

NAISTEN VERKOSTO ASiantuntijaorganisaatiossa – CASE TIGRESS-VERKOSTO / ACCENTURE

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Salla Puumalainen
2009

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



NAISTEN VERKOSTO ASiantuntijaORGANISAATIOSSA – CASE TIGRESS- VERKOSTO / ACCENTURE

TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä asiantuntijayrityksessä toimivaan naisten verkostoon. Erityisesti tarkoituksena on selvittää miten tällainen verkosto toimii, mitä hyötyä siitä on ja pystyykö se tukemaan naisia uralla etenemisessä. Aihe on merkittävä ja ajankohtainen, sillä yritysten sisäiset verkostoryhmät ovat lisääntymässä, etenkin maailmalla, ja niitä on tutkittu vasta vähän. Tutkimukseni tarjoaa myös näkökulman tukemaan naisten osuuden kasvattamista johtotehtävissä. Empiirisessä tutkimuksessani tutustuin Accenturen Helsingin toimiston Tigress-verkostoon ja sen toimintaan sekä selvitin toiminnassa mukana olevien naisten käsityksiä verkostosta. Keskityn erityisesti naisten verkostoitumiseen ja sen hyötyihin naisten omasta näkökulmasta.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA

Perehtyäkseen naisten muodostaman verkostoryhmän toimintaan toteutin kvalitatiivisen tutkimuksen Accenturen Tigress-verkostosta. Haastattelin kesäkuun 2008 alussa kymmentä verkoston toimintaan osallistuvaa henkilöä ja kartoitin heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan verkostosta ja sen tuomasta vaikutuksesta. Haasteltavani edustivat hyvin Accenturen eri uratasoja, ja he osallistuivat eri tavoin verkoston toimintaan. Haastattelujen lisäksi havainnoin yhtä verkoston tapahtumaa ja tutustuin Tigressin tiedotelehtiin sekä verkkosivuihin.

TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessani selvisi, että naisten verkosto on toimintaan osallistuvien naisten mielestä hyödyllinen ja pystyy tukemaan heitä urallaan. Sosiaalinen tuki on tärkein naisten verkoston tuoma hyöty, joka syntyy keskustelemisen, muiden naisten tapaamisen ja kokemusten jakamisen kautta. Tigressin hyödyksi nähtiin myös paranevat uramahdollisuudet, sillä verkosto parantaa naisten näkyvyyttä organisaatiossa ja auttaa tutustumaan kokeneempiin naisiin. Tutkimukseni mukaan naisten verkostoituminen tuo hyötyjä myös työntajalleen ja Tigressin koettiin auttavan Accenturea esimerkiksi luomalla positiivisemmän imagon etenkin naisten työnantajana. Tutkimukseni tukee hyvin aikaisempaa kirjallisuutta naisten verkostoitumisesta ja monessa mielessä vaikuttikin, että Tigress on malliesimerkki yrityksessä toimivasta naisten verkostosta.

AVAINSANAT

asiantuntija, asiantuntijapalveluorganisaatio, verkostoituminen, verkostoryhmä, lasikatto, sukupuoli

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	3
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	3
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	4
1.3	TUTKIMUKSESSA KÄYTETTY KIRJALLISUUS JA KESKEISET KÄSITTEET	5
1.4	METODOLOGIA	6
1.5	TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE	7
2	NAISTEN VERKOSTOT ASiantuntijANAISEN TUKENA	8
2.1	NAISENA TYÖELÄMÄSSÄ	8
2.1.1	Naisten sijoittuminen työmarkkinoille	8
2.1.2	Naisten kohtaamat uraesteet.....	11
2.1.3	Naisten tukemisen mahdollisuudet	17
2.2	NAISTEN VERKOSTOT YRITYKSISSÄ	21
2.2.1	Verkostoitumisen teoriaa.....	22
2.2.2	Naisten verkostoituminen	27
2.2.3	Naisten verkostoitumisen hyödyt.....	34
2.3	VERKOSTOT ASiantuntijaORGANISAATIOSSA.....	39
2.3.1	Asiantuntijaorganisaation määrittely	40
2.3.2	Verkostot asiantuntijan työssä.....	45
2.3.3	Nainen asiantuntijana.....	48
2.4	YHTEENVETO	49
3	METODOLOGIA	52
3.1	AINEISTON KERUU.....	52
3.1.1	Haastattelujen toteuttaminen.....	52
3.1.2	Haastattelujen analysointi	55
3.1.3	Muu aineisto	56
3.2	TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA.....	58
4	CASE: TIGRESS-VERKOSTO ACCENTURELLA.....	60
4.1	TUTKIMUSKOHTIEN ESITTELY.....	60
4.1.1	Accenture	60
4.1.2	Taustatietoa haastateltavista.....	62
4.1.3	Tigress-verkoston esittely.....	63
4.2	ACCENTURELLA TYÖSKENTELY.....	66
4.3	SUHTAUTUMINEN NAISTEN VERKOSTOITUMISEEN.....	72
4.4	TIGRESSIN TARKOITUS JA HYÖTY	75

4.4.1	Keskustelujen kautta muutosta ja tukea.....	76
4.4.2	Hyöty Accenturelle	89
4.5	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	92
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	94
5.1	TIGRESS ESIMERKKINÄ NAISTEN VERKOSTOSTA.....	95
5.2	NAISTEN VERKOSTO LUO SOSIAALISTA TUKEA	96
5.3	NAISTEN VERKOSTO ASiantuntijayrityksen NÄKÖKULMASTA.....	98
5.4	TIGRESSIN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	99
5.5	TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA LISÄTUTKIMUSKOhteET	101
	LÄHTEET	103
	LIITEET	107
	LIITE 1 HAASTATTELUT.....	107
	LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	108

KUVAT

Kuva 1.	Henkilöstön ja projektien vaatiman osaamisen kohtaaminen	42
Kuva 2.	Asiantuntijaorganisaation kolmen päätavoitteen tasapainottaminen	43

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Muutama vuosi sitten olin mukana perustamassa ylioppilaskuntaamme naisten välistä verkostoitumista ja yhteishenkeä edistävää kerhoa, Seireeneitä. Kerhomme tavoitteena on kehittää ja ylläpitää naisten yhteishenkeä ja kiinnittää opiskelijoiden huomiota naisten urakysymyksiin. Toivomme, että verkostossamme luomamme suhteet säilyvät ja tukevat meitä myös työurallamme. Alkusysäys verkoston perustamiseen lähti muutaman ystävän ideasta, mutta pian huomasimme, että vastaavanlaisia verkostoja on myös muissa yhteisöissä sekä yritysmaailmassa. Minua alkoi henkilökohtaisesti kiinnostaa, voivatko naisten väliset verkostot tukea naisia heidän työurallaan. Tähän kysymykseen pyrinkin vastaamaan tässä tutkielmassa.

Talousaiheisia sanoma- ja aikakauslehtiä selatessa osuu silmiin usein artikkeleita ja mielipidekirjoituksia tasa-arvosta, lasikatosta, hallitusten kiintiöpaikoista ja henkilöstön monimuotoisuudesta. Huolena näissä kirjoituksissa on naisten vähyys ylimmissä johtotehtävissä. Viimeisimmin voimakkaan avauksen tähän keskusteluun teki EVA syksyllä 2007 julkaistussa raportissaan ”Naiset huipulle! – Johtaja sukupuolesta riippumatta”.

Yhtenä esteenä naisten urakehitykselle tutkijat (esim. Linehan, 2001; Ibarra, 1993) ovat nähneet sen, ettei naisilla ole verkostoja, jotka auttaisivat ja tukisivat heitä. Miehillä puolestaan on yleisesti tunnustettu hyvä veli -verkosto (Old boy's network) eli miesten välinen tiivis epävirallinen verkosto, johon naisilla ei ole selvää pääsyä (esim. Linehan, 2001; Travers ym. 1997). Verkostot ovat monien tutkimusten mukaan tärkeitä, ja epävirallisten sosiaalisten verkostojen on todettu olevan merkittävä tekijä uralla etenemiselle, sillä niissä liikkuu paljon valtaa ja tietoa (esim. Schor, 1997; Ibarra 1993). Tutkijat ja yritykset ovatkin kannustaneet naisia ja muita henkilöstöryhmiä muodostamaan omia verkostojaan ja ryhmiään (Friedman ym. 1998, 2001; Singh, ym.

2006). Naisten välisen verkostoitumisen on esitetty parantavan naisten asemaa yrityksessä ja lisäksi tuovan sosiaalista tukea, joka on erityisesti naisille tärkeää.

Tässä tutkielmassa keskityn erityisesti tietyn yrityksen sisällä toimiviin naisten välisiin verkostoihin. Kiinnostukseni kohteena on, miten naisten välinen verkosto toimii, tukee ja hyödyttää naisia ja heidän uraansa. Tutkin kysymystä erityisesti asiantuntijayrityksen kontekstissa, jossa verkostojen ja henkilökohtaisten suhteiden merkitys on erityisen suuri (Alvesson, 2000).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten naisten verkostot toimivat, mitä hyötyjä niistä on ja pystyvätkö ne tukemaan uran ja työn tekemistä. Aihe on merkittävä ja ajankohtainen, sillä yritysten sisäiset verkostoryhmät ovat lisääntymässä, etenkin maailmalla, ja niitä on tutkittu vain vähän (Singh ym. 2006). Tässä tutkimuksessa keskityn erityisesti naisten verkostoitumiseen naisten omasta näkökulmasta. Selvitän etenkin yritysten sisällä muodostetun verkostoryhmän toimintaa asiantuntijayrityksessä.

Empiirisessä tutkimuksessani tutustuin Accenturen Helsingin toimiston Tigress-verkostoon ja sen toimintaan ja selvitin siihen osallistuvien naisten käsityksiä verkostosta. Päättökysymykseni on, miten naisten verkostot toimivat asiantuntijayrityksissä ja millaista hyötyä verkostoista on. Tarkemmat alakysymykseni koskevat empiiristä tutkimustani ja ovat:

- Millainen naisten verkosto Tigress on?
- Mikä on naisten verkostoitumisen tarkoitus toiminnassa mukana olevien henkilöiden mielestä?
- Mitä hyötyjä naisten verkostosta on toimintaan osallistuville?
- Miten verkosto tukee naisia heidän urallaan?
- Mikä merkitys naisten verkostolla on Accenturelle organisaationa?

1.3 Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus ja keskeiset käsitteet

Tutkimukseni asettelu perustuu keskusteluun naisten vähyydestä ylimmissä johtotehtävissä ja tämän ilmiön syihin. Esittelen tilannetta suomalaisen tutkimuksen ja tilastojen valossa, mutta pohtiessani tarkemmin syitä ja seurauksia naisten erilaiseen asemaan työmarkkinoilla keskityn viimeaikaiseen kansainväliseen tutkimukseen. Kun käsittelen asiantuntijapalveluyrityksiä, merkittävimpiä lähteitani ovat yleisesti siteeratut ja maineikkaat Maisterin (1993) ja Löwendahlin (1997) teokset.

Varsinaiseen tutkimuskysymykseeni paneudun, kun tutkin verkostoitumista ja erityisesti naisten verkostoitumista yrityksissä. Tärkeimpiä lähteitani ovat Ibarra (1992, 1993, 1997) tutkimukset verkostojen muodostumisesta ja niiden hyödyistä yksilölle. Tarkastelen etenkin verkostojen vaikutusta ja niiden roolia naisten uran kannalta (mm. Linehan, 2001). Kirjallisuus, jonka avulla tutustun yrityksissä muodostettuihin verkostoryhmiin, käsittelee naisten ohella myös muita henkilöstöryhmiä, kuten etnisiä ryhmiä (Friedman ym. 1998, 2002). Naisten muodostamista verkostoryhmistä on tehty vain muutamia tutkimuksia (mm. Singh, 2006; Bierema, 2001, 2007).

Seuraavaksi esittelen tutkimukseni keskeisimmät käsitteet ja lyhyet määritelmät.

Stereotypiat

Stereotypiat asettavat henkilöille usein tietynlaisia rooleja, jotka perustuvat heidän sukupuoleensa. Johtajuuteen liittyvä stereotypia on, että tyypillinen johtaja on mies, ja tämä yleistys elää edelleen (Schein, 2007). Stereotyypioiden takia johtajana toimiva nainen rikkoo perinteistä naiskäsitystä (Wirth, 2000). Stereotypiat myös asettavat henkilöitä kohtaan tiettyjä odotuksia. Tämän tutkimuksen kannalta stereotypiat ovat tärkeitä, sillä ne vaikuttavat naisten menestymiseen työelämässä

Verkostoituminen

Verkostoitumisella tarkoitetaan prosessia, jossa ollaan tekemisessä muiden ihmisten kanssa ja säilytetään nämä kontaktit ja yhteydet (McGuire, 2000). Verkostot voidaan jakaa virallisiin tai epävirallisiin verkostoihin. Ihmiset luovat tyypillisesti verkostoja itsensä kaltaisiin henkilöihin (Ibarra, 1993) ja etenkin miesten on koettu luovan keskinäisiä hyvä veli -verkostoja. Tässä tutkimuksessa paneudun erityisesti naisten verkostoitumiseen yrityksissä.

Verkostoryhmä

Verkostoryhmät (network groups, corporate networks) ovat henkilöstön itse perustamia verkostoja, joiden tarkoituksena on edistää heidän keskinäistä vuorovaikutustaan (Friedman ym, 1998; 2002; Singh ym. 2006). Verkostoissa keskustellaan yhteisistä kiinnostuksenkohteista sekä työympäristöön liittyvistä asioista. Verkostoryhmät toimivat yhden yrityksen sisällä ja ovat julkisesti tunnustettuja. Verkostoryhmiä ei pidä sekoittaa ammatillisiin verkostoihin tai ystävyys-suhteisiin. Verkostoryhmiä perustetaan yrityksissä yhä enemmän (Singh ym. 2006).

Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatiot prosessoivat korkeatasoista osaamistaan tuotteiksi ja palveluiksi asiakkailleen (Nurmi, 1998). Asiantuntijaorganisaatio pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelman vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Löwendahl, 1997). Asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden yritysten välillä selkein erottava tekijä on inhimillisen pääoman keskeisyys kilpailutekijänä. Konsultointi, valmennus, tutkimus ja arkkitehtuuri ovat esimerkkejä asiantuntijaorganisaatioiden tarjoamista palveluista.

1.4 Metodologia

Perehtyäkseen naisten muodostaman verkostoryhmän toimintaan toteutin kvalitatiivisen tutkimuksen Accenturen Tigress-verkostosta. Haastattelin kesäkuun 2008 alussa kymmentä verkoston toimintaan osallistuvaa henkilöä ja kartoitin heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan verkostosta ja sen tuomasta vaikutuksesta. Haasteltavani edustivat hyvin

Accenturen eri uratasoja, ja he osallistuivat eri tavoin verkoston toimintaan. Analysoin haastattelut teemoittelun avulla, eli etsin teemoitelluista vastauksista yhtäläisyyksiä ja loin niiden perusteella mahdollisimman luotettavia johtopäätöksiä. Analysointivaiheessa palasin teoriani pariin ja vertailin luomiani johtopäätöksiä aikaisempaan tutkimukseen niiden pätevyuden varmistamiseksi. Haastattelujen lisäksi havainnoin yhtä verkoston tapahtumaa ja tutustuin Tigressin tiedotelehtiin sekä verkkosivuihin.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimukseni rakentuu perinteisen tutkielmaraportin mallin mukaisesti. Raportin luvussa 2 perehdyn aikaisempaan tutkimukseen ja luon kirjallisuuskatsauksen. Luku 2.1. käsittelee naisia työelämässä, heidän kohtaamiaan haasteita sekä keinoja kannustaa naisia menestymään. Tämän jälkeen paneudun luvussa 2.2. naisten verkostoitumiseen yrityksissä ja aikaisempien tutkimusten havaintoihin niiden hyödyistä naisille. Luvun 2 lopuksi tutustun asiantuntijaorganisaatioon ja verkostojen merkitykseen tällaisessa yhteisössä.

Luvussa 3 käyn läpi empiirisen tutkimukseni toteutuksen ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Luvun 4 alussa esittelen lyhyesti Accenturen ja kerron Tigressistä yleisellä tasolla, minkä jälkeen kuvaan haastattelujeni tulokset. Raportin viimeisessä luvussa vastaan tutkimuskysymyksiini esittelemällä johtopäätökseni ja tarkastelemalla niitä suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen.

2 Naisten verkostot asiantuntijanaisten tukena

Tässä luvussa luon teoreettisen kehyksen naisten verkostoitumiselle asiantuntijaorganisaatioissa. Teen tämän yhdistämällä naisista työelämässä tehtyä tutkimusta verkostoitumiseen ja asiantuntijaorganisaatioihin liittyvään tutkimukseen. Seuraavaksi esittelen näiden kolmen osa-alueen pääpiirteet ja aikaisemman tutkimuksen merkittävimmät löydöt. Aloitan tutkimukseni kuvailemalla, kuinka naiset ovat sijoittuneet työelämään, millaisia haasteita he kohtaavat ja millä keinoin naisia tuetaan työelämässä. Näin selvitän taustaa tarkemman tutkimuskohteeni eli naisten verkostojen luomiselle. Toisessa alaluvussa pohdin naisten verkostoitumista ja keskityn erityisesti naisten perustamiin verkostoryhmiin ja niiden hyötyihin. Kolmannessa alaluvussa esittelen asiantuntijaorganisaation pääpiirteet ja verkostojen merkityksen tällaisessa organisaatiossa. Esittelen myös tutkimusta, joka koskee asiantuntijoina työskenteleviä naisia.

2.1 Naisena työelämässä

Tässä alaluvussa käyn läpi naisten edustusta työelämässä ja sijoittumista eri organisaatiotasolle. Tämän jälkeen tarkastelen haasteita, joita naiset kohtaavat työelämässä ja jotka osin selittävät, miksi vain harva nainen etenee ylimmän johdon tehtäviin. Lopuksi esittelen erilaisia näkökulmia suhtautua naisten vähyyteen johtotehtävistä ja keinoja, joilla yritykset pyrkivät edistämään naisten osuutta ylimmässä johdossa.

2.1.1 Naisten sijoittuminen työmarkkinoille

Maailmanlaajuisesti yhä useampi nainen osallistuu työelämään (Wirth, 2000). Suomessa naiset osallistuvat aktiivisesti työelämään, ja työvoimasta naisia ja miehiä on lähes yhtä paljon (Tilastokeskus, 2004). Lähempi tarkastelu osoittaa, että naiset ja miehet ovat jakautuneet erilaisilla työelämään. Miehen löytää naista useammin johtotehtävästä, ja monet alat ovat edelleen jakautuneet sukupuolen mukaan (Vanhala

ym. 2002). Seuraavaksi esittelen kansainvälisen ja kotimaisen tutkimuksen valossa, miten naiset ovat edustettuina työelämässä.

Suomessa naiset saivat äänioikeuden ensimmäisten joukossa maailmassa, ja tällä hetkellä presidenttimmekin on edistyksellisesti nainen. Myös eduskunnassa molemmat sukupuolet ovat lähes yhtä hyvin edustettuina: naisia on edustajista 42 % vaalikaudella 2007–2011 (www.eduskunta.fi). Nämä positiiviset luvut muuttuvat kuitenkin huomattavasti, kun tarkastellaan naisia työelämässä ja etenkin korkeissa johtotehtävissä. Naisten osuus johtotehtävissä on edelleen hyvin pieni, eikä se ole muuttunut merkittävästi viime vuosina (Hearn ym. 2002).

Osana monikansallista tutkimusprojektia Hearn ja kumppanit (2002) selvittivät naisten osuutta suurimmissa suomalaisissa yrityksissä. Heidän kyselynsä mukaan yli puolessa näistä yrityksistä ei ollut ainoatakaan naista hallituksessa ja vain yhdellä tarkastelussa olleista yrityksistä oli yhtä monta miestä ja naista hallituksessa. Yhtä hallituspaikalla olevaa naista vastaan on yhdeksän miestä, kun vastaavasti keskijohdossa naisia oli joka neljäs (Hearn, 2002). Naisten osuus johtotehtävissä oli vakaassa kasvussa 1980-luvulla. Naisten osuus oli 13 prosenttia vuonna 1980, ja se kasvoi neljännekseen vuoteen 1992 mennessä. Tämän jälkeen naisten osuus johtotehtävissä on pysynyt lähestulkoon muuttumattomana, ja tilanne on lähes vastaava muissakin teollisuusmaissa (Vanhala ym. 2002, 278). Fortune 500 -listan mukaan maailman 500 suurimman yrityksen toimitusjohtajista kaksitoista oli naisia vuonna 2007, ja hallituksen jäsenistä 14,8 prosenttia, mikä oli lähes sama kuin edellisenä vuonna (Catalyst, 2007).

Nämä luvut kuvaavat sitä, kuinka naiset ovat saavuttaneet sijaa keskijohdossa, mutta heidän osuutensa ylimmässä johdossa on edelleen hyvin pieni. *Lasikattoilmiö* on siis tunnistettavissa Suomessa, ja tilanne on hyvin samankaltainen kaikissa länsimaissa (Vanhala ym. 2002, 282). Lasikatto voidaan määritellä näkymättömäksi esteeksi, joka estää osaavien naisten pääsemisen tehtäviin, jotka sisältävät valtaa, yhteiskunnallista vaikuttamista ja hyvän palkan (Kauppinen, 2002, 152). Naisten osuus on sitä pienempi,

mitä korkeammasta asemasta on kyse. Lasikaton takia naiset eivät siis ole mukana yritysten strategisessa päätöksenteossa (Naiset huipulla, 1994).

Viime vuosina naisia on noussut keskijohtoon kiittävästi, mutta he tuntuvat pysähtyvän tälle tasolle (Altman ym. 2005, 74). Aikaisemmin nainen johtotehtävissä tai esimiesasemassa oli vielä harvinaisempi. Lasikaton voidaankin tulkita nousseen ja sijaitsevan tällä hetkellä keskijohdon ja ylemmän johdon välissä (Altman ym, 2005). Hearn ja kumppanit (2002, 39) toteavatkin, että miehille on edelleen helpompaa nousta johtotehtäviin, myös keskijohtoon, kuin naisille. Altman ja muut (2005, 72) puolestaan esittävät, että lasikatto on ehkä kokonaan katoamassa, sillä nuoret naiset ovat hyvin koulutautuneita. Itse asiassa Suomessa naiset ovat jo miehiä paremmin koulutettuja (Tilastokeskus, 2004). Altman ja muut (2005) ovat myös havainneet, että naisilla on entistä uramyönteisempiä asenteita. Tutkijat odottavatkin, että tämän hetken nuoret naiset tulevat tulevaisuudessa menestymään työelämässä mieskollegoitaan paremmin.

Lasikaton muodostaman horisontaalisen esteen lisäksi naisten ja miesten työmarkkinat ovat myös vertikaalisesti *eriytyneet*, sillä naiset ja miehet työskentelevät perinteisesti eri aloilla ja lisäksi eri tehtävissä yrityksissä (Vanhala ym., 2002). Jakautuminen eri aloille näkyy jo koulutuksessa, sillä monet koulutusalat ovat jakautuneet sukupuolen mukaan. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysala, palveluala, kasvatus- ja opettajakoulutusala sekä kaupalliset ja yhteiskuntatieteelliset alat ovat naisvaltaisia, kun miesvaltaisia aloja puolestaan ovat tekniikka ja maa- ja metsätieteellinen ala (Tilastokeskus, 2004). Noin puolet suomalaisista työskentelee sukupuolisesti homogeenisessä ympäristössä, jossa lähes kaikki työtoverit ovat samaa sukupuolta (Aaltio, 2002, 159). Esimerkiksi vuonna 1994 rakennussektorilla toimineiden suuryritysten 257 johtajasta ei yksikään ollut nainen, kun taas naisvaltaisemmalla majoitus- ja ravintola-alalla johtajista naisia oli yli puolet (Harala, 1994).

Jakautuminen eri tehtäviin näkyy myös organisaatioiden sisällä. Naisvaltaisten alojen lisäksi johtajanainen on tyypillisesti asiantuntijaroolissa ja tukifunktion johdossa (Vanhala ym. 2002, 279). Ilmiö on niin sanottu *lasiseinä*, eli naiset ovat selvästi vähemmän

johtamassa tulosvastuullisia yksiköitä ja sen sijaan he pitäytyvät niin sanottujen tukiyksiköiden, kuten henkilöstöhallinnon ja viestinnän tehtävissä ja etenevät näiden yksiköiden sisällä (Vanhala ym. 2002, 283). Usein nämä tukifunktiot ovat kokonaisuudessaankin naisvaltaisempia (Vanhala ym. 2002). Tämän seurauksena naisilta puuttuu arvokasta linjajohdon kokemusta.

Hearnin ja kumppaneiden (2002) tutkimus osoittaa, että yrityksissä, joissa naisten osuus koko työntekijäjoukosta on huomattava, naisia on enemmän myös johtotehtävissä. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, mutta miehillä tämä korrelaatio toimii paljon vahvemmin: miesten osuus johtotehtävissä on sitä huomattavampi, mitä suurempi on miestyöntekijöiden osuus, ja etenkin keskijohdon miesten määrä korreloi ylimmän johdon miesten osuuden kanssa. Naisten on siis haastavampaa nousta johtotehtäviin etenkin miesvaltaisilla aloilla tai yksiköissä, joissa Hearnin ja muiden (2002) tutkimuksen mukaan ylennetään helpommin miehiä.

Palkkaerot naisten ja miesten välillä kuvaavat myös naisten työssäkäyntiä. Vuonna 2002 kokoaikaisessa työssä käyvien naisten kuukausiansio oli keskimäärin 80 prosenttia miesten ansioista (Tilastokeskus, 2004). Eroa voidaan osin selittää naisten ja miesten eri aloihin ja tehtäviin eriytyneillä työmarkkinoilla, mutta osa eroista jää kokonaan selittämättä tilastojen avulla (Tilastokeskus, 2004). AKAVA:n työmarkkinatutkimuksen (2006) mukaan miehet saavat naisia useammin osan palkastaan tulokseen perustuvina osina. Myös osa-aikaiset ja määräaikaiset työsuhteet ovat tyypillisempiä naisille (Wirth, 2000).

2.1.2 Naisten kohtaamat uraesteet

Kilianin ja kumppaneiden (2005) mukaan monet organisaatiot ovat odottaneet, että kun naisten osuus työväestöstä kasvaa, he nousevat automaattisesti myös johtotehtäviin. Näin ei kuitenkaan ole käynyt, vaan kuten aikaisemmin esitin, nainen ylimmässä johdossa on edelleen monella alalla harvinaisuus. Oakley (2005) tulkitsee, että naisia on tällä hetkellä matkalla (pipeline) ylimpään johtoon, ja heitä on yhä enemmän keskijohdossa. Hänen mukaansa useat johtajat kokevat, että uudet käytännöt, joilla

pyritään edistämään naisten nousua johtotehtäviin, ovat vielä sen verran uusia, etteivät ne yksinkertaisesti ole ehtineet tukea naisia niin pitkään, että he olisivat ehtineet kehittyä ylimpään johtoon ja toimitusjohtajiksi.

Kaikki naiset eivät kuitenkaan näe tulevaisuutta yhtä positiivisena. AKAVA:n toteuttaman Työmarkkinailmasto 2006 -tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa suomalaisista pitää naisten urakehitysmahdollisuuksia huonompana kuin miesten. Naiset, ja heistä etenkin korkeakoulutetut, arvioivat oman tilanteensa miehiä huonommaksi. Myös Altman ja kumppanit (2005) päätyivät samankaltaisiin johtopäätöksiin. Whitmarshin ja kumppaneiden (2007) tutkimuksessa ilmenee selvästi ero etenemismahdollisuuksien kokemisessa nais- ja miesvaltaisten alojen välillä. Naisvaltaisella alalla toimivista naisista kukaan ei maininnut kokeneensa uraesteitä, kun taas sukupuolisesti neutraaleilla aloilla toimivat mainitsivat jatkuvia ja yllättäviä uraesteitä. Miesvaltaisilla aloilla naiset myös tekevät uransa eteen enemmän myönnytyksiä (Whitmarsh, 2007).

Altmanin ja kumppaneiden (2005) tutkimus selvitti naisten ja miesten käsityksiä siitä, millaisia esteitä naiset kohtaavat urallaan. Naisten mielestä suurimmat esteet olivat miesten väliset kerhot, eli ns. hyvä veli -verkostot, luottamuksen puute ja työtovereiden ennakkoluulot. Uraohjaukseen ja koulutusjärjestelyihin liittyvien puutteiden koettiin myös hidastavan naisten uralla etenemistä. Sen sijaan valtaosa miehistä koki, että naisilla ei ole lainkaan esteitä urallaan, ja vain muutamat miehet kokivat hyvä veli -verkostot esteeksi. Naisten tavoin osa miehistä koki uraohjaukseen ja kouluttautumismahdollisuuksiin liittyvät heikkoudet sekä ennakkoluulot ja luottamuksen puutteen esteinä naisten etenemiselle. Vastaavat esteet ovat nousseet esiin myös muissa tutkimuksissa (esim. Oakley, 2000, Linehan, 2001).

Seuraavaksi esittelen tarkemmin tutkimuksissa yleisemmin esitettyjä ja havaittuja esteitä jaoteltuna kolmen kategorian alle. Johtajanaisten vähyyttä käsittelevää kirjallisuutta yhteen kokoavassa artikkelissaan Oakley (2000) jakaa naisten kohtaamat esteet kahteen kategoriaan, jotka ovat organisatoriset tekijät eli yrityksen toimintatapoihin liittyvät esteet ja kulttuuriin ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät, joita ovat esimerkiksi

stereotyyppiä. Kolmantena kategoriana käsittelen henkilökohtaisia tekijöitä, joiden on muissa lähteissä (esim. Altman, 2005; Wirth, 2000) esitetty vaikuttavan naisten etenemiseen.

Organisatoriset tekijät

Organisatorisilla tekijöillä Oakley (2005) tarkoittaa yrityksen toimintatapoja ja käytänteitä, jotka ovat rakentuneet suosimaan miehiä tai jättävät naiset vähemmälle huomiolle. Nämä tekijät eivät yleensä ole näkyviä tai selkeästi ilmaistuja, vaan ne ovat muodostuneet ajan kuluessa ja saattavat vallita, vaikka organisaatio kokeekin olevansa hyvin tasa-arvoinen. Merkittävimpiä organisatorisia tekijöitä ovat miesten suosiminen kurssituksessa ja uraohjelmissa, palkkaerot sekä organisaatiossa vallitsevat miesvaltaiset verkostot.

Kuten aikaisemmin mainitsin, ovat nykypäivän naiset vähintään yhtä koulutettuja kuin miehet (Tilastokeskus, 2004). Tharenoun (1994) tutkimuksen mukaan miehet kuitenkin hyötyvät koulutuksestaan naisia enemmän, sillä työnantajat tarjoavat heille useammin mahdollisuuksia lisäkouluttautumiseen ja työn ohella valmentautumiseen erilaisten kurssien muodossa. Syyksi tähän Tharenou (1994) näkee sen, että ilmeisesti miesten koetaan saavan koulutuksesta enemmän tarpeellista tietoa. Näin hankittu tutkinto ja lisäkouluttautuminen hyödyttävät miehiä enemmän ja edistävät heidän uraansa paremmin kuin naisten. Työn ohessa kouluttautumisen lisäksi naiset eivät usein ole mukana potentiaalisten johtajien koulutusohjelmissa, joissa henkilöitä kierrätetään systemaattisesti eri tehtävissä (Oakley, 2005). Koska ylimpään johtoon ja etenkin toimitusjohtajaksi ylenemiseksi edellytetään kokemusta linjajohdosta (Vanhala, 2002), on tämä merkittävä tekijä, joka selittää naisten jäämisen ylimmän johdon ulkopuolelle. Muuten pätevilta naisilta puuttuu usein ylimpään johtoon vaadittavaa linjakokemusta esimerkiksi markkinoinnin tai valmistuksen parista (Oakley, 2005), sillä he useimmiten tekevät uraansa vain yhden osaston sisällä, joka tyypillisimmin on yrityksen tukifunktio (Vanhala, 2002). Altman ja muut (2005) esittävät, että syy naisten jäämiseen koulutuksen ja esimiesohjelmien ulkopuolelle on se, että naiset eivät halua vastuullisia tehtäviä tai he eivät ole valmiita sitoutumaan työhön. Suunniteltu ja systemaattinen

potentiaalisten johtajien tunnistaminen ja heidän uransa tukeminen on tärkeää niin naisille ja miehille kuin myös koko organisaatiolle (Wirth, 2001).

Toisena rakenteellinen syy Oakleyn (2005) mukaan ovat organisaatioissa esiintyvät palkkaerot. Selvitysten mukaan (esim. Työmarkkinatutkimus 2006; Wirth, 2001) naisille maksetaan vähemmän palkkaa kuin miehille kaikilla organisaation tasoilla, ja lisäksi naisten nauttimat luontoisedut ovat miehiä vähäisempiä. Ansaitessaan mieskollegoitaan vähemmän, naiset eivät tunne olevansa potentiaalisia ylenemään seuraavalla portaalle. Tällöin myös palkkauksen tuoma kannustinvaikutus jää pieneksi (Oakley, 2005).

Kolmas rakenteellinen este Oakleyn (2005) mukaan on naisille sopivien esikuvien puuttuminen: naisten voi olla haastavaa nähdä itsensä johtotehtävissä, jos heiltä puuttuu naisjohtajan roolimalli. Tutkiessaan omaa akateemista työympäristöään Meriläinen ja Katila (2001) huomasivat, että juuri naisroolimallien puuttuminen vaikeuttaa oman akateemisen identiteetin luomista ja oman naiseuden esiin tuomista. Kilianin ja muiden (2005) mukaan naisten on myös miehiä vaikeampaa saada mentoreita. Roolimallien ohella mentorit ovat myös tärkeitä, ja erityisesti johtoasemassa olevat naiset kertovat mentoreiden olevan hyvin tärkeitä heidän uralla etenemisensä kannalta (Linehan, 2001).

Jo itsessään naisten vähyys ylimmässä johdossa on myös rakenteellinen tekijä, joka vaikuttaa naisten etenemiseen epäsuotuisasti (Oakley, 2005). Johtoasemassa oleville naisille voi olla haastavaa olla ainoa nainen, koska silloin he erottuvat helpommin valtaväestöstä (Linehan, 2001; Wirth, 2001). Johtoryhmän ainoalle naiselle saattaa Oakleyn (2005) mukaan kasautua ylimääräisiä suorituspaineita, jos he kokevat edustavansa koko sukupuoltaan ja mahdollisesti epäonnistuessaan leimaavansa kaikki naiset. Lisäksi naiset voivat tuntea olonsa ulkopuolisiksi miesvaltaisessa yhteisössä ja kokea jäävänsä eristyksiin miesten verkostoista (Oakley, 2005; Kauppinen, 2002, 154).

Kulttuuriset tekijät

Oakleyn (2005) mukaan kulttuurisia tekijöitä on vaikeampi osoittaa ja niihin on vaikeampi vaikuttaa, sillä ne ovat usein piilossa ja kumpuavat sosiaalisista rakenteista ja käyttäytymisestä. Kulttuurisista tekijöistä johtuvat esteet eivät useinkaan ole tietoisia

tekoja vaan osa sosiaalisesti opittua käyttäytymistä. Ne ovat kuitenkin havaittavissa, ja naiset pitävät näitä syitä miehiä todennäköisemmin uralla etenemisen esteinä (Oakley, 2005). Kulttuurisia tekijöitä ovat stereotypiat, niiden perusteella asetetut roolit ja kaksoisvelvoitteet sekä tokenismi eli vallassa olevien henkilöiden usein tahaton toiminta, jolla estetään vähemmistöjen pääsy osaksi vaikutusvaltaa.

Schein (2007) vertaili tutkimuksessaan stereotyyppisiä käsityksiä johtajuudesta 1970-luvulla ja 2000-luvulla ja havaitsi, että ”ajattele johtajaa, ajattele miestä” -mielikuva elää vielä vahvana. Vielä 1970-luvulla lähes kaikki hänen tutkimukseensa osallistuneet yhdistivät johtajuuden nimenomaan mieheen. Nykyajan naiset liittävät johtajuuden ominaisuuksia yhtäläillä naisiin ja miehiin, mutta miesten asenteet ovat muuttuneet vain vähän 30 vuotta sitten vallinneista käsityksistä. Vielä tällä hetkellä organisaatioissa on paljon suuriin ikäluokkiin kuuluvia työntekijöitä, jotka on kasvatettu perinteisten sukupuoliroolien mukaan (Koivunen, 2002). Stereotyyppisen ajattelun seurauksena asetamme usein ihmisille tietynlaisia rooleja, jotka perustuvat heidän sukupuoleensa. Tällöin erot naisten ja miesten välillä korostuvat: naisesta muodostuu usein kuva poikkeuksena, erilaisena verrattuna mieheen. Naiset ja miehet nähdäänkin helposti sukupuolensa edustajina, jolloin johtajana toimiva nainen rikkoo perinteistä naiskäsitystä (Wirth, 2000).

Vallitsevien stereotyyppioiden takia naisilta odotetaan alhaisempaa suoritusta työelämässä, ja monet naiset kokevatkin, että heidän tulee suoriutua miehiä paremmin menestyäkseen (Kirchmeyer, 1998). Naisten menestymistä selitetään usein tuurilla tai ulkoisilla tekijöillä, kun taas miesten menestys nähdään kiistatta heidän omana ansionaan (Kirchmeyer, 1998, Vinkenburg & van Engen, 2005). Kun tämä käsitys toistuu puheissa ja tarinoissa, naiset alkavat itsekin vähitellen uskoa tähän käsitykseen (Katila & Meriläinen, 1999). Se puolestaan vaikuttaa heidän käsityksiinsä mahdollisuuksistaan edetä johtajaksi ja toisaalta myös rekrytoijien ja ylenemisistä vastaavien päätöksiin (Vinnicombe & Singh, 2002). Johtotehtävissä toimivat naiset luonnehtivat itseään androgyyneiksi, mutta menestyvän johtajan mieheksi (Vinkenburg & van Engen, 2005, 99). Vinnicombe ja Singh (2002) ovatkin tulleet siihen tulokseen,

etteivät johtajanaiset näe itseään menestyvän johtajan kaltaisena, joka ylenee huipulle asti. Aaltio (2002) muistuttaa, että johtajuus on aina monimuotoista, ja naisten ja miesten luokittelu tietyntylaiseksi johtajaksi peittää tätä toimintamallien kirjoa. Tämän takia johtajanaiset korostavat usein olevansa johtajia, eivät naisjohtajia (Aaltio, 2002).

Johtajana toimivaan naiseen kohdistuu ristiriitaisia odotuksia: toisaalta hänen odotetaan käyttäytyvän naisellisen pehmeästi ja toisaalta tiukkana ja maskuliinisena johtajana (Vanhala ym. 2002, 284). Tilannetta, jossa henkilöltä odotetaan kahdenlaista vastakkaista käytöstä, kutsutaan kaksoisvelvoitteeksi (double bind) (Oakley, 2005).

Hyvin miehisissä ympäristöissä naisten on lähes pakko sopeutua vallitsevaan tapaan ja muuttaa kommunikaatiotyyliään, jotta heidät nähtäisiin vahvoina ja päättäväisinä (Oakley, 2005; Wirth, 2001). Tätä tukevat myös tutkimukset, joiden mukaan naiset ja miehet johtavat samalla tavalla. Tästä voidaan päätellä, että naiset toimivat johtajina miesten kaltaisesti (Vanhala ym. 2002, 286). Johtavassa asemassa olevat naiset kuvaavatkin omaa tyyliään yhtä usein androgyyniksi kuin feminiiniksi (Vinnicombe & Singh, 2002). Tätä voidaan selittää sopeutumisella, mutta myös valikoitumisella, sillä johtoasemassa olevat ylentävät mielellään itsensä kaltaisia, eli usein miehet ylentävät miehiä (Vanhala ym. 2002, 286). Oakleyn (2005) mukaan johtajat valitsevat kaltaisiaan välttääkseen epävarmuutta ja nykytilanteen muutosta. Naisten ja miesten välillä koetun erilaisuuden takia miehet saattavat vierastaa naisia johtotehtävissä, jos heillä ei ole kokemusta naisjohtajista tai naisen alaisena työskentelystä (Mattis, 2005, 248). Oakleyn (2005) tutkimusten mukaan miehet pelkäävät myös sitä, että heidän palkkansa alenevat, kun naiset nousevat johtotehtäviin. Tämä johtuu siitä, että naiset tyypillisesti tienaaavat vähemmän.

Henkilökohtaiset tekijät

Henkilökohtaisia tekijöitä ovat henkilön persoonalliset ominaisuudet. Wirth (2001) toteaa, että naisten jäämistä johtotehtävien ulkopuolelle selitetään usein motivaation puutteella ja haluttomuudella edetä. Naiset kantavat edelleen suurta vastuuta perheestä,

mikä heijastuu negatiivisesti heidän uraansa (Wirth, 2001; Schein, 2007). Naiset jättävätkin usein organisaation myös henkilökohtaisten syiden ja perheen takia, eivät vain taloudellisten houkutusten ja mahdollisuuksien vuoksi (Hau-Siu Chow, 1995).

Hau-Siu Chow (1995) ei tutkimuksessaan löytänyt eroa naisten ja miesten motivaatiossa menestyä ja yletä johtajaksi, mutta tällainen käsitys elää kuitenkin hyvin vahvana. Toisaalta Altmanin ja kumppaneiden (2005) tutkimuksen mukaan nuorilta naisilta puuttuu itseluottamusta ja he suhtautuvat pessimistisesti uramahdollisuuksiinsa. Etenkin itseluottamuksen kokivat esteeksi jo ylempiin johtotehtäviin ylenneet naiset. Useat naiset mainitsevat kokevansa epävarmuutta johtoasemaan ylenemisestä etenkin, jos he ovat ensimmäinen nainen tällä tasolla (Wirth, 2001). He pelkäävät, että he joutuvat tarkempaan tarkkailuun ja epäonnistuessaan vaikuttavat negatiivisesti yleiseen käsitykseen naisista johtajina.

Perhevastuut ovat edelleen erityinen hidaste naisten uralla etenemiselle, kun taas miehillä perhe vaikuttaa enemminkin positiivisesti uraan (Wirth 2000; Whitmarsh ym. 2007). Whitmarshin ja muiden (2007) tutkimuksessa uran ja perheen samanaikaisesti yhdistäneet naiset kokivat konflikteja kokopäivätyön ja lastenhoidon yhdistämisessä. Näillä naisilla on toinen työvuoro iltaisin kotona, kun he vastaavat kodinhoidosta ja ruoanlaitosta. Heitä sitovat usein tiukat aikataulut, ja omaa aikaa jää vain vähän. Kirchmeyerin (2002) tutkimuksessa puolisoilla ja hänen antamallaan tuella on suuri merkitys uralla etenemiselle. Tätä korostaa tutkimuksen tulos, jonka mukaan johtajilla, joiden puoliso ei käynyt töissä, tulot olivat huomattavasti suuremmat. Niissä perheissä, joissa molemmat puoliset käyvät töissä, arjen toimiminen perustuu perhevastuiden jakamiseen puolisojen kesken (Whitmarsh ym. 2007).

2.1.3 Naisten tukemisen mahdollisuudet

Keskustelu naisten asemasta työelämässä on muuttunut vuosien varrella. Aaltion (2002) mukaan 1980-luvulla keskustelua hallitsi velvoite tarjota tasa-arvoiset mahdollisuudet kaikille. 1990-luvulla johtajanaisia ihannoitiin arvojen muutosmoottorina, ja nykyään

johtoasemassa olevat naiset nähdään tuottavuutta ja yrityspotentiaalia kasvattavana osaamisresurssina.

Burke (1994) painottaa, ettei yrityksillä ole varaa jättää naisia ja heidän potentiaaliaan huomioimatta. Hänen mukaansa yritysten tulee panostaa tasa-arvoisen organisaation luomiseen, jossa jokainen pärjää omien ansioidensa avulla. Hän näkee, että tasa-arvoisuus auttaa yritystä houkuttelemaan pätevimmät naiset palvelukseensa. Väestön ikääntyessä ja nuorten ikäluokkien pienentyessä ei yrityksillä ole varaa jättää käyttämättä naisten osaamista ja kykyjä. Hau-Siu Chown (1995) mukaan koulutettujen naisten lisääntyminen työmarkkinoilla on suurin tekijä, joka motivoi yrityksiä houkuttelemaan naisia palvelukseensa: yritykset haluavat osaavimmat henkilöt palvelukseensa. Kamppailussa pätevimmistä työntekijöistä pärjäävät todennäköisesti ne yritykset, jotka voivat osoittaa tarjoavansa naisille etenemismahdollisuuksia ylimpään johtoon asti.

Naisten koko potentiaalia käytävillä yrityksillä on positiivisempi kuva asiakkaiden keskuudessa, ja ne ovat asiakkaiden mielestä houkuttelevampia yhteistyökumppaneita (Burke, 1994). Monet yritykset ovatkin heränneet naisten aseman edistämiseen, kun yhteiskuntavastuullisuus on noussut yhdeksi keinoksi positiivisen yrityskuvan luomisessa (Alimo, 2002). Lisäksi Burke (1994) mainitsee, että tasa-arvoisuus nostaa johtamisen tasoa, kun esimiestehtäviin valitaan ihmiset aidosti osaamisen perusteella. Naisten osallistuminen päätöksentekoon tuo erilaisia ajattelutapoja ja rikastaa ja laajentaa päätöksentekopohjaa. Monipuolisempia näkökulmia omaava johto on joidenkin tutkimusten mukaan myös kannattavampi. Esimerkiksi Vinnicombe (1995) esittää, että naisten saaminen johtotehtäviin on taloudellisesti kannattavaa, sillä naiset tuovat kilpailuetua edustaessaan markkinoiden naiskuluttajia. Naiset tuovat mahdollisesti vaihtoehtoisia arvoja työelämään, mikä edistäisi sosiaalista hyvinvointia ja jatkuvaa uudistusta (Aaltio, 2002).

Melkein kaikilla mailla on lainsäädäntöä, joka kieltää syrjinnän ja takaa tasa-arvoiset mahdollisuudet miehille ja naisille (Wirth, 2001). Myös Suomessa on ollut tasa-arvolaki

vuodesta 1986. Lain tavoitteena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. Tasa-arvolain mukaan jokaisessa yli 30 henkilöä työllistävässä yrityksessä tulee laatia tasa-arvosuunnitelma, jonka tarkoituksena on selittää, miten tasa-arvon toteutumisesta huolehditaan yrityksessä (Tasa-arvolaki, 1986/609).

Wirth (2001) näkee, että kaikki politiikat ja lait eivät, ainakaan yksinään, ole osoittautuneet kovinkaan tehokkaiksi, mutta kansallisella lainsäädännöllä ja ohjelmilla on tärkeä rooli puitteiden luomisessa tasa-arvotoiminnalle. Britanniassa on toteutettu "Opportunity 2000" -hanke, jonka tavoitteena oli nostaa naisten osuutta Britannian suurimpien yritysten johdossa. Hankkeen tiimoilta toteutetussa selvityksessä havaittiin, että pelkkä käytäntöjen ja toimintatapojen muuttaminen ei riitä, vaan tarvitaan koko organisaatiokulttuurin muuttamista (Vinnicombe & Sturges, 1995). Myöskään Hearnin ja kumppaneiden (2002) tutkimuksessa ei pystytty todentamaan, että tasa-arvosuunnitelmilla ja -politiikoilla olisi vaikutusta naisten osuuteen keskijohdossa. Painopiste onkin siirtynyt syrjinnän estämisestä aktiiviseen tasa-arvon edistämiseen, ja positiiviset ja kannustavat toimintaohjelmat ovat lisääntyneet (Wirth, 2000). Artikkelissaan, joka kokoaa yhteen yritysten monipuolisuutta koskevaa tutkimusta, Kilian ja kumppanit (2005) jakavat onnistuneet interventiot kahteen ryhmään. Ensimmäkin on ohjelmia, joiden tavoitteena on organisaatiokulttuurin muuttaminen siten, että se hyväksyy ja tukee monimuotoisuutta. Toiseksi on ohjelmia, jotka tukevat yksilöä organisaatiossa.

Monet yritykset ovat käynnistäneet kokonaisvaltaisia ohjelmia (*diversity programs*), joiden tarkoituksena on tukea henkilöstön monimuotoisuutta ja eri vähemmistöryhmiä (Hearn ym. 2002). Nämä ohjelmat vaihtelevat sisällöltään, mutta kattavat esimerkiksi seuraavia osa-alueita:

- kohdennettu rekrytointi
- yhteistyö koulujen ja oppilaitosten kanssa kannustamaan naisia uravalinnoissaan
- urasuunnittelun tukeminen

- työn joustavuuden ja perheystävällisyyden lisääminen
- naisten verkostojen tukeminen.

Verkostot ja mentorit ovat Kilianin ja kumppaneiden (2005) mukaan toimivimpia keinoja tukea naisia ja muita henkilöstöryhmiä menestymään vallitsevassa systeemissä. Whitmarshin ja kumppaneiden (2007) haastattelemista naisista miesvaltaisilla aloilla työskentelevät kokivat, että he olisivat kaivanneet uransa alussa enemmän tukea ja taitoja pärjätäkseen työympäristössä ja esimerkiksi palkkaneuvotteluissa. Mentoreiden, roolimallien ja sosiaalisen tuen kautta näitä neuvoja saataisiin jaettua systemaattisemmin. Kirchmeyer (1998) suosittelee työnantajia lisäämään naisten välisiä suhteita, jotta työympäristö muuttuisi heterogeenisemmäksi. Naisten verkostoitumista voi edesauttaa tukemalla heidän keskinäisiä verkostojaan (Kilian ym. 2005). Kilian ja muut (2005) muistuttavat myös, että yritysten on huolehdittava naisten pääsystä ohjelmiin, joissa koulutetaan tulevaisuuden esimiehiä ja johtajia, jotta myös heidän potentiaalinsa tulee hyödynnetyksi. Vinkenburg ja van Engen (2005, 102) puolestaan kehottavat yrityksiä korostamaan menestyneiden naisten saavutuksia ja näin muuttamaan maskuliinista johtajakäsitystä. Tämä kannustaisi nuoria naisia käyttämään koko potentiaalinsa ja pyrkimään johtotehtäviin.

Asenteiden ja normien muuttaminen on tärkeää, kun organisaatiota pyritään muuttamaan avoimeksi naisille ja heidän roolilleen johtajana (Kilian ym. 2005). Naisten lisääntyminen johtotehtävissä voi muokata organisaatiokulttuuria ja muuttaa sitä feministisempään suuntaan, mikä puolestaan voi tehdä työympäristöstä naisille houkuttelevamman (Oakley. 2005; Vanhala ym, 2002). Body Shopin toimitusjohtajan mukaan vanhat normit ovat turhia. Hänen mukaansa tulisi luoda uusi naisystävällinen bisneskulttuuri, jossa ollaan rohkeasti naisia (Oakley, 2005, 325). Tällä hetkellä naisten osuus johtotehtävissä on vielä liian pieni organisaatiokulttuurin muuttamiseksi (Vanhala ym. 2002, 286). Osa yrityksistä on valmentanut henkilöstöään kohtaamaan henkilöstön monimuotoisuudesta johtuvaa erilaisuutta ja vastaamaan siihen liittyviin kysymyksiin (Kilian ym. 2005).

Todellisen muutoksen aikaan saamiseksi on tärkeä, että ylin johto on sitoutunut muutokseen ja näyttää esimerkkiä (Hearn ym. 2002; Kilian ym. 2005). Kilian (2005) kumppaneineen korostaa, että onnistuakseen muutoksessa johtajan tulee artikuloida liiketoiminnan kautta monimuotoisuuden positiivinen vaikutus ja tarve yrityksessä. Tätä edistävät johdon sitoutumisen ja tuen ilmaiseminen organisaatiossa sekä selkeät mittarit, joilla arvioidaan suoriutumista monipuolisuuden kasvattamisessa. Esimerkiksi osa yrityksistä edellyttää, että rekrytoitavien tai ylennettävien kandidaattien joukossa tulee aina olla naisia (Wirth, 2000).

Tässä alaluvussa olen esitellyt yleisimpiä ja toimivimpia keinoja naisten aseman edistämiseksi yrityksissä. Tästä eteenpäin keskityn erityisesti naisten välisiin verkostoihin ja niiden vaikuttavuuteen. Seuraavassa alaluvussa perehdyn naisten verkostoitumiseen ja yrityksissä perustettuihin verkostoryhmiin.

2.2 Naisten verkostot yrityksissä

Tässä luvussa pyrin selvittämään, miten naiset verkostoituvat keskenään yrityksissä ja kuvailen näiden verkostojen muodostumista. Lisäksi esittelen verkostojen hyötyjä naisille ja heidän työuralleen. Mielenkiintoni kohteena ovat myös se, millaisista asioista naisten verkostoissa keskustellaan ja millaisia haasteita heidän verkostoitumisensa kohtaa.

Travers ja kumppanit (1997) jakavat naisten verkostot kolmeen ryhmään:

- 1) Ensimmäisen ryhmän muodostavat ammatilliset verkostot, jotka yhdistävät samalla alalla tai tilanteessa olevia naisia. Näiden verkostojen tarkoituksena on luoda tietoa ja uraneuvontaa sekä edistää naisten osaamista omassa ammatissaan ja toimialallaan. Suomessa tällaisia verkostoja ovat esimerkiksi nuorkauppakamari Amanda ja johtavassa asemassa olevien naisten Gaia Network Association Ry.

2) Toiseen ryhmään kuuluvat viralliset tai epäviralliset verkostot tietyn yrityksen sisällä. Nämä verkostot voivat olla tietyssä asemassa oleville naisille suunnattuja tai vaihtoehtoisesti avoimia kaikille.

3) Kolmannen ryhmän muodostavat koulutusverkostot eli tukiverkostot, joilla on tietty yleinen tai ammatillinen mielenkiinnon kohde. Esimerkiksi Delfoi Akatemia Helsingissä tarjoaa johtajuuskoulutusta naisille.

Tässä tutkimuksessa keskityn ainoastaan tietyn yrityksen sisällä muodostuneisiin verkostoihin ja jätän ammatilliset ja koulutusverkostot tutkielman ulkopuolelle. Tässä alaluvussa rakennan aluksi pohjan naisten verkostoitumiselle verkostoitumisteorian keskeisten käsitteiden kautta. Tämän jälkeen kuvaan naisten verkostojen muodostumista ja niiden erityispiirteitä. Käsittelen myös verkostoitumisen saamaa vastustusta, ja pohdin organisaation mahdollisuuksia tukea naisten verkostoitumista. Lopuksi esittelen naisten verkostoitumisen hyötyjä.

2.2.1 Verkostoitumisen teoriaa

Verkostoitumisella tarkoitetaan prosessia, jossa ollaan tekemisissä muiden ihmisten kanssa ja säilytetään nämä kontaktit ja yhteydet (Ibarra, 1993). Verkostojen muodostumista käsittelevä kirjallisuus jakaa verkostot usein epävirallisiin ja virallisiin verkostoihin. Jako ei ole tiukkarajainen, vaan viralliset ja epäviralliset verkostot ovat pikemminkin jatkumon eri päitä (McGuire, 2000). Jaottelu auttaa ymmärtämään, millä eri tavoilla verkostot muodostuvat sekä miten niiden merkitys yksilölle voi vaihdella. Verkostojen eri muodot vaikuttavat myös niiden tarkoitukseen ja toimintaan.

Ibarran (1993) mukaan virallisia verkostoja ovat ne, jotka kootaan muodollisesti suorittamaan jotain määriteltyä organisaation tehtävää ja jotka ovat keskeisiä organisaation toiminnan kannalta. Virallisilla verkostoilla on muodollinen asema yrityksissä, mikä tekee niistä koko organisaation tasolla julkisia ja virallisesti tunnustettuja. Niiden jäsenet on myös määritelty ja ulkopuolisten tiedossa (McGuire, 2000.) Erilaiset kehittämistyöryhmät, asiakkuustiimit tai johtoryhmät ovat esimerkkejä

virallisista verkostoista. Virallinen muodostaminen jakaa verkoston jäsenille tietyt vastuut, ja virallisissa verkostoissa alaisten ja johtajien roolit ovat selkeät ja eriytetyt (Ibarra, 1993). Usein myös tehtävät ja tavoitteet on eriytetty. Vaikka viralliset verkostot mukailevat usein organisaation virallista rakennetta, luovat komiteat, työryhmät ja yli funktioiden rakennetut tiimit myös virallisista rakenteista poikkeavia verkostoja (Ibarra, 1993). Virallisilla verkostoilla on niiden aseman ansiosta enemmän vaikutusvaltaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Virallisten verkostojen kautta henkilö saa näkyvyyttä, uskottavuutta ja kokemusta, mikä kumuloituu vallaksi (Ehrich, 1994). Virallisten muotojensa vuoksi näistä verkostoista poissulkeminen on selkeästi havaittavissa (McGuire, 2000). Kun virallisia työryhmiä kootaan, pyritään usein kiinnittämään huomiota siihen, että niihin saadaan jäseniä eri ryhmistä. Tiedyt ryhmät voivat vaatia pääsyä näihin verkostoihin, esimerkiksi tasa-arvokomiteaa muodostettaessa on oikeutettua ottaa mukaan kaikkien vähemmistö- ja valtaryhmien edustajia. Virallisista verkostoista poissulkemiseen on helppo puuttua yrityksen käytäntöihin, politiikkaan tai työnkuviin vedoten (Van Emmerick ym. 2006).

McGuiren (2000) mukaan epäviralliset verkostot perustuvat vapaaehtoisuuteen ja muodostuvat sattumanvaraisemmin samankaltaisten tai samoja kiinnostusten kohteita omaavien ihmisten kesken. Epävirallisia verkostoja ei voi määrätä muodostumaan ja niitä syntyy luonnollisen kanssakäymisen seurauksena esimerkiksi kokousten yhteydessä tai tupakkakopissa tauon aikana. Usein ne eivät noudata organisaation virallisia rakenteita, eivätkä ne ole yhtä näkyviä tai helposti kontrolloitavia kuin viralliset verkostot (McGuire, 2000). Esimerkiksi johtajalla ei välttämättä ole tarkkaa kuvaa kaikista ympäristössään vaikuttavista epävirallisista verkostoista. Tämän takia epävirallisten verkostojen ulkopuolelle jääminen ei ole helposti havaittavissa, ja usein sen huomaa vain ulkopuolelle jäänyt itse (McGuire, 2000).

Epäviralliset verkostot saattavat liittyä työhön, sosiaaliseen kanssakäymiseen tai molempiin näistä, mutta työasioista keskustellaan vain epävirallisesti (McGuire, 2000). Epäviralliset verkostot sisältävät usein ystävyysuhteita ja ovatkin luonteeltaan henkilökohtaisia ja luottamuksellisia (Ibarra, 1992). Epäviralliset verkostot ovat paljon

laajempia kuin viralliset verkostot, sillä usein tietyn tehtävän suorittaminen vaatii virallista verkostoa laajempia kontakteja (Ibarra, 1993). Esimerkiksi johtajat tarvitsevat paljon informaatiota organisaation eri tasoilta ja saattavat hakea tätä tietoa laajentamalla epävirallista verkostoaan.

Verkostositeet

Verkoston aseman ja muodon lisäksi sen toimintaan vaikuttavat verkostossa luodut siteet ihmisiin. Paljon työelämän ja naisten verkostoitumista tutkineen Ibarran (1992, 1993) mukaan verkostositeiden avulla voi kuvata sitä, millaista tietoa verkostoissa liikkuu ja määritellä verkoston hyötyjä työelämässä. Verkostositeet jakautuvat instrumentaalisiin suhteisiin ja ystävyyttä ja tukea tuoviin kontakteihin. Vaikka tämä erottelu edustaa vain jatkumon eri ääripäitä ja useimmissa suhteissa on tekijöitä molemmista, auttaa erottelu käsittelemään ja selittämään verkostojen monimuotoisuutta (Ibarra, 1993).

Ibarran (1993) mukaan instrumentaaliset suhteet syntyvät työnteon lomassa ja liittyvät oleellisesti työhön. Ne sisältävät tiedon, osaamisen ja ammatillisten neuvojen jakamista. Lisäksi ne mahdollistavat pääsyn poliittisiin ja materiaalisiin resursseihin: ne auttavat esimerkiksi luomaan suhteita merkittäviin henkilöihin. Instrumentaaliset verkostositeet auttavat ennen kaikkea työn tekemisessä ja omassa tehtävässä kehittämisessä sekä tarjoavat mahdollisuuden päästä vaikuttamaan asioihin. Mentorointi on hyvä esimerkki instrumentaalisista suhteista. Mentorointisuhteessa on tarkoituksena juuri työhön liittyvän osaamisen ja tiedon siirtäminen sekä neuvominen urasuunnittelussa ja avun tarjoaminen ylenemisissä (Jandeska & Kraimer, 2005). Mentoroinnin lisäksi ihmiset luovat oma-aloitteisesti monimuotoisia instrumentaalisia verkostositeitä, ja niitä muodostuu työtovereiden välillä niin virallisissa kuin epävirallisissakin verkostoissa (Ibarra, 1993).

Ystävyyteen ja tukeen keskittyneissä suhteissa on läheisyyttä ja luottamusta enemmän kuin instrumentaalisia siteitä sisältävissä suhteissa (Ibarra, 1993). Nämä verkostot mukailevat vain vähän organisaatorakennetta, sillä ihmiset voivat vapaammin valita

ystävänsä. Tharenoun (2005) mukaan näissä suhteissa jaetaan paljon psykososiaalista tukea, joka keskittyy tunteisiin ja hyvinvointiin eli sisäisiin tuntemuksiin, ei niinkään uraan ja työhön. Työympäristössä syntyneissä verkostoissa liikkuu luonnollisesti myös paljon työhön liittyviä asioita, tietoja ja vaikutusvaltaa (Ibarra, 1993), mutta ihmiset keskustelevat näistä asioista mahdollisesti juuri tunteiden ja tuen saamiseksi.

Taipumus samanlaisten seuraan

Verkostoja tutkiessaan Ibarra (1993) on havainnut ihmisten hakeutuvan enemmän tekemisiin samaa sukupuolta olevien ihmisten kanssa. Tätä selitetään ihmisten luontaisella taipumuksella luoda kontakteja ja halulla olla tekemisissä itsensä kaltaisten kanssa. Ilmiöstä käytetään englanninkielistä termiä homophily, mikä tarkoittaa rakkautta samanlaista kohtaan (Ibarra, 1993). Esimerkiksi ihmiset, jotka ovat samaa sukupuolta, joilla on samanlainen etninen tai koulutukseen liittyvä tausta ja joilla on samanlainen maailmankatsomus, voivat kokea keskinäisen vuorovaikutuksensa helpommaksi ja tulevat paremmin toimeen keskenään. Ibarra (1992, 1993) on tutkinut ihmisten luontaista taipumusta hakeutua omanlaistensa seuraan, ja hän toteaa, että samankaltaisuus helpottaa usein kommunikaatiota ja tekee toisen käyttäytymisestä ennustettavampaa. Lisäksi tällaiset suhteet ovat yleensä tiiviimpiä kuin suhteet keskenään erilaisten ihmisten välillä.

Verkostojen rakentumiseen vaikuttavat luontaisten taipumusten lisäksi mahdollisuudet muodostaa suhteita erilaisiin ihmisiin. Kun tutkitaan sitä, muodostetaanko suhteita mieluummin samaa sukupuolta olevien kanssa, on ensin kontrolloitava erot molempien sukupuolien saatavuudessa lähiympäristössä (Ibarra, 1992). Läheskään kaikissa tilanteissa naisten ja miesten osuus ei ole yhtä suuri tai oman verkoston muodostamisen kannalta mieleinen. Ibarra (1992) onkin havainnut, että suhteiden muodostamista rajoittaa ympäristön sukupuolijakauma ja joissain tilanteissa suhteita samankaltaisten tai erilaisten ihmisten kanssa muodostetaan vain siksi, ettei muita vaihtoehtoja ole saatavilla. Myös muut tekijät kuin samankaltaisuus vaikuttavat suhteiden luomiseen: esimerkiksi korkeamman statuksen omaaviin henkilöihin ollaan halukkaampia

muodostamaan suhteita riippumatta heidän sukupuolestaan tai muista ominaisuuksistaan (Ibarra, 1992).

Ibarran (1992) tutkimusten valossa ihminen siis tuntee olonsa mukavammaksi ollessaan tekemisissä itsensä kaltaisten kanssa. Tämän perusteella naisille on tärkeää päästä muodostamaan suhteita, kanssakäymistä ja verkostoja myös toisiin naisiin. Myös henkilöstön muodostamia verkostoja tutkinut Friedman ym. (1998) ovat havainneet, että naiset, joilla on verkostoissaan myös naisia, ovat tyytyväisempiä työhönsä ja vähemmän halukkaita vaihtamaan työpaikkaa.

Tietyissä organisaatioissa tai organisaatiotasoilla, joissa naisia on erityisen vähän, voi naisilla olla vaikeuksia luoda suhteita ja kontakteja muihin naisiin tai heidän täytyy kurottautua kauas omasta työympäristöstään luodakseen niitä. Friedmanin ym. (1998) mukaan tällaisissa tilanteissa naisilla voi lisäksi olla erilaisuutensa takia heikommät suhteet miehiin, jotka ovat dominoiva ryhmä ja omalta osaltaan mieltyvät oman sukupuolensa seuraan. Ibarra (1993) onkin havainnut, että erityisesti miehillä on naisia voimakkaampi taipumus luoda kontakteja ennemmin samaa sukupuolta oleviin henkilöihin, mikä lisää naisten jäämistä miesten verkostojen ulkopuolelle. Seuraavaksi pohdin niin sanottujen hyvä veli -verkostojen merkitystä.

Hyvä veli -verkostot

Hyvä veli -verkostot elävät vielä nykyään vahvoina monissa organisaatioissa, erityisesti perinteisesti hierarkkisilla ja vakiintuneilla toimialoilla, kuten lääketieteessä, tilintarkastusalalla ja lakifirmoissa (Linehan, 2001). Ne esiintyvät harrastekerhojen, saunailtojen ja muiden epävirallisten tapaamisten, tapojen ja traditioiden muodoissa, joihin naisilla ei ole selvää pääsyä (Linehan, 2001). Naisten kokemuksia verkostoitumisesta tutkinut Linehan (2001) määrittelee hyvä veli -verkoston miesten tiiviiksi epäviralliseksi verkostoksi, johon naisilla ei ole selvää pääsyä. Hänen mukaansa hyvä veli -verkosto perustuu epämuodolliseen kanssakäymiseen ja sisältää palveluita, taivuttelua ja yhteyksiä henkilöihin, joilla jo on valtaa.

Lienehanin tutkimuksessa (2001) hyvä veli -verkostot nousivat usein esiin naisten vastauksissa, kun kysyttiin syitä heidän hitaammalle urakehitykselleen. Tutkimukseen osallistuneet naiset tiedostivat hyvin miesten välisen tiiviin verkoston ja kokivat siihen mukaan pääsyn vaikeaksi, mikä sai heidät tuntemaan itsensä ulkopuolisiksi. Lisäksi naiset kokivat hyvä veli -verkostojen aiheuttavan syrjintää ja negatiivista suhtautumista naisiin sekä estävän heitä ylenemästä ja näin luovan ammatillista stressiä. Hyvä veli -verkoston yhä vahvaa asemaa on perusteltu miesten halulla säilyttää valta itsellään ja pysyä vallitsevana ryhmänä (Brass, 1985) Toisaalta niiden muodostuminen on hyvin luonnollista, sillä miehet hakeutuvat toistensa seuraan ja muodostavat usein suuren ryhmän yrityksissä. Miehet sanovatkin, että verkostoituminen on heille automaattisesti ja että he tuntevat kuuluvansa toisten miesten joukkoon helposti (Linehan, 2001). Ibarra (1992) tutkimusten valossa ei ole oikeutettua väittää, että miehet tietoisesti jättäisivät naiset verkostojensa ulkopuolelle, vaan kuten Ehrich (1994) toteaa, hyvä veli -verkostojen muodostuminen on miehille luonnollinen, automaattinen ja huomaamaton prosessi. Esimerkiksi armeija yhdistää monia miehiä ja luo yhteenkuuluvuutta miesten välille: naisille armeija taas on melko vieras maailma. Vaikka naiset näihin verkostoihin pääsisivätkin, voivat niiden maskuliiniset puheenaiheet saada naiset tuntemaan itsensä ulkopuolisiksi.

2.2.2 Naisten verkostoituminen

Seuraavaksi tarkastelen naisten verkostoitumista ja erityisesti naisten välisten verkostojen muodostumista. Naiset ovat monissa yrityksissä luoneet omia verkostoryhmiään, joita on tutkittu vasta hyvin vähän, mutta ne ovat saaneet paljon kannustusta naisjärjestöiltä naisten työelämän edistämiseksi (Mavin, 2006; Singh ym. 2006).

Naisten verkostoitumisesta tehty tutkimus on keskittynyt eroihin miesten ja naisten verkostoitumisessa (Brass, 1985). Pitkään juuri naisten heikompia verkostoitumistaitoja ja suhteiden tärkeyden aliarvioimista on pidetty syynä naisten heikompaan asemaan organisaatioissa (Brass, 1985). Viimeisimmät tutkimukset eivät ole löytäneet

verkostoitumisessa merkittäviä eroja sukupuolten välillä (Burke ym. 1996). McGuiren (2000) mukaan naiset ovatkin taitavia verkostoitumaan ja ymmärtävät verkostoitumisen tärkeyden sekä verkostoituvat miehiä enemmän (Brass, 1985; Van Emmerick ym. 2006). Naiset tekevät paljon työtä verkostojensa luomiseksi ja säilyttämiseksi (Linehan, 2001; Schor, 1997).

Linehan (2001) on havainnut, että vaikka naiset osaavat ja haluavat muodostaa verkostoja, heidän on vaikeaa löytää siihen aikaa. Verkostoituminen on yleisintä työaikana ja työn yhteydessä, esimerkiksi työlounailla, kun miehet puolestaan verkostoituvat hyvin paljon työn ulkopuolella (Schor, 1997). Usein naisten suurempi vastuu kodista ja perheestä estää heitä käyttämästä aikaa työajan ulkopuoliseen verkostoitumiseen (Linehan, 2001).

Naisille verkostoituminen ja ihmissuhteet organisaatioissa ovat tärkeitä. Schorin (1997) sekä Van Emmerickin ym. (2006) mukaan tutkimuksissa on feminiinisyyteen liitetty ominaisuus käsittää prosesseja vuorovaikutuksen kautta ja sitoutua tunteiden kautta muihin ihmisiin. Tämän lisäksi henkilökohtaisten suhteiden arvostaminen ja sosiaalisen tuen tarvitseminen ovat feminiinisyyteen liittyviä ominaisuuksia. Naiset arvostavatkin henkilökohtaisten suhteiden potentiaalisia hyötyjä, ja heille läheiset suhteet ovat työympäristöä itseään tärkeämpiä (Burke ym. 1996). Naiset kokevat verkostoitumisesta saatavat psykososiaaliset hyödyt tärkeämmiksi kuin oman uransa edistämisen (Travers ym. 1997). Se, että naiset arvostavat työyhteisöään, saattaakin osaltaan selittää naisten jäämistä alemmille tehtävätasolle, ja ajatus ylemmissä tehtävissä toimimisesta yhtenä harvoista naisista voi tuntua vähemmän houkuttelevalta.

Ibarran (1993) mukaan naisten luomat suhteet ovat monimutkaisempia kuin miesten, jotka luovat verkostoja mieluummin samaa sukupuolta olevien henkilöiden kanssa. Hän esittää, että naisilla on yleensä kahdentasoisia suhdeverkostoja: ystävyyteen ja tukeen perustuvia verkostoja naisten kanssa ja instrumentaalisia verkostoja, joissa naisten osuus riippuu heidän osuudestaan eli saatavuudestaan organisaatiossa. Naisilla on taipumusta luoda ennen kaikkea ystävyyssuhteita toisiin naisiin, mutta kun he luovat

instrumentaalisia suhteita, ei toisen henkilön sukupuolella ole merkitystä (Ibarra, 1993). Tämä saattaa johtua siitä, että etenkin miesvaltaisilla aloilla ja ylimmissä johtotehtävissä naisia on vähemmän, mikä vaikeuttaa naisten verkostoitumista, eikä naisilla ole mahdollisuutta valita verkostoihinsa niin paljon naisia. Naiset luovatkin instrumentaalisia suhteitaan ”järkiperaisesti” (Ibarra, 1993). Kun naiset luovat suhteita muihin naisiin, he saattavat joutua kurottautumaan oman tehtäväalueensa ulkopuolisiin henkilöihin. Ibarra (1993) toteaaakin, että mitä vähemmän naisilla on toisia naisia oman työtehtävänsä ympärillä, sitä laajemmalta alueelta he joutuvat etsimään naisverkostoaan. Tällöin eri verkostoihin kuuluvat tuntevat vähemmän toisiaan, minkä seurauksena ystävyysuhteet ja instrumentaaliset verkostot ovat toisistaan erillään. Ystävyysuhteet ovat sosiaalisesti tärkeitä, mutta eivät välttämättä ole itse työn kannalta kovinkaan merkittäviä (Friedman, 1998). Naiset joutuvatkin tasapainoilemaan näiden kahden eri verkoston ja niiden erilaisten vaatimusten välillä (Ibarra, 1993).

Ibarran (1993) mukaan naiset eivät hyödy yhtä paljon naisten välisistä suhteista kuin miehet keskinäisistä suhteistaan, sillä vain naisia sisältävät verkostot ovat vaikutukseltaan ja merkittävyydeltään heikompia. Tämä selittyy naisten vähäisemmällä osuudella merkittävissä tehtävissä (Ibarra, 1993; Brass, 1985) sekä rakenteellisilla tekijöillä, jotka estävät naisten pääsyn merkittäviin verkostoihin (McGuire, 2000), kuten hyvä veli -verkostoihin. Naisten verkostojen heikkoutta selittävät myös tavat muodostaa eri työryhmiä tai muita virallisia verkostoja. McGuiren mukaan (2000) naiset ovat kuitenkin miesten kanssa yhtä hyviä muodostamaan verkostoja korkean statuksen henkilöiden kanssa, kun heillä on siihen yhtäläiset mahdollisuudet.

Verkostoryhmät

Naiset ja muut henkilöstöryhmät, kuten erilaiset etniset ryhmät, ovat alkaneet omaaloitteisesti luoda työpaikoillaan verkostoryhmiä (network groups) edistääkseen keskinäistä kanssakäymistään (Friedman ym. 1998; Friedman & Brooks, 2002). Verkostoryhmiä paljon tutkineen Friedmanin (1998) mukaan näiden ryhmien tarkoituksena on poistaa naisia syrjiviä rakenteita ja muokata koko organisaatiota ja naisten omaa sosiaalista ympäristöä ja vuorovaikutusta. Verkostoryhmät kokoontuvat

keskustelemaan heitä yhteisesti kiinnostavista aiheista ja pohtivat samalla myös työhön ja työympäristöön liittyviä kysymyksiä. Ne kokoontuvat pääasiassa työajan ulkopuolella tai lounailla. Ennen kaikkea ne luovat foorumin, joka tuo naisia yhteen ja luo kontakteja, joita ei muuten olisi (Friedman ym. 1998).

Friedmanin (1998) mukaan verkostoryhmät voidaan määritellä neljän vaiheen kautta. Ensinnäkin ne ovat muodostuneet sosiaaliseen identiteettiin perustuen ja niiden tavoitteet tulevat tämän ryhmän tarpeista. Toiseksi ryhmät ovat muodostuneet organisaation sisällä. Kolmanneksi verkostoryhmät ovat jäsenten itsensä muodostamia ja hallinnoimia. Neljänneksi ryhmät ovat julkisesti tunnistettuja, mikä erottaa ne normaaleista ystävyysuhteista, joita organisaatioissa esiintyy. Verkostoryhmät ovat eräänlainen välimuoto virallisten ja epävirallisten verkostojen välillä: ne ovat usein olleet aluksi epävirallisia keskusteluhetkiä tai tapaamisia, mutta kiinnostuksen kasvaessa verkostot ovat virallistuneet ja tulleet julkisiksi. Tämän seurauksena ne ovat saattaneet saada virallisen rakenteen sekä hallituksen vastuuhenkilöineen (Singh ym. 2006).

Singh ym. (2006) ovat tutkineet naisten verkostoryhmiä (corporate networks¹) kahdessaatoista eri organisaatiossa. Naiset ovat muodostaneet omia verkostojaan yrityksissä kuten IBM, Shell, UBS ja PricewaterhouseCoopers. Naiset ovat usein itse perustaneet nämä verkostot kokemansa tarpeen pohjalta tai ulkomaalaisista verkostoista saatujen esimerkkien innoittamana. Näiden verkostojen tärkeintä toimintaa on konferenssien ja uraa edistävien tapahtumien järjestäminen, mutta ne organisoivat myös hyvinvointiin, työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen ja naisten terveyteen liittyviä tapahtumia (Singh ym. 2006). Myös miehillä on oikeus osallistua verkostojen tapaamisiin, mutta tosiasiallisesti vain harvat tekevät niin (Friedman ym. 1998).

Verkostoryhmiä on luotu vastapainoksi miesten hyvä veli -verkostoille (Linehan, 2001; Singh ym. 2006). Naiset liittyvät niihin saadakseen tukea henkilökohtaisten taitojen

¹ Friedman ja kumppanit (1998, 2002) sekä Singh ja muut (2006) ovat molemmat tutkineet samaa ilmiötä erillään. Friedman käyttää näistä naisten verkostoista nimitystä ”network groups” ja Singh puolestaan ”corporate networks”. Käytän tutkimuksessani suomennosta verkostoryhmät.

kehittämiseen, luodakseen sosiaalisia kontakteja ja tavatakseen henkilöitä, jotka voivat edistää heidän uraansa (Travers ym. 1997). Verkostoryhmiä tutkiessaan Singh ym. (2006) jakavat verkostoryhmiin osallistumisen vaikuttavat motivaatiotekijät neljään eri ryhmään: prososiaaliseen motivaatioon, liiketoimintaan liittyvään motivaatioon, uramotivaatioon ja sosiaaliseen motivaatioon. Halu saada aikaan muutosta, tukea toisia ja jakaa kokemuksia muodostavat prososiaalisen motivaation, joka on voimakkaampaa kokeneemmillä naisilla. Halu saada tukea, tietoa, mentoreita tai roolimalleja, halu verkostoitua ja tavata kokeneempia naisia sekä omien uranäkymien parantaminen ovat uraan liittyviä motivaatiotekijöitä. Osa naisista osallistuu naisverkostoihin myös, koska he haluavat oppia ymmärtämään paremmin liiketoimintaansa ja luoda työhön liittyviä kontakteja. Sosiaalista tukea naiset hakevat halutessaan ylipäättään tavata muita naisia ilman erikoista syytä. Verkostoryhmät auttavatkin naisia tutustumaan muihin naisiin eri puolilta organisaatiota ja luovat näin mahdollisuuden rakentaa syvempiä suhteita sekä edistävät naisten verkoston laajentumista (Friedman & Brooks, 2002). Singhin ym. (2006) havaintojen mukaan etenkin kokeneemmat naiset kokevat miellyttäväksi ja hyödylliseksi tilaisuudet päästä opastamaan nuorempia naisia uralla etenemisessä.

Haasteita ja vastustusta

Naisten välinen virallinen verkostoituminen ja sen näkyvä esiintyminen organisaatioissa on melko tuore ilmiö, ja niin verkoston jäsenet kuin myös ulkopuoliset naiset ja miehet suhtautuvatkin siihen usein varauksellisesti. (Singh, ym. 2006). Naisten välistä verkostoitumista on kritisoinut Sharon Mavin (2006), joka väittää naisten välisen kateuden estävän verkostoja toimimasta tarkoituksenmukaisesti. Seuraavaksi tarkastelen näitä näkökulmia tarkemmin naisten verkostoista tehtyjen tutkimusten kautta.

Biereman (2005) tarkastelemassa organisaatiossa jotkut naiset eivät nähneet sukupuolellaan olevan mitään vaikutusta heidän kohteluunsa tai uraansa tai he eivät uskaltaneet julkisesti puhua näistä asioista. Tällainen nainen voi nähdä verkostot tarpeettomina, jos hän ei koe naisten kohtaavaan sukupuolista syrjintää tai epäoikeudenmukaista kohtelua (Schor, 1997; Bierema, 2005). Pinin ym. (2004) mukaan

naisten muodostama verkosto vaikuttaa triviaalilta, jos henkilö pitää muita ongelmia organisaatiossa tai sen ympäristössä paljon tärkeämpinä. Jotkut naiset ovat kokeneet verkostot puuhasteluksi ja pohtivat liittyvänsä verkostoon vasta, kun sillä on oikeasti valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia (Linehan, 2001; Pini ym. 2004).

Nainen voi nähdä naisten verkostoitumisen turhana myös siksi, että hänellä on hyvät suhteet miehiin ja hän kokee verkostoitumisen miesten kanssa helpoksi. Schorin (1997) mukaan tällaiset henkilöt haluavat usein pysyä sukupuolineutraaleina. Osa naisista pohtii muiden, etenkin miesten, suhtautumista naisten verkostoitumiseen, ja he voivat pelätä leimautuvansa feministeiksi ja tämän haittaavan heidän uraansa (Schor, 1997; Bierema, 2005; McGuire, 2000). Biereman (2005) mukaan vastustusta naisten verkostoille voi ilmetä, koska naiset eivät halua erottautua miehistä erillisenä ryhmänä tai leimautua ryhmäksi, joka tarvitsee apua tai ei pärjää miesten tavoin. Vain naisille tarkoitetut verkostot ovat joidenkin mielestä miehiä syrjiviä ja näin ristiriitaisia naisten tasa-arvo vaatimusten kanssa (Pini ym. 2004).

Myös miesten asenteet voivat olla naisten verkostoitumista vastaan. Hyvin maskuliinissa organisaatiokulttuureissa naisten on vaikea tuntee saavansa tukea verkostoilleen (Pini ym. 2004). Miehet saattavat vitseillään leimata naisten verkostot juorukerhoiksi ja reseptinvaihtotilaisuuksiksi (Bierema, 2005).

Osa johtajista on huolissaan naisten keskinäisestä verkostoitumisesta, sillä he pelkäävät tämän eristävän naisia muusta organisaatiosta (Friedman ym. 1998). Naisten keskenään viettämä aika vie aikaa verkostoitumiselta miesten kanssa, joka olisi myös hyödyllistä. Naisten luoma tiivis verkosto myös vähentää tarvetta kääntyä miesten puoleen, jos tarvittavat vastaukset ja tuki saadaan toisilta naisilta. Friedman ym. (1998) eivät kuitenkaan tutkimuksissaan löytäneet todisteita siitä, että naisverkostot vähentäisivät naisten kanssakäymistä miesten kanssa. Enemmänkin uusien kontaktien kautta naisten verkostot auttavat naisia laajentamaan verkostoaan myös miehiin.

Mavin (2006) tuo naisten verkostoitumista koskevaan keskusteluun näkökulman naisten välisestä kilpailusta ja mehiläiskuningatarsyndrooman. Mehiläiskuningatarsyndroomalla

hän tarkoittaa sitä, että on olemassa naisia, jotka korkeaan asemaan päästyään eivät myönnä, että organisaatiossa on naisten syrjintää. Hänen mukaansa naisilla ei ole luontaista halua auttaa toisia naisia etenemään, sen jälkeen kun he ovat itse päässeet muita korkeampaan asemaan. Kun naiset saavuttavat aseman miesten joukossa, on naisen Mavinin (2006) mukaan omaksuttava maskuliininen käyttäytyminen, johon ei kuulu muiden naisten opastaminen tai heidän kanssaan oleilu. Hän esittää myös, että korkeassa asemassa olevat naiset eriytyvät myös, koska alemmilla tasoilla olevat naiset kokevat vaikeaksi tulla toimeen heidän kanssaan.

Organisaation tuki naisten verkostoitumiselle

Naisten lisääntynyt verkostoituminen hyödyttää organisaatiota, sillä niihin osallistuvat työntekijät viihtyvät paremmin työssään (Friedman, Brooks, 2002). Verkosto saa aikaan myös oppimista ja edistää roolimallien ja mentorointisuhteiden muodostumista (Singh, 2006) sekä tiedon kulkua (Linehan, 2001). Henkilöstön verkostoituminen ei maksa yritykselle mitään, mutta yritys voi tehdä oman osansa edesauttaakseen verkostojen syntymistä.

Friedman ja Brooks (2002) näkevät, että jos yritys haluaa edistää naisten verkostoitumista, on yrityksen varmistettava, että naiset tuntevat verkostonsa tervetulleiksi. Johdon tulee viestittää, että se tukee naisten verkostoitumista ja toivoo niiden muodostumista. Organisaatio voi rohkaista naisia muodostamaan omia virallisia verkostoryhmiään. Esimerkiksi Britannian Deutsche Bankin miesjohtaja oli vuonna 2001 ehdottanut naisverkoston luomista yhtiöönsä (Singh ym. 2006). Naisverkostojen yleistyessä organisaatio voi auttaa työntekijöitä luomaan yhteyksiä muissa organisaatioissa luotuihin verkostoihin ja saamaan tätä kautta vinkkejä ja apua toiminnan aloittamiseksi (Friedman & Brooks, 2002). Singh ym. (2006) ehdottaa, että organisaatio voi tukea naisten verkostoitumista myös rahallisesti, mikä onkin melko yleistä verkostoryhmien tapauksessa. Rahallisella tuellaan organisaatiot ovat lähinnä mahdollistaneet toiminnan ja erilaisten tapahtumien järjestämisen.

Epävirallisia verkostoja muodostuu jatkuvasti, eikä tämän tukeminen vaadi organisaatiolta suuria ponnistuksia. Schor (1997) mainitseekin yksinkertaisia tapoja, jotka edistävät verkostoitumista. Schorin mukaan jo erilaisten virallisten tilaisuuksien, kuten mentorointia tai verkostoitumista käsittelevien koulutus- tai keskustelutilaisuuksien, järjestäminen niin nais- kuin sekaryhmissä edesauttavat itse käsiteltävän substanssin lisäksi työntekijöiden tutustumista, ja ne toimivatkin luonnollisina verkostoitumistilaisuuksina. Schor (1997) ehdottaa myös, että puuttamalla organisaation työtappoihin ja edistämällä luonnollisia kanssakäymistilanteita voidaan auttaa epämuodollista verkostoitumista. Esimerkiksi useamman osaston yhteiset kahvitilat tai kahvikoneen asettaminen paikalle, jossa se yhdistää eri tiimejä, luo päivässä monta mahdollisuutta tutustua uusiin ihmisiin. Lisäksi esimiesten tulee huolehtia, että he antavat naisille yhtäläiset mahdollisuudet osallistua erilaisiin työryhmiin ja komiteoihin (Schor, 1997). Tällaisten virallisten verkostojen yhteydessä tapahtuu aina myös epävirallista verkostoitumista.

2.2.3 Naisten verkostoitumisen hyödyt

Tässä luvussa pohdin naisten keskinäisen verkostoitumisen hyötyjä naisille ja etenkin heidän työlleen ja uralla etenemiselleen. Osa tutkijoista (mm. Friedman ym. 1998, 2002; Singh 2006) on esittänyt naisten verkostoitumista ratkaisuksi naisten urallaan kohtaamiin haasteisiin. Van Emmerick ym. (2006) ovat havainneet pankkialaa koskevassa tutkimuksessaan selkeän yhteyden epävirallisiin verkostoihin osallistumisella ja tyytyväisyydellä omaan uraan. Samoin Schorin (1997) tutkimuksessa niin naiset kuin miehetkin, jotka ovat päässeet yritysten korkeimpaan johtoon, kiittelevät menestyksensä avaintekijöiksi laadukkaita suhteitaan. Tärkeimmiksi tekijöiksi he nimeävät mentorinsa, epäviralliset verkostot kollegoiden kanssa sekä puolisonsa.

Naisten verkostoista on luonnollisesti samoja hyötyjä kuin muistakin verkostoista. Lisäksi niistä on erityisiä, naisten verkostoille ominaisia hyötyjä, joista tärkeimpiä ovat sosiaalinen tuki, esikuvien saaminen sekä mentorointimahdollisuuksien kasvu (Schor, 1997; Singh, 2006; Tharenou, 2005). Käsittelenkin aluksi erikseen sosiaalisen tuen

merkitystä ja sen jälkeen roolimallien ja mentorisuhteiden vaikutusta. Lopuksi esittelen lyhyemmin muita verkostoitumisen hyötyjä, jotka eivät ole niin vahvasti sidoksissa juuri naisten väliseen kanssakäymiseen vaan verkostoitumiseen ylipäätään.

Sosiaalinen tuki

Naisten välinen verkostoituminen lisää naisten sosiaalisia kontakteja (Travers ym. 1997). Sosiaalinen tuki on naisille tärkein hyöty, jonka he mainitsevat saavansa naisverkostoista, ja se on merkittävä tuki uralla etenemiselle (Singh ym. 2006). Nabin (2001) mukaan sosiaalista tukea voi saada kolmesta eri lähteestä. Ensinnäkin henkilökohtaisen tuen kautta, mikä tarkoittaa ystäviltä saatua uraan liittyvää tukea ja tiedon vaihtoa. Toiseksi naiset saavat sosiaalista vertaistukena kollegoilta saatujen neuvojen ja tuen muodossa. Kolmanneksi tukea saadaan verkostotukena ylemmissä asemissa olevilta kollegoilta. Koska naisten välinen verkostoituminen mahdollistaa kontaktien luomisen organisaation eri tasoilla olevien henkilöiden kanssa (Singh ym. 2006), syntyy naisten verkostoissa mahdollisuus kaikille näille sosiaalisen tuen lähteille.

Pini ym. (2004) havaitsivat, että naiset kokevat yhteisen verkoston luovan tunteen kollektiivisesta identiteetistä, joka auttaa tunnistamaan syrjintää ja häirintää, jotka ovat joskus muodostuneet käyttäytymisen normiksi. Verkostoituessaan naiset saavat korvaamatonta vertaistukea ja mahdollisuuden keskustella naisena olemisen haasteista, kuten syrjinnästä, äidin ja johtajan roolin yhdistämisen vaikeudesta sekä muista asioista, joista voi olla vaikea keskustella mieskollegoiden kanssa.

Esikuvat ja mentorit

Vertaissuhteiden ohella myös mentorointi ja esikuvat auttavat oman uran edistämistä. Lienehanin (2001) mukaan verkostoituminen on kannattavaa uran kaikissa vaiheissa, mutta etenkin uran alkuvaiheessa mentoroinnilla on tärkeä rooli. McGuire (2000) puolestaan muistuttaa, että erityisesti verkostoituminen korkeassa asemassa olevien henkilöiden kanssa helpottaa saavuttamaan valtaa ja resursseja. Vertaissuhteet ovat usein pidempikestoisia kuin mentorointisuhteet, ja ne sisältävät kaksisuuntaista apua. Lisäksi ne eivät ole hierarkkisia (Linehan, 2001).

Mentorointi on etenkin naisille merkittävää uralla etenemisen kannalta, mikä johtuu naisten vaikeammasta pääsystä miesten verkostoihin (Tharenou, 2005). Linehanin (2001) tutkimusten mukaan johtajanaiset erottuvat mieskollegoidensa joukosta ja voivat tuntea eristyneisyyttä. Lisäksi heiltä puuttuu myös roolimalli, jonka kokemuksista voi oppia ja hyötyä (Linehan, 2001). Naiset kaipaavatkin kontakteja kokeneempiin naiskollegoihin (Pini ym. 2004). Singh ym. (2006) näkevät naisten verkostoitumisen hyötynä sen, miten verkosto tuo johtavissa asemissa olevat naiset näkyviksi ja tutuiksi muille naisille. Heistä tulee näin roolimalleja muille. Toimiessaan roolimalleina naiset luovat muille mallin ja kuvan siitä, miten toimia naisjohtajana tai korkeassa asemassa. He saattavat myös rohkaista toisia naisia hakeutumaan näihin korkeampiin asemiin (Singh ym. 2006).

Mentorointi on yksi suosituimmista uraneuvonnan työkaluista. Siinä kokeneempi kollega neuvoo nuorempaa työntekijää laajasti, ja mentorointi edustaakin usein sekä uramentorointia että psykososiaalista mentorointia (Jandeska & Kraimer, 2005; Tharenou, 2005). Uramentorointiin kuuluu mentoroitavan uran sponsoroiminen, suojeleminen, valmennus ja haastavien tehtävien antaminen sekä hänen organisaatiossa näkymisensä edistäminen, ja tämä kaikki auttaa hierarkkisessa ylenemisessä (Jandeska & Kraimer, 2005; Tharenou, 2005). Psykososiaalinen mentorointi puolestaan tarjoaa roolimallin, hyväksyntää, neuvontaa ja ystävyyttä. Molemmat mentoroinnin muodot ovat tärkeitä ja auttavat etenkin uran alkuvaiheessa oman suunnan löytämistä (Jandeska & Kraimer, 2005; Tharenou, 2005). Normaalissa mentorointisuhteessa onkin molempia tyynejä, mutta niiden suhde riippuu parin henkilökohtaisista ominaisuuksista (Tharenou, 2005). Mentorointia voi esiintyä epävirallisissa kanssakäymistilanteissa, mutta nykyään monissa organisaatioissa on käytössä mentorointiohjelma, jossa etsitään sopivat mentorointiparit ja tuetaan näiden parien toimintaa.

Onnistuneen mentorointisuhteen luomisessa on yleisesti pidetty tärkeänä, että mentori ja mentoroitava ovat samaa sukupuolta (Schor, 1997). Eri sukupuolta edustavien välisissä mentorointisuhteissa on koettu vaaraksi seksuaaliset häirintäsyytteet ja sivullisten epätoivottu juoruilu. Tharenoun (2005) mukaan naiset hyötyvät enemmän

naismentoreistaan, sillä he osaavat oman kokemuksensa kautta neuvoa oikeita strategioita uralla etenemiseen, ja samaa sukupuolta oleva henkilö voi toimia myös paremmin roolimallina. Naisilla on kuitenkin ollut vaikeuksia saada samaa sukupuolta olevia mentoreita (Schor, 1997).

Friedmanin ym. (1998) mukaan naisverkostot auttavat naisia löytämään itselleen naismentoreita. Tätä tukee myös Singhin ym. (2006) havainto siitä, että kokeneempien naisten suurimpana motivaatiotekijänä verkostoitumiseen on juuri muiden tukeminen. Friedman ja Brooks (2002) esittävätkin, että virallisten mentorointisuhteiden lisäksi verkostoituessaan tiiviimmin naiset luovat helpommin oma-aloitteisia mentorointikontakteja ja jakavat sosiaalista tukea. Mentoroinnin kautta naisten verkostot laajenevat entisestään ja näin mentorointi hyödyttää naisten verkostoitumista edelleen.

Tiedon saaminen, suositukset ja oma oppiminen

Luonnollisesti verkostoituminen ylipäättään, ei vain tietyn ryhmän kesken, tarjoaa monia hyötyjä, joita ovat muun muassa virallisen ja epävirallisen tiedon saaminen, apu urasuunnittelussa, tuki ja rohkaisu, ura ja henkilökohtainen kehittyminen sekä työsuorituksen parantuminen (mm. McGuire, 2000; Schor, 1997). Verkostoituminen on jatkuva prosessi, sillä tutustuttaessa uusiin ihmisiin henkilö tutustuu helposti näiden ihmisten verkostoon. Singh ym. (2006) korostavat, että nämä luodut kontaktit auttavat naisia laajentamaan omaa verkostoa vieläkin laajemmalle niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti. Näin naiset luovat verkostoituessaan itselleen uniikin kommunikaatiokanavan. Friedman ja Brooks (2002) esittävät, että juuri näiden laajojen kontaktien takia erityisesti johtaja-asemassa olevat naiset hyötyvät verkostoitumisesta. Verkostoissa liikkuu paljon niin virallista kuin epävirallistakin tietoa, ja naiset kokevat verkostonsa tärkeinä informaation lähteinä (Schor, 1997). Etenkin ystävyyttä ja tukea antavissa verkostoissa keskustellaan työasioista epävirallisesti ja luottamuksellisesti (McGuire, 2000). Virallisten verkostojen kautta on puolestaan mahdollista saada virallista informaatiota ennen muita. Verkostojen kautta saatu tieto auttaa yksilöä oman tehtävän hoidossa ja tuo myös valtaa (McGuire, 2000).

Eräänlaista valtaa on myös oikeiden ihmisten tunteminen. Schorin (1997) tutkimusten mukaan naiset kokevat verkostojen hyötynä niiden luoman positiivisen näkyvyyden organisaation ylemmille tasoille. Lisäksi verkoston jäsenet toimivat toistensa puolestapuhujina ja tukijoina, mikä puolestaan voi auttaa rekrytointi- ja ylenemistilanteissa. Schorin (1997) havaintojen mukaan naiset menevät rohkeasti keskustelemaan verkostojensa jäsenten kanssa kiinnostuksestaan ja mahdollisuuksistaan tehtävävaihdoksiin tai ylenemiseen. Vaikka naiset ovat hyvin verkostoituneita, Schorin (1997) mukaan heille ei tästä huolimatta tarjota työmahdollisuuksia yhtä aktiivisesti kuin miehille. Tämä saattaa johtua siitä oletuksesta, että naiset eivät ole yhtä innostuneita uralla etenemisestä kuin miehet. Jo korkeaan asemaan ylentyneet naiset tuskin ajattelevat näin ja luultavasti edesauttavatkin omassa verkostossaan olevia naisia työtarjojen saamisessa. Singh ym. (2006) toteavatkin naisten muodostamien verkostojen johtavan osin tarkennettuun rekrytointiin. Voidaankin ajatella, että juuri naisten välinen verkostoituminen auttaa naisia saamaan ylennyksiä.

Naisten välisen verkostoitumisen on todettu kehittävän naisten itsetuntoa, oppimismahdollisuuksia ja uusien taitojen oppimista (Travers ym. 1997). Toimiessaan yhdessä naiset oppivat jatkuvasti toisiltaan niin sosiaalisia taitoja kuin itse liiketoimintaan ja työhön liittyviä tietoja, mikä auttaa naisia kehittymään ja parantamaan omaa työsuoritustaan. Verkostoissa tapahtuukin organisatorista oppimista, kun organisaation eri puolilta olevat naiset keskustelevat työstään ja liiketoiminnasta (Singh ym. 2006). Verkostoitumistaitojen kehittäminen luonnollisesti edistää naisten verkostoitumista myös miesten kanssa (Schor, 1997).

Singh ym. (2006) toteavat vielä, että toimiessaan aktiivisesti omassa naisverkostossaan naiset kehittävät taitojaan niin ihmisten kuin asioidenkin johtamisessa, minkä jälkeen he voivat osoittaa näitä kykyjään muille naisille. Tällöin toisilta naisilta ja etenkin kokeneemmilta kollegoilta ja mentoreilta saatu sosiaalinen tuki ja kannustus auttavat omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisessa, mikä puolestaan edistää itsetuntemusta ja auttaa oman uran suunnittelussa ja itselleen sopivien tehtävien tunnistamisessa (Singh, ym. 2006).

Kohti tasa-arvoisempaa organisaatiota

Singhin ym. (2006) tutkimuksen mukaan naisten tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen, kun he osallistuvat naisverkostoihin. He haluavat auttaa ja tukea toisiaan miesvaltaisessa yhteisössä sekä luoda organisaatiostaan tasa-arvoisemman. Monilla verkostoryhmillä on oma tasa-arvoagendansa, jossa he nimeävät toimenpiteitään tasa-arvon saavuttamiseksi (Singh ym. 2006). Naisten välisiä verkostoja voidaankin käyttää myös edistämään organisaation tasa-arvon kehittymistä. Jo pelkällä olemassaolollaan ne kiinnittävät huomiota naisten asemaan ja arvostukseen organisaatiossa (Pini ym. 2004). Luomallaan sosiaalisella tuella ja naisten välisellä keskusteluympäristöllä naiset voivat nostaa esiin kokemaansa epätasa-arvoisuutta tai organisaation toimintatapoja, jotka syrjivät naisia. Yhdessä naiset voivat myös miettiä vaihtoehtoisia toimintatapoja ja kiinnostua muuttamaan organisaatiota. Naisten muodostamat verkostoryhmät voivat toimia organisaation apuna erilaisuuden johtamisessa ja hallitsemisessa (Friedman ym. 1998). Nämä verkostot eivät ainoastaan yritä muuttaa asenteita vaan myös sosiaalista kanssakäymistä organisaation sisällä, ja täten ne edistävät koko organisaation resursseja.

Tässä alaluvussa tarkastelin naisten verkostoitumisesta tehtyä tutkimusta ja pohdin sitä, muodostavatko naiset keskenään miesten hyvä veli -verkostoja vastaavia hyvä sisar -verkostoja, joissa he tukevat toisiaan. Tässä tutkimuksessa paneudun tarkemmin erään naisverkoston toimintaan, joka toimii asiantuntijaorganisaatiossa. Tavoitteenani on tarkastella, miten olemassa oleva tutkimus naisverkostoista vastaa kyseisen verkoston toimintaa ja miten naiset kokevat verkoston hyödyt. Seuraavaksi tutkin verkostojen merkitystä nimenomaan asiantuntijaorganisaatioissa ja sitä, millainen rooli naisten välisellä verkostolla voi tällaisessa organisaatiossa olla.

2.3 Verkostot asiantuntijaorganisaatiossa

Tässä alaluvussa käsittelen asiantuntijaorganisaatioita ja naisten verkostoitumista niissä. Asiantuntijaorganisaatiot ovat erityisen mielenkiintoisia verkostojen näkökulmasta, sillä asiantuntijaorganisaatiot ovat riippuvaisia henkisestä pääomastaan

eli henkilöstön osaamisesta, tiedoista ja asenteista (Løwendahl, 1997). Huolehtiakseen kilpailukyvystään eli pitääkseen parhaat osaajat palveluksessaan, tulee asiantuntijaorganisaation huolehtia kaikkien henkilöstöön kuuluvien ryhmien viihtymisestä organisaatiossa.

Vaikka puhun yleisemmin asiantuntijaorganisaatiosta, on taustalla tarkoitus luoda käsitystä nimenomaan konsultointiyrityksistä. Aloitan määrittelemällä asiantuntijaorganisaation: mitä asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan ja miten sen koetaan eroavan perinteisistä organisaatioista, kuten teollisuus- ja valmistusorganisaatioista. Tämän jälkeen paneudun henkilöstöresurssien hallinnan tärkeyteen ja haasteeseen asiantuntijaorganisaatioissa sekä esitän tekijöitä, jotka tekevät verkostot ja niiden luomisen tärkeäksi asiantuntijoille. Luvun lopuksi tarkastelen sitä, mitä erityispiirteitä on naisena asiantuntijana toimimisessa.

2.3.1 Asiantuntijaorganisaation määrittely

Asiantuntijaorganisaation (Professional Service Firm) määritelmä ei ole yksiselitteinen, vaan kirjallisuudessa puhutaan laajasti tietointensiivisistä organisaatioista ja palveluorganisaatioista samassa yhteydessä asiantuntijaorganisaation kanssa (Løwendahl, 1997). Asiantuntijaorganisaation määrittely on erityisen vaikeaa, koska kaikki työt vaativat omalla tavallaan osaamista ja asiantuntemusta ja myös monilla hyvin perinteisillä aloilla osaamisen merkitys ja yksilöidyn palvelun merkitys kasvaa jatkuvasti (Løwendahl, 1997; Nurmi, 1998). Toisaalta vain suurimmilla yrityksillä on varaa pitää omassa organisaatiossaan tiettyjä kapean osaamisalueen hallitsevia henkilöitä, joiden osaaminen on tärkeää nykypäivänä yritysten välisessä kilpailussa. Esimerkiksi vero- ja ympäristöasiantuntijat ovat tällaisia henkilöitä. Løwedahlin (1997) mukaan asiantuntijaorganisaatioiden ja niiden palvelujen tarve kasvaa tulevaisuudessa.

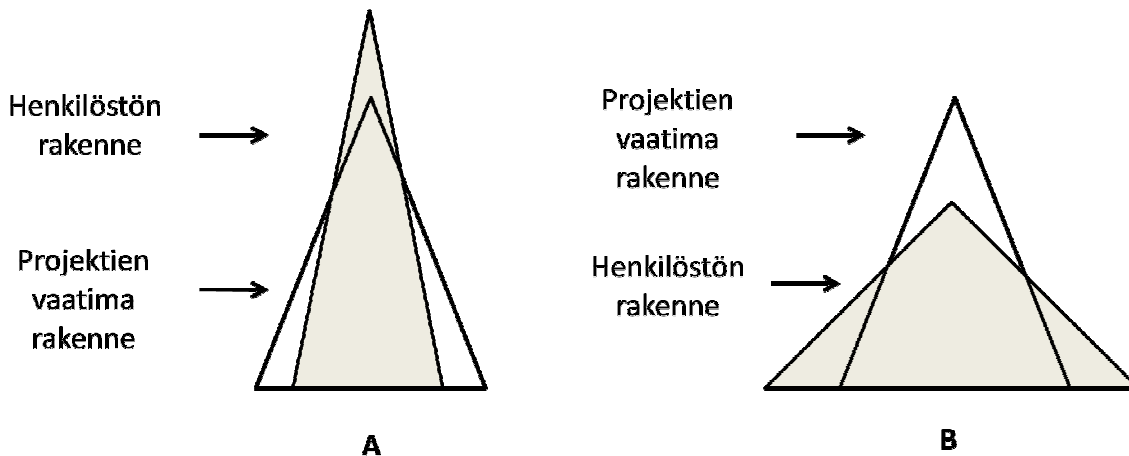
Asiantuntijaorganisaation yksiselitteinen rajaaminen on mahdotonta: konsultointi, koulutus, valmennus, tutkimus, suunnittelu ja arkkitehtuuri ovat esimerkkejä asiantuntijaorganisaatioista, mutta niiden listaa voisi jatkaa loputtomiin. Nurmi (1998)

määrittelee asiantuntijaorganisaatiot yksiköiksi, jotka prosessoivat osaamistaan tuotteiksi ja palveluiksi asiakkailleen ja ovat oppimispainotteisempia ja tarvitsevat vähemmän pääomaa kuin valmistusyrietykset ja muut palveluyrietykset. Inhimillisen pääoman keskeisyys kilpailutekijänä on selkein erottava tekijä asiantuntijaorganisaatioiden ja muiden yritysten välillä. Asiantuntijaorganisaatioille on tyypillistä etiikan koodi, voimakas ammatillinen yhteys ja markkinan monopolisointi (Nurmi, 1998).

Asiantuntijaorganisaatio tuottaa palveluita toiselle yritykselle, joten yhteistyölle on keskeistä tiivis vuorovaikutus osaavan ostajan ja korkeasti koulutetun palveluntuottajan välillä, kun he yhdessä pyrkivät määrittelemään tai ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman (Løwendahl, 1997). Koska asiakkaalla on usein vain vähän tietämystä asiantuntijaorganisaatiolta tilattavasta palvelusta, on henkilökohtainen luottamus hyvin tärkeää asiakassuhteen syntymisessä. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat yrityksen maine ja henkilökohtaiset suhteet asiantuntijaan (Løwendahl, 1997). Vuorovaikutus asiakkaan ja asiantuntijapalvelun tuottajan välillä onkin vaikeasti kopioitavaa ydinosaamista, joka asiantuntijaorganisaatiolla on kilpailuvalttina (Nurmi, 1998).

Maister (1993) toteaa, että yrityksen toteuttamien projektien laatu ja vaatimustaso määrittävät pitkälti tarpeen nuorten ja kokeneiden työntekijöiden suhteellisille osuuksille. Jokaisella eritasoisella työntekijällä on organisaatiossa oma roolinsa ja paikkansa (Maister, 1993; Baschab, 2004). Senioreiden velvollisuutena on markkinoinnin ja asiakassuhteiden hoitaminen, keskitason managerit huolehtivat projektien koordinoinnista ja sujuvuudesta ja juniorit taas päivittäisistä tehtävistä projektin loppuun saattamiseksi. Maisterin (1993) mukaan asiantuntijayritysten projektit asettuvat jatkumolle, jonka toisena ääripäänä ovat monimutkaiset ja uudenlaiset ongelmat, joiden ratkaisemiseen tarvitaan paljon kokeneiden asiantuntijoiden panosta. Toisessa ääripäässä ovat taas rutiininomaiset ja tutut projektit, jotka nuoret asiantuntijat voivat hoitaa kokeneempien työpanoksen jäädessä vain ohjaamiseen ja seuraamiseen. Maister (1993) jakaa tämän jatkumon kolmeen kategoriaan: ainutlaatuisiin, tavanomaisiin ja rutiininomaisiin (Brains, Grey Hair, Procedure) projekteihin.

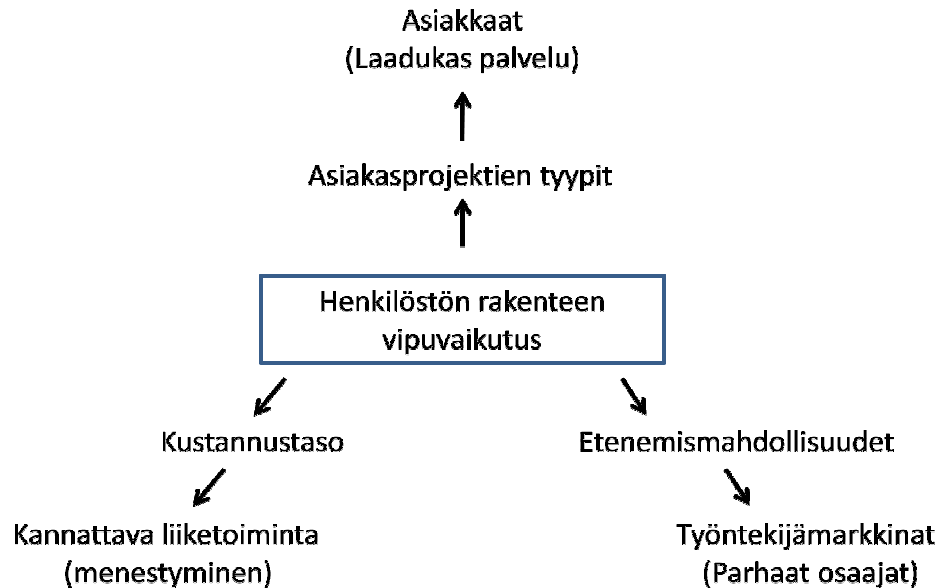
Enimmäkseen ainutlaatuisia projekteja toteuttava yritys vaatii suhteessa enemmän kokeneempia asiantuntijoita kuin junioreita, ja sen henkilöstöä kuvaava pyramidi on kapeampi ja jyrkempi kuin rutiininomaisiin projekteihin kehittyvän yrityksen, joka vaatii suhteellisesti enemmän. Asiantuntijaryitysten haasteena onkin oikeanlaisen henkilöstörakenteen säilyttäminen suhteessa projekteihin (Maister 1993). Kuvasta 1 näkyy seuraus sille, jos henkilöstön rakenne ja projektien vaatima osaaminen eivät kohtaa. Kuvio A kuvassa 1 kuvaa tilannetta, jossa henkilöstö on liian osaavaa suhteessa yrityksen projekteihin. Oikeanpuoleinen kuvio taas kuvaa tilannetta, jossa henkilöstö on liian kokematon projektien toteuttamiseen.



Kuva 1. Henkilöstön ja projektien vaatiman osaamisen kohtaaminen (Maister, 1993)

Maister (1993) listaa jokaisen asiantuntijayrityksen kolme strategista päätavoitetta, joita ovat laadukas palvelu, parhaat osaajat työntekijöinä ja kannattava liiketoiminta. Kaikkien näiden kolmen tavoitteen tulee täytyä, jotta asiantuntijayritys voi menestyä ja pysyä hengissä. Avaintekijänä tasapainon saavuttamiseksi näiden kolmen tavoitteen välillä Maister (mt.) näkee työntekijöiden oikean suhteen eri tasojen välillä. Tätä nuorten ja kokenempien asiantuntijoiden suhdetta hän kutsuu vipuvaikutukseksi (leverage). Se mahdollistaa nuorten työntekijöiden, joiden aika on tyypillisesti senioreiden aikaa halvempaa, käyttämisen projektien rutiininomaisissa tehtävissä. Henkilöstön osaamisen käyttäminen tällä tavalla mahdollistaa tuottavan hinnoittelun ja luo näin kilpailuetua (mt.).

Kuvassa 1 näkyy asiantuntijaorganisaation kolmen päätavoitteen ja vipuvaikutuksen yhteys sekä ne yhteen sitovat voimat.



Kuva 2. Asiantuntijaorganisaation kolmen päätavoitteen tasapainottaminen (Maister, 1993, 9)

Räätälöityjä asiantuntijapalveluita tarjoavalle yritykselle on tuottavaa toteuttaa heille jo entuudestaan tutunkaltaisia projekteja, jolloin heillä jo on projektiin vaadittavaa osaamista (Løwendahl 1997; Maister 1993). Haasteeksi kuitenkin muodostuu asiantuntijoiden halu kehittyä ja oppia uutta, sillä he eivät mielellään toteuta samanlaista projektia useasti (Maister, 1993). Toisaalta entuudestaan tutut projektit sopivat hyvin junioreiden kouluttamiseen. Maister (1993) toteaa, että ajan myötä junioreiden suhteellinen osuus todennäköisesti kasvaa asiantuntijaorganisaatiossa.

Vaikeaa on juuri henkilöstön koostumuksen hallinta, sillä nuorten ja kokeneempien työntekijöiden suhde vaikuttaa projektien vaatimustason lisäksi myös yrityksen tarjoamiin uramahdollisuuksiin (Maister 1993). Organisaatio, jonka junioreiden määrä on huomattavan suuri senioreihin nähden, tarjoaa luonnollisesti mahdollisuuden edetä senioriksi vain pienelle osalle taloon tulleista. Epätodennäköinen eteneminen senioriksi puolestaan alentaa junioreiden motivaatiota ja sitoutumista. Jos henkilö kokee, että hän ei tule saamaan seuraavaa ylennystä eikä hänellä ole mahdollisuuksia edetä, hän lähtee

etsimään mahdollisuuksiaan muualta (Baschab, 2004). Tämän tekee entistä näkyvämmäksi monissa asiantuntijaorganisaatiossa vallitsevan ”ylös tai ulos” - etenemisen (up or out), jolloin organisaatiossa on joko selkeästi ilmaistu tai yhteisesti jaettu käsitys ajasta, jonka kuluessa asiantuntijan tulee yletä seuraavalle tasolle (Maister, 1993; Baschab, 2004). Porrastettu ylenemisjärjestelmä luo työntekijöille paineita pärjätä, ja jos yleneminen on hyvin epätodennäköistä, tulee vapaaehtoisesta lähtemisestä houkutteleva vaihtoehto (Baschab, 2004).

Maister (1993) korostaa, että asiantuntijayritysten suurin haaste ja voimavara 2000-luvulla on kyky houkuttaa parhaat osaajat, kehittää heidän osaamistaan, pitää heidät organisaatiossa ja käyttää heidän kykynsä hyväkseen. Työntekijöiden motivoiminen asiantuntijaorganisaatiossa on Maisterin (1993) ja Baschabin (2004) mukaan tänä päivänä paljon vaikeampaa kuin ennen, jolloin pelkkä työntekijöiden välinen kilpailu ylenemisistä ja osakkuudesta yrityksessä riitti motivoimaan heitä parhaaseen suoritukseen. Osakkuus ei houkuttele enää kuten ennen, mihin vaikuttavat niin kulttuuriset kuin taloudellisetkin tekijät (Baschab, 2004). Nykyään osakkaaksi eteneminen kestää entistä pidempään ja vaatii suurempia uhrauksia. Samaan aikaan osakkuuteen liittyvä hohto on haihtunut, sillä osakkaana oleminen ei tuo etuja samalla tavalla kuin ennen vaan tarkoittaa edelleen tiivistä työskentelyä (Maister, 2004). Baschab (2004) toteaa, että myös uramahdollisuudet ovat laajentuneet ja uran edistäminen työnantajaa vaihtamalla on entistä yleisempää ja hyväksyttävämpää. Lisäksi hän mainitsee, että perheen molempien vanhempien työssäkäynti, pehmeiden arvojen nousu ja yrittäjyys uravaihtoehtona vähentävät pysymistä yhden yrityksen palveluksessa. Työntekijöiden markkinoita vahvistaa kiihtyvä kilpailu osaajista, mikä johtuu väestön ikääntymisestä ja nuorten ikäpolvien pienemmästä koosta. Maister (1993) näkee, että haastavat ja selkeät urakehitysmahdollisuudet saavat kunnianhimoisimmat yksilöt pysymään palveluksessa, mutta ylenemisen vaikuttaessa epätodennäköiseltä lähtevät ensimmäisinä parhaat nuoret ammattilaiset, joilla on eniten kysyntää työmarkkinoilla. Yksinkertainen keino pitää parhaat ja potentiaalisimmat yksilöt on tarjota heille arvostusta ja sitoutumista (Baschab, 2004; Maister, 1993).

Vaikka asiantuntijoita pidetään korkeasti palkattuina, on Löwendahl (1997) haastatteluissaan havainnut, että asiantuntijoille riittää, kun palkitseminen on perustellulla tasolla. Todellinen sitoutuminen työhön tulee mahdollisuuksista mielenkiintoisiin ja haastaviin projekteihin sekä työskentelyyn kokeneempien asiantuntijoiden kanssa. Maister (1993) jatkaa samaa teema mainitsemalla, että asiantuntijoiden kouluttaminen motivoi heitä, sillä se kehittää heidän osaamistaan eli asiantuntijan kilpailuvalttia työmarkkinoilla. Hyvät koulutusmahdollisuudet sitovat työntekijöitä yritykseen, vaikka osakkaaksi pääseminen on epävarmaa.

2.3.2 Verkostot asiantuntijan työssä

Nuori asiantuntija ei tule asiantuntijaorganisaation tekemään töitä, vaan luomaan uraa (Maister, 1993). Alvessonin (2000) mukaan asiantuntijat ovat ”ihannealaisia”, sillä he ovat motivoituneita ja uhrautuvia. Asiantuntijat ovatkin omistautuneita työlleen ja tekevät usein pitkiä päiviä. Ideaalinen konsultti pyrkii jatkuvasti parempaan suoritukseen ja kilpailee myös itsensä kanssa. Hän näkyy organisaatiossaan ja on ulospäin suuntautunut (Meriläinen ym. 2004). Alvessonin (2000) mukaan asiantuntijaorganisaatioiden työntekijät ovat valmiita tekemään pitkiäkin työpäiviä neljästä syystä:

- 1) He nauttivat työstään ja ovat sisäisesti motivoituneita.
- 2) Työyhteisön tai ammattiryhmän luomat normit työnteolle kannustavat tähän, mikä tarkoittaa sitä, että konsulttien kuuluu tehdä pitkiä päiviä.
- 3) Vastavuoroisuuden takia, eli hyvää palkkaa ja etuja vastaan, tulee työskennellä kovemmin.
- 4) Omakuva ja identiteetti linkittyvät asiantuntijan rooliin, mikä on ominaista monella tällä alalla työskentelevälle.

Nurmi (1998) on havainnut, että asiantuntijaorganisaatioissa ihmisten väliset suhteet ovat laajat, ja verkostoihin kuuluvat niin asiakkaat, toimittajat, ulkopuoliset partnerit ja jopa kilpailijat. Asiantuntijoiden verkostot voivat siis rakentua myös organisaation ulkopuolelle. Nurmen (1998) mukaan verkostoja ei tulisi rajoittaa muodollisilla

rakenteilla, sillä niissä syntyy uusia ideoita ja innovaatioita. Hänen mukaansa työntekijät muodostavat omat verkostonsa ilman rakenteita, mutta itsenäisten henkilöiden yhdessä pitäminen edellyttää paljon kommunikaatiota. Organisaatioiden kasvaessa verkostojen onkin tapana muodostua rakenteellisemmiksi. Maister (1993) toteaa, että monet asiantuntijaorganisaatiot käyttävät hyväkseen verkostoja, esimerkiksi erilaisia alumniohjelmia, pitääkseen yllä suhteita organisaation entisiin työntekijöihin. Näin organisaatiota kohtaan tunnettu sitoutuminen jatkuu myös post-exit -tilanteessa, mikä toivottavasti hyödyttää molempia osapuolia.

Alvesson (2000) näkee, että asiantuntijaorganisaatioissa tunteilla ja sosiaalisilla siteillä on suuri merkitys. Nurmen (1998) mukaan muodolliset ja epämuodolliset yhteisöt ja kontaktit muihin asiantuntijoihin ovat asiantuntijoille jopa omaa organisaatiota tärkeämpiä, sillä he samaistuvat voimakkaasti omaan ammattiinsa, eivät niinkään työnantajaansa. Joskus myös samaistuminen ja sitoutuminen asiakkaaseen vähentävät lojaaliutta omaa organisaatiota kohtaan (Nurmi, 1998). Asiantuntijoille johonkin kuulumisen tunne ja lojaalisuus syntyy sosiaalisten siteiden kautta (Alvesson, 2000).

Løwendahlin (1997) mukaan asiantuntijayritys on riippuvainen työntekijöiden luottamuksesta ja yhteisestä hyväntahtoisuudesta työnantajan ja työntekijän välillä. Kommunikaatio ja sosiaaliset suhteet voivat siis auttaa organisaatiota luomaan lojaaliutta. Etenkin koska asiantuntijan työ perustuu suurelta osin yksilöiden ja tiimien itsenäiseen harkintaan ja päätöksentekoon, on organisaation yhtenäisen linjan säilyttämisestä huolehdittava jatkuvalla kommunikaatiolla asiantuntijoiden välillä (Løwendahl, 1997).

Nurmi (1998) korostaa, että vuorovaikutuksella on olennainen rooli myös osaamisen siirtämisessä. Maister (1993) näkee oppipoika-periaatteen parhaaksi mahdollisuudeksi kouluttaa junioreita, sillä asiantuntijaorganisaatioissa oleva tieto on usein epämuodollista ja hiljaista tietoa, joka on sidottu yksilöiden osaamiseen, organisaation kulttuuriin ja tiettyyn tapaan työskennellä (Maister, 1993; Alvesson 2000). Varmistamalla junioreille haastavia ja vaihtelevia työtehtäviä, joissa he voivat kartuttaa osaamistaan ja seurata

kokeneempia asiantuntijoita, organisaatio tukee heidän kehitystään. Maisterin (1993) lisäksi myös Baschab (2004) painottaa, että juniorien valmentaminen (coaching) kokeneempien asiantuntijoiden toimesta on äärimmäisen tärkeää osaamisen ja toimintatapojen siirtämiseksi. Asiantuntijaorganisaatioiden tulisikin jatkuvasti keskittyä koko yrityksen tietotaidon kehittämiseen. Osaamisen siirtämisen lisäksi henkilökohtainen vuorovaikutus kokeneempien ja aloittelevien asiantuntijoiden välillä on myös hyvin motivoivaa (Maister, 1993). Osaamisen jakamiseen vaadittavaa vuorovaikutusta on kuitenkin haastavaa toteuttaa isoissa organisaatioissa. Esimerkiksi junioreiden valmentamiseen voi olla vaikea löytää aikaa ja resursseja (Løwendahl, 1997). Pienissä ja tiiviissä ryhmissä osaamista jaetaan epävirallisesti ja epämuodollisesti kahvipöytä- ja käytäväkeskustelujen lomassa. Isommat organisaatiot ovat pyrkineet lisäämään vuorovaikutusta joustavilla rakenteillaan ja muodostamalla osastojen välisiä komiteoita saadakseen eri osaamisalojen asiantuntijat kommunikoimaan (Løwendahl, 1997).

Vuorovaikutuksen ja osaamisen yhteys korostuvat myös asiakaskontakteissa, sillä avain asiantuntijayritysten strategisten mahdollisuuksien käyttämiseen on asiakkaiden systemaattinen kuunteleminen ja huomioiminen (Maister, 1993). Maisterin (mt.) mukaan jo olemassa olevat asiakaskontaktit ovat usein kaikista todennäköisimpiä ja tuottavampia asiakassuhteita. Asiantuntijaorganisaation on panostettava asiakassuhteen syventämiseen luomalla tiiviit suhteet asiakkaaseen: suhteita luodaan liiketoiminnan ohella myös henkilökohtaisella tasolla sekä kehittämällä organisaation kykyä palvella kyseistä asiakasta ja etsimällä uusia yhteistyön muotoja. Osaamisensa kautta asiantuntijaorganisaatio voi luoda uuden markkinan ja tarjota asiakkaalle jotain, mitä hän ei edes osannut ajatella tarvitsevansa (Nurmi, 1998).

Asiantuntijan lähteminen organisaatiosta on aina vakavaa, ja lähtevä työntekijä vie aina mennessään osaamisensa, suhteensa ja pahimmassa tapauksessa myös asiakkaat (Løwendahl, 1997). Nurmi (1998) muistuttaa, asiantuntijaorganisaatio on riippuvainen omista työntekijöistään, sillä asiantuntijaorganisaation osaaminen on luonnollisesti kiinnittynyt asiantuntijoiden erikoisosaamiseen. Myös asiantuntijoiden luomat kontaktit asiakkaisiin, jotka ovat usein kiinteät ja luottamukselliset, lisäävät organisaation

riippuvuutta tietyistä asiantuntijoista. Løwendahl (1997) toteaa, että solmittujen suhteiden takia asiakkaat joskus vaativat, että he saavat tehdä yhteistyötä juuri tietyn asiantuntijan kanssa. Asiakkaita voi myös houkuttaa ajatus asiantuntijaorganisaation työntekijöiden rekrytoimisesta itselleen. Asiantuntijaorganisaatiolla onkin haaste saada osajansa palaamaan epävarmuuteen, joka on aina läsnä projektityössä ja "up or out" -periaatteella toimivissa organisaatioissa (Løwendahl, 1997).

2.3.3 Nainen asiantuntijana

Konsultointi on edelleen maskuliininen ala, ja alalle tyypillinen johtoryhmä on hyvin miehinen. Naiset ovatkin etenkin johtotehtävissä edelleen harvinaisia (Berry, 1996). Tilanne ei välttämättä muutu nopeasti, sillä Maisterin (1993) mukaan asiantuntijayritykset ovat konservatiivisia organisaatioita, joissa muutosta voi saada aikaan vain useiden vaikutusvaltaisten senioreiden vapaaehtoisella yhteistyöllä ja oman käytöksen muutoksella. Myös Larwoodin ja Gattikerin (1985) mukaan asiantuntijaorganisaatiot tarvitsevat vahvojen johtoryhmäläisten esimerkkiä viestimään siitä, minkäänlaista syrjintää organisaatiossa ei saa tapahtua.

Berry (1996) huomauttaa, että asiantuntijana työskentelevä nainen kohtaa omassa organisaatiossa olevien haasteiden lisäksi myös asiakasorganisaation asenteet (Berry, 1996). Larwoodin ja Gattikerin (1985) tutkimuksen mukaan asiakkaat hyväksyvät helpommin mieskonsulttien ideat ja ajatukset. Tutkijat esittävätkin, että tämän takia muuten tasa-arvonäkökulman tiedostavat konsulttiyritysten johtajat ylentävät helpommin miehiä.

Løwendahl (1997) esittää, että asiantuntijaorganisaatioiden miesvaltaisuus johtuu tavoitteesta luoda yhtenäinen organisaatiokulttuuri. Hän kuvaa asiantuntijaorganisaation johtamista kissalauman paimentamiseksi, sillä asiantuntijat ovat usein itsenäisiä ja haluttomia suoran delegoinnin tai käskyttämisen alaisena toimimiseen. Hänen mukaansa osa yrityksistä yrittää kontrolloida tätä luomalla yhtenäisen kulttuurin, johon yksi keino on keskenään samankaltaisten työntekijöiden rekrytointi. Usein osakkaat rekrytoivat vertaisiaan tai heille entuudestaan tuttuja henkilöitä, mikä edelleen

edesauttaa tietyn profiilin muodostumista. Løwendahl (1997) kuitenkin varoittaa, että tällä tavalla rakennettu yhtenäisyys osoittautuu lopulta ongelmalliseksi, kun yritys profiloituu liikaa. Yrityksen yksipuolinen profiili vaikeuttaa rekrytointia, sillä profiilista poikkeavat henkilöt alkavat vierastaa organisaatiota ja etenkin osakkaaksi ryhtymistä. Homogeeninen organisaatio saattaa kasvaa myös helposti erilleen asiakkaiden monipuolisemmasta johtajakunnasta (mt.)

Alvesson (2000) puolestaan pohtii, että naisten haaste asiantuntijayrityksessä syntyy ristiriitaisten identiteettien takia. Hän toteaa, että identiteettiä muokataan jatkuvasti vuorovaikutuksessa oman ympäristön kanssa, eli työidentiteetti saa vaikutteita työkuulttuurista ja sen odotuksista. Esimerkiksi konsultti hyväksyy pitkät työpäivät, ja ahkerasti työskentelystä muodostuu oman identiteetin ilmentämiskeino (Alvesson, 2000). Identiteetti pitkien työpäivien tekijänä voi olla ristiriitainen pehmeämpien arvojen ja esimerkiksi vanhemmuuden luoman identiteetin kanssa. Vaikka eri identiteettien olemassaolo on normaalia, eivät nämä saisi olla liian ristiriitaisia, jotta niiden välillä vuorottelu olisi luontevaa (mt).

Konsulttien identiteetti on Suomessa pehmentymässä. Meriläisen ym. (2004) tutkiessa liikkeenjohdonkonsulttien puhetta omasta urastaan, he havaitsivat, että perheen ja uran tasapainottamisen suhteen ollaan entistä armollisempia ja perheen asettaminen uran edelle on entistä hyväksyttävämpää suomalaisessa kulttuurissa. Samassa tutkimuksessa konsultit, niin naiset kuin miehetkin, tunsivat ylpeyttä kyvystään organisoida sekä perhe että vaativa työ. Tutkimuksessa britannialaiset konsultit kokivat perheen ja työn yhdistämisen selkeästi suomalaisia haastavampana. He olivat omistautuneita vain työlleen, joka vaati pidempiä päiviä.

2.4 Yhteenveto

Esittelemäni tutkimuksen perusteella on selvää, että monet naiset jäävät edelleen lasikaton alle ja naisten osallistuminen ylimmän johdon tehtäviin on vähäistä (esim. Vanhala, ym, 2002). Syitä tähän ovat organisaatioissa vallitsevat kulttuuriset tekijät,

kuten stereotypiat, tai käytännöt, jotka eivät tarjoa naisille samoja mahdollisuuksia (Oakley, 2000). Myös naisten vastuu perheestä on menestymisen esteenä (Whitmarsh, 2007). Vaikka monet naisten kohtaamat haasteet eivät ole selkeästi havaittavissa, on selkeää, että yrityksillä ei enää ole varaa jättää naisten potentiaalia käyttämättä. Monet organisaatiot ovatkin ryhtyneet tukemaan naisia erilaisin keinoin.

Tässä tutkimuksessa selvitän, ovatko naisten muodostamat verkostot yrityksissä yksi ratkaisu naisten tukemiseen. Naiset ovat alkaneet myös tiedostetusti muodostaa virallisia naisverkostoja: verkostoryhmiä, joiden tarkoituksena on edistää naisten kanssakäymistä ja luoda heille naisista muodostuva tukiverkko (Friedman ym. 1998). Osa naisverkostoista on alkanut kehittää organisaatiotaan tasa-arvoisemmaksi yhdessä johdon kanssa. Nämä verkostot ovat lisääntyneet eri organisaatioissa (Singh ym. 2006).

Verkostojen luominen on tärkeää etenkin, koska tietyssä asemassa olevilla naisilla ei ole välittömässä työympäristössään muita naisia, joihin tukeutua. Samankaltaisten henkilöiden kanssa verkostoituminen on yksilölle luonnollista ja myös tärkeää (Ibarra, 1992, 1993). Näiden verkostojen kautta niiden jäsenet saavat sosiaalista tukea, itseluottamusta ja neuvoja muilta naisilta (Travers ym. 1997). Tämän tuen avulla he pärjäävät paremmin miesvaltaisessa organisaatiossa ja pystyvät kohtaamaan paremmin vastaantulevia haasteita. Luonnollisesti naiset eivät voi verkostoitua vain keskenään, mutta naisten välisten verkostojen muodostaminen on myös perusteltua (Friedman, ym. 1998). Verkostoituminen edistää aina tiedon saamista organisaatiossa, omaa oppimista sekä suhteita läpi organisaation, ja etenkin korkeammassa asemassa oleviin luodut kontaktit ovat hyödyllisiä (Friedman ja Brooks, 2002; Schor, 1997).

Asiantuntijaorganisaatiossa, jotka ovat perinteisesti miesvaltaisia (Berry, 1996), sosiaaliset suhteet ja tunteet ovat hyvin tärkeitä. Asiantuntijoilla on vahva ammatillinen identiteetti ja normit työntekoon, jotka saattavat olla ristiriitaisia naisten kokemille muille vaatimuksille, kuten äitiydelle (Alvesson, 2000). Etenemiseen kannustava ”up-or-out” tyylinen uramalli ja etenemisen myötä kehittyvä rooli ovat tyypillisiä asiantuntijaorganisaatiolle (Maister, 1993). Henkilöstön osaaminen ja asiantuntemus

sekä asiakassuhteet ovat avaintekijöitä asiantuntijaorganisaation menestykselle (Løwendahl, 1997). Nämä yritykset haluavatkin rekrytoida osaavimmat henkilöt ja pitää heidät palveluksessaan. Henkilöstön roolin tärkeys, suhteiden merkitys ja haastava työ ovat tekijöitä, jotka tukevat naisten verkostojen merkitystä erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksessani selvitän asiantuntijaorganisaation erityispiirteiden vaikutusta naisten verkoston toimintaan. Aikaisemmin naisten verkostoitumista on tutkittu varsin vähän, ja erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa toimivasta verkostosta tehtyä tutkimusta en ole löytänyt. Seuraavaksi esittelen haastattelututkimukseni toteutuksen.

3 Metodologia

Saadakseni tarkemman kuvan naisten verkostojen toiminnasta asiantuntijayrityksissä toteutin kvalitatiivisen tutkimuksen, jonka kohteena oli Suomen Accenturella toimiva naisten Tigress-verkosto. Kyseinen verkosto on osa Accenturen globaalia Diversity -ohjelmaa. Tarkoitukseni oli tutustua asiantuntijayrityksessä toimivaan naisverkostoon, heidän toimintaansa ja mukana olevien naisten käsityksiin verkostosta ja sen hyödyistä. Lisäksi kohdeyritykseni toivoi minun selvittävän, miten verkosto hyödyttää Accenturea yrityksenä. Edelleen tarkoitukseni oli etsiä mahdollisuuksia kehittää verkoston toimintaa. Tutkimusta ei toteutettu varsinaisena toimeksiantona, mutta tiiviissä yhteistyössä Accenturen ja etenkin Tigressin toiminnasta vastaavan henkilön kanssa.

Tutkimukseni pääaineiston keräsin haastattelututkimuksella, mutta tämän lisäksi perehdyin Tigressin kirjalliseen materiaaliin ja havainnoin yhtä verkoston tapahtumaa. Tässä luvussa esittelen tutkimukseni toteutuksen kertomalla ensin haastattelujeni toteutuksesta ja analysoinnista sekä muusta aineistoni keruusta. Luvun lopuksi arvioin tutkimukseni onnistumista ja tuloksieni luotettavuutta.

3.1 Aineiston keruu

3.1.1 Haastattelujen toteuttaminen

Tutkimukseni aineisto on kerätty pääosin teemahaastattelujen (semi-structured interviews) avulla. Teemahaastattelu on selvästi käytetyin kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä taloustieteissä (Koskinen ym. 2005, 105). Haastattelumuodoista teemahaastattelu on usein luonteva vaihtoehto, sillä se on syvähaastatteluja jäsennellympi, mutta antaa strukturoitua haastattelua laajemmat ja monipuolisemmat mahdollisuudet vastata ja käydä keskustelua. Teemahaastattelussa tutkija on määrittänyt edeltä kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja mahdollisesti poiketa aiheesta. Lisäksi haastattelijalla on vapaus kysyä

tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelujen vahvuutena onkin se, että se on varsin vapaamuotoinen, mutta haastattelija pystyy ohjaamaan sitä (Koskinen ym. 2005).

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat koetaan naisten verkostoitumisen tarkoitukseksi ja hyödyiksi Accenturella. Lähestyin aihetta tarkastelemalla toiminnassa mukana olevien henkilöiden, erityisesti naisten, henkilökohtaisia käsityksiä ja mielipiteitä. Teemahaastattelut sopivat tähän tarkoitukseen etenkin, koska vapaamuotoisten vastausten voidaan tulkita edustavan henkilöiden puhetta itsessään (Hurme, 2001; Eskola & Saloranta, 2003). Koskisen ym. (2005) mukaan teemahaastattelu voi olla hyvin motivoiva kokemus. Havaitsin tämän haastatteluissani: haastattelemani henkilöt totesivat saaneensa haastattelusta paljon uusia ideoita, ja viihtyivät kertoessaan kokemuksistaan ja ajatuksistaan.

Haastattelin tutkimustani varten yhteensä kymmentä asiantuntijaa, jotka ovat osallistuneet Tigressin toimintaan. Osaan haasteltavistani sain yhteyden kartoittamalla Tigressin tapahtumassa vapaaehtoisia, ja tämän jälkeen valitsin loput haastateltavat yhdessä Tigressin vetäjän kanssa. Näin tavoitin henkilöitä eri uratasoilta ja verkostossa eri tavalla mukana olevia. Haastateltavani muodostavatkin harkinnanvaraisen näytteen, kuten Hirsijärvi ja Hurme (2001) esittävät käytettäväksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kun tavoitteena on ymmärtää jotain tapahtumaa syvällisemmin tai saada tietoa jostain paikallisesta tapahtumasta. Loppujen lopuksi haasteltavani edustivat hyvin Accenturen eri uratasoja, ja heidän suhteensa Tigressiin olivat myös erilaisia. Osa haastateltavista oli aktiivisia Tigressin jäseniä, ja he olivat olleet mukana suunnittelemassa toimintaa verkoston perustamisesta lähtien. Osa haastateltavista oli osallistunut vain muutamaaan tapahtumaan. Yksi haastateltavistani oli mies, ja hän edusti samalla Accenturen ylintä johtoa. Lisäksi haastattelin Accenturen henkilöstöyksikön edustajaa. Toteutettuani nämä kymmenen haastattelua, huomasin tarinoiden ja kommenttien alkavan toistua. Mielestäni en olisi lisähaastatteluja tekemällä saanut enää uutta tietoa tutkimuskysymyksiini vastaamiseksi. Koinkin aineistoni saavuttaneen saturaation eli kylläntymisen, joka on yksi tapa määritellä aineiston riittävyys laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 2001).

Ennen varsinaisten haastattelujen toteuttamista loin yleiskuvan Tigressistä tutustumalla kirjalliseen materiaaliin, havainnoimalla Tigressin tapahtumaa ja keskustelemalla Tigressiin vetäjän kanssa. Tämän pohjalta suunnittelin teemahaastattelurungon, jossa yhdistelin aikaisempaa tutkimusta Tigressin missioon ja verkoston edustajan kanssa heränneisiin kysymyksiin.

Kun olin luonut alustavan rungon haastatteluilleni, testasin sitä kahdessa esihaastattelussa ylimmän johdon edustajan sekä Tigressin vetäjän kanssa. Esihaastattelut ovat hyvä ja tarpeellinen tapa testata haastattelujen toimivuus (Eskola & Suoranta, 2003; Hurme & Hirsijärvi, 2001). Haastattelurunko toimi esihaastatteluissa hyvin, ja myös haastateltavilta saamani palautteen mukaan se mahdollisti hyvin luonnollisen keskustelun ja asioiden esiin nostamisen. Näin ollen viimeistelin haastattelurungon, ja tein ainoastaan pieniä muokkauksia sanamuotoihin ja vaihdoin muutaman kysymyksen järjestystä. Käytin tätä viimeistelyä runkoa kaikissa lopuissa haastatteluissa. Haastattelurunkoni löytyy liitteenä (Liite 2) raportin lopusta. Koska esihaastattelut olivat hyvin samankaltaisia varsinaisten haastatteluideni kanssa, käytin myös niitä aineistonani.

Kävin haastattelurungon läpi kaikkien haastateltavieni kanssa samalla tavalla. Toteutin kaikki haastatteluni kolmen viikon sisällä, joten haastattelurungosta muodostui minulle hyvä muistin tuki keskustelujen ohjaamisen. Näin hyvän haastattelurungon tulisikin toimia (Koskinen ym. 2005). Kaikki haastattelut kestivät noin tunnin, kuten olin suunnitellut. Fyysisesti haastattelut tehtiin Accenturen toimistolla. Haastattelut onnistuivat hyvin ja rakentuivat luontevasti teemojeni ympärille. Haastateltavat kuvailivat ja kertoivat omin sanoin tarinansa, jota pyysin tarpeen mukaan tarkentamaan.

Kaikki haastatteluni on nauhoitettu ja litteroitu sanatarkasti haastattelun jälkeen. Kysyin kaikilta haastateltavilta, haluavatko he saada litteroinnit tarkastettavaksi, mutta vain yksi henkilö käytti tämän mahdollisuuden. Käyttämäni suorat lainaukset on hyväksytetty haastateltavilla.

3.1.2 Haastattelujen analysointi

Laadullisen aineiston analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa (Hurme & Hirsijärvi, 2001). Myös minulle selvisi jo haastattelujen aikana, mitkä teemat ovat selvästi toistuvia ja merkittäviä ja miten ne suhteutuvat jo olemassa olevaan tutkimukseen. Halusin kuitenkin pyrkiä analysoimaan aineistoni ilman valmiita ratkaisuja, jotta en jättäisi mitään puolia huomioimatta. Analysoinnissa tutkijan lähestymistapa voi olla joko induktiivinen, eli analysointi lähtee liikkeelle aineistosta, tai abduktiivinen, jolloin pyritään todistamaan valmiita teoreettisia ajatuksia (Hurme & Hirsijärvi, 2001). Koskisen ym. (2005) mukaan induktiivisessa analyysissä lähdetään liikkeelle pienestä tapausjoukosta, josta tehtyjä johtopäätöksiä testataan koko aineistoon. Jos koko aineistosta löydetään ristiriitoja, mietitään, kuinka isomman aineiston voisi tulkita uudelleen. Lopputuloksena on tulkinta, joka kuvaa aineiston muutamalla peruskäsitteellä ja kestää koko aineiston testin. Tämä näkemys on tutkijan tulkinta ilmiöstä (Koskinen ym. 2005). Oma analyysini rakentui tämän näkemyksen mukaisesti.

Aloitin analysointini lukemalla litteroidut tekstit useaan kertaan, minkä jälkeen pyrin teemoittelemaan aineiston tarkempaa tarkastelua varten. Teemoittelulla Hurme ja Hirsijärvi (2001) tarkoittavat sitä, että aineistosta nostetaan analyysivaiheessa esiin sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Yleensä teemoittelu tehdään haastattelussa käytettyjen teemojen mukaan (Eskola & Saloranta, 2003).

Aluksi pyrin teemoittelemaan aineistoani haastattelurunkoni teemojen avulla, ja näin nostin esiin verkoston tarkoituksen ja hyödyt. Pian huomasin, että tämä jaottelu ei toiminut aineistossani: Tigressin tarve, tarkoitus ja hyödyt linkittyivät tiiviisti yhteen, ja toimintaa jäsensivät enemminkin käydyt keskustelut. Esimerkiksi naisten vähyyys ylimmillä uratasoilla oli kimmoke verkoston perustamiselle, kun samalla naisten osuuden kasvattamista pidettiin myös verkoston tarkoituksena, ja lisäksi hyötynä nähtiin naisten motivoiminen urakehityksessään. Pyrin aluksi myös erottelemaan eri verkostojen roolit yleisesti Accenturella ja sen jälkeen korostamaan Tigressin erityispiirteitä, mutta

huomasin tämän tarpeettomaksi, sillä Tigress nähtiin ennen kaikkea verkostona ja vasta sen jälkeen naisten verkostona.

Päädyinkin käymään aineistoani uudestaan läpi ja teemoittelemaan sen haastatteluissa ja havainnoissa esiin nousseiden teemojen mukaan. Näin teemoikseni nousivat toiminta verkostona, keskustelut, naisena työskentely, uran tekeminen naisena, työn ja vapaa-ajan tasapaino, suhtautuminen Tigressiin verkostona sekä Tigressin hyödyt Accenturelle yrityksenä. Lopuksi kokosin vielä haastatteluissa ja havainnoissani esiin nousseita ideoita Tigressin kehittämiseksi. Teemoitellut aineistot kokosin tietokoneelleni erillisiksi tiedostoiksi, josta niitä oli helppo käsitellä, kuten Koskinen ym. (2005) neuvovat.

Teemoitelluista vastauksista etsin yhtäläisyyksiä ja loin niiden perusteella mahdollisimman luotettavia johtopäätöksiä. Teemoittelu ei kuitenkaan sellaisenaan vielä palvele kvalitatiivista tutkimusta, vaan se vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta (Eskola & Saloranta, 2003). Analysoidessani haastattelijani teemojen avulla palasinkin jatkuvasti teoriani pariin ja vertailin luomiani johtopäätöksiä aikaisempaan tutkimukseen ja havaintoihin muista verkostoryhmistä.

3.1.3 Muu aineisto

Ennen haastattelijani osallistuin yhteen Tigressin tapahtumaan havainnoitsijan roolissa. Tapahtuma oli erityisen mielenkiintoinen, sillä sen tarkoituksena oli pohtia toimintaan osallistuvien kanssa, millaista toimintaa Tigressin tulisi järjestää seuraavan toimintakauden aikana sekä kerätä palautetta tähänastisesta toiminnasta. Tilaisuus kesti noin tunnin, jonka jälkeen osallistujat siirtyivät seuraamaan muotinäytöstä, johon Tigressin jäseniä oli kutsuttu osallistumaan. Itse en osallistunut muotinäytökseen.

Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan aineistonkeruutapaa, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan (Eskola & Saloranta, 2003). En pyrkinytkään olemaan näkymätön sivusta tarkkailija, vaan olin osana tilaisuutta. Esittelin itseni tilaisuuden aluksi, ja kerroin miksi olen mukana tilaisuudessa. On eettisesti oikein,

että havainnoinnin kohteet tietävät olevansa tutkinnan kohteena (Eskola & Saloranta, 2003). Osallistuin käytyihin keskusteluihin hieman, mutta pääosin keskityin tarkkailemaan tapahtuman kulkua ja käytyjä keskusteluja. Usein tutkija ottaakin tällaisen roolin, jossa yhdistyvät ulkopuolinen tarkkailu ja toimivana yksilönä osallistuminen (Eskola & Saloranta, 2001).

Olin etukäteen pohtinut osallistumiseni tarkoitusta ja asioita, joihin haluan havainnoidessani kiinnittää huomiota. Mielestäni tärkeintä oli tutustuminen Tigressin toimintaan, sillä se auttaisi minua kokonaiskuvan luomisessa ja tukisi haastattelujani. Halusin myös tarkentaa käsitystäni siitä, millaiset henkilöt osallistuvat Tigressin toimintaan. Tarkkailun kohteena oli tapahtuman henki ja luonne sekä järjestäjien rooli tapahtuman kulussa. Lisäksi käytin tilaisuutta hyväkseni saadakseni vastauksia varsinaiseen tutkimuskysymykseeni, eli miten Tigressin toiminta koetaan ja mitä hyötyjä siitä mahdollisesti on.

Tein tilaisuuden aikana muistiinpanoja, ja heti sen päätyttyä kirjasin tarkasti kaikki havaintoni ylös. Tämä on oleellista, jotta havainnot saadaan muistiin mahdollisimman tarkasti (Koskinen ym. 2005). Havainnointi on aina subjektiivista, ja siihen vaikuttavat havainnoijan henkilökohtaiset ominaisuudet (Eskola & Suoranta, 2003). Huomasinkin, että huomioni tarkentui itselleni entuudestaan tuttuihin keskusteluihin ja aiheisiin. Eskolan ja Suorannan mukaan tämä on hyvin tyypillistä havainnoinnille, mutta heidän mukaansa tätä ei pidä nähdä vain huonona asiana vaan myös rikkautena. Havainnointi auttoi minua haastattelujen suunnittelussa ja myös Tigressiä koskevan kokonaiskuvan muodostamisessa. Lisäksi tilaisuudessa käydyt keskustelut olivat hyvin samankaltaisia haastatteluissani nousseiden teemojen kanssa, joten sain havainnoinnista tukea johtopäätöksilleni.

Haastattelujen ja havainnoinnin lisäksi perehdyin Tigressin kirjalliseen materiaaliin eli heidän Intranet-sivuihinsa sekä muutaman kerran vuodessa sähköisesti ilmestyvään ”Tigress Newsletter” -tiedotuslehteen.

3.2 Tutkimuksen arviointia

Tieteellisiä tutkimuksia arvioidaan usein reliaaabeliuden ja validiuden periaatteiden avulla. Reliaabeliudella tarkoitetaan, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos tai kaksi tutkijaa päätyisi samaan tulokseen (Hurme & Hirvijärvi, 2001). Validius jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin erottaen tulkinnan sisäisen loogisuuden ja ristiriidattomuuden ja sen yleistyykö tehty tulkinta muihin kuin tutkittuihin tapauksiin (Koskinen ym. 2005). Laadulliseen tutkimukseen nämä käsitteet kuitenkin soveltuvat huonosti ja jäävät lähinnä periaatteen tasolle (Koskinen ym. 2005) ja arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Saloranta, 2001). Tästä huolimatta käytännöksi on muodostunut myös kvalitatiivisen tutkimuksen arviointi näiden näkökulmien mukaan.

Reliaabeliutta voidaan tarkastella tutkijan toiminnan kautta, esimerkiksi selvittämällä, onko aineistoa käsitelty oikein ja ovatko tulkinat kuvaavia haastateltavien ajatusmaailmalle (Hurme & Hirsijärvi, 2005). Tutkimusprosessini luotettavuutta olen pyrkinyt tuomaan esiin tarjoamalla lukijalle tietoa siitä, miten olen haastattelut ja tutkimukseni toteuttanut ja haastattelurunkoni on nähtävänä raportin liitteenä. Lisäksi kaikki haastattelut tehtiin saman rungon mukaisesti, ajallisesti lähekkäin ja saman haastattelijan toimesta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti hyvin pian niiden tekemisen jälkeen. Lisätäkseen johtopäätöksieni luotettavuutta, olen tulosten esittelyssä käyttänyt paljon suoria lainauksia osoittamaan lukijalle niiden todenmukaisuuden.

Validiteettia tutkimuksessani osoittaa haastateltavieni muodostama kattava ja monipuolinen otos Tigressin toiminnassa mukana olevista henkilöistä. Haastatteluissa vallitsi avoin ja luottavainen ilmapiiri ja minulle ei ole mitään syytä epäillä, etteivätkö henkilöt olisi puhuneet rehellisesti. Keskusteluissa muodostui selkeästi yhdenmukainen tarina ja käsitys Tigressin tarkoituksesta ja hyödyistä sekä Accenturella työskentelystä naisena. Tulokseni myös tukivat aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta naisten verkostoista sekä asiantuntijaorganisaatioista.

Tutkijana olin organisaation ulkopuolinen neutraali henkilö. Uskottavuutta ja luotettavuutta haastattelijana sain kertomalla, että olin perehtynyt naisten verkostoihin jo aikaisemmin kandiditutkielmani yhteydessä ja toimineeni naisten verkostossa. Varoin kuitenkin johdattelemasta haastateltaviani aikaisempien kokemuksieni ja tietojeni perusteella.

Tutkimuksen relevanssi tarkoittaa myös, että tutkimuksella olisi yleistä ja ennen kaikkea käytännöllistä merkittävyyttä (Eskola & Suoranta, 2003). Yleistettävyys on usein ongelma kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen keskittyessä yksittäisen tapauksen kuvailemiseen (Koskinen ym. 2005). Myös tutkimukseni keskittyy vain yhden verkoston tutkimiseen, mutta saamani tulokset ovat hyvin yhtenäisiä aikaisemman tutkimuksen kanssa. Olen myös pyrkinyt linkittämään tutkimukseni osaksi laajempaa tasa-arvokeskustelua ja tutkimuksen lopussa pohdin, miten tuloksiani voidaan hyödyntää laajemmin.

4 Case: Tigress-verkosto Accenturella

Tässä luvussa esittelen empiirisen tutkimukseni tulokset. Aloitan kuvailemalla Accenturea yrityksenä ja esittelen lyhyesti taustatietoja haastateltavista. Tämän jälkeen esittelen tutkimukseni tulokset kuvailemalla ensin yleisellä tasolla Tigressin toimintaa ja verkoston perustamista, jonka jälkeen siirryn haastattelujen analysointiin. Lukijan on hyvä huomioida, että tutkimuksen näkökulmana on verkostoitumisen tuki naisille ja erityisesti naisten työelämässä kohtaamien tilanteiden kannalta. Tämän takia pyrin myös kuvaamaan Accenturella työskentelyä niiltä osin, kun se korostui haastatteluissa ja on oleellista verkoston toiminnan kannalta.

4.1 Tutkimuskohteeni esittely

4.1.1 Accenture

Accenture on maailmanlaajuisesti toimiva liikkeenjohdon konsultoinnin, tietotekniikan ja ulkoistamisen palveluyritys, joka tarjoaa asiakkailleen innovatiivisia ratkaisuja. Accenture palvelee yksityisen ja julkisen sektorin suurimpia toimijoita ja pyrkii pitkäjänteisiin asiakassuhteisiin. Globaalisti Accenturen asiakkaisiin kuuluu 94 yritystä Fortune -lehden Global 100 -listan yrityksistä. Accenture toimii 49 maassa ja sillä on palveluksessaan yli 180 000 ammattilaista.

Suomessa Accenturella on noin 1 200 työntekijää, joista valtaosa työskentelee Helsingin toimistolla. Accenturella on pienemmät yksiköt myös Espoossa ja Tampereella. Naisia Accenturen henkilöstöstä on noin kolmannes. Accenturen tavoitteena on kasvaa markkinoita nopeammin ja vuonna 2007 liikevaihto kasvoikin 28 prosenttia. Kasvun mahdollistaminen edellyttää aktiivista rekrytointia ja vuonna 2008 tavoitteena on rekrytoida 350 uutta työntekijää, joista 150 opiskelijaa tai vastavalmistunutta.

Accenturen palvelut on jaettu kolmeen eri kokonaisuuteen eli liikkeenjohdon konsultointiin, teknologiakonsultointiin ja järjestelmäintegraatioon sekä ulkoistamiseen.

Lisäksi toiminta on organisoitu palveltavien asiakkaiden toimialan mukaan viiteen yksikköön, jotka lävistävät palvelukokonaisuudet muodostaen matriisimaisen organisaation. Nämä ovat finanssiala, julkiset palvelut, perusteollisuus, teollisuustuotanto sekä viestintä- ja teknologiateollisuus. Rajat eri palveluiden välillä eivät kuitenkaan ole tiukkoja ja yksi projekti voi sisältää kaikki kolme pääpalvelua eri vaiheissaan. Teknologiaratkaisut ovat keskeisessä asemassa useissa Accenturen toteuttamissa projekteissa. Näin ollen teknologiakonsultointi ja järjestelmäintegraatio ovat suurimmat ja merkittävimmät Accenturen tarjoamista palvelukokonaisuuksista.

Eri palveluyksiköissä on niiden toisistaan eroavaan palveluntarjontaan soveltuvat uramallit. Liikkeenjohdon konsultoinnin yksikössä on selkeimmin konsulttiyrityksille tyypillinen ylöspäin johtava uramalli, joka koostuu viidestä eri uratasosta: analyttikko, konsultti, manageri, senior manager ja senior executive eli partneri. Jokaisella uratasolla on oletuksena työskennellä kolmesta viiteen vuoteen, jonka jälkeen ylennytään seuraavalle uratasolle. Jos ylennystä ei tarjota tämän ajan kuluessa, on se viesti hakea haasteita Accenturen ulkopuolelta. Samalla uratasolla olevia henkilöitä verrataan toisiinsa suoritusarviointien avulla ja menestyneimpiä palkitaan ylennyksin sekä palkankorotuksin. Teknologiapalveluyksikössä uramalli on samansuuntainen, mutta se on jakautunut useampiin ja lyhyempiin uratasoihin. Ulkoistusyksikössä uramalli on puolestaan hyvin linjaorganisaation kaltainen.

Accenture on valittu Suomen parhaaksi työpaikaksi suurten yritysten sarjassa kahdesti peräkkäin vuosina 2007 ja 2008. Tutkimuksen toteuttaa Great Place to Work Institute ja arvioinnissa suurin painoarvo on organisaatioiden omien työntekijöiden antamilla kyselyvastauksilla. Accenturella panostetaan paljon henkilöstön hyvinvointiin. Esimerkki tästä on vuoden 2008 alussa käynnistetty hyvinvointiohjelma, jossa työntekijät käyvät läpi hyvinvointikartoituksen ja heitä autetaan saavuttamaan tasapaino työn, perheen ja vapaa-ajan välillä sekä löytämään itselleen sopivat ratkaisut liikuntaan, terveelliseen ravintoon ja riittävään lepoon. Accenture myös kannustaa henkilöstöään harrastamaan monipuolisesti ja yrityksen Fun -toiminnan kautta voi osallistua useaan eri liikuntakerhoon tai muiden harrastusten ympärille muodostettuihin kerhoihin.

Tavoitteena on ennen kaikkea saada työntekijät viettämään aikaa yhdessä. Työntekoa tuetaan Career Counselor -toiminnalla, joka on Accenturen sisäinen mentorointiohjelma. Ohjelman puitteissa jokainen työntekijä saa kokeneemman, vähintään manageritasoisen henkilön neuvonantajakseen ja tuekseen. Accenturella toimii myös Corporate Citizenship -ohjelma, jonka puitteissa henkilöstö voi osallistua yhteiskuntavastuullisiin hankkeisiin esimerkiksi yhteistyössä SPR:n kanssa.

Accenturella toimii kansainvälisesti henkilöstön monimuotoisuuteen tähtäävä Global Inclusion and Diversity -ohjelma. Vaikka Accenture pyrkii organisaationa luomaan arvoiltaan yhtenäisen organisaatiokulttuurin, on sille tärkeää myös monimuotoinen ja taustoiltaan rikas henkilöstö. Diversity -ohjelman oleellinen osa on houkutella osaavia naisia Accenturen palvelukseen sekä kannustaa heitä pysymään yrityksen palveluksessa ja etenemään. Ohjelman toimintaan kuuluvat muun muassa joustavien työjärjestelyjen tarjoaminen naisille, äitiyslomalta palaavien tukeminen, paikalliset naisten verkostot ja naisten mentorointiohjelmat. Ohjelma tukee vastaavasti myös muita henkilöstöryhmiä, kuten eri uskontoihin, kulttuureihin, seksuaalivähemmistöihin kuuluvia ihmisiä. Ohjelman puitteissa on perustettu monia verkostoryhmiä tuomaan samanlaisen taustan omaavia ihmisiä yhteen. Toiminta räätälöidään paikallisten tarpeiden ja henkilöstön kiinnostuksen mukaan. Suomen Accenturen agendalla henkilöstön monimuotoisuus on ollut vuodesta 2000. Suomessa henkilöstön monimuotoisuus ohjelma on suunnattu erityisesti naisille, mutta toimintaa on myös ulkomaalaisille ja suomea puhumattomille työntekijöille. Oleellinen osa naisille suunnattua toimintaa on naisten verkosto, Tigress.

4.1.2 Taustatietoa haastateltavista

Haastattelin tutkimustani varten yhteensä kymmentä henkilöä, joista yksi oli yrityksen miespuolinen johtoryhmän jäsen ja yksi naispuolinen HR-yksikön edustaja. Muut haastateltavat olivat kaikki verkoston toiminnassa mukana olevia naisia, joista kolme Tigressin vastuuhenkilöitä. Haastateltavat olivat liikkeenjohdon konsultoinnin sekä teknologiakonsultoinnin ja järjestelmäintegraation yksiköistä. Heistä kaksi toimi

analyttikko -tasolla, kolme konsulttina ja kolme managerin tai senior managerin tehtävissä Näin ollen haastateltavien kokemus Accenturella vaihteli vajaasta vuodesta 20 vuoteen. Henkilöiden kokemusta enemmän haastatteluissa korostui heidän uratasonsa, joka nousi joissain tutkimukseni alueilla myös merkitseväksi tekijäksi. Tulosten tulkittavuuden lisäämiseksi tuon esiin haastateltavien uratason, kun se on käsiteltävän aiheen kannalta keskeistä. Henkilöiden tunnistettavuuden vähentämiseksi käytän termiä ”kokenut asiantuntija”, kun henkilö toimii managerina ja sitä ylempillä uratasoilla, ja muuten termiä ”nuori asiantuntija”.

Neljä haastateltavista oli opiskellut teknillisessä korkeakoulussa ja viidellä oli kaupallinen korkeakoulutusta, lisäksi yksi haastateltavista oli koulutukseltaan juristi. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat aloittaneet Accenturella suoraan tai hyvin pian yliopistosta valmistumisensa jälkeen. Melkein kaikki kertoivat päätyneensä konsultointialalle ilman pitkäaikaisia urasuunnitelmia ja konsultoinnin olleen vain yksi vaihtoehto muiden joukossa. Tehtäviltään haastateltavat olivat jakautuneet melko tasaisesti eri Accenturen osaamisyksiköihin, ja osa heistä on päätenyt paljonkin omasta koulutustaustastaan poikkeaviin projekteihin.

4.1.3 Tigress-verkoston esittely

Tigress-verkosto on perustettu vuonna 2005, mutta nykymuotoisena se alkoi toimia noin vuoden kuluttua perustamisesta. Kipinä verkostoon syntyi, kun kaksi naista Suomen Accenturelta osallistui organisaation kansainväliseen vain naisille suunnattuun johtaja- ja kehittymiskoulutukseen. Tutustuessaan muiden naisten kokemuksiin ja kuullessaan muissa yksiköissä toimivista naisten verkostoista, huomasivat naiset vastaavaa verkostoa tarvittavan myös Suomen Accenturelle. Lisäpotkun verkoston perustamiselle toi herääminen sille, että naiset ovat selvässä vähemmistössä organisaation ylimmässä johdossa.

Verkoston nimi, Tigress, syntyi nimikilpailun tuloksena. Nimi on monen mielestä erittäin osuva sen yhdistyessä yrityksen strategiaan. Johtoryhmän jäsen kuvasikin nimen merkitystä seuraavasti:

Juontaa juurensa siitä, että strategiameielessä muutama vuosi sitten alettiin puhua tiikerin loikasta. Ylipäätään kasvetaan markkinoita ja kilpailijoita nopeammin, ja alettiin puhua erilaisista tiikerijutuista, tämä Tigress juttu tuli siitä.

Tigressiä perustettaessa toimintaidea esiteltiin Suomen Accenturen johtoryhmälle, joka hyväksyi verkoston organisaation osaksi. Tigressillä on virallinen asema Accenturella muiden verkostojen, kuten Corporate Citizenship -verkoston ohella ja se kuuluu globaaliin ”Human Capital and Diversity Umbrella” ohjelman piiriin. Tigressillä on oma tilikausi elokuusta elokuulle ja johtoryhmän hyväksymä budjetti. Budjetoinnin yhteydessä tehdään myös toimintasuunnitelma tulevalle tilikaudelle. Verkoston päävetäjä voi käyttää osan työajastaan verkoston pyörittämiseen ja lisäksi toiminta on huomioitu hänen henkilökohtaisissa tavoitteissaan.

Tigressin virallinen missio on:

- tarjota monipuolisia, virallisia ja ei-niin-virallisia kokoontumisia, joiden kautta Accenturen naiset voivat tavata toisiaan
- lisätä verkostoitumista ja vaikuttaa positiivisesti tyytyväisyyteen Accenturella työskentelyyn
- auttaa naisia menestymään
- järjestää tapahtumia, jotka tarjoavat ajattelemisen aihetta, tietoa ajankohtaisista teemoista ja mahdollisuuden tavata mielenkiintoisia puhujia - ja aina pitää hauskaa

Lyhyesti Tigressin tarkoituksena on tarjota verkostoitumista, hauskanpitoa ja edistää naisten viihtymistä. Käytännössä toiminta näkyy erilaisten tapahtumien kautta. Pienempiä, osallistujamäärältään rajoitetumpia tapahtumia järjestetään vuodessa useampia. Näissä tapahtumissa on tarkoituksena tarjota hauskaa yhdessäoloa, mutta myös hieman asiapitoista ohjelmaa. Vähintään kerran puolessa vuodessa pyritään järjestämään isompi, kaikille avoin tapahtuma. Perinteeksi on muodostunut Naisten Päivä, jota vietetään samalla konseptilla useissa Accenturen yksiköissä ympäri maailman. Tänä vuonna järjestetyn Naisten Päivän -tilaisuuden avasi Suomen toimitusjohtaja ja Accenturen työntekijät saivat kutsua tilaisuuteen naispuolisia

asiakkaitaan. Tigress on myös järjestänyt keskustelutilaisuuksia, joihin on kutsuttu puhumaan menestyneitä naisia. Vähintään kerran vuodessa Tigress järjestää myös tapahtuman vain manageri- ja senioritasojen naisille. Tässä kokeneempien naisten tapaamisessa yritetään muun muassa paneutua syvemmin pohtimaan naisten toimintaa organisaation ylemmillä tasoilla sekä tarkastellaan naisten osuutta johtajina. Tigress on myös järjestänyt naisopiskelijoille kohdennettuja rekrytointitapahtumia ja on osaltaan huolehtinut, että rekrytointimessuille osallistuu myös Accenturen naisia. Tapahtumissa on mukana kaiken ikäisiä naisia ja isoimpiin tapahtumiin on osallistunut myös muutamia miehiä. Tigressin toimintaa pyörittää neljä vastuuhenkilöä. Heistä kaksi on urallaan manageritasolla ja kaksi nuorempaa ovat konsulttitasolla. Verkoston päävetäjä vastaa toiminnasta yleisesti ja muille jäsenille on jaettu vastuiksi viestintä, rekrytointi ja tapahtumien järjestäminen. Vastuuhenkilöt kokoontuvat muutaman kuukauden välein kasvotusten, muuten tapahtumien suunnittelu ja keskustelut käydään puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Apuna järjestelyissä jokaisella vastaavalla on oma tiiminsä, jotka kokoontuvat tarpeen mukaan. Aktiiveiksi on houkuteltu tapahtumiin osallistuneita innostuneita henkilöitä ja vastuuhenkilöt ovat pyytäneet omia tuttujaan avuksi. Toimintaan osallistuminen perustuu täysin vapaaehtoisuuteen.

Viestintäänsä varten Tigressillä on noin 80 hengen sähköpostilista, jonka välityksellä mainostetaan tapahtumia ja pyydetään apua ja ideoita järjestelyihin. Lisäksi Tigressillä on Accenturen Intranetissä oma sivu, jossa kerrotaan verkoston toiminnasta ja tulevista tapahtumista. Sivulla myös nostetaan esiin Accenturen tasa-arvotilannetta sekä kootaan työn ja vapaa-ajan tasapainoa helpottavia vinkkejä, kuten toimiviksi koettujen siivouspalveluiden yhteystietoja. Verkosto julkaisee myös kahdesti vuodessa Newsletter-tiedotuslehteä, joka sisältää haastatteluja, tietoa tulevista ja menneistä tapahtumista sekä muita ajankohtaisia uutisia.

Luvun loput kappaleet keskittyvät varsinaiseen tutkimukseeni eli naisten käsityksiin ja kokemuksiin Tigressin toiminnasta. Aloitan esittelemällä haastateltavien käsityksiä Accenturella työskentelystä, joka rakentaa pohjan Tigressin toimintaympäristölle. Tämän jälkeen tarkastelen suhtautumista Tigressiin ja sen toimintaan. Sitten paneudun

haastatteluissa selvimmin esiin nousseihin teemoihin, jotka muodistivat yhtä aikaa tarpeen verkostolle sekä loivat hyödyn mukana olosta. Lopuksi esittelen vielä Tigressin tuomia hyötyjä Accenturelle ja haastatteluissa esitettyjä ajatuksia toiminnan kehittämiseksi.

4.2 Accenturella työskentely

Kaikki haastateltavat viihtyivät työssään hyvin ja kokivat työnsä mielenkiintoiseksi ja kiinnostavaksi. Kysyessäni millaista on työskennellä Accenturella, kaikki haastateltavat vastasivat työn olevan erittäin vaihtelevaa ja haasteellista. Matriisimainen organisaatio, projektityö, kiireiset päivät ja vaihtuvat tiimit tekivät työnteosta epäsäännöllistä ja hektistä, mikä koettiin suureksi rikkaudeksi Accenturella työskentelyssä, mutta samalla myös ajoittain raskaaksi. Haasteellisimmaksi epäsäännöllisyydessä nähtiin pysyvän tiimin ja työtovereiden puuttuminen, mikä korostui etenkin lyhyitä projekteja tehdessä. Uuden projektin alkaessa vaihtuvat myös monet työtoverit ja tutustuminen tiimin jäseniin pitää aloittaa alusta. Seuraavat kommentit kuvaavat hyvin työntekoa Accenturella:

Asia, mistä kaikki ei välttämättä tykkää, mutta mistä mä tykkään, on se, että meillä on aika dynaaminen organisaatio. Meillä tapahtuu muutoksia aika paljon ja sitä kautta tulee sellaista vauhtia ja vaarallisia tilanteita.

Paljon vastuuta, odotetaan aika paljon, et voi jäädä paikallesi, pakko oppia koko ajan uutta ja kehittyä ja vaan mennä eteenpäin. Siinä on haasteensa. Ehkä sellaisessa tavallisessa päivärutiiniväilyssä saattaa jymähtää, tekee päivästä toiseen samaa, mutta tässä ei yksikään päivä ole samanlainen, aina on ongelmien ratkaisua edessä ja pitää ottaa asiakkaan tarpeet huomioon.

Accenturella työskentelemistä kuvailtiin myös hyvin itsenäiseksi, sillä vastuu omasta urasta ja kehityksestä on jokaisella työntekijällä itsellään. Accenturen rakenteiden ja ilmapiirin koettiin tukevan itsenäisen uran luomista ja myös kannustavan jatkuvaan kehittymiseen. Seuraava asiantuntija kuvasi hyvin muidenkin ilmaisemia tuntemuksia:

Se on yksi suurimmista eroista, että sulla ei ole kiinteää tiimiä, joka sulla aina on siellä, vaan sun pitää jossain välissä vaan yksin pujotella sieltä läpi ja pitää huolta itsestäsi. Sella ei ole team leadiä, joka tulee sanomaan, että nyt tee tätä ja nyt tee tätä.

Nurmi (1998) esittää, että jatkuva työskentely asiakkaan luona voi heikentää asiantuntijan sitoutumista ja kuuluvuuden tunnetta omaa työnantajaa kohtaan. Osa haastateltavista ja etenkin hyvin pitkään saman asiakkaan palveluksessa työskennelleet kertoivat, että välillä päivittäisessä työssä unohtaa olevansa ulkopuolinen konsultti. Toisaalta moni koki myös, että konsultin roolissa jatkuva ulkopuolisena oleminen tuntuu raskaalta. Tätä tunnetta korosti asiakassuhteen tuomat vaatimukset ja edellytetyt korrektiiviset kommunikoinnit. Ulkopuolisuuden tunne tuntui korostuvan projekteissa, joissa oli mukana vain muutama Accenturen asiantuntija ja tiimin muut jäsenet olivat joko muiden konsulttitalojen tai asiakkaan edustajia.

Joskus se ottaa päähän, että sulta siellä asiakkaalla odotetaan enemmän kuin omilta työntekijöiltä. Sun pitää joka päivä todistaa se paikkasi. Se, että olet tehnyt tosi hyvää työtä ja saanut tosi hyvää palautetta, saattaa seuraavana päivänä pyyhkiytyä pois, jos asiakkaalla on huono päivä tai joku menee pieleen. Se tuntuu välillä epärealistiselta.

Toistuvien muutoksien lisäksi jatkuvuuden tunnetta vähentää myös henkilöstön vaihtuvuus. Kaikilla muutamaa vuotta pidempään talossa viihtyneellä suurin osa samaan aikaan aloittaneista työkavereista oli jo vaihtanut työnantajaa. Luonnollisesti myös ”up or out” -tyyppinen uramalli luo oman epävarmuutensa uran suunnitteluun. Ainoastaan alle vuoden Accenturella työskennelleet analyttikot vastasivat selkeästi suunnitelmikseen pysyä talossa vielä pitkään. Muutkin kertoivat mielellään jatkavansa, mutta seuraavalle uratasolle siirtyminen loi epävarmuutta ja haluttomuutta luoda liian varmoja suunnitelmia.

Kyllä mä näen [tulevaisuuteni Accenturella], jos kaikki menee niin kuin ajattelee, mutta en ole tehnyt mitään viiden vuoden suunnitelmaa, että olisin täällä talossa. Eihän sitä tiedä edes mitä tapahtuu.

Osa haastateltavista tunnusti aina välillä iskevän kaipuun linjaorganisaatioon, jossa työskentelyssä olisi enemmän pysyviä elementtejä.

Haastattelujen perusteella työnteon epäsäännöllisyys vahvistaa verkostojen merkitystä Accenturella. Alvesson (2000) ja Nurmi (1998) esittävät molemmat omissa tutkimuksissaan, että asiantuntijat pyrkivät luomaan työyhteisöstä ja ihmissuhteista

kiintopisteitä, joista muodostuu vakautta vaihtelevan työn keskelle. Näin vaikuttaa tapahtuvan myös Accenturella, sillä haastatteluissa ihmissuhteiden merkitys nousi esiin moneen kertaan. Lähes jokainen haastateltava mainitsi, että ihmiset ja kollegat ovat parasta Accenturella työskentelyssä. Työtoverit ja työyhteisö koettiin hyvin samanhenkiseksi ja yhteistyön merkitystä korostettiin paljon. Kysyessäni uralla eteenpäin auttavia tekijöitä nousivat tiimityö ja muiden auttaminen selkeimmiksi menestyksen avaimiksi, kun taas itsekkäästi uraansa tekevien ja selkään puukottavien henkilöiden ei koettu pärjäävän Accenturella. Avunpyytäminen ja yhteistyö korostuivat haastatteluissa paljon enemmän kuin osasin odottaa, ja myös työntekijöiden itsensä mielestä nämä ovat yllättävän tärkeitä etenkin kun ottaa huomioon organisaation tiukan etenemiskulttuurin ja sen luoman kilpailuhenkisyuden.

Se, mitä me varmaan kaikki sanotaan, niin ne ihmiset, ketkä meillä on töissä, on tosi positiivinen voimavara.

Mikä on hirveän mukavaa, niin se, että meillä on samanikäistä porukkaa, joka on aika samanhenkistä.

Yhteistyöhenkisen kulttuurin ohella verkostot ja oikeiden ihmisten tunteminen ovat merkittäviä Accenturella työskentelyssä. Seuraavaksi kuvaankin tarkemmin, miten haastatteluissa tuli ilmi verkostojen tärkeys ja miten verkostot muodostuvat Accenturella.

Verkostot Accenturella

Haastatteluissa verkostojen rooli ja merkitys organisaation toiminnan ja oman uran kannalta nousivat jatkuvasti esiin. Haastattelujen perusteella verkostojen tarve muodostuu toisaalta siitä, että Accenturella ylipäättään verkostojen merkitys on suuri, ja toisaalta projektiorganisaatiosta, jossa pysyviä ja kiinteitä rakenteita on hyvin vähän ja oman uran luominen on hyvin itsenäistä. Haastateltavien mielestä oikeiden ihmisten tunteminen ja oman osaamisen esille tuominen ovat avain oman uran edistämiseksi. Kukaan ei kuitenkaan kokenut, että suhteiden kautta suosittaisiin ketään, vaan ne tarjoavat hyödyllisiä yhteyksiä läpi organisaation ja tietoa siitä mitä organisaatiossa tapahtuu.

Kun tämä organisaatio rakentuu paljon yhteistyölle ja yhteistyön helppoudelle, niin silloin verkostot aina tukee sitä. Sun on aina helpompi tehdä yhteistyötä, kun tunnet sen ihmisen jollakin tavalla henkilökohtaisellakin tasolla. Sitä kautta jo ihan se verkosto sinällään, siellä syntyy suhteita, niin palvelee tarkoituksia.

Verkostojen tarkoituksena nähtiin oman uran edistämisen ohella positiivisen yhteishengen ja henkilöstön työviihtyvyyden lisääminen Accenturella. Moni koki, että heidän verkostonsa, ja Tigress niiden joukossa, parantavat työviihtyvyyttä ja saa heidät sitoutumaan paremmin Accentureen.

Ehkä edelleen se, että on yksi yhteisö täällä sisällä. Kuulutaan ehkä projektiin, Accenturen Helsingin toimistoon, mutta meillä on myös oma yhteisö. --- Että on joku juttu, mihin kuulua tällaisessa projektiluontoisessa organisaatiossa. Ja toivon mukaan parantaa sitä kautta viihtyvyyttä.

Eräs haastateltava pohti, että hänen sitoutumisensa Accentureen on ensisijaisesti lähtöisin luoduista kontakteista ja verkostoista. Hän on kokenut, että eri ihmiset ovat tukeneet häntä ja osoittaneet toivovansa hänen pysyvänsä organisaatiossa. Tämä on luonut lojaliteetin näitä ihmisiä kohtaan, ei niinkään Accentureen yrityksenä.

Verkostojen muodostuminen

Accenturella on myös organisaatiotasolla tiedostettu verkostoitumisen tärkeys. Työntekijöiden väliseen tutustumiseen panostetaan paljon ja erityisesti neuvonantoa tukevia rakenteita pyritään muodostamaan koko yrityksen tasolla. Yrityksen oleellisen osan muodostavatkin erilaiset yhteisöt ja verkostot, ja henkilöstöä kannustetaan aktiivisesti osallistumaan ja järjestämään kerho- ja harrastetoimintaa. Yhteisöjen ohella etenkin analyytikko- ja konsulttitason asiantuntijat korostivat Career Counselor -toimintaa tärkeänä uraa ohjaavana ja tukevana toimintana. Career Counselorin vinkit koettiin kallisarvoisiksi niiden auttaessa tuntemaan ja ymmärtämään organisaatiota ja sen toimintatapoja. Enemmän itse työhön kohdistuvaa apua ja tukea haastateltavat hakivat myös oman osaamisalansa yhteisöistä ja Expert-verkostoista. Kokeneimmat Accenturen asiantuntijat huomioivatkin, että organisoitujen verkostojen rooli on kasvanut heidän uransa aikana. Yli kymmenen vuotta Accenturen palveluksessa toimineet ovat todistaneet yrityksen nopeaa kasvua ja henkilöstön moninkertaistumista, jonka

seurauksena erilaisten verkostojen ja rakenteiden tarve on aivan erilainen kuin aikana, jolloin yritys oli niin pieni, että kaikki työntekijät käytännössä tunsivat toisensa.

Osa haastateltavista myönsi luovansa verkostojaan hyvinkin tietoisesti olemalla aktiivinen omassa yhteisössään ja tutustuvansa näin uusiin ihmisiin. Heille myös uusien kontaktien luominen oli helppoa ja luonnollista tapahtuen oman aktiivisuuden seurauksena. Pitkään talossa toimineille heidän verkostonsa ja niiden hyödyntäminen olivat jo itsestäänselvyys, kuten seuraava kokenut asiantuntija kuvaa:

Itse, kun olen ollut täällä niin pitkään, niin se verkosto on jo vähän itsestään. Sitä ei enää erityisesti huomaakaan, että sitä käyttää, kun on niin paljon jo ihmisiä, ketkä tuntee.

Naiset kertoivat omien verkostojensa syntyvän ensisijaisesti projektityön lomassa sekä työhön liittyvien tai sitä tukevien tilaisuuksien kautta. Etenkin ensimmäisistä projekteista ja koulutuksista oli jäänyt kaikille vahvoja siteitä ja ystäviä. Naiset kertoivat, että heidän verkostoissaan naisia on noin puolet tai vähemmän, mutta mainitessaan lähimmistä ystävistään olivat nämä aina naisia. Tätä tukee Ibarra (1993) havainto siitä, että naisilla on taipumus luoda ystävyysuhteita juuri naisiin. Verkostojen muodostuessa ensisijaisesti työn yhteydessä jäävät miesvaltaisissa projekteissa toimivat naiset helposti vain muutamien naiskontaktien varaan. Erityisesti tällaisessa tilanteessa olevat naiset kokivat virallisen naisverkoston itselleen tärkeäksi.

Ihan se projektityö, ja sitten tietysti oma community, niin sitä kautta saa luotua niitä verkostoja. Ja se riippuu sitten tosi paljon, että kuinka aktiivinen on itse siinä toiminnassa ja osallistuu tapahtumiin ja näkee niitä communityn jäseniä.

Ehkä, kun olen ollut niin paljon miespainotteisissa projekteissa, niin mulla on tämä oma pieni naisverkosto ja sitten Tigressin kautta tuntee jotain ihmisiä, mutta ei niin paljoa. Sitten näistä muista verkostoista on suurin osa ehkä miehiä, on siellä toki naisiakin, mutta vähemmistössä.

Haastatelluista naisista vain kaksi on aktiivisesti mukana Accenturen kerhotoiminnassa Tigressiä lukuun ottamatta, vaikka yleisesti harrastustoiminta on hyvin suosittua. Haastateltavat mainitsivat, että kerhotoimintaan osallistumisen sijaan he tahtoivat viettää vapaa-aikaansa omien ystävien tai perheen kanssa. Kun muu kerhotoiminta keskittyy

pääsääntöisesti aina tietyn harrasteen ympärille, mainittiin Tigressin helppoudeksi se, että mukaan voi tulla helposti ilman kiinnostusta mihinkään tiettyyn asiaan, riittää että on nainen. Lisäksi monet naiset kokivat oman verkoston tärkeäksi juuri naisille, sillä vaikka Accenturella on monia vapaa-ajankerhoja ja osaamisverkostoja, ovat niistä useat suunnattuja miehisiin intresseihin, kuten koripallokerho ja sikarikerho. Esimerkkinä miesten verkostoista lähes jokainen haastateltava toi esiin Accenturella toimivan jääkiekkoyoukkueeseen, jolla on selvästi vankka asema organisaatiossa. Joukkueessa mukana olevien miesten koettiin luovan hyviä suhteita toisiinsa läpi organisaation. Hyvin kuvaava on seuraavan asiantuntijan vastaus kysyessäni, kokeeko hän, että Tigressin toiminnalle on tarve:

Sanoisin, että siinä mielessä ehkä joo, jos mietin miehiä, niin niille meillä on lätkäjoukkue ja korisjengi. Ja musta ne esimerkiksi lätkäjoukkueessa verkostoituu saunailloissa niin luontevasti. Kyllä musta tuntuu, että naiset harrastavat, jos mietin esimerkiksi Accenturen tarjoamaa kerhotoimintaa, niin aika sirpaleisesti eri juttuja. Meillä ei ole mitään yhtä kerhoa, jossa kaikki olisi naisia, jonkun tietyn lajin ympärillä.

Harrastekerhojen ohella miesten koettiin yleisemminkin olevan taitavampia luomaan omia verkostoja. Haastateltavat näkivät, että miehille suhteiden luominen toisiin miehiin on helpompaa ja että uuden miehen on helpompi päästää mukaan verkostoihin kuin naisen. Useampikin haastateltava kertoi miehillä olevan hyvä veli -verkostoja. Verkostojen luomisen koettiin olevan miehille luonnollinen tapa toimia, eivätkä naiset kokeneet, että niillä tarkoituksellisesti pyrittäisiin sulkemaan naisia ulkopuolelle. He kuitenkin tiedostivat, että erimuotoisista hyvä veli -verkostoista saatavat tiedot ja oman tunnettavuuden lisääminen organisaatiossa auttavat miehiä urallaan.

Naiset kokivat Tigressin tarpeellisenä vastineena miesten verkostoille ja toivoivat sitä kautta luovansa vastaavia hyötyjä toisilleen. Yleisesti haastateltavien kesken vallitsi käsitys, että naiset ovat miehiä heikompia verkostoitumaan ja naisten tulisi ottaa mallia miehistä toistensa tukemiseen. Tigressin kautta toivottiin, että naiset oppivat ja rohkaistuvat luomaan verkostoaan myös laajemmin.

Tähän mennessä olen pyrkinyt esittämään, mikä haastattelujen perusteella on verkostojen rooli Accenturella. Tästä eteenpäin keskityin erityisesti Tigressiin ja sen toimintaan verkostona. Seuraavassa alaluvussa esittelen, miten Tigressiin ja sen toimintaan suhtaudutaan.

4.3 Suhtautuminen naisten verkostoitumiseen

Kaikki haastateltavat puhuivat Tigressistä hyvin positiiviseen sävyyn, ja heidän mukaansa suhtautuminen verkostoon on hyvin myönteistä. Naisten verkostoituminen herättää helposti myös epäluuloa ja vastustusta, kuten naisverkostoja tarkastelleet tutkijat (Schor, 1997; Friedman ym. 1998; McGuire, 2000) ovat havainneet. Myös Tigressin yhteydessä on esiin noussut joitain epäileviä ja varauksellisia mielipiteitä.

Osa haastateltavista koki verkoston saaneen jo merkittävän aseman Accenturen toimistolla, kun taas osa epäili sen olevan vielä melko tuntematon tai ettei ihmisillä ole tarkkaa käsitystä verkoston tarkoituksesta ja toiminnasta. Toisaalta osa Tigressin järjestämistä tapahtumista on ollut hyvin isoja ja lähes koko toimiston tiedossa. Esimerkiksi keskustelutilaisuus, jota oli vetämässä Kirsi Piha, oli kerännyt suuren yleisön. Toiminnan katsottiin lähteneen hyvin käyntiin ja sitä pidettiin hyvin laadukkaana ja mielenkiintoisena. Lisäksi kehuttiin sitä, että toimintaa järjestetään positiivisessa hengessä.

Varmasti [toiminta] vielä muokkautuu paljon, mutta ottaen huomioon miten nuori verkosto ja tiimi me ollaan, niin siinä mielessä ihan hyvin lähtenyt liikkeelle ja ollaan saatu nimeäkin firman sisällä tunnetuksi.

Sen mikä mun mielestä on hirveen hyvää, on että sitä on tehty hirveen hyvällä meiningillä. Ei niin, että valitetaan. Mun mielestä sillä on onnistuttu luomaan aika positiivinen fiilis koko kuvioon ja sellaisena se on ehdottoman tarpeellista.

Verkostoa perustettaessa sen vastaanotto oli hieman varautunutta, mutta Tigress ei ole koskaan kokenut merkittävää vastustusta. Tosin haastatteluissa ilmeni, että miehet ovat hieman ihmetelleet ja hymähdelleet naisten toiminnalle. Miehet ovat myös kommentoineet naisten pitävän omaa salaverkostoaan. Samoin myös Biermanin (2005)

tutkimuksessa miehet olivat vitsailleet naisten verkoston olevan juorukerho ja tapaamisten olevan reseptinvaihtotilaisuuksia. Haastattelujen perusteella myös osa Accenturen miehistä on ollut epäileväisiä toiminnan suhteen ja kyseenalaistanut tarpeen naisten väliselle verkostoitumiselle. Haastateltavat kertoivat, että jotkut miehet kokevat verkoston tarpeettomana, sillä heidän mielestään Accenture on hyvin tasa-arvoinen organisaatio, eikä siksi tarvitse naisliikettä. Aktiivit ovatkin joutuneet ajoittain perustelemaan verkoston tarvetta.

Haastatteluissa uskottiin naisten suhtautuvan suurimmaksi osaksi hyvin positiivisesti Tigressiin ja epäilijöidenkin innostuvan, kun he vain saavat tietoa toiminnasta ja uskaltavat mukaan. Toisaalta ilmeni, että miesten ohella myös osa naisista suhtautuu epäilevästi Tigressiin. Sekä haastatteluissa että Tigressin toimintaaideoivassa tilaisuudessa osa naisista toi esiin huolensa leimaantumisen feministiksi negatiivisessa mielessä. Mielikuvat salakerhosta tai Martta-toiminnasta elivät myös naisten keskuudessa. Myös Schor (1997) havaitsi omassa tutkimuksessaan, että jotkut naiset suhtautuvat epäileväsi naisten verkostoitumiseen. Accenturella useampikin henkilö kertoi epäroineensa toimintaan osallistumista ja kertoi tuttujensa vierastavan toimintaa, koska eivät halunneet otsaansa leimaa miesten vihaajina tai liian voimakkaina naisten edun ajajina. Työympäristön ollessa miesvaltainen naisille tuntui olevan tärkeää olla erottumatta liikaa ja sulautua vallitsevaan kulttuuriin.

Silloin kun itse liityin aktiivisemmin tähän verkostoon, niin en halunnut profiloitua mihinkään feministiverkoston. Koska me ollaan miesvaltaisessa työympäristössä, niin ei halua profiloitua erityisesti, vaan haluaa olla osa tätä yhteisöä. Mutta sitten kun tajusin, että mikä toi verkosto on, että se kerää naisia yhteen, ja välillä käsittelee tätä naisnäkökulmaa enemmän, niin siinä vaiheessa se oli äärimmäisen hyvä juttu. Mutta meni ehkä vähän aikaa lämmitä sille ajatukselle.

Haastattelujen perusteella vaikutti, että henkilöt, jotka eivät tunne verkoston toimintaa, näkevät sen nimenomaan tasa-arvon puolestapuhujana. Mielenkiintoisesti toiminnassa mukana olevat naiset eivät itse nähneet verkostoa kovinkaan vahvasti tasa-arvon tai naisasian ajajana. He eivät myöskään halunneet luoda tätä kuvaa verkostosta. Kaikki haastateltavat kokivat, että miesten negatiiviset ja epäilevät mielikuvat johtuvat

tiedonpuutteesta, ja niitä voidaan parhaiten muuttaa positiivisen viestinnän kautta. Ehdottoman tärkeäksi koettiin, ettei kyseessä saa olla mikään salaseura eikä miehiin saa suhtautua vihamielisesti, vaan verkosto tulisi nähdä positiivisena voimavara. Toiminnan tulisi naisten mielestä olla hyvin avointa, ja myös miehillä pitää olla mahdollisuus osallistua tapahtumiin. Etenkin verkoston positiivinen ote ja painottuminen tasa-arvokysymyksiä enemmän verkostoitumiseen ja yhteiseen tekemiseen houkutteli epäilijöitäkin mukaan.

Muutamit miehet ovat kommentoineet, että mikä ihmeen salaverkosto se on, vähän niin kuin epäilevästi ja olen sanonut, että kyllä sinne kaikki saa tulla mukaan, tervetuloa vaan. Naiset on mun mielestä suhtautunut kauhean positiivisesti, on innokkaasti tulossa toimintaan mukaan, mutta miehet ovat epäileväisiä, että mitäs te liittoudutte siellä.

Mieluummin niin, että rakentaa positiivisille mielikuville, ja jättää ne negatiiviset omaan arvoonsa. Ihmiset tulee mukaan ja katsoo ja näkee, sittenpä tekee omat johtopäätöksensä.

Myös Accenturen johdon osoittama tuki ja näkyvä osallistuminen verkoston tapahtumiin koettiin hyvin merkittäväksi Tigressin toiminnalle. Osa johtoryhmän miespuolisista jäsenistä oli osallistunut Tigressin keskustelutilaisuuksiin, joissa he myös ottivat osaa keskusteluihin sekä pohtivat verkoston kehittämistä yhdessä vastuuhenkilöiden kanssa. Näyttävänä tuen osoituksena Suomen toimitusjohtaja avasi Naisten Päivän tilaisuuden keväällä 2008. Johdon mukana oloa pidettiin hyvin tärkeänä eleenä Tigressiä kohtaan ja positiivisena viestinä naisten verkostoitumisen puolesta. Lisäksi tämä nostaa Tigressin profiilia ja tekee sen näkyvämmäksi koko organisaation tasolla. Myös Tigressin asema virallisena verkostona Accenturella ja johdon vuosittain myöntämä taloudellinen tuki vahvistavat toimintaa ja viestivät sen olevan johdon hyväksymää. Tämä puolestaan madaltaa naisten kynnyistä lähteä mukaan toimintaan ja vähentää pelkoa leimaantumisesta.

Sekä haastatteluissani, että osallistumassani tapahtumassa painotettiin viestinnän selkeyttä ja tärkeyttä Tigressin kuvan muokkaajana niin naisten kuin miestenkin suuntaan. Tigressistä ulospäin annettavaa kuvaa tahdottiin kehittää myös järjestettävän

toiminnan avulla. Jos Tigress järjestäisi vain hyvin ”naismaisia” tapahtumia, kuten meikkiesittelyjä ja kokkauskursseja, pelättiin mielikuvan Martta-kerhosta ja naisten puuhastelusta vahvistuvan. Keskustelussa vaadittiinkin ”vähemmän kukkaessua” ja ”röyhelöt kuriin”. Vastapainoksi ehdotettiin esimerkiksi naisten tekniikkakoulutusta tai vierailua moottoripyöränäyttelyyn. Vastakkain tuntuivat olevan näkemykset ”naisellista naisille” ja ”hyvät jätkät meno”. Tarkkaillessani naisten keskusteluja tapahtumien painopisteestä pohdin, voisiko se viestiä eräänlaista epävarmuutta siitä miten omaa naiseutta kannattaa ilmentää Accenturella. Samoin kuin välttellessään liiallista naisasianaisen leimaa myös tässä yhteydessä naiset halusivat olla erottumatta liikaa valtaryhmästä.

4.4 Tigressin tarkoitus ja hyöty

Verkostot Accenturella ovat yleisesti hyvin tärkeitä oman työihtiyyden, kuuluvuuden sekä uran kehittämisen kannalta. Tigressin olemassaolo on siis hyvin perusteltua jo pelkästään sen luoman verkoston kautta. Haastattelujen perusteella naisille suunnatulle verkostolle on selkeä tarve Accenturella ja sillä on myös ominaisuuksia, joita muilla verkostoilla ei ole. Haastatteluissa nousi useasti esiin organisaation miehisuus, miesten luontevampi verkostoituminen, sekä haaste tasapainottaa työnteko ja vapaa-aika. Nämä koettiin tekijöinä, jotka tekevät naisverkostosta tarpeellisen. Samaan aikaan näistä aiheista käytävät keskustelut muodostavat verkostosta saatavaa hyötyä.

Joku tietysti aina kyseenalaistaa, että tarvitaanko naisverkostoja, mutta kyllä mun mielestä. Me ollaan kumminkin vähemmistö ja sen takia pitää olla niitä roolimalleja ja ajatustenvaihtokanavia.

Jokaiselle haastateltavalle oli selvästi muodostunut oma käsitys Tigressin tarkoituksesta. Haastatteluissa kysyttiin Tigressin tarkoitusta suoraan, mutta tämän lisäksi haastateltavat pohtivat kysymystä oma-aloitteisesti myös muiden teemojen yhteydessä, etenkin keskusteltaessa työskentelystä Accenturella. Monet haastateltavat mainitsivat, etteivät kovinkaan hyvin tunne tai muista Tigressin virallista missiota ja osa epäili sitä ikinä kuulleensakkaan. Tästä huolimatta heidän näkemyksensä Tigressin

tarkoitukselle olivat hyvin yhdensuuntaisia virallisen mission kanssa. Mission tavoin verkoston tärkeimmiksi hyödyiksi koettiin oman verkoston laajentaminen ja tutustuminen uusiin ihmisiin.

Verkoston tarkoitusta pohdittiin myös sen tuoman hyödyn kautta. Muutama haastateltavista toivoi, että toiminnassa olisi kiinteästi mukana asiakysymykset ja ratkaisujen löytäminen naisten kohtaamiin haasteisiin. Nämä henkilöt kyseenalaistivat verkoston tarpeellisuuden, jos se ei pysty tarjoamaan naisille konkreettista hyötyä. Toisaalta suurin osa näki tarkoituksena ennen kaikkea naisten yhteen kokoamisen ja yhteisen tekemisen tarjoamisen, jonka lomassa verkostoituminen ja tutustuminen tapahtuvat itsestään. He korostivatkin hauskanpidon oleellisuutta toiminnassa.

Tässä aluvuossa paneudun haastatteluissa selkeimmin nousseisiin teemoihin Tigressin tarkoituksesta ja koetuista hyödyistä. Yksinkertaisesti keskustelu muiden naisten kanssa ja sen mahdollistaminen nousivat vahvimmin Tigressin hyödyiksi. Ensin näytän miten juuri keskustelujen tärkeys ja rooli ilmeni haastatteluissa. Sen jälkeen paneudun tarkemmin Tigressin roolin naisena työskentelemisen tukena ja uran tekemisessä Accenturella. Kappaleen lopuksi esittelen, miten naisten verkoston koettaan tukevan perheellisiä.

4.4.1 Keskustelujen kautta muutosta ja tukea

Tigressin tilaisuuksissa hyvin palkitsevaksi koettiin omien kokemusten jakaminen ja keskustelu muiden naisten kanssa. Jakamisen kautta naiset kokivat iloa huomattaessaan muidenkin pohtivan samoja kysymyksiä. Naiset näkivät, että keskustelujen avulla on mahdollista nostaa esiin aiheita, jotka askarruttavat erityisesti naisia Accenturella. Keskustelun herättäminen ja mahdollistaminen nähtiin jo sinällään niin tärkeänä, että moni haastateltava nosti sen Tigressin tarkoitukseksi.

Hyviä, haastavia keskustelun avauksia ja paljon tilaa keskustelulle, että saadaan oikeasti sitä ajatusten vaihtoa, sille tuntuu kuitenkin olevan hirveän iso tarve.

Naisverkostoja tarkastelleet tutkijat pitävät niiden merkittävimpinä hyötyinä sosiaalisen tuen saamista muilta naisilta ja etenkin samassa elämän tilanteessa olevilta henkilöiltä (Singh, 2006; Schor, 1997). Myös Tigressin kautta toivottiin naisten saavan vertaistukea ja roolimalleja. Haastatteluiden perusteella on selvää, että naiset haluavat kuulla samassa elämäntilanteessa olevien kokemuksia ja päästä keskustelemaan heidän kanssaan. Toisaalta naiset ilmaisivat kaipaavansa myös esimerkkien saamista kokeneemmilta, tietyt haasteet jo selvittäneiltä naisilta. Muiden kokemusten odotettiin tarjoavan vastauksia ja ratkaisuja naisia askarruttaviin kysymyksiin. Ratkaisuja toivottiin esimerkiksi vapaa-ajan ja työn yhdistämiseen sekä malleja, miten perheelliset naiset ovat tämän haasteen selvittäneet. Myös miesvaltaisessa organisaatiossa toimiminen oli teema, josta toivottiin keskustelua ja vinkkejä. Etenkin kokeneemmat asiantuntijat kokivat tärkeäksi käydä tätä keskustelua nuorempien naisten kanssa ja vastaavasti nuorempia kiinnosti kuulla kokeneempien kokemuksia.

Olen sitä mieltä, että naisten kuuluu ja pitää auttaa toisiaan työelämässä, me voidaan tarjota toisillemme paljon kaikkea, uusia näkemyksiä, ajatuksia, ihan ylipäättään niin sanottua naisellista tukea toinen toisillemme.

Mun mielestä se tarkoitus on, että Accenturella naiset tutustuvat toisiinsa. Meillä on kaikki career counselor ja mentorointisysteemit, mutta että löytää niitä vastaavissa elämäntilanteissa olevia kollegoja, naispuolisia kollegoja.

Tigressin toivottiin myös luovan kannustavan ilmapiirin naisten kesken. Naisten koettiin olevan keskimäärin kriittisempiä itselleen ja verkoston toivottiin rohkaisevan naisia uskomaan itseensä. Tämän positiivisen hengen kautta haastateltavat halusivat saada imua, jolla naiset vetäisivät toisiaan ylemmäs uralla. Erittäin tärkeänä pidettiin sitä, etteivät naiset saa jäädä miesten jalkoihin, vaan heidän tulee pyrkiä eteenpäin, minkä ei koettu olevan naisille tyypillistä käytöstä. Etenkin itseensä uskomisen ja rohkeus korostuivat haastateltavien antaessa neuvoja muille naisille. Kokeneemmat asiantuntijat antoivat hyvinkin konkreettisia neuvoja tähän liittyen.

Luoda sitä imagoa, että hei kyllä me naisetkin pystytään! Naisina me pystytään huolehtimaan työstä ja perheestä hyvin ja me pystytään saamaan ihan samat tekniset tiedot kun miehetkin.

Haastateltavat kokivat, että naisten keskusteluista nousseiden ideoiden ja havaittujen kehittämiskohteiden kautta on mahdollista muuttaa organisaatiota ja sen toimintatapoja niin, että naisten olisi entistä parempi työskennellä Accenturella. Tigress kokoaa yhteen organisaation eri puolilla toimivia naisia ja saa näin esiin ajatuksia laajalta pohjalta. Eräs haastateltava näki Tigressin voiman siinä, että verkosto tarjoaa mahdollisuuden käydä keskustelua nimenomaan naisvetoisesti, vaikka miehiäkin niihin osallistuisi. Hänen mukaansa muuten Accenturella käytävät keskustelut ovat usein miesten vetämiä ja näin heidän näkökulmastaan. Verkoston toivottiin toimivan lähinnä foorumina ajatusten ja ideoiden keräämiselle ja, että konkreettinen asioiden eteenpäin viemisen tulisi tapahtua jo olemassa olevien rakenteiden ja työryhmien kautta. Naiset toivoivat esimerkiksi muutosta siihen, miten äitiyslomasta johtuva poissaolo huomioidaan suoritusarvioinneissa.

En toivo mitään kansanliikettä tai jyräämistä, mutta uskon, että kun asioista ja ongelmista puhutaan ja ne nostetaan pois pinnan alta, niin sillä on tietty vaikutus siihen, että niihin voidaan oikeasti tarttua ja vaikuttaa. Se vaikuttaa positiivisesti sitä kautta.

Tukea uran luomiseen

Haastateltavat kokivat, että yksi motivaatio osallistua Tigressin ja muiden verkostojen toimintaan, on verkostojen tuomat hyödyt omalle uralle. Puhuessaan etenemisestä kaikki haastateltavat nostivat esiin suhteiden ja oikeiden ihmisten tuntemisen tärkeyden sekä näihin henkilöihin tukeutumisen ja avun saamisen merkityksen. Uralla etenemisen ja auttamisen yhteys tulee hyvin esille seuraavassa kommentissa:

Kyllä se, että sulla on suhteet ihmisiin ja sut nähdään sellaisena ihmisenä kenen puoleen kannattaa kääntyä, jolta saa asiantuntevaa apua, on myös hyvin olennaista. Et sä pärjää pelkästään sillä, että olet loistava työntekijä tuolla asiakaspinnassa, vaan myös se, että kontribuoit tähän organisaatioon auttamalla muita tai tekemällä jotain sisäisiä juttuja. Ja kyllä tosiaan verkostoituminen ja ne suhteet painaa myös.

Avun saamisen lisäksi verkostojen tarkoituksena on oman näkyvyyden luominen organisaatiossa ja kokeneempien työntekijöiden keskuudessa. Oman osaamisen esille tuominen koettiin avaintekijäksi uusien haasteellisten tehtävien saamiseksi.

Haastateltavat toivoivat, että henkilöiltä, joihin tutustuivat Tigressin kautta, he saisivat tietoa siitä, mitä muualla organisaatiossa tapahtuu sekä mahdollisista uusista kiinnostavista projekteista. Yhtälailla kokeneemmat asiantuntijat kokivat, että tutustuessaan nuorempiin naisiin ja heidän osaamiseensa, on heidän tarvittaessa helpompi rekrytoida näitä jo osin tuttuja henkilöitä projektiin.

Saa tietoa jostain projektista, jossa haetaan just mun kaltaista ihmistä ja sitä kautta voi olla HR:ään yhteydessä. Kyllä uskon, että niiden kontaktien kautta tulee olemaan hyötyä.

Selvästi eniten uransa kannalta verkostosta kokivat hyötynensä Tigressin vastuuhenkilöinä toimineet naiset. Aktiivisesti mukana olleet saivat näkyvyyttä organisaatiossa sekä tutustuivat paremmin kokeneempiin asiantuntijoihin. He myös kertoivat oppineensa tuntemaan paremmin, miten Accenture toimii organisaationa ja eri yksiköiden rooleja. Kokemus verkoston pyörittämisestä ja tiiminvetämisestä olivat konkreettisia hyötyjä, joita vastuuhenkilöt saivat toiminnasta. He kuitenkin pohtivat, etteivät nämä hyödyt ole mitenkään ainutlaatuisia Tigressille, vaan vastaavia hyötyjä saisi varmasti toimimalla aktiivisesti missä tahansa muussa Accenturen kerhossa tai verkostossa. Myös muut naiset pohtivat verkostoitumisen ylipäättään tuovan samoja etuja kuin Tigress, mutta erityisenä Tigressissä pidettiin sitä, että se tuo yhteen juuri naisia. Tigressin nähtiin toimivan samalla tapaa kuin miesten hyvä veli -verkostot ja kannustavan naisia urallaan.

Eryyisesti naisten verkostoitumisen toivottiin kannustavan naisia jatkamaan uraansa Accenturen johtoon asti. Haastatteluissa ilmeni, että naisia rekrytoidaan Accenturelle yhtä paljon kuin miehiä ja analyttikko- ja konsulttitasolla heitä onkin lähes samassa suhteessa, mutta konsulttitason jälkeen naisia lähtee Accenturen palveluksesta enemmän kuin miehiä ja ylin johto on hyvin miesvaltainen. Kaikki naiset olivat tiedostaneet, että naisten osuus Accenturen ylimmillä tasoilla on huomattavasti pienempi kuin miesten. He kokivat tämän ongelmaksi ja Tigressin yhtenä tarkoituksena siihen puuttumisen. Tigressin toivottiinkin osaltaan pohtivan syitä naisten vähäisyydelle ja auttavan tämän tilanteen muuttamiseksi. Vaikka johdon miehisyys on jokaisen

työntekijän helposti havaittavissa, oli selvää että se oli noussut monen tietoisuuteen etenkin Tigressin tapahtuminen ja keskustelujen kautta.

Haastattelujen perusteella johdon miehisuus ei vaikuta naisten käsitykseen Accenturesta työnantajana, sillä kaikki asiantuntijat näkivät Accenturen hyvin tasa-arvoisena yrityksenä. Ennen kaikkea haasteltavat kokivat, että Accenturen valmis ja selkeä uramalli on hyvin sukupuolineutraali, sillä palkkaus ja ylennykset muodostuvat kaikille yhteisen ja läpinäkyvän kaavan perusteella. Sen kenet tuntee, ei koettu vaikuttavan uralla etenemiseen, vaan keskeistä on oma suoritus ja osaaminen. Naiset kokivat, että oman osaamisensa ja asiantuntemuksensa ansioista he olivat samanarvoisia miesten kanssa ja kollegoiden arvostus tulee omien taitojen ja roolin kautta. Tämä on loogista, koska kuten eräs haastateltava totesi, perustuu koko Accenturen liiketoiminta nimenomaan henkilöstön osaamiselle. Muutama haastateltava toi myös esiin, että projekteissa ihmiset ovat taustoiltaan ja arvoiltaan niin samankaltaisia, ettei ero sukupuolessa korostu.

Olen nytkin nykyisessä roolissani yleensä palaverissa niin, että siellä on kymmenen miestä ja olen ainoa nainen paikalla, että ei sillä ole ollut merkitystä. Tiedän mikä mun rooli on ja sanon kun mulla on mielipide ja sitä kuunnellaan.

Accenturen uramallia pidettiin muutenkin etenemistä kannustavana ja tukevana, sillä se ei salli paikoilleen jäämistä, vaan koko ajan on kehityttävä, pyrittävä eteenpäin ja kohdattava uusia haasteita. Eräs nainen toi esiin, että linjaorganisaatiossa hän saattaisi jäädä helpommin paikalleen ja haasteellisia tehtäviä tarjottavan ehkä enemmän miehille. Yleisesti koettiin, että Accenturella on hyvä työskennellä naisena.

Täällä ei ole ollut väliä sillä, mitä sukupuolta sattuu olemaan. Olen kokenut, että on palkittu sen mukaan mitä on tehnyt.

Mun mielestä Accenture organisaationa on kauhean tasa-arvoinen. [Ura- ja palkkamalli] on kauhean ikään kuin anonyymi, pyritty ainakin tekemään kauhean tasa-arvoiseksi. Siinä mielessä tämä on mun mielestä hyvä organisaatio olla naisena, koska se eteneminen ei ainakaan virallisesti perustu siihen, ketä tunnet ja käytkö pelaamassa lätkää jonkun kanssa.

Haastateltavat kokivat, että Tigressin tapahtumien ja rekrytointitoiminnan kautta pystytään kertomaan tätä positiivista viestiä eteenpäin organisaation ulkopuolelle. Palaan tähän asiaan tarkemmin esitellessäni Tigressin tuomia hyötyjä Accenturelle.

Haastattelujen perusteella naisilla tuntui kuitenkin olevan käsitys, että uran luominen on helpompaa miehille. Suoraa sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää ei kukaan haastatelluista myöntänyt suoranaisesti kokeneensa Accenturella, mutta puolet haastateltavista kertoi kohdanneensa työttölyä tai aliarviointia naiseutensa takia. Kaikki nämä tilanteet olivat syntyneet joko asiakkaan edustajien tai vierasmaalaisten henkilöiden kanssa ja kielivät kulttuurieroista naisiin suhtautumisessa. Osa nuoremmista asiantuntijoista koki yhdistelmän nuori ja nainen aiheuttavan ajoittain haasteen uskottavuuden luomisessa. Seuraavat kommentit ovat kuvaavia otoksia naisten puheista:

Ainoastaan yks ainoa esimerkki urani aikana, että on kohdeltu selkeästi, että sinä olet nainen, niin saksalaisen puolelta.

Kyllä täällä mun mielestä naisen, varsinkin nuoren naisen on vaikea saada sitä auktoriteettia, vakuuttaa siitä omasta osaamisesta. Jos saman ikäinen mies menee pukupäällä asiakkaalle, niin kyllä sen on helpompi saada uskottavuus luotua kuin naisen. Se on valitettava tosi asia.

Pohtiessaan omaa uraansa asiantuntijat miettivät, miksi niin moni nainen lähtee Accenturelta ennen ylimpään johtoon ylenemistä. Useat haastateltavat epäilivät, että kyseessä on nimenomaan perhettä perustavat naiset, jotka siirtyvät säännöllisemmän päivärytmin perässä muiden organisaatioiden palvelukseen tai Accenturen tukifunktioihin. Myös työn kasvavia vastuita ja vaatiman ajan lisääntymistä pidettiin syinä naisten lähtemiseen. Muutama haastateltava näki poistuman olevan osittain myös luonnollista, sillä tyypillisesti tietyn ajan jälkeen henkilöt vaihtavat organisaatiota osana oman uransa kehittämistä. Tämä ei kuitenkaan yksinään riitä selittämään, miksi naisia lähtisi miehiä enemmän. Seuraava kokeneemman asiantuntijan kommentti kuvaa hyvin konsultin työn vaatimuksia, joihin erityisesti naisten voi olla vaikea vastata:

Itse luulen, että kun mennään konsulttiorganisaatiossa tietyille tasolle, niin jomman kumman siinä perheessä täytyy, onko joustaminen oikea sana, en tiedä, mutta täytyy niitä rooleja miettiä. Molemmat eivät voi tehdä samanlaista homma.

Muista poiketen eräs haastateltava painotti voimakkaasti, että hän on huomannut naisten lähtevän hyvinkin vaativiin tehtäviin Accenturen ulkopuolelle. Hän ei missään nimessä kokenut, että naiset lähtisivät pois, koska työ olisi käynyt liian vaativaksi. Ennemmin hän henkilökohtaisesti näki syyn olevan konsultin työn luonteessa ja sen muuttumisessa eri uratasoilla. Manageritasolta lähtien asiantuntijoiden työnkuvaan tulee myynti- ja esimiesvastuuta, jolloin käytännön työ jää vähemmälle. Kyseinen haastateltava koki itse vierastavansa myyntivastuuta ja pohti olisiko muidenkin naisten kohdalla näin. Muutama muukin haastateltava mietti, voisiko monipuolisempien uramallien mahdollistaminen olla avain naisten pitämiseen Accenturen palveluksessa.

Naiset pohtivat ylimmässä johdon miehisyyttä erityisesti puhuessaan omista urasuunnitelmistaan. Naisten vähyden koettiin vaikuttavan negatiivisesti naisten käsityksiin omista mahdollisuuksista ja tyypillisestä johtajasta. Eräs haastateltava analysoi, että edellisen työnantajan tasaisempi sukupuolirakenne antoi optimistisemmän kuvan naisten ylenemismahdollisuuksista. Seuraava asiantuntijan kommentti kuvaa hyvin naisten pohdintoja johdon miehisyydestä:

Se tekee tietenkin nuoremmille sen mallin, että jostain syystä täällä ei ole naisia ja jossain vaiheessa pitää lähteä. Ja kun sitä alkaa oikein miettiä, niin ainahan ruoho on vähän vihreämpää muualla. Niin sitten sitä rupeaa miettimäänkin enemmän. Jos olisi tasainen organisaatio, niin ehkä enemmän antaisi itselleenkin sen tunteen, että kyllä täällä on ihan taatut mahdollisuudet.

Jokainen haastattelemani nainen koki, että tämän hetkisessä tilanteessaan he eivät koe ristiriitaa omien arvojensa, työn vaativuuden ja työympäristönsä kanssa. Moni kuitenkin pohti, että muuttuuko työn luonne liian kovaksi seuraavalla uratasolla tai työn vaatimukset liian haastaviksi. Mielenkiintoista tässä oli, että saman epäilyksen esittivät yhtä lailla niin konsulttitasolla toimivat kuin myös jo seniorimanageritasolla olevat naiset. Erityisesti ylimmän johdon tehtäviin yhdistettiin huomattava työmäärän lisääntyminen ja kova arvomaailma, jotka naiset tuntuivat liittävänsä johdon maskuliinisuuteen. Kaikki

pohtivat kuitenkin, että heillä ei ole tarkkaa kuvaa millaiseksi työ muuttuu, vaan omat ajatukset olivat vain mielikuvien varassa. Eräs nuori asiantuntija pohti eroa naisten ja miesten etenemisessä seuraavasti:

Mun mielestä aika samoilla linjoilla mennään tällä hetkellä. Luulen kyllä, että jossain määrin se ehkä saattaa muuttua siinä vaiheessa, kun urapolku lähtee nousemaan, että siinä vaiheessa ne eroavaisuudet tulee näkymään enemmän. Ehkä siinä vaiheessa naisilla rupeaa olemaan vaikeampaa, miehet etenee nopeammin ylöspäin. Naiset joutuu jossain määrin todistamaan itseänsä enemmän, tai mulla on ainakin semmoinen näkökulma

Tigressin voimana onkin mahdollisuus tuoda eri uratasoisia naisia toistensa lähelle ja näin jakaa aitoja kokemuksia ja tietoa eri rooleissa työskentelystä ja työn haastavuudesta. Näin kokeneemmat naiset toimivat roolimalleina nuoremmilleen ja helpottavat kuvan muodostamista eri uratasoilla työskentelystä. Jos roolimallit tullevat riittävän lähelle ja suhde syvenee, voi heistä muodostua myös epävirallisia mentoreita nuoremmilleen, kuten Friedman ja Brooks (2002) ehdottavat. Jokaisella Accenturen työntekijällä on oma career counselor, joka toimii mentorin roolissa, mutta naispuolisia mentoreita on vain harvoilla naisilla. Haastateltavat kokivatkin kaipaavansa enemmän henkilökohtaisia suhteita kokeneempiin asiantuntijoihin. Mentoria ja roolimallia kaipasivat etenkin nuoremmat asiantuntijat, sillä suurin osa työntekijöistä aloittaa uransa suoraan opiskelujen jälkeen, eikä heillä ole valmiita toimintamalleja työelämäänsä. Näiden kontaktien luomista tukee hyvin seuraavan kokeneen asiantuntijan näkemys:

Uskon, että naisen tai kenen tahansa nuoren uralla tärkeimpiä asioita on se, että on joku, joka näkee sut, sun osaamisen ja ennen kaikkea potentiaalin. Ja rupeaa katsomaan, että minnekäs me nyt heitetään toi ihminen ja miten mä sparraan sitä, jotta se kehittyy.

Lähes jokainen haastateltava nosti esiin sen, että naisten vähyyden takia naispuolisia roolimalleja on Accenturella tarjolla vain vähän. Ylimmän tason naisia koettiin Suomen Accenturella olevan vain muutamia ja näin roolimallien luominen heistä hankalaa. Etenkin kokeneemmat asiantuntijanaiset pohtivat roolimallien vähyyttä, sillä heillä niistä on selvästi pula. Lisäksi nämä naiset tiedostivat olevansa ainakin jossain määrin roolimalleja nuoremmille. He kokivat, että heidän näkymisellään verkostossa on tärkeä

rooli. Vaikka monet tiedostivat Tigressin tärkeyden roolimallien välittämisenä, ei tätä mahdollisuutta ole käytetty vielä kovinkaan selkeästi hyväksi. Tilaisuuksiin toivottiinkin enemmän alustajia Accenturen sisältä, ja että selkeämmin tuotaisiin esiin menestyneiden naisten tarinoita ja kokemuksia.

Itse näen sen voimavaran siinä, että voi kuulla niitä kokemuksia ja nähdä tietynlaista roolimallia. Nähdä miten joku muu, nyt sitten ehkä naisena, on sen uran luonut ja tehnyt sitä. Se on se mitä itse haen, ja ehkä näen sen toisen puolen, että miten coachata juniorimpia toimimaan tässä ympäristössä.

Uralla etenemisen ja roolimallien ohella naiset kaipasivat myös vertaistukea ja keskustelua päivittäisessä työssään kohtaamiinsa asioihin. Seuraavaksi käsitteinkin Tigressin roolia naisten välisenä linkkinä ja vertaistuen mahdollistajana.

Tukea "miesten maailmassa" pärjäämiseen

Accenturen tasa-arvoisuudesta huolimatta haastatteluiden aikana nousi esiin kokemuksia haasteista tai tilanteista, joita nimenomaan naiset kohtaavat. Nämä haasteet tuntuivat kumpuavan naisten vähemmästä osuudesta ja "miesten maailmasta", joka konsultointialan koettiin edelleen olevan. Näistä tekijöistä nähtiin syntyvän myös yksi tarve Tigressin toiminnalle. Naisten verkostoitumista tutkineet ovat osoittaneet verkostojen olevan hyödyllisiä etenkin ympäristöissä, joissa naisten työtoverit ovat pääsääntöisesti miehiä (esim. Friedman ym. 1998, Travers ym. 1997). Myös Accenturella suurin osa haastatelluista asiantuntijoista on ollut mukana projektissa, joissa he ovat olleet ainoana naisena tai naisten osuus on ollut selvästi pienempi kuin miesten. Tällaisten projektien syntymistä pidettiin luonnollisena, sillä organisaatiossa yksinkertaisesti on enemmän miehiä. Miesten suurempi osuus korostui etenkin hyvin teknologiapainotteisissa projekteissa. Kukaan haastatelluista ei nähnyt naisten vähäistä osuutta negatiivisena asiana. Sen sijaan projektissa ainoana naisena olleet kokivat sen tuovan positiivista näkyvyyttä ja arvostusta, kun he naisena hallitsevat tietyn teknologian. Teknisen taustan omaavat naiset jopa kokivat Accenturen naisten osuuden varsin hyvänä verrattuna opiskeluaikaansa.

Eräs pitkään projektissaan ainoana naisena ollut haastateltava kertoi, että naisten vähyys oli noussut keskusteluun projektin sisällä ja ilmenneen, että itse asiassa miehet kaipasivat häntä voimakkaammin tasaisempaa sukupuolijakaumaa projektiin. Nämä miehet eivät kuitenkaan osanneet esittää tarkkoja syitä, miksi toivoivat tiimiin enemmän naisia. Kun projektiin lopulta rekrytoitiin lisää naisia, ryhmän ilmapiiri parani ja viestintä muuttui suuremmaksi. Kyseinen haastateltava kokikin, että organisaatiossa on oltava sekä naisia että miehiä, että töissä on kivaa. Vastaavasti hyvin naisvaltaisessa yhteisössä toimiva haastateltava koki yhteisön toiminnan olevan erilaista, kuin jos miehiä ja naisia olisi yhtä paljon.

Monet ainoana naisena projekteissaan olleet henkilöt kertoivat kaipaavansa työssään naisseuraa ja mahdollisuutta puhua perheestä, sukulaisista ja tapahtumista, joista ei miesten kesken tule puhuttua. Naiset kokivatkin keskustelewansa miesten ja naisten kanssa eri asioista. Eräs ainokainen kertoi lounastavansa usein muissa projekteissa toimivien naisten kanssa päästäkseen keskustelemaan itseään kiinnostavista aiheista. Ei siis ihme, että etenkin naiset, joiden projektit olivat miesvaltaisia, kokivat Tigressin olemassaolon itselleen hyvin tärkeäksi. He tuntuivat myös osallistuvan muita säännöllisemmin Tigressin tapahtumiin. Haastattelujen perusteella Tigress vaikuttaa olevan loistava tapa saattaa naisia yhteen ja tarjota heille foorumi, jossa on mahdollista keskustella miesvaltaisissa projekteissa kokemistaan asioista.

Mun mielestä tarkoitus on nimenomaan koota, tai oikeastaan rakentaa tällaista verkostoa meidän firman sisälle, missä voidaan tavata nimenomaan naisia. Mulle se tarkoitus on nimenomaan se, koska en muuten tapaa naisia kuin asiakaskunnassa, en meidän naisia niin paljoa.

Etenkin kokeneemmat asiantuntijat puhuivat selkeäsi organisaation olevan edelleen miesten maailma. He kokivat, että miesten suuremman määrän myötä organisaation kulttuurin on maskuliininen ja lisäksi miehiset käytännöt ja ajattelutapa vallitsevat ympäri organisaatiota. Nuoremmat asiantuntijat joko eivät kokeneet tätä yhtä vahvasti tai eivät tuoneet sitä yhtä selvästi esiin. Kaikki haastateltavat puhuivat miesten hyvä veli - verkostoista ja johtoryhmän miehisyydestä.

Toinen puoli [miesten suuremman lukumäärän] ohella on se, että se on tietyllä tavalla hyvin macho jengi. Välillä on sellaista testosteroniinin pullistelua.

Miehisen kulttuurin ja siitä seuraavien toimintatapojen selkeä osoittaminen ei ollut kenellekään naisista helppoa. He eivät uskoneet miesten toimivan mitenkään tietoisesti tai naisia syrjien, vaan luontaisesti hakeutuvan toistensa seuraan ja viihtyvän keskenään. Eräs naisista pohti, voisiko miesvaltainen johto huomaamattaan tarjota enemmän näytönpaikkoja itsensä kaltaisille diplomi-insinöörimiehille ja näin vetävän heitä eteenpäin urallaan. Hänkin korosti, että jos näin se olisi, se ei tapahtuisi tietoisesti, mutta ehkä alitajuisesti

Haastattelujen perusteella organisaation miesvaltaisuus ei häirinnyt naisia. Esimerkiksi miesten vitsailuihin tai asenteisiin ei koettu olevan tarvetta puuttua, vaan niiden nähtiin olevan osa yleistä käytäntöä. Osa naisista kokikin, että näin on yksinkertaisesti pakko suhtautua.

Ehkä se vaan johtuu siitä, että ihmisillä on keskimäärin eri intressejä. Olen opetellut sujuvasti keskustelemaan urheilusta, vaikka en sitä hirveästi seuraakaan. Mutta sitä se on enemmän, että miten voi adaptoitua siihen toimintaympäristöön missä on.

Kuten edellisen kommentin sanonut nainen, myös muut kokivat, että naisen tulee joissain tilanteissa tietyllä tapaa sopeutua miesten kulttuuriin ja oppia käyttäytymään miesten tavoin. Eräs haastateltava vertasi tätä toimimiseen ulkomaalaisessa kulttuurissa, jonka tapoihin tulee myös pyrkiä sopeutumaan. Sopeutuminen nähtiin osin myös positiivisena, sillä naiset toivoivat, että kaikki naiset omaksuisivat miesten tavan tuoda rohkeasti esiin omaa osaamistaan ja saavutuksiaan. Naisten verkoston kautta toivottiinkin saatavan vinkkejä ja apua ymmärtämään, miten organisaatio toimii ja miten pärjätä siinä naisena. Kokeneemmat asiantuntijat toivoivat voivansa jakaa omia tietojaan ja kokemuksiaan erityisesti tästä aiheesta. Myös tässä yhteydessä Tigressin vahvuutena nähtiin sen tarjoamat keskustelut, joissa naiset voivat puhua nimenomaan naisena kohtaamistaan asioista. Tämän ohella toivottiin, että keskustelujen seurauksena naiset kiinnittävätkin enemmän huomiotaan työympäristöönsä ja nostavat aktiivisemmin esiin organisaatiossa vallitsevia miehisiä käytänteitä. Haastatteluissa ilmeni, että jo nyt naiset

tiedostavat näitä asioita, mahdollisesti juuri Tigressin ansiosta. Muutama haasteltava nosti esiin esimerkiksi saunaillat, jotka sulkevat varsinkin ainoat tai muutamat naiset selkeästi valtaryhmän ulkopuolelle.

Siitä olen tosi iloinen, että tämä asia on aktivoitunut, naisverkosto on aktivoitunut ja näistä asioista puhutaan. Niin ihmiset on ehkä enempi uskaltanut tuoda näitä asioita esille. Koska tottahan se on, että sitä aina miettii, että kenelle voin kertoa, ettei sitten projektissa joudu silmätikuksi. Tai pitäisikö mun sitten nyt kestää tämä, onko tämä nyt normaalia. Ihmiset tuovat niitä asioita esille ja on semmoinen luonteva foorumi, anonymi paikka.

Organisaation toimintatavoista puhuminen ei kuitenkaan ole aina helppoa. Eräs kokenut asiantuntija koki, että ylemmillä uraportilla toimivien naisten haasteet ovat erilaisia ja vaikeammin keskusteltavissa kuin uraansa aloittelevilla. Keskustelun käyntiä helpottaa Tigressin sisällä toimiva erillinen verkosto, joka on tarkoitettu kokoamaan yhteen manageritasolla ja sitä ylemmillä uratasoilla toimivia naisia. Kokeneet asiantuntijat kokivat, että tämä pienempi foorumi on tarpeen ja tarjoaa heille hyvän mahdollisuuden ajatusten tuulettamiseen pienemmässä porukassa.

Tukea perheellisille

Ehkä juuri maskuliinisen kulttuurin takia yksi eniten naisten esiin nostama ero miesten ja naisten välillä oli lasten saaminen ja haaste yhdistää perhe ja työ. Yleisemminkin työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen nousi haastatteluissa voimakkaasti esiin. Monet totesivat, ettei työ tekemällä lopu ja konsulttitoimistoille tyypillisen pitkien päivien perinteen elävän vielä vahvana. Työn ollessa vaativaa ja haastavaa koettiin omien rajojen löytäminen ajoittain vaikeaksi. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen oli haasteellista etenkin työuraansa aloittaville, jotka kokivat, ettei heillä ollut valmista mallia tai käsitystä miten paljon jaksavat. Pidempään taloissa olleet kertoivat jo oppineensa tasapainoilemaan tämänhetkisen elämäntilanteensa ja työn vaativuuden välillä. Kuitenkin etenkin perheellisten koettiin edelleen kamppailevan jatkuvasti tämän kysymyksen kanssa ja sen olevan yksi suurimpia haasteita myös Accenturelle työnantajana.

Vaikka haastatteluissa en nostanut asiaa kertaakaan esille, jokainen haastateltava puhui paljon perheen ja työn yhdistämisestä, vaikka vain neljällä haastateltavista oli lapsia. Lasten saamisen koettiin tuovan lisähaasteen etenkin naisten uralle, sillä naisten koettiin edelleen kantavan isomman vastuun perheestä ja jäävän helpommin kotiin hoitamaan lapsia. Perhevastuiden koettiin myös saavan naiset vaihtamaan tehtäviin, joissa omaa ajankäyttöä on helpompi hallita. Etenkin pidempi poissaoleminen Accenturen selkeästä ja etenemiseen pakottavasta mallista tuntui monesta haasteelliselta ja naisten koettiin palaavan usein äitiyslomalta töihin muualle kuin Accenturelle. Kuten uratasojen vaatimusta miettiessään, myös tässä tapauksessa osa naisista oli osin vain mielikuvien varassa, sillä heillä ei ollut vielä omia lapsia.

Tietysti siis ainut asia on, että jos mulla jossain vaiheessa on lapsia, niin miten se istuu tähän. Tällä hetkellä kun olen lapseton, niin tuntuu, että saan hyvinkin paljon tukea firmalta.

Koen, että miehillä, joilla on pieniä lapsia, on helpompi jatkaa täällä uraansa kuin naisten. Varmaan osansa, miten perheessä on jaettu lasten hoito ja kotityöt. Miehillä ei ehkä ole niin näkyvää, ainakaan työpaikalle asti, että heillä on pieniä lapsia. Yksi tekijä on se, että kun naiset ovat äitiyslomalla, niin sehän ihan konkreettisesti hidastaa sitä uran etenemistä.

Perhe-elämän yhteydessä naiset pohtivat itselleen asettamiensa tavoitteiden ja vaatimusten kovuutta. Eräs haastateltava kertoi, että eräessä Tigressin tapaamisessa oli keskusteltu kotiaskareiden vaativuudesta, ja oli ilmennyt, että monet naiset yrittävät selvitä kaikesta itse, ja esimerkiksi siivouspalveluita ei juuri käytetä. Nykyään Tigressin tapaamisissa ja intranetsivuilla jaetaan vinkkejä erilaisten kodinhoitoa helpottavien palveluiden hankkimiseen.

Tigressin toivottiin nostavan esiin naisia, jotka ovat käyttäneet työnantajan tarjoamia joustavia työjärjestelyjä ja jakavan naisten kokemuksia ja keinoja perhe-elämän ja työnteon yhdistämiseksi. Jälleen kerran roolimallit ja vertaistuki korostuivat Tigressin hyödyn luojina ja keskustelujen koettiin olevan verkoston arvokkainta antia.

Tigressin kautta koettiin purkautuvan paljon perheeseen liittyvää keskustelua. Haastateltavat kokivat tämän johtuvan siitä, ettei tälle keskustelulle ole muuta foorumia.

Eräs haastateltava kertoi Tigressin tapahtumien olevan hänelle hyvä tilaisuus tavata muita perheellisiä naisia, sillä hänen projektinsa jäsenet olivat suurimmaksi osaksi miehiä ja muilla naisilla ei ollut perhettä. Tarve muodostuu myös siitä, että vain harvalla naisella on työympäristössään lähellä kokeneempia esikuvia, jotka olisivat esimerkkeinä äidin ja konsultin roolien yhdistämisessä.

Toisaalta moni haastateltava pohti, ettei perheen ja työn yhdistämisen ainakaan pitäisi olla vain naisia koskettava keskustelu, vaan yhtä lailla sen kuuluvan myös miehille. Eräs haastateltava myös kritisoi naisverkoston keskustelujen pyörivän liikaa perheen ja lapsien ympärillä, jolloin itse työyhteisöön ja työntekoon liittyvät keskustelut jäävät liian vähälle huomiolle. Haastateltavat toivoivatkin, että tasapainoilusta perheen ja työnteon välillä olisi keskustelemassa myös miehiä ja Tigressin odotettiin nostavan tämän keskustelun koko Accenturen tasolle.

4.4.2 Hyöty Accenturelle

Tässä kappaleessa siirryn tarkastelemaan Tigressiä koko yrityksen näkökulmasta, kun tähän asti olen käsitellyt verkostoa lähinnä yksilöiden kannalta. Kaikki haastateltavat osasivat helposti pohtia verkoston roolia myös tässä laajemmassa mittakaavassa ennen kuin nostin sen esille. Tigress nähtiin erityisen hyödyllisenä Accenturen kannalta ja sen koettiin tuovan yritykselle liiketoiminnallista hyötyä. Mielenkiintoista oli, että liiketoiminnallisen hyödyn kokivat tärkeäksi kaikki haastateltavani uratasosta riippumatta, kun oletuksena oli, että näkökulma olisi tärkeämpi johtavammassa asemassa oleville henkilöille. Haastatteluissani siis myös analyyttikotason asiantuntijat korostivat Tigressin luomia hyötyjä Accenturelle. Liiketoiminnallinen ulottuvuus koettiin hyvin tärkeäksi Tigressin kannalta, sillä se teki toiminnasta oikeutetumpaa ja lisäsi naisten mielestä toiminnan mielekkyyttä.

Haastateltavat kokivat, että Accenture saa verkoston kautta positiivisemmän imagon ja verkoston tuen esimerkiksi asiakassuhteiden laajentamiseen. Tigressin nähtiin korostavan, että Accenturen on esimerkillinen naisten työnantajana, mikä puolestaan

edesauttaa naisten rekrytointia. Seuraavaksi esittelen vuorotellen näitä Tigressin liiketoiminnallisia hyötyjä, jotka ilmenivät haastatteluissa.

Positiivinen työnantaja imago

Jo sen, että Accenturella on naisten verkosto, nähtiin viestivän positiivista työnantaja imagoa ja luovan positiivista suhtautumista naisiin koko yrityksessä. Tätä korostaa vielä johdon osoittama aktiivinen tuki verkostolle. Naiset kokivat tämän kertovan, että Accenturella tuetaan naisia ja halutaan naisten viihtyvän. Lisäksi asiantuntijat kokivat, että Tigressin kautta voidaan muistuttaa ja tuoda esiin miten hyvin Accenture firmana huolehtii naistyöntekijöistään. Tämän positiivisen kuvan toivottiin lisäävän naisten viihtymistä ja heidän pysymistään Accenturen palveluksessa. Tämän kautta Tigressin odotettiin edesauttavan monimuotoisemman henkilöstön muodostumista. Tällä hetkellä positiivinen imago tuntui toimivan odotetusti, sillä moni nainen mainitsi Tigressin luovan yhteydentunnetta ja sitoutumista Accentureen.

Sen hauskuuden, yhdessäolon ja verkostoitumisen kautta tulee toisenlaista iloa kuulua Accenturelle. --- Yksi syy miksi jäädä Accenturelle tai yksi syy tykätä siitä, että on täällä ja verkostoitua ja tavata ihmisiä.

Oikeasti vaikutettaisiin naisten viihtymiseen meillä, ja toinen on bisnesnäkökulma, koska tokihan me halutaan että meillä on kokeneita naisia tasapainossa siinä missä miehiäkin.

Haastatteluissa korostui, että positiivisen työnantajaimagon toivottiin välittyvän myös Accenturen ulkopuolelle. Naiset halusivat levittää tietoa positiivisesta työnantajasta etenkin opiskelijoiden ja muiden potentiaalisten rekrytoitavien suuntaan. Osaltaan Tigress edistää naisten rekrytointia järjestämällä tapahtumia nuorille naisopiskelijoille ja luomansa positiivisen julkisuuden ja mielikuvien kautta. Kaikki haastateltavat, jotka olivat osallistuneet naisopiskelijoille järjestettyyn rekrytointitilaisuuteen, kiittelivät tapahtumaa suuresti. Mukavinta kyseisessä tapahtumassa oli ollut opiskelijoiden kanssa käydyt hyvin vapaamuotoiset keskustelut, joissa oli korjattu virheellistä kuvaa konsultointialasta.

Usealla naisella tuntui olevan henkilökohtainen into osallistua naisiin kohdistuvaan rekrytointitapahtumiin. Into kumpusi siitä, että heilläkin oli aikaisemmin käsitys

konsultoinnista miehisenä, kovana ja kilpailuhenkisenä alana, mutta nämä ennakkoluulot olivat osoittautuneet vääriksi itse työssä. Monet olivat joutuneet selittämään myös ystävilleen, ettei Accenturen kulttuuri ole liian kilpailullinen tai pitkiä työpäiviä vaativa. Tämä olisi myös viesti, jota naisten mielestä tulisi viedä naisopiskelijoille. Lisäksi haluttiin kertoa, että toimiminen naisena Accenturella on luonnollista ja mukavaa. Erityisesti nuoret asiantuntijat tuntuivat kokevan mielekkääksi ja tarpeelliseksi, että he voivat kertoa nuorille naisille, millaista on työskennellä naisena Accenturella. Vaikutti, että kun kokeneemmat naiset kokivat merkitykselliseksi avustaa nuorempia asiantuntijoita Accenturen sisällä, halusivat nuoremmat asiantuntijat vastaavasti avustaa ja innostaa opiskelijoita.

Pyritään pitämään se, että on mahdollisimman erilaisia ihmisiä töissä, koska me halutaan parhaat ihmiset ja ne parhaat ihmiset ei ole kolmekymppisiä miehiä, aina. Siinä mielessä tämä on tärkeää toimintaa. Viestinä rekrymarkkinoille ulospäin se, että me ollaan tasa-arvoinen yritys ja meillä on naisverkostotoimintaa.

Verkostoituminen asiakkaisiin

Haastateltavat kokivat, että naisverkoston kautta voidaan viestiä erilaista ja monipuolisempaa kuvaa konsultoinnista myös laajemmin Accenturen ulkopuolelle. Erityisen arvokkaana koettiin verkostoituminen asiakasyrityksiin ja Tigressin esittelemisen myös heidän suuntaansa. Naisten verkoston kautta luotavien kontaktien ja asiakastilaisuuksien nähtiin tuovat uusia ja erilaisia mahdollisuuksia suhteiden luomiseen.

Bisnesmielessä se, että voidaan parantaa meidän imagoa ja näkyä asiakasyritysten suuntaan tasapainoisena. Ei ole pelkkä mustat puvut päällä oleva konsulttiarmeija, vaan että on kaikenlaista, koska siellä toisellakin puolella on.

Accenturen toimistolla keväällä järjestetty Naisten Päivän tilaisuus, jonne henkilökunta sai tuoda naispuolisia asiakkaitaan, oli ensimmäinen tilaisuus, jossa Tigressiä selvästi viestittiin Accenturen ulkopuolelle. Tapahtumassa pyrittiin luomaan kontakteja nimenomaan asiakasyritysten naisiin. Myös monet Accenturen miehet toivat naispuolisia asiakkaitaan tapaamiseen, joten tilaisuus ei jäänyt vain naisten väliseksi verkostoitumiseksi. Haastatteluiden perusteella tapahtuma oli kaikkien osallistuneiden

mielestä kovin onnistunut. Eräs haastateltava kertoi, että naisten verkosto herätti selvästi positiivista uteliaisuutta ja mielenkiintoa asiakkaiden edustajissa ja Tigressin huomattiin olevan edelläkävijä naisten verkostoitumisessa. Tästä innostuneena on Accenturella ryhdytty aktiivisesti miettimään uusia tapoja tuoda Tigressiä näkyviin ja hyödyntää verkostoa niin Accenturen imagon kuin asiakassuhteiden kannalta. Tigressistä oltiinkin selvästi ylpeitä, kuten seuraava kokenut asiantuntija toteaa:

Saadaan meidän ulkopuolella näkyvyyttä tähän hommaan, mitä mekin nyt ollaan puhuttu ja käyty keskustelua asiakasyritysten kanssa, niin meillä on itse asiassa aika pitkällä tämä malli. Jotenkin tuntuu, että ei tämmöistä hyvää juttua kannata ihan itsellään pitää.

4.5 Toiminnan kehittäminen

Haastattelujen loppupuolella kysyin ideoita toiminnan kehittämiseen. Vastauksissa ei tullut esiin merkittävästi uusia ideoita tai muutoksia, vaan ennemminkin toivottiin vahvistettavan nykyistä toimintaa. Selvästi koetaan, että Tigressin toiminta on vielä hakemassa muotoaan ja kehittymässä. Haastattelujen perusteella nykyinen suunta on oikea ja verkostossa on monia mahdollisuuksia.

Monet esitetyt ideat Tigressin kehittämiseen koskivat niiden toimien lisäämistä ja tukemista, joista koettiin saatavan eniten hyötyä. Asiantuntijat toivoivat siis lisää keskusteluja ja niiden kautta lisää vertaistukea sekä erilaisia roolimalleja ja esimerkkejä toimia Accenturella. Erityisesti toivottiin, että näkyviin nostetaan erilaisen uran tehneitä naisia, joista ottaa mallia ja ideoita omaan jaksamiseen ja työnteekoon. Myös Accenturen ulkopuolisia henkilöitä toivottiin tilaisuuksiin luomaan uusia keskustelun avauksia ja antamaan uusia ideoita. Heidän toivottiin olevan yhtäläillä naisia ja miehiä.

Moni haastateltava halusi Tigressin panostavan omaan viestintäänsä ja levittävän tietoa verkostosta ja toiminnan tarkoituksesta laajemmin Accenturen henkilöstön keskuuteen. Tämän toivottiin houkuttelevan lisää naisia mukaan toimintaan ja vähentävän etenkin miesten keskuudessa olevia epäilyksiä. Tigressin toivottiin myös panostavan enemmän verkostoitumiseen tapahtumisissaan ja aidosti luovan mahdollisuuksia tutustua muihin

naisiin. Osa naisista koki, että vastoin Tigressin ideaa osassa tapahtumista uusien kontaktien luominen on jäänyt vähäiseksi.

Muutama haastateltava mainitsi, että Tigressillä on hyvin laaja kohderyhmä. Tämän takia on haastavaa tarjota kaikille mielekästä toimintaa. Haastateltavat pohtivatkin, miten Tigress pystyy olemaan toimiva verkosto koko Accenturen noin 300 naiselle, jotka muodostavat laajan ja heterogeenisen ryhmän niin työnkuviltaan kuin kokemukseltaan. Tigressin toivottiinkin pohtivan kohderyhmäänsä ja fokusoivan enemmän toimintaansa. Tällä hetkellä Tigressiä ei todellisuudessa koettu kovinkaan kiinteäksi verkostoksi, sillä tapahtumat ovat harvakseltaan, eivätkä toimintaan osallistuvat muodosta yhtä selkeää tiimiä. Eräs asiantuntija pohti kuuluvuuttaan verkostoon seuraavasti:

Miellän että olen nainen, joka on töissä Accenturella ja olen kiinnostunut keskustelemaan niistä asioista joihin siihen liittyy, sen voisi kääntää niin päin

Lisäksi muutama nainen mietti voisiko Tigress olla myös tukena ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Tämä idea tuli lähinnä nuoremmilta asiantuntijoilta, jotka toivoivat verkostolta konkreettisia välineitä oman uran luomiseen ja enemmän liiketoimintaan keskittyvää toimintaa, kuten esimerkiksi naisille suunnattua johtajakoulutusta.

Ehkä sen konkreettisen työn, jotenkin siihen työkalujen antaminen, nyt se on ollut aika hauskanpitoa ja vapaamuotoista, tai siis ei työhön liittyvää toimintaa. Semmoinen vois olla konkreettinen lisäarvo, mitä voisi vielä tuoda.

5 Johtopäätökset

Tavoitteenani tässä tutkimuksessa oli selvittää, millaisia verkostoja naiset luovat yrityksissä ja mitä hyötyjä tästä verkostoitumisesta on. Erityisesti pyrin tarkastelemaan naisten verkostoja asiantuntijaorganisaation kontekstissa. Empiirisessä tutkimuksessa perehdyin Suomen Accenturen naisverkostoon, Tigressiin, ja sen toimintaan osallistuvien naisten ajatuksiin verkostosta. Tässä kappaleessa tulen esittelemään tutkimukseni johtopäätökset ja pohtimaan niiden merkitystä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen ja Tigressin toiminnan kehittämisen kannalta.

Tutkimuksessani nousi hyvin esiin Accenturen asiantuntijaorganisaatiolle tyypilliset piirteet. Työntekijät vaikuttivat erityisen motivoituneilta, kuten Alvesson (2000) asiantuntijoita kuvaa, ja he nauttivat työn monipuolisuudesta. Asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisesti Accenturella on etenemiseen pakottava uramalli, ja työ vaatii joustamista ja ajoittain pitkiä päiviä (Maister, 1993).

Accenture rekrytoi paljon nuoria ja on henkilöstömäärältään suhteellisen iso asiantuntijaorganisaatio, joten Accenturen henkilöstöä kuvaavan pyramidin voi olettaa olevan leveä. Maisterin (1993) esittämän henkilöstön rakenteen vipuvaikutuksen takia Accenturen ei voi nähdä keskittyvän ainoastaan ainutlaatuisten ratkaisujen tuottamiseen asiakkailleen, vaan osa projekteista on osin ennalta tuttuja tai rutiininomaisia. Tätä tukee myös Accenturen palvelutarjonta, jossa teknologisten ratkaisujen tarjoamisella on iso rooli. Leveä henkilöstörakenne tekee haastavaksi tarjota kaikille asiantuntijoille etenemismahdollisuuksia, joka vaikeuttaa parhaiden asiantuntijoiden pitämistä palveluksessa (Maister, 1993). Yhtenä keinona pysyvyyden lisäämiseksi Accenture panostaa paljon työntekijöiden viihtyvyyteen, eikä henkilöstön vaihtuvuus olekaan Accenturella ongelma.

Accenture on tasa-arvoinen organisaatio, mutta silti miesten maailma. Etenkin Accenturen ylin johto on hyvin miehinen. Haastatteluissani ilmeni, että naiset pitävät Accenture varsin hyvänä työpaikkana ja yrityksen koettiin panostavan uran tukemiseen.

Tämän lisäksi naiset kokivat, että yrityksessä on hyvä olla erityisesti naisia tukevia elementtejä ja naisten omaa verkostoa pidettiin hyvin tervetulleena ja positiivisena asiana.

5.1 Tigress esimerkkinä naisten verkostosta

Tigress on verkostona hyvin samankaltainen kuin Friedmanin (1998) ja Singhin (2006) kumppaneineen kuvailemat naisten verkostot. Monessa mielessä vaikuttikin, että Tigress on malliesimerkki yrityksessä toimivasta naisten verkostosta. Tigress on naisten itse perustama, mutta siihen on kannustanut Accenturen muiden yksiköiden hyvät kokemukset naisten verkostoista. Lisäksi verkostolla on ylimmän johdon tuki, joka on naisten verkostolle hyvin tärkeää (Friedman & Brooks, 2002). Henkilöstön muodostaman verkoston määritelmän mukaan (Friedman ym. 1998) Tigressillä on muodollinen asema Accenturella ja sen toiminta on lähtöisin aktiivisesti mukana olevien henkilöiden omista kiinnostuksen kohteista. Verkoston tavoitteena on tarjota verkostoitumista, hauskanpitoa ja edistää naisten viihtymistä. Päinvastoin kuin useilla naisverkostoilla Tigressillä ei ole erityisiä tasa-arvotavoitteita, mutta myös tasa-arvokysymyksistä keskustelemista pidetään tärkeänä.

Tigress järjestää monipuolista toimintaa ja tapahtumissa on sekä mukavaa yhdessäoloa että myös asiapitoisempia, uraan liittyviä tapahtumia. Naisverkostoille tyypillisesti tapahtumat ovat kaikille avoimia, mutta vain harva mies osallistuu niihin (Friedman ym. 1998). Miesten mukanaoloa kuitenkin toivottiin etenkin keskusteltaessa perheen ja työn yhdistämiseen liittyvistä kysymyksistä. Tigressin vahvuutena on toiminnan positiivisuus ja avoimuus, joka vähentää naisten verkostoitumisen usein kohtaamia ennakkoluuloja (Pini ym.2004; Bierema, 2005). Isot tapahtumat, ja etenkin ylimmän johdon edustajien osallistuminen niihin, ovat nostaneet verkoston profiilia koko organisaation tasolla. Tästä huolimatta osa henkilöstöstä suhtautuu varauksellisesti naisten verkostoon tai ei näe sitä tarpeellisena.

Tigressin keskusteluissa korostuvat työn ja vapaa-ajan tasapaino ja vanhemmuuden haasteet enemmän kuin muissa naisten verkostoista tehtyjen tutkimusten perusteella oli odotettavissa. Keskustelun koettiin purkautuvat Tigressin tapaamisissa, sillä sille ei ollut muuta luontaista tilaa. Lisäksi osalla naisista ei ollut päivittäisessä työyhteisössään muita naisia, joilla olisi perhettä. Lisää haastetta vanhemmuuteen tuo työn luonteeseen kuuluva epäsäännöllisyys ja ajoittain venyvät työpäivät.

5.2 Naisten verkosto luo sosiaalista tukea

Tutkimuksessani naisten kokemat hyödyt ja verkoston toiminnan tarkoitus linkittyivät selvästi toisiinsa. Kerrottuaan ensin miksi he pitivät tärkeänä, että organisaatiossa on naisten verkosto, oli haastateltavien vaikea mainita konkreettisia hyötyjä, joita verkosto tuo. Tämän voi olettaa johtuvan siitä, että verkosto on toiminut vasta melko lyhyen aikaa ja toisaalta siitä, että naisten verkostolle esitettyjen hyötyjen vaikutus ei ole mitattavissa. Tigressin toiminnan hyödyt muistuttivat paljon motivaatioita, jotka Singh ja muut (2006) ovat esittäneet syiksi verkostoihin liittymiselle. Nämä motivaatiot ovat sosiaalinen motivaatio, prososiaalinen motivaatio, uramotivaatio ja liiketoiminnallinen motivaatio.

Sosiaalinen tuki on tärkein naisten verkostoitumisen luoma hyöty (Singh, ym. 2006) ja nousi voimakkaimmin esiin myös tutkimuksessani. Hyvin selkeästi keskusteleminen, muiden naisten tapaaminen ja kokemusten jakaminen on suurin syy osallistua Tigressin toimintaan. Etenkin on tärkeää, että naisilla on mahdollisuus keskustella asioista, joista ei muuten miesvaltaisessa työyhteisössä tule keskusteltua. Esimerkiksi perheestä ja äitiyden haasteista, naisena kohdatuista erityistilanteista ja naisten uran tekemisestä puhuminen on mahdollista Tigressin tapaamisissa ja toiminnan kautta näitä asioita haluttiin nostaa koko organisaation tasoiseen keskusteluun. Tutkimuksessani naisten verkostoituminen vaikutti positiivisesti naisten viihtyvyyteen ja sosiaalisten suhteiden kautta sitoutti tiiviimmin työnantajaan.

Omien kokemusten jakaminen, muiden tukeminen ja muutoksen aikaan saaminen luovat prososiaalisen motivaation osallistua verkostoon (Singh ym. 2006), joka näkyi

tutkimuksessani. Accenturen kokeneemmat asiantuntijat kokivat tärkeäksi, että he voivat neuvoa nuoremmille, miten ovat itse menestyneet miesten maailmassa. Nuoremmat naiset puolestaan olivat innostuneita osallistumaan naisten rekrytointiin. Naisilla tuntui olevan yhteinen käsitys, että heidän on jossain määrin sopeuduttava miesten tapaan toimia, mutta verkoston toivotaan myös muuttavan organisaatiota suuntaan, jossa myös naisilla on luonnollisempi olla. Naisten verkosto voikin auttaa muuttamaan organisaatioita kohti pehmeämpiä ja yksilöä kunnioittavampia arvoja. Tämä positiivisen muutoksen aikaan saaminen organisaatiossa on yksi syy, miksi naisten verkostoon liitytään ja se koetaan tärkeänä.

Tutkimuksessani Tigressin hyödyksi nähtiin paranevat uramahdollisuudet, sillä verkosto parantaa ennen kaikkea naisten omaa näkyvyyttä organisaatiossa ja auttaa tutustumaan kokeneempiin naisiin. Koska henkilöiden väliset suhteet ovat hyvin tärkeitä Accenturella, on Tigressin vaikutus uran kannalta erityisen tärkeä. Myös roolimallien ja mentoreiden saaminen koettiin Tigressin hyötynä, ja tätä mahdollisuutta verkoston toivottiin korostavan tulevaisuudessa enemmän. Etenkin nuoret asiantuntijat odottivat verkoston parantavan heidän uramahdollisuuksiaan. Lisäksi Tigressin ja naisten tapaamisten nähtiin kannustavan naisia uskomaan omiin kykyihin ja pyrkimään rohkeasti eteenpäin. Oleellisena nähtiin myös se, että organisaatiossa on herätty keskustelemaan naisten puuttumisesta ylimmästä johdosta ja tähän toivottiin löydettävän ratkaisuja. Kun verkosto nostaa keskusteluun naisten kokemia haasteita, voidaan niihin puuttua ja näin helpottaa naisten etenemistä. Lisäksi kannustavien kokemusten ansiosta naisten verkoston voi myös olettaa nostavan organisaation johtotehtäviin enemmän naisia.

Aikaisempien tutkijoiden mukaan naisten verkostoihin liitytään, koska halutaan kehittää omaan työhön liittyvää osaamista (Singh, 2006). Tutkimuksessani tämä ei noussut kovinkaan merkittävästi esiin. Sen sijaan verkoston hyötynä nähtiin sen tuomat hyödyt Accenturelle. Tämä on näkökulma, jota ei ole aikaisemmassa tutkimuksessa korostettu. Esimerkiksi Burke (1994) on kannustanut organisaatioita tukemaan naisia sen tuomien positiivisten hyötyjen takia. Mielenkiintoista tutkimuksessani oli, että kaikki haastattelemani henkilöt, uratasosta riippumatta, kokivat tärkeänä, että Tigressillä on

myös liiketoiminnallinen ulottavuus. Selvästi organisaation menestyminen ja sen auttaminen oli siis naisille tärkeää. Lisäksi liiketoimintaan liittyvien hyötyjen ansiosta Tigressin toiminta on perustellumpaa. Seuraavaksi esittelen, miksi naisten verkostoituminen on kannattavaa etenkin asiantuntijayrityksille.

5.3 Naisten verkosto asiantuntijayrityksen näkökulmasta

Tutkimukseni perustella on selvää, että Accenturella on tekijöitä, joiden perusteella naisten verkoston on hyvä olla olemassa. Asiantuntijaorganisaatioille tyypillisesti myös Accenturella sosiaalisilla siteillä ja verkostoilla on suuri merkitys ja asiantuntijat kiinnittyvät näiden avulla organisaatioon (Løwendahl 1997, Alvesson, 2000). Verkostojen ja sosiaalisten suhteiden lisääntyminen ei varmasti ole missään organisaatiossa haitaksi, mutta etenkin asiantuntijaorganisaatioissa se tuntuu olevan tärkeää. Tämä kaikki on viesti naisten verkostoitumisen puolesta ja Tigress voidaan nähdä hyvin tarpeellisena, sillä se edistää verkostoitumista ja lisää henkilöstön välisiä kontakteja.

Eryityisesti naisten välinen verkostoituminen on perusteltua Accenturella, koska organisaatiossa osa naisista työskentelee hyvin miesvaltaisissa projekteissa, jolloin heidän kontaktinsa muihin naisiin ovat vähäisiä. Ihmiset kuitenkin kaipaavat kontakteja myös samaa sukupuolta olevien henkilöiden kanssa (Ibarra, 1993) ja etenkin naisille sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä. Tigressin kautta naiset löytävät uusia ystäviä ja samalla työnteon kannalta hyödyllisiä suhteita. Työyhteisössä tapahtuva naisten verkostoituminen synnyttää siis sekä sosiaalisia että instrumentaalisia suhteita, jotka ovat tärkeitä työssä (Ibarra, 1993).

Tarpeen naisten verkostoitumiselle luo myös naisten urallaan kohtaamat haasteet. Organisaation tasa-arvoisuudesta huolimatta naiset kohtaavat työelämässä erilaisia esteitä, joista useat eivät ole selvästi näkyvissä (Oakley, 2000). Accenturella naiset kokivat, että esimerkiksi perhevastuut, miesten tiiviimmät suhteet ja nuorten naisten kokema uskottavuuden puute vaikeuttavat naisten menestymistä. Haastavimmat

tilanteet naisena Accenturen asiantuntijat olivat kohdanneet työssään asiakkaidensa kanssa tai kansainvälisessä yhteistyössä. Asiantuntijaorganisaatiossa on siis perusteltua tukea naisia jo senkin takia, että he voivat kohdata omasta organisaatiostaan riippumattomia tilanteita ja asenteita.

Tutkimukseni mukaan naisten verkostoituminen tuo erilaisia hyötyjä työntajalleen. Naisten verkoston koettiin auttavan Accenturea luomalla positiivisemman imagon etenkin naisten työnantajana. Jo naisten verkoston olemassa olo nähtiin hienona asiana ja viestivän, että organisaatio kannattaa tasa-arvoa ja on edistysellinen tukiessaan aktiivisesti naisia. Tämän puolestaan odotettiin helpottavan osaavien naisten rekrytoimista. Naisten verkosto lisää myös nykyisten työntekijöiden viihtyvyyttä työssään ja sitoutumista. Asiantuntijayrityksille on tärkeää pystyä saamaan osaavimmat työntekijät palvelukseensa ja sitoutumaan organisaatioon (Løwendahl, 1997; Maister, 1993), joten naisten verkostot tuovat tässäkin mielessä positiivista viestiä naisten verkostoitumisesta.

Naisia tukeva imagon nähtiin välittyvän myös positiivisena viestinä asiakkaille Accenturen ollessa edelläkävijä naisten verkostoitumisessa. Kuten Burke (1994) näkee, on naisten tukemisella siten myös vaikutusta yrityksen asiakassuhteisiin. Lisäksi Tigress tuo selkeästi esiin konsulttinaisia ja näin laajentaa kuvaa konsultoinnista.

Verkoston voikin nähdä rikkovan stereotyyppistä käsitystä konsultista ja myös näin kannustavan enemmän naisia alalle. Tämän lisäksi naisten verkoston positiivisten vaikutusten kannustaessa naisia etenemään urallaan on mahdollista, että yrityksen johto monipuolistuu myös naisten noustessa sinne ja kuten tutkijat esittävät parantavan johtamista (Aaltio, 2002; Vinnicombe ym. 1995).

5.4 Tigressin toiminnan kehittäminen

Tutkimukseni perusteella Tigress on varsin esimerkillinen naisten verkosto ja verkoston toimintaan ollaankin hyvin tyytyväisiä. Tutkimuksessani ei noussut esiin suuria

kehittämiskohteita, vaan haastateltavat kertoivat, että nykyistä toimintaa vahvistetaan. Positiivinen asenne ja avoin toiminta toivat suurta kiitosta verkostolle.

Tigress paini saman ongelman kanssa kuin osa muistakin naisten verkostoista, eli kaikki eivät näe verkoston toimintaa tarpeellisena tai näkevät sen tarkoituksen epäselvänä (Bierema, 2005). Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt selvittämään, mikä on verkostossa mukana olevien naisten mielestä verkoston tarkoitus. Accenturella ei ole suuria haasteita tasa-arvossa, joka perustelisi verkoston toimintaa. Sen sijaan verkostoituminen ja suhteiden luonti toisiin naisiin olivat tärkeintä ja hyödyllisintä verkostossa, joten tähän panostaminen on kannattavaa. Naiset toivovat luovansa uusia kontakteja, joten tapahtumien tulee kannustaa tähän. Etenkin kontaktit kokeneempiin naisiin ovat nuorille naisille merkityksellisiä. Roolimallien esiin tuominen ja menestyneiden naisten näkyvyyden lisääminen ovat hyviä mahdollisuuksia lisätä naisten saamaa sosiaalista tukea, joka on etenkin uran kannalta merkittävää.

Verkostoitumisen korostaminen Tigressin viestinnässä ja toiminnassa on mahdollisuus profiloida verkostoa eri suuntaan joidenkin ajattelemasta Maritta-kerhosta. Kuitenkin naisten asemaan liittyvien asiakysymysten pitäminen mukana toiminnassa tuntuu olevan osaltaan tärkeää ja yhdistävän naisia. Tigressin toivottiin panostavan etenkin omaan viestintäänsä. Viestinnän kautta voidaan kertoa toiminnasta ja myös vaikuttaa verkostosta oleviin käsityksiin. Haastatteluissani toivottiin, että kaikki Accenturen naiset tietäisivät verkostosta ja sen tapahtumista.

Tigressin toiminnan kehittyessä ja laajentuessa nousee haasteeksi, miten toimia verkostona kaikille naisille. Tutkimuksessani ilmeni, että Tigressin toivotaan pohtivan, kenelle sen toiminta on suunnattu, jotta sen on mahdollista tarjota eri tilanteissa oleville naisille mielekästä toimintaa. Eräänä mahdollisuutena on pienempien verkostojen muodostaminen Tigressin piiriin, esimerkiksi perheellisille naisille voisi muodostaa oman verkoston.

Verkoston viestiminen myös organisaation ulkopuolelle on mielenkiintoinen mahdollisuus toiminnan kehittämiseen. Kun oletuksena on, että kilpailu osaavista

työntekijöistä kiihtyy ja yritykset haluavat houkutella etenkin naisia palvelukseensa, on varmasti kannattavaa tuoda esiin yrityksessä olevia työntekijöitä tukevia toimia. Tigress on erilainen ja positiivinen osa Accenturea, joten sen markkinoiminen esimerkiksi rekrytoinnin yhteydessä voi olla hyvä kilpailuvaltti.

5.5 Tutkimuksen rajoitteet ja lisätutkimuskohteet

Tutkimuksessani olen keskittynyt yhden organisaation sisällä toimivaan naisverkostoon. Vaikka tutkimukseni tulokset ovat hyvin yhteneväisiä aikaisemman tutkimuksen kanssa, myönnän, että tutkimuksessani on myös puutteita eikä pelkästään sen perusteella pidä luoda tiettyä kuvaa naisten verkostoista. Toivon kuitenkin, että tekemäni tutkimus voisi auttaa uusien naisten verkostojen muodostamisessa. Havaintojani on mahdollista käyttää myös laajemmin muidenkin henkilöstöryhmien verkostojen muodostamiseen, kuten esimerkiksi Friedman ja muut (1998) esittävät, ja näin edistää myös heidän menestymistään ja viihtymistään organisaatioissa.

Tutkimukseni rajoitteena on sen keskittyminen vain verkoston toiminnassa mukana olevien henkilöiden käsitysten tutkimiseen. Tutkimustani olisi ollut mielenkiintoista laajentaa koskemaan myös naisia, jotka eivät osallistu verkostoon, sekä myös miehiin. Tämä olisi auttanut luomaan kokonaisvaltaisemman käsityksen verkostosta ja siihen suhtautumisesta. Toisaalta verkoston toiminnan kannalta oleellisinta on nimenomaan siihen osallistuvien naisten mielipiteet. Tigressin ollessa vasta muutaman vuoden ikäinen, ei sen aikaansaamista vaikutuksista ole vielä selkeää näyttöä. Pidempään toimineen verkoston yhteydessä voisi tarkastella myös naisten osuuden muutosta organisaatiossa tai naisten työtyytyväisyyden kehittymistä.

Mielenkiintoinen ajatus olisi vertailla Tigressiä muissa asiantuntijaorganisaatioissa toimiviin naisten verkostoihin tai vastaavasti tutkia miten verkostot eroavat eri toimialojen välillä. Accenturen edustaessa tietointensiivistä asiantuntijaorganisaatiota voisi vertailukohtana olla perinteisen, esimerkiksi valmistukseen keskittyvän yrityksen

verkoston vertailu. Haasteeksi nousee, ettei Tigressin kaltaisia verkostoja ilmeisesti ole vielä kovin laajalti.

Tutkielmani rajoitteena voidaan pitää sen keskittymistä tilanteisiin tai organisaatioihin, joissa naiset ovat vähemmistönä ylimmässä johdossa. Monella alalla, esimerkiksi terveydenhuoltoalalla, ovat miehet selvänä vähemmistönä. Voisi olla mielenkiintoista tutkia naisten ja miesten verkostoitumista tällaisessa yhteisössä. Onko naisten verkostoille silloin tarvetta vai kääntyykö asetelma pääläelleen?

Lähteet

Aaltio, Iiris 2002. Naisjohtajuus ja työelämän kulttuuriset yhteydet. Teoksessa: *Tieto ja tekniikka : missä on nainen?* Toim. Smeds, Riitta. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto TEK.

Altman, Yochanan, Simpson, R., Baruch, Y. ja Burke, Ronald J. 2005. Reframing the "glass ceiling" Debate. Teoksessa: *Supporting women's career and advancement : challenges and opportunities*, Toim. Burke, Ronald J. ja Mattis, Mary C. Northampton: MA Elgar.

Alvesson, Mats 2000. Social identity and the problem of loyalty on knowledge-intensive companies, *Journal of Management Studies*, 37:8, 1101-1123.

Bierema, Laura L. 2005. Women's networks: A Career Development Intervention or Impediment? *Human Resource Development International* 8:2. 207-224.

Brass, D.J. 1985. Men's and women's networks: a study of interaction patterns and influence in an organisation. *Academy of Management Journal* 28. 327-43.

Burke, Ronald J. ja Davidson, Marilyn J. 1994. *Women in Management: Current Research Issues*. London : Sage

Burke, Ronald J. & Bristor, Julia M. & Rothstein, Mitch 1996. An exploratory study of sex differences in interpersonal networks and development functions, *Equal Opportunities International* 15:1. 13-22.

Ehrich, Lisa C. 1994. Mentoring and Networking for Women Educators. *Women in Management Review* 9:3. 4-10.

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino , 2003

Friedman, Ray & Kane, Melinida & Cornfield, Daniel B. 1998. Social support and career optimism: Examining the effectiveness of network groups among black managers. *Human Relations* 51:9. 1155-1178. Friedman, Raymond A. & Brooks, Holtom 2002. The effects of network groups on minority employee turnover. *Human Resource Management* 41:4. 405-421.

Harala, Riitta, 1994. Naisjohtajat elinkeinoelämän suurissa yrityksissä. Teoksessa *Naiset Huipulla: selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä*. Helsinki: Tilastokeskus.

Hau-Siu Chow, Irene 1995. Career aspirations, attitudes and experiences of female manager, *Women in Management Review*, 10: 1; 28-32

Hearn, Jeff, Kovalainen, Anne ja Tallberg, Teemu 2002. *Gender divisions and gender policies in top Finnish corporations*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.

Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena ja (2000). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Ibarra, Herminia 1993. Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *The Academy of Management Review* 18:1. 56-88.

Ibarra, Herminia 1992. Homophily and the differential returns: Sex Differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly* 37:3. 422-447

Jandeska, Kathryn E. & Kraimer, Maria L. 2005. Women's Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role-modeling Behaviors. *Journal of Managerial Issues* 17:4. 461-479.

Kauppinen, Kaisa 2002. Nais- ja miesjohtajuus - viva la difference! Teoksessa: *Tieto ja tekniikka : missä on nainen?* Toim. Smeds, Riitta. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto TEK.

Kilian, Claire McCarty, Hukai, Dawn ja McCarty, Elizabeth C. (2005). Building diversity in the pipeline to corporate leadership, *Journal of Management Development*, 24: 2, 155-168,

Kirchmeyer, Catherine 1998. Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. *Journal of Management*, 24:6, 673-692

Kirchmeyer, Catherine 2002. Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Business Ethics*, 37:1, 5-24

Koivunen, Hannele 2002. Suurmiehiä ja piennaisia - lasikaton myyttiset rakenteet. Teoksessa: *Tieto ja tekniikka : missä on nainen?* Toim. Smeds, Riitta. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto TEK.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti ja Peltonen, Tuomo (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Linehan, Margaret 2001. Networking for female manager' career development: Empirical evidence. *The Journal of Management Development* 20:9/10. 823-830.

Løwendahl, B. (1997). *Strategic Management in Professional Service Firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Maister, David. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. New York: Free Press.

- Mavin, Sharon 2006. Venus envy: problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*. 21:4. 264-276.
- McGuire, Gail M. 2000. Gender, Race, Ethnicity, and Networks - The Factors Affecting the Status of Employees' Network Members. *Work and Occupations*. 27:4. 501-523.
- Meriläinen, Susan, 2001. *Changing gendered practices : a PAR project within an academic work community*. Helsinki : Helsinki School of Economics and Business Administration, 2001
- Nabi, Ghulam R. 2001. The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower* 22:5. 457-474.
- Nurmi, Raimo (1998). Knowledge-intensive firms, *Business Horizons*, 41:3, 26-33
- Oakley, Judith (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs, *Journal of Business Ethics*, 27:1, 321-334.
- Pini, Barbara & Brown Kerry & Ryan Chris 2004. Women-only networks as a strategy for change? A case study from local Government. *Women in Management Review* 19:5/6. 289-295.
- Schein, Virginia E. 2007. Women in management: reflections and projections, *Women in Management Review*. 22:1; 6-18
- Schor, Susan M. 1997. Separate and unequal: The nature on women's and men's career-building relationship. *Business Horizons* 40:5. 51-58.
- Singh, Val & Vinnicombe, Susan & Kumra, Savita 2006. Women in formal corporate networks: an organisational citizenship perspective. *Women in Management Review* 21:6. 458-482.
- Tharenou, Phyllis 2005. Does Mentor Support Increase Women's Career Advancement More than Men's? The Differential Effects of Career and Psychosocial Support. *Australian Journal of Management* 30:1.
- Tharenou, Phyllis, Latimer, Shane ja Conroy, Denise (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement, *Academy of Management Journal*, 37:4, 899-931.
- Tilastokeskus (2005). *Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2004*. Helsinki : Tilastokeskus.
- Travers, Cheryl & Stevens, Samantha & Pemberton, Carole 1997. Women's networking across boundaries: recognizing different cultural agendas. *Women in Management Review* 12:2, 61-67.

Van Emmerick, IJ. Hetty & Euwema, Martin C. & Geshiere, Myrthe & Schouten, Marieke F.A.G., 2006. Networking your way through the organisation. *Women in Management Review* 21:1. 54-66.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri ja Koskinen, Antero (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. Helsinki : KY-palvelu

Vinkenburg, C. J. ja van Engen, Marloes L. 2005. Perceptions of gender, leadership and career development. Teoksessa: *Supporting women's career and advancement: challenges and opportunities*, Toim. Burke, Ronald J. ja Mattis, Mary C. (ed): Northampton: MA Elgar.

Vinnicombe, Susan ja Sturges, Jane 1995. European Women in Management. Teoksessa: *The essence of women in management*. Toim. Vinnicombe, Susan ja Colwill Nina L. London: Prentice Hall

Wellington, Sheila & Brumit Kropf, Marcia & Gerkovich, Paulette R. 2003. What's holding women back? *Harvard Business Review* 81:6. 18-21.

Whitmarsh, Lona, Brown, Donalee, Cooper, Jane, Hawkins-Rodgers, Yolanda ja Wentworth, Diane Keyser 2007. Choices and Challenges: A Qualitative Exploration of Professional Women's Career Patterns, *Career Development Quarterly*, 55:3,225-236.

Wirth, Linda 2000. *Breaking Through the Glass Ceiling : Women in Management*. International Labour Office.

Sähköiset lähteet

<http://www.accenture.com/Countries/Finland/default.htm> (luettu 13.8.2008)

<http://web.eduskunta.fi/Resource.phx/eduskunta/organisaatio/kansanedustajat/naisverkosto/index.htm> (luettu 21.3.2008)

Catalyst Census

<http://www.catalyst.org/publication/12/2007-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fortune-500> (luettu 7.9.2008)

Liitteet

Liite 1 Haastattelut

Ylimmän johdon edustaja	27.5.2008
Asiantuntija, Tigressin vetäjä	28.5.2008
Asiantuntija	29.5.2008
Asiantuntija	30.5.2008
Asiantuntija	3.6.2008
Asiantuntija	4.6.2008
Asiantuntija	6.6.2008
Asiantuntija	6.6.2008
Asiantuntija	10.6.2008
HR-yksikön edustaja	14.6.2008

Osallistuminen Tigressin tapahtumaan, Accenturen toimisto 15.3.2008.

Liite 2 Teemahaastattelurunko

Taustaa (vapaamuotoinen keskustelunavaus)

- Ikä/Perhe?
- Mitä teet tällä hetkellä työksesi? Mikä on asemasi organisaatiossa?
- Kuinka pitkään olet ollut Accenturen palveluksessa?
- Miten päädyit taloon?

Teema 1. Accenturen organisaatiokulttuuri ja naisena toimiminen

- Millaista on työskennellä Accenturella? Konsulttina?
- Millaista on työskennellä naisena Accenturella? Konsulttina?
- Vertaa kokemuksiisi muualta.

Teema 2. Oma urakehitys ja suunnitelmat (Selitä miksi tämä teema)

- Millaiset suunnitelmat sinulla on urasi suhteen?
- Näetkö tulevaisuutesi Accenturella? Koetko, että Accenture tulee sinua tavoitteissasi?
- Millaisten asioiden näet auttavan/estävän sinua tavoitteesi saavuttamisessa?
- Miten Accenturella pääsee etenemään urallaan?
- Millaista on luoda uraa naisena Accenturella?
- Vertaa kokemuksiisi muualta.
- Tarvitaanko Accenturella toimenpiteitä naisten huomioimiseksi?

Teema 3. Tigress ja sen toiminta yleisesti:

- Millaisia verkostoja sinulla on Accenturella?
- Mitä mieltä olet naisten verkostoitumisesta? Onko sitä?
- Kerro miten olet ollut mukana toiminnassa ja miksi?
- Mikä on mielestäsi Tigressin tarkoitus? Yksilön/Accenturen kannalta?
- Mitä mieltä Tigressin toiminnasta? Tarvitaanko sitä?
- Mitä odotuksia toiminnasta?
- Minkälainen suhtautuminen Tigressiin on mielestäsi yleisesti organisaatiossa?

Teema 4. Tigress & ura & työviihtyvyys

- Koetko, että Tigress hyödyttää sinua/muita? Työsi ja urasi kannalta? Työviihtyvyydessä?

- Millainen rooli voisi olla?
- Vaikuttaako Tigress suhtautumiseen naisiin Accenturella?
- Onko jotain muita konkreettisia toimenpiteitä, joita kaipaisit? (Mentori, esikuvia...)

Lopetus

- Mitä neuvoja antaisit naisille?
- Miten kehittäisit Tigressin toimintaa?
- Haluatko sanoa vielä jotain aiheeseen liittyen?
- Mitä minun pitäisi ottaa huomioon tätä tutkimusta tehdessäni?