

## WOMAN RY:N HISTORIA – 15 VUOTTA NAISJOHTAJIEN ASIALLA

### TOIMINNAN AATTEELLINEN LÄHTÖKOHTA

Pohjoismaita pidetään maailman tasa-arvoisimpina maina. Suomalaiset naiset saivat ensimmäisenä Euroopassa äänioikeuden poliittisissa vaaleissa vuonna 1906 ja samalla myös äänikelpoisuuden. Vuonna 1987 voimaan tullut tasa-arvo laki taas takaa molemmille sukupuolille tasavertaisen kohtelun koulutuksessa ja työelämässä. On siis totta, että suomalaiset naiset ovat saavuttaneet paljon sellaista, mistä voi olla ylpeä. Muihin maihin verrattuna naisten osuus esimerkiksi politiikassa on kunnioitusta herättävän suuri ja miehet ja naiset ovat ainakin muodollisesti tasa-arvoisia. Suomessa naisten osuus korkeakouluissa on jopa ylittänyt tuon maagisen 50 prosentin rajan. Naiset tuntuvat kuitenkin vierastavan tekniikan- ja luonnontieteitä, kun taas humanistiset ja terveystieteet ovat alana hyvinkin naisvaltaisia. Valitettavaa tässä sukupuolittumisessa on se, että se synnyttää naisten ja miesten ammatteja ja myös palkka ”sukupuolittuu”. Humanistin on paljon vaikeampi saada työtä kuin diplomi-insinöörin ja myös palkka on huonompi.

Palkkaeroja ei voi kuitenkaan selittää pelkästään naisten suuntautumisella huonosti palkatuille aloille. Mastekaasin vuonna 1990 tekemän tutkimuksen aineiston pohjalta saattoi todeta 23 prosentin absoluuttisen palkkaeron. Koulutuksen, työkokemuksen, työajan, alan naisvaltaisuuden ja johtamisvastuun mukaan korjattuna palkkaeroa, jota ei pystytty selittämään muulla kuin sukupuolella oli vielä 6 prosenttia. Sama vääristymä näkyy myös johtajien palkkauksessa. Kun Iltasanomat 25.3.2004 listasi 20 kovimmin palkattua suomalaisjohtajaa, ei heidän joukossaan ollut yhtään naista. Myös naisten osuus johtavissa asemissa on pienempi kuin miesten. Esimerkiksi vuonna 2000 kaikista johtotehtävissä toimivista ylimmistä toimihenkilöistä 27 prosenttia oli naisia.

Mutta millainen tilanne oli ennen? Ollaanko menossa oikeaan suuntaan? Esimerkiksi 50-luvulla vain joka kolmas korkeakouluopiskelija oli nainen, mutta 80-luvulla naisten osuus oli jo yli puolet. Johtotehtävissä naisia oli silti vähän. Kaikista liike-elämän johtotehtävissä toimivista ylemmistä toimihenkilöistä naisia oli vain kymmenesosa. Naisjohtajat toimivat niin kutsutuilla naisten aloilla; palvelualoilla ja julkisella sektorilla opetuksen, sosiaaliturvan, terveydenhuollon ja kulttuurin piirissä.

Voiko tätä epätasaista jakaantumista selittää eroilla johtamistaidoissa? Johtamistaidon opisto teki vuonna 1986 laajan suomalaista esimiestä käsittelevän tutkimuksen, jonka mukaan naiset eivät olleet millään johtamistaidon osa-alueella miehiä huonompia. Mieskollegojaan parempia he olivat mm. toimeenpanokyvyssä ja kunnostautuivat myös epäkohtiin puuttumisessa, ajankäytössä ja alaistensa tukemisessa. Tutkimus

myös osoitti, että siinä kun miehet helposti yliarvioivat kykynsä, naiset taas aliarvioivat. Yleisten rakenteellisten ja asenteellisten esteiden ohella naisten vähyyttä johtoasemissa selitettiin heikolla itsetunnolla, kannustuksen puutteella, johtamiseen liittyvien tietojen ja taitojen harjoittamattomuudella sekä tietovirtojen ulkopuolelle jäämisellä.

Tuolloin 80-luvulla pääasialliset johtamiskoulutusta tarjoavat tahot olivat Reserviupseerikoulu (RUK), Johtamistaidon opisto ja Liikkeenjohdon instituutti Lifim. RUK oli yleisen mielipiteen mukaan paras johtamiskoulutusta tarjoava organisaatio 80-luvulla. Se oli kuitenkin koulutuslaitoksena täysin naisten ulottumattomissa, sillä tuolloin naisten ei ollut vielä mahdollista suorittaa sotilaspalvelusta. Myös Johtamistaidon opisto sekä Lifim olivat tuolloin hyvin mieskeskeisiä. Perinteisesti ”miehisiksi” mielletyissä koulutustapahtumissa naiset myös helposti jättäytyivät taka-alalle eivätkä osallistuneet keskusteluun juuri rohkaisun ja omiin kykyihinsä luottamisen puutteesta.

Naisjohtajat olivat siis melko yksin ammatillisten ongelmiansa kanssa. Miehillä oli omat hyvä veli –verkostonsa ja saunaseuransa, mutta naisjohtajilta tällaiset tukiverkostot puuttuivat muutamaa ammatillista verkostoa lukuun ottamatta. Myös näissä verkostoissa ilmapiiri oli valitettavan alistunut. Tämä kokivat käytännössä Anneli Winter-Mäkinen sekä Auli Hakulinen ennen Naisten Kulttuurisäätiön Kannatusyhdistyksen perustamista. He esittelivät vuonna 1985 ideaa naisten kulttuurirahaston perustamisesta eräälle naisverkostolle. Verkoston naiset olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että rahastossa oli ideaa, mutta naisnäkökulmaa arasteltiin. Pelättiin miesten mahdollista arvostelua ja pilkkaa, jopa suuttumista, eikä haluttu pitää liikaa meteliä itsestään. Nämä verkostot eivät myöskään tarjonneet koulutusta, joten selvä tarve naisjohtajia kouluttavalle, naisten uraa tukevalle ja naisia rohkaisevalle instituutiolle siis oli. Winter-Mäkinen kertoo heittäneensä usein ilmaan seuraavan kysymyksen: ”Jos meillä valtiolla loppuu fikset miehet, niin jatketaanko sitä jonoa tyhmillä miehillä vai otetaanko mukaan fiksuja naisia?” Silloin tuon fiksurien miesten jonon ei nähty koskaan loppuvan. Nykyisin Suomi ei enää pyörisi ilman naisia. Jos naiset jättäytyisivät pois työmarkkinoilta, koko valtakunta pysähtyisi.

Kun tasa-arvo laki tuli voimaan vuonna 1987 naisten asemaa tukevat hankkeet olivat kovasti myötätulessa. Esimerkkinä tällaisesta hankkeesta oli KTM:n Hämeen teollisuuspiirin organisoima johtajakoulutusohjelma naisille. Piiripäällikkö Risto Rautakoski huomasi, että vain naisille järjestetty yrittäjä- ja johtajakoulutus veti runsaasti väkeä kun osallistumiskynnys madaltui. Hän alkoi kehittää ajatusta pysyvän naisyrittäjä ja -johtajia kouluttavan laitoksen perustamisesta. Samoihin aikoihin joukko naisia perusti Suomen Naisten Kulttuurisäätiön Kannatusyhdistyksen. Nämä kaksi hanketta alkoivat yhdistyä, kun

Rautkoski esitti ajatuksen pysyvän naisjohtajakoulutusta tarjoavan elimen perustamisesta Kaarina Suoniolle, joka puolestaan otti yhteyttä Helvi Sipilään ja Naisten Kulttuurisäätiön Kannatusyhdistyksen puheenjohtajaan Eila Utraiseen (myöhemmin Eila Kivekäs). He kutsuivat koolle myös muita tutkimuksen, johtamisen ja koulutuksen asiantuntijoita. Yhteensä suunnittelutyöhön osallistui noin 40 asiantuntijanaista eri aloilta. Tämän suunnittelutyön pohjalta Suomen Naisten Kulttuurisäätiön Kannatusyhdistys ry päätti perustaa Kansainvälisen Naisjohtajainstituutin 1.1.1988 alkaen.

## INSTITUUTIN TOIMINNAN ALKUVUODET 1988-1989

Kansainvälisen naisjohtajainstituutin toiminta-ajatuksiksi määriteltiin uuden johtamiskulttuurin kehittäminen elinkeinoelämässä, julkisessa hallinnossa, järjestöissä ja yrittäjätoiminnassa edistämällä erityisesti naisten mahdollisuuksia resurssiensa käyttämiseen. Instituutin päämääränä oli valmentaa naisjohtajia menestymään tehtävissään, etenemään urallaan ja osallistumaan aktiivisesti toimintaympäristönsä kehittämiseen. Toisena päämääränä oli vaikuttaa vallitsevan johtamiskulttuurin arvoihin ja ihmiskäsityksiin. Tasa-arvolain voimaan tuleminen myötä tasa-arvo nähtiin yhteiskunnassa joko moraalisena velvoitteena tai vaihtoehtoisesti rasitteena. Etenkin jälkimmäiseen näkökulmaan instituutti toivoi muutosta. Instituutin nimen kirjoitusasu WoMan tulee sanoista Woman ja Management ja näin siihen kiteytyy hyvin instituutin ideologia.

Kansainvälisen Naisjohtajainstituutin toiminta jakaantui johtamiskoulutus ja konsultointitoimintaan, johtamista käsittelevän tutkimuksen edistämiseen sekä informaatiopalveluihin.

Toiminnalleen instituutti asetti viisi periaatetta:

- Yhteistyön periaate: Instituutti toimii tiiviissä yhteistyössä kotimaisten ja ulkomaisten asiantuntijoiden kanssa.
- Asiantuntemuksen periaate: Instituutti keskittää toimintansa vain alueille, jotka hallitsee.
- Sisäisen vaikuttamisen periaate: Toimintaa suunnataan organisaatioiden ja ryhmien sisäiseen vaikuttamiseen.
- Selkeän painopisteajattelun periaate: Instituutti keskittyy koulutuksessa naisjohtajien kriittisten menestystekijöihin.
- Jatkuvuuden periaate: Oppimisprosesseissa yhdistetään itseopiskelu, kurssimuotoinen koulutus, tentit ja oman elinympäristön kehittäminen.

## Instituutin organisaatio

Suomen Naisten Kulttuurisäätiön Kannatusyhdistys nimesi Kansainväliselle Naisjohtajainstituutille johtokunnan. Johtokunta suunnitteli toimintaa ja hyväksyi ehdotukset ja suunnitelmat, jotka kannatusyhdistyksen hallitus vahvisti. Johtokunnan puheenjohtajaksi kutsuttiin Kaarina Suonio. Instituutille nimettiin myös 24-jäseninen neuvottelukunta, jonka tehtävänä oli kokoontua kerran vuodessa keskustelemaan

instituutin tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Instituutille muodostettiin myös koulutus-, kansainvälinen sekä julkishallinnon jaokset, joiden tehtävänä oli toimia ideoijina ja tärkeiden asioiden eteenpäin viejinä. Asiantuntijatoiminnan tueksi muodostettiin asiantuntijoiden verkosto. Vuoden 1989 lopussa asiakas- ja kontaktirekisteriin kuului n. 1.5000 henkeä.

Instituutin käytännön toimintaa pyöritti aluksi kaksi osa-aikaista työntekijää. Päivi Siltasen vastasi koulutussuunnittelu ja Eva Hänninen-Salmelin tietopalvelusta ja tutkimuksesta. Loppuvuodesta 1988 instituutin johtajaksi valittiin Leena Lahti-Kotilainen. Toisena toimintavuonna instituutissa työskenteli myös markkinointiasistentti Heidi Keso, koulutuspäällikkö Kristiina Hiukka sekä kurssisihteeri Saija Mäki-Komsi. Edustavat tilat instituutille tarjosi Eila Utraisen Pyykin linna Tampereella. Keväällä 1989 instituutti kuitenkin muutti uusiin, niin ikään Utraisen omistamiin toimitiloihin Klingendahlin kiinteistöön. Huoneistossa oli tilaa instituutin toimistolle ja se tarjosi myös tilat koulutustapahtumien järjestämiselle.

## **Instituutin rahoitus**

Instituutin tavoitteena ei ollut tuottaa taloudellista hyötyä ja koulutusta pyrittiinkin järjestämään omakustannusperiaatteella. Suurin osa rahoituksesta tuli valtiolta ja erilaisilta säätiöiltä apurahoina, jotka käytettiin osittain toiminnan käynnistämiseen, osittain erillisiin projekteihin.

## **Instituutin toiminta**

Instituutti herätti runsaasti kiinnostusta monella eri taholla. Instituutin perustamisen taustaa, syitä ja suunnitelmia esiteltiin pyynnöstä monissa eri tilaisuuksissa ja siihen tutustuivat useat korkeakoulujen edustajat, tutkijat, ammattiyhdistykset ja tasa-arvotoimikunnat. Toimintansa alussa instituutti keskittyi koulutukseen ja sen perusvalikoiman luomiseen, kouluttajien valitsemiseen ja testaamiseen sekä kurssien oppimateriaalin laatimiseen yhteistyössä kouluttajien kanssa. Tavoitteena oli luoda naisjohtajien kriittisiin menestystekijöihin keskittyvät koulutuspolut, joissa otettiin huomioon muu olemassa oleva koulutustarjonta. Koulutusohjelman sisältö ja rakenne muotoutui suppeaksi, mutta toimivaksi kokonaisuudeksi. Vallitsevan johtamiskulttuurin arvoihin ja ihmiskäsitykseen vaikuttamiseksi toimittiin yhteistyössä yleisen, myös kansainvälisen johtamiskoulutuksen kanssa osallistumalla eri koulutusorganisaatioiden koulutusohjelmiin ja - suunnitelmiin oman toiminta-ajatuksen mukaisesti. Lisäksi WoManin henkilöstö esitelmöi eri organisaatioiden kokouksissa ja seminaareissa sekä kirjoitti lukuisia asiantuntija-artikkeleita lehtiin. Tutkimusneuvontaa annettiin eri alojen oppilaitosten opiskelijoille opinnäytteiden laatimiseksi. Ensimmäisinä vuosina toteutuneita tapahtumia olivat mm. Naisyrittäjien rahoituspäivät sekä Yritysetiikka-, Menestyvä yrittäjä ja Hyvinvoinnin teemapäivät. Kansainvälistä toimintaa

edusti erinomaisesti onnistunut markkinoinnin johdon seminaari aasialaisille naisjohtajille, joka toteutettiin yhteistyössä Prodecin kanssa.

### *Naisyrittäjän palvelupiste NAPPI*

Loppuvuodesta 1989 instituutti käynnisti Naisyrittäjän palvelupisteen, NAPPI:n toiminnan. Se sisälsi yrittäjien tarpeiden, mahdollisuuksien ja aikataulujen mukaisesti koulutusta, kontakteja, verkostoja, informaatiota ja tietotekniikan palveluita toisiinsa nivellettyinä. Palvelupiste sijaitsi WoManin tiloissa Tampereella, mutta tilauksesta palveluja vietiin myös asiakkaiden luokse minne tahansa Suomessa. WoManin ideoima ja kehittelemä palvelupiste oli ensimmäinen lajiaan Suomessa ja sen tarjoamista palveluista tuli nopeasti erittäin suosittuja naisyrittäjien keskuudessa.

### YHDISTYSTOIMINNAN ALKUVUODET 1990-1993

Kansainvälinen Naisjohtajainstituutti WoMan itsenäistyi ja rekisteröityi 12.6.1990 Kansainväliseksi Naisjohtajainstituutti WoMan –nimiseksi yhdistykseksi. Yhdistystoiminnan alkuvuosina Kansainvälinen Naisjohtajainstituutti WoMan pyrki kehittämään toimintaansa yhdistyksenä. Tärkeimpiä jäsenhankintamuotoja olivat instituutin koulutustilaisuudet. Suurin yksittäinen jäsenryhmä on yrittäjät. Jäsentoiminnan aloittamisen myötä instituutti alkoi julkaista WoMan Uutisia, jossa tapahtumista ja kursseista tiedottamisen lisäksi julkaistiin johtajuuden asiantuntijoiden artikkeleja yhdistyksen toimialaan liittyvistä aiheista. WoMan-Uutiset palveli paitsi jäsenkuntaa, myös instituutin yhteiskunnallista tehtävää projekteihin liittyvänä valistus-, informaatio- ja opetusmateriaalina. WoManin tunnettuus lisääntyi nopeasti ja yhä useammat tahot ottivat yhteyttä ja tutustuivat instituutin toimintaan.

### **Instituutin organisaatio**

Yhdistykseksi rekisteröitymisen jälkeen WoManin hallinnosta vastasi hallitus. Kaarina Suonion jälkeen vuonna 1992 puheenjohtajaksi valittiin Marita Kaatrala-Pentikäinen. Instituutin neuvoo-antavat elimet, neuvottelukunta ja jaokset jatkoivat toimintaansa. Varmistaakseen ja laajentaakseen omassa toiminnassaan tarvitsemaansa asiantuntemusta instituutti perusti WoMan –kouluttajaryhmän. WoMan kouluttajien osaamista markkinoitiin instituutin palveluina ja heidät valmennettiin WoManin toimintaan. Instituutti myös kehitti asiantuntijaverkostorekisteriä edelleen. Instituutti pystyi erittäin ilmavaan verkostotoimintaan, joka tuohon aikaan oli melko harvinaista Suomessa. Laajan verkoston ansiosta myös instituutin osaamiskenttä oli kattava ja tätä verkostoa osattiin hyödyntää niin, että kaikki resurssit olivat käytössä. Instituutissa työskenteli johtaja Leena Lahti-Kotilainen, tutkimuspäällikkö, apulaisjohtaja Eva

Hänninen-Salmelin, koulutuspäällikkö Kristiina Hiukka, koulutussihteeri ja myöhemmin palvelupäällikkö Margit Järvinen. Lisäksi instituutissa työskenteli eripituisissa projekteissa Hilka Salonen, Anneli Tuohisto, Elisa Mäkinen ja Seija Kuorilehto Tampereen työllistämispalvelusta. WoMan Uutisten toimittamisesta vastasi vuoteen 1992 asti Heidi Keso, jonka jälkeen Uutisia toimitti Markku Summa.

## **Instituutin rahoitus**

Rahoitus muodostui toimintatulojen lisäksi KTM:n avustuksista ja työministeriön rakennemuutosrahasta. Yhteistyösopimus solmittiin Vakuutusyhtiö Pohjolan kanssa. Yhteiskunnan taloudellisen tilanteen nopea heikkeneminen vaikeutti taloudellisten tavoitteiden saavuttamista, vaikka oman toiminnan tuotot kasvoivatkin ja kokonaiskustannuksiakin onnistuttiin supistamaan. Vuosi 1993 oli rahoituksen osalta uusien ratkaisujen etsimisen aikaa. Valtionavustusten yllättävä lakkaaminen keväällä merkitsi toiminnan karsimista ja keskittämistä tuloa tuottaviin kohteisiin yleishyödyllisen toiminnan kustannuksella. Lisäksi KTM:n suorittama sisäinen tarkistus johti edellisinä vuosina maksettujen tukien takaisinperintään, sillä tarkastaja tulkitsi maksuohjeita eri tavoin kuin avustukset vuosittain myöntänyt ylitarkastaja. Tarkastajan mukaan projekteihin myönnettyjä varjoa ei olisi saanut käyttää projektien hallintaan projektityöntekijöitä palkkaamalla.

## **Instituutin toiminta**

Naisjohtajuuden ja tasa-arvon edistämisen tarve yhteiskunnassa, etenkin julkishallinnossa voimistuikin entisestään ja instituutin yleishyödyllisillä palveluilla oli suuri kysyntä. Asenne naisjohtajuutta kohtaan oli muuttunut myönteisemmäksi ja naisten oletettiin tuovan uusia arvoja ja inhimillisyyttä työelämään. Instituutti osallistui yhteiskunnalliseen keskusteluun järjestöjen kautta sekä osallistumalla erilaisiin tilaisuuksiin ja yhteiskunnallisiin hankkeisiin niin yksityisellä julkisellakin sektorilla. Sen edustajat myös antoivat lukuisia haastatteluja sekä esiintyivät radiossa ja TV:ssä. Instituutti oli esimerkiksi edustettuna TV1:ssä esitetyssä ohjelmassa "Ammattina johtaja". Instituutin edustajat myös kutsuttiin asiantuntijoiksi valtionhallinnon johdon kehittämisprojektiin sekä muihin pitkäkestoisiin hankkeisiin. Tällaisille palveluille ei kuitenkaan löytynyt maksajaa ja instituutin toiminnan turvaamiseksi maksullista tilauskoulutusta lisättiin yleishyödyllisen toiminnan kustannuksella. Ajanjakso oli vaikea asiakaskunnan odotusten ja uusien tuottovaatimusten yhteensovittamisen kannalta.

Instituutin päätoimintamuotona oli koulutus sekä NAPPIn naisryttäjille tarjoamat kehittämispalvelut ja rahoituspäivät. Koulutusteemoista keskeisiä olivat mentor-toiminta sekä johtamisen arvot ja johtamiskulttuurin muutos. Instituutti toimi

aktiivisesti myös akateemisessa maailmassa. Tutkimustoiminnan keskeisiä hankkeita olivat työministeriön työsuojeluosaston tilaama "Työpaikkojen inhimillinen tasa-arvo" –projekti sekä Liikesivistysrahaston tuella tehty selvitys "Naisjohtajan kriittiset menestystekijät". Myös opinnäytetöitä ohjaamalla instituutti pystyi itse osallistumaan uuden tiedon tuottamiseen sekä seuraamaan eri alojen tutkimusta ja ylläpitämään kontakteja niiden piirissä toimiviin henkilöihin. Instituutissa myös vieraili kansainvälisiä tutkijoita, virkamiehiä ja järjestöjohtajia.

### *Mentor-toiminta*

WoMan ry alkoi syksyllä 1993 ensimmäisenä Suomessa harjoittaa mentor-toimintaa. Mentor-toiminta kehitettiin koulutuksen täydennykseksi tarjoamaan henkilökohtaista tukea uudessa tehtävässä tai kulttuurissa työskentelevälle johtajalle. Yhdistyksen tarjoamissa ohjelmissa aktoreille valittiin tarpeiden mukainen, kokenut mentor, samalta tai toiselta toimialalta. Hänen tehtävänä oli vuoden kestävä ohjelman ajan noin kerran kuukaudessa keskustella aktorin kanssa hänen esille ottamista kysymyksistä sekä avata verkostoja. Valmista kaavaa toiminnalle ei ollut, vaan suhde muotoutui vähitellen. Kahdenkeskeisiä tapaamisia täydensivät aktoreitten seminaarit. Mentor-ohjelmasta tuli nopeasti erittäin suosittu ja NAPPIn ohella sitä voikin pitää WoManin erityisenä tähtituotteena ja alueena, jossa instituutti on toiminut todellisena edelläkävijänä ja suunnannäyttäjänä.

### UUSIEN RATKAISUJEN AIKA 1994-1996

Toimintavuonna 1994 WoMan ry:n toiminnassa alkoi selvästi strateginen siirtymävaihe. Taloudelliset syyt pakottivat instituutin keskittämään toimintansa yhä selvemmin tilauskoulutukseen yhteiskunnallisten palvelujen kustannuksella. Siirtymävaihe instituutin alkuperäisestä yleishyödyllisestä toiminnasta markkinahintaiseen konsulttitoimintaan oli ongelmallista yhteiskunnallisen kysynnän ja asiakaskunnan odotusten kannalta. Tasa-arvolain uudistaminen, EU-kansanäänestys ja presidentinvaalit aiheuttivat poikkeuksellisen voimakkaan julkisen naisjohtajuutta koskevan kysynnän, johon ei kuitenkaan ollut taloudellisia resursseja. Lisääntynyt liiketoiminta pakotti pohtimaan uusia ratkaisuja myös arvonlisäverotuksellisista syistä. Tilanteen selkiyttämiseksi instituutti päätti perustaa liiketoimintaansa varten osakeyhtiön, josta se omistaa 51%.

Taloudellinen tilanne oli kriittinen koko toimintavuoden ajan ja toimihenkilöt toimivat aktiivisesti projektiavustusten hankkimiseksi sekä KTM:n takaisinperintäpäättökseen kumoamiseksi. Ministeriön kanssa käytiin useita neuvotteluja, ja vaikka virkamiesten henkilökohtaiset sympatiat olivatkin yhdistyksen puolella, päätös takaisinperinnästä pysyi. Vaikka WoMan ry saikin järjestelyaikaa, takaisinperintä oli yhdistykselle varsinainen kuolinisku. Rahoitusotkut veivät hallituksen ja henkilöstön voimia ja aikaa

samalla, kun voimakas palvelujen kysyntä olisi vaatinut panostusta varsinaiseen toimintaan.

Koulutusteemoista keskeisiä olivat mentor-toiminta, työllisyyttä edistävä yrittäjävalmennus sekä johtamiskulttuurin ja -arvojen muutos. Erityisen ajankohtainen aihe oli EU, josta järjestettiin kaksi valtakunnallista laajaa seminaarisarjaa.. Tutkimustoiminnan keskeinen hanke oli edellisenä vuonna aloitettu ”Työpaikkojen inhimillinen tasa-arvo” -projekti. Instituutti myös kokosi tasa-arvovaltuutetun toimiston tilaaman asiantuntijanaisten rekisterin, johon vuoden loppuun mennessä kuului 1.300 asiantuntijaa. Yhdistyksellä oli alivuokralaistoimitilat Tampereen pääkonttorin lisäksi Helsingissä. Näin pystyttiin paremmin vastaamaan erityisesti pääkaupunkiseudun voimakkaaseen kysyntään. Taloudellisten ja tuotannollisten syiden vuoksi instituutin Tampereen toimipiste lakkautettiin vuoden 1994 lopussa ja instituutin toiminta keskittyi pelkästään Helsinkiin.

Vuonna 1994 Instituutin hallituksen puheenjohtajana toimi professori Raija Kalimo. Uuteen organisaatorakenteeseen siirryttäessä yhdistyksen henkilökuntaa vähennettiin ja toimenpiteet siirtyivät vähitellen hallituksen jäsenten vastuulle. Palvelupäällikkö Margit Järvinen sekä apulaisjohtaja Eva Hänninen Salmelin irtisanoutuivat loppuvuodesta, mutta toiminnanjohtaja Leena Lahti-Kotilaisen työsuhde pidettiin toistaiseksi voimassa toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Määräaikaisiin projektitehtäviin palkattiin tilapäistä henkilökuntaa Tampereen työllistämispalvelusta. WoMan Utisten toimittamisesta vastasi Lena Raami.

## **Liiketoiminta erotetaan yhdistystoiminnasta**

WoMan ry:n liiketaloudellinen koulutusyksikkö World of Management Finland Oy Ltd (WOM Oy) aloitti toimintansa vuoden 1995 alusta, jolloin koulutuspalvelujen tuottaminen siirtyi instituutilta osakeyhtiölle. Yleishyödyllinen toiminta ja jäsenoiminta jatkui taloudellisten rajojen puitteissa yhdistyksessä. Toiminnan tavoitteiksi määriteltiin vallitseviin johtamisen arvoihin ja ihmiskäsityksiin vaikuttaminen; johtamisjärjestelmien ja toimintatapojen kehittäminen organisaatioissa ja koko yhteiskunnassa; nykyisten ja tulevien johtajien valmentaminen, sekä liiketoimintaa ja ammattitaitoa edistävien verkostojen luominen. Toimintaa ohjasivat seuraavat periaatteet:

- *Yhteistyö:* Instituutti toimii tiiviissä ja luottamuksellisessa yhteistyössä muiden koulutusorganisaatioiden sekä jäsenistönsä kanssa.
- *Osaaminen:* Instituutti korostaa niitä johtamistaitoja, jotka ovat keskeisiä työelämän ja johtamiskulttuurin muuttamiseksi ja kehittämiseksi.
- *Keskittyminen:* Instituutti keskittyy toiminnassaan erityisesti naisjohtajan kriittisiin menestystekijöihin.
- *Vaikuttaminen:* Oppimisessa ja kehittämisessä pyritään aina



- käyttämään hyväksi organisaatioiden olemassa olevia voimavaroja soveltaen työnohjausta, mentortoimintaa jne.
- *Jatkuvuus*: Kehittämistoiminnalle tunnusomaisia käsitteitä ovat henkilökohtainen vastuu, itseohjautuvuus, elämänikäinen oppiminen sekä yrittäjäyys.

Taloudellisten tulostavoitteiden osalta yhdistyksellä oli edelleen vaikeuksia, mutta toiminnallisten ja laadullisten tavoitteiden osalta onnistuttiin paremmin. Yhdistyksen henkinen mieliala oli korkealla ja toimintavuosi oli erittäin tapahtumarikas ja vireä. Alkuvuodesta instituutti ja WOM Oy muuttivat yhteisiin tiloihin Helsingin Ruusutarhantielle. Hallituksen puheenjohtajaksi vuonna 1995 valittiin Marja-Liisa Rönkkö. Tiedotustoiminnasta sekä WoMan Uutisten toimituksesta vastasi Lena Raami. WOM Oy:n toimitusjohtaja Leena Lahti-Kotilainen työskenteli yhdistyksessä määräaikaisena projektipäällikkönä. Toimisto- ja projektsihteerinä toimi Auli Nissinen. Instituutilla oli myös kaksi työharjoittelijaa. Asiantuntijapalveluissa ja koulutuksessa yhteistyökumppaneina toimivat yksityiset konsultit.

Uutena toimintamuotona aloitettiin kuukausittaiset jäsentapaamiset sekä komiteatyöskentely. Hallituksen alaiset komiteat olivat: julkissuhteet, jäsenpalvelu-, koulutus-, kansainväliset yhteydet, yrityssuhteet, tiedotus- ja ohjelmatoimintakomiteat.. Seitsemästä perustetusta komiteasta nopeimmin toimintansa aloitti ohjelmatoiminta, joka järjesti loppuvuoden aikana kolme jäsentilaisuutta. Uuden jäsenhankintakampanjan myötä yhdistykseen liittyi runsaasti uusia jäseniä.

Yhteiskunnallinen toiminta kohdistui työelämän tasa-arvon suunnittelumallin rakentamiseen, mentor -toiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä yrittäjäyden, työllisyyden sekä naisjohtajuuden edistämiseen. Instituutti osallistui valtionhallinnon kehittämisen projektiryhmään sekä Yrittäjäyysvuosikymmen – projektin johtoryhmään. Instituutti oli mukana myös EU-hankkeissa naisjohtajuuden ja mentor -toiminnan asiantuntijana, sekä laati laajat projektisuunnitelmat useihin EU-projekteihin yhteistyössä WOM Oy:n kanssa. Työministeriön työsuojeluosaston tilaama tasa-arvoprojektin tuloksena oli yritysten käyttöön kehitetty tasa-arvolain soveltamista palveleva tasa-arvon suunnittelumalli, sekä ministeriön julkaisusarjassa ilmestynyt loppuraportti ”Työsuojelu, tasa-arvo ja tuloksen tekeminen”. Instituutti käynnisti myös yhteistyötä USA:n Suomen suurlähetystön ja American Women's Clubin kanssa ja osallistui asiantuntijana kansainvälistä johtamista ja henkilöstöasioita käsitteleviin konferensseihin.

## **Yhdistys perustetaan uudestaan**

Valtionavustusten puuttumisen ja takaisinperinnän rajoittaessa toimintaa myös vuosi 1996 kului pitkälti yhdistyksen saneeraustoimissa. Yhdistys luopui toimitiloista, purki työsuhteet sekä jäädytti rahaliikenteen. Toiminnan jatkuvuuden

mahdollistamiseksi hallitus päätyi nimen muutokseen. Uusi nimi Suomen Johtajuusinstituutti hyväksyttiin 12.11. ja samalla yhdistysrekisteriin hyväksyttiin myös uusi Kansainvälinen Naisjohtajainstituutti WoMan ry –niminen yhdistys. Vanha yhdistys lopetettiin varattomana ja uusi jatkoi aatteellista ja jäsenoimintaa. Riikka-Mari Muhonen nimitettiin uuden yhdistyksen hallituksen puheenjohtajaksi. Lena Raami huolehti WoMan Uutisten toimitustyöstä vuoden loppuun saakka.

Vaikka yhdistyksen taloudellinen umpikuja oli jatkunut muuttumattomana jo vuosia, henkinen ilmapiiri yhdistyksessä kuitenkin pysyi vireänä ja edellisenä vuonna aloitettu aktiivinen jäsenoiminta jatkui. Toimintavuosi oli hallitukselle erittäin raskas, mutta se piti tiukasti huolta siitä, että luvatut jäsenpalvelut hoidettiin, ja jäsenpohja säilyikin hyvänä. Ohjelmakomitea järjesti kevätkaudella viisi jäsentilaisuutta. Kansainvälinen komitea järjesti syyskauden avajaisiksi Ateneumissa kansainvälisen Network –seminaarin, johon kutsuttiin myös maassamme toimivia ulkomaalaisia naisjohtajia. Tilaisuutta varten julkaistiin WoMan-Uutiset 3/96 kaksikielisenä suomeksi ja englanniksi. Jo käynnissä oleviin projekteihin, joista tärkein oli Mentor-ohjelma, osallistuttiin aktiivisesti. Muita tärkeitä tilaisuuksia olivat jo perinteiset WoMan ry:n ja Pohjola-yhtiöiden yhteiset naisryttäjäien illat, äänioikeuden juhluvuoden lukuisat tapahtumat, sekä Osaava Nainen –messut Turussa.

## UUDELLEEN AKTIVOITUMINEN 1997-1999

Vuonna 1997 alkoi Kansainvälisen Naisjohtajainstituutti WoMan ry:n toiminnassa selvä elpymisen ja uudelleensuuntautumisen aika vaikeiden ja rankkojen vuosien jälkeen. Vuoden aikana pidettiin lukuisia strategiapalavereja, joissa pohdittiin yhdistyksen toiminta-ajatusta, sekä toiminnan jakautumista yhdistyksen ja WOM Oy:n kesken. Woman ry:lle ja WOM Oy:lle määriteltiin yhteinen toiminta-ajatus, jonka mukaan ”WoMan ry:n ja WOM Oy:n tarkoituksena on uudistaa johtamiskulttuuria siten, että yksilöt voivat täysipainoisesti ja monipuolisesti käyttää voimavaroja ja tuoda erilaisen osaamisensa synergisesti yhteiseen käyttöön organisaatiossa”. Erityisesti WoManin toiminnan pyrkimyksenä oli myös edistää johtavassa asemassa olevien naisten välistä verkottumista ja keskinäistä yhteistyötä. Yhteisiksi arvoiksi määriteltiin henkinen kasvu ja voimittaminen, suvaitsevaisuus, vastuuntunto, yhteisöllisyys, pyyteettömyys ja jatkuvuus.

## Instituutin organisaatio

Vuoden 1997 heinäkuun lopussa hallituksen puheenjohtajaksi kutsuttiin Anna-Maija Marttinen. Lena Raami huolehti tiedotustoiminnasta. Komiteoiden määrää vähennettiin vuonna 1998 kolmeen instituutin tarpeita paremmin vastaavaan komiteaan. Jäsenpalvelut –komiteaan, Ohjelmatoiminta-komiteaan

ja Kansainväliseen komiteaan. Hallitus piti yllä WoMan ry:n yhteyksiä elinkeinoelämään ja julkiseen sektoriin. Yhteistoiminnan kautta yrityksillä ja organisaatioilla oli mahdollisuus olla mukana WoMan ry:n toiminnassa ja jäsenistölle tarjoutui tilaisuus tehdä yhteistyötä Suomen johtavien yritysten kanssa.

Johtamiskoulutuksen tarpeen muutokset yhteiskunnassa ja yhdistyksen mission ja vision selvennykset johtivat siihen, että vuonna 1999 WoMan ry päätti luopua WOM Oy:n osakkeista ja keskittää tavoitteensa enemmän vaikuttamiseen ja verkottamiseen. Osakkeet myytiin loppuvuodesta Sinikka Mustakalliolle joka jatkoi koulutusorganisaation toimintaa yhdistyksestä erillään.

## Toiminta

Taloudellisen tilanteen vakauttamiseksi yhdistyksen toiminta oli uudistumisen jälkeen vaatimatonta ja resurssit suunnattiin voimakkaammin osakeyhtiön pyörittämiseen. WOM Oy:n toteuttama mentor-ohjelma oli osoittautunut erittäin merkittäväksi tekijäksi edistettäessä naisjohtajuutta. Henkinen ilmapiiri ja jäsenpohja olivat edelleen hyvät. Toimintamuotoina olivat naisten verkostoyhteistyö, aktiivinen jäsenoiminta sekä yhteistyö julkisen sektorin ja yritysmaailman kanssa. Lähtökohtana kaikelle toiminnalle oli yksittäisen jäsenen kokema lisäarvo siitä, että hän on WoMan ry:n jäsen. Johtavassa asemassa olevat naisten huomattiin tarvitsevan uudenlaisia toimintatapoja ja tehokkaita kontaktiverkostoja uusissa vastuunalaisissa tehtävissään sekä lisää vaikutusmahdollisuuksia omissa organisaatioissaan ja yhteiskunnassa.

Vuoden 1997 jäsentapaamisissa WoMan ry:n jäsenet esimerkiksi näkivät vierailemalla oppilaitoksissa, miten Suomi vastaa yleisen muutoksen asettamiin haasteisiin koulutuksen saralla. Santahaminan Maanpuolustuskorkeakoulun toimintaan tutustuttaessa kuultiin upseerin näkökulma siitä, mitä naisjohtajuus voi saada nykyaikaisesta sotilaskoulutuksesta. Jäsenet myös vierailivat Latvian ja Yhdysvaltojen suurlähetystöissä kuulemassa naisten asemasta ja tasa-arvosta näissä maissa, naisten roolista kansainvälistyvässä maailmassa sekä Viron ja Suomen yrityskulttuurien kohtaamisesta. Kesällä 1998 WoMan järjesti tutustumismatkan tallinnalaisen naisjohtajuusinstituutin vieraana. Vierailun aikana tutustuttiin ESKO Koulituksen koulustoimintaan ja johtamiseen erityisesti naisnäkökulmasta asiantuntija-alustusten muodossa. Tapaamiset tarjosivat myös tilaisuuksia taide- ja kulinaarisiin elämyksiin, verkostojen luomiseen sekä kansainvälistymiseen. Lisäksi jäsenet saivat kuulla mielenkiintoisia alustuksia naisjohtajuudesta. Dosentti Kaisa Kauppinen esimerkiksi piti mielenkiintoisen alustuksen naisjohtajan urakehityksen esteenä olevasta lasikatosta, joka kolahtaa monen naisen päähän urakehityksen jossain vaiheessa. WOM Oy:n toimitusjohtaja Eva Hänninen-Salmelin taas kertoi mentor-

toiminnasta, mitä siihen liittyy ja miten ohjelmaan pääsee mukaan. Vuonna 1999 uutena toimintamuotona kokeiltiin myös lounastapaamisia, jotka keräsivät heti runsaasti osanottajia.

### *WoMan ry:n 10-vuotisjuhla*

Marraskuussa 1998 juhlittiin WoManin 10-vuotista toimintaa Hanasaaren kulttuurikeskuksessa. Päivällä seminaarissa Tuulikki Petäjaniemi puhui työelämän uusista kvalifikaatioista, Kaarina Suonio johtamisen hohdosta ja harhasta sekä Eva Hänninen-Salmelin mentoroinnista ammatillisen kasvun menetelmänä. Tilaisuuden pääpuhujana, ruotsalaisen Kvinnoforumgruppin toimitusjohtaja Bam Björling herätti runsaasti keskustelua uudennaisilla ajatuksillaan miesten ja naisten yhteistyön hyödyntämisestä johtamisessa otsikolla ”Ledarskap i utveckling”. Seminaari järjestettiin yhteistyössä Hanasaaren ruotsalais-suomalaisen kulttuurikeskuksen kanssa. Iltatilaisuudessa WoMan ry:n hallitus luovutti kunniakirjoja Tuulikki Petäjaniemelle, Kaarina Suoniolle, Helvi Sipilälle ja Eila Kivekkäälle kiitokseksi siitä, että he ovat aktiivisella tavalla olleet mukana kehittämässä WoMan ry:n toimintaa ja esiintyneet julkisuudessa myönteisesti mentor-toiminnan ja naisjohtajuuden puolesta puhujina. Tähtikirjeen taas saivat Anneli Winter-Mäkinen, Marja-Liisa Rönkkö, Leena Lahti-Kotilainen ja Eva Hänninen-Salmelin kiitokseksi siitä että ovat omalla työllään vaikuttaneet siihen, mitä WoMan ry oli 10-vuotispäivänään.

### UUSI VERKOTTUMISEN JA VAIKUTTAMISEN AIKAKAUSI 2000-2002

WOM Oy:n osakkeiden myymisen jälkeen WoMan ry siis irtautui koulutustoiminnasta ja sen hallitus pohti instituutin tulevaisuutta, yhteiskunnan tarpeita ja uuden vuosituhannen naisjohtajuutta. Yhdistys siirtyi uuteen verkottumisen aikakauteen ja laajempaan vaikuttamisen käsitteeseen. Ajatusta pyrittiin lisäämään sekä toimintamalleissa että jäsenhankinnassa. Aikaisempia toimintamuuotoja laajennettiin ja monipuolistettiin sekä toteutettiin yhteistyössä muiden verkostojen kanssa. Talous rakentui pääosin jäsenmaksujen ja linkkimaksujen varaan. Talouden tilanne oli vakaa ja sitä yhä vahvasti yhteistyö erilaisten tahojen kanssa, joiden toiminta tuki WoMan ry:n tavoitteenasettelua.

Vuonna 2001 WoMan ry otti käyttöönsä sähköisen tiedotuksen keinoja. Yhdistyksen kotisivut valmistuivat osoitteeseen <http://www.woman.ry.org> ja yhdistykselle otettiin käyttöön sähköpostiosoite [woman-ry@woman-ry.org](mailto:woman-ry@woman-ry.org). Uutena jäsentiedotuksen muotona alettiin lähettää sähköisiä jäsenkirjeitä joka kuukausi. Instituutin kotisivuilta tilaisuuksista poissaolleiden jäsenten oli mahdollista lukea lyhyet yhteenvedot tilaisuuksien sisällöstä ja siellä oli luettavissa myös tulevien vierailujen aikataulut. Lisäksi kotisivuilla avattiin keskustelupalsta. Myös yhdistyksen ulkoista ilmettä uudistettiin.

## Instituutin organisaatio

Vuoden 2000 hallituksen puheenjohtajana toimi professori Paula Kyrö jonka jälkeen toimessa aloitti Tuulikki Juusela. Yhdistykseen liittyi runsaasti uusia jäseniä ja Woman ry oli itse Naisjärjestöjen Keskusliiton ja Finnish Business & Society-verkon jäsen.

## Instituutin toiminta

Instituutin pääasiallisena toimintamuotona olivat edelleen verkottumista edistävät kuukausitapaamiset ja osallistujamäärät näissä tapaamisissa kasvoivat vuosi vuodelta. Johtavassa asemassa olevien naisten huomattiin tarvitsevan kannustavia toimintatapoja ja tehokkaita kontaktiverkostoja vastuunalaisissa tehtävissään. Verkostojen luomisen ohella tapaamiset tarjosivat jäsenille tilaisuuden esitellä omia organisaatioitaan emännöimällä tilaisuuksia. Jäsenet ovat kokivat yritysvierailut antoisiksi, sillä eri alojen asiantuntijoiden epäviralliset ja rennot tapaamiset työajan ulkopuolella ovat muutoin harvinaisia ja eri alojen asiantuntemuksen ja tietämyksen yhdistäminen on erittäin hedelmällistä

Verkostojen tärkeys naisjohtajille oli yhä enemmän esillä ja PKT – säätiön ja Kansainvälinen Naisjohtajainstituutti WoMan ry:n yhteistilaisuudessa illan teemana olikin ”Verkot kuntoon kotimaassa – kansainväliset vedet kutsuvat”. Muut tapaamisten aiheet käsittelivät mm. hyvinvointia työssä, kansainvälisyyttä, järjestötoimintaa, koulutusta, johtajuutta, kansanedustajan työtä, taloudenhallintaa, maanpuolustusta, henkilöstöhallintaa ja yritysviestintää.

WoMan ry toimi tiiviissä yhteistyössä myös muiden naisverkostojen ja järjestöjen kanssa sekä oli edustettuna lukuisissa eri tilaisuuksissa ja projekteissa asiantuntijana ja vaikuttajana. Tällaisia tilaisuuksia olivat esimerkiksi Naisjärjestöjen keskusliiton kokoukset, NYTKIS-kokoukset, Tasa-arvo valtaviirtaan –tapahtuma, Kristiina-instituutin 10-vuotisjuhla ja European Female Momentum- tilaisuus, Nainen 2002 –tapahtuma, Eduskunnan Naisverkoston seminaari ”Talousarvion sukupuolivaikutusten arviointi”, Naisjärjestöjen keskusliiton järjestämä Hellitä hetkeksi -Naisten Laiva III –tilaisuus sekä Osaava Nainen -messut. WoMan ry toimi myös Finnish Business and Society verkostossa sekä oli edustettuna Nainen vaikuttajana -seminaarin työryhmässä sekä WCW 2005-toimikunnassa. Naisjohtajuus 2002 seminaari järjestettiin yhteistyössä MDC Efektor Oy:n kanssa. Lisäksi WoMan ry sai kutsuja lukuisiin muihin eri tilaisuuksiin ja se välitti niitä jäsenistölleen.

Kansainvälisen Naisjohtajainstituutti WoMan ry:n elämä on siis ollut erittäin monivaiheinen ja tapahtumarikas. Monelle uuden vuosituhannen puolella mukaan liittyneelle jäsenelle yhdistyksen alkuvuodet koulutusorganisaationa saattaa tulla täytenä yllätyksenä. Yhteiskunta on muuttunut paljon vuosien saatossa ja kevyenä organisaationa WoMan on muuttunut sen mukana. Viimeisen 15 vuoden aikana suomalaiset naisjohtajat ovat kulkeneet pitkän tien, eikä kiviltä ja karikoiltakaan ole aina säästyty. Se, että instituutti on yhä olemassa ja hyvissä voimissa kertoo paljon siitä periksi antamattomuudesta ja kyvykkyydestä jota suomalaisilla naisjohtajilla on. Kuten instituutin entinen toiminnanjohtaja Leena Lahti sanookin, monille aika WoManissa oli sekä pahinta että parhainta. Instituutin ja aatteen puolesta taisteltiin itsensä ja aikaansa säästämättä. Vuosien varrelta on kuitenkin jäänyt matkaan myös paljon positiivisia muistoja ja erityisesti kallisarvoisia kontakteja ja hyviä ystäviä.

Vaikka tasa-arvon saralla onkin saavutettu paljon, naisverkostoilla on silti vielä selvä paikkansa maailmassa. Hannele Malmivaara liittyi jäseneksi 2001 ja kokee yhdistyksen kontakteja välittävän luonteen erittäin tarpeelliseksi: "Tämän päivän työelämässä naisjohtajat ja vaikuttajat ovat vielä vähemmistönä eivätkä miesverkotot ole avautumassa naisille. Naiset tarvitsevat siis oman verkoston jota kautta he saavat vastaavaa tukea kuin miehet omista verkostoissaan. Hyvän verkoston ja lisäksi WoMan tarjoaa näkemyksiä erilaisista organisaatioista ja niiden johtamisesta, elämyksiä ja virkistävää mielipiteiden vaihtoa. Jäsenyys tarjoaa myös henkistä vahvistusta työhön sekä tietoisuutta siitä ettei ole yksin ongelmiensa kanssa, vaan että muillakin on samanlaisia asioita ratkottavana." Myös Pirkko Saarikivi puhuu naisverkostojen puolesta: "Mielestäni naisryttäjillä ja muilla liike-elämässä olevilla naisilla pitää olla myös omia yhdistyksiä miesten HV-verkostojen vastapainoksi. Toki kaikkein parasta olisi, että sukupuolijaosta päästäisiin eroon. Ehkä kuitenkin on sellaisia "naistenjuttuja", joita on mukava jakaa vain naisporukassa." WoManin nykyiset jäsenet luonnehtivat instituuttia erittäin kokeneeksi viisitoistavuotiaaksi, mutta myös nuorekkaaksi, aktiiviseksi, luovaksi ja uudistuvaksi edelläkävijäksi jonka todellinen arvo saatetaan ymmärretään vasta vuosien kuluttua. Mikäli tässä historiikissa läpikäytyt vuodet yhdistyksen luonteesta mitään kertovat, niin todennäköisesti 15-vuoden päästä lopputyölleen aihetta etsivä opiskelija saa yhteydenoton WoMan ry:stä ja on uuden historiikin kirjoittamisen aika.