

ANU KUISTIALA

# Johtaja- naiset

Alma Talent • 2019 Helsinki



Copyright © 2019 Alma Talent Oy ja Anu Kuistiala

ISBN: 978-952-14-3849-3

ISBN: 978-952-14-3850-9 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-3851-6 (verkkokirja)

Kansi: Sanna-Reeta Meilahti

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print 2019 Liettua

Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)

Tilaa Johtajanaiset-kirja Alma Talent Shopista:  
[shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)

# SISÄLLYS

<b>ESIPUHE</b> .....	<b>9</b>
<b>1. RATKAISEVAT VALINNAT</b> .....	<b>17</b>
Ratkaisevat valinnat: <b>Merja Ylä-Anttila</b> .....	<b>24</b>
Ratkaisevat valinnat: <b>Hille Korhonen</b> .....	<b>25</b>
Ratkaisevat valinnat: <b>Paula Lehtomäki</b> .....	<b>27</b>
Ratkaisevat valinnat: <b>Marianne Vikkula</b> .....	<b>28</b>
Ratkaisevat valinnat: <b>Leena Niemistö</b> .....	<b>30</b>
Ratkaisevat valinnat: <b>Susanna Pettersson</b> .....	<b>32</b>
Ratkaisevat valinnat: <b>Anu Kuistiala</b> .....	<b>33</b>
<b>Lapsuus ja nuoruus</b> .....	<b>36</b>
<b>Tiedä mitä tahdot</b> .....	<b>40</b>
Tämän neuvon antaisin mentorina.....	<b>43</b>
<b>2. VAIKEAT PÄÄTÖKSET</b> .....	<b>45</b>
<b>Uran vaikeimmat päätökset</b> .....	<b>49</b>
<b>Perustelee päätökset</b> .....	<b>52</b>
<b>Henkilökohtaiset vaikeat valinnat</b> .....	<b>54</b>
<b>Mahdoton kasvattaa eniten</b> .....	<b>56</b>
<b>Järki ja tunteet</b> .....	<b>61</b>
<b>”Takapuolen tulee kestää merivettä”</b> .....	<b>64</b>
<b>Viisaus ei löydy yksin kulmahuoneesta</b> .....	<b>67</b>
Tämän neuvon antaisin mentorina.....	<b>71</b>
<b>3. STRATEGIA JA PELI</b> .....	<b>73</b>
<b>Näin vien strategiaa eteenpäin</b> .....	<b>77</b>
<b>Kiva fiilis, huono strategia</b> .....	<b>80</b>

”Urheilu opettaa koulua paremmin” .....	82
Jännittävää jankuttamista .....	83
Tuntosarvet herkkinä .....	87
Ikävät korporaatiopelit.....	91
Verkostot ja suhteet .....	94
Tämän neuvon antaisin mentorina.....	97
<b>4. AJATTELU JA TUNTEET .....</b>	<b>99</b>
Näin pidän ajatukset kirkkaina.....	102
Innostu mutta pysy coolina.....	105
Kuuntele ja aisti ympäristöä .....	108
Ajatusvinoumat ja reunatuntemukset .....	112
Mielen vahtikoirat.....	114
Tunteet ovat kehollisia .....	115
Unen puutarhuri.....	117
Tämän neuvon antaisin mentorina.....	118
<b>5. URA JA PERHE .....</b>	<b>121</b>
Tee rohkeita valintoja .....	124
Naiset ovat liian itsekriittisiä .....	129
Uskalla tuoda itsesi esiin .....	132
Minkä tunnelman tuot mukanasasi? .....	136
Uran kriittiset tekijät .....	139
Tämän neuvon antaisin mentorina.....	141
<b>6. PETTYMYS JA ILO .....</b>	<b>143</b>
Kun sieluun sattuu.....	145
Hanskat tiskiini .....	147
Johtajan yksinäiset hetket .....	150
Etäisyyttä omiin ajatuksiin .....	153
Ilkeä palaute ja mediamyllytys.....	157
Työpaikan myrkkysienet.....	160

Ilo tuo voimia, nauru lisää luovuutta .....	161
Palauttajat: luonto, liikunta ja uni .....	164
Iloksi ja opiksi – bussilla Pietarista .....	168
Tämän neuvon antaisin mentorina.....	170
<b>7. KYMPIN TYTÖT JA TEKNOLOGIA.....</b>	<b>173</b>
Tytöt eivät usko itseensä.....	176
Pakkomielteenä kymppi .....	178
Näytä nuorille tulevaisuuden kysymykset .....	180
Startup-maailmassa vahva miesvalta .....	182
Teknologia tarvitsee tunneälyä ja empatiaa .....	183
Tämän neuvon antaisin mentorina.....	185
<b>8. TULEVAISUUDEN JOHTAJUUS .....</b>	<b>187</b>
Henkilökohtaista johtamista .....	192
Neuvoja tuleville johtajille.....	193
<b>HENKILÖT .....</b>	<b>197</b>
Hille Korhonen.....	197
Paula Lehtomäki .....	198
Leena Niemistö .....	200
Susanna Pettersson.....	202
Marianne Vikkula.....	203
Merja Ylä-Anttila .....	204
Anu Kuistiala.....	205
<b>KIITOKSET .....</b>	<b>207</b>
<b>LÄHTEET JA INSPIROIVAT KIRJAT .....</b>	<b>208</b>



# ESIPUHE

Tämä kirja syntyi halusta kannustaa naisia ottamaan rohkeammin vastaan vaativia tehtäviä. Olen urani aikana monta kertaa törmännyt siihen, etteivät naiset aina usko itseensä vaan ovat liian itsekriittisiä. Luetellaan sujuvasti mitä kaikkea ei osata, mikä voi mennä pieleen ja kuka toinen on parempi.

Kyse on ennen kaikkea siitä, miten näemme itsemme. Olemmeko vahvoja osaajia, päättäjiä ja suunnannäyttäjiä? Vai kilttejä ja tunnollisia suorittajia? Vai hoivaajia tai uhreja?

On hyvä tiedostaa alitajuiset ajatusmallinsa. Me kuljemme usein laput silmillä ennakkoasenteidemme mukaisesti, emmekä välttämättä koskaan kyseenalaista valintojamme tai ajatuksiamme.

Nainen johtajana ei ole enää uutinen, ja naisten taloudellinen valta on lisääntynyt merkittävästi viime vuosina. Naisten osuus kaikista johtajista kasvaa koko ajan. Naiset johtavat yhä useammin miljardiluokan liiketoimintaa ja istuvat isojen pörssiyhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä. Naiset ovat hallitusammattilaisia, toimitusjohtajia, huippuluokan asiantuntijoita ja käyttävät sujuvasti valtaa. Tasa-

arvo suomalaisissa yrityksissä ja yhteiskunnassa on edennyt, mutta edelleen monet ylimmän johdon tehtävät ovat vahvasti miesvaltaisia. Esimerkiksi vuonna 2018 naisten osuus pörssiyritysten toimitusjohtajan paikoista Suomessa oli reilu seitsemän prosenttia. Kansainvälisesti verrattuna tämä on hyvä luku. Sanoisin, että aika vähään tyydymme.

Vuonna 2018 naisten osuus pörssiyritysten hallituspai-koista Suomessa oli 29 %, suurissa yhtiöissä 34 % (Keskuskauppakamari). Naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmissä oli 25 %. Naisten osuus kaikista yritysten johtajista oli 32 % (EVA 2019).

Ylimmässä yritysjohdossa naiset ovat usein henkilöstö-, viestintä- tai lakiasianjohtajia. Keskuskauppakamarin selvityksen mukaan talous-, liiketoiminta ja myyntijohtajien paikat ovat valtaosin yhä miehillä. Pörssiyritysten johtoon ja hallitukseen on perinteisesti noustu liiketoimintajohtajista.

Viime aikoina vastuullisuus, maineenhallinta ja kyvykkäiden ihmisten johtaminen ovat nousseet yhä tärkeimmiksi kilpailutekijöiksi. Samalla muun muassa henkilöstö- ja viestintäjohtajien arvostus ja strateginen merkitys on kasvanut. Yrityksen menestyksen ratkaisevat kyvykkyydet, työ- kulttuuri, johtamisen laatu, maine ja brändi. Taitavinkaan numeronikkari ei pelasta yritystä, jos sen maine on surkea.

Naisten urakehityksen ainoa mittari ei kuitenkaan ole heidän osuutensa pörssiyritysten hallituksissa tai johtoryhmissä, vaan heidän osuutensa johtajista ja päättäjäistä ylipäänsä. Ratkaisevinta on vastuu päivittäisestä päätöksenteosta ja operatiivisesta johtamisesta. Hyvä uutinen on, että viime vuosina keskeisiin johdon tehtäviin on tullut enemmän alle 40-vuotiaita naisia.



Naisten vaikutusvalta kasvaa, kun heidän vastuidensa arvo kasvaa. Taloudellista ja poliittista valtaa pitää haluta, jos sitä aikoo saada.

EVA:n lasikattomittarissa 2019 todetaan näin:

*”Naiset eivät keskimäärin nouse uratikkailla yhtä korkealle kuin miehet ja tämä johtuu ensi sijassa kahdesta yksinkertaisesta syystä: ajankäytöstä ja ammatinvalinnasta. Naiset tekevät töitä, joissa etenemisen mahdollisuudet ovat huonommat, ja tekevät miehiä enemmän työtä kotona.”*

Suurista tasa-arvopuheista huolimatta Suomessa on edelleen vallalla vahva jako naisten ja miesten töihin. Koulutuksen ja ammattien sukupuolen mukainen jako ei ole juuri vähentynyt 30 vuodessa.

Osa on kiinni vanhoista ennakkoluuloista ja ajattelutavoista työpaikoilla, kouluissa ja perheissä, osa naisten omista valinnoista. Ulkopuoliset rooli-odotukset ja sisäinen velvollisuudentunne tuovat omat paineet. Yksi polttava kysymys on, miten perhe-elämä ja vaativa ura sovitetaan yhteen.

Osa naisista kokee, ettei heille tarjota riittävästi mahdollisuuksia ja rohkaista uralla eteenpäin. Toiset taas saavat kuulla olevansa liian äänekkäitä ja liikaa pyrkimässä. On hyvä miettiä, tunnistammeko eri työntekijöiden potentiaalin – myös sen hiljaisuudessa piilevän – ja kasvatammeko riittävästi erilaisia ihmisiä johtotason tehtäviin.

Suomi monimuotoistuu ja kansainvälistyy ja sen pitää näkyä myös yrityksissä ja yhteisöissä. Monimuotoisuus työyhteisössä lisää innovatiivisuutta, tuottavuutta ja ihmisten hyvinvointia. Tässä kirjassa puhutaan naisista, mutta diver-

siteetti, monimuotoisuus ja mukaanottaminen, on paljon sukupuolikysymystä laajempi asia.

Samalla koko johtamisen kulttuuri on murroksessa. Asiajohtamisesta siirrytään ihmisten johtamiseen ja verkostojohtamiseen. Työn merkityksen arvo kasvaa ja yrityksiltä odotetaan vastuullisuutta, monimuotoisuutta ja merkityksellisyyden tuomista esiin.

Talouselämä-lehden keväällä 2019 tekemän kyselyn mukaan pahin este naisten nousulle on yhä miehiä suosiva yrityskulttuuri ja siihen liittyvät tiedostamattomat asenteet ja mielikuvat siitä, millainen on hyvä johtaja. (Talouselämä 18/2019)

Samassa kyselyssä todetaan: ”Kova kynnyks naisten nousulle on monen vastaajan mielestä myös nainen itse. Liian moni nainen ei usko omiin kykyihinsä tai häneltä puuttuu rohkeutta hypätä tehtävään, jota ei täysin hallitse. Moni sortuu liialliseen itsekritiikkiin.”

Yhdysvalloissa on havahduttu siihen, että isojen yritysten esimiesasemassa olevat naiset kyllästyvät vanhanaikaiseksi koettuun työkuulttuuriin ja lähtevät muualle. He menevät töihin paremmin heidän arvojaan vastaaviin yrityksiin tai perustavat oman yrityksen. Raportissa *Female Leadership in Crisis* (2018) todetaan, että irtisanoutumisen syitä ovat roolimallien ja tuen puute sekä työelämän joustamattomuus.

Amerikkalaisesta *Women in the Workplace 2018* -tutkimuksesta puolestaan ilmenee, että naisia ei palkata eikä ylenetä johtaviin tehtäviin kuten miehiä, vaikka naiset ovat entistä koulutetumpia ja halukkaampia etenemään urallaan. Tämä on lyhytnäköistä, koska kansainvälisten tutkimusten

mukaan yritykset, joissa on naisia johtotehtävissä, menestyvät. (Forbes)

Jotta tytöistä kasvaa johtajia, on tärkeää tiedostaa, millä asenteilla ja arvoilla heitä kasvatetaan ja koulutetaan. Mitä he itse näkevät itselleen mahdollisena. Ovatko he tekijöitä vai uhreja. Puhutaanko naisten aloista ja miesten aloista. Rohkaistaanko tyttöjä opiskelemaan taloutta, matematiikkaa ja luonnontieteitä sekä kouluttautumaan teknis-kauppallisille aloille.

Tarvitaan myös roolimalleja, että naiset alkavat nähdä itsensä luontevasti ylimmässä johdossa. Tärkeitä ovat myös mentorit ja sparraajat sekä tukiverkosto ympärillä. Hyvä mentori tuuppaa eteenpäin ja näkee meissä sen, mitä emme itse näe.

Tässä kirjassa omia kokemuksiaan, oppejaan ja oivalluksiaan jakavat kuusi huippujohtajaa: entinen Alkon toimitusjohtaja, nykyinen Nokian Renkaiden toimitusjohtaja Hille Korhonen, entinen Pihlajalinnan varatoimitusjohtaja, nykyinen hallitusammattilainen Leena Niemistö, entinen valtioneuvoston valtiosihtööri, nykyinen Pohjoismaiden neuvoston pääsihtööri Paula Lehtomäki, entinen Ateneumin taidemuseon johtaja, nykyinen Ruotsin kansallismuseon pääjohtaja Susanna Pettersson, entinen Slushin toimitusjohtaja, nykyinen Woltin liiketoimintajohtaja Marianne Vikkula ja entinen MTV Uutisten päätoimittaja, nykyinen Yleisradion toimitusjohtaja Merja Ylä-Anttila.

Nämä johtajat valikoituivat, koska he ovat kaikki omalla alallaan tienraivaajia. He ovat puskeneet läpi ennakkoluulojen ja nousseet huipulle. Kaikilla on kokemusta vaihtelevista tehtävistä ja myös yllättäviä loikkia uusiin tehtäviin.

Johtajanaiset kertovat urastaan, valinnoistaan, pettymyksistä, raskaiden aikojen sietämisestä sekä uran ja perheen ristipaineista. Mutta myös onnistumisen ilosta, rohkeudesta, asenteesta ja sisäisestä draivista. Lähtökohta haastatteluille ja tarinoille on mentorointi ja rohkaisu. Kirjassa pohditaan myös, mitkä ovat ne ratkaisevat valinnat, jotka nostavat huipulle.

Kerron kirjassa myös omista kokemuksistani uutismaailmassa, vuosista Venäjällä ja mitä olen matkan varrella oppinut. Kertomalla itsestäni, tunteistani ja ajatuksistani suoraan ja rehellisesti voin tuoda tarinat lähelle ja helpottaa kokemusten jakamista. Kirjassa kuuluvat samalla lukuisat taustakeskustelut, joita olen käynyt eri naisten kanssa työelämästä.

Kirjan luvut käsittelevät muun muassa vaikeita päätöksiä, työpaikan pelistrategiaa sekä miten toimia haastavissa tilanteissa. Miten ajatukset pysyvät kirkkaina ja tunteet kurissa, kun paineet ovat kovat. Mikä vie eteenpäin ja mikä tuo iloa. Miten sietää riittämättömyyden tunteita ja jatkuvaa stressiä. Käyn läpi myös mielen hallintaa, miten aivot huijaavat meitä ja milloin omia ajatuksiaan ei kannata uskoa. Kirjassa esiintyvät myös mielen vahtikoirat ja unen puutarhuri. Välillä käydään bussilla Pietarissa sekä paljastetaan, kuka rentoutuu pesemällä pyykkiä ja kuka on onnellisimmillaan paljussa.

Lukujen loppuiksi on koottu hyviksi havaittuja neuvoja otsikolla *Tämän neuvon antaisin mentorina*.

Tämä kirja on johtajanaisten tarina, minun tarinani. Toivon, että nämä jaetut kokemukset auttavat eteenpäin sinun tarinassasi. Tärkein oppi on: päästäkseen johtoon, täytyy haluta sinne. Asiat pitää uskaltaa ottaa omiin käsiin eikä tyytyä istumaan takapenkillä.

Tai kuten presidentti Tarja Halonen on sanonut: *”Nimitää ne sua sitten bossladyksi tai vanhaksi lehmäksi, sen kun teet, mitä haluat.”* (Ylioppilaslehti 3/2019)

*Helsingissä elokuussa 2019*

ANU KUISTIALA

