:n kansanedustaja ja vuoden 2010 pakolaisnaisen tittelin saanut Nasima Razmyar*

*([http://www.menaiset.fi/artikkeli/ajankohtaista/ihmiset/rasismialoitteen\\_tehnyt\\_nasima\\_razmyar\\_kotoutumisestaan\\_minulla\\_kavi](http://www.menaiset.fi/artikkeli/ajankohtaista/ihmiset/rasismialoitteen_tehnyt_nasima_razmyar_kotoutumisestaan_minulla_kavi))*

Seuraavaksi käydään läpi, miksi Razmayar ryhtyi SDP:n kansanedustajaksi. Nasima Razmayar oli pienestä pitäen nähnyt vääryksiä, varsinkin naisia kohtaan. Harva tytöistä pääsi käymään koulua ja naiset eivät saaneet käydä töissä hänen kotimassaan Afganistanissa. Nuori tyttö oli kosketunut tästä näkymästä ja oli päättänyt, että palaisi vielä joskus ja poistaisi miehet vallasta sieltä. Tämän päätöksen pohjalla olivat Razmayarin sukulaisnaisten kokemukset ja isän tahto ryhtyä politiikoksi kotimassaan estääkseen

vääryyksiä, mikä lopulta ei toteutunut, kun he joutuivat muuttamaan sotaa pakoon pois. (Tukiainen et al. 2016, s. 87-88).

Kasvaessa Razmayar huomasi, ettei Suomikaan ollut täydellinen. Tässäkin maassa oli eriarvoisuutta. Razmayar rupesi työskentelemään maahanmuuttajanaisten kanssa edes jotenkin auttaakseen tilannetta. Nuoret musliminaiset eivät päässeet täälläkään pakoon yhteisön sääädöksiä ja odotuksia. Siksi oli paljon naisiin kohdistuvaa väkivaltaa ja pakkoavioliittoja Razmayarin työssä. Razmayar oli huomannut, ettei musliminaisia hyväksytyä missään päin helposti. Siksi uran luominen onki muslimitaustaiselle naiselle vaikeaa. Tämä vain vahvisti hänen uskoaan siihen, että hän haluaa auttaa luomaan tasa-arvoisempaa maailmaa. Razmayar sanoo, että tuntuu kuin kaikki hänen kohtaamansa naiset olisivat olleet hänen sisäisiä mentoreita. (Tukiainen et al. 2016, s. 88).

Razmayar pääsi vaikuttamaan vasta sen jälkeen, kun hänet oli valittu vuoden pakolaisnaiseksi. Nyt, kun hänestä oli tullut näkyväksi yksilönä, hän pääsi viemään asioitaan eteenpäin. Razmayarin perhe tuki häntä kaikista hänen päätöksistään huolimatta ja Razmayar sanoi, että tämä auttoi häntä vaikeimpien aikojen yli. Razmayar ei lannistunut siitä, ettei päässyt ensimmäisellä kerralla eduskuntaan. Pian hän sai kuitenkin soiton ruveta kansanedustajan avustajaksi. Tämän kunnian hänelle soi Mikael Jungner. Jungnerin ennustus siitä, että Razmayarista tulisi vielä poliitikko toteutui jo seuraavalla vaalikaudella. Suurin osa Razmayaria tukeneista oli naisia eri poliittisista puolueista. Hän sanookin, että yksin voi saada vähän aikaan, mutta mitä enemmän apua on sitä enemmän saa aikaan asioita. (Tukiainen et al. 2016, s. 88-89).

#### **4.1.7 Projektista yritykseksi**

Kuvassa 16 on Hytestin omistaja Maria Severina. Hän on syntynyt Moskovassa perheeseen, jossa biokemistejä oli perhe täynnä. Siksi Maria sanookin, että oli vaikea olla suuntautumatta biokemian alalle. Severina lähisukulaisten kokoontuessa puhuttiin paljon biokemia-aiheisista asioista. Severina sanoo, että hänen perheensä oli silloisessa Neuvostoliitossa paremmissa asemissa kuin ihmiset keskimäärin. Tämä johtui akateemikkojen vähydestä. Eli voidaan sanoa, että Severina oli etuoikeutettu ja paremmasta perheestä. Severinalla oli hyviä lapsuusmuistoja, koska hän sai elää parempaa elämää. Hän kävi englanninkielistä koulua ja sai matkustella, joihin monella perheellä ei ollut varaa. Marian isä, veli ja tätinsä työskentelevät edelleenkin biokemisteinä. Vaikka hän päätyi biokemian alalle, hän oli aina suunnitellut matkustavansa paljon. Hän haki lääkäriksi, koska tietyn järjestön kautta olisi päässyt lääkäriksi. Pääsi kuitenkin aiemmin yliopistoon lukemaan biokemiaa, koska oli suhteita. Severina olisi päätenyt Suomen sijasta Yhdysvaltoihin muiden opiskelukavereiden tapaan, mutta isä sai suunnitelmista selvää ja päätti, että Severina saa mieluummin mennä Suomeen, koska sieltä pääsi Moskovaan helpommin. (Hämäläinen 2015, s. 232-235).

Severinan totuttua ylläiseen elämään Moskovassa oli Turku hänelle palautus maanpinnalle, koska täällä hän asui soluasunnossa ja ajeli polkupyörällä kaappaan. Tämä oli hänestä elämän hankalinta aikaa. Neuvostoliittoon ei ollut paluuta, koska siellä oli maa hajoamassa moneen osaan 1990-luvun alussa. Tämä oli hänestä kumminkin hyvä koulu tulevaisuuden elämälle. Severine sanoi, että Neuvostoliitossa ei ollut paljon yrittäjiä, siksi yrittäjäisyys ei ollut ensimmäisenä mielessä. Saatuaan idean vasta-aineiden myymisestä, aloitettiin markkinointi Turun yliopiston suojissa Hystest -projektissa. Markkinointi ei ollut kummoinen, mutta tuotti tulosta. Vuonna 1994 perustettiin yritys, jonka viidennen osan omisti Severinan isä ja loput Aboatech. Liiketoiminta potentiaalin hantajusi, kun oli puhunut asiakkaiden kanssa. (Hämäläinen 2015, s. 235-237).



**Kuva 16.** Maria Severina on Hytestin omistaja.

(<http://www.ts.fi/uutiset/paikalliset/822807/Hytestin+Maria+Severina+on+vuoden+kasvuyrittaja+LansiSuomessa>)

Hyatest oli silloin vain kolmen hengen yritys, ja Severina joutui hankaluuksiin ollessaan vauvan kanssa kahdeksannella kuulla, kun myyntihenkilö sanoi itsensä irti. Severinan oikeakäsi Sanna rekrytoitiin alussa, joka on tällä hetkellä hallintopäällikkö ja rekrytoitiin myös Jukka, joka on nyt markkinointijohtaja ja yksi omistajista. Severinestä tuntui, että Aboatech vain otti heiltä rahaa tekemättä mitään vastapainoksi. Tällöin he keksivät, että yrittäisivät itse ostaa yrityksen. Tämä oli vaikeaa, mutta Severinan ilmoittaessa aiheista perustaa oma yritys Aboatech heltyi. Tämän jälkeen ei mennyt kauan aikaa, kun Aboatech meni konkurssiin. Severina sai lainalla ostettua loput yrityksestä. Onneksi se on menestynyt yritys, koska hekin olisivat voineet päätyä konkurssiin. Yrityksen myötä myös Severinan haave toteutui, hän pääsee tieteilijäntöyön sijaan tekemään ihmisten kans-



sa töitä ja matkustelemaan ympäri maailmaa. Suomen yhtiön lisäksi Hytestillä on tytäryhtiö Kiinassa ja yhteistyökumppani Venäjällä. Tämän lisäksi Hytest nauttii maailmalla menestymisestä. (Hämäläinen 2015, s. 237-241).

#### 4.1.8 Esikuvana isisoäiti

Kuvassa 17 on ”Koneen ruhtinaan”, Pekka Herlinin, tytär Hanna Nurminen, joka kasvoi miesvaltaisessa ympäristössä ja siksi hän valitsikin esikuvakseen itsenäisen naisen isisoäitinsä Hanna Herlinin. Nurminen oli saanut kuulla pienenä tarinoita isisoäidistään, joka jäi nuorena leskeksi ja näin olen kymmenen lapsen yksinhuoltajaksi. Hanna Herlin oli sanonut, että silloin hänen elämänsä vasta alkoi ja hän kasvattikin miehensä huonosti menestyneestä kaupasta, hyvin menestyvän leikkikaupan. Tämän kaltainen nainen oli oiva esikuva lähteä tekemään omaa urakehitystään. Ei tarvita välttämättä miehistä apua, että selvittää työelämässä. (Tukiainen et al. 2016, s. 103-104).



*Kuva 17. Hymyilevä Hanna Nurminen, Koneen säätiön asianmies ja puheenjohtaja (<http://www.koneensaatio.fi/hanna-nurminen/>)*

Nurminen on syntynyt vuonna 1955 Herlinin sukuun, joka on Suomen rikkaimpia sukua ja tunnettuja hisseistä. Hän peri omaisuutensa isältänsä, mistä hän sitten lahjoitti suuren osan Koneen Säätiölle. Tämä raha menee tieteen, kulttuurin ja taiteen tutkimuksella, jotka ovat lähellä Nurmista itseään. Sen lisäksi, että Nurminen otti isänsä jalanjäljissä Koneen Säätiön puheenjohtajan paikan. Tätä hän ei saanut vain olemalla perijä vaan hä-

net valittiin virkaan. Tämän jälkeen hän on ajanut asioita, että naisia huomioitaisiin enemmän yhtiössä ja hän toimii kaiken lisäksi Saaren kartanon taiteilija- ja tutkijaresidenssin toiminnanjohtajana ja Varsinais-Suomen taidetoimikunnan varapuheenjohtaja. (Oy Suomen Tietotoimisto – Finska Notisbyrå Ab (STT) 2009). Mutta, miten hän on päässyt tähän pisteeseen. Se selviää seuraavissa kappaleissa.

Nurmisesta tuli osa Koneen henkilökuntaa, koska hänen isänsä halusi 1980-luvulla, että yhtiö toimisi ammattimaisemmin. Tämän seurauksesta Pekka Herlin palkkasi tyttärensä sivutoimiseksi asiamieheksi. Ei mennyt kauankaan, kun Nurminen valtasi ensimmäisen Koneen naispaikan hallituksesta. Tässä vaiheessa Nurminen teki, kumminkin paljon muitakin töitä. Hän oli osa-aikainen kulttuurisihteeri, toimitti kotiseutulehteä, organisoii projekteja ja oli naimisissa merimaskulaisen maanviljelijän kanssa. Nurmiselle kulttuuri on aina ollut tärkeää ja siksi hän on tehnyt töitä sen parissa ja auttanut sitä pysymään kuosissa Suomessa. (Tukiainen et al. 2016, s. 104; STT 2009).

Nurmiselle on sivistys tullut aina ennen menestystä. Hänen mielestään ihminen ei voi olla menestynyt, jos ei ole halua palvella muita. Hänelle sivistys on tasa-arvoa, monikulttuurisuutta ja huolenpitoa muista. Hänen mielestään johtajankin täytyy olla inhimillinen, koska jonkun täytyy sanoa niiden puolesta, joilla ei ole äänivaltaa yhtiössä tai yhteisössä. Hän sanoo, että organisaatio voimistuu, kun kuunnellaan myös hiljaisempia, koska heillä voi olla kanssa hyviä ratkaisuja. (Tukiainen et al. 2016, s. 104).

Nurmiselle rikkaudet eivät ole koskaan olleet tärkein asia. Hän onkin omistanut suurimman osan elämästään antamisella. Tästä on hyvä jo annettu esimerkki eli Koneen Säätiölle Nurmisen antama perintönsä, jota käytetään tieteen, kulttuurin ja taiteen hyväksi. Nurminen sanoo, että rikkaudet antavat hänen toteuttaa niitä arvoja joka päivä, mitkä hän kokee tärkeäksi. Nurmisen sanotaan olevan töissäkin kuin kuka tahansa työntekijä. Hän siivoilee ja tarjoilee ruokaa kuin kuka tahansa normaali työntekijä. Nurmisen arvot ovat, kun hän puhuu niin tasa-arvo, oikeidenmukaisuus ja ympäristön kunnioittaminen. Tämä näkyy muun muassa siinä, että Koneen säätiö myöntää rahaa marginaaliselle taiteelle. (Kärki 2017).

Hanna Nurmisen mielestä naisia kuuluisi kannustaa työelämässä ja johtajiksi pyrkimisessä. Hän on kyllästynyt tätä maata johtaviin suurmiehiin. Hänen mielestään ollaan koko ajan menty enemmän ja enemmän eriarvoistumiseen ja tämän mukana tulee viha ja pelko. Tämän estämiseksi olisi pehmeitä arvoja vaalittava, jotta Suomesta ei häviäisi sivistys. Hän sanookin, kuinka naisellisuus on naiselle mahdollisuus ja sitä ei kuulu sivuttaa vaan yrittää sillä päästä läpi. Hän yrittääkin naisia saada johtotehtäviin, sillä jokaisessa yrityksessä tarvitaan sekä viisaita miehiä että naisia. Monimuotoisuudella pystytään antamaan enemmän yritykselle. Nurminen uskoo, että kun yrityksissä pystytään tekemään naisten rekrytoimisesta ja etenemisestä helpompaa saadaan paremmin käytettyä yrityksessä resursseja. Koneen Säätiössä onkin Nurmisen avulla saatu tasa-



arvoisempi järjestely. Siellä on muun muassa yli puolet hallituksen jäsenistä naisia sekä yliasiamies että hallintopäällikkö ovat naisia. (Tukiainen et al. 2016, s. 103-105).

Nurmisen mukaan empatia tulee korostumaan tulevaisuudessa. Tämä on tietenkin naisten kannalta hyvä, koska suurin osa naisista omaa empaattisuuden. Se, että osaa ottaa muut huomioon, kannustaa ja tukea on Nurmisen mielestä johtajan tärkeitä ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia naiset nyt sattuvat kantamaan pienestä pitäen. Kun ymmärtää alaisiaan, tietää paremmin organisaation kuulumiset. Johtaja voi olla silti vahva hahmo, vaikka hänellä olisi näitä niin sanottuja ”heikkoja” ominaisuuksia. Nurminen onkin luonut organisaation, jossa keskusteleminen ja muista huolehtiminen on tärkeää. Nurmisen organisaatiossa sen pienemmänkin työntekijän sanomisella on paino. Organisaatiossa kaikki ymmärtää arvot ja miten niitä voi toteuttaa omassa tehtävässään. (Tukiainen et al. 2016, s. 106).

Hanna Nurmisen tarinasta voimme ottaa oppia. Hän lahjoittaa ja ylläpitää Suomen sivistystä. Lisäksi hän on ihminen, jolle on tärkeintä muiden huomioon ottaminen eikä vain oman mielipiteen läpi vieminen. Hänen aikanaan Koneen Säätiö on lahjoittanut paljon rahaa, joista paljon on Nurmisen omaa saamaansa ennakkoperintöä. Lisäksi hän auttaa muita naisia saavuttamaan unelmiansa ja päästä helpommin johtajan paikoille. Lisäksi hän neuvoo, muitakin ihmisiä ja organisaatioita auttamaan naisia tavoittelemaan ja pääsemään johtopaikoille. Hän uskoo tasa-arvoon ja naisten voimaan tulevaisuudessa. Nurmisen tarinasta, saamme myös sen opetuksen, ettei rikkaita voi aina haukkua itsekkäiksi ja rahanahneiksi, koska on aina tämänkaltaisia poikkeuksiakin kuin Hanna Nurminen. Toinen tarinan opetus oli ottaa muut huomioon ja auttaa muita naisia pääsemään tavoite ammattiinsa.

#### **4.1.9 Itsensä löytäminen hyvän urapolun jälkeen**

Annukka Klinge koki 2010-luvun työnhaun haastavuuden, kun hän erosi Kansallisoopperan viestintäjohtajan tehtävästä. Siihen asti Klinge oli aina tottunut, että hänelle oli työ valmiina tai tulisi heti, jos hän eroaisi. Klingellä rupesi tulemaan pelko, että hän oli maineensa, jotenkin pilannut tai mitä hänen nyt pitäisi tehdä. Klingen viimeisestä työhausta oli niin paljon aikaa, että hän oli unohtanut, mitä nyt kuuluu käyttäytyä. Hänen tuttu ja turvallinen ympäristönsä oli tuhoutunut. Se mihin hän oli tottunut, että oli aina vakituinen työpaikka ja työnantaja, ei ollutkaan itsestänselvyys nykyaikana. YT-neuvottelu aikakautena, kenelläkään ei ole varmuutta töiden jatkuvuudesta. (Tukiainen et al. 2016, s. 135-136).

Kuvassa 18 on Annukka Klinge, joka on koulutukseltaan filosofian maisteri. Hän on ollut, ennen työttömäksi jäämistään ja ennen viestinnänjohtajan, viestintä-, markkinointi- ja varainhankintatehtävissä ja lisäksi liiketoiminnan kehittäjän. Klinge on työskennellyt muun muassa seuraavissa yrityksissä ja organisaatioissa; Suomen Japanin instituutti, Ateneumin taidemuseossa, Nykytaiteen museossa Kiasmassa, GCI Finland Oy/SEK-

yhtymässä sekä Suomen World Visionilla yhteistyön ja uuden kehittämässä. (YLE uutiset 2012).

Klinge on työskennellyt monilla aloilla ja monella työntajalla. Tämä saattoi johtua suurimmaksi osaksi siitäkin, että hän työskenteli usein starttaamiseen liittyvissä töissä. Tämän takia oli hänelle sanottu, että hän on rohkea. Klinge on kuitenkin kiitollinen työtömyysjaksosta, koska hän pystyi tekemään muutoksia itsessään ja työtavoissa. Lisäksi hän pääsi kohtaamaan, miltä tuntuu olla työtön epävarmuuden aikoina. Klinge sanoi, että tämä opetti hänelle paljon asioita itsestään ja miten asioita ei tarvitse pelätä vaan ne järjestäytyvät, kun itse siihen panostaa. Moni pelkääkin sitä asiaa, kun joutuukin luopumaan siitä vakityöstä, jolloin katoaa tuki ja turva. Mutta sen kokeminen opettaa lisää ja saa tekemään parempia päätöksiä. Koskaan edessä ei ole kuilu vaan maanpinta, jolle voi rakentaa uusia asioita ja urapolkua. (Tukiainen et al. 2016, s. 136-137).



**Kuva 18.** Annukka Klinge entinen Kansallisoopperan viestintäjohtaja  
(<https://worldvision.fi/uutiset-ja-media/mit%C3%A4-enemm%C3%A4n-annamme-sit%C3%A4-paremmiin-voimme>)

Klinge lähti selvittämään vahvuuksiaan ja työasioitaan uudelta kantilta valmentajajäistävönsä kanssa. Ystävä kertoi hänelle, että hän osaa löytää tarpeen ja sille keksiä ratkaisu. Klinge itse selvitti, että paras projektimuotoinen työskentely olisi paras työmuoto hänelle. Klingen mukaan projekteissa saa työskentelyn luoda oman näköiseksensä ja ei tarvitse noudattaa valmiita kaavoja. Tämä helpottaa paljon nopeaa työskentelytahtia ja projektista toiseen vaihtamista. Projektitöissä pystyy olemaan oma itsensä eikä tarvitse venyä mihinkään muotiin. Siksi ihmisten on helpompi siinä työskennellä, kun ei tarvitse

jähmettyä yhteen tehtävään koko elämäksi. Klingen mukaan monet isoista yrityksistä ovat aika paljon muutosvastarintaisia. Tämä voi hänen mielestään johtua myös siitä, että isossa organisaatiossa, yhdenkin osa-alueen muutos vaatii paljon aikaa ja panosta. Klingen mukaan projektityö ja muutos ovat hyviä puoli nykyaikaisessa maailmassa. Lisäksi tämä tuo naisille parempaa pääsyä hyvälle urapoluille. Hänen mielestään naisissa on paljon potentiaalista johtaja-ainesta pelkästään, kun katsotaan, miten nainen äitinä priorisoi ja johtaa asioita. Klingen mukaan johtajan pitää tuntea itsensä ja osata vastata siihen, miksi tekee jotain asioita niin kuin tekee. (Tukiainen et al. 2016, s. 137-139).

## 4.2 Sankarittaren matka

Campbellin sankarinmatkassa oli kuusitoista vaihetta, joita pitkin sankari pääsi haluttuun asemaansa. Naisten sankarin matkaan tämä eroaa hieman, sillä naisilla on kaksitoista vaihetta, joita pitkin he pääsevät haluttuun asemaansa. Näistä vaihteista, jotkut ovat tuttuja naisten menestystarinoista. Hekin ovat kokeneet osin saman kuin, mitä kerrotaan sankarittaren tarinassa. Kaksitoista vaihetta esitetään alapuolella:

1. Arvot, jotka opetetaan kotona jäävät monelle mieleen myös isona osana tulevaisuutta. Näin ollen myös työelämässä näitä arvoja saatetaan noudattaa. Monelle naiselle, jonka äiti on ollut huonopalkkaisessa työssä tai ollut muuten työelämässä, opetetaan riippumattomuus muista. Jotkut kotiäiditkin ovat opettaneet tätä, jos lapsi on ollut hyvä koulussa ja itsellä ei ollut paljon vaputtua päättää mistään, kun ei ollut omaa rahaa. Mutta esimerkkinä on aina ollut vahva nainen, jonka perustana on voitu pitää vahvan ammatin hankkimista. Monet sanovatkin saaneensa kotoa opetuksen ammatinhankkimisen tärkeydestä ja kouluoppimisen painottamisesta.
2. Tässä naiset ovat kertoneet, kuinka ensimmäinen mentori oli isä. Äidiltä saadut neuvot ja avut olivat hyviä. Isä oli kumminkin se, joka uskoi enemmän kykyihin saavuttaa unelmansa ja olla samalla tasolla kuin miehet. Moni olikin ryhtynyt toteuttamaan isänsä kariutuneita unelmia ja saavuttanutkin ne ja mennyt jopa pidemmällekin. Tämä polku ei nähdä yleensä tyypillisenä tapana valita ja edetä uralla. Isällä on yleensä suuri johtajanrooli perhe-elämässä ja siksi monet ottavatkin isältänsä roolin johtaa.
3. Monessa suvussa on saattanut varhain olla jo menestyneitä naisia, joita on voitu pitää esikuvana. Näiden lisäksi on ollut lähipiirissä tai kouluelämässä naisesikuvia, joista on otettu mallia. Suurin esikuva oli monelle naisella isoäiti. Tämä kokenut elämäkulkija, joka jakoi viisauksiaan. Häneltä saattoi saada apua johtajan olemiseen, sillä neuvot olivat usko tulevaisuuteen, sitkeys, sallivuus ja elämänilo. Pitää muistaa olla aina vähän naisellinen, vaikka kuinka olisi miesten maailmassa, koska sillä voi pärjätä pidemmälle.
4. Mahdollisuuksien hyödyntäminen on tämän haaste. Jotta mahdollisuudet pystyttäisiin hyödyntämään, on ne tunnistettava ensimmäiseksi. Eteen tulevat mahdol-

lisuudet on vaikea tunnistaa ja ne tunnistaessaan kannatta tarttua heti tilaisuuteen. Näiden mahdollisuuksien avulla edetään yleensä sitä nopeampaa reittiä uralla. Mahdollisuuksien tunnistamisen lisäksi niitä voi tulla tarjottuna tai sattumana. Verkoston on oltava tämän takia hyvä, koska mitä enemmän ihmisiä tuntee, sen helpommin on saada mahdollisuuksia.

5. Monet naiset ovat painostaneet avun hakemisen ja ottamisen etuja. Sanotaan, että jos haluat mennä nopeasti mene yksin, mutta jos haluat edetä pitkälle ota apu vastaan. Monet naiset ovatkin selvinneet yksin. Tämä on ollut kumminkin aika raskas tie mennä. Toiset naiset ovat ottaneet apuja läheisiltään, verkostoilta ja mentoreilta. Tämä tie on ollut vähemmän raskaampi, kun muiden kanssa on voinut huolensa jakaa. Monet painottavatkin, että auttamalla muita on saatu monia uusia liittolaisia ja avunauttajia tarvittaessa. Eli joillekin sopii olla oman onnensa kulkija, kun toisille taas se turva, että lähellä on auttajia, on tärkeää.
6. Vaikka kuinka luulisit oppineesi ja nähneesi kaiken, saat eteesi välillä asian, joka on aivan uusi sinulle. Naiset painottavatkin, että pitää opetella uusia asioita koko ajan, koska aina on jotain opittavaa ja mitä enemmän tiedät, sitä helpommin johtotyö sujuu. Esimerkiksi, jos olet johtajana yrityksessä, on hyvä tietää, mitä siellä tehdään ja miten valmistus tapahtuu. Näin pystyt puhumaan samalla aaltopituudella ongelmista alaisten kanssa ja auttamaan helpommin. Uuden oppimisen hyväksyvä asenne, on tässä alati muuttuvassa maailmassa positiivinen vaikutus.
7. Vaikein asia oppi ja hyväksyä on virheiden tekeminen. Moni ei hyväksy itsessään sitä, että virheiden tekeminenkin on mahdollista. Vaan saattavat olla erittäin pettyneitä itseensä virheen johdosta ja masentua. Mutta niin kuin sanotaan virheistä pitää ottaa oppia, ettei niitä toista. Lisäksi väitetään, että virheistä oppiminen on tehokkain oppimiskeino. Se ettei pysty sietämään epätäydellisyyttä voi hankaloittaa päätöksenteko tärkeissä asioissa. Naiset ovat hokeneet itsellensä siksi koko ajan, ettei tarvitse olla täydellinen, asioita ei voi ennakoita ja kaikki mokaavat joskus.
8. Tässä polussa on jonkin verran hyötyä edellisestä polusta, jossa kerrottiin, kuinka pitää virheet hyväksyä. Ennen vanhaan oletettiin ja opetettiin naisille, ettei heillä saa olla omia ajatuksia ja mielipiteitä, vaan miestä pitää tukea aina. Mutta nykyaikana ja monen huippunaisenkin kotona on opetettu pienestä pitäen, että pitää olla rohkeutta sanoa ja pitää kiinni ajatuksistaan ja mielipiteistään. Heti ei saa luovuttaa, kun tulee ensimmäinen este. Tietenkin aina kannattaa kuunnella muidenkin mielipiteet ja tehdä päätökset niiden perusteella, mutta koskaan ei saa alentua epäröimään omia mielipiteitään. Johtaja ei voi aina miellyttää kaikkia ja siksi tämän kaltainen rohkeus on tärkeää. Monet menestyneet naiset ovat sanooneet, että tämä on ollut isoin haaste uralla ja että he ovat peitelleet etenemistään ennen tavoitteeseen pääsyä. Toiset olivat taas siedättäneet itseään toistuvasti asettamalla itseään tiukkoihin paikkoihin. Jotkut naiset pystyvät olemaan roh-

keampi kuin toiset. Toisilla naisilla on todettu olevan suurempi miellyttämisen halu.

9. Naisiin liitetään empatia ja myötätunto usein ja nämä asiat ovat monet naisjohtajat liittäneetkin naisten johtamistyyliin. Tämä tarkoittaa sitä, että naiset pystyvät asettamaan itsensä muiden asemaan ja näin ollen katselemaan asiaa muiden perspektiivistä. Tällä tavalla asiaa voi tulla ajatelleeksi monella tavalla ja huomaa, jos omassa ajatuksessa on jokin vika. Tämä tarkoittaa myös, että he kohtelevat muita eri tavalla ja ottavat heidän mielipiteensä huomioon. Tämä asia on erittäin tärkeä kuluttaja- ja palvelualoilla, joissa naiset pystyvät asettamaan itsensä kuluttajan asemaan ja näin arvioimaan tuotteen siitä näkökulmasta. Empatiaisuudella pystytään siis miellyttämään kuluttajia, jolloin he ovat valmiita ostamaan tuote, joka sopii heille. Tämä taas johtaa siihen, että yrityksen tulos kasvaa.
10. Monet naisista korostavat yhteistyövoiman hienoutta. Tässä polussa naiset ovat saaneet huomata, kuinka on hyvä olla yhteistyökumppaneita, hyvä verkosto ja yhteisiä etuja muiden kanssa. Monille oli tärkeää, että ketjussa oli naissukupuolisia yhteistyön ja verkoston rakentajia. Toiset taas pitivät siitä, jos verkosto on monipuolinen kaikin tavoin. Näin se on myös isompi, kun siihen hyväksyy kaikki. Nämä voi liittää tulevaisuuden johtamiseen, jossa on sanottu käsitteinä olevan naisten nostaminen ja muiden auttaminen, jolloin autat myös itseäsi. Yhteistyöllä voidaan edes auttaa yrityksen johtamista ja yhteistyötä sidosryhmin ja jopa kilpailijoiden kanssa. Kilpailijoiden kanssa työskenteleminen on noussut tämän vuosisadan aika yhdeksi puhutuimmaksi aiheeksi. Eli saataisiin vielä yksi ryhmä edesauttamaan kehitystä.
11. Kaikista tärkeimpänä asiana naissankarit pitivät itsetuntemusta. Tuntiessaan itsensä, tietää omat heikkoudet ja vahvuudet. Näin ollen on helpompi ottaa voimavaroja niistä asioista, joissa pärjää ja niissä, missä ei pärjää, niin niissä voi haastaa itsensä ja oppi samalla uusia asioita. Sanotaankin, että kovemman kautta kasvetaan ja välillä nopeammin kuin perinteisellä tavalla. Itsetuntemuksen kasvulla on suuri rooli naissankareiden matkassa. Jotkut asiat, joita oppii itsestään matkalla ovat positiivisia, toiset taas ovat negatiivisia. Kummatkin polut pitää hyväksyä, jos haluaa kasvaa johtajana ja menestyä. Molempien puolien ollessa selvillä, on helpompi hallita itseään ja työtapojaan.
12. Naissankarit hyväksyvät muutokset aika helposti, koska maailma ja työmaailmakin muuttuvat koko ajan. Näin on helpompi muuttua mukana kuin vastustaa jääräpäisesti muuttoa, vaikka tietää ettei sille voi mitään. Naisten on helpompi muuttua mukana, koska he ovat joustavampi ja ottavat ihmiset helpommin huomioon. Naiset ovat tottuneet sopeutumaan siihen, mikä on tilanne. Siksi tästä sanotaankin olevan hyötyä tulevaisuudessa, jossa naisjohtajien määrän on sanottu nousevan. Naisten muutoksen huomioiminen ja signaalien käsitys ovat tärkeitä urakehityksen kannalta. Näin nainen voi nähdä, jos tilaisuus koittaa, nousta korkeammalle paikalle.

Kuten saimme huomata naisten sankarimatkasta niin tärkeintä ovat matkalla verkostot ja ihmiset kuin se, että suunta on aina ylöspäin. Hyvällä verkostolla ja ihmisten tuntemuksella päästään hyvin pitkälle. Lisäksi naisille oli tärkeää itsetuntemus. Tärkeää oli osata kontrolloida ensiksi itseään ja sitten vasta muita johtajana. Suuri itsetuntemus on hyvä esimerkki muiden johtamiselle, kun tietää, mihin pystyy ja mihin ei. Näin pystyy kehittämään niitä osa-alueita, joissa ei ole hyvä. Eli voimme sanoa, että helpoiten pääsee huipulle, kun tuntee itsensä erittäin hyvin. (Tukiainen et al. 2016, s. 165-173).

Naisten on oltava vahvoja ja itsensä tuntevia, jotta he pääsisivät johtajan paikoille. Matka sinne ei ole helpoin, mutta on palkitseva, kun saavutaan haluttuun tehtävään. Unelmatehtävään päästessään, nainen on käynyt suuren muutoksen. Hän on oppinut tuntemaan itsensä, jolloin hän pystyy paremmin keskittymään muihin ja käyttämään siinä vahvimpia osa-alueitaan. Naisen ei tarvitse muuttua miestapaiseksi, jotta hän saavuttaa unelmansa. Hän voi olla oma itsensä, mutta tuntee hyvät verkostot, sekä itsensä että alaisensa. Naisen joustavuus, joka tulee historiasta auttaa häntä sopeutumaan uusiin tehtäviin ja myötätunto helpottaa ihmisten tuntemusta ja alaisten johtamista.

### **4.3 Ohjeita naisille ja yrityksille**

#### **4.3.1 Ohjeita yrityksille naisten kannustamiseksi**

Odotetaan, että nainen muokkaa oman polkunsä johtamispaikoille muokkaamalla itseään. Entä, jos yritys auttaisi naisia urakehityksessä ja näin helpottaisi naisten pääsyä sinne omana itsenään, ettei tarvitse olla jotain muuta. Moni yritys ja organisaatio on lähtenyt tekemään muutosta henkilöstöpuolella, joko omasta tahdostaan, jonkin verran ohjeistettuna asetuksilla ja lailla ja jonkin verran on ollut painostusta julkisella puolella. Mutta silti ollaan aika kaukana siitä, että naisia autettaisiin kunnolla. EVA:n raportti on yksi keino auttaa tätä etenemismahdollisuutta ja sen pohjalta on laadittu esimerkkiyritysten avulla suomalaisille yrityksille toimenpidesuosituksia, joita noudattamalla tarpeen mukaan, voidaan auttaa naisia etenemään johtamisuralla. (Salo et al., 2007).

Salo et al. listaa seuraavat toimenpidesuositukset, joita ei tarvitse noudattaa numerojärjestyksessä vaan voi valita oman tarpeen mukaan.

1. Jotta saataisiin parhaat resurssit käyttöön, yhtiön hallituksen pitäisi tehdä strateginen päätös tämän asian suhteen. Strategiaan laitetaan, että jako miesten ja naisten välillä olisi tasainen ja palkattaisiin parhaita henkilöitä tehtäviin tarpeen mukaan sukupuoleen katsomatta. Tämän prosessin täyteen panemista valvoisi hallitus ja pyytäisi selvitystä, jos olisi jotain epäselvää.

2. Laaditaan suunnitelma yhtiössä, joka tähtää naisten ja miesten tasavertaisiin mahdollisuuksiin. Osana henkilöstöressurssien kehittämistä seurataan naisjohtajien lisäämistä yhtiössä.
3. Jossain yhtiössä työvoimaresurssit ovat valtavat ja tätä seuratakseen on henkilöstövastaavien oltava tarkkana. Tämän laisissa yrityksissä pitäisi nimetä henkilö, joka vastaa henkilöstön monimuotoisuudesta. Tämä henkilö seuraa, että monimuotisuus säilyy yhtiössä ja että sen edistämiseksi tehdään töitä. Monimuotoisuuden kehittämistä ja turvaamista seuraa nimetyn henkilön lisäksi yhtiön johto.
4. Jotta monimuotoisuus toteutuisi, pitää se huomioida jo hakuprosessin aikana. Sukupuoleen katsomatta autetaan henkilö etenemään erilaisissa tehtävissä, katsotaan henkilön mukaan pätevin tehtävään. Tietyillä aloilla, missä on enemmän johtajapaikkoja, ovat miesvaltaisempia. Siksi olisi hyvä myös rekrytoida yhtiön ulkopuolelta, jotta saataisiin mahdollisimman monimuotoista.
5. Naisia pitää ohjata tekemään kaikenlaisia tehtäviä, myös niitä linjapuolen tehtäviä. Näin naiset saavat monenlaista työkokemusta ja ne voidaan ohjata miesten kanssa tasapuolisesti erilaisiin täydennys- tai jatkokoulutuksiin.
6. Nopein reitti naiselle johtajaksi on perustaa oma yritys. Tämä on itseasiassa kaikille helpoin reitti. Mutta toisin kuin miesten yritykset, jotka kasvavat isoiksi naisten jäävät pieneksi. Siksi olisi hyvä löytää keino, jolla pystyttäisiin auttamaan tämän laisia yrityksiä kasvamaan.
7. Edelleenkin on mies- ja naisvaltaisia opintoaloja. Siksi, kun rekrytoidessaan pitää laittaa vaatimukset niin, ettei suljeta toisen sukupuolen edustajia pois. Tämä tarkoittaa, että huomioidaan jo rekrytointivaiheessa sukupuoli monimuotoisuus.
8. Kun kootaan ehdokaslistoja pitää ottaa huomioon kummatkin sukupuolet, ei saa olla vain yhtä sukupuolta edustettuna. Jos näin pääsee, pitäisi lista voida kyseenalaistaa
9. Monissa tehtävissä käytetään niin sanottuja tutoreita, jotka opettavat uudet työntekijät tehtäväänsä. Naispuolistentutoreiden etenkin naisjohtajatutoreiden pitäisi erityisestitukea muita naisia uralla etenemisessä ja näyttää ettei johtajan paikkaa ja sen paikalla oloa tarvitse pelätä.
10. Pienestä pitäen pitäisi kasvattaa lapsi sukupuolineutraalisti, jotta vanhempana olisi helpompi kouluttautua, mihinkä alalle tahansa. Koulut voisivat työelämän tutustumisen aikana, joka tehdään yleensä yläasteella, tarjota tytöille yrityksessä paikkoja. Näin tytöt pääsisivät myös tähän maailmaan tutustumaan ja se ei olisi niin vieras heille haettaessa kouluun. Tietenkin lapsen omiin haluihin ja tarpeisiin ei voida enää päätös vaiheessa vaikuttaa, koska jotkut on luotu tietyille aloille. (Salo et al. 2007).

Aika moni näistä toimenpidesuosituksista on samankaltaisia ja viittaavat sukupuolten monimuotoisuuden lisäämiseen yrityksissä. Monissa yrityksissä on myös anottu, että liian vahvat persoonat tuovat huonoja puoliaan toisistaan ja sitten syntyy riitoja yrityksessä. Ehkä naisen pehmoisuus, mutta peräänantamaton persoona lisää parempaa mah-

dollisuutta yhteistyöhön. Vaikka yleensä sanotaan, että miehet kunnioittavat toisiaan, on heillä silti kilpailuviettä enemmän kuin suurimmalla osalla naisista. Lisäksi aika moni mies kunnioittaa naista, joka on saavuttanut korkean paikan, vaikka on niitäkin paljon, jotka alentavat ja halveksuvat. Yritysten pitäisi panostaa naiseen, koska näin voivat saada myös paremman ilmapiirin. Mutta se ilmapiiri kostuu, kun työpaikan sukupuolisuus on monimuotoinen, koska on kuultu, että naisten kesken työilmapiiri voi olla vielä parempi kuin miesten työpaikoilla.

### 4.3.2 Ohjeita naisille uran edistämiseksi

Naisen olisi hyvä tuntea itsensä ennen kuin rupeaa havittelemaan johtajan roolia. Tässä kappaleessa käydään itsetuntemusta ja uuden kokeilemistä. Lisäksi naisella pitäisi olla intoa kokeilla kaikkea uutta. Aina kannattaa pohtia, vaikka tekisikin mieli tehdä intuitiivon mukaan, mutta joskus se ei kannata. Tee johtopäätökset aina huolella. Mieti ja tutki asiaa ensiksi huolella ja jos tulet siihen johtopäätöksen, että näin pitää tehdä, sitten toteutat suunnitelmiasi. Ura kannattaa rakentaa sen ympärille, mistä nauttii. Nautinnon puuttuessa työnteosta voi tulla virheitä ja itsekin voi olla pahalla päällä ja kärsiä sen seuraamuksena. Kaikkea kannattaa kokeilla, koska muuten ei voi tietää, mistä pitää. Kumminkin, jos saa hyvän uran sen asian ympärille, mistä ei pidä, niin ei siihen kannata jäädä. Nimittäin voi käydä niin, että olet loppuelämäsi samassa pisteessä, koska ei ole intoa lähteä rakentamaan uraa eteenpäin. Siksi pitää aina muistaa opetella uusia asioita ja kouluttautua, koska milloinkaan ei tiedä, mitä tulet tarvitsemaan unelma-ammattissasi. (Tukiainen et al. 2016, a. 176).

Kommunikoinnin ja itsensä ilmaisemisen taidot ovat erittäin tärkeitä. Näiden myötä myös rohkeus kehittyy. Tässä kappaleessa käydään näitä taitoja läpi. Kun erilaisia asioita tule eteen sano niille aina kyllä. Näin saat vastaasi yllättäviäkin asioita ja kun selviät niistä voittajan, voit olla entistä kokeneempi. Aina, kun kokemusta karttuu ura voi kehittyä helpommin, kun olet näyttänyt taitosi ja sen mihin pystyt, kun yrität. Koskaan ei voi sanoa, ettei osaa, jos ei ole kokeillut, mutta tarvittaessa pitää aina silti pyytää neuvoo. Kun osaat kertoa tarinoita ja kertoa asiat yksinkertaisesti, pystyt johtamaan joukkoa helpommin. Taitosi kehittyvät tarinan kertomisen avulla, jolloin sinusta tulee parempi puhuja, ja yksinkertaisuudella huonompikin ymmärtäjä pysyy vielä mukana. Aina ei tarvitse olla samaa mielipidettä muiden kanssa. On hyvä olla omia mielipiteitä ja rohkeutta sanoa ne ääneen, koska ne saattavat olla usein muidenkin työtä helpottavia ja juuri niitä kaivattuja ratkaisuja. Jos olet aina samaa mieltä ja pysyt hiljaa, voidaan luulla, ettet osaa asiaa ja ettei sinulle voi antaa vastuuta tai parempaa paikkaa, koska et osaa mitään. Rohkeus on olla oma itsensä, vaikka välillä pelottaisikin. On tärkeää vahvistaa itsessään haasteiden hyväksymistä ja pelottomuutta uusia tilanteita kohtaan. Tämän kaltaisia tilanteita voi tulla enemmänkin vastaan ja et välttämättä voi itse niille mitään, mutta tilaisuuden tullessa kannattaa tarttua siihen, koska muuten voi mennä hyvä työpaikka sivu suun. On hyvä hakea esikuvaa sellaisista naisista, joita itse ihaillee. Näiden



mukaan pyrkiä tekemään itsestä samanlaisen omalla sekoituksella ja ajatuksilla. (Tukiainen et al. 2016, a. 177).

Kolmas ja ehkä tärkein ohje kohta on verkostoituminen ja vertaistuen hyödyntäminen. Monessa kohtaa tätä työtä ollaan jo kehitetty ja toistettu, miten verkostoitumien on tärkeää urakehityksen kannalta, koska aina joku tuttu voi tuntea toisen tutun, jolla olisi hyvä paikka tarjottavana. Tämän takia on hyvä verkostoitua sekä miesten että naisten kanssa. Näin ollen tukiverkosto on laajempi, kun sitä ei rajaa vain tiettyihin sukupuoliin ja kansalaisuuksiin. Pitää muistaa myös se, että verkostoitumisella voi olla huonotkin puolet, jos ei osaa hoitaa asioitaan kunnolla. Huonotkin puolet leviää nopeasti ihmiseltä toisille ja voidaan sanoa, että ne leviävät nopeammin kuin hyvät puolet. On hyvä etsiä itsellensä ohjaaja, joka auttaa kehittämään itseäsi ja uraasi. Tämä ohjaaja tai mentori voi olla nuorempikin nainen, jolla on kokemusta enemmän kuin sinulla. Mentorilta voi saada apua etenemiseen ja hän saattaa itsekin ehdottaa sinua, jos olet hyvin näyttänyt kykysi. Tähän asiaan liittyy myös avun vastaanottaminen ja pyytäminen. Tyhmä ei ole se, joka kysyy vaan se, joka tekee virheitä kysymättä. Aina kannattaa kysyä, koska näin välttyt vahingoilta, jotka voivat olla suurempiakin kuin luulet. Huomatessaan, että olet pulassa, joku saattaa tarjota auttavaa kättänsä, tällöin ei kannata kieltäytyä. Avun tarjoajasta voi olla myöhemminkin hyötyä. Pyydä palautetta tai kuuntele, jos joku antaa palautetta. Tämän pohjalta tee kehityssuunnitelma tulevaa varten ja pyri sen pohjalta parantamaan itseäsi. Viimeisenä on aktivisuuksien tunnistaminen ja niiden luominen. Kun olet aktiivinen, näytät itsestäsi parempaa kuvaa ja muut tunnistavat sinut niistä paikoista. Tämä luo mahdollisuuden isomman verkoston luomiselle. (Tukiainen et al. 2016, s. 177).

Neljännessä ohjeessa käydään läpi suunnitelmallisuuden ja määrätietoisuuden kehittämistä. Pitää muistaa tehdä päätöksiä nopeasti, kun sen aika on. Ei saa jäädä tärkeiden asioiden kanssa miettimään pitkään, koska tilaisuus voi mennä ohi. Tämä liittyy sekä työkuvioiden että urakehitykseen. Iso työpaikka mahdollisuus saatetaan tarjota, mutta sen ottaminen vastaan pitää päättää nopeasti. Jos päätöstä jähkailee, voi mennä urakehitys sivu suun. Aina ei pysty pohtimaan rauhassa ja siksi tarvitsee sen asian ratkaisemiseksi harjoitella sitä. Toinen asia on, että ei pidä ottaa asioita henkilökohtaisesti ja pitää tunteet poissa työasioista. Aina pitää muistaa tarkastella asioita laajemmasta näkökulmasta, tällöin ei tule tehtyä virheitä. Ja, jos tunnelataus on ottamassa vallan, mennään jonnekin rauhoittumaan. Näin päätöstä ei tehdä sekavassa mielentilassa vaan annetaan sille aikaa ja arvoa. Yritystä ja työpaikkaa koskevia asioita ei pidä koskaan ottaa henkilökohtaisesti. Näin voidaan tehdä huonoa mainetta sekä yritykselle että urakehityksellä. Pitäydy tekemässäsi urasuunnitelmassa, vaikka eteen tulisikin esteitä. Aina kaikki ei mene suunnitellusti, mutta se on ihan ymmärrettävää. Aina voi odottaa yllätyksiä. Niin kuin elämässä aina, mutta sisukkuudella esteet voitetaan ja päästään haluttuun tehtävään. Neljäs sääntö tähän ohjeeseen on jatko edelliselle eli usko aina itseesi ja etenemismahdollisuuksiisi. Näin saavutat helpommin unelmasi ja olet positiivisempi, jolloin sinut palkitaan hyvän työn takia. Eli tee työ kunnolla, usko itseesi, niin kaikki

ovent ovat avoimena sinulle etenemiseen nähden. Jos et luota itseesi, silloin et panosta tarpeeksi, jolloin varsinkin nämä mahdollisuudet jäävät saamatta. Ihmisiä, joilla on huono itsetunto, epäillään myös johtokykyistä. Viides ja hyvä neuvo on, että pidä itsestäsi huolta. Joskus laita itsesi, jopa muiden edelle. Ihmisen voidessa hyvin, hän myös keskittyy tehtäviin paremmin ja tuottaa parempia tuloksia. Tämän huomaa yleensä henkilö itse ja yritys, joka voi henkilön, jopa ylennyksellä. Hyvinvointi menee etusijalle aina, koska sairaana et pysty tekemään töitä ja jos rikot itsesi, voit loppuelämän katua päätöstä. (Tukiainen et al. 2016, s. 177-178).

Viides ohje on hyvä verkostoinnin kannalta ja naisten aseman nostattamisen kannalta. Se on yhteistyö muiden kanssa. Ensimmäinen askel on nostaa muita naisia esille. Kun autat muita, muutkin auttavat sinua. Varsinkin naisena, kun auttaa toista voi saada hyvän maineen naisten keskuudessa. Lisäksi tämä auttaa koko sukupuolta, kun pystytään osoittamaan, että on monta hyvää ja osaavaa naista erilaisiin tehtäviin. Muista aina muistaa niitä, jotka ovat auttaneet sinua matkan varrella, koska he ovat vastuussa siitä, missä nyt olet. Kun muistat muita, hekin muistavat sinut. Lisäksi näin verkosto pysyy kasassa ja sinusta ei puhuta pahaa selän takana. Kolmas vihje on, että pitää tunnistaa ne, jotka ovat samalla asialla ja liittyä heihin. Tämän avulla verkostoidutaan ja saadaan apua urakehittymisessä. Saadessaan apua, pitää muista myös antaa apua ja sanoa ääneen mielipiteensä henkilöiden suhteen. Tällä tavalla yhteys pysyy henkilöiden välillä loppu uran aikana ja aina voi luottaa, että joku auttaa. Pitää muistaa vaan, että autat ihmisiä vahvuuksiesi mukaan, jotta et vahingoita heidän työpaikkojaan. Pidä lähelläsi vain sellaiset henkilöt, jotka eivät vie energiaasi turhaan. Sellaisia ovat energiset ihmiset, jotka voivat auttaa sinua samalla tavalla kuin sinä heitä. Energiaa vievät ihmiset, tekevät päivistä puuduttavia ja sammuttavat elämän ja urakehitys ilon. (Tukiainen et al. 2016, s. 178).

Kuudes ja muiden naisten auttamiseksi tarkoitettu ohje on yhteisen hyvän edistäminen. Itsekeskeisen ajattelemisen on loputtava ja on ruvettava ajattelemaan yhteisen hyvän puolesta. Kun näin tehdään, pystytään tekemään tuloksia, niin että naiset tunnustetaan potentiaalisena johtajistona. Eli siis pyritään tuomaan naisten hyviä puoli esille ja auttamaan koko sukupolvea olemalla esimerkillinen ja vältellä huonoja päätöksiä. Kun ajatellaan ja toimitaan muidenkin edun kannalta, silloin päätökset yleensä tehdään paljon harkitummin, jolloin saadaan aikaiseksi parempia tuloksia. Silti kannattaa pitää itsensä maanpinnalla ja hyväksyä, että virheitäkin tulee joskus tehtyä. Olettaessaan, että kaikki tapahtuu täydellisesti, voi nopeasti romahtaa ja väsyä sellaiseen elämään. Hyväksyessään virheet voi päästä helpommalla ja itseluottamus pysyy pinnalla, eikä tipu nopeasti urakehityksessä taaksepäin. Yksi tärkeimmistä neuvoista on olla anteeksiantavainen. Tämän avulla myös virheet on helppo hyväksyä ja muita kohtaan on helpompi olla ihmismäinen eikä ankara. Kaikki tekevät virheitä ja ne ovatkin niitä asioita, joista oppii kaikista helpoiten tavan tehdä töitä ja päätöksiä. Siksi on hyvä tapa oppia virheistä ja yhdessä miettiä ratkaisua. Näin yleensä muut oppivat sinulta ja sinä heiltä, mutta jos et

anna koskaan anteeksi, saattaa olla, että teet itsekin saman virheen joskus. Vaikka jokin asia olisikin hyvä ja niin on opittava päästämään irti, koska se ei välttämättä toimi yrityksen kannattavuuden kannalta hyvin. Tämä voi liittyä myös anteeksiantavuuteen, jos on hyvissä väleissä työntekijöiden kanssa, ei välttämättä halua päästää heitä pois. Silti joukossa saattaa olla muita hidastavia tai estäviä yksilöitä, jolloin on tehtävä tämä vaikea päätös ja annettava ihmiselle päätös asiasta. Kun olet neuvojen ja apujen avulla saanut kaikki hyvin itsesi kannalta laita sama hyvä kiertämään. Auta muita, koska aina voi saada uusia liittolaisia ja hyvän mielen, kun on auttanut toista nostamaan myös naisten asemaa. (Tukiainen et al. 2016, s. 178).

## 5. YHTEENVETO

Tässä luvussa esitetään yhteenveto työstä. Käydään siis läpi tärkeimmät tulosten yksityiskohdat. Nämä kohdat käydään läpi tiivistetysti. Luvussa käydään, miksi työ tehtiin, tiivistetysti päätulosten ratkaisut ja jatkumahdollisuudet. Teoriaosuutta on käytetty päätulosten etsimisessä apuna. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi työn arviointi.

### 5.1 Päätulosten yhteenveto

Tämän työn tarkoitus oli kehittää pienimuotoinen opas naisille, jotka ovat kiinnostuneita korkeamman johdon, hallituksen tai toimitusjohtajan tehtävistä. Ensimmäinen tavoite koski toimitusjohtajaksi pääsemistä, mutta se laajennettiin koskemaan kaiken muotoisia korkeamman johtopaikkoja. Työ tehtiin tekijän omien toiveiden ja haaveiden pohjalta. Siksi työ tehtiin naisten näkökulmasta. Työn on tarkoitus olla oppaantapainen eli siitä saa tietoa, miten voi edetä uralla ja sitä pystyy myös muuttamaan omanalaiseksi, jos ura on jo alkanut tai sitten tarvitsee urasuunnitelmalle pohjaa.

Työssä käytettiin menestyneitä suomalaisnaisia. Nämä naiset ovat edenneet urallaan omalla taidolla ja olemalla omia itsejään. Tässä työssä käytettiin seuraavien naisten uratarinoita: Anne Berner nykyinen Sipilän hallituksen liikenne- ja viestintäministeri, Ann Wahlroos-Jaakkola Picnic-yhtiön toimitusjohtaja, Minna Parikka yrittäjä ja kenkäsuunnittelija, Nasima Razmyar SDP:n kansanedustaja ja Monika-Naiset-liiton puheenjohtaja, Liisa Pohjolainen opetustoimen johtaja, Hanna Nurminen Koneen Säätiön asiamies ja puheenjohtaja ja Saaren kartanon taiteilija- ja tutkijaresidenssin toiminnanjohtajana ja Varsinais-Suomen taidetoimikunnan varapuheenjohtaja ja Annukka Klinge Kansallisoopperan entinen viestintäjohtaja. Tämän lisäksi työssä tehtiin Huippunaiset-kirjan avulla sankarittaren matkan, joka perustuu menestyneiden naisten etenemiseen unelmaurallaan. Kirjan avulla löytyi myös ohjeita naisille ja yrityksille, joita muokattuna hyödynnettiin myös tässä työssä.

Itseluottamus ja intuitio ovat tärkeitä ominaisuuksia johtajan ja yrittäjän työssä. Sillä niillä päästään kehittämään uraa. Tätä mieltä olivat myös uratarinoiden naiset. Itseluottamus antaa voimaa jatkaa eteenpäin, vaikka menisikin vähän huonommin. Itseluottamuksen puute on tekijä, joka vähentää halukuutta nostaa itseään paremmalle paikalle ja yleensä sen seurauksena jäädyään samaan työpaikkaan ja samalle uravaiheelle loppuelämäksi. Ihminen vähättelee omia taitojaan itseluottamuksen puutteessa ja näin voi moni mahdollisuus mennä ohi. Intuutiolla tarkoitetaan aistia, jolla pystytään aistimaan menestys tai tuho. Intuitio sanoo monelle ihmiselle, mitä pitäisi tehdä ja sen perusteella, jotkut tekevät päätöksensä. Tämä voi johtaa hyvään tai huonoon päätökseen yrityksen tai työ-

paikana kannalta. Ihmiset, jotka tekevät intuitiolla päätöksiä ovat enemmänkin tunteenpohjalta tekeviä ja eivät aina luota tutkittuun tietoon tai eivät teekään selvittelyä ennen päätöstä. Vaan he pitävät siitä, mitä ovat alun perin ajatelleet. Joillakin tämä ajattelutapa on luovempaa kuin, että selvittelään asioita ensimmäiseksi.

Naisten tarinoista voidaan päätellä, että verkostoituminen on tärkeää uran kannalta. Verkostoituminen on sitä, kun tavataan uusia ihmisiä ja heidän kanssaan jäädyään hyvään suhteeseen. Verkosto saattaa koostua ystäväistä ja työmaailman ihmisistä. Mitä enemmän ihmisiä tunnet ja korkeammassa työtehtävissä, sitä helpommin sinun on edetä uralla. Verkostoituessa täytyy muistaa näyttää omat hyvät puolet ja esitellä itseään ammattitaitoisena. Näkymättömäksi jääminen tai itsensä vähättelevä ei auta urakehitystä, etkä jää ihmisten mieleen helposti. Urakehityksen kannalta verkostoituminen ja ihmisten tapaaminen ovat tärkeitä. On tärkeää verkostoitua monenlaisen ihmisen kanssa, koska joskus se perus työntekijä voi olla jonkun yrityksen toimitusjohtaja. Lisäksi ihmisiä ei kannata arvioida vaatteista, koska kukaan ei ole välttämättä sitä miltä näyttää.

Toinen erittäin tärkeä asia johtamisessa ja uran etenemisessä on itsetuntemus. Itsetuntemus on sitä, että tuntee omat hyvät ja huonot puolet ja osaa käyttää niitä viisaasti. Tuntiessasi itsesi paremmin tiedät omat heikkoudet ja vahvuudet. Nämä tietämällä voit niitä käyttää avuksi urasuunnittelussa ja ihmisten johtamisessa. Kun hallitset itsesi hyvin, voit helpommin ohjailla muita, tunteiden ollessa hallinnassa. Kolmas asia, mikä löytyy naisten tarinoista ja ohjeista on mahdollisuuksien etsiminen ja löytäminen. Kun huomaat, että eteesi tulee mahdollisuus näyttää kykysi, se kannattaa tehdä. Näyttäessäsi kykysi, sinut huomataan ja saatetaan palkita korkeammalla positiolla tai jollain muulla tavalla. Siksi näitä mahdollisuuksia kannattaa käyttää ja, jos itse huomaat johtajana, että joku tekee jotain hyvin hänet kannattaa palkita. Neljäs sääntö on tee tärkeät päätökset nopeasti, etteivät ne mene ohi. Tällöin voit menettää suuren uramahdollisuuden elämässäsi.

Toisten auttaminen työelämässä tuo enemmän yhteistyökumppaneita kuin vihamiehiä ja kilpailijoita. Yhteistyökumppanit ovat yleensä aina valmiita auttamaan, jos olet jo näyttänyt heille oman jaloutesi ja hyvät puolet. Vaikka vihamiehet ja kilpailijat eivät olisi mielekästä porukkaa työskennellä, on heidän auttamisensa suotavaa. Tällöin hekin tuntevat olevansa vastuussa auttamaan sinua, kun tarvitset apua. Kilpailijat eivät suinkaan tarkoita aina vihamiehiä. He voivat olla, jopa tosi hyviä yhteiskumppaneita. Menestyneiden naisten mielestä on tärkeintä auttaa, muita naisia menestymään uralla. Tämä tuo näkyvyyttä naisille ja helpottaa naisten työelämään pääsemistä ja korkeimpiin virkoihin hakemista.

Suunnitelmallisuus on sitä, kun ihminen suunnittelee ja ajattelee etukäteen asioita. Hyvä suunnitelman avulla on helpompi saavuttaa asioita ja urakehitystä kuin, että mennään päättömästi eteenpäin. Toisaalta tämäkin vaihtoehto on erittäin tehokas tietyille ihmisille. Emotionaalisuus eli tunteellisuus. Tällä tarkoitetaan tunteisiin perustuvaa ja tehtävää

päätöstä tai suunnitelmaa. Eli ei ajatella järjellä vaan tunteilla ja suunnitelmatkaan eivät päde yleensä, jos yhtäkkiä tulee toisenlainen tunne. Tässä voi päätökset olla erilaisia, joka päivä. Jotkut ovat kuitenkin kokeneet tämän hyödyllisenä ja erittäin tehokkaana. Tämä sopiikin tiettyihin työtehtäviin erittäin hyvin.

Sankarittaren matka alkaa yleensä kotona saaduista arvoista eli niistä perusarvoista ja säännöistä, jotka siellä opetetaan. Sitten tulee varhaisin mentori, joka on ollut yleensä se perheessä se, joka on luottanut kykyihin eniten eli oma isä. Tämän jälkeen tulevat esikuvana olleet naiset, joita ihannoidaan ja joiden perässä pyritään tekemään samoin. Seuraavaksi tapahtuu se, kun huomataan mahdollisuudet ja niitä koitetaan hyödyntää onnistumalla tai epäonnistumalla. Tämän jälkeen tulee se kohta missä kehoitetaan ottamaan tai pyytämään apua, jos tarvitsee. Seuraavassa vaiheessa kehoitetaan oppimaan koko ajan uutta, koska koskaan et voi tietää, mitä tarvitset. Tähän liittyen seuraava vaihe on omien virheiden hyväksyminen ja oppiminen. Tämän tehtäessä tulee työelämä olemaan helpompaa. Seuraavassa portaassa kerrotaan naisen luontaisten kykyjen eli empatian ja myötätunnon hienouksista johtamisessa. Nämä naisiin liitettävät asiat ovat yleensä olleet hyvän johtajatyölin apuna. Kolmanneksi viimeinen askel on yhteistyövoima, jotta myös tarinamme sankarit kertoivat olevan tärkeää. Varsin tärkeää on naisten välinen yhteistyö. Seuraavassa askeleessa puhutaan taas siitä melkein kaikista tärkeimmistä asioista naisjohtajissa eli itsetuntemuksesta. Lopuksi tarina päättyy siihen, että naiset hyväksyvät helposti muutokset. Siksi he suhtautuvat helpommin, nykyajan johtamiseen, jossa työelämän arki muuttuu koko ajan.

Myös yritysten ja ulkopuolisten organisaatioiden on hyvä ottaa naisten ura etenemiset huomioon. Yrityksen ottaessa naiset huomioon, saa se isommat resurssit käyttöön. Naisten joukossa voi olla erittäin hyviä vastaehdokkaita miehille. On ehdotettu, että yrityksiä pyrittäisiin moninaistamaan kaiken suhteen, jotta se olisi tasavertoinen työpaikka. Naisia pitää ohjata erilaisiin tehtäviin, kuten linjatehtäviin, joissa heitä ei ole paljon. Tämän lisäksi, kun tehdään hakuprosessi, pitää siinä huomioida, että koulutusalojen saatavuus on monipuolinen, koska tasavertaisuus ei ole kaikilla aloilla sama. Tämä pitäisi näkyä ehdokaslistoilla ja jos toista sukupuolta on enemmän, pitäisi lista voida kyseenalaistaa. Monissa tehtävissä käytetään edelleen tutoreita ja on sanottu, että naistutoreiden kannattaisi nostaa esiin naisia, jotta saataisiin aloja tasavertaisimmiksi. Lisäksi lapset pitäisi kasvattaa sukupuoli neutraalisti eli jo esimerkiksi yläasteella pitäisi tytöille tarjota mahdollisuus tutustua yritystyöpaikkoihin eikä vain palvelualoihin ja jopa suunnata heitä enemmän tähän.

## 5.2 Työn arviointi ja jatkumahdollisuudet

Työhön valittiin sekundääriaineisto tekijän ajan puutteen vuoksi. Vaikka ei omanlaisia kysymyksiä ollutkaan, saatiin silti hyvin aineistoa kasattua kirjoista ja internetistä. Valiteetti on hyvä, koska tieto otettiin monenlaisista lähteistä ja lähteet tarkistettiin, että ovat luotettavia. Työssä oli kaksi kysymystä, niistä toinen oli ”Minkälaisia urapolkuja

pitkin on päästy naisena toimitusjohtajaksi tai korkeampiin johtovirkoihin?” ja toinen ”Miten nainen voi tuoda itseään esille urapolulla ja näyttää kykynsä, että pääsisi korkeampiin johtotehtäviin ja toimitusjohtajaksi? Miten tämä tapahtuu Suomessa?”. Näihin kysymyksiin saatiin vastauksia, joita on käyty läpi tämän luvun alaluvussa päätulokset ja sitten niitä on käyty läpi luvussa menestystarinoita ja ohjeita.

Työtä tehdessä pyrittiin tukimaan ja etsimään sellaisia naisia, jotka sopisivat hyvin näihin kysymyksiin ja, jotka ovat auttaneet muitakin naisia urissaan. Etsinnän kautta ja erittäin hyvän kirjan kautta saatiin koottua pieni kohderyhmä naisia, jotka ovat isoissa työtehtävissä, mutta ovat myös valmiita auttamaan muita. Nämä naiset olivat hyvä valinta, koska jokaisen tarina on erilainen, jotkut ovat rikkaita perijöitä ja jotkut taas ovat kehittäneet uraansa työntekijästä johtajaksi.

Työtä voitaisiin jatkaa haastatteleamalla muitakin korkean johtopaikan henkilöitä kuin niitä, jotka ovat julkisuudesta kuultuja. On yhdistyksiä, joista voi ottaa selvää keitä on johdossa tällä hetkellä Suomessa. Muun muassa, kun seuraa Talouselämän Suomen vaikutusvaltaisimpia naisia -artikkelia. Niin sieltä saa poimittua muun muassa Sari Baldaufin, Anne Brunilan, Sanna Suvanto-Harsaaen ja monta muuta vaikutusvaltaista naista Suomessa. Haastatteleamalla näitä henkilöitä voisi saada isomman otannan kuin mitä tässä työssä on. Haastattelut olisi parempi vaihtoehto varsinkin näiden naisten kannalta, koska niistä ei löytynyt paljon tietoa selaamalla internetiä. Näiden haastattelujen pohjalta voitaisiin tehdä pieni ohje kaikille korkeammista johtajan paikoista haaveileville naisille.

Toinen tapa, miten työtä voitaisiin jatkaa, on ottaa haastateltavaksi myös miehet. Heidän uransa ja tarinoiden perusteella erot voitaisiin selvittää. Katseltaisiin, onko miesten ja naisten korkeimmille johtopaikoille pääsemisellä ollut eroa. Ja näiden pohjalta luoda naisille sopiva ohje, miten edetä ja suunnitella urakehitys. Sen mukaan, että miehetkin olisivat otannassa, voisivat myös miehet, jotka haaveilevat samoista työtehtävistä hyötyä työstä. Tärkeintä on saada työ, joka palvelee mahdollisimman monia.

## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosalo, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.
- elo. 2017. ”Anna yrityksellesi kasvot” – kansainvälistyvän yrityksen tarina. elomedia. Saatavuus: <http://elomedia.elo.fi/artikkelit/anna-yrityksellesi-kasvot-kansainvalistyvän-yrityksen-tarina> Viitattu 12.9.2017.
- Frankel, L.P. & Poikolainen, L. 2007. Luotu johtamaan: 99 tapaa naisen ottaa ohjat. Helsinki: Talentum.
- Friedman, C., Yorio, K. & Poikolainen L. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka. Helsinki: Talentum.
- Haavisto, R. 2012. Mies vai nainen johtajana?: Ideaalijohtajan ydinvalmiudet. [Opinnäytetyö.] Tampere: TAMK.
- Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa: naiset ja johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Hyvärinen, S. 2016. Monta polkua johtajuuteen – Naisjohtajien urakertomuksia. Rovaniemi. Acta Universitatis Lapponiensis 321.
- Hämäläinen, K. Mäkeläinen, M. 2014. Taivas+Helvetti Vol.2 Ilman toista ei ole toisen menestystä. Porvoo. One on One Publishing Oy.
- Hämäläinen, K. 2015. Taivas+Helvetti Vol.3 Riko rajasi. Porvoo. One on One Publishing Oy.
- Kauppalehti. 2015. Nämä yhtiöt Anne Berner jätti. Saatavuus: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nama-yhtiöt-anne-berner-jätti/VUzsepb7> Viitattu 17.7.2017
- Kauppalehti Optio. 2015. Ann Wahlroos-Jaakkola: Naiset esiin - "ura tekee onnelliseksi". Saatavuus: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ann-wahlroos-jaakkola-naiset-esiin---ura-tekee-onnelliseksi/hvRXcL5L> Viitattu 17.7.2017
- Kerttula Suvi. 2016. Menestyjänainen Ann Wahlroos-Jaakkola: ”Kyllä pärjää, jos tahtoo tarpeeksi”. Iltä-Sanomat. Saatavuus: <http://www.is.fi/kotimaa/art-2000001133732.html> Viitattu 14.7.2017
- Koneen Säätio. Saatavuus: <http://www.koneensaatio.fi/hanna-nurminen/> Viitattu 29.7.2017
- Kotiranta, A. Kovalainen, A. Rouvinen, P. 2007 Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA -analyysi. Saatavuus: [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068\\_Analyysi\\_no\\_003.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf) Viitattu 19.7.2017



- Kärki, H. 2017. Hän on Suomen rikkain Corolla-kuski – "Olen etuoikeutettu". Keski-suomalainen. Saatavuus: <http://www.ksml.fi/teemat/sunnuntaisuomalainen/H%C3%A4n-on-Suomen-rikkain-Corolla-kuski-%E2%80%93-Olen-etuoikeutettu/962676> Viitattu 29.7.2017
- Lappalainen, T. 2012. ”Mitä enemmän annamme, sitä paremmin voimme”. World Vision. Saatavuus: <https://worldvision.fi/uutiset-ja-media/mit%C3%A4-enemm%C3%A4n-annamme-sit%C3%A4-paremmen-voimme> Viitattu 27.7.2017
- Laukia, M. 2015. Rasismialoitteen tehnyt Nasima Razmayar kotoutumisestaan: ”Minulla kävi tuuri”. menaiset. Saatavuus: [http://www.menaiset.fi/artikkeli/ajankohtaista/ihmiset/rasismialoitteen\\_tehnyt\\_nasima\\_razmyar\\_kotoutumisestaan\\_minulla\\_kavi](http://www.menaiset.fi/artikkeli/ajankohtaista/ihmiset/rasismialoitteen_tehnyt_nasima_razmyar_kotoutumisestaan_minulla_kavi) Viitattu 26.7.2017
- Liimatainen, K. 2016. Lapsena hän väisteli veitsiä ja yritti itsemurhaa, mutta nyt Evon Söderlund pyörittää menestyvää yritystä Jätkäsaarella. Helsingin Sanomat. Saatavuus: <http://www.hs.fi/talous/art-2000002923605.html> Viitattu 12.9.2017
- Maailmalla Menestyvät. 2017. Saatavuus: <http://maailmallamenestyvat.fi/minna-parikka/> Viitattu 25.7.2017
- Razmayar, N. Nasima. Saatavuus: <http://nasima.fi/nasima/> Viitattu 26.7.2017
- Ollikainen, L. 2016. Naisjohtajia ennätysmäärä pörssi-yhtiöissä – silti vain viisi naista toimitusjohtajana. Saatavuus: <http://www.mtv.fi/uutiset/talous/artikkeli/naisjohtajia-ennatysmaara-porssi-yhtiöissa-silti-vain-viisi-naista-toimitusjohtajana/6171198> Viitattu 1.6.2017
- Parikka, M. 2016. “My designs are like love letters from one shoe lover to another. Life is too short to take style too seriously.” Savonlinnan oopperajuhlat. Saatavuus: <http://www.operafestival.fi/fi/Inspired-in-Finland/IIF-Intohimo-2015-2016/Sata-tarinaa/Minna-Parikka>. Viitattu 29.7.2017
- Pihlajaniemi, A. 2015. Minna Parikka: "Isä opetti, miten elämässä pääsee pitkälle". Kodin Kuvalehti. Saatavuus: [http://www.kodinkuvalehti.fi/artikkeli/lue/ihmiset/minna\\_parikka\\_minna\\_parikka\\_isa\\_opetti\\_miten\\_elamassa\\_paasee\\_pitkalle](http://www.kodinkuvalehti.fi/artikkeli/lue/ihmiset/minna_parikka_minna_parikka_isa_opetti_miten_elamassa_paasee_pitkalle)
- Puustinen, T. Mäkeläinen, M. 2013. Taivas+Helvetti. Porvoo. One on One Publishing Oy.
- Rope, T. Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino.
- Salo, I. Blåfield, V. 2007. EVA:n Raportti: Naiset Huipulle! – Johtaja sukupuolesta riippumatta. Helsinki. Taloustieto Oy.
- Oy Suomen Tietotoimisto – Finska Notisbyrå Ab (STT). 2009. Hanna Nurminen on Suomen rikkaimpia naisia. Savon sanomat. Saatavuus: <http://www.savonsanomat.fi/kotimaa/Hanna-Nurminen-on-Suomen-rikkaimpia-naisia/605864> Viitattu 29.7.2017

Talouselämä. 2015. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kasvuyritykset/matti-vanhanen-sijoitti-lastenvaateyhtioon-perustaja-paasi-arvostetulle-listalle-3440829>  
Viitattu 20.08.2017

Tilastokeskus. 2012. Saatavuus: [http://www.stat.fi/til/tthv/2012/tthv\\_2012\\_2014-03-20\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tthv/2012/tthv_2012_2014-03-20_kat_001_fi.html) viitattu: 1.6.2017

Tilastokeskus. 2009. Saatavuus:  
[http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay\\_2009\\_04\\_2011-11-28\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyokay/2009/04/tyokay_2009_04_2011-11-28_kat_001_fi.html) Viitattu 25.07.2017

TS. 2015. Hytestin Maria Severina on vuoden kasvuyrittäjä Länsi-Suomessa. Tu-  
run Sanomat. Saatavuus:  
<http://www.ts.fi/uutiset/paikalliset/822807/Hytestin+Maria+Severina+on+vuoden+kasvuyrittaja+LansiSuomessa> Viitattu 13.9.2017

Tukiainen, M. Villanen, J. 2016. Huippunaiset – menestystarinoita. Helsinki.  
Kauppakamari.

YLE uutiset. 2012. Saatavuus: <https://yle.fi/uutiset/3-6275506> Viitattu 6.8.2013

YLE uutiset. 2017. Saatavuus: <https://yle.fi/uutiset/3-9775670> Viitattu 14.9.2017